

**A.T.E.I ΚΡΗΤΗΣ**

**Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας**

**Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων**

**Πτυχιακή**

**Θέμα:** Οι ανθρώπινες σχέσεις και η συμπεριφορά του προσωπικού ως παράγων βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Διδάσκων: Φραγκούλης Αντώνιος

Εισηγήτρια: Ζουρούδη Καλλιόπη

A.M.:3880

Ακαδημαϊκό έτος 2005

## *ΠΡΟΛΟΓΟΣ*

### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις ήταν και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Όλα αρχίζουν από τον άνθρωπο και τελειώνουν αυτόν. Αντικείμενο της στελέχωσης είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα πριν από την πρόσληψη του προσωπικού και είναι: ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και η επιλογή του προσωπικού.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού. Στη χώρα μας όμως που το 98% των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατό αυτές να διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού. Έτσι σε μια μεγάλη επιχείρηση τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, την εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, την αξιολόγηση της εργασίας τους, την εισήγηση προαγωγών κλπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 1.1 Εισαγωγή

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεως της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνηση τους, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη του.

## **1.2 Ο Ανθρώπινος Παράγων ως Στοιχείο του Οργανισμού**

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κλπ.), που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία της επιχείρησης.

Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται επί εικοσιτετραώρου βάσεως, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κλπ).

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει στην αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησης του από την εργασία.

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το

βασικότερο κριτήριο επιτυχίας της επιχείρησης, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε επιχείρηση στο προσωπικό του.

### **1.3 Ιστορική Εξέλιξη**

#### **1.3.1 Αρχαίοι Χρόνοι**

Όπως προκύπτει από τα γραπτά στοιχεία, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφανίσεως του πάνω στη γη και κάτω από την πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στη διάθεση του να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Από τη νεολιθική ακόμα εποχή, δηλαδή πριν από 12.000 χρόνια, συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι, ο άνθρωπος από την εποχή αυτή είχε αναπτύξει την οργανωτική σκέψη ως μέσο για τη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι, σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην οργάνωση του προσωπικού, όπως π.χ. στη Μινωική Εποχή (2800-1400 π.Χ.), όπου συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, την εποχή των Βαβυλωνίων όπου στον Κώδικα του βασιλέως Χαμουραμί, περιέχονται διατάξεις που καθορίζουν τα ελάχιστα όρια αμοιβής, την εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί προκύπτει ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, της εποχής των Ιουδαίων όπου στις βιβλικές περιγραφές της Εξόδου συναντάμε κανόνες Διοικήσεως, της εποχής των αρχαίων Ελλήνων, οι οποίοι

ανέπτυξαν πληθώρα από επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως κλπ.

### **1.3.2 Μεσαιωνική Περίοδος**

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη Διοίκηση του προσωπικού, αναπτύχθηκαν κατά τη Μεσαιωνική περίοδο. Κατά την περίοδο αυτή, άρχισε να εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσεως, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως.

Η ανάπτυξη των πόλεων, κατά την εποχή αυτή, δημιούργησε νέα ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών και παράλληλη προσφορά εργασίας από μέρους εκείνων που ήθελαν να αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που δημιούργησε το φεουδαρχικό σύστημα ιδιοκτησίας.

Στις περιπτώσεις αυτές, ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθιέρωσαν και ειδικούς ελέγχους και κανονισμούς, οι οποίοι αφορούσαν στην προστασία και στην καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος με το οποίο ασχολούνται.

Οι συντεχνίες αυτές υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και βοήθησαν πολύ στη βελτίωση του επιπέδου της χειροτεχνίας και στη θεμελίωση του συστήματος της μαθητείας για την απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την είσοδο ενός νέου στο επάγγελμα, προσόντα δηλαδή, τα οποία απαιτούν και σήμερα οι διάφορες επαγγελματικές ενώσεις από τα άτομα εκείνα που επιδιώκουν να γίνουν μέλη τους.

Δοθέντος ότι οι δυνατότητες των πλανοδίων χειροτεχνών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων ήταν πολύ περιορισμένες, πολλοί απ' αυτούς ήταν

αναγκασμένοι να μισθώσουν την εργασία τους σε άλλους που εξασφάλιζαν ευνοϊκότερες προϋποθέσεις για την αποδοτικότερη και κατά συνέπεια οικονομικότερη παραγωγή του ιδίου του προϊόντος, πράγμα το οποίο οδήγησε από πολύ νωρίς στην εισαγωγή της έννοιας της εξαρτημένης

εργασίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προέκυψε η ανάγκη συνενώσεως όλων όσων μίσθωναν την εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές απετέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων.

### **1.3.3 Νεότεροι Χρόνοι**

Μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιούνταν σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρησιμοποίηση καθαρά χειροτεχνικών μεθόδων παραγωγής. Η βιομηχανική επανάσταση, η οποία όπως είναι γνωστό έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των εργοστασίων και την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις μεθόδους παραγωγής καθώς επίσης και τη ζήτηση βιομηχανοποιημένων προϊόντων, έδωσε δε, ταυτόχρονα, τη δυνατότητα για παραγωγή αγαθών σε μεγαλύτερες ποσότητες και με μικρότερο κόστος απ' ό τι αυτά μπορούσαν να παραχθούν κάτω από το σύστημα της οικοτεχνίας.

Το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της εργασίας την οποία προκάλεσε, δημιούργησε νέα προβλήματα στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και τη δημιουργία ενός πλήθους, συχνά επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν απαιτούσαν καμιά ειδίκευση. Η συνεχής δε απασχόληση στις εργασίες αυτές, δημιούργησε πολλά προβλήματα, τα οποία επηρέαζαν

την όλη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις διαθέσεις τους απέναντι στην εργασία.

Εκτός από τους ειδικευμένους τεχνίτες, οι οποίοι είχαν σε κάποιο βαθμό μια σταθερή οικονομική εξασφάλιση χάρη στις δεξιότητες τους (που ήταν

περιζήτητες στην αγορά), οι υπόλοιποι, δηλαδή οι ανειδίκευτοι εργάτες ήταν τελείως ανασφαλείς, διότι μπορούσαν να αντικατασταθούν εύκολα από άλλους, οι οποίοι με μια γρήγορη κατάρτιση μπορούσαν να εκτελέσουν με τον ίδιο ρυθμό τις εργασίες των προηγούμενων.

Στα πλαίσια αυτά, ο ανειδίκευτος εργάτης δεν είχε καμιά διαπραγματευτική ικανότητα που θα μπορούσε να βελτιώσει τη θέση του. Το γεγονός αυτό τον καθιστούσε υποκείμενο των διαθέσεων του εργοδότη, καθ' όσον ο εργάτης θεωρούνταν ως ένας απλός συντελεστής της παραγωγής και κατ' ακολουθία ως εμπόρευμα που έπρεπε να το προμηθευτεί ο επιχειρηματίας στη μικρότερη δυνατή τιμή και να το απομακρύνει όταν οι υπηρεσίες του δεν απέδιδαν ικανοποιητικό κέρδος.

Παρά το γεγονός ότι, από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε σημαντική πρόοδος ως προς την επίλυση των προβλημάτων, που αναφέρονται στην πρόσληψη, την οργάνωση, τη σταδιοδρομία, τις αποδοχές, τη μετεκπαίδευση και ασφάλιση του προσωπικού, παρόλα αυτά απομένουν ακόμη πολλά προβλήματα που χρειάζονται ειδική έρευνα και αντιμετώπιση.

## **1.4 Εξέλιξη της Επιστημονικής Σκέψης**

### **1.4.1 Επιστημονικές Έρευνες**

#### **κατά την Περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης**



Σκοπός των επιστημονικών αντιλήψεων κατά την εποχή αυτή ήταν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η μέσω αυτών βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και του οργανισμού γενικότερα. Ως ενδεικτική περίπτωση αναφέρεται ο Ουαλός επιχειρηματίας Robert Owen, ο οποίος διέγινωσε από πολύ νωρίς τη σκοπιμότητα της βελτίωσης των συνθηκών

εργασίας και των εργασιακών σχέσεων και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο πρόβλημα της ικανοποίησης των ανθρωπίνων αναγκών.

Ο Owen ήταν ο πρώτος ο οποίος αρνήθηκε την απασχόληση σε ανήλικα παιδιά, ενώ δίδασκε στους εργαζόμενους τα αγαθά της καθαριότητας, της μετριοπάθειας και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας.

Ο Andrew Ure ένας πολύ παλιός Άγγλος συγγραφέας ήταν ο πρώτος ο οποίος στο βιβλίο του *The psychology of manufactures* ενσωμάτωσε τον ανθρώπινο παράγοντα στη φιλοσοφία του εργοστασίου. Ο Ure αναγνώρισε μεν τις μηχανικές και εμπορικές πλευρές του εργοστασίου, πρόσθεσε όμως ένα τρίτο παράγοντα, ο οποίος δεν ήταν άλλος από τον ανθρώπινο.

Ο ίδιος διατύπωσε την άποψη ότι η αναγνώριση του παράγοντα αυτού και της σημασίας του, αποδεικνύεται με ένα κύκλο παροχών προς τους εργαζομένους, όπως είναι η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη,- η δημιουργία ορισμένων στοιχειωδών ανέσεων στην εργασία (όπως π.χ. ο εξαερισμός του εργασιακού χώρου) και φυσικά η χορήγηση επιδομάτων ασθένειας.

Οι ιδέες αυτές βέβαια των Owen και Ure, απέχουν πολύ από το να θεωρούνται ότι αποτελούν ένα πλήρες σύστημα αντιμετώπισης των προβλημάτων που συναρτώνται με τις σύγχρονες αντιλήψεις περί διοικήσεως του ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ θεωρήθηκαν μάλλον ως μια πατερναλιστική αντιμετώπιση του προβλήματος.

### 1.4.2 Frederick Taylor

Η σύγχρονη επιστημονική σκέψη γύρω από τα θέματα της Διοικήσεως συνεπώς δε και της Διοικήσεως του προσωπικού έχει ως αφετηρία τις εργασίες του Frederick Taylor (1856-1917), ο οποίος πρώτος διέβλεψε την ανάγκη για εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοικήσεως και

διατύπωσε στο βιβλίο του με τίτλο " The Principe's of Scientific management", τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές του management, οι οποίες αποτελούν το καταστάλαγμα της επιστημονικής σκέψεως της εποχής εκείνης.

Ο Taylor είχε την ειδικότητα του μηχανικού. Στην αρχή ασχολήθηκε σε μια χαλυβουργική επιχείρηση στην οποία πολύ γρήγορα εξελίχθηκε σε επόπτη τμήματος και στη συνέχεια σε μηχανικό υπεύθυνο εργοστασίου. Αργότερα έγινε σύμβουλος Διοικήσεως και αφιέρωσε ολόκληρο το χρόνο στην προβολή των ιδεών του για την οργάνωση της επιχειρήσεως.

Ο Taylor υπήρξε ο θεμελιωτής της κινήσεως, η οποία είναι γνωστή με τον τίτλο "Επιστημονική Διοίκηση". Η θεωρία του Taylor βασίζεται στο γεγονός ότι πρωταρχικός σκοπός της Διοικήσεως θα έπρεπε να είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας σε συνδυασμό με την παράλληλη ανάπτυξη του επιπέδου ευημερίας που επιδιώκει το προσωπικό.

Όταν ο Taylor ομιλεί για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, δεν εννοεί απλώς μεγαλύτερα κέρδη με την βραχυπρόθεσμη έννοια, αλλά την ανάπτυξη της επιχειρήσεως με τέτοιο τρόπο, ώστε η αποδοτικότητα αυτή να πάρει μόνιμο χαρακτήρα. Με τη μεγιστοποίηση της ευημερίας του προσωπικού, δεν εννοεί την άμεση και προσωρινή αύξηση των αποδοχών του, αλλά την ανάπτυξη του προσωπικού με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί την εργασία του με το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αποδοτικότητας, δηλαδή όσο το επιτρέπουν οι φυσικές του δυνάμεις.

Η φυσική αυτή αλληλεξάρτηση μεταξύ της Διοικήσεως και του προσωπικού και η ανάγκη για συνεργασία προς επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών, Θα πρέπει κατά βάση να εξαφανίζουν τον ανταγωνισμό και την έλλειψη αποδοτικότητας. Το γεγονός ότι αυτά υπάρχουν, οφείλεται στις πιο κάτω βασικές αιτίες:

α. Στη λανθασμένη αντίληψη του προσωπικού ότι κάθε αύξηση της παραγωγής οδηγεί αναπόφευκτα στην ανεργία.

β. Στο ελαττωματικό σύστημα Διοικήσεως, το οποίο εξαναγκάζει το προσωπικό να περιορίζει την απόδοση του για να προστατεύει τα συμφέροντα του και

γ. Στις μη αποδοτικές και χρονοβόρες μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της εργασίας.

Συμφωνά με την άποψη του Taylor, σκοπός της Επιστημονικής Διοικήσεως είναι να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη συστηματική μελέτη της εργασίας, ώστε να γίνει δυνατή η εξεύρεση των πλέον αποδοτικών τρόπων εκτέλεσης της και στη συνέχεια της συστηματικής μελέτης της διοικήσεως, με σκοπό την εξεύρεση των καλύτερων δυνατών τρόπων για τον έλεγχο του προσωπικού. Αυτό θα μπορούσε να συμβάλει στη μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας, πράγμα που οδηγεί άμεσα στην επιτυχία της Επιχειρήσεως. Η επιτυχία αυτή θα έχει ευνοϊκές επιπτώσεις σε όλους, γιατί μια επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίζει συνεχώς υψηλές αποδοχές στο προσωπικό της.

Με βάση όλα αυτά, ο Taylor, καταλήγει στο ερώτημα: Τι περισσότερο ζητά ένας εργάτης από τον εργοδότη του, εκτός από τις υψηλές αποδοχές; Τι περισσότερο ζητά ένας εργοδότης από τους εργάτες του εκτός από το χαμηλό κόστος παραγωγής των προϊόντων; Η σύμπτωση ή η διάσταση των

δύο αυτών στοιχείων στο πλαίσιο των οργανισμών, αποτελεί και το δείκτη για το αν η Διοίκηση μιας επιχειρήσεως είναι καλή ή κακή.

Για την εξασφάλιση των προϋποθέσεων αυτών, ο Taylor διατύπωσε τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της Διοικήσεως, οι οποίες είναι οι εξής:

α. Ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της Διοικήσεως.

β. Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.

γ. Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό και η αντιμετώπιση αυτών των δύο στοιχείων ως μια αδιάσπαστη ενότητα και

δ. Συνεχής και ειλικρινής Συνεργασία μεταξύ της Διοικήσεως και του προσωπικού.

Για τη διατύπωση της πρώτης αρχής ο Taylor ξεκίνησε από το γεγονός ότι, επειδή συνήθως δεν γνωρίζουμε στην πράξη ποιο είναι το περιεχόμενο μιας δίκαιης ημέρας εργασίας, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργάτες παραπονούνται και συγκρούονται μεταξύ τους. Οι εργοδότες παραπονούνται για ανεπάρκεια των εργατών και έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία και οι εργάτες, γιατί στην πράξη ποτέ δεν ξέρουν τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς. Αυτό βέβαια θα μπορούσε να αποφευχθεί αν ήταν δυνατόν να καθορισθούν με επιστημονικό τρόπο ποσοτικά και ποιοτικά πρότυπα για κάθε είδος εργασίας, τα οποία θα ήταν βασισμένα στην ποσότητα και στην ποιότητα του έργου που θα μπορούσε να παράγει ένας ικανός εργάτης. Ο εργάτης ο οποίος θα έφθανε στο ύψος της παραγωγής' αυτής, θα μπορούσε οπωσδήποτε να έχει μεγαλύτερες αποδοχές από ότι οι συνάδελφοι του που εργάζονται σε εργοστάσια που δεν είναι επιστημονικά οργανωμένα.

Για να είναι σε θέση οι εργάτες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας και να πάρουν μεγαλύτερο μισθό, θα πρέπει να επιλέγονται με

τρόπο επιστημονικό, ώστε να συνδυάζουν τις φυσικές και διανοητικές ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να φθάσουν στα προκαθορισμένα πρότυπα παραγωγής. Πέρα όμως από τα προσόντα τα οποία πρέπει να έχει το προσωπικό κατά τη φάση της προσλήψεως του, πρέπει να είναι σε θέση

να ανανεώνει τις γνώσεις του για να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στην εργασία τόσο από την ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων, όσο και από την ανάγκη αναλήψεως νέων καθηκόντων. Γι' αυτό μια από τις βασικές υποχρεώσεις της Διοικήσεως είναι και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού για να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται κάθε φορά στις αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας.

Ο Taylor έδωσε μεγάλη έμφαση στην ανάγκη της εξειδίκευσεως του προσωπικού, σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο καθένας να ασχολείται με μια μόνο στοιχειώδη εργασία, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Η εξειδίκευση αυτή δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού, αλλά και στα ανώτερα επίπεδα, όπου το έργο του προϊστάμενου μπορεί να αναλύεται σε επιμέρους δραστηριότητες και κάθε δραστηριότητα να εκτελείται από ξεχωριστά πρόσωπα. Το σύστημα αυτό το ονόμασε σύστημα της "Λειτουργικής Διοικήσεως".

### **1.4.3 Λοιποί Συγγραφείς**

Άλλοι συγγραφείς οι οποίοι συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της Διοικήσεως του Προσωπικού ήταν οι:

Elton Mayo: (1880-1949), ο οποίος θεμελίωσε την επιστήμη των ανθρωπίνων σχέσεων και μελέτησε πρώτος τα αίτια της κοπώσεως, των

ατυχημάτων και της εργασιακής κινητικότητας, καθώς και τις επιδράσεις τις οποίες ασκούν πάνω στις καταστάσεις αυτές τα διαλείμματα αναπαύσεως και οι φυσικές συνθήκες εργασίας. Έγινε ιδιαίτερα γνωστός από τα πειράματα, τα οποία έκανε στο Hawthorn του Σικάγου σε εργοστάσιο της Western Electric Co, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων

αντιλήψεων γύρω από το θέμα της σχέσεως που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση του προσωπικού και την παραγωγή.

Elliot Jacques: Καναδός, πτυχιούχος ψυχολογίας και αργότερα της ιατρικής, εργάστηκε για μεγάλη περίοδο ετών ως προϊστάμενος μιας ομάδας μελέτης των δραστηριοτήτων του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού σ' ένα εργοστάσιο στο Λονδίνο.

Οι έρευνες που έκανε ο E. Jacques ήταν κατά κάποιο τρόπο συγκρίσιμες με τις έρευνες του Mayo. Το βασικότερο δε αποτέλεσμα της εργασίας αυτής ήταν η διαπίστωση της ανάγκης που αισθάνεται ένα άτομο που εργάζεται σε κάποιο εργασιακό περιβάλλον να γνωρίζει ακριβώς ποιος είναι ο ρόλος και η θέση του (Status) μέσα στο περιβάλλον αυτό. Ο ρόλος και το Status κάθε ατόμου πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι αποδεκτά τόσο από τον ίδιο, όσο και από τους συναδέλφους του.

Όταν υπάρχει κάποια σύγχυση στα όρια του ρόλου ή όταν ένα άτομο εκτελεί περισσότερους ρόλους, οι οποίοι δεν έχουν μεταξύ τους σαφή διάκριση, τότε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα θα έχουμε τη δημιουργία αισθήματος ανασφάλειας και απογοήτευσης.

Chris Argyris: Υπήρξε για πολλά χρόνια καθηγητής της Διοικήσεως Βιομηχανικών Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Yale. Οι μελέτες του περιστράφηκαν στην ανάλυση του τρόπου κατά τον οποίον η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο

εργάζεται. Ο Argyris πιστεύει ότι κάθε μεμονωμένο άτομο έχει ορισμένες δυνατότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό. Η μέγιστη αυτή αξιοποίηση των δυνατοτήτων κάθε ατόμου, ωφελεί όχι μόνο το ίδιο το άτομο, αλλά και όλους όσοι το περιβάλλουν, φυσικά δε και την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

Δυστυχώς όμως οι επιχειρήσεις και οι άλλοι οργανισμοί δρουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εμποδίζουν την συστηματική ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ατόμων.

### **1.5 Σύγχρονες Εξελίξεις στο Θέμα της Διοίκησης Προσωπικού**

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι, σήμερα ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, οι οποίες συνεπάγονται και ραγδαίες μεταβολές στους τρόπους εργασίας και στη γενικότερη διαβίωση των ανθρώπων. Οι εξελίξεις αυτές όπως, η εκπληκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής με την ταυτόχρονη ανάπτυξη της τεχνολογίας των δικτύων, ή σε παγκόσμια κλίμακα επικράτηση της οικονομίας της αγοράς, οι νέες μέθοδοι ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών και τέλος οι ραγδαίες μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας, αποτελούν συνέπειες των επαναστατικών αυτών εξελίξεων, οι οποίες προκαλούν ήδη και επαναστατικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα.

Τα αποτελέσματα των εξελίξεων αυτών, άρχισαν ήδη να εκδηλώνονται, από πολλές πλευρές στην οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών με κύριο χαρακτηριστικό την ανάδειξη της γνώσης ως βασικού παραγωγικού συντελεστού σε αντίθεση με τις μέχρι σήμερα αντιλήψεις, ως προς τους παραδοσιακούς συντελεστές της παραγωγής (έδαφος, κεφάλαιο, εργασία),

πράγμα που αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα (φορέα της γνώσης), ως κυρίαρχο στοιχείο, μέσα στην δομή και λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών.

Ο ριζικός αναπροσανατολισμός της οργανωτικής διαρθρώσεως των οργανισμών και ο ουσιαστικός περιορισμός της Ιεραρχικής Κλίμακας μέσα στο νέο οργανωτικό περιβάλλον της "καλωδιωμένης" οργανώσεως,

αποτελούν τις πλέον χαρακτηριστικές επιπτώσεις των εξελίξεων αυτών, οι οποίες όπως είναι φυσικό επηρεάζουν αποφασιστικά και το γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις.

Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, αναπτύχθηκαν νέες απόψεις ως προς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες βρίσκονται σε στενή συνάρτηση με τις νέες αντιλήψεις περί οργανώσεως των επιχειρήσεων.

Μια από τις βασικότερες αντιλήψεις, η οποία κάτω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και κυρίως της τεχνολογίας της πληροφορικής, εμφανίζεται ως κυρίαρχη στον τομέα της οργάνωσης των συγχρόνων επιχειρήσεων είναι η αντίληψη της γενικής και εκ βάθρων αναδιάρθρωσης. Κύριος εκφραστής της αντίληψης αυτής είναι ο Michael Hammer ο οποίος έδωσε νέες διαστάσεις στην μορφή των συγχρόνων οργανισμών. Η αντίληψη αυτή έτυχε ευρύτατης εφαρμογής στις ΗΠΑ και σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες με αναπόφευκτο αποτέλεσμα την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν στη διοίκηση και εξέλιξη του προσωπικού στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

#### 2.1 Τμηματοποίηση ξενοδοχείου

Ένα ξενοδοχείο μπορεί οργανωτικά να χωριστεί σε τμήματα,, με διάφορους τρόπους. Τα κριτήρια για αυτή την τμηματοποίηση είναι: (α) η διοικητική ιεραρχία,(β) οι λειτουργίες τμημάτων, (γ)οι περιοχές επαφής με τον πελάτη,(δ) ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και (ε) τα κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού). Ανεξάρτητα από το πιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση, με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής:

(α) Διοικητική ιεραρχία. Η διοικητική ιεραρχία απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας. Αν και αυτό είναι στην ουσία η τυπική οργάνωση, εν τούτοις χρησιμοποιείται σαν οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για τη συμβολή του προσωπικού σε αυτή την εκτέλεση. Κάθε υπάλληλος και κάθε προϊστάμενος κατανοεί τη γραμμή εξουσίας που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα. Το διπλανό οργανόγραμμα αποτελεί μια αναπαράσταση της οργάνωσης με βάση αυτό το κριτήριο.

(β) Λειτουργίες τμημάτων. Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Δηλαδή ο καθορισμός

των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.

(γ) Περιοχές επαφής με τον πελάτη. Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων. Τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό και σε εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα εστιατορίου, μπαρ, υποδοχής, ενώ στη δεύτερη τα τμήματα λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης. Στο σχήμα απεικονίζεται η τμηματοποίηση ενός ξενοδοχείου με βάση το κριτήριο αυτό.

(δ) Κέντρα κόστους και εσόδων. Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης ως κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες(άμεσα στον πελάτη) και πραγματοποιούν κόστος. Το σημαντικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους είναι η ικανότητα να πραγματοποιεί κόστος αλλά να μην εισπράττει έσοδα ένεκα αυτής της λειτουργίας του. Τυπικά κέντρα κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά κέντρα εσόδων είναι εκείνα τα τμήματα/μέρη που δημιουργούν έσοδα ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Συχνά τα κέντρα εσόδων θεωρούνται από τη σκοπιά πραγματοποίησης κέρδους και αποκαλούνται γι' αυτό το λόγο κέντρα

κέρδους. Ο κοινός παρονομαστής όλων των κέντρων εσόδων είναι ότι είναι τμήματα που προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες στον πελάτη.

Ο τρόπος αυτός διάκρισης των τμημάτων βοηθά στην εσωτερική δομή των ξενοδοχείων, αφού απεικονίζεται και άρα είναι δυνατό να ελεγχθεί το κόστος των πωλούμενων αγαθών και να περιορίζεται το κόστος των κέντρων μη εσόδων.



Το γεγονός ότι ένα τμήμα χαρακτηρίζεται ως κέντρο κόστους δε σημαίνει ότι είναι λιγότερο σπουδαίο για τη λειτουργία και επιτυχία του ξενοδοχείου ή ότι είναι πιο δύσκολο να καθιερωθούν κριτήρια για τον έλεγχο της επίδοσής του. Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζει την τμηματοποίηση με βάση τις περιοχές επαφής με τον πελάτη, αφού τα τμήματα αυτά τείνουν να είναι κέντρα δημιουργίας εσόδων και τα τμήματα στα οποία ο εργαζόμενος δεν έρχεται σε επαφή με τον πελάτη τείνουν να είναι κέντρα κόστους.

(ε) Κέντρα ευθύνης(μελών του προσωπικού). Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά ‘χρεώνει’ διάφορες λειτουργίες ή περιοχές (μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι κέντρα κόστους ή κέντρα εσόδων) σε ένα πρόσωπο. Έτσι η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται από την πλευρά της εύθινης των διοικητικών στελεχών.

Τα κύρια οφέλη από αυτή τη μέθοδο τμηματοποίησης , προκύπτουν στη σφαίρα της αξιολόγησης απόδοσης. Η άμεση απόδοση ενός ατόμου μπορεί εύκολα να αξιολογηθεί, αν οι άμεσες ευθύνες που έχουν χρεωθεί σε αυτό το άτομο μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν.

## **2.2 Δομή οργάνωσης του προσωπικού ξενοδοχείων**

Στο σχήμα, παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα που αναφέρεται στη δομή μιας μεγάλης ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αναφέρω ονομαστικά τα βασικά τμήματα που υπάρχουν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και τους διευθυντές τους. Μια ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:

- Διεύθυνση. Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Λογιστήριο. Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας.
- Έλεγχος. Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα ‘ξεσκονίσει’ την Μ/Σ μηχανογραφημένη ή χειρόγραφη και ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τα τυχόν λάθη για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές.
- Δημόσιες σχέσεις. Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.



- Τμήμα πωλήσεων. Κύρια επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεστιάσεις, συσκέψεις και συνελεύσεις. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Είναι δε υπεύθυνος για διεξαγωγή και την οργάνωση αυτών των εκδηλώσεων.
  
- Τμήμα προμηθειών. Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός «γνώστης» της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους (ανοδικές ή καθοδικές) τα είδη και τις ποικιλίες τους, τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με το budget του ξενοδοχείου, καθώς και τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Διεξάγει τακτική μηνιαία απογραφή αλλά και έκτακτες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους καθώς και την ανάλυσή τους.
- Υποδοχή. Ο chef de reception εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τρόπο τέτοιο ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφιστάμενων του για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι' αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

- **Θυρωρείο.** Εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Ευχάριστος και φιλικός χαιρετισμός, πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για τι ξενοδοχείο και την τοποθεσία που βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου θυρωρείου.
- **Όροφοι.** Η γενική προϊστάμενη ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα άλλα τμήματα. Σκοπό η
- επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων. Μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις δύσκολες περιπτώσεις καθαρισμού και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού της.
- **Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο.** Η προϊσταμένη της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων(σύμφωνα με την κατάσταση που δίνεται στην υποδοχή) με καθαρά, και είναι υπεύθυνη ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα της. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή για να μπορεί να τα βγάζει πέρα με απαιτήσεις της τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας της.
- **Εστιατόριο.** Ο maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις δημοσίων σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε από τη μια πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.
- **Κουζίνα.** Ο chef πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα. Επιπλέον φροντίζει για την τέλεια

ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις, είτε αφορούν τον τρόπο παρασκευής συνταγών.

- Γενική και τεχνική συντήρηση. Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

- Ασφάλεια. Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο, και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από αυτούς τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα.

### **2.3 Έλεγχος- το πεδίο ελέγχου**

Ο έλεγχος εξασκείται σε όλη την έκταση της δομής της οργάνωσης. Ο έλεγχος μετρά την ποιότητα και την ποσότητα του εργασιακού αποτελέσματος, κρίνει τις αποκλίσεις από τους σκοπούς της οργάνωσης και πληροφορεί την ηγεσία της οργάνωσης, για να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός των μεθόδων και των στόχων.

Η έννοια του πεδίου ελέγχου έχει σαν σκοπό να ορίσει τον άριστο αριθμό ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου εργασίας είναι ο παρακάτω:

- Η φύση της εργασίας. Όσο πιο απλή είναι η εργασία τόσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας απαιτεί η εκτέλεση της και τόσο περισσότερους εργαζόμενους μπορεί να ελέγξει ένας προϊστάμενος.

- Η απόσταση. Η σημασία της είναι προφανής. Όταν ο χώρος εργασίας των εργαζομένων είναι διαφορετικός, τότε ο έλεγχος γίνεται δύσκολα. Και όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση που χωρίζει τους χώρους εργασίας, τόσο ο έλεγχος γίνεται δυσκολότερος.
- Ο χρόνος. Είναι ένας παράγοντας του οποίου η σημασία συχνά παραγνωρίζεται. Οι ανάγκες επίβλεψης εργασιών μακρόπνοων, είναι περισσότερες από τις αντίστοιχες ανάγκες επίβλεψης απλών εργασιών που μπορούν να ολοκληρωθούν σε μικρό διάστημα.
- Οι προσωπικές σχέσεις. Είναι ένας παράγοντας ο οποίος έχει σχέση με αυτό καθεαυτό τον αριθμό των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον παράγοντα αυτό και μόνο, ο αριθμός των ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα, πρέπει να περιλαμβάνεται μεταξύ 3 και 7.

Το νόημα του όρου προσωπικές σχέσεις αναφέρεται στη δομή μιας οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων που συμβιούν, ανεξάρτητα της εργασίας της, από άποψης απλά προσωπικών, ανθρώπινων επαφών.

Για παράδειγμα, ας πάρουμε μια ομάδα τριών ανθρώπων, έστω ενός ελέγχοντος (Α) και δυο ελεγχόμενων (Β) και (Γ). Οι προσωπικές σχέσεις που υπάρχουν μέσα σε αυτή την ομάδα, οι λεγόμενες άμεσες σχέσεις φαίνονται παρακάτω:

- Η σχέση του Α προς τον Β
- Η σχέση του Α προς τον Γ
- Η σχέση του Β προς τον Γ

Οι σχέσεις αυτές διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας, τις δυνατότητες συνεργασίας και υπαγορεύουν σε πάρα πολλές περιπτώσεις τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς, ώστε να γίνει αυτό που υπαγορεύει η διοίκηση.

Εκτός όμως από τις παραπάνω σχέσεις διαμορφώνονται και διάφοροι συνδυασμοί του τύπου:

- Έμμεση σχέση του Β και του Γ προς τον Α
- Η έμμεση σχέση του Β και του Α προς τον Γ
- Η έμμεση σχέση του Γ και Α προς τον Β

Όλες αυτές οι σχέσεις, ο Α πρέπει να τις λαμβάνει υπόψιν αν θέλει να μπορεί να χειρίζεται καλά τους ανθρώπους του.

Έτσι λοιπόν, στην ομάδα των τριών ατόμων υπάρχουν έξι προσωπικές σχέσεις.

- Η προσωπικότητα του ελέγχοντος. Ορισμένοι εξωτερικά προικισμένοι ελέγχοντες μπορούν πραγματικά να επιβλέψουν την εργασία πολύ περισσότερων ανθρώπων από ότι οι άλλοι, λιγότερο προικισμένοι. Οι ελέγχοντες αυτοί πρέπει να έχουν αριθμό ελεγχόμενων ανάλογο με τις ικανότητές τους, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα περιπέσουμε στην κατάσταση μη αξιοποίησης του προϊσταμένου.

Σε περίπτωση που ένας ελέγχων καλείται να ελέγξει υπεράριθμους ελεγχόμενους, παρουσιάζεται το φαινόμενο να δημιουργεί ένα δίκτυο ανεπίσημων βοηθών που επειδή ακριβώς είναι ανεπίσημοι, στα μάτια των εργαζόμενων δε διαφέρουν πολύ από καταδότες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 3.1 Θεωρίες ηγεσίας

##### 1. Θεωρία X, Y

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D. McGregor, υπάρχουν στην πράξη δύο ομάδες υποθέσεων, γύρω από τον άνθρωπο. Και ανάλογα σε ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος, καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Y.

##### Υποθέσεις της ομάδας X

- Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί.
- Εξ αιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

- Το Κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθυνών, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και πάνω από όλα θέλει σιγουριά.

Ο ίδιος ο McGregor όμως αμφισβητεί την εγκυρότητα της θεωρίας αυτής, υποστηρίζοντας ότι τα πιο πάνω χαρακτηριστικά (για τους ανθρώπους) είναι μάλλον αποτελέσματα του τρόπου διοίκησης κι όχι έμφυτα στον άνθρωπο.

Υποθέσεις της ομάδας Y

- Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία,

είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να αυτοκατευθύνεται και να αυτοελέγχεται, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει.

- Η συναίνεση προς στόχους έχει σχέση με τις αμοιβές, που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων.

Το κανονικό άτομο, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.

Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας, για την επίλυση προβλημάτων, είναι πλατιά κι όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους.

Συνέπειες των δύο θεωριών:

Αν ο ηγέτης πιστεύει στη θεωρία X τότε κατευθύνει κι ελέγχει με χρήση εξουσίας. Δίνει έμφαση και προτεραιότητα στους στόχους του οργανισμού κι όχι των εργαζομένων.

Η συνέπεια της θεωρίας Y είναι ότι όταν ο ηγέτης δίνει προτεραιότητα στους στόχους των εργαζόμενων και τους εμπιστεύεται, τότε επιτυγχάνεται μια ολοκλήρωση των στόχων τους και του οργανισμού. Ο ηγέτης που ακολουθεί τη θεωρία αυτή είναι προσανατολισμένος προς τους εργαζόμενους και πιστεύει ότι οι ευχαριστημένοι εργάτες θα είναι και παραγωγικοί.



### 3.2 Υποκίνηση

#### α) Εισαγωγή

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, είτε συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Διαγραμματικά αυτό φαίνεται ως ακολούθως:

**υποκινητικές δυνάμεις - υποκινούν- συμπεριφορά - προς στόχο  
(αποτέλεσμα)**

(I) Βασικές υποκινητικές δυνάμεις

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους για το ίδιο άτομο. Οι δυνάμεις αυτές, κυμαίνονται από συγκεκριμένες φυσιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές. Οι δυνάμεις αυτές που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο καλούνται ανάγκες και είναι οι εξής:

φυσιολογικές: Οι ανάγκες αυτές είναι πιο φανερές. Σε αυτές περιλαμβάνονται ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα κλπ. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα (κυρίως) και έξω από τον

εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα (από απασχόληση).

Κοινωνιολογικές: Οι ανάγκες αυτές, προκύπτουν βασικά από την επαφή - σχέση του ανθρώπου με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, όπως οι φυσιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου (μέλος λέσχης, ομάδας κλπ.), ανάγκη για αγάπη και επίδραση και ανάγκη για αποδοχή (του ατόμου από άλλους). Αν και δεν είναι τόσο φανερές, όσο οι φυσιολογικές, εν τούτοις διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

Ψυχολογικές : Η τρίτη αυτή κατηγορία αναγκών εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις-επαφές του ατόμου με άλλα άτομα, αλλά διαφέρουν από τις κοινωνιολογικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όσον αφορά τον προσδιορισμό τους, τέτοια όπως:

(α) Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πείρα.

(β) Ποικίλλουν στον τύπο και την ένταση μεταξύ των ανθρώπων.

- (γ) Αλλάζουν διαχρονικά σε αυτό το ίδιο το άτομο.
- (δ) Εμφανίζονται και επηρεάζουν περισσότερο σαν ομάδες αναγκών παρά κάθε μία χωριστά.
- (ε) Συχνά δε γίνονται συνειδητά αντιληπτές.
- (στ) Είναι δυσδιάκριτα αισθήματα, αντί συγκεκριμένες φυσικές ανάγκες.
- (ζ) Επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών προηγούνται της τρίτης. Πράγματι, μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες αυτών των

κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας. Ας πάρουμε για παράδειγμα, τον εργάτη που δε βρίσκει μόνιμη εργασία.

Σίγουρα η αδυναμία αυτή είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του, απ' ότι η ανάγκη για να ανήκει σε μια ομάδα ή η ανάγκη για αναγνώριση.

## (2) Ανάγκες και απογοήτευση

Μία άλλη πλευρά των αναγκών, σαν υποκινητικών δυνάμεων, είναι ότι πολύ σπάνια επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά δηλαδή κάθε μία μόνη της. Σε διάφορες περιπτώσεις η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Σε τέτοιες περιπτώσεις το άτομο πρέπει να πάρει μια απόφαση. Είτε ικανοποιεί μία μόνο ανάγκη και ξεχνά τελείως την άλλη, είτε ικανοποιεί σε μερικό βαθμό και τις δύο. Η μη δυνατότητα του ατόμου να ικανοποιήσει απόλυτα και τις δύο ανάγκες του προκαλεί, όπως είναι ευνόητο, κάποιο βαθμό απογοήτευσης.

Εμπόδια, για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, μπορούν να προέλθουν από δύο πλευρές. Από το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται το άτομο και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι

παράγοντες: εργοδηγός, σύστημα προαγωγών, πολιτική εταιρίας, μισθοί, κλπ., ενώ στη δεύτερη ανήκουν τέτοιοι παράγοντες όπως: έλλειψη προσόντων και έλλειψη πείρας.

Στον Πίνακα , που ακολουθεί, παρουσιάζονται πιο αναλυτικά οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης στις οικονομικές μονάδες.

Αυτά τα εμπόδια έχουν τεράστια επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου και φυσικά επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων υποκίνησης.

### (3) Υποκίνηση και Απόδοση

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει στην κατεύθυνση για βελτίωση της απόδοσης αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή θα στερούνται τεχνικών δεξιοτήτων.

Ατομικά Χαρακτηριστικά	Χαρακτηριστικά εργασίας	Χαρακτηριστικά εργασιακοί περιβάλλοντος
<p>1. Ενδιαφέροντα</p> <p>2. Στάσεις, απέναντι</p> <p>Στην ίδια την εργασία, σε εργασιακά θέματα, στην κοινωνία κλπ.</p> <p>3. Ανάγκες:</p> <p>Ασφάλειας</p> <p>Κοινωνικές</p> <p>Επίτευξης</p>	<p>1. Τύπος εσωτερικής ανταμοιβής</p> <p>2. Βαθμός αυτονομίας</p> <p>3. Βαθμός άμεσης Επαναπληροφόρησης για την απόδοση</p>	<p>1. Άμεσο εργασιακό περιβάλλον</p> <p>Πίεση</p> <p>Επιβλέποντες</p> <p>Συνάδελφοι</p> <p>Συνθήκες</p> <p>2. Πολιτικές Οργανισμού</p> <p>3. Διοικητες πρακτικές</p>
	<p>4. Μέθοδοι-Διαδικασίες εκτέλεσης</p>	

ΠΙΝΑΚΑΣ: Μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης στις ξενοδοχειακές μονάδες

Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστα απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

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

Η προσπάθεια αυτή του μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη «σύμπτωση» των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομι-

κής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

- αμοιβή της εργασίας,
- υπερωρίες,
- προαγωγές,
- καταμερισμός εργασίας,
- ανάθεση ευθυνών,
- δίκτυα επικοινωνίας,
- πειθαρχικές ποινές,
- εκπαίδευση υφισταμένων,
- συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

## **β) Θεωρίες υποκίνησης**

Η υποκίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους αρχαίους χρόνους μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν την υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ

στην κατανόηση της ανθρώπινης υποκίνησης. Αυτές οι θεωρίες μπορεί να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς ιεραρχούνται αυτές, πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Μερικοί από τους μελετητές-θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: M. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg,



D.Mc Clelland και άλλοι.

Οι θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία υποκίνησης, ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση γενικά και την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα και πώς οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους. Οι V. Vroom, L. Porter και E. Lawler III καθώς ο F. Skinner είναι μεταξύ εκείνων που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες υποκίνησης.

(1) A. Maslow, Θεωρία «Ανθρώπινων Αναγκών»

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στα αποτελέσματα κλινικής έρευνας και ο ίδιος ο μελετητής δε σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερ, όσον αφορά το τι αυτοί θα 'πρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών:

*Φυσιολογικές ανάγκες .*

Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, στέγη, ενδυμασία κλπ. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος.

*Ανάγκες ασφαλείας.*

Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου

από κάθε απειλή περιβάλλοντος, τέτοιες όπως: ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, εξαφάνιση ή ελαχιστοποίηση κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, κλπ.

*Κοινωνικές ανάγκες.*

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες για κοινωνική επαφή και κοινωνικές σχέσεις. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες επειδή είναι μέλη εργασιακών και κοινωνικών ομάδων.

*Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης).*

Αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, σπουδαιότητα, εκτίμηση από τρίτους και τα παρόμοια, αντιπροσωπεύουν μερικές από τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές οι ανάγκες είναι οι ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου για τα άτομα.

*Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.*

Ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό,τι αυτοί νομίζουν ότι είναι σε θέση (ικανοί) να κάνουν. Είναι ανάγκες που αισθάνεται κάποιος για να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του (π.χ. ένας μουσικός πρέπει να παίζει μουσική, ένας καθηγητής να διδάξει, ένας οικονομολόγος να ασχολείται με τα οικονομικά κλπ.).

Κατά τον Maslow οι άνθρωποι αυτοί συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι πέντε κατηγορίες κατατάσσονται σε μια κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτές οι άνθρωποι. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι στο τέλος (στη βάση) μιας τέτοιας ιεράρχησης, είναι καθοριστικής σπουδαιότητας για τους ανθρώπους, πριν αυτοί δραστηριοποιηθούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ενός ανώτερου επιπέδου. Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας εμφανίζονται οι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες είναι κύριας

σπουδαιότητας μόνον όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες, σε έναν ικανοποιητικό βαθμό.

Ο Maslow υποστήριξε ότι αφού οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί, σε ένα μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου καθώς αυτές γίνονται οι πιο κυρίαρχες. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι λογικά δεν αναμένονται να επιδιώκουν ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών όταν αυτοί δεν έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας και τις φυσιολογικές.

Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί, δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά (δε λειτουργούν σαν παράγοντες υποκίνησης) αφού οι ανάγκες του επόμενου ανώτερου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και έτσι υποκινούν τα άτομα. Αν και ο Maslow υποστήριξε αυτή την άποψη όταν ανέπτυξε τη θεωρία του, εν τούτοις, όταν αργότερα (1968) βελτίωσε τη θεωρία του, παρατήρησε και τόνισε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση γι' αυτές τις ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow δεν έδωσε εμπειρικά στοιχεία-αποδείξεις γι' αυτές του τις προτάσεις. Μετέπειτα έρευνες (1972, 1976) φανέρωσαν ότι αυτή η θεωρία δεν ισχύει πάντοτε. Και τούτο για το γεγονός ότι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί (σε ένα επίπεδο) δεν οδηγούν πάντοτε τους ανθρώπους να επιδιώξουν ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Κι ακόμη διότι η ιεράρχηση αυτή των αναγκών και οι βαθμοί σπουδαιότητάς τους δεν έχουν εφαρμογή όταν εξετάζονται τέτοιες μεταβλητές όπως, Π.χ. ηλικία και εξέλιξη καριέρας. Παρά την κριτική αυτή και το γεγονός ότι ο Maslow δε σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο, η θεωρία αυτή είναι σίγουρο ότι έχει επηρεάσει κατά πολύ τους μάνατζερ στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης.

Μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ, κατά τους μάνατζερ, γιατί αν και οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά, στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον των περισσότερων βιομηχανικών χωρών, σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη σαν παράγοντες υποκίνησης. Κι αυτό με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως Π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις ή αξιολογήσεις της Διοίκησης, εξασφάλιση ανταμοιβής, αυθαίρετες πολιτικές

προσωπικού κλπ.

(2) C. D. Alderfer, Θεωρία E.R.G. Υποκίνησης

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία υποκίνησης η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή σαν ERG ή Θεωρία των αναγκών Υπάρξεως – κοινωνικών σχέσεων και αναπτύξεως και πήρε το όνομα ERG από τα αρχικά των λέξεων EXISTENCE - RELATEDNESS - GROWTH, που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα ανθρώπινων αναγκών όπως τα είδε ο Alderfer.

Ανάγκες υπάρξεως: Περιλαμβάνονται τέτοιες ανάγκες όπως οι φυσιολογικές και Ασφάλειας του Maslow.

Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων :Αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά τον Maslow.

Ανάγκες αναπτύξεως: Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη φύση των ατόμων, σαν ανθρώπινα όντα. Περιλαμβάνουν και τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την

ικανοποίηση αναγκών σε ένα ανώτερο επίπεδο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η απογοήτευση που δημιουργείται από τη μη ικανοποίηση των αναγκών ενός επιπέδου μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να επιδιώξουν την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου. Μια σπουδαία παρατήρηση την οποία κάνει ο Alderfer είναι ότι περισσότερες από μια ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν (να καθορίζουν τη συμπεριφορά) στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

Οι θεωρίες και του Maslow και του Alderfer τονίζουν το γεγονός ότι οι

άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών αλλά δε βοηθούν στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων ανθρωπινων αναγκών, η δύναμη αυτών των αναγκών σε ορισμένες χρονικές περιόδους ή ακόμη τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών για τους ανθρώπους όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στο χώρο δουλειάς.

### (3) F. Herzberg, Θεωρία Παραγόντων Υποκίνησης Υγιεινής

Το 1959 ο Frederick Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία υποκίνησης, η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις «στάσεις» απέναντι στην εργασία. Στην πραγματικότητα η θεωρία του είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow.

Η έρευνα αυτή έγινε μεταξύ 200 πλήρως απασχολούμενων λογιστών και μηχανικών, οι οποίοι προέρχονταν από επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας, για να διαπιστώσει ποιες είναι οι δυνάμεις εκείνες που οδηγούν σε υψηλό ηθικό που πηγάζει από ικανοποίηση των αναγκών και καταλήγουν σε βελτιωμένη απόδοση.

Από την ανάλυση των δεδομένων ο Herzberg κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

Οι παράγοντες εργασίας που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση (από την

εργασία) είναι τελείως διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (δηλαδή παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας). Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τότε τα άτομα είναι ψυχολογικά ευχαριστημένα και άρα υποκινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν, η απουσία τους δημιουργεί στα άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες

είναι γνωστοί σαν παράγοντες Υποκίνησης και είναι οι εξής:

- επίτευγμα,
- αναγνώριση,
- εργασία (φύση αυτής),
- ευθύνη,
- πρόοδος,
- ανάπτυξη-εξέλιξη.

Μια διαφορετική ομάδα παραγόντων εργασίας, οι οποίοι αναφέρονται πιο κάτω, αποδείχθηκαν (από την έρευνα) ότι ήταν υπεύθυνοι για τη δημιουργία δυσαρέσκειας και είχαν να κάνουν με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί υπάρχουν, εμποδίζουν τη δημιουργία δυσαρέσκειας στα άτομα. Αυτοί οι παράγοντες απλά κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, αλλά αν δεν υπάρχουν τότε γίνονται πηγή δυσαρέσκειας. Τέτοιοι παράγοντες είναι σπουδαίοι για τη διατήρηση ενός υγιεινού περιβάλλοντος και είναι γνωστοί σαν Παράγοντες υγιεινής. Αυτοί είναι:

- πολιτική και διοίκηση επιχείρησης, - προϊστάμενος,
- σχέσεις με προϊστάμενο,
- συνθήκες εργασίας,
  
- μισθός,
- σχέσεις με συναδέλφους,
- προσωπική ζωή,
- σχέσεις με υφισταμένους,
- κοινωνική θέση (γόητρο),
- ασφάλεια.

Η θεωρία του Herzberg σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow, αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του

Maslow, όπου τα άτομα επιδιώκουν να μειώσουν τον «πόνο» και να ικανοποιήσουν ανάγκες φυσιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές (δηλαδή να εμποδίσουν την ανασφάλεια της θέσης τους, τις αυθαίρετες αποφάσεις της Διοίκησης, κλπ.). Οι παράγοντες υποκίνησης, από την άλλη πλευρά, λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τα άτομα επιδιώκουν να αναπτυχθούν ψυχολογικά.

Ο Herzberg, στο βιβλίο του Εργασία και η Φύση του Ανθρώπου (1966), στο οποίο υποστηρίζει τη θεωρία του, αναφέρεται στη φύση του Αβραάμ και του Αδάμ που διακρίνει τα άτομα, για να δείξει ότι αυτά έχουν δύο ξεχωριστές ομάδες αναγκών. Σύμφωνα με τη φύση του Αβραάμ, τα άτομα επιδιώκουν να μειώσουν τον κάθε μορφής πόνο και ταλαιπωρία και αναζητούν να εξασφαλίσουν παράγοντες υγιεινής στο χώρο δουλειάς. Αυτοί οι παράγοντες όμως δεν μπορούν να κινήσουν τα άτομα προς μια θετική στάση απέναντι στην εργασία (υποκίνηση). Ενώ αν τα άτομα διακρίνει η φύση του Αδάμ, τότε αυτά προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες που εστιάζονται στη φύση του ανθρώπου (να αναπτυχθούν ψυχολογικά) και έτσι επιδιώκουν-αναζητούν τους ανάλογους παράγοντες στο χώρο δουλειάς. Με αυτή τη διάκριση, ο Herzberg, υποστήριξε την ιδέα ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια που προκύπτει απ' αυτή, δεν είναι τα δύο

άκρα ενός διανύσματος αλλά δύο ξεχωριστές παράλληλες διαστάσεις.

Η θεωρία Υποκίνησης - Υγιεινής είχε μεγάλη επίδραση στους διοικούντες όσον αφορά την υποκίνηση των εργαζομένων. Αφού οι πρακτικές διοίκησης που βασίζονταν σε συστήματα οικονομικών κινήτρων και στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών και των συνθηκών περιβάλλοντος δεν έδωσαν λύση στο πρόβλημα της υποκίνησης των εργαζομένων, η νέα θεωρία έστρεψε την προσοχή των μάνατζερ σε παράγοντες που σχετίζονταν με το περιεχόμενο της εργασίας, σαν μια εναλλακτική λύση.

Η άποψη του Herzberg, όσον αφορά το μισθό των εργαζομένων, ήταν ότι ο μισθός πρέπει μάλλον να θεωρηθεί σαν πηγή δυσαρέσκειας παρά σαν πηγή ικανοποίησης. Υποστήριξε την άποψη αυτή βασιζόμενος στο γεγονός ότι πολύ συχνά, στην πράξη, ο μισθός συνδέεται με την αδικία του συστήματος αμοιβών και όχι με την αναγνώριση για την επίτευξη στην εργασία. Σαν τέτοιος, ο μισθός είναι ένας παράγοντας υγιεινής και όχι ένας παράγοντας υποκίνησης.

Η κύρια επίδραση της θεωρίας του Herzberg ήταν η ανάπτυξη και εφαρμογή της έννοιας, εμπλουτισμός της εργασίας. Η ουσία μιας τέτοιας πρακτικής ήταν ότι εργασίες που σχεδιάζονται για να απαιτούν περισσότερη πρωτοβουλία, αυτενέργεια κι ευθύνη θα είναι πιο ενδιαφέρουσες και περισσότερο προκλητικές. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα είναι περισσότερο ευχαριστημένοι και συνεπώς θα υποκινούνται πιο πολύ για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

(4) D. McClelland, Θεωρία του Κινήτρου Επίτευξης. Η θεωρία αυτή εστιάζεται γύρω από το κίνητρο επίτευξης. Από την έρευνα που έκανε ο MacClelland, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι έχουν σε υψηλό βαθμό την ανάγκη να επιτύχουν διάφορα πράγματα. Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη είναι εκείνα, στην κοινωνία και στις

επιχειρήσεις, που τελικά πετυχαίνουν στο 'να κάνουν τα πράγματα που επιδιώκουν. Είναι τα άτομα που υλοποιούν τους στόχους των οικονομικών μονάδων, λύνουν τα προβλήματα και πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά τον MacClelland τα άτομα αυτά έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

(α) Προτιμούν να αντιμετωπίζουν και να λύνουν τα προβλήματα μόνα τους. Αποδέχονται ολόκληρη την ευθύνη για τη λύση του προβλήματος ή για την επιτυχία ενός έργου.



(β) Τα άτομα που αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για επίτευξη, κλίνουν σε έργα και καταστάσεις όπου μπορούν να έχουν άμεση πληροφόρηση για την απόδοσή τους.

(γ) Θέτουν στόχους με σχετικά μέτριες δυσκολίες και κινδύνους, για την επίτευξή τους, ώστε να μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες για ικανοποίηση από την επίτευξη.

Τα άτομα αυτά έχουν αναπτύξει αυτή την κλίση για επίτευξη, συνήθως, κατά τη νεαρή ηλικία τους. Αλλά μπορεί να αναπτυχθεί και σε εκείνα τα άτομα που δεν αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη σε μεγάλο βαθμό. Μερικά βήματα για την ανάπτυξη μιας τέτοιας υποκίνησης είναι:

(α) Τα τελικά αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένα και σαφή.

(β) Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να έχουν ένα μέτριο βαθμό κινδύνου, για τα άτομα τα οποία πρόκειται να τα επιτύχουν. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να ενέχουν κάποιο στοιχείο κινδύνου (ρίσκο) αλλά όχι τόσο υψηλό που θα φόβιζε ή θα εμπόδιζε τα άτομα να εμπλακούν στην υλοποίησή τους.

(γ) Οι στόχοι πρέπει να είναι τέτοιας φύσης που να μπορούν να τροπο-

ποιηθούν διαχρονικά, αν το απαιτεί η κατάσταση, ιδίως αν οι πιθανότητες υλοποίησής τους κυμαίνονται σε μεγάλο βαθμό.

(δ) Τα άτομα αυτά πρέπει να λαμβάνουν ακριβή και αμερόληπτη επαναπληροφόρηση για την απόδοσή τους. Πρέπει να υπάρχουν τέτοιοι μηχανισμοί πληροφόρησης ώστε το πιθανό άτομο για επίτευξη να μην εξαρτάται από άλλους για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αλλά να μπορεί το ίδιο να δει και να εκτιμήσει τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του.

(ε) Να τους δίνεται ανάλογη υπευθυνότητα για την επιτυχία των προ-  
σπαθειών τους. Η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ενθαρρυντικής και υπο-  
βοηθητικής προς τα άτομα αυτά θα τα βοηθήσει να γίνουν πιο υπεύθυνα.

(στ) Οι ανταμοιβές και οι πιθανές τιμωρίες, που σχετίζονται με την επι-  
τυχημένη ή όχι απόδοση, πρέπει να σχετίζονται κατάλληλα (προσεκτικά) με  
τους στόχους που είχαν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δίνεται  
υψηλή ανταμοιβή για μια σημαντική επιτυχία και αντίστροφα μια μικρή  
Τιμωρία για εκείνες τις αποτυχίες που δεν είναι κρίσιμες-ουσιαστικές.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τη θεωρία αυτή της υποκίνησης του  
McClelland, μπορούμε να τονίσουμε τα εξής σημεία:

(α) Η υποκίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί

(β) Τα άτομα μαθαίνουν πιο γρήγορα και καλύτερα όταν αυτά υποκινού-  
νται για να πετύχουν ένα έργο.

(γ) Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, επειδή υποκινούνται σε με-  
γάλο βαθμό, δέχονται εύκολα συμβουλές και προτάσεις για το πώς μπορούν  
να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες, δεν περιγράφουν αρκετά την πολυπλοκότητα  
της διαδικασίας υποκίνησης των ατόμων, στον εργασιακό χώρο, ούτε

εξηγούν τη συμπεριφορά του ατόμου. Οι δύο θεωρίες υποκίνησης που ακο-  
λουθούν, αναφέρονται σε μια τέτοια διαδικασία.

(5) V. Vroom, θεωρία της Προσδοκίας

Ο Vroom διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανά-  
γκες και τη φύση της υποκίνησης δεν εξηγούν πώς τα άτομα επιλέγουν με-  
ταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα ποια είναι τα στοιχεία  
που μετρούν τα άτομα, για να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για α-  
πόδοση ή για να επιλέξουν μια ενέργεια. Μετά από μελέτη της έρευνας γύ-

ρω από την υποκίνηση, ο Vroom ανέπτυξε το δικό του υπόδειγμα υποκίνησης, τα κύρια στοιχεία του οποίου είναι: Υπόδειγμα της θεωρίας Προσδοκίας, κατά V. Vroom,

**Π (Προσδοκία)      Ο (Αναγνωριζόμενη  
οργανικότητα)**

<p>Προσπάθεια  (Υποκίνηση)</p>	<p>Αποτέλεσμα  πρώτου επιπέδου (Απόδοση)</p>	<p>Επιθυμητά αποτελέσματα  από τα άτομα (Προτίμηση)</p>
--	--	---

$Υ$  (Υποκίνηση) =  $f$  [Π(Προσδοκία)  $\chi$  Πρ(Βαθμός προτίμησης)]

Προσδοκία: Ο αντιληπτικός (κατ' εκτίμηση) βαθμός πιθανότητας ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα. . Όπως με όλες τις πιθανότητες, λαμβάνει τιμή από μηδέν (0) μέχρι ένα (1). Μια υποκειμενική αξία (0) σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο ότι η ενέργειά

(του) δε θα οδηγήσει σε αποτέλεσμα, ενώ μια τιμή (1), σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Προτίμηση: Ο βαθμός επιθυμίας για συγκεκριμένα αποτελέσματα, ή με άλλες λέξεις, ο βαθμός προτίμησης για ένα αποτέλεσμα μεταξύ άλλων.

Οργανοτικότητα: Η υποκειμενική αντίληψη, από το άτομο, ότι η επιδίωξη ενός αποτελέσματος πρώτου επιπέδου θα οδηγήσει στην επίτευξη του επιθυμητού τελικού αποτελέσματος (π.χ. προαγωγή, αύξηση μισθού). Στην

ουσία αυτή η εκτίμηση είναι η υποκειμενική σχέση που αποδίδει το άτομο μεταξύ των δύο αποτελεσμάτων.

Το υπόδειγμα αυτό διακρίνεται μεταξύ αποτελέσματος πρώτου επιπέδου, το οποίο είναι ένας στόχος της οικονομικής μονάδας και αποτελέσματος δεύτερου επιπέδου, το οποίο είναι το αποτέλεσμα που επιθυμεί και επιδιώκει το άτομο. Τα αποτελέσματα του πρώτου επιπέδου πρέπει να πετυχαίνονται, αν πρόκειται τα άτομα να πετύχουν τα δικά τους. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η προαγωγή του εξαρτάται από την καλή απόδοση τότε στο βαθμό που αυτή η υποκειμενική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο αποτελεσμάτων (απόδοση - προαγωγή) είναι μεγαλύτερη από μηδέν,

και (α) η προαγωγή είναι το πιο επιθυμητό αποτέλεσμα αυτή την περίοδο, και (β) η υποκειμενική πιθανότητα (προσδοκία) ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε καλή απόδοση, είναι μεγαλύτερη από μηδέν, τότε αυτός ο εργαζόμενος θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (προαγωγή).

Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών και επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες - στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή οδηγούν στην αποφυγή ενός λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος, Π.χ. κόπωση, ανασφάλεια.

Η κριτική που έχει ασκηθεί σε αυτό το υπόδειγμα (θεωρία) είναι ότι περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν την απαιτούμενη ικανότητα, την ακριβή αντίληψη του ρόλου τους και την ικανότητα για ακριβή υπολογισμό των ανταμοιβών. Επίσης το υπόδειγμα αυτό δε δίνει συγκεκριμένες λύσεις για την υποκίνηση των ατόμων.

Είναι γεγονός ότι η θεωρία του Vroom αναγνωρίζει τις πολυπλοκότητες της

υποκίνησης για εργασία και βοηθά τους επαγγελματίες και θεωρητικούς να τις καταλάβουν. Διότι είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι μετρούν τις πιθανότητες για την επίτευξη ενός αποτελέσματος και επίσης ότι έχουν προτιμήσεις μεταξύ διαφόρων αποτελεσμάτων

(6) J. Adams, Θεωρία της Ισότητας

Κατά κάποιο τρόπο τα άτομα έχουν ένα εσωτερικό ισοζύγιο το οποίο χρησιμοποιούν για να αποφασίσουν τι θα κάνουν. Η θεωρία της ισότητας υποστηρίζει ότι τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταλλαγή. Τα κύρια στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι κάπως διαφορετικά από εκείνα της θεωρίας της προσδοκίας (Vroom). Μια περιγραφή αυτών των στοιχείων και πώς αυτά συνδέονται παρουσιάζεται στη συνέχεια:

Ανταμοιβή: Κάθε τι που συμβάλλει στην ικανοποίηση αναγκών.

Κόστος: Ενέργεια, σαν μέρος μιας διαδικασίας που απαιτείται για να πετύχουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (π.χ. κόπωση, άγχος, κ.λπ.).

Αποτέλεσμα: Αναφέρεται στις ανταμοιβές μείον τα κόστη. Κάποιος έχει ένα κέρδος αν η διαφορά είναι θετική και ζημία αν είναι αρνητική.

Επίπεδο σύγκρισης: Σύγκριση αποτελεσμάτων και επιλογή του αποτελέσματος που αντιπροσωπεύει μία «δίκαιη» ανταλλαγή.

Η ιδέα των ανταμοιβών και των επιπέδων σύγκρισης είναι παρόμοια με αυτή της θεωρίας του Vroom. Εν τούτοις, η ιδέα της υποκειμενικής πιθανότητας δεν περιλαμβάνεται στην ανάλυση της ανταλλαγής, ενώ γίνεται πιο φανερή η ιδέα του επενδεδυμένου κόστους ή της εισροής.

Η ενδιαφέρουσα εφαρμογή αυτής της θεωρίας, στις οικονομικές μονάδες, ονομάζεται θεωρία ισότητας. Στις περισσότερες περιπτώσεις το επίπεδο σύγκρισης είναι οι ίδιοι οι συνάδελφοι - εργαζόμενοι. Η ιδέα είναι ότι παρατηρούμε πόσο σκληρά εργαζόμαστε και τι λαμβάνουμε γι' αυτό και το

συγκρίνουμε με άλλα άτομα που κάνουν μια παρόμοια εργασία ή με το τι παίρναμε όταν εργαζόμασταν σε παρόμοιες εργασίες στο παρελθόν. Αν διαπιστώνεται ισότητα ή προκύπτει μικρή αρνητική διαφορά από τις συγκρίσεις αυτές, τότε το άτομο νιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν προβλέπεται καμία αλλαγή, στην εργασιακή συμπεριφορά ή την απόδοσή του.

Αλλά, εάν οι εισροές (τα κόστη) θεωρούνται υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τα αποτελέσματα και με αυτό το εσωτερικό πρότυπο, τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπεραμειβόμενης ανισότητας. Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι μπορούν:

- (α) να μειώσουν τις εισροές τους (π.χ. την προσπάθεια τους),
- (β) να αυξήσουν τα αποτελέσματά τους.

Εάν τα αποτελέσματα (δηλ. οι ανταμοιβές) είναι υπερβολικά μεγάλα σε σύγκριση με τις εισροές τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπεραμειβόμενης ανισότητας και οι άνθρωποι μπορούν να απαλλαγούν απ' αυτή την ένταση είτε:

- (α) αυξάνοντας τις εισροές (π.χ. μεγαλύτερη προσπάθεια) είτε
- (β) μειώνοντας τις ανταμοιβές τους (να λαμβάνουν μικρότερη πληρωμή)

Ένα παράδειγμα θα κάνει πιο κατανοητή τη θεωρία αυτής της υποκίνησης. Ας υποθέσουμε ότι κάποιος εργάζεται σε οικονομική μονάδα και ότι γευματίζει μαζί με κάποιον ο οποίος κάνει την ίδια εργασία στην απέναντι μονάδα και παίρνει 11Ε. παραπάνω το μήνα από ότι ο συγκεκριμένος εργάτης. Τι μπορεί να κάνει αυτός ο εργάτης; Μπορεί να μιλήσει στον προϊστάμενό του για να του ζητήσει αύξηση 11Ε

ή μπορεί να μειώσει την απόδοσή του . Η μπορεί ακόμα να σταματήσει να γευματίζει με τον συνάδελφό του από την απέναντι μονάδα. Το σημείο είναι ότι όσο υπάρχει αυτή η αρνητική διαφορά για το συγκεκριμένο εργάτη,

αυτός θα συνεχίζει να αισθάνεται ότι τον μεταχειρίζονται άδιστα.

Εμπειρική έρευνα, σε αυτόν τον τομέα, έχει καταλήξει σε μερικά χρήσιμα συμπεράσματα, όσον αφορά τους μισθωτούς. . Όταν οι άνθρωποι αμείβονται πιο λίγο, τότε μειώνουν την προσπάθειά τους στις περισσότερες των περιπτώσεων. . Όταν αμείβονται παραπάνω (από ότι οι άλλοι που κάνουν παρόμοια εργασία) τότε αυξάνουν την προσπάθειά τους. Σε ένα σύστημα αμοιβής με το κομμάτι ή με την ώρα, τότε τα αποτελέσματα είναι κάπως διαφορετικά. . Όταν αμείβονται πιο λίγο τότε είναι πιθανό ότι θα μειώσουν την ποιότητα ενώ αν αμείβονται πιο πολύ, τότε ίσως βελτιώσουν την ποιότητα. Είναι φανερό ότι αν μειώσουν ή αυξήσουν την ποσότητα. Της εκροής, τότε θα μειωθεί ή θα αυξηθεί η ανισότητα. Έτσι και η αλλαγή στην ποιότητα και η αλλαγή στην ποσότητα της εκροής μπορεί να υπολογιστεί από πριν σύμφωνα με τη θεωρία αυτή της υποκίνησης.. Η έμφαση, που δίνει η θεωρία της ισότητας, είναι στο γεγονός ότι οι άνθρωποι επιλέγουν ένα επίπεδο προσπάθειας στην εργασία τους που νομίζουν ότι είναι δίκαιο ή ισοδύναμο. Δεν είναι η ίδια έμφαση για τη μεγιστοποίηση των ανταμοιβών όπως στη θεωρία του Vroom.

Δύο κύρια συμπεράσματα φαίνονται σπουδαία για τις οικονομικές μονάδες.

Πρώτον, ότι πρέπει αυτές να αμείβουν τα άτομα σε μια δίκαιη βάση.

Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δε λαμβάνουν δίκαιη ανταμοιβή τότε μπορεί να δυσαρεστηθούν, να μειώσουν την προσπάθειά τους ή και να αφήσουν την εργασία τους. Δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τις ανταμοιβές σε μια συγκριτική βάση και όχι σε απόλυτη (ύψος αμοιβής, π.χ.). Δεν είναι σπουδαίο το πόσα παίρνει κανείς, αλλά το πόσα παίρνει σε σύγκριση με άλλους που κάνουν παρόμοια εργασία. Είναι η κοινωνική ή η διαπροσωπική σύγκριση που είναι σπουδαία, όχι το απόλυτο ύψος των ανταμοιβών.

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της οποιασδήποτε θεωρίας υποκίνησης θα εξαρτηθεί, εκτός των άλλων και από τον τύπο των εργαζομένων στους οποίους πρόκειται να εφαρμοστεί. Έτσι διαφορετική υποκίνηση θα απαιτηθεί Π.χ. για τον αυτοϋποκινούμενο εργαζόμενο και διαφορετική για τον αδιάφορο προς την εργασία του αλλά μη διαθέτοντα τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες.

### 3.3 Επικοινωνία

α) Η φύση της επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, όπως συμβαίνει όταν ένας διευθυντής λέει στον υφιστάμενό του τι πρέπει να κάνει και όταν ο υφιστάμενος αναφέρει κατόπιν στον προϊστάμενό του τι έκανε. Ή μπορεί να διενεργείται μεταξύ τμήματος και εταιρίας, όπως όταν δίνονται από την κορυφή προς τη βάση γενικές οδηγίες και πληροφορίες, ενώ από τη βάση προς την κορυφή μεταβιβάζονται, λιγότερο ή περισσότερο επιτυχώς, αντιδράσεις, εκθέσεις και σχόλια.

Η επικοινωνία αρχίζει όταν ο πομπός πληροφοριών θέλει να πει κάτι. Τότε κρίνει πώς θα το πει και με ποιο τρόπο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στο δέκτη της πληροφορίας, που σχηματίζει μια αντίληψη για αυτό που ακούει και το ερμηνεύει σύμφωνα με το υπόβαθρο των στάσεων και εμπειριών του.

Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που παίρνει πραγματικά ένα πρόσωπο μπορεί να μην είναι εκείνο που λέγεται και μεταβιβάζεται. Ο πομπός και ο δέκτης της πληροφορίας είναι διαφορετικά πρόσωπα. Πλήθος πραγμάτων μπορεί να συμβούν τα οποία είναι δυνατόν να παραποιήσουν τα μηνύματα που μεταβιβάζονται μεταξύ των ανθρώπων που



επικοινωνούν. Οι ανάγκες και εμπειρίες των ανθρώπων τείνουν να χρωματίζουν αυτά που βλέπουν και ακούν. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά, απωθούνται και άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από το τίποτα ή διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.

β) Η σπουδαιότητα των επικοινωνιών

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων.

Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση αφού μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει. Η μπορεί να μην αναφέρει σωστά στα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η καλή επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων αποτελεσμάτων.

Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν, αλλά και οι επιπτώσεις της, όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτήν, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα

γίνουν αποδεκτά. Τα άτομα κινητοποιούνται από το σύστημα εξωτερικών αμοιβών, αλλά και από τις εσωτερικές αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο κινητοποιούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεδεμένες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και προς άλλες κατευθύνσεις μέσα στην εταιρία. Πάνω απ'όλα.. οι καλές, αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες γιατί μόνο

έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους ενημερωμένους για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Και αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά, είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Ωστόσο, η έκταση στην οποία οι καλές επικοινωνίες δημιουργούν ικανοποιητικές μάλλον σχέσεις αντί να μετριάζουν απλώς τις μη ικανοποιητικές, μπορεί να μεγαλοποιηθεί. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών στη διάρκεια του αιώνα μας είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για τη διοίκηση, άσκησαν επιρροή για κάποιο διάστημα, για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της καλής επικοινωνίας. Η μέθοδος αυτή προσέγγισης των διοικητικών προβλημάτων βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές:

(α) Οι ανάγκες και οι σκοποί τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης είναι, σε μακροχρόνια περίοδο, οι ίδιοι για κάθε οργάνωση. Οι ιδέες και οι στόχοι των μάνατζερ και των υπαλλήλων μπορούν να συνταιριαστούν σε ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο.

(β) Οι όποιες διαφορές γνώμης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων, που οφείλονται στο γεγονός ότι η μεταξύ τους επικοινωνία δεν είναι καλή.

(γ) Η λύση του προβλήματος της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση των επικοινωνιών.

Η θεωρία αυτή ασφαλώς όχι μόνο ελκυστική είναι, αλλά έχει και κάποια

βασιμότητα. Το αδύνατο σημείο της είναι η γενικότητα των παραδοχών της - ιδίως της παραδοχής ότι οι τελικοί στόχοι και της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κατ' ανάγκη ταυτόσημοι. Τα εμπειρικά δεδομένα, από χώρες με μεγάλη εμπειρία βιομηχανικής δημοκρατίας, υποδηλώνουν ότι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, που μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρίας, ενδιαφέρονται κυρίως για τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας και δεν πολυνοιάζονται για άλλες πλευρές των εργασιών της εταιρίας τους.

Η θεωρία της καλής επικοινωνίας φαίνεται να πιστεύει ότι μια εταιρία μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους της ένα πνεύμα αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους και συμπεριφερόμενη απέναντί τους με ευγένεια. Ωστόσο, οι άνθρωποι που εργάζονται σε εταιρίες είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε άλλα, σημαντικότερα γι' αυτούς πράγματα.

Η ύπαρξη, όμως, διαφορετικών αφοσιώσεων και απόψεων σε έναν οργανισμό, δε σημαίνει ότι η επικοινωνία στερείται σημασίας. Αν όχι για κανέναν άλλο λόγο, η ανάγκη να συγκροτηθεί ένα καλό σύστημα επικοινωνίας γίνεται πιο επιτακτική όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις.

Ωστόσο, εκείνο που μπορεί να επιτύχει ένα τέτοιο σύστημα είναι απλώς να μετριάσει αυτές τις διαφορές και να προετοιμάσει το έδαφος μιας καλύτερης συνεννόησης - αλλά δεν μπορεί να τις επιλύσει.

### γ) Προβλήματα επικοινωνίας

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

(α) Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.

(β) Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν τι να μεταδώσουν.

(γ) Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν.

(δ) Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.

Τα προβλήματα αυτά είναι όλα εξίσου σημαντικά, μολονότι η ανεπάρκεια σε οποιαδήποτε περιοχή μπορεί να προκαλέσει αποτυχίες επικοινωνίας, που δε θα είναι καθόλου εύκολο να θεραπευτούν. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και να οργανωθεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων στην επικοινωνία.

δ) Εμπόδια στην επικοινωνία

Είναι τόσα πολλά τα εμπόδια στην επικοινωνία που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη, σε όλες τις οργανώσεις, ότι η επικοινωνία είναι κακή.

Αντιθέτως, είναι πραγματικά εκπληκτικό να διαπιστώνεται ότι ένα μήνυμα

μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί διαστρεβλώσεις. Πιο κάτω συνοψίζονται μερικά από τα κυριότερα εμπόδια:

(1) Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει

Εκείνο που ακούμε όταν κάποιος μας μιλά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικές μας εμπειρίες και γνώσεις. Αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε εκείνο που μας λέει το μυαλό μας ότι μας είπε. Όλοι έχουμε την τάση να κουβαλάμε προκαταλήψεις ως προς το τι εννοούν οι άλλοι: όταν ακούμε κάτι νέο για εμάς, έχουμε την τάση να το ταυτίζουμε με κάτι παρόμοιο που έχουμε γνωρίσει κατά το παρελθόν. Στους ανθρώπους αρέσει να μπορούν να προβλέπουν τα γεγονότα και να εκλογικεύουν τη

συμπεριφορά τους. Όταν οι άνθρωποι παίρνουν μια πληροφορία που είναι σύμφωνη με τις πεποιθήσεις τους, την αποδέχονται σαν βάσιμη, ζητούν να μάθουν περισσότερα και θυμούνται ακριβώς όσα ακούν.

(2) Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα γνωρίζουμε ήδη

Έχουμε την τάση να αγνοούμε ή να απορρίπτουμε τις πληροφορίες που συγκρούονται με τις πεποιθήσεις μας. Κι αν δεν μπορούμε να τις απορρίψουμε, κάποιος τρόπος θα βρεθεί να τις διαστρεβλώσουμε και να διαμορφώσουμε το νόημά τους έτσι που να ταιριάζουν με τις προκαταλήψεις μας. Η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όταν έρχεται σε αντίθεση με άλλες πληροφορίες που ο δέκτης διαθέτει ήδη, ανεξάρτητα από το αν είναι σωστές ή όχι.

Ο επιστημονικός όρος της κατάστασης που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι δέχονται μη συμβιβαζόμενες πληροφορίες, είναι: Γνωστική ασυμφωνία. Πρόκειται για μια θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Festinger, ο οποίος ισχυρίζεται ότι ένα άτομο νιώθει δυσάρεστα όταν κρατά λογικά ασυμβίβαστα Γνωστικά στοιχεία (οι ατομικές απόψεις ή παραστάσεις γεγονότων που διαμορφώνουν την κοινωνική του συμπεριφορά) απέναντι σε ένα

αντικείμενο ή συμβάν. Και γι' αυτό προσπαθεί να μειώσει τη δυσαρέσκεια ή ασυμφωνία, μεταβάλλοντας τις απόψεις ή στάσεις του. Τα γνωστικά στοιχεία είναι επιλεκτικά οργανωμένα ώστε να αντανakλούν το περιβάλλον, την εμπειρία, τις επιθυμίες, τους σκοπούς, καθώς και τη φυσιολογική δομή ενός ατόμου. Αυτά ορίζουν το πλαίσιο αναφοράς σε σχέση με το οποίο κρίνονται οι ιδιότητες ενός αντικειμένου ή μιας πληροφορίας. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή ή στην επικοινωνία που τους ζητά να αλλάξουν επειδή οι νέες ιδέες είναι έξω από το πλαίσιο αναφοράς τους.

Όταν η επικοινωνία είναι ασυμβίβαστη με τις υπάρχουσες αντιλήψεις, ο

δέκτης αρνείται τη βασιμότητά της, αποφεύγει να εκτεθεί περισσότερο στην επίδρασή της, την ξεχνά εύκολα και διαστρεβλώνει, στη σκέψη του, ό,τι ακούει.

(3) Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών

Ο δέκτης πληροφοριών όχι μόνο αξιολογεί ό,τι ακούει, σύμφωνα με τις γνώσεις και αντιλήψεις που ήδη έχει, αλλά παίρνει επίσης υπόψη του Ποιος είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία. Οι εμπειρίες ή οι προκαταλήψεις του μπορεί να τον οδηγούν να αποδίδει ανύπαρκτα κίνητρα σε εκείνον που του μεταδίδει την πληροφορία. Μερικοί άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν κάθε συλλογική προσπάθεια σαν συνωμοσία. Άλλοι προσπαθούν πίσω από αυτά που λέγονται να διαβλέψουν κάθε είδους κίνητρο, διάφορο από εκείνο που φαίνεται σε πρώτη ματιά. Είναι εξαιρετικά δύσκολο, για όλους μας, να διαχωρίσουμε αυτό που ακούμε από τα συναισθήματά μας για το πρόσωπο που τα λέει.

(4) Επιρροή της ομάδας αναφοράς

Η ομάδα με την οποία ταυτιζόμαστε -ομάδα αναφοράς- επηρεάζει τις στάσεις και τα συναισθήματά μας. Η διοίκηση, και το συνδικάτο, όπως και

η οικογένεια, η φυλή, το πολιτικό κόμμα και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις μας, αποτελούν ομάδες αναφοράς που χρωματίζουν τις αντιδράσεις μας στις πληροφορίες. Το τι ακούει η κάθε ομάδα εξαρτάται από τα συμφέροντά της.

Οι Κοινές εμπειρίες και τα κοινά πλαίσια αναφοράς θα έχουν ασφαλώς μεγαλύτερη επιρροή από τις όποιες παραινέσεις της διοίκησης -όπου άνθρωποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν έχουν τίποτε το κοινό, τους μεταδίδουν μηνύματα με πληροφορίες συγκρουόμενες με τις ήδη διαμορφωμένες πεποιθήσεις τους.

(5) Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς

ανθρώπους

Πρόκειται για πρόβλημα σημαντικό. Όπως το διατύπωσαν ο Strauss και ο Sayles: Ουσιαστικά, η γλώσσα είναι μια μέθοδος χρησιμοποίησης συμβόλων που εκφράζουν γεγονότα και συναισθήματα. Ακριβολογώντας, δεν μπορούμε να μεταδώσουμε νοήματα - το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μεταδίδουμε λέξεις. Κι όμως, οι ίδιες λέξεις μπορεί να υποδηλώνουν εντελώς διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις.

Οι λέξεις μπορεί να έχουν συμβολική σημασία για κάποιους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν στο δέκτη εντελώς διαφορετική εντύπωση από την έννοια που θέλει να μεταδώσει ο πομπός της πληροφορίας. Τα κέρδη για τη διοίκηση κάθε επιχείρησης αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση της επιβίωσης και ανάπτυξης. Για τους εργαζόμενους όμως, τα κέρδη κατανοούνται κυρίως σαν κέρδη που αποκτήθηκαν ίσως ανορθόδοξα, με τη συγκράτηση των μισθών σε χαμηλά επίπεδα ή με την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης σε υπερβολικά υψηλές τιμές.

Με λίγα λόγια, δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να θεωρεί κανείς ότι κάτι

που έχει γι' αυτόν μια ορισμένη έννοια, έχει κατ' ανάγκη την ίδια έννοια και για κάθε άλλον.

(6) επαγγελματική διάλεκτος

. Όλα τα επαγγέλματα αναπτύσσουν τη δική τους, ειδική γλώσσα ή επαγγελματική διάλεκτο. Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών όρων ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν την ίδια επαγγελματική διάλεκτο. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο μεταξύ εκείνων που δε γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

(7) μη λεκτική επικοινωνία

Στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τι μας λένε οι άνθρωποι, χρησιμοποιούμε πολλές μη λεκτικές εκφράσεις -πρόκειται γι' αυτό που ονομάζεται Γλώσσα του σώματος. Το κοίταγμα στα μάτια, το χαμόγελο, οι συστάσεις του προσώπου, κάθε στάση του σώματος, μπορεί να μας αποκαλύπτουν περισσότερα πράγματα από ό,τι οι άνθρωποι, που μας μιλούν, νομίζουν ότι μας λένε τα λόγια τους. Με μια έννοια είναι ένα μέσο επικοινωνίας, αν το πραγματικό νόημα αυτών που λέμε μεταδίδεται περισσότερο από την έκφραση του προσώπου μας παρά από το λεκτικό μήνυμα. Μπορεί όμως και να γίνει εμπόδιο αν οι άνθρωποι παρερμηνεύσουν τη «γλώσσα του σώματος».

#### (8) Συναισθηματικό πλαίσιο

Τα συναισθήματα που μας διακατέχουν, χρωματίζουν την ικανότητά μας να μεταβιβάζουμε ή να αποδεχόμαστε το αληθινό μήνυμα.. Όταν είμαστε ανασφαλείς ή φοβισμένοι, αυτό που ακούμε και βλέπουμε μας φαίνεται περισσότερο απειλητικό από ό,τι όταν είμαστε ασφαλείς και γαλήνιοι με τον κόσμο. Όταν είμαστε εξοργισμένοι ή καταπτοημένοι, θα τείνουμε να απορρίπτουμε, χωρίς δεύτερη σκέψη, πράγματα που θα μπορούσαμε να δε

χτούμε ως λογικά αιτήματα ή καλές ιδέες. Στη διάρκεια συζητήσεων μπορεί να λέγονται πολλά πράγματα που δεν κατανοούνται ή διαστρεβλώνονται τρομερά.

#### (9) Θόρυβος

Ο θόρυβος, με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων που παρεμβαίνουν στην κατανόηση ενός μηνύματος, είναι προφανές εμπόδιο. Μπορεί να είναι πραγματικός θόρυβος, που δεν μας αφήνει να ακούσουμε καλά ή να είναι θόρυβος με μεταφορική σημασία και υποδηλώνει την κατάτμηση και την περιπλοκή της πληροφορίας με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται ή να αναιρείται τελείως το μεταβιβαζόμενο μήνυμα. Οι μορφές με τις οποίες μεταβιβάζονται



τα μηνύματα συμβάλλουν στην πρόκληση θορύβου.

(10) Μέγεθος

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανώσεων είναι ένα από τα κύρια εμπόδια στην επικοινωνία. Τα μηνύματα πρέπει να διεισδύσουν μέσα από αλλεπάλληλα διοικητικά στρώματα ή να κινηθούν μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτόδιαστρεβλώνονται ή δε φτάνουν ποτέ στον περιορισμό τους. Για τη μεταβίβαση του μηνύματος, δίνεται μεγαλύτερο βάρος στο γραπτό λόγο παρά στον προφορικό, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Με το μέγεθος έρχεται και η τυποποίηση. Και την τυποποίηση συνοδεύουν περιορισμοί στην ελευθερία με την οποία διεξάγεται η επικοινωνία. Ο E. F. Schumacher έχει αφήσει να εννοηθεί ότι το «μικρό είναι όμορφο», πράγμα που ισχύει και για την επικοινωνία. Η αναφορά αυτή γίνεται περισσότερο για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας παρά για την ανάπτυξη των καλών επικοινωνιών, αλλά συνδέεται εξίσου και με τα δύο. Για ο ζήτημα της δημιουργικότητας, ο Schumacher γράφει:

«Σε κάθε οργάνωση, μεγάλη ή μικρή, πρέπει να υπάρχει μια ορισμένη σαφήνεια και τάξη: αν επικρατήσει αταξία, τίποτε δεν μπορεί να επιτευχθεί. Κι όμως η τάξη αυτή καθεαυτή είναι στατική και νεκρή. Επομένως, πρέπει να υπάρχουν άφθονα περιθώρια παραβίασης της καθιερωμένης τάξης, ώστε να γίνονται πράγματα που δεν έχουν ξαναγίνει ποτέ και τα οποία δεν έχουν ποτέ προβλεφθεί από τους φύλακες της τάξης - νέα, απρόβλεπτα και απροσδόκητα προϊόντα δημιουργικών ιδεών του ανθρώπου. Οι οργανώσεις, έγραφε, πρέπει να πασχίζουν αδιάκοπα για να επιτυγχάνουν την πειθαρχία στην τάξη και την αταξία της δημιουργικής ελευθερίας»

ε) Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας

Το τελικό συμπέρασμα από την παράθεση όλων αυτών των εμποδίων, είναι ότι κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος ότι το μήνυμα που θέλει να μεταβιβάσει θα γίνει καταληπτό με τη μορφή που θα ήθελε. Ωστόσο, οι επικοινωνίες μπορούν να βελτιωθούν, αν ακολουθηθούν οι παρακάτω αρχές.

#### (1) Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη

Όταν επιχειρεί κανείς να μεταδώσει κάτι σε κάποιον άλλο, η τάση είναι να προσαρμόζει την επικοινωνία αυτή στον εαυτό του. Ωστόσο, αν θέλει κανείς να γίνει καταληπτό το μήνυμά του, οφείλει να προσαρμόζεται στο δέκτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτεί, εκ των προτέρων και να προσπαθήσει να εκτιμήσει πώς θα δεχτεί το μήνυμα - να κατανοήσει τις ανάγκες και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις του δέκτη. Σημαίνει, επίσης, να χρησιμοποιήσει τεχνικές επαναπληροφόρησης και ενίσχυσης του μηνύματος.

Ο πομπός του μηνύματος, προσπαθεί να προβλέψει ποια θα είναι η επίπτωση αυτών που πρόκειται να μεταδώσει γραπτά ή προφορικά, επάνω στα "συναισθήματα και τις στάσεις του δέκτη. Προσπαθεί να διατυπώσει το μήνυμα έτσι που να ταιριάζει στο λεξιλόγιο του δέκτη, στα συμφέροντα και

στις αξίες του, ενώ ταυτόχρονα έχει συνείδηση ότι η πληροφορία που θέλει να μεταβιβάσει είναι δυνατό να παρανοηθεί για πολλούς λόγους: επειδή οι φράσεις συνοδεύονται από συμβολικά νοήματα, επειδή οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες αναφοράς που τους επηρεάζουν ή, τέλος, επειδή όλοι έχουμε την τάση να απορρίπτουμε ό,τι δε θέλουμε να ακούσουμε.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων χρειάζεται ενσυναίσθηση δηλ. την ικανότητα να μπαίνουμε στη θέση του άλλου και να κατανοούμε πώς θα φτάσει, κατά πάσα πιθανότητα, στα αυτιά του το μήνυμα και πώς θα το ερμηνεύσει.

#### (2) Χρησιμοποίηση επαναπληροφόρησης

Επαναπληροφόρηση είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για κάποια

απόδοση, ώστε να είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, όταν αυτό είναι αναγκαίο. Στις επικοινωνίες, η Επαναπληροφόρηση έχει την έννοια ότι εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία παίρνει από το δέκτη ως απάντηση ένα μήνυμα που του λέει κατά πόσο έγινε καταληπτή η πληροφορία. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, οι πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από το γραπτό λόγο, εφόσον η επικοινωνία είναι ουσιαστικά μια αμφίδρομη διαδικασία. Με άλλα λόγια, η γραπτή επικοινωνία ελάχιστα περιθώρια αφήνει στο δέκτη της πληροφορίας να απαντήσει και να αντιδράσει άμεσα.

### (3) Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας

Το αίτημα αυτό είναι τόσο αυτονόητο που δε νομίζουμε ότι είναι απαραίτητο να πούμε πολλά λόγια. Ωστόσο, πολλοί άνθρωποι φαίνεται να είναι ανίκανοι να εκφραστούν με απλά λόγια και χωρίς να χρησιμοποιούν επαγγελματική διάλεκτο ή πολλά επίθετα, επιρρήματα και ατελείωτες προτάσεις.

### (4) Επικύρωση των λόγων με πράξεις

Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική μόνον όταν είναι αξιόπιστη. . Όταν η διοίκηση ή ο σύλλογος εργαζομένων ή γενικά ο κάθε πομπός μηνύματος λέγει κάτι, πρέπει να το κάνει κιόλας. Την επόμενη φορά, έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει πιστευτός. Το έμβλημα πρέπει να είναι: εναρμονίστε τα λόγια με τα έργα.

### (5) Χρησιμοποίηση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας

Η επικοινωνία που διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο είναι πιο αποτελεσματική από εκείνη που διενεργείται γραπτά, για τους εξής λόγους:

Πρώτον, εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία μπορεί να έχει άμεση

αντίδραση - ανταπόκριση από το δέκτη της πληροφορίας - μια επαναπληροφόρηση δηλ. η οποία θα τον ενημερώνει για το τι άκουσε ή δεν άκουσε ο τελευταίος. Χάρη στην επαναπληροφόρηση αυτή, μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται το μήνυμα, εκφράζοντάς το με διαφορετικούς όρους ή ενισχύοντάς το. Και αν το κρίνει αναγκαίο, μπορεί να μεταβάλλει το ίδιο το μήνυμα, στο φως των άμεσων αντιδράσεων του δέκτη.

Δεύτερον, οι περισσότεροι άνθρωποι εκφράζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια και αμεσότητα, όταν χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο παρά τον γραπτό.

Τρίτον, ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί με πιο ανθρώπινο και καταληπτό τρόπο - και αυτό βοηθά να ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις εναντίον του ομιλητή. Σημαίνει επίσης ότι και η κριτική μπορεί να εκφραστεί με πιο εποικοδομητικό τρόπο. Μια γραπτή επίπληξη, φαίνεται να είναι περισσότερο αυστηρή και καταδικαστική από ό,τι όταν η ίδια επίπληξη εκφράζεται προφορικά.

#### (6) Χρησιμοποίηση διαφορετικών διόδων επικοινωνίας ταυτόχρονα

Μερικές επικοινωνίες πρέπει να διεξάγονται γραπτά, για να μεταφέρουν το μήνυμα αμέσως και χωρίς τον κίνδυνο παραλλαγών στον τρόπο με τον οποίο μεταδίδεται. Όταν όμως είναι δυνατό, η γραπτή επικοινωνία θα πρέπει να συμπληρώνεται με τον προφορικό λόγο. Και αντίθετα, μια προφορική ενημέρωση πρέπει να ενισχύεται με γραπτά κείμενα.

#### (7) Μείωση των προβλημάτων μεγέθους

Τα προβλήματα επικοινωνίας, που προκύπτουν από το μεγάλο αριθμό των δεκτών ενός μηνύματος, μπορούν να μειωθούν διαρθρωτικά, περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τον αριθμό των ελεγχόμενων δεκτών, διασφαλίζοντας ότι οι εργασιακές δραστηριότητες ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η μεταξύ

των δεκτών επικοινωνία για ζητήματα που τους ενδιαφέρουν και, τέλος, αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες μονάδες. Θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί, πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο, η επικοινωνία σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα αργό έργο που δεν ανταμείβει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της καλής επικοινωνίας, που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δε θα αντιστρέψει μια κακή κατάσταση σε καλή, μέσα σε μια νύχτα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες, στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδειχνει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους άλλους

και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Για να αποδώσει καλά αποτελέσματα, η επικοινωνία, πρέπει να εξεταστεί σαν στρατηγικό ζήτημα που χρειάζεται σχεδιασμό, εκτέλεση και έλεγχο με άξονα αναφοράς την κατανόηση των προϋποθέσεων επικοινωνίας, των προβλημάτων επικοινωνίας και των αναγκών κάθε μέλους του οργανισμού.

στ) Στρατηγική επικοινωνιών

Αφετηρία για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής επικοινωνιών, πρέπει να είναι η ανάλυση των διαφόρων τύπων επικοινωνίας με τους οποίους συνδέεται η στρατηγική αυτή. Οι κύριες περιοχές επικοινωνίας και οι αντικειμε-

νικοί στόχοι που επιδιώκονται στις περιοχές αυτές, παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

Οι σχέσεις των υπαλλήλων επηρεάζονται κυρίως από τις διοικητικές και εσωτερικές επικοινωνίες, μολονότι οι εσωτερικές επικοινωνίες είναι μία πρόσθετη δίοδος επικοινωνίας.

Η στρατηγική για τις διοικητικές επικοινωνίες αφορά τις διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου, τα διοικητικά συστήματα πληροφοριών και τις τεχνικές μεταβίβασης οδηγιών.

Η στρατηγική των εσωτερικών επικοινωνιών, θα πρέπει να βασίζεται σε αναλύσεις για τα ακόλουθα:

- τι θέλει να πει η διοίκηση,
- τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι,
- ποια τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών.

Οι αναλύσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποδειχθούν τα συστήματα επικοινωνίας που πρέπει να αναπτυχθούν και τα προγράμματα εκπαίδευσης που μπορεί να τα κάνουν να λειτουργήσουν. Θα μπορούσαν

επίσης να δώσουν τις κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν οι επικοινωνίες αυτές να γίνουν καλύτερα και να κατανεμηθούν στο χρόνο. Ωστόσο, η κακή διοίκηση και ο ανεπαρκής χρονικός καθορισμός είναι συχνά τα θεμελιακά αίτια της αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

(1) Τι θέλει να πει η διοίκηση

Αυτό που θέλουν να πουν οι μάνατζερ εξαρτάται από την εκτίμησή τους για το τι πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοί τους, πράγμα που εξαρτάται με τη σειρά του από το τι θέλουν αυτοί να ακούσουν.

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την επίτευξη τριών πραγμάτων:

Πρώτο, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν

όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. Δεύτερο, να ωθήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τον τρόπο που η διοίκηση θέλει. Και τρίτο, να πείσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μόνοι τους περισσότερο με την εταιρία και τις επιτεύξεις της και να τους βοηθήσει να εκτιμούν, αντικειμενικότερα τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές.

Οι επικοινωνίες που εκπορεύονται από τη διοίκηση θα πρέπει, επομένως, να αφορούν σχέδια, προθέσεις και προτάσεις, καθώς και τις επιτεύξεις και τα αποτελέσματα.

Οι παραινέσεις θα πρέπει να διατηρούνται στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο μολονότι είναι ακόμα καλύτερα να μη χρησιμοποιούνται καθόλου. Προτιμότερο είναι, οι επικοινωνίες να περιστρέφονται γύρω από συγκεκριμένες ανάγκες, αντί να καταφεύγουν σε γενικές εκκλήσεις για αφηρημένα πράγματα.

(2) Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι

Είναι αυτονόητο ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν να ακούσουν και να συζη-

τήσουν για τα ζητήματα εκείνα που επηρεάζουν τα συμφέροντά τους. Στα ζητήματα αυτά, συγκαταλέγονται οι αλλαγές στις μεθόδους και τις συνθήκες εργασίας, οι αλλαγές στις ρυθμίσεις για την υπερωριακή απασχόληση και τις βάρδιες εργασίας, τα σχέδια της εταιρίας που επηρεάζουν τις αποδοχές ή την ασφάλειά τους και οι αλλαγές στους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης. Καθήκον της διοίκησης είναι να κατανοεί τι θέλουν να ακούσουν οι εργαζόμενοι, για να είναι σε θέση να σχεδιάζει τη στρατηγική των επικοινωνιών της ανάλογα.

Η διοίκηση μπορεί να επιτύχει την κατανόηση αυτή, ζητώντας από τους υπαλλήλους να συμπληρώνουν τυπικά ερωτηματολόγια, διεξάγοντας έρευνες στάσεων, υποβάλλοντας ερωτήσεις στους εκπροσώπους των εργα-

ζομένων, ακούγοντας προσεκτικά τι λένε στις ανεπίσημες συζητήσεις τους οι εργαζόμενοι και αναλύοντας τα παράπονά τους για να δει αν είναι δυνατό να βελτιώσει την επικοινωνία.

(3) Ποια τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών

Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις προβλημάτων που ανέκυψαν στις σχέσεις με τους εργαζόμενους εξαιτίας αδυναμιών επικοινωνίας, θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά για να βρεθεί που ακριβώς έγινε λάθος και τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. Τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποιο ή κάποια από εκείνα που αναφέρθηκαν πιο πάνω, περιλαμβανομένης της έλλειψης κατάλληλων διόδων επικοινωνίας, της υποτίμησης της ανάγκης για επικοινωνία και της έλλειψης ικανοτήτων για το ξεπέρασμα των τρομερών εμποδίων στην επικοινωνία. Τα προβλήματα που αφορούν τις διόδους επικοινωνίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων συστημάτων επικοινωνίας. Η έλλειψη ικανότητας είναι ζήτημα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

ζ) Συστήματα επικοινωνίας

Τα συστήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε εκείνα (Α) που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο, όπως είναι, τα περιοδικά, οι εφημερίδες ή τα ενημερωτικά δελτία, τα φυλλάδια και οι πίνακες ανακοινώσεων και (Β) εκείνα που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο, όπως είναι οι συμβουλευτικές επιτροπές και η ομαδική ενημέρωση. Πιο αναλυτικά:

(1) Περιοδικά(Α)

Τα περιοδικά ή οι εσωτερικές περιοδικές εκδόσεις που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους, είναι ένας προφανής τρόπος για να είναι πάντα οι



εργαζόμενοι ενημερωμένοι, όσον αφορά την εταιρία. Το περιοδικό αυτό χρησιμοποιείται συχνά και για σκοπούς δημόσιων σχέσεων, όπου εγκωμιάζονται και εξηγούνται τα συλλογικά επιτεύγματα των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται να αυξηθεί η ταύτισή τους με την εταιρία, αλλά και η αφοσίωση προς αυτήν. Αν οι υπάλληλοι ενθαρρυνθούν να συνεισφέρουν με κείμενά τους (μολονότι αυτό είναι δύσκολο), το περιοδικό θα γίνει πιο ανθρώπινο. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που διατρέχουν τα περιοδικά αυτού του είδους είναι να εκφυλιστούν σε ένα τυπικό στοιχείο των δημόσιων σχέσεων και να αντιμετωπίζονται από τους εργαζόμενους σαν κάτι που ελάχιστη σχέση έχει με τις δικές τους υποθέσεις. .

### (2) Εφημερίδες ή Ενημερωτικά δελτία(A)

Τα ενημερωτικά δελτία κυκλοφορούν συνήθως συχνότερα και αναζητούν τα περιεχόμενά τους στα άμεσα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, περισσότερο από ό,τι τα στιλπνά περιοδικά που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους. Για να είναι όμως τα ενημερωτικά δελτία αποτελεσματικά, πρέπει να περιλαμβάνουν άρθρα που να εξηγούν τι σχεδιάζει να κάνει η εταιρία και

πώς αυτό θα την επηρεάσει. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν περισσότερο υλικό θεμάτων ανθρώπινων ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες των εργαζομένων, ώστε να προσελκύουν το ενδιαφέρον των αναγνωστών.

Οι στήλες αλληλογραφίας μπορεί να προσφέρουν μια δυνατότητα έκφρασης των απόψεων των υπαλλήλων και των απαντήσεων που δίνει η διοίκηση, αλλά δε θα πρέπει να γίνεται καμιά λογοκρισία στις απόψεις τους ούτε να υπάρχει αυτοσυγκράτηση στις απαντήσεις.

### (3)Φυλλάδια (A)

Τα φυλλάδια μπορούν να χρησιμοποιούνται για να δίνονται αμέσως πληροφορίες στους υπαλλήλους που δεν μπορούν να περιμένουν ως την ε-

πόμενη έκδοση του ενημερωτικού δελτίου ή της εφημερίδας. . Η μπορεί να αντικαταστήσουν την κανονική έκδοση εσωτερικού περιοδικού ή εφημερίδας, όταν η διοίκηση εκτιμά ότι τα αποτελέσματα δε δικαιολογούν τη δαπάνη αυτή. Τα φυλλάδια είναι χρήσιμα μόνο όταν διανέμονται γρήγορα και φτάνουν στα χέρια όλων των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων. Μπορεί να αναρτώνται σε Πίνακες Ανακοινώσεων ή, πράγμα πιο αποτελεσματικό, να μοιράζονται σε κάθε ενδιαφερόμενο υπάλληλο χωριστά .

#### (4) Πίνακες ανακοινώσεων(A)

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι ένα ολοφάνερο μέσο επικοινωνίας, που συχνά όμως χρησιμοποιείται εσφαλμένα. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να γεμίζουν με σκόρπιες ανακοινώσεις που δεν ενδιαφέρουν κανένα ή που έχουν ξεπεραστεί από το χρόνο.

Πρέπει να ανατεθεί σε υπεύθυνους ανθρώπους να ασκούν αυτό τον έλεγχο, απομακρύνοντας τις ξεπερασμένες χρονικά ανακοινώσεις.

Μια πιο εντυπωσιακή παρουσίαση ανακοινώσεων και άλλου υλικού είναι δυνατό να γίνει αν δημιουργηθεί ένα κέντρο πληροφόρησης στην καντίνα ή

σε κάποιο άλλο περισσότερο κατάλληλο μέρος, όπου μπορούν να παρουσιαστούν οι πληροφορίες με πιο εντυπωσιακό τρόπο από ό,τι σε έναν πίνακα ανακοινώσεων.

#### (5) Συμβουλευτικές επιτροπές (B)

ΟΙ κοινές συμβουλευτικές επιτροπές, προσφέρουν μία δίοδο αμφίδρομης επικοινωνίας. Μερικές φορές, όμως, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές, είτε επειδή υπονομεύονται οι δυνατότητές τους από τις επιτροπές διαπραγματεύσεων της εργατικής ένωσης είτε επειδή οι εργασίες τους είναι εξαιρετικά τυποποιημένες και περιορισμένες. Έχει ουσιαστική σημασία να κυκλοφορούν οι πληροφορίες που αποκαλύπτονται στις επιτροπές σε όλα τα γραφεία και τους τόπους εργασίας, αλλά είναι αδύνατο να ανατεθεί το έργο

αυτό σε μέλη των επιτροπών.

#### (6) Ομαδική ενημέρωση(B)

Η ομαδική ενημέρωση είναι μια τεχνική με την οποία γίνεται δυνατό το ξεπέραςμα του περιοριστικού χαρακτήρα των κοινών συμβουλευτικών επιτροπών. Με την ομαδική ενημέρωση εξασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε εργαζομένου της εταιρίας σε πρόσωπο με πρόσωπο συσκέψεις για την παρουσίαση, αποδοχή και συζήτηση πληροφοριών.

Το πλεονέκτημα των ομαδικών ενημερώσεων είναι ότι επιτρέπει το σχεδιασμό των πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνιών και την τυποποίησή τους - σε ένα λογικό βαθμό. Είναι εύκολο, όμως, να εγκαινιαστεί η τεχνική των ομαδικών ενημερώσεων με ενθουσιασμό και αμέσως μετά να αρχίσει μια διαδικασία εκφυλισμού οφειλόμενη σε διάφορους λόγους, όπως η έλλειψη ουσιαστικών κινήτρων και ενδιαφέροντος από την κορυφή ως τη βάση, η απουσία εκπαιδευμένων μάνατζερ και εποπτών, η απροθυμία της διοίκησης να ανοίγει διάλογο για τα πραγματικά - σημαντικά προβλήματα της εταιρίας, με όλους τους εργαζόμενους και η έλλειψη επαρκούς επανα

πληροφόρησης από κάθε βαθμίδα προς την κορυφή.

Το σύστημα των ομαδικών ενημερώσεων πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται αποτελεσματικά από την κορυφή.

### **3.4 Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία**

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία, η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για αυτή την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας και μεγέθους, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες από συγκεκριμένα άτομα που να εξασφαλίζουν ικανούς

εργαζομένους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά.

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος προσωπικού σε ένα ξενοδοχείο είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα και όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων του ξενοδοχείου να είναι σε θέση να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν ελέγχουν και αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

### **3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

#### **Εισαγωγή**

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των συγχρόνων εξελίξεων, το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της

ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης, προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρονίων επιδιώξεων του.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές, οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια

της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η Διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρωπίνου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.

### **3.5.1 Ειδικοί Παράγοντες**

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αποφασιστικά την πολιτική των οργανισμών στα θέματα του ανθρωπίνου δυναμικού είναι οι εξής:

- Ο τεχνολογικός παράγων
  - Ο οικονομικός παράγων
  - Ο κοινωνικός παράγων και
  - Οι παράγοντες που αφορούν στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό
- Αποτέλεσμα των επιδράσεων των παραγόντων αυτών είναι οι παρατηρούμενες μεταβολές :
- Στη φύση των επιχειρήσεων
  - Στη φύση του management και
  - Στη φύση του ανθρωπίνου παράγοντα και στο ρόλο του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΥΣΤΑΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **4.1 Έννοια και Περιεχόμενο**

Η έννοια της επιλογής συνδυάζεται με τη διαλογή και προτίμηση ενός αντικειμένου ως περισσότερο ενδεδειγμένου για ορισμένη περίπτωση. Από την πλευρά αυτή η επιλογή περικλείει δύο βασικές λειτουργίες, της διάκρισης και της προτίμησης

Η διάκριση αφορά στο διαχωρισμό των αντικειμένων εκείνων που θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν τις βασικές προϋποθέσεις για την προτίμησή τους, συναρτήσει των ειδικών αναγκών τις οποίες πρόκειται να καλύψουν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ η προτίμηση σχετίζεται με την τελική απόφαση απόκτησης του συγκεκριμένου στοιχείου, προσώπου ή πράγματος.

Για το λόγο αυτό και προκειμένου για το προσωπικό που χρειάζεται ο οργανισμός, η επιλογή αποβλέπει στη διάκριση και προτίμηση των πλέον καταλλήλων προσώπων από το σύνολο των προσφερομένων, σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει η επιχείρηση. Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων βασικότεροι είναι:

- Οι ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας και οι ανάγκες της επιχείρησης
- Οι δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές
- Το γενικό υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων που υπάρχει μέσα στο

κοινωνικό σύνολο, από το οποίο' αντλείται το προσωπικό

- Η ελκυστικότητα της προσφερόμενης εργασίας και
- Οι διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων και επιλογής του προσωπικού, που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση.

#### **4.1.1 Αναζήτηση Υποψηφίων**

Η αναζήτηση των υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της σχετικής διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έλθει σε

επαφή με τους

Υποψήφιους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι οι οποίοι πραγματικά πληρούν τις προϋπόθεσης.

#### **4.1.2 Συστήματα Αναζήτησης Υποψηφίων**

Στην πράξη υπάρχουν δύο συστήματα αναζήτησης υποψηφίων, το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό.

Α. Συγκεντρωτικό Σύστημα Αναζήτησης Υποψηφίων.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία, με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων

Άλλωστε η προαγωγή ή η πρόσληψη νέου προσωπικού, είναι μια δραστηριότητα η οποία έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό η ευθύνη αυτή συγκεντρώνεται στην Κεντρική διοίκηση του οργανισμού, κυρίως όταν πρόκειται για ειδικευμένο προσωπικό ή για προσωπικό ανώτερων βαθμίδων.

Η εφαρμογή του συστήματος αυτού συνδυάζει τα πιο κάτω πλεονεκτήματα.

α. Εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της Διοίκησης, όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.

β. Εξασφαλίζει την δημιουργία αρχείου με στοιχεία τόσο του υφισταμένου προσωπικού όσο και παλαιότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι δυνατό να εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για τη μελλοντική απασχόλησή τους στην επιχείρηση. .

γ. Παρέχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων υποψηφίων, ώστε να ευρεθεί τελικά εκείνος ο υποψήφιος, ο οποίο προσαρμόζεται καλύτερα



στις απαιτήσεις :της εργασίας σε σχέση με κάποιον άλλον.

δ. Παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικού ελέγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και επιλογή των υποψηφίων.

ε. Διευκολύνει την διαπραγμάτευση των όρων με τα διάφορα διαφημιστικά γραφεία, όσον αφορά στα μέσα στο είδος. και στην έκταση της διαφημίσεως και την ανάπτυξη μιας ενιαίας στρατηγικής επί των διαφημίσεων.

**B. Το Αποκεντρωτικό Σύστημα.**

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό η αρμοδιότητα αναζήτησης υποψήφιων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα, ώστε να μην συσσωρεύονται όλα τα συναφή θέματα στην κεντρική διοίκηση, πράγμα που δημιουργεί άσκοπες καθυστερήσεις και πολλές φορές οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις.

Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλη χωρική διασπορά των υπηρεσιών τους και αφορά μόνον σε προσωπικό κατώτερων επιπέδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

## **4.2 Προκαταρκτική Εξέταση των Υποψηφίων (SCREENING)**

Σκοπός της προκαταρκτικής εξέτασης, είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋπόθεσης πρόσληψης.

Η προκαταρκτική αυτή εξέταση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

α. Με τη συζήτηση που γίνεται κατά την επίσκεψη των ενδιαφερόμενων στο αρμόδιο τμήμα της επιχείσεως και

β. Με την εξέταση των αιτήσεων.

Η πρώτη περίπτωση αφορά τους ενδιαφερομένους που προορίζονται για εργασίες κατώτερου επιπέδου και κυρίως χειρωνακτικές. Στις περιπτώσεις

αυτές οι ενδιαφερόμενοι που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για τη διαπίστωση τυχόν υπέρξεως κενών θέσεων, υποβάλλονται σε μια πρόχειρη συνέντευξη με ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο παρελθόν του υποψήφιου, στις εμπειρίες του όπως επίσης και στο είδος της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται. Σε ορισμένες περιπτώσεις στη φάση της προκαταρκτικής επιλογής, δίνεται στον ενδιαφερόμενο για συμπλήρωση και το ειδικό έντυπο αιτήσεως το οποίο παραμένει στην επιχείρηση.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως στο ειδικευμένο προσωπικό και ειδικότερα στο προσωπικό ανώτερων επιπέδων, αποτελεί δε κατά βάση μια διαδικασία που αποβλέπει στον περιορισμό του μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων, σε μια σχετικά μικρή ομάδα υποψηφίων. Αν υποθέσουμε ότι η συνέντευξη είναι το κρισιμότερο σημείο μέσα στη διαδικασία της επιλογής, θα πρέπει με την προκαταρκτική αυτή επιλογή να περιορισθεί δραστικά ο αριθμός αυτών που θα φθάσουν στη συνέντευξη. Ο αριθμός αυτός μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 2 και 6 τοις εκατό. Αυτό βεβαίως εξαρτάται και από το είδος των υποψηφίων\_καθώς και από τον αριθμό των κενών θέσεων που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Η διαδικασία της

προκαταρκτικής επιλογής μπορεί να συνοδεύεται και από μια πρόχειρη συνέντευξη. Τη βάση όμως της διαδικασίας αυτής αποτελούν τα στοιχεία των υποψηφίων, που έχουν συγκεντρωθεί και η σύγκρισή τους με τις προδιαγραφές του προσωπικού που έχει καταρτίσει η επιχείρηση. Εξυπακούεται ότι η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερομένων, διότι σε αντίθετες περιπτώσεις εφαρμόζουμε μια πιο ευέλικτη τακτική.

Η προκαταρκτική επιλογή μας βοηθά στον αποκλεισμό όλων εκείνων οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή δεν εκδηλώνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εργασία, μ' αυτό δε τον τρόπο

δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις που βάζει.

### **4.3 Επιλογή υποψηφίων**

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις-επαφές με τον πελάτη. Φαίνεται λογικό να υποστηριχθεί ότι ο μεγαλύτερος βαθμός μιας τέτοιας ανάπτυξης θα επιτευχθεί στα άτομα εκείνα που είναι προσανατολισμένα προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Άρα η επιλογή και πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη δυνατή προσφορά των αναμενόμενων, από τον πελάτη υπηρεσιών.

Στα ξενοδοχεία με καλή οργάνωση και ικανή διοίκηση, ο κάθε υποψήφιος εκτός από το βιογραφικό που υποβάλλει, συμπληρώνει και ειδικό έντυπο αίτησης για εργασία.



#### 4.4 Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου υπαλλήλου

Εισαγωγή είναι η διαδικασία υποδοχής-ενημέρωσης και τοποθέτησης ενός νέου υπαλλήλου στην επιχείρηση, με σκοπό τη γρήγορη ένταξή του ως μέλος της ομάδας των εργαζόμενων ώστε να γίνει ικανός για υψηλή απόδοση όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Η διαδικασία αυτή αρχικά είναι ευθύνη του τμήματος προσωπικού στο βαθμό που πρέπει να παρασχεθούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και το τμήμα που θα απασχοληθεί ο νέος υπάλληλος και την ενημέρωσή του για τους χώρους και τις εγκαταστάσεις. Στη συνέχεια και όσο αφορά τις τεχνικές λεπτομέρειες εκτέλεσης του έργου στο οποίο ο υποψήφιος θα απασχοληθεί, καταλληλότερος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, ο οποίος και αναλαμβάνει αυτή την ενημέρωση.

Η διαδικασία αυτή, εισαγωγής νέου υπαλλήλου, διαρκεί από λίγες ώρες μέχρι και ένα μήνα, ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, τη φύση της δουλειάς και τον όγκο των τεχνικών πληροφοριών που απαιτούνται για την καλή εκτέλεση της..

Τι θέλει να ξέρει ο νέος υπάλληλος;

- ✓ Γενικές πληροφορίες γύρω από το ξενοδοχείο( ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες, πόσες, ποιες οι κτηριακές εγκαταστάσεις, ποιοι οι χώροι εκμετάλλευσης, πόσος ο αριθμός των εργαζομένων, κλπ )
- ✓ Ποιες υπηρεσίες παρέχονται
- ✓ Ποιοι είναι οι πελάτες
- ✓ Ποιοι είναι οι συνάδελφοί του
- ✓ Ποιοι είναι οι διευθυντές, προϊστάμενοι
- ✓ Πόσα και ποια εκπαιδευτικά προγράμματα υπάρχουν

- ✓ Ποια τα μεταφορικά μέσα του προσωπικού
- ✓ Παρέχεται ή όχι τροφή
- ✓ Ποιες άλλες υπηρεσίες και οφέλη παρέχονται στο προσωπικό
- ✓ Διάρκεια αδειών και τρόποι παροχής τους

Πληροφορίες γύρω από το τμήμα στο οποίο θα εργαστεί

- ✓ Τι παράγει και τι υπηρεσίες προσφέρει
- ✓ Ποιες είναι οι εργασίες που γίνονται σε αυτό
- ✓ Ποια είναι η οργάνωσή του
- ✓ Ποιοι είναι οι επιβλέποντες στο τμήμα
- ✓ Ποιοι κανονισμοί υπάρχουν
- ✓ Ποια είναι η δική του εργασία
- ✓ Ποιοι οι χώροι ευθύνης του
- ✓ Πως σχετίζεται το δικό του έργο με το έργο των συναδέλφων του στο τμήμα.

Πληροφορίες γύρω από τις ώρες απασχόλησης και την πληρωμή

- ✓ Ωράριο εργασίας-βάρδιες εργασίας
- ✓ Ρυθμός παραγωγής
- ✓ Συστήματα αμοιβής
- ✓ Πότε πληρώνεται και που
- ✓ Υπερωρίες
- ✓ Επιδόματα

Πληροφορίες γύρω από τα πρότυπα

- ✓ Πρότυπα ποιότητας παραγωγής, υπηρεσίας
- ✓ Πρότυπα ασφάλειας

- ✓ Πρότυποι χρόνοι
- ✓ Πρότυπα συμπεριφοράς
- ✓ Πρότυποι χρόνοι παρουσίας και διαλλειμάτων

Πληροφορίες όμως δεν χρειάζεται μόνο ο νέος υπάλληλος αλλά και ο άμεσος προϊστάμενος του γι' αυτόν. Έτσι για να είναι σε θέση να τον βοηθήσει και να αναπτύξει μια γρήγορη και εποικοδομητική συνεργασία μαζί του, ο άμεσος προϊστάμενος πρέπει να ενημερωθεί (από το νέο υπάλληλο) σε διάφορα σημεία όπως:

- Προηγούμενη πείρα του σε ξενοδοχείο ή άλλη επιχείρηση
- Τύπος και φύση προηγούμενης εργασίας
- Εξουσία και ευθύνες του στην προηγούμενη θέση εργασίας
- Οικογενειακή του κατάσταση
- Λόγοι προτίμησης και επιθυμίας του να απασχοληθεί σε αυτό το ξενοδοχείο
- Σχέση του με το ξενοδοχείο
- Που διαμένει και πως έρχεται στη δουλειά του
- Πως περνάει τις ελεύθερες ώρες του
- Προσδοκίες και άμεσοι στόχοι του

#### **4.5 Σκοπός του εργαζομένου**

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιο σκοπό εργάζονται. Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάποιος διαμορφώνει και την συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Έτσι κάποιος μπορεί να εργάζεται για ένα από τους παρακάτω λόγους:

- Χρηματική αμοιβή
- Μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή



- Επαγγελματική επιτυχία
- Κοινωνικές συναναστροφές
- Κοινωνική τοποθέτηση
- Ισχύ

Βέβαια ποτέ κάποιος δεν εργάζεται μόνο για ένα σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι του ενός, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο. Στο βαθμό όμως που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 5.1 Εισαγωγή

Το προσωπικό εισέρχεται στην επιχείρηση με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται γι' αυτό. Για όσο διάστημα οι γνώσεις και ικανότητες του εργαζομένου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης τους. Όμως οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της καταναλώσεως, έχουν ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα την γρήγορη απαξίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων, τις οποίες ο εργαζόμενος εισφέρει στην επιχείρηση κατά την φάση της προσλήψεως του.

Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη την ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού και μάλιστα με ρυθμούς ανάλογους προς τους ρυθμούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας, ξέροντας ότι τόσο στο πλαίσιο της τεχνολογίας όσο και στο πλαίσιο της αγοράς οι μεταβολές είναι ταχύτατες και επαναστατικές, ταχύτατοι, συνεχείς και επαναστατικοί πρέπει να είναι και οι ρυθμοί ανανέωσης των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού.

Εφ' όσον η κούρσα του ανταγωνισμού εξακολουθεί και ταυτόχρονα οι τεχνολογικές εξελίξεις προχωρούν ακατάπαυστα, οι ανάγκες της ανανέωσης των γνώσεων και εκσυγχρονισμού των ικανοτήτων του προσωπικού θα παρουσιάζουν μια συνέχεια, η οποία σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να



ανακοπεί. Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία. Η εκπαίδευση αυτή καλύπτει όλο το φάσμα του προσωπικού τόσο από άποψη ειδικοτήτων όσο και από άποψη ιεραρχίας και για το λόγο αυτό τα προγράμματα εκπαιδύσεως, πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ειδικότερες απαιτήσεις κάθε εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει κάθε κατηγορία προσωπικού.

## 5.2 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης

Με δεδομένη, την γρήγορη απαξίωση της γνώσης και των δεξιοτήτων, ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και των συστημάτων και μεθόδων εργασίας, είναι προφανής η σημασία και τα πλεονεκτήματα τα οποία συνδυάζει η εκπαίδευση του προσωπικού. Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθηθεί ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Από την πλευρά αυτή η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι ατομική και συλλογική με την έννοια ότι αφορά τόσο τη Διοίκηση στο σύνολο της όσο και κάθε ένα προϊστάμενο χωριστά, τα δε πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση αντανακλούν τόσο στους προϊσταμένους χωριστά, όσο και στη Διοίκηση στο σύνολο της.

Με τα δεδομένα αυτά η εκπαίδευση :

Α. Δίνει τη δυνατότητα στα Διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα. Στην πράξη αυτό μεταφράζεται με την δυνατότητα :

- να προβαίνουν στην κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων,
- να διατηρούν τα κατάλληλα ποιοτικά standards,

- να δημιουργούν μια ικανοποιητική οργανωτική διάρθρωση,
- να μεταβιβάζουν εξουσίες και αρμοδιότητες και
- να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία τους να επωφεληθούν από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Β. Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας.

Αυτό σημαίνει ότι περιορίζει την ανάγκη για άσκηση συνεχούς και λεπτομερειακής εποπτείας. Ένας άρτια καταρτισμένος υπάλληλος γραφείου, έχει αρκετή αυτοπεποίθηση στην εργασία του διότι γνωρίζει ακριβώς τι να κάνει και πως να το κάνει. Κάτω από τις συνθήκες αυτές η ικανοποιητική εποπτεία αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση.

Γ. Παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας.

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

Δ. Παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων.

Οι καλώς εκπαιδευμένοι υπάλληλοι επιδεικνύουν συνήθως μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της εργασίας τους σε σύγκριση με έναν μη εκπαιδευμένο υπάλληλο. Στα πλαίσια αυτά οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιδείξουν αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία και όπως είναι φυσικό παρουσιάζουν μειωμένο αριθμό λαθών. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις έχουν και σαφή αντίληψη της αποστολής τους

και της αλληλεξάρτησης της εργασίας τους με άλλες, ενώ γνωρίζουν το γιατί των διαφόρων μέτρων πολιτικής και των διαδικασιών της επιχείρησης. Πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι πέρα από τα πλεονεκτήματα στα οποία αναφερθήκαμε, η εκπαίδευση ασκεί μια σοβαρή επίδραση στην ανύψωση του ηθικού ως συνέπεια της πλήρους γνώσεως του υπαλλήλου ως προς το τι πρέπει να κάμει. Εξυπακούεται ότι τα πλεονεκτήματα αυτά δεν αποκτώνται χωρίς κάποιο τίμημα και τούτο διότι σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αναγνωρίζονται και να συνυπολογίζονται και ορισμένες απώλειες όπως:

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

### **5.3 Διακρίσεις της Εκπαίδευσης**

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

Επίσημη και ανεπίσημη

Γενική και ειδική

Εκπαίδευση και κατάρτιση

Πρακτική και θεωρητική

#### **5.4. Εκπαίδευση εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται κυρίως από τις διαδικασίες παροχής φιλοξενίας. Η χρησιμοποίηση του όρου φιλοξενία γίνεται σήμερα με ιδιαίτερη έμφαση, από τους ξενοδόχους και τα διευθυντικά τους στελέχη. Βέβαια η ξενοδοχειακή βιομηχανία συνδέεται πολύ στενά με αυτή την έννοια αλλά σήμερα αποτελεί τον πρωταρχικό αντικειμενικό σκοπό(λόγω του οξύ ανταγωνισμού στο βιομηχανικό κλάδο). Αν και ο όρος φιλοξενία δεν έχει καθοριστεί ούτε από τους θεωρητικούς ούτε από τους μάνατζερ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία εν τούτοις οι τελευταίοι είναι αυτοί που διαπιστώνουν την ανάγκη να λειτουργήσει στην πράξη ο όρος αυτός, για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

##### **(α) Απόψεις για τη φιλοξενία**

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν στην πράξη, δύο απόψεις για την φιλοξενία. Η παραδοσιακή και η σύγχρονη. Η πρώτη είναι προσανατολισμένη προς το προϊόν και η δεύτερη προς τον πελάτη.

##### **1. Η παραδοσιακή άποψη (έμφαση στο προϊόν)**

Αν η φιλοξενία θεωρηθεί σαν προϊόν, αυτό σημαίνει πρώτον ότι το προϊόν αυτό αποτελείται από καθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία και δεύτερον, ότι τα στοιχεία αυτά είναι κάτω από τον έλεγχο του ξενοδοχείου για να προσφερθούν σαν τυποποιημένο πακέτο στον πελάτη. Παραδοσιακά η παροχή φαγητών, ποτών, διάθεση υπνοδωματίων και φιλική υποδοχή έχουν αναγνωριστεί σαν τα βασικά στοιχεία της φιλοξενίας. Το κατάλληλο μείγμα αυτών των στοιχείων δημιουργεί το αίσθημα της άνεσης και ευχαρίστησης στους πελάτες.





Η σπουδαιότητα των απτών-φυσικών παροχών της φιλοξενίας (π.χ. διάθεση καταναλώσιμων αγαθών, ειδικευμένο τεχνικά προσωπικό), τονίζεται από τη χρησιμοποίησή τους σαν βάση για τη διάκριση των ξενοδοχείων σε κατηγορίες. Όσο πιο πλουσιοπάροχα παρέχονται τα πιο πάνω στοιχεία, τόσο καλύτερη είναι και η παρεχόμενη φιλοξενία. Κατά συνέπεια δημιουργείται μια ιεράρχηση ξενοδοχείων από πολυτελείας μέχρι και τρίτης και τέταρτης κατηγορίας. Για να αντιμετωπίσει ένα ξενοδοχείο τον ανταγωνισμό, στην κατηγορία που ανήκει, θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον ίσο αριθμό φυσικών παροχών με τους ανταγωνιστές του. Συνεπώς η επέκταση και η αναβάθμιση των φυσικών πόρων αποτελεί ένα κοινό χαρακτηριστικό στοιχείο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Σύμφωνα λοιπόν με τον πιο πάνω ορισμό της φιλοξενίας, απαιτείται ένα κατάλληλο μείγμα φυσικών παροχών και συμπεριφοράς και το προσωπικό του ξενοδοχείου θα πρέπει να συμπληρώνει αυτές τις φυσικές παροχές. Στη βιομηχανία αυτή, η αυξανόμενη αγοραστική δύναμη του πελάτη απαιτεί όχι μόνο περισσότερες και πολυτελείς φυσικές παροχές αλλά και υψηλότερες ικανότητες από το προσωπικό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιεραρχίας ικανοτήτων που σχετίζεται πολύ στενά με το παρερχόμενο τυποποιημένο προϊόν της φιλοξενίας. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο πολυτελείας απαιτείται να έχει προσωπικό με ανάλογες ικανότητες. Βέβαια τέτοιες ικανότητες θα ήταν περιττές σε ένα ξενοδοχείο μικρότερης κατηγορίας, όπου προσφέρεται ένα τελείως διαφορετικό προϊόν φιλοξενίας. Με λίγα λόγια, όσο υψηλότερη η κατηγορία του ξενοδοχείου, τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για τεχνική εκπαίδευση. Το κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο της τεχνικής εκπαίδευσης που γίνεται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, είναι ότι ενδυναμώνει το αξίωμα πάνω στο οποίο βασίζεται αυτή η ιεράρχηση των ικανοτήτων του προσωπικού.

Το αξίωμα «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» είναι ο θεμέλιος λίθος σε αυτή την παραδοσιακή άποψη της φιλοξενίας. Το προσωπικό δεν πρέπει να προσβάλλει ή να δυσαρεστήσει τον πελάτη είτε με τη συμπεριφορά του είτε με την εμφάνισή του. Πρέπει κατά την παραδοσιακή άποψη, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία να είναι παθητικοί και να ανταποκρίνονται μόνο στις απαιτήσεις του πελάτη. Εν τούτοις το παραπάνω παραδοσιακό αξίωμα πρέπει να αλλάξει. Γιατί ο πελάτης έχει δίκιο μόνο στο βαθμό που δεν παραβιάζει κανέναν από τους κανόνες που έχει προκαθορίσει το ξενοδοχείο. Σε αυτές τις περιπτώσεις το μέλος του προσωπικού πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλία, σε μια προσπάθεια να διατηρήσει τους κανόνες του ξενοδοχείου, τις διαδικασίες και πολύ περισσότερο την εικόνα-εντύπωση. Ο πελάτης που αποκλίνει από αυτή την τυπική συμπεριφορά διαταράσσει την ισορροπία πάνω στην οποία βασίζεται η προσφορά της φιλοξενίας και άρα θα πρέπει να επιτευχθεί ξανά και να διατηρηθεί.

Οι εκπαιδευτικές συνέπειες γι' αυτό το παραδοσιακό υπόδειγμα φιλοξενίας, είναι εύκολο να αναγνωριστούν. Το προσωπικό πρέπει να έχει μια πιο ολοκληρωμένη γνώση της φύσης του προϊόντος της φιλοξενίας, που προσφέρεται στον πελάτη και πρέπει να κατέχει τις τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες για αυτή την προσφορά. Το προϊόν πρέπει να διανέμεται στον πελάτη κατά έναν προκαθορισμένο τρόπο χωρίς αποκλίσεις.

## 2. Η σύγχρονη άποψη (έμφαση στον πελάτη).

Η εναλλακτική προσέγγιση για να εξετάσουμε την φιλοξενία είναι να τη δούμε σαν μια υπηρεσία, παρά σαν προϊόν και αυτό έχει διαφορετικές συνέπειες για τα ξενοδοχεία. Τώρα δεν υπάρχουν προκαθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία φιλοξενίας, αλλά ο πελάτης εξακολουθεί να είναι ύψιστης σπουδαιότητας. Η φιλοξενία σαν μια υπηρεσία, μπορεί να θεωρηθεί καλύτερα σε όρους κατανάλωσης παρά παροχής και κάθε πελάτης αποτελεί

ξεχωριστή περίπτωση όπου η φιλοξενία που του παρέχεται εξαρτάται από τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιθυμίες του σε κάθε συγκεκριμένη στιγμή. Από αυτή την άποψη ένα μικρό ξενοδοχείο μπορεί να είναι τόσο φιλόξενο όσο ένα πρώτης κατηγορίας, όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη εκείνη τη χρονική στιγμή. Έτσι, ενώ σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη η φιλοξενία είναι απλώς ένα δεδομένο σύνολο φυσικών παροχών και εξυπηρετήσεων, με τη σύγχρονη άποψη είναι το επιλεγμένο μείγμα αυτών, όπως το ερμηνεύει και το χρησιμοποιεί ο πελάτης σε σχέση με τις συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες του.

Με δεδομένο ότι οι ατομικές ανάγκες του πελάτη μπορούν να αλλάξουν διαχρονικά, η ικανότητα του ξενοδοχείου να ελέγξει το πακέτο της φιλοξενίας περιορίζεται πάρα πολύ. Η σχέση μεταξύ του ξενοδοχείου και του πελάτη γίνεται αλληλοεξαρτημένη και οι διαδικασίες αυτή της αλληλεπίδρασης, τελικά είναι οι μηχανισμοί για την παραγωγή και κατανάλωση της φιλοξενίας. Το έργο του ξενοδοχείου είναι να παρέχει τη δυνατότητα γι' αυτή τη διαδικασία αλληλεξάρτησης και άρα στο προσωπικό θα πρέπει να δοθεί κάποια ευχέρεια για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη, με τις πλέον κατάλληλες υπηρεσίες που είναι δυνατό να προσφερθούν. Η τεχνική εκπαίδευση λίγα μπορεί να προσφέρει σε αυτές τις καταστάσεις γιατί αν και απαιτείται μια γνώση των υπηρεσιών που προσφέρονται, πρέπει να υιοθετηθεί μια πιο ευπροσάρμοστη προσέγγιση. Η εκπαίδευση πάνω σε κοινωνικές δεξιότητες φαίνεται ότι σχετίζεται πιο πολύ με την εξυπηρέτηση του πελάτη, με ένα τρόπο που θα επιτρέπει στον πελάτη να διατηρήσει ένα στοιχείο ελέγχου για τη φιλοξενία που θα του παρασχεθεί. Μια τέτοια εκπαίδευση ασχολείται κυρίως με τις στάσεις, την επικοινωνία και την επίγνωση των κοινωνικών καταστάσεων, κάτι που δεν έχει γίνει ακόμη τελείως αποδεκτό στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Οποιοδήποτε πρόγραμμα εκπαίδευσης και αν εφαρμοστεί πάνω σε κοινωνικές δεξιότητες, οι συνέπειες παραμένουν οι ίδιες. Ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία παρά η τυποποιημένη συμπεριφορά προς τον πελάτη. Οι εργαζόμενοι διδάσκονται να χρησιμοποιούν τη δική τους πρωτοβουλία όταν ασχολούνται με τον πελάτη, παρά όταν ακολουθούν ένα υπόδειγμα συμπεριφοράς που υπαγορεύεται από το ξενοδοχείο. Γνώση, αυτεπίγνωση, δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα και προσαρμοστικότητα θεωρούνται τα κλειδιά για επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικού και πελατών. Η αλληλεπίδραση αυτή δεν αποτελεί μόνο μια αναγκαιότητα για τη δημιουργία φιλοξενίας, αλλά επίσης μια κύρια διαδικασία μάθησης μέσα από την πραγματική εκπαίδευση.

Από πρόσφατη έρευνα διαπιστώθηκε ότι μείωση 68% των εργασιών ενός ξενοδοχείου οφείλονταν σε μια στάση αδιαφορίας προς τον πελάτη, από μερικούς εργαζόμενους, ενώ μόνο το 8% των χαμένων πελατών ήταν αποτέλεσμα των ανταγωνιστριών ξενοδοχειακών μονάδων.

### **5.5 Η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.**

Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών του προσωπικού εκτελείται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Από τη στιγμή που οι πελάτες θα έρθουν σε πρώτη επαφή με το θυρωρό έως ότου υπογράψουν στο ταμείο, η άνεση τους, η ευτυχία τους και η καλή διαμονή τους βρίσκεται στα χέρια του κάθε υπαλλήλου με τον οποίο θα συναλλάσσονται. Παλιότερα επικρατούσε η άποψη ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων ανεξάρτητα από τη θέση τους και τη βαθμίδα στην οποία βρίσκονταν σε μια επιχείρηση ήταν θέμα καθαρά ατομικό. Όμως με τη συνεχή τεχνολογική πρόοδο και ανάπτυξη με τις νέες εξελίξεις, με τη

συνεχή αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και με την αναγνώριση της αξίας της εξειδικευμένης εργασίας, οδηγηθήκαν οι περισσότερες από τις προοδευτικές επιχειρήσεις σε μια βαθμιαία αναθεώρηση των αντιλήψεων τους σχετικά με την επιμόρφωση των εργαζομένων. Η αντίληψη που επικρατεί σήμερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι ότι η επιχείρηση έχει την ανάγκη ικανών ανθρώπων και η ικανότητα δεν είναι πλέον ζήτημα φυσικών μόνο προσόντων, αλλά και εμπειρίας, και κυρίως συστηματικής εκμάθησης των για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση απαιτούμενων ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Εκείνος που διαθέτει ευφυΐα, εργατικότητα, έφεση για πρόοδο και μάθηση, πρέπει προοδευτικά να έχει τη δυνατότητα πάρει κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του όλα εκείνα τα συμπληρωματικά εφόδια που θα του επιτρέψουν να ανέβει από το επίπεδο του απλού υπαλλήλου σε εκείνο του επόπτη, του προϊστάμενου τμήματος, ανεξάρτητα από τα τυπικά προσόντα που είχε στην αρχή. Η επιχείρηση έχει κάθε συμφέρον να παροτρύνει τους πιο ικανούς από τους εργαζόμενους να βελτιώνονται συνέχεια, εκπαιδευόμενοι με σκοπό να αναλάβουν ολοένα και μεγαλύτερης σημασίας ευθύνες, γιατί με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εξασφαλίζει στελέχη για την κάλυψη των μελλοντικών της αναγκών.

### **5.5.1 Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας**

Η εκπαίδευση των εργαζόμενων στη θέση εργασίας ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση τόσο ως προς την έκταση, όσο και ως προς το βάθος, εξαιτίας των διαφορετικών εκπαιδευτικών αναγκών καθώς επίσης και των επιδιώξεων της κάθε επιχείρησης.

Έτσι ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού της παραγωγικότητας των εργαζόμενων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν.

Μια άλλη κατηγορία εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία απευθύνονται είτε σε ένα μεγάλο αριθμό εργαζόμενων, είτε στο σύνολό τους, αφορούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος, όπως για παράδειγμα η κατατόπιση του προσωπικού σε θέματα διάρθρωσης της επιχείρησης ή της κατάστασης στην οποία βρίσκεται, καθώς επίσης και της γενικής της πολιτικής, όπως και σε θέματα πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων και ατυχημάτων.

Σκοπός όλων αυτών των προγραμμάτων είναι να συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης, της δημιουργίας του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος και μέσα απ' αυτά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζόμενων.

Η εκπαίδευση στη δουλειά παίζει ένα ζωτικό ρόλο, το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας του ξενοδοχειακού και εστιατοριακού προσωπικού είναι να εκτελεστεί ερχόμενοι σε άμεση επαφή με τους πελάτες μια και μόνο έτσι μπορεί να αποκτηθεί η απαιτούμενη για την ανάλογη θέση εργασίας πέρα.

Συχνά παρατηρείται ανάμεσα στο προσωπικό των ξενοδοχείων η τάση να είναι οι νεοφερμένοι υπάλληλοι προσκολλημένοι σε πεπειραμένους εργαζόμενους οι οποίοι δεν είναι εφοδιασμένοι με τα ανάλογα προσόντα για να έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδεύουν άλλους. Ένα μέρος από τους νεοφερμένους υπαλλήλους είναι άτομα τα οποία δεν έχουν την προσωπικότητα η οποία αρμόζει στην περίπτωση αυτή και δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν τι θα πρέπει να διδαχτούν και τι όχι. Αντίθετα οι πεπειραμένοι είναι άτομα τα οποία είναι σε θέση να γνωρίζουν τι θα πρέπει να διδάξουν στους νεοφερμένους και τι όχι. Στις μεγάλες επιχειρήσεις τα

μεγάλα εκπαιδευτικά προγράμματα οργανώνονται και μελετώνται από μια ειδική υπηρεσία η οποία είναι υπεύθυνη για την εκπαίδευση των εργαζομένων της, βρισκόμενη πάντα σε στενή συνεργασία με τους εκπροσώπους εκείνων οι οποίοι πρόκειται να εκπαιδευτούν.

Σε τέτοιες λοιπόν μεγάλες επιχειρήσεις, οι εκπαιδευτικοί δάσκαλοι προέρχονται κατά κανόνα από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης. Τα μαθήματα γίνονται είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας είτε εκτός των ωρών εργασίας.

Τέλος, στις μικρότερες επιχειρήσεις η οργανώσει τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται από τον διευθυντή του προσωπικού καθώς επίσης και από άτομα τα οποία έχουν τις ανάλογες ειδικές γνώσεις.

### **5.5.2 Οι επιδράσεις της εκπαίδευσης στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση**

Οι επιδράσεις της εκπαίδευσης τόσο πάνω στον εργαζόμενο όσο και στην επιχείρηση είναι και πάρα πολλές και πάρα πολύ σημαντικές. Οι σπουδαιότερες απ' αυτές είναι οι εξής:

- Η μείωση του χρόνου μάθησης για την επίτευξη της σωστής εκτέλεσης της εργασίας. Αυτή πετυχαίνεται με την διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από άτομα τα οποία είναι καλύτερα καταρτισμένα και μέσα σε κατάλληλες εκπαιδευτικές συνθήκες.
- Η βελτίωση της εκτελούμενης εργασίας.
- Η διαμόρφωση στάσεων. Βοηθά για μια καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Η βοήθεια για τη λύση λειτουργικών προβλημάτων. Τέτοια προβλήματα είναι τα ατυχήματα, οι αποχωρήσεις.

- Η πλήρωση των αναγκών σε προσωπικό.
- Τα οφέλη στους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι γίνονται πολυτιμότεροι τόσο για τους ίδιους τους καυτούς τους όσο και για την επιχείρηση.

## 5.6 Περίληψη

Τα περισσότερα ξενοδοχειακά επαγγέλματα απαιτούν εξειδικευμένη εργασία ενώ λίγα είναι εκείνα τα οποία περιλαμβάνουν ανειδίκευτη ή ημιειδικευμένη εργασία εξυπηρέτησης. Σ' αυτά η εκπαίδευση η οποία διατίθεται είναι πάρα πολύ λίγη. Τόσο η διαδικασία η οποία απαιτείται για την εκπαίδευση του προσωπικού, όσο και η δημιουργία κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι έργο του επόπτη.

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για μια επιχείρηση υπάρχουν με τη μορφή του ανώτερου επαγγελματικού επιπέδου, της υψηλής απόδοσης, των μειωμένων υλικών ζημιών, του μειωμένου αριθμού ατυχημάτων, των μειωμένων επαγγελματικών μεταπηδήσεων, των μειωμένων απουσιών και τέλος με τη μορφή της αυξημένης παραγωγής

Το σημαντικότερο για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ο πελάτης να απολαμβάνει τη διαμονή του και μάλιστα να τυχαίνει μιας όσο το δυνατό καλύτερης και πιο φιλόξενης εξυπηρέτησης. Η εκπαίδευση βοηθά τον υπάλληλο να παρέχει αυτού του είδους την περιποίηση, ενώ συγχρόνως του προσφέρει τα οφέλη των αυξημένων κερδών, της προετοιμασίας για προαγωγή, του αναπτυγμένου αυτοσεβασμού, του αυξημένου αισθήματος ασφαλείας και οικονομικής ανεξαρτησίας.



Από έρευνες που έγιναν, τονίζεται ότι τα άτομα με την εκπαίδευση αποκτούν πολλά σημαντικά οφέλη από τα οποία τα σημαντικότερα είναι τα εξής:

- Καθώς τα άτομα προωθούνται από απλοί εργαζόμενοι σε επόπτες, χρειάζονται όλο και λιγότερες τεχνικές ικανότητες, ενώ απαιτούνται αντίθετα όλο και περισσότερες αντιληπτικές και ανθρώπινες ικανότητες.
- Από τη φύση τους όλοι οι άνθρωποι δεν προικίζονται με τις ίδιες δυνατότητες εκμάθησης.
- Μεγάλο μέρος από την αποδοτική εκπαίδευση βρίσκεται στη δημιουργία κινήτρων και ενδιαφερόντων για τον εκπαιδευόμενο.
- Η εξάσκηση κατά διαστήματα είναι πολύ πιο αποτελεσματική από τη συνεχή.

Έτσι λοιπόν, καταλήγω στο συμπέρασμα πως η εκπαίδευση βοηθά σημαντικά τόσο τους εκπαιδευόμενους όσο και την επιχείρηση και με τη σωστή χρήση της είναι δυνατόν να επιτευχθούν αξιοσημείωτα αποτελέσματα με αρκετά ικανοποιητικά οφέλη και για τα δυο μέρη.

### **5.7 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία**

#### **α) Εισαγωγή**

##### **(1) Ορισμός κι έννοια της αξιολόγησης απόδοσης**

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

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δύο γενικούς σκοπούς: (α) να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και

να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και (β) να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους μάνατζερ για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία. Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν τους παρακάτω σκοπούς.

(α) Οι αξιολογήσεις υποστηρίζουν τις αποφάσεις που αφορούν στην προαγωγή των υπαλλήλων με εξαιρετική απόδοση, στην απόλυση εκείνων με χαμηλή απόδοση, στην εκπαίδευση, στη μετάθεση ή τιμωρία κάποιων άλλων. Και ακόμη στην παροχή ή όχι, πριμ απόδοσης. Δηλαδή οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμεύουν ως η κύρια πηγή πληροφοριών για την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών και επιβολής ποινών.

(β) Οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιοπιστία των τεστ επιλογής.

(γ) Οι αξιολογήσεις παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους και έτσι τους βοηθούν στον προγραμματισμό και στην επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, για προσωπική εξέλιξη και για επιτυχημένη σταδιοδρομία.

(δ) Από τη στιγμή που θα διαπιστωθούν οι ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των στόχων

των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.

(ε) Αφού θα έχουν καθοριστεί τα πρότυπα απόδοσης, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση οργανωτικών προβλημάτων και αδυναμιών.

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

(2) Το οργανωτικό κι ανθρώπινο περιβάλλον των αξιολογήσεων ή εμπόδια και δυσκολίες στην αξιολόγηση απόδοσης

(α) Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα περισσότερα προγράμματα ή

συστήματα αξιολόγησης ορίζουν ως κύριο και μοναδικό υπεύθυνο για την αξιολόγηση τον άμεσο προϊστάμενο.

(β) Ένας τυπικός μάνατζερ έχει περιορισμένη επαφή με τους υφισταμένους του. Από αυτές τις επαφές ελάχιστες είναι επίσημα τυπικές συναντήσεις.

Έτσι οι μάνατζερ έχουν ιδίαν αντίληψη για ένα πολύ μικρό δείγμα εργαζομένων και ίσως όχι αντιπροσωπευτικό, όσον αφορά την εργασία τους.

(γ) Η ακρίβεια στην τήρηση των προτύπων έχει ίσως λιγότερη σημασία για τους μάνατζερ παρά η δυνατότητα να χρησιμοποιούν την αξιολόγηση ως μέσο υποκίνησης κι ανταμοιβής των υφισταμένων τους..

(δ) Τα πρότυπα απόδοσης και η βαθμολόγηση-κατάταξη υφισταμένων διαφέρουν κατά αξιολογητή. Κάποιοι αξιολογητές βαθμολογούν ελαστικά, κάποιοι άλλοι αυστηρά. Κάποια τμήματα έχουν πολύ ικανούς εργαζόμενους, κάποια άλλα λιγότερο ικανούς. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι που υπόκεινται σε περιορισμένο ανταγωνισμό (από ικανούς συναδέλφους τους) αξιολογούνται υψηλότερα παρά οι συνάδελφοί τους που είναι ικανότεροι.

(ε) Οι προσωπικές αξίες και η προδιάθεση του αξιολογητή μπορούν να αντικαταστήσουν τα οργανωτικά πρότυπα. Έτσι δημιουργούνται αδικίες κι άνιση μεταχείριση για κάποιους εργαζόμενους.

(στ) Οι αξιολογήσεις είναι αναξιόπιστες, μερικές φορές, από το γεγονός ότι κάποιοι αξιολογητές αντί να βαθμολογούν αρνητικά ή χαμηλά τους υφισταμένους τους με μικρή απόδοση, προτιμούν, για να γίνονται ευχάριστοι, να τους βαθμολογούν μέτρια ή πάνω από το μέσο όρο. Την πράξη τους αυτή δικαιολογούν με το σκεπτικό ότι πρέπει να τους ενθαρρύνουν να αποδώσουν καλύτερα. Το αποτέλεσμα όμως είναι να προκαλούν χαμηλότερη απόδοση.

(ζ) Μερικές φορές η αξιολόγηση απόδοσης (βαθμολογία, συνέντευξη αξιολόγησης) δυσκολεύει τις σχέσεις προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένων (αξιολογημένων).

Η κύρια δυσκολία με όλες τις μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης είναι ότι οι κρίσεις είναι συχνά υποκειμενικές και σχετίζονται κυρίως με χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή παρατηρήσεις που δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν ή να αποδειχθούν.

Όμως, οι μέθοδοι αξιολόγησης για να αποτελούν δίκαιο και αντικειμενικό μέσο αξιολόγησης της απόδοσης αλλά και για να είναι νομικά ισχυρές (αξιόπιστες) θα πρέπει να ικανοποιούν τα παρακάτω δέκα κριτήρια:

(α) Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να βασίζονται σε ανάλυση των απαιτήσεων της κάθε θέσης εργασίας.

(β) Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να βασίζονται σε συγκεκριμένες διαστάσεις της απόδοσης, στη θέση εργασίας και όχι απλά σε γενικές μετρήσεις.

(γ) Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι αντικειμενικά (τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να βασίζονται στο τι επιτυγχάνει ο αξιολογούμενος ή σε τι και πόσο συνεισφέρει με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του).

(δ) Οι κλίμακες (π.χ. άριστος, καλός, μέτριος, κλπ.) θα πρέπει να αποδεικνύονται (συγκεκριμένα επιτεύγματα ή αποτυχίες, όχι απλά κάποιο σχόλιο δικαιολόγησης της βαθμολογίας).

(ε) Θα πρέπει να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της βαθμολογίας (π.χ. γιατί ο Α βαθμολογείται με «5» και, ο Β με «7»).

(στ) Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να γίνονται γνωστά και κατανοητά από τους εργαζόμενους.

(ζ) Συγκεκριμένες γραπτές οδηγίες θα πρέπει να δίνονται στους αξιολογητές, για τον τρόπο αξιολόγησης των υφισταμένων τους.

(η) Χρησιμοποίηση περισσότερων (του ενός) αξιολογητών οποτεδήποτε αυτό είναι

δυνατό.

(θ) Ο αξιολογητής θα πρέπει να συζητά τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του με τον αξιολογηθέντα.

(ι) Ο εργαζόμενος-αξιολογούμενος θα πρέπει να έχει και τυπικά το δικαίωμα προσβολής της αξιολόγησής του.

Για την επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη: (α) οι στόχοι της αξιολόγησης (πληροφορίες θέλουμε να πάρουμε, πώς θα τις χρησιμοποιήσουμε, (β) το επίπεδο ιεραρχίας των αξιολογούμενων, (γ) το κόστος της αξιολόγησης και (δ) η αξιοπιστία της κάθε μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης.

β) Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι κυριότερες και ευρέως χρησιμοποιούμενες είναι:

(1) Μέθοδος απλής κατάταξης

Είναι η πιο παλιά κι απλή μέθοδος για τη σύγκριση ενός υπαλλήλου με τους άλλους, με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά με βάση την αξία του καθενός, δηλαδή από τον πλέον ικανό (εξαιρετικό) έως τον πλέον ανίκανο (απαράδεκτο). Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής θεωρεί των αξιολογούμενο και την απόδοση ως μία οντότητα. Δε γίνεται δηλαδή διάκριση στα επιμέρους στοιχεία που αποτελούν το αντικείμενο αξιολόγησης.

Μία παραλλαγή της μεθόδου αυτής αποτελεί η τεχνική της ((εναλλάξ)) κατάταξης (alternation ranking). Ο αξιολογητής, αφού καταγράφει τους αξιολογούμενους σε ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο και τον, τελείως ανίκανο-απαράδεκτο, στη συνέχεια επιλέγει τον δεύτερο καλύτερο

και τον δεύτερο ανίκανο-απαράδεκτο κ.ο.κ μέχρις ότου κατατάξει όλους τους εργαζόμενους.

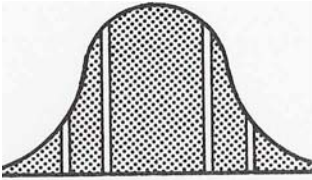
### (2) Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Ο αξιολογητής, που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο, συγκρίνει τους υπαλλήλους κατά ζευγάρια (δηλαδή ο Α υπάλληλος συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ κ.τ.λ., ο Β με τον Γ και Δ, κ.ο.κ.) είτε γενικά στην απόδοσή τους είτε για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από την καταμέτρηση των περιπτώσεων που αυτός κρίθηκε ανώτερος-καλύτερος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι αυτή η μέθοδος παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες όταν εφαρμόζεται σε εργαζόμενους με ίδιο ή αρκετά παρόμοιο αντικείμενο εργασιών.

### (3) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά ως η κανονική κατανομή. Δηλαδή, όπως φαίνεται και στο Σχήμα, προσδιορίζονται τα ποσοστά των αξιολογούμενων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα απόδοσης συνήθως είναι: (εξαιρετική), (Πολύ ικανοποιητική), (ικανοποιητική), (μέτρια), (Απαράδεκτη).

ΣΧΗΜΑ: Δείγμα κατάταξης αξιολογουμένων, με τη μέθοδο υποχρεωτικής διασποράς



10% 20% 40% 20% 10%

Η μέθοδος αυτή περιορίζει τον αξιολογητή να κατατάξει τους περισσότερους ή όλους τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης (π.χ. πολύ ικανοί ή μέτριοι). Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και καταγράφονται κι όχι να εξαλείφονται ή καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογουμένων αλλά και της επιχείρησης

#### (4) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής αλλά και απαράδεκτης απόδοσης ή συμπεριφοράς του υπαλλήλου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη όπου είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση και ακόμη η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένου (αξιολογουμένου) για Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι, ότι: (α) απαιτείται πολύς χρόνος για την καταγραφή των

περιστατικών, (β) η δυνατότητα, από πλευράς αξιολογητή, να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του, καταγράφοντας μόνο (ή περισσότερα) αρνητικά περιστατικά είναι υψηλή και (γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων.

(5) Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη που εφαρμόζεται. Κατ' αυτήν ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση απόδοσης του υφισταμένου του, περιγράφοντας τα αδύνατα και δυνατά σημεία του, καθώς και το δυναμικό που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει. Επίσης κάνει προτάσεις για βελτίωση ή εξέλιξή του. Όπως γίνεται αντιληπτό η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής θέλει πολύ προσοχή και προϋποθέτει έμπειρο και ικανό αξιολογητή, αφού η αξιολόγηση είναι προϊόν κυρίως της υποκειμενικής αντίληψης του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο.

(6) Μέθοδος της λίστας ελέγχου (check list method)

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Το έργο του αξιολογητή είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν εργασιακή συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να «τσεκάρει» αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενός του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ-ΟΧΙ (αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων του τύπου: «πάντα - Μερικές φορές – Ποτέ».

Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα, τουλάχιστον, της επιχείρησης αφού θέματα συγκεκριμένης εργασιακής απόδοσης ή συμπεριφοράς. απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα.



(7) Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας

Η μέθοδος αυτή, που χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλη έκταση σήμερα, κρίνεται ως η περισσότερο αντικειμενική από αυτές που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα. Με τη μέθοδο αυτή καθορίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την απόδοση στη θέση εργασίας. Με βάση μια κλίμακα που στηρίζεται κυρίως σε πρότυπα, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και κατατάσσονται με βάση την επάρκειά τους ή απόδοσή τους για το κάθε ένα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Επειδή οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, όλοι, για τους ίδιους παράγοντες ή κριτήρια με την ίδια κλίμακα και με βάση προκαθορισμένα πρότυπα, η μέθοδος αυτή καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων. Ακόμη με βάση αυτή τη μέθοδο είναι πιο εύκολη η ποσοτικοποίηση των κριτηρίων, κάτι που βοηθά στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

(8) Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επιδεικνυόμενη συμπεριφορά

Με αυτή τη μέθοδο αξιολογούνται πρότυπες-συγκεκριμένες συμπεριφορές, που εκ των προτέρων έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσιμες για επιτυχημένη απόδοση, στη θέση εργασίας. Η περιγραφή που γίνεται για κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά, αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για όλους τους αξιολογητές. Για την ανάπτυξη κι εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποτίθεται υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ αξιολογητών κι αξιολογουμένων, που βοηθάει κυρίως στο να καταστεί σαφές τι εννοείται με τον όρο καλή απόδοση για την κάθε θέση εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

#### 6.1. Εννοια και σημασία της ολικής ποιότητας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο που ζούμε, η ποιότητα είναι ακρως αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η παροχή υπηρεσιών ποιότητας αποτελούν πλήρη δεσμευση προς την κατεύθυνση αυτή, ολοκληρης της επιχείρησης.

Τελευταία, έχει αναπτυχθεί μια θεωρία που έχει ως σκοπό να τονίσει αυτή την ανάγκη και δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για την επιτυχία αυτού του στόχου, η οποία ονομάζεται μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (Total quality Management).

Η τιμή επαψε να είναι ο βασικός καθοριστικός παραγοντας επιλογής για τους καταναλωτες. Η ποιότητα έχει αντικαταστησει την τιμή.

#### 6.2 Χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας

Πολλες μεγάλες επιχειρησεις έχουν αναγνωρισει την ανάγκη να αναπτυξουν μια σαφή στρατηγική γυρω από την αρχή της ποιότητας. Αυτό το επιτυγχανουν με την αποδοχή της θεωρίας της ολικής ποιότητας. Η υιοθετηση όμως της θεωρίας αυτής δεσμευει την επιχείρηση να αποδεχθει ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- Η ποιότητα δεν είναι ουτε τεχνική λειτουργία ουτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτεινεται σε ολοκληρή την επιχείρηση.

- Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει η καταλληλή οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας του μανατζμεντ ολικής ποιότητας.
- Η επιτευξη της ποιότητας πρέπει να προωθείται τόσο με κριτήρια εξωτερικά(του πελάτη), όσο και εσωτερικά(της επιχείρησης).
- Η επιτευξη και βελτίωση της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων και όχι μόνο σε μια ομάδα ειδικών.

### **6.3. Βήματα για την εισαγωγή του μανατζμεντ ολικής ποιότητας**

1. Αποδοχή της ιδέας. Το πρώτο και βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μερους της διοίκησης.
2. Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της επιχείρησης. Μετά την αποδοχή το επόμενο βήμα είναι να τεθούν σε ενεργεία οι αναγκαίοι μηχανισμοί οι για την υλοποίηση του στόχου για ποιότητα. Θα πρέπει λοιπόν να κινηθεί προς την κατεύθυνση αυτή ολοκληρωμένη η επιχείρηση.  
Παρακίνηση/εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η επόμενη κίνηση είναι η δημιουργία μιας συνεχούς παρακίνησης για την επιτευξη της ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια βασική μέθοδος για παρακίνηση των εργαζομένων η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την καταλληλή εκπαίδευση, που επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας. Γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνει ειδικά σεμινάρια προς την κατεύθυνση αυτή.

#### **6.4. Ο σχεδιασμός της ποιότητας**

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παρέχονται για να ανταποκριθούν στην ανάγκη μιας αγοράς. Το καθήκον της σημερινής επιχείρησης είναι:

- Να εξακριβώνει τις ακριβείς απαιτήσεις της καταναλωτικής αγοράς.
- Να ενσωματώνει αυτές τις απαιτήσεις στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη της υπηρεσίας.
- Να καθορίζει τον σχεδιασμό της υπηρεσίας ορίζοντας λεπτομερώς τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά της στις προδιαγραφές.
- Να ελέγχει τις προδιαγραφές δοκιμάζοντας την καταλληλότητα του ίδιου του σχεδιασμού και την ικανότητα του συστήματος να παρέχει υπηρεσίες στο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας.

Αν και η ποιότητα μιας υπηρεσίας καθορίζεται από τις ανάγκες της αγοράς, η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των καταλλήλων επιπέδων ποιότητας για τις υπηρεσίες της και για την εξασφάλιση της επιτευξης τους μέσα από καταλλήλες λειτουργίες και μεθόδους.

#### **6.5. Ανθρώπινο δυναμικό**

Ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι απόλυτα καθοριστικός. Ιδιαίτερα, σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι ακόμα πιο σημαντικός και καθορίζει την επιβίωση μιας επιχείρησης, αφού οι εντυπώσεις των πελατών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν τον πραγματικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα. Άρχισε να αλλάζει ακόμα και η συνηθισμένη ορολογία για να τονιστεί αυτό το γεγονός. Έτσι, ο υπεύθυνος

για το προσωπικό μετονομάστηκε από «προσωπάρχης» σε «υπεύθυνος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων».

Ιδιαίτερα, σε μια τουριστική επιχείρηση, στην οποία οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, είναι κρίσιμο να δοθεί έμφαση στους συνεργάτες της επιχείρησης. Όπως υποστήριξε πρώτος ο Juran, εκτός από τον εξωτερικό πελάτη, δηλαδή τον πελάτη που επισκέπτεται την επιχείρηση, υπάρχει και ο εσωτερικός πελάτης, ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση, από τον οποίο εξαρτάται αν οι υπηρεσίες είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη αν, τελικά, παρέχονται υπηρεσίες ποιότητας.

Ευαίσθητοι παράγοντες, όπως η διάθεση για εξυπηρέτηση, οι ικανότητες και η αξιοπιστία επηρεάζουν κατά αποφασιστικό τρόπο την ποιότητα στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να επιδιώξει τη συνεργασία των εργαζομένων στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας, εφαρμόζοντας την «πολιτική της ανοικτής πόρτας».

Η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να δοθεί παράλληλα με πολλούς τρόπους:

#### **6.6. Περιβάλλον της εργασίας**

Οποιοσδήποτε γνωρίζει ότι οι ευχαριστημένοι, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους καλύτερα από εκείνους που δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι..

Βάση της αξιοποίησης του προσωπικού θα πρέπει να είναι η συμμετοχή τους στον σχεδιασμό της στρατηγικής και της τακτικής της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι σε μια τουριστική επιχείρηση είναι οι «μάχιμοι της πρώτης γραμμής». Ίσως ξέρουν καλύτερα από τον καθένα τι ζητά ο φιλοξε

νούμενος. Αποτελούν τη γέφυρα ανάμεσα στη διεύθυνση και στους πελάτες - μπορούν να μεταφέρουν στη διεύθυνση τα παράπονα των φιλοξενούμενων. Ίσως έχουν απαντήσεις στα κρίσιμα ερωτήματα: «Ποιες είναι οι προσδοκίες των φιλοξενούμενων; ποιες από αυτές πραγματοποιούνται; τι πρέπει να γίνει από δω και πέρα;».

Αν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες και να εκφράζουν τα παράπονα τους, τότε δεν θα διστάζουν να υποστηρίξουν την επιχείρησή τους απέναντι στους ανταγωνιστές, ακόμα και στο φιλικό τους περιβάλλον.

### **6.7 Το βραβείο χαμόγελου**

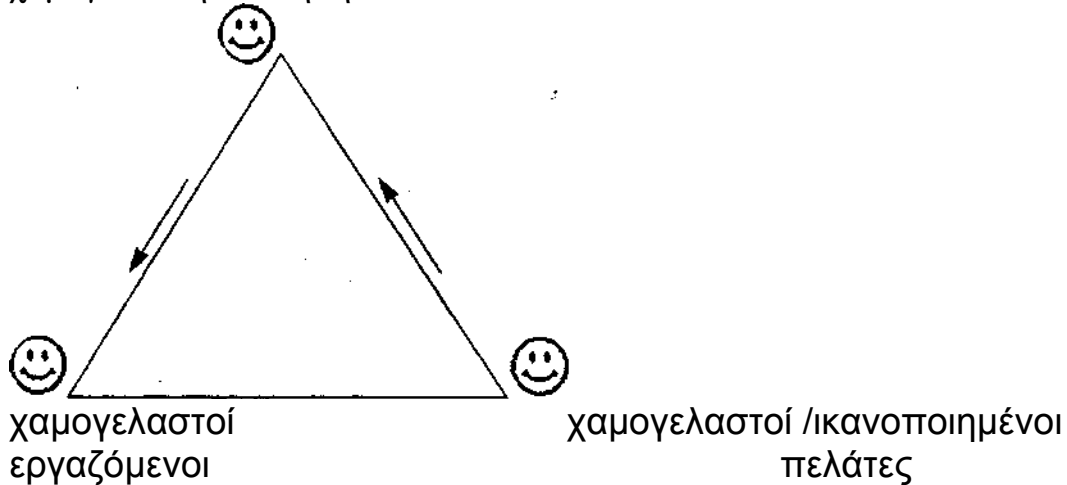
Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της διαχείρισης της ποιότητας έχει αλλάξει. Παλαιότερα, η υλική και τεχνική ποιότητα του εξοπλισμού και των προϊόντων ήταν αυτή που βρισκόταν στο επίκεντρο. Σήμερα, όμως, μεγάλη σημασία δίνεται στους «ευαίσθητους» παράγοντες, όπως είναι η διάθεση για εξυπηρέτηση, οι ικανότητες και η αξιοπιστία. Στον τομέα του τουρισμού, αυτά τα μη απτά στοιχεία επηρεάζουν την ποιότητα με καθοριστικό τρόπο. Τις περισσότερες φορές, οι τουριστικές υπηρεσίες που παρέχονται απορρέουν από την άμεση επαφή μεταξύ εκείνου που δέχεται τις υπηρεσίες και εκείνου που τις προσφέρει. Δεν είναι μόνο η ποιότητα του αποτελέσματος που παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η εργασία. Γι' αυτόν τον λόγο, για παράδειγμα, ένας πελάτης θα έχει κακή εντύπωση για ένα εστιατόριο, αν το φαγητό είναι πολύ ωραίο, αλλά η εξυπηρέτηση δεν είναι καθόλου καλή.

Η ποιότητα δεν πρέπει να συγχέεται με την πολυτέλεια. Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει ανεξάρτητα αν πρόκειται για επιχείρηση τριών, τεσσάρων ή πέντε αστέρων.

Είναι γεγονός πως, ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών είναι και ο κατάλληλος τρόπος παροχής των υπηρεσιών, δηλαδή η ευγένεια, η ευχάριστη διάθεση, η προσωπική επαφή που εκφράζεται με τις λέξεις «είναι χαρά μας, που σας προσφέρουμε τη φιλοξενία μας - αν εσείς ευχαριστηθείτε, τότε κι εμείς θα είμαστε ευχαριστημένοι».

Το χαμόγελο είναι η πιο σημαντική παροχή υπηρεσιών. Εκτός από το γεγονός ότι ανταποκρίνεται στις υψηλότερες προσδοκίες των πελατών, δείχνει και τη συνολική στάση του εργαζόμενου: ο χαμογελαστός (και όχι σκυθρωπός) εργαζόμενος εκφράζει τη διάθεση του για την παροχή των υπηρεσιών του και ταυτόχρονα δείχνει ικανοποιημένος από την εργασία του. Αυτή η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του αποδεικνύει στον φιλοξενούμενο ότι πραγματικά αυτή η εργασία έχει την προσδοκώμενη ποιότητα.

χαμογελαστή διοίκηση



### **6.8. Το «τρίγωνο του χαμόγελου»**

Από το σχήμα φαίνεται καθαρά η σημασία του χαμόγελου. Έτσι, μια διεύθυνση τουριστικής επιχείρησης που προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερα από τα κίνητρα που έχουν αναφερθεί, θα καταφέρει να έχει χαμογελαστούς εργαζόμενους. Αυτό ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών της και άρα αυτοί θα είναι ικανοποιημένοι, πράγμα που επιθυμεί και η διεύθυνση.

### **6.9 Τα πολλά λόγια είναι φτώχεια-30''**

Πολλές φορές, για να αντιμετωπίσουμε το παράπονο ενός πελάτη, αρχίζουμε να λέμε διάφορες δικαιολογίες. Αυτό όχι μόνο είναι ανώφελο, αλλά και ενοχλεί τον πελάτη. Το «κλειδί» είναι τα 30". Τα τριάντα δευτερόλεπτα ίσως φαίνονται λίγα για να πει κανείς αυτά που θέλει. Είναι, όμως, αρκετά για να προσελκύσει και να διατηρήσει την προσοχή του ακροατή του. Είναι αρκετά για να πείσει τον ακροατή του για το ενδιαφέρον του.

Ένας εργαζόμενος σε μια τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει αυτόν τον κανόνα: ό,τι έχει να πει στον πελάτη, είτε πρόκειται για κάποια δικαιολογία σε κάποιο παράπονο του, είτε πρόκειται για ενημέρωση για τις υπηρεσίες που προσφέρονται, θα πρέπει να το πει σε 30 δευτερόλεπτα. Αν θέλουμε να το εξηγήσουμε από επιστημονική άποψη πρέπει να πούμε ότι έρευνες έχουν δείξει πως ο άνθρωπος μπορεί να συγκεντρωθεί πλήρως σε κάτι που ακούει ή βλέπει για 30 δευτερόλεπτα. Έπειτα από αυτόν τον χρόνο, η προσοχή του ακολουθεί φθίνουσα πορεία μέχρι που παύει να δίνει σημασία. Χρειάζεται νέο ερέθισμα για να ξανά εντείνει την προσοχή του.



Συμπερασματικά, με δεδομένο ότι καμία τεχνολογία και κανένας εξοπλισμός δεν μπορεί να παράγει από μόνος του «ποιότητα», το κλειδί για τον προσανατολισμό στον πελάτη και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Φαίνεται, τελικά, ότι δημιουργείται ένας ειδικός συντελεστής παραγωγής που έχει τις ρίζες του στις γνώσεις, τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά του προσωπικού της επιχείρησης.

#### 6.10. Προσδιορισμός των στάνταρ ποιότητας

Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια ενότητα δράσης στις καθημερινές υποθέσεις και να οριστούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις εκπλήρωσης των καθηκόντων των συνεργατών, θα πρέπει να προσδιοριστούν συγκεκριμένα στάνταρ ποιότητας. Αυτά τα στάνταρ ποιότητας δεν πρέπει να λαμβάνονται από το εξωτερικό της επιχείρησης, αλλά να προσδιορίζονται μέσα στην επιχείρηση (σε λειτουργία κατά ομάδες).

Το ζητούμενο είναι στάνταρ ποιότητας πραγματοποιήσιμα και μετρήσιμα.

Στάνταρ ποιότητας γενικής σειράς - από την πλευρά των συνεργατών

Απαντάμε στο τηλέφωνο το αργότερο μετά το τρίτο χτύπημα.

Χαιρετάμε όλους τους φιλοξενούμενους μας, αν είναι δυνατό με το όνομα τους.

Απαντάμε στις γραπτές αιτήσεις των φιλοξενούμενων μας μέσα σε τρεις μέρες κλπ.

#### 6.11. Οι πελάτες

Στην εποχή μας, ο πελάτης δεν είναι πια ένας εύκολος αγοραστής προϊόντων ή υπηρεσιών. Είναι μορφωμένος, καλά ενημερωμένος και απαιτητικός. Η έμφαση δεν δίνεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία, αλλά στον πελάτη. Η

επιχείρηση δεν υπάρχει για τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, αλλά για τους πελάτες της - χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχείρηση. Γι' αυτόν τον λόγο, ολόκληρη η ιεραρχία της επιχείρησης, οριζόντια και κάθετα, λειτουργεί με στόχο τον πελάτη.

Όλοι οι συντελεστές που συνθέτουν την επιχείρηση, άνθρωποι, τεχνολογία, προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να λειτουργούν σαν αρμονικοί κρίκοι μιας αλυσίδας με τελική κατάληξη την προσφορά ολικής ποιότητας σε κάθε πελάτη.

Μια τουριστική επιχείρηση που θέλει να επιτύχει, θα πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλού ποιοτικού επιπέδου. Ποιότητα σημαίνει:

- να κάνεις τα συνηθισμένα με εξαιρετικό τρόπο.
- να κάνεις ό,τι κάνεις με την καρδιά σου.
- ότι ο πελάτης έρχεται ξανά.

ότι μια υπηρεσία λειτουργεί ανάλογα με τις ανάγκες των ομάδων των φιλοξενούμενων.

## ΜΕΡΟΣ II

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

#### 7.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ-ΕΡΕΥΝΑ

1) Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο ; (Σημειώστε με X) – Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων;

LUX	
Α΄ Κατηγορία	
Β΄ Κατηγορία	
Γ΄ Κατηγορία	
Δ΄ Κατηγορία	

2) Πόσα άτομα απασχολείτε σαν μόνιμο προσωπικό;

3) Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σας γενικά;

<u>Επίπεδο Εκπαίδευσης</u>	<u>Αριθμός Απασχολούμενων</u>	<u>Ποσοστό</u>
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση		
Απόφοιτοι ΙΕΚ		

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση		
Απόφοιτοι Μεταπτυχιακού		

4) Ποια διαδικασία ακολουθείτε για τον εντοπισμό και την προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων;

5) Πώς αποφασίζετε για την καταλληλότητα του ατόμου; Με ποια μέθοδο επιλέγεται το προσωπικό;

Βιογραφικό Σημείωμα	
Τεστ νοημοσύνης	
Τεστ Προσωπικότητας	
Συνέντευξη	

6) Αντιμετωπίζετε προβλήματα όσον αφορά την εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού στην περιοχή του Ν. Ρόδου; Αν ναι αναλύστε ποια είναι αυτά και σε ποιες ειδικότητες;

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΥΚΟΛΟ	ΑΡΚΕΤΑ ΔΥΣΚΟΛΟ	ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΟ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ			
ΣΕΦ – ΜΑΓΕΙΡΟΙ			
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΙ			
ΚΑΜΑΡΙΕΡΕΣ			

Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝ/ΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΒΟΗΘΟΙ ΜΑΓΕΙΡΟΙ			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΜΠΑΡ			
ΣΥΝΤΗΡΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΗΠΟΥΡΟΙ			
ΑΝΙΜΑΤΕΡ			
ΝΥΧΤΕΡΙΝΟΙ ΡΕΣΕΨΙΟΝΙΣΤ			
ΜΕΤΡ			
ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ, ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ			
ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ			
ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ, ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΩΣΕΩΝ			
ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ			
ΑΛΛΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ			

- 7) Οι ανθρώπινες σχέσεις πως συμβάλλουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών;
- 8) Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την συμπεριφορά του προσωπικού;
- 9) Πως μπορούν να βελτιωθούν οι ανθρώπινες σχέσεις;
- 10) Τι προσφέρεται για παροχή βελτίωσης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή μονάδα;
- 11) Ποιοι παράγοντες μπορούν να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες στο χώρο εργασίας σας;
- 12) Τα κριτήρια πρόσληψης προσωπικού συμβάλλουν θετικά στις ανθρώπινες σχέσεις;
- 13) Η βελτίωση υπηρεσιών πόσο επηρεάζει την επιθυμία του πελάτη να επαναλάβει την επίσκεψη του;
- 14) Η ευγένεια, το χαμόγελο, η μόρφωση, συντελούν στη διαμόρφωση ενός καλύτερου προφίλ για τη χώρα μας;
- 15) Τα τελευταία χρόνια ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει μια καμψη, σε τι βαθμό αλλοίωσε αυτή την εικόνα η συμπεριφορά του προσωπικού;

16) Πιστεύετε πως η πρόσληψη μερίδας ατόμων που διαθέτουν αξιόλογη μόρφωση έχει θετικά αποτελέσματα για την πορεία μιας επιχείρησης; Σας βρίσκει σύμφωνους σε κάτι τέτοιο;

17) Έχει ειπωθεί κατά καιρούς πως το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι "ποσοτικό" και όχι ποιοτικό. Συμμερίζεστε αυτή την άποψη;

## 7.2 Αποτελέσματα- Απαντήσεις ερωτηματολογίου

Το επόμενο τμήμα της εργασίας στηρίχτηκε στην έρευνα δηλ. στην πρακτική εφαρμογή των "αρχών" και "αξιωμάτων" στον ξενοδοχειακό κλάδο. περιελήφθησαν ξενοδοχεία LUXE και Α' κατηγορίας. Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν πως μπορούν οι ανθρώπινες σχέσεις και η γενικότερα συμπεριφορά του προσωπικού να επιδράσουν θετικά στις παρεχόμενες υπηρεσίες με σκοπό την αναβάθμιση της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δυο τύπους ερωτήσεων: κλειστού τύπου, όπου οι απαντήσεις είναι σχεδόν κατευθυνόμενες και ανοικτού τύπου όπου ζητήθηκαν οι απόψεις του αρμοδίου προϊστάμενου.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τα παρακάτω ξενοδοχεία της Ρόδου:

- 1) Hilton Rhodos Resort (DE LUXE) 401 δωμάτια
- 2) Olympic Palace (DE LUXE) 355 δωμάτια 6 bungalows
- 3) Sofitel Capsis Hotel (DE LUXE) 692 δωμάτια
- 4) Blue Horizon Beach Resort (Α' κατηγορίας) 133 δωμάτια 18 σουίτες
- 5) Dionysos Hotel (ΙΧΙΑ) (Α' κατηγορίας) 145 δωμάτια 15 bungalows

Ζητήθηκε ο αριθμός των κλινών καθώς και οι μόνιμες θέσεις εργασίας. Οι διαφορές ανάμεσα στις δυο κατηγορίες δεν ήταν αισθητές. Παρουσιάστηκαν ανόμοια σημεία στο μορφωτικό επίπεδο, καθώς και στον τρόπο πρόσληψης του εποχιακού προσωπικού. Οι υπόλοιπες απαντήσεις ήταν παρόμοιες. Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 17 ερωτήσεις με σκοπό να μην κουράσει τον ερωτηθέντα.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων κατά κύριο λόγο αποτελούταν από απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (55%),



απόφοιτους ΙΕΚ (15%), τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (25%) και (5)% απόφοιτοι μεταπτυχιακού.

Ζητήθηκε επίσης η διαδικασία που ακολουθείται για τον εντοπισμό και την προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων, δόθηκαν οι εξής απαντήσεις:

Ανάλογα με τη σημαντικότητα της θέσης εργασίας, από αγγελίες σε εφημερίδες, από σωματεία εργαζομένων, από όλη την Ελλάδα ακόμα και από το εξωτερικό. Κατά κύριο λόγο παρουσιάζεται το όνομα-κύρος της εταιρίας και η ζήτηση της για τη συγκεκριμένη θέση. Οι μέθοδοι με τις οποίες επιλέγεται το προσωπικό βρίσκει σύμφωνους όλους τους προϊστάμενους. Επιπρόσθετα ζητήθηκε για κάθε ειδικότητα να μας υποδείξουν το βαθμό δυσκολίας που αφορά την εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού στην περιοχή της Ρόδου. Είναι αυτονόητο ότι οι απαντήσεις δεν ήταν ίδιες.

Στην συνέχεια ζητήθηκε η άποψη των υπευθύνων σχετικά με τον τρόπο που οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις συμβάλουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και ποιοι παράγοντες τις επηρεάζουν. Σκοπός των managers είναι να υπάρχει ένα όμορφο κλίμα εργασίας, προσωπικό και υπεύθυνοι να' χουν καλές σχέσεις ικανοποιητικός μισθός, ρεπό, ακόμα και η αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων. Οι ανθρώπινες σχέσεις μπορούν να βελτιωθούν με καθημερινή επικοινωνία με άριστη συνεργασία δηλ. με άψογες συνθήκες εργασίας. Κατόπιν απάντησαν ότι με σεμινάρια καλύτερες συνθήκες εργασίας και διαρκή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων μπορεί να βελτιωθεί η παρεχόμενη ποιότητα. Στη συνέχεια απάντησαν όλοι θετικά για το βαθμό επιρροής του πελάτη με σκοπό να επαναλάβει την επίσκεψη του. Μια επίσκεψη που θα' ναι αποτέλεσμα ευγένειας, χαμόγελου, μόρφωσης και κυρίως καλής διάθεσης. Τέλος παρουσιάζεται η άποψη των προϊστάμενων

στο θέμα της κάμψης του Ελληνικού τουρισμού και στο πόσο επηρέασε τη συμπεριφορά του προσωπικού. Στο σύνολο τους απάντησαν πως οι εργαζόμενοι βοήθησαν όσο μπορούσαν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, να αγνοήσουν όσο ήταν δυνατόν τα προβλήματα της χώρας και να φερθούν με τον καλύτερο τρόπο με σκοπό την επιστροφή του πελάτη. Η μόρφωση επίσης είναι ένα βασικό συστατικό για την ποιότητα της υπηρεσίας και το καλύτερο αποτέλεσμα αυτής. Κλείνοντας ειπώθηκε πως το ανθρώπινο δυναμικό προτιμάται να' ναι ποιοτικό παρά ποσοτικό αφού μια ποιοτική υπηρεσία μπορεί να' ναι σαφέστατα καλύτερη από μια ποσοτικότερη και με μηδενικό αποτέλεσμα. Στο τελείωμα της έρευνας μας διαπιστώθηκαν οι ώριμες απαντήσεις καταρτισμένων ατόμων πάνω στον τομέα του τουρισμού. Παρατηρήθηκε επίσης η σφαιρική γνώση του αντικειμένου και ο απώτερος στόχος για ικανοποιημένους πελάτες άρα επαναλαμβανόμενη επίσκεψη, άρα κέρδος για τον επιχειρηματία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Τουριστική ψυχολογία- Λύτρας Περικλής, εκδόσεις: interbooks
- Επιλογή προσωπικού- Μέθοδοι- Τεχνικές-Διαδικασίες- Νίκος Βιτατζάκης, εκδόσεις: Έλλην
- Διοίκηση προσωπικού εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού- Φαναριώτης Π., εκδόσεις: Α. Σταμούλης
- Ο ανθρώπινος παράγων στη βιομηχανία- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Αθήνα 1993
- Οργάνωση και διοίκηση- Σπύρος Ζευγαρίδης και Στυλιανή Ξυροτύρη-Κουφίδου, εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη
- Αξιολόγηση προσωπικού- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Αθήνα 1983
- Διοίκηση προσωπικού- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος και Ευάγγελος Κατσιούλας, Αθήνα 1984
- Μάρκετινγκ και Μάνατζμεντ- Philip Kotler τόμος Α και Β
- Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, εκδόσεις: ευρωτυπ. Α.Ε.
- Αξιοποίηση προσωπικού- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Αθήνα 1990
- Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας – Κορνηλία Καλογήρου, εκδόσεις: Καραμπερόπουλος
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων- Δημήτρης Λαλούμης, Βασίλης Ρούπας εκδόσεις: interbooks

- Οργανωσιακή συμπεριφορά -η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις- Λεωνίδα Χυτήρης εκδόσεις: interbooks
- Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (εργασιακές σχέσεις) – Γεώργιος Γεωργόπουλος, εκδόσεις: Σμπίλιας 1997
- Παραγωγικότητα- η ανθρώπινη πλευρά- Robert Blake, Jane Mouton, εκδόσεις: management
- Οργάνωση και διοίκηση- Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, εκδόσεις: Rosili
- Τουριστική ψυχολογία- Αιγινήτης Νίκος, εκδόσεις: Interbooks
- Οργάνωση και λειτουργία ξενοδοχείου- Στέφανος Καραγιάννης, εκδόσεις: Έλλην
- Διοίκηση ολικής ποιότητας –Dennis Lock, εκδόσεις: Interbooks
- Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων -Λεωνίδα Χυτήρης, εκδόσεις: interbooks
- Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα – Αλέξης Μητρόπουλος, εκδόσεις: Σακκουλα
- Οργάνωση και διοίκηση- Harold Koontz, Cyril O'Donnez εκδόσεις Παπαζήση
- Ρεαλιστικό μάνατζμεντ κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα- Erwin Staton, εκδόσεις: βιβλιοθήκη μάνατζμεντ
- Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση προσωπικού- Αθανάσιος Κάρμης Αθήνα 1981
- Οργάνωση και διοίκηση -Γιάννης Χολέβας, εκδόσεις Interbooks

- Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων- Κωνσταντίνος Ανδριώτης  
εκδόσεις: Έλλην
- Περιοδικό Ξενία Ιούνιος 2004

## *ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ*

- Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις λειτουργίες που επιτελούνται σε αυτό
- Οργανόγραμμα του ξενοδοχείου Hilton
- Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση το βαθμό επαφής του πελάτη με το προσωπικό
- Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις περιοχές- τμήματα που θεωρούνται ως κέντρα εσόδων και κέντρα κόστους
- Χρήση μεθόδων διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών στην Ελλάδα
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) στην Ελλάδα, εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ΔΑΠ στην Ελλάδα, μέθοδοι επιλογής
- ΔΑΠ στην Ελλάδα, ευελιξία στην απασχόληση
- ΔΑΠ στην Ελλάδα, συνεργασία με στελέχη γραμμής
- ΔΑΠ στην Ελλάδα, χρήση συμβούλων
- ΔΑΠ στην Ελλάδα, αμοιβές κίνητρα
- ΔΑΠ στην Ελλάδα, επικοινωνία προς το προσωπικό
- Απασχολούμενοι κατά ειδικότητα ή επάγγελμα και κατηγορία ξενοδοχείου
- Η διάρθρωση της απασχόλησης κατά τμήμα στα ελληνικά ξενοδοχεία
- Η διάρθρωση της απασχόλησης κατά θέση εργασίας και φύλο
- Διάγραμμα της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΜΕΡΟΣ Ι

#### ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σημασία που έχει το προσωπικό για την επιχείρηση

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

##### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 1.1. Εισαγωγή
- 1.2. Ο ανθρώπινος παράγων ως στοιχείο του οργανισμού
- 1.3. Ιστορική εξέλιξη
  - 1.3.1. Αρχαίοι χρόνοι
  - 1.3.2. Μεσαιωνική περίοδος
  - 1.3.3. Νεότεροι χρόνοι
- 1.4. Εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης
  - 1.4.1. Επιστημονικές έρευνες κατά την περίοδο της Βιομηχανικής επανάστασης
  - 1.4.2. Frederick Taylor
  - 1.4.3. Λοιποί συγγραφείς
- 1.5. Σύγχρονες εξελίξεις στο θέμα της διοίκησης προσωπικού

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

##### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

- 2.1. Τμηματοποίηση ξενοδοχείου
- 2.2. Δομή οργάνωσης του προσωπικού ξενοδοχείων
- 2.3. Έλεγχος –το πεδίο ελέγχου

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

##### ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 3.1. Θεωρίες ηγεσίας
- 3.2. Υποκίνηση
- 3.3. Επικοινωνία

- 3.4. Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία
- 3.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- 3.5.1. Ειδικοί παράγοντες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΣΤΑΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 4.1. Έννοια και περιεχόμενο
- 4.1.1. Αναζήτηση υποψηφίων
- 4.1.2. Συστήματα αναζήτησης υποψηφίων
- 4.2. Προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων
- 4.3. Επιλογή υποψηφίων
- 4.4. Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου υπαλλήλου
- 4.5 Σκοπός του εργαζομένου

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 5.1. Εισαγωγή
- 5.2. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης
- 5.3. Διακρίσεις της εκπαίδευσης
- 5.4. Εκπαίδευση εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία
- 5.5. Η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους
- 5.5.1. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- 5.5.2. Οι επιδράσεις της εκπαίδευσης στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση
- 5.6. Περίληψη
- 5.7. Αξιολόγηση προσωπικού

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

- 6.1. Έννοια και σημασία της ολικής ποιότητας
- 6.2. Χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας
- 6.3. Βήματα για την εισαγωγή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας
- 6.4. Ο σχεδιασμός της ποιότητας
- 6.5. Ανθρώπινο δυναμικό
- 6.6. Περιβάλλον της εργασίας
- 6.7. Το βραβείο χαμόγελου

- 6.8. Το «τρίγωνο του χαμόγελου»
- 6.9. Τα πολλά λόγια είναι φτώχεια-30''
- 6.10 προσδιορισμός των στάνταρ ποιότητας
- 6.11. Οι πελάτες

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

- 7.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ-ΕΡΕΥΝΑ.....
- 7.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ-ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ













