

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ

**“ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ”**

Σπουδαστής: Λαζαρίδης Παναγιώτης

Εισηγητής: Φραγκούλης Αντώνιος

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Ο Ανθρώπινος Παράγων ως Στοιχείο του Οργανισμού	7
1.3 Ιστορική Εξέλιξη	8
1.3.1 Αρχαίοι Χρόνοι	8
1.3.2 Μεσαιωνική Περίοδος	9
1.3.3 Νεότεροι Χρόνοι	10
1.4 Εξέλιξη της Επιστημονικής Σκέψεως	11
1.4.1 Επιστημονικές Έρευνες κατά την Περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης	11
1.4.2 Frederick Taylor	12
1.4.3 Λοιποί Συγγραφείς	15
1.5 Σύγχρονες Εξελίξεις στο Θέμα της Διοίκησης Προσωπικού	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
2.1 Ορισμός	17
2.2 Σημασία της ΔΑΠ στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις	19
2.3 Περιεχόμενο της ΔΑΠ	21
2.3.1 Οι λειτουργίες της ΔΑΠ	21
2.3.2 Οι Στόχοι της ΔΑΠ	24
2.4 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	26
2.5 Οργάνωση της ΔΑΠ	29
2.5.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις	29
2.5.2 Συνεργασία ΔΑΠ με τα στελέχη γραμμής (line managers)	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	34
ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
3.1 Θεωρίες ηγεσίας	34

3.2 Υποκίνηση.....	36
3.3 Επικοινωνία.....	51
3.4 Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία.....	65
3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	66
3.5.1 Ειδικοί Παράγοντες.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	68
ΣΥΣΤΑΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
4.1 Έννοια και Περιεχόμενο.....	68
4.1.1 Αναζήτηση Υποψηφίων.....	68
4.1.2 Συστήματα Αναζήτησης Υποψηφίων.....	68
4.2 Προκαταρκτική Εξέταση των Υποψηφίων (SCREENING).....	69
4.3 Επιλογή υποψηφίων.....	71
4.4 Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου υπαλλήλου.....	71
4.5 Σκοπός του εργαζομένου.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	74
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ (RECRUITMENT) ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ (SELECTION)	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
5.1 Ορισμοί και σημασία.....	74
5.2 Οι στόχοι της στρατολόγησης.....	77
5.3 Μέθοδοι και πηγές στρατολόγησης.....	79
5.4 Πηγές πληροφοριών για τους υποψήφιους.....	85
5.5 Η τελική απόφαση.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	101
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
6.1 Εισαγωγή.....	101
6.2 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης.....	102
6.3 Διακρίσεις της Εκπαίδευσης.....	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	104
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (TRAINING) ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (DEVELOPMENT)	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
7.1 Τοποθέτηση (placement) και προσανατολισμός (orientation) των νέων υπαλλήλων.....	104
7.1.1 Η Έννοια.....	104

7.1.2 Το Πρόγραμμα Προσανατολισμού.....	105
7.1.3 Ο Προσανατολισμός στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	106
7.1.4 Η Παρακολούθηση και η Αξιολόγηση του Προγράμματος Προσανατολισμού.....	108
7.2 Εκπαίδευση (Training) Προσωπικού.....	109
7.2.1 Έννοια και περιεχόμενο.....	109
7.2.2 Η Αναγκαιότητα και οι Σκοποί της Εκπαίδευσης.....	110
7.2.3 Η συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης.....	113
7.2.4 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας – Πρακτική εκπαίδευση (On-the Job Training, OJT).....	124
7.2.5 Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας (Off-the Job Training)....	126
7.2.6 Ιδιαιτερότητες στην Ξενοδοχειακή Εκπαίδευση.....	128
7.3 Ανάπτυξη (Development) Προσωπικού.....	131
7.3.1 Γενικά.....	131
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	132
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE APPRAISAL)	
8.1 Η έννοια της απόδοσης.....	132
8.2 Απόδοση και υποκίνηση (Motivation).....	135
8.3 Η έννοια και οι σκοποί της αξιολόγησης.....	138
8.4 Συστήματα αξιολόγησης.....	141
8.5 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	146
8.6 Η Συνέντευξη αξιολόγησης (Appraisal Interview).....	152
8.7 Συνήθη λάθη της αξιολόγησης.....	154
8.8 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία.....	156
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....	162
Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
9.1 Έννοια και σημασία της ολικής ποιότητας.....	162
9.2 Χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας.....	162
9.3 Βήματα για την εισαγωγή του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας.....	163
9.4 Ο σχεδιασμός της ποιότητας.....	164
9.5 Ανθρώπινο δυναμικό.....	164
9.6 Περιβάλλον της εργασίας.....	165
9.7 Το βραβείο χαμόγελου.....	165

9.8 Το «τρίγωνο του χαμόγελου».....	167
9.9 Τα πολλά λόγια είναι φτώχεια 30΄.....	167
9.10 Προσδιορισμός των στάνταρ ποιότητας.....	168
9.11 Οι πελάτες.....	168
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	169

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 σε 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 την 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 αντιμετώπισεως 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 άνθρωπο. 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' ότι 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 διέγινε 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 εργαζόμενους, όπως είναι η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, - η δημιουργία ορισμένων στοιχειωδών ανέσεων στην εργασία (όπως π.χ. ο εξαιρισμός του εργασιακού χώρου) και φυσικά η χορήγηση επιδομάτων ασθενείας.

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 Principle'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 επιχείρησης 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 όσους 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 ανθρωπίνου παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις. Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, αναπτύχθηκαν νέες απόψεις ως προς τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίες βρίσκονται σε στενή συνάρτηση με τις νέες αντιλήψεις περί οργάνωσης 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

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ήταν παλιά ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

2.1 Ορισμός

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν, παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

α) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.*

Εδώ παρουσιάζεται η ΔΑΠ ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

β) *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο*

με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

γ) ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης / οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΠ που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη ΔΑΠ, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ο όρος ανθρωπίνος πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρωπίνους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Με βάση τα λεχθέντα μπορούμε να προτείνουμε τον ακόλουθο ορισμό: «*Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.*»

2.2 Σημασία της ΔΑΠ στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις

Η ΔΑΠ είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο:

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης / οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

Βλέπουμε συνεπώς ότι οι ανθρωπίνοι πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου το μάνατζμεντ, να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση.

Η σημασία αυτή των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων που συχνά τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή- ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Jack Welch, CEO, General Electric Company).

«Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation).

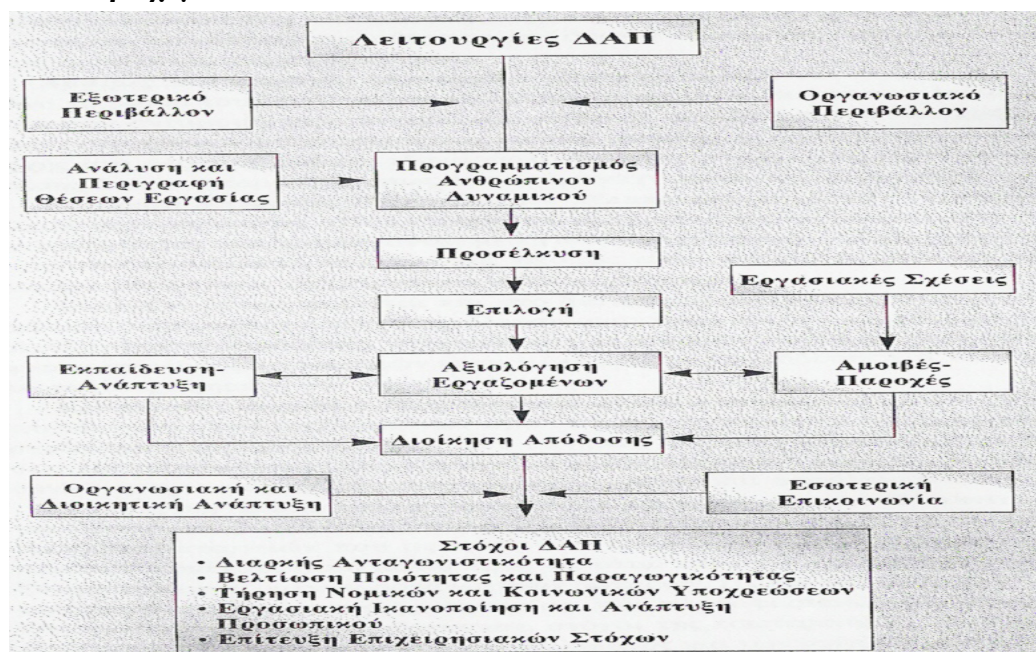
Επιπλέον, φορείς εξωτερικοί προς τις επιχειρήσεις αναγνωρίζουν από την πλευρά τους τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων. Το περιοδικό “Fortune”, για παράδειγμα, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών

ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με την μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. (Schuler and Jackson, 1996).

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται επιπλέον από το συνεχώς σημαντικότερο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα ΔΑΠ. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρείας συμβούλων Korn / Ferry International η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων ή στελέχη γραμμής (line managers), όπως ονομάζονται, έδειξε ότι το 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος γραμμής.

Όλα τα ανώτερα οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

Σχήμα 1.1: Περιεχόμενο ΔΑΠ



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, 2002.

2.3 Περιεχόμενο της ΔΑΠ

Για να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της ΔΑΠ, παρουσιάζονται στο σχήμα 1.1, οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΠ και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική.

2.3.1 Οι λειτουργίες της ΔΑΠ

- **Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:** Αφορά το περιβάλλον, τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση.

- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

- **Προσέλκυση (Recruitment):** Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.

- **Επιλογή (Selection):** Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή

τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.

▪ **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development):** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

▪ **Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal):** Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

▪ **Αμοιβές και παροχές (Rewards):** Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή, για παράδειγμα, bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

▪ **Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management):** Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση. Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση-ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

▪ **Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships):** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λ.π.

▪ **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication):** Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

▪ **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development).** Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΠ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

2.3.2 Οι Στόχοι της ΔΑΠ:

➤ **Αύξηση Ανταγωνιστικότητας:** Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική.

Συνεπώς, η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

➤ **Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας:** Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

➤ **Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων:** Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς, να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

➤ **Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσω-

πικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

➤ **Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων:** Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

2.4 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά- από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Σχήμα 1.2: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκηση Προσωπικού



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, 2002.

Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

— Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που

στοχεύει σε υφιστάμενους.

— Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.

— Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη ΔΠ.

— Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία. Τέλος,

— Η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Για να δώσουμε μια καλύτερη ιδέα των διαφορών μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ θα μπορούσαμε να τονίσουμε το γεγονός ότι και οι δύο αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Όμως, όπως παριστάνεται στο σχήμα 1.2, οι λειτουργίες που τοποθετούνται στον εσωτερικό κύκλο έχουν από καιρό αποτελέσει τον πυρήνα και το λόγο ύπαρξης της λειτουργίας προσωπικού στις επιχειρήσεις και αυτές μπορούμε να τις κατατάξουμε στη ΔΠ. Αν και ο τρόπος που αυτές υλοποιούνται έχει εξελιχθεί, έχει γίνει πιο σύνθετος ή πιο επιστημονικός, παραμένουν όμως η βάση της διοικητικής λειτουργίας του προσωπικού. Αυτές περιλαμβάνουν ανάλογα με τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης, θέματα εργασιακών σχέσεων, σχεδιασμού και ανάλυσης των θέσεων εργασίας, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργαζομένων, καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Εκτός όμως από αυτές τις απαραίτητες υπηρεσίες, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν επιπλέον υπηρεσίες που να διαμορφώνουν και να στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για

απόδοση και την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων, το οργανωσιακό κλίμα, την οργανωσιακή δομή, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Οι επιπλέον αυτές δραστηριότητες που έχουν τοποθετηθεί στον εξωτερικό κύκλο του διαγράμματος μαζί με τις δραστηριότητες του εσωτερικού κύκλου της ΔΠ αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της ΔΑΠ.

Βλέπουμε, λοιπόν ότι η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζομένους της.

Στη χώρα μας, εκτός από τους όρους ΔΠ και ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται εναλλάξ, χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), καθώς ορισμένοι δε συμφωνούν με τη χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resource Management. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη προς μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι «αναλώσιμο». Βεβαίως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη ΔΑΠ είναι εντελώς διαφορετική και θέλει να τονίσει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή εξάλλου είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται και ο όρος στην Αγγλική γλώσσα. Τελικά πιστεύουμε ότι όλοι οι όροι είναι αποδεκτοί και μπορούν να χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση¹.

2.5 Οργάνωση της ΔΑΠ

Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει τη ΔΑΠ διαφέρει κυρίως ανάλογα με το μέγεθος της και με την εμπλοκή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό των στελεχών γραμμής. Σε πολλές επιχειρήσεις οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι πολύ εξελιγμένες, ενώ σε άλλες ακολουθούνται πρότυπα του παρελθόντος.

¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 17-29.

2.5.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις

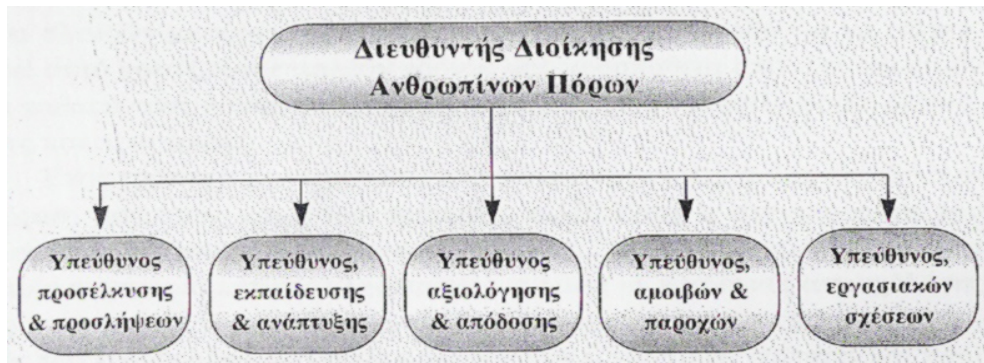
Στις μικρές επιχειρήσεις συνήθως τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής συνήθως κάνει τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο εργασίας και τις βάρδιες. Το Λογιστήριο-Οικονομικό τμήμα και εν μέρει εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών ΔΑΠ αναλαμβάνουν τη μισθοδοσία και άλλες βασικές διοικητικές λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως τήρηση αρχείων και καταστάσεων εργαζομένων. Η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικούς φορείς, ενώ τα θέματα εκπαίδευσης επιλέγονται από τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων, κατά περίπτωση. Κατά κανόνα ένα στέλεχος καλείται να αναλάβει ολόκληρη τη λειτουργία της ΔΑΠ, σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 90 άτομα, καθώς η έρευνα έχει δείξει ότι η αναλογία στελεχών προσωπικού προς το σύνολο των εργαζομένων είναι 1 προς 90.

Στην περίπτωση θυγατρικών καταστημάτων μεγάλων εταιρειών, η οργάνωση είναι ίδια με αυτή των μικρά επιχειρήσεων γενικότερα, μόνο που συνήθως τα κεντρικά της μεγάλης εταιρείας παρέχουν οδηγίες, έτοιμες φόρμες αξιολόγησης και διαχειρίζονται κεντρικά τη μισθοδοσία.

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος ΔΑΠ αποδεικνύεται απαραίτητη. Καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει, το στέλεχος που διαχειριζόταν τα θέματα ΔΑΠ, αποκτά βοηθούς που αναλαμβάνουν μέρος των καθηκόντων. Οι επιχειρήσεις με πάνω από 200 ή 250 υπαλλήλους συνήθως οργανώνουν αυτόνομο τμήμα ΔΑΠ, με ένα στέλεχος ΔΑΠ και ένα γραμματέα ή βοηθητικό στέλεχος.

Σε ακόμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι στο τμήμα ΔΑΠ πληθαίνουν και συνήθως κάτω από το διευθυντή μπορεί να υπάγονται ένας ειδικός για προσλήψεις, ένας για εκπαίδευση και ένας για αξιολόγηση και αμοιβές. Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα ΔΑΠ διαιρείται σε ακόμα μικρότερα υπο-τμήματα που περιλαμβάνουν την προσέλκυση και επιλογή, τη μισθοδοσία και τις εξωμισθολογικές παροχές, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία. Το σχήμα 1.3, παρουσιάζει ένα υπόδειγμα οργάνωσης του τμήματος ΔΑΠ σε μια μεγάλη επιχείρηση.

Σχήμα 1.3: Δομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, 2002.

2.5.2 Συνεργασία ΔΑΠ με τα στελέχη γραμμής (line managers)

Στελέχη γραμμής (line managers) ονομάζονται τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων που έχουν άμεση ευθύνη για τη δημιουργία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι η συνεισφορά τους στην επιχείρηση μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί με βάση τα αποτελέσματα που φέρνουν στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένα τμήμα πωλήσεων που έχει ετήσια έξοδα Y και κόστος λειτουργίας X , εκτιμάται άμεσα ότι συνεισφέρει στην επιχείρηση $Y - X$. Τα τμήματα που παραδοσιακά θεωρούνται ότι εκπληρώνουν λειτουργίες γραμμής είναι τα τμήματα παραγωγής, πωλήσεων και μάρκετινγκ, καθώς και η οικονομική διεύθυνση.

Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θεωρούνται ως επιτελικά στελέχη (staff managers), καθώς ανήκουν στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες που ενώ έχουν σημαντικό κόστος, η συνεισφορά τους στην επιχείρηση είναι έμμεση και συνεπώς πιο δύσκολο να εκτιμηθεί. Ως επιτελικά τμήματα θεωρούνται συνήθως η νομική υπηρεσία, οι δημόσιες σχέσεις, και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ο ρόλος αυτών των τμημάτων είναι να υποστηρίζουν τα τμήματα γραμμής, ώστε να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους.

Τελευταία ο διαχωρισμός των ρόλων των στελεχών γραμμής και των επιτελικών ΠΙ «υποστηρικτικών» στελεχών έχει μειωθεί σημαντικά. Συγκεκριμένα, τα στελέχη γραμμής καλούνται όλο και συχνότερα να αναλάβουν περισσότερα επιτελικά καθήκοντα, στα πλαίσια της τάσης για μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και για αποκέντρωση. Έτσι σήμερα και τα στελέχη γραμμής έχουν σε μεγάλο βαθμό ευθύνη

για ορισμένες λειτουργίες της ΔΑΠ.

Ο επιμερισμός των καθηκόντων ΔΑΠ μεταξύ στελεχών γραμμής και στελεχών ΔΑΠ γίνεται συνήθως ως εξής. Κάθε επιχείρηση που διαθέτει τμήμα ΔΑΠ αναθέτει στο προσωπικό αυτού του τμήματος το σχεδιασμό, την ενημέρωση, το συντονισμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης των πολιτικών ΔΑΠ. Συνήθως το τμήμα ΔΑΠ έχει αποκλειστική ευθύνη για ορισμένα θέματα, ενώ μοιράζεται την ευθύνη για άλλα, με τα στελέχη γραμμής. Την πιο χαρακτηριστική αποκλειστική ευθύνη του τμήματος ΔΑΠ αποτελούν οι εργασιακές σχέσεις και συγκεκριμένα η διαπραγμάτευση και επικοινωνία με οργανωμένα σωματεία εκπροσώπησης των εργαζομένων. Επίσης το τμήμα ΔΑΠ συνήθως έχει στις περισσότερες επιχειρήσεις την ευθύνη για την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων στην οποία στα τελευταία στάδια συμμετέχει και ο άμεσος προϊστάμενος.

Επίσης έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό του βασικού συστήματος αμοιβών και παροχών της επιχείρησης, του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, των βασικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του συστήματος κατάθεσης παραπόνων και πειθαρχικών πράξεων. Επιπλέον το τμήμα ΔΑΠ έχει σε μεγάλο βαθμό ανάμειξη στην οργάνωση των διεθνών δραστηριοτήτων της επιχείρησης (αποστολή στελεχών σε κέντρα της επιχείρησης στο εξωτερικό και παροχή υπηρεσιών ΔΑΠ σε υποκαταστήματα εκτός της χώρας). Τέλος, βασική λειτουργία των στελεχών ΔΑΠ, κυρίως σε επιχειρήσεις που έχουν αναθέσει σε εξωτερικούς συμβούλους κάποιες από τις δραστηριότητες της ΔΑΠ, είναι ο συντονισμός και η συλλογική διαχείριση των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων της ΔΑΠ, ούτως ώστε να είναι πιο αποτελεσματικές και να ταιριάζουν με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

Τα στελέχη γραμμής από την πλευρά τους συμμετέχουν στην πρακτική εφαρμογή των καθημερινών λειτουργιών της ΔΑΠ. Για παράδειγμα, παίρνουν μέρος και έχουν τον τελικό λόγο στις προσλήψεις προσωπικού που θα απασχοληθεί στο τμήμα τους, ορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που θα διανεμηθούν τα διάφορα bonus, και είναι ουσιαστικά αυτοί που εφαρμόζουν την αξιολόγηση των υφισταμένων τους, με τη χρήση κάποιου έτοιμου συστήματος που τους έχει δοθεί από το τμήμα ΔΑΠ. Άρα σε γενικές γραμμές τα στελέχη της ΔΑΠ καλύπτουν και υποστηρίζουν τις ανάγκες των στελεχών γραμμής σε εξειδικευμένες γνώσεις και συστήματα που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού τους.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ στελεχών γραμμής και στελεχών ΔΑΠ, ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις ή καθυστερήσεις. Για παράδειγμα τα στελέχη γραμμής μπορεί να βρίσκουν σε μεγάλο βαθμό άχρηστα και υπερβολικά τα καθήκοντα που τους αναθέτει το τμήμα ΔΑΠ, όπως τη συχνή εφαρμογή επίσημης αξιολόγησης ή την αναφορά οποιασδήποτε αλλαγής στις συνθήκες απασχόλησης υφισταμένων τους ή στην περιγραφή των θέσεων κ.λ.π.

Από την πλευρά τους, τα στελέχη ΔΑΠ μπορεί να δυσανασχετούν με την πιθανή απροθυμία των πρώτων, τις καθυστερήσεις, ή τη μη συμμόρφωση στις επιταγές του τμήματος ΔΑΠ. Έτσι, ενώ με τη συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών μπορούν να επωφεληθούν και οι δύο, επειδή για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται επιπλέον χρόνος και προσπάθεια από ό,τι απαιτούνται καθαρά τους καθήκοντα, μπορεί να προκύπτουν μερικές φορές διαφωνίες και προστριβές.

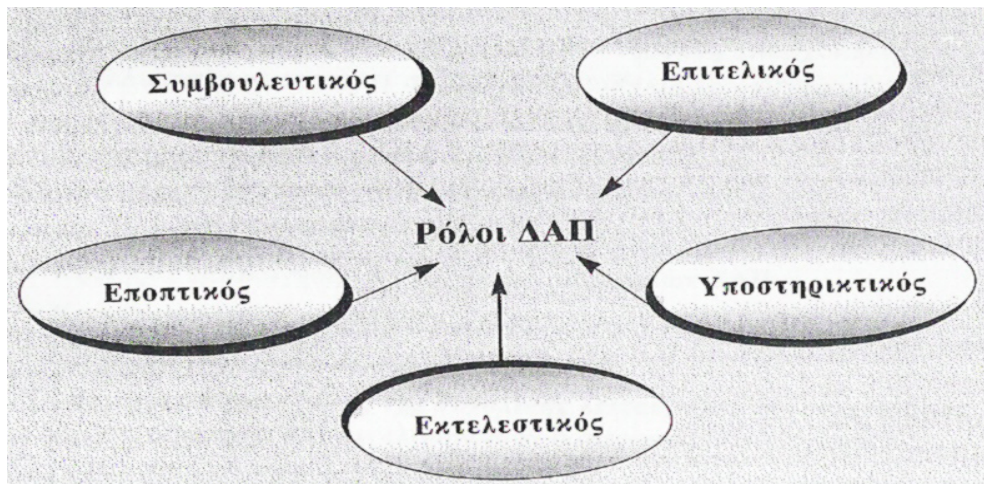
Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί το θέμα της συνεργασίας μεταξύ διαφόρων τμημάτων και του τμήματος ΔΑΠ είναι η αντιμετώπιση του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως Συμβουλευτικού Κέντρου, το οποίο παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με πρακτικές απασχόλησης προσωπικού σε νομικά θέματα και βοηθά στην κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, στην εξομάλυνση των εργασιακών σχέσεων και προσθέτει αξία στις διάφορες προσπάθειες για καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων που αναλαμβάνουν τα στελέχη γραμμής.

Το κύρος και η σημασία του τμήματος ΔΑΠ μπορεί να ενισχυθεί με την κατάλληλη στελέχωσή του από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα όχι μόνο στις επί μέρους δραστηριότητες, αλλά έχουν συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και του εξωτερικό περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Έτσι, όπως θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια, η τάση σήμερα είναι ο Διευθυντής ΔΑΠ να συμμετέχει στο Δ.Σ. της εταιρείας και να έχει λόγο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση του κύρους της ΔΑΠ είναι η θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης του έργου της που μπορεί να βοηθήσει και στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της.

Συνοψίζοντας, η ΔΑΠ δεν είναι μόνο ευθύνη της αντίστοιχης οργανωτικής μονάδας αλλά και όλων των στελεχών-προϊσταμένων. Οι ρόλοι της οργανωτικής μονάδας ΔΑΠ είναι οι εξής:

- Επιτελικός, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα, μεθόδους και λειτουργίες ΔΑΠ
- Υποστηρικτικός, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες
- Συμβουλευτικός, δηλαδή παρέχει συμβουλές για τη ΔΑΠ στις υπόλοιπες μονάδες
- Εποπτικός, με την έννοια ότι ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ.
- Εκτελεστικός, με την έννοια η οργανωτική μονάδα της ΔΑΠ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα².

Σχήμα 1.4: Οι Ρόλοι της Σύγχρονης ΔΑΠ



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, 2002.

² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 45-50.

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 ασυνειδητά, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Διαγραμματικά αυτό φαίνεται ως ακολούθως:

Υποκινητικές δυνάμεις - υποκινούν- συμπεριφορά - προς στόχο (αποτέλεσμα)

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: 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 οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

- 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 υποστήριζε 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, Πχ. 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 πχ. 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 - RELATIONSHIP - 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 ανθρώπινων 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 βασιζόνταν 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 επίτευξη. 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 τροποποιηθούν 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 προσπαθειών τους. Η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ενθαρρυντικής και υποβοηθητικής προς τα άτομα αυτά θα τα βοηθήσει να γίνουν πιο υπεύθυνα.

(στ) Οι ανταμοιβές και οι πιθανές τιμωρίες, που σχετίζονται με την επιτυχημένη 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 υποκινούνται για να πετύχουν ένα έργο.

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

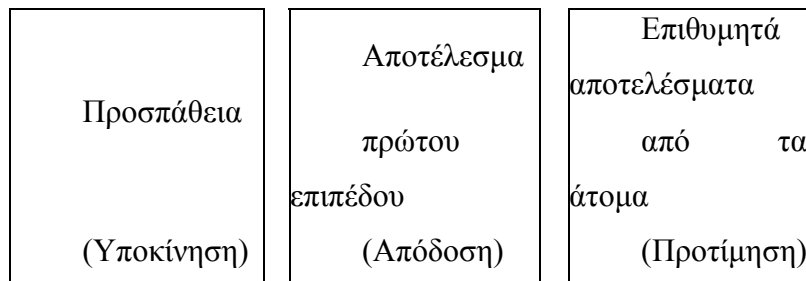
Όλες οι παραπάνω θεωρίες, δεν περιγράφουν αρκετά την πολυπλοκότητα της διαδικασίας υποκίνησης των ατόμων, στον εργασιακό χώρο, ούτε εξηγούν τη συμπεριφορά του ατόμου. Οι δύο θεωρίες υποκίνησης που ακολουθούν, αναφέρονται σε μια τέτοια διαδικασία.

(5) V. Vroom, θεωρία της Προσδοκίας

Ο Vroom διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της υποκίνησης δεν εξηγούν πώς τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα ποια είναι τα στοιχεία που μετρούν τα άτομα, για να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για απόδοση ή για να επιλέξουν μια ενέργεια. Μετά από μελέτη της έρευνας γύρω 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)



$$Y (\text{Υποκίνηση}) = f (\text{Π(Προσδοκία)} \chi \text{Πρ(Βαθμός προτίμησης)})$$

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 11€ 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 11€ 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 άδικα.

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 αυτουποκινούμενο 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. 'Η 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 ενδιαφέρονται 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 αντανακλούν 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 παραινήσεις 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 συσπάσεις 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 δεχτούμε 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 αλληπάλλληλα διοικητικά στρώματα ή να κινηθούν μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτοδιαστρεβλώνονται 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 επαναπληρόρησης 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 επαναπληρόρησης

Επαναπληρόρηση είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για κάποια απόδοση, ώστε να είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, όταν αυτό είναι αναγκαίο. Στις επικοινωνίες, η Επαναπληρόρηση 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 αντικειμενικοί 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 συζητήσουν 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 εργαζομένων, 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 (Α)

Τα ενημερωτικά δελτία κυκλοφορούν συνήθως συχνότερα και αναζητούν τα περιεχόμενά τους στα άμεσα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, περισσότερο από ό,τι τα στυλνά 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 (Α)

Τα φυλλάδια μπορούν να χρησιμοποιούνται για να δίνονται αμέσως πληροφορίες στους υπαλλήλους που δεν μπορούν να περιμένουν ως την επόμενη έκδοση του ενημερωτικού δελτίου ή της εφημερίδας. Ή 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 (Α)

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 επαναπληροφόρησης από κάθε βαθμίδα προς την κορυφή.

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

3.4 Το μανατζμεντ 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 μακροχρόνιων 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 Ειδικό 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 περιλαμβάνει 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.

A. 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 συγκεντρώνετε 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 υποψηφίων 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 επιχειρήσεως και

β. Με την εξέταση των αιτήσεων.

Η πρώτη περίπτωση αφορά τους ενδιαφερομένους που προορίζονται για εργασίες κατωτέρου επιπέδου και κυρίως χειρωνακτικές. Στις περιπτώσεις αυτές οι ενδιαφερόμενοι που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για τη διαπίστωση τυχόν υπάρξεως κενών θέσεων, υποβάλλονται σε μια πρόχειρη συνέντευξη με ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου, 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 κτιριακές 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 διαλειμμάτων

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

ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ (RECRUITMENT) ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ (SELECTION) ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Ορισμοί και σημασία

Ο όρος στρατολόγηση περιλαμβάνει την έρευνα και την εξασφάλιση των υποψηφίων για εργασία που συγκεντρώνουν τα απαραίτητα προσόντα, σε τέτοιο αριθμό που η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει το πιο κατάλληλο πρόσωπο για να καλύψει τις εργασιακές ανάγκες. Πρόκειται για μια διαδικασία “θετική” που καταρτίζει τον κατάλογο των ενδεχομένως κατάλληλων υποψηφίων σε αντίθεση με την επιλογή που είναι “αρνητική” και ενδιαφέρεται περισσότερο με το να προβλέπει το ποιος υποψήφιος θα έχει τη πιο κατάλληλη συνεισφορά στην επιχείρηση στο παρόν και τα μέλλον.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις η πρόσληψη του σωστού προσώπου θεωρείται τόσο σπουδαία ώστε και ο ίδιος ο πρόεδρος αναμειγνύεται σ’ αυτήν, ενώ σε άλλες (π.χ. Microsoft) οι διευθυντές αφιερώνουν χρόνο και προσοχή στη στρατολόγηση, επειδή πιστεύουν ότι είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και τη μακροχρόνια επιβίωση της εταιρείας. Η αποτελεσματική στρατολόγηση προσελκύει ξεχωριστά άτομα στην επιχείρηση και αυξάνει την ευκαιρία της παραμονής τους αφού προσληφθούν. Έτσι οι προσπάθειες στρατολόγησης επιζητούν να ικανοποιήσουν και τις ανάγκες αυτών που ζητούν εργασία και των διευθυντών³.

Το να βρει κανείς το σωστό πρόσωπο για συγκεκριμένη εργασία είναι πάντοτε πολύ σημαντικό και η απόφαση ενός εργοδότη να προσλάβει κάποιο άτομο είναι η πιο αποφασιστική. Αυτό είναι απόλυτα αληθές, αν θεωρηθεί από τη σκοπιά της αντίληψης που διέπει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων “οι άνθρωποι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σ’ ένα

³ Dowling P., Schuler R., “International Dimensions of HRM”, PWS, Boston, 1998.

ανταγωνιστικό περιβάλλον αν έχει κάνει κάποια στιγμή κακές επιλογές προσωπικού και κακή τοποθέτηση. Αν εξεταστεί το κόστος της επαναπρόσληψης, το κόστος της έλλειψης ικανοποίησης που προέρχεται από ένα άτομο που δεν κάνει τη δουλειά που θέλει και τα χαμένα αποτελέσματα λόγω ανικανότητας, τότε γίνεται κατανοητή η σημασία της στρατολόγησης και της επιλογής. Ένα λάθος στην επιλογή μπορεί να έχει για χρόνια δυσμενή αποτελέσματα, αφού τα σωματεία διαπραγματεύονται προτάσεις που κάνουν δύσκολη την απόφαση ενός εργοδότη για απόλυση και οι ανταγωνιστές μπορεί να χρησιμοποιούν τελειότερες μεθόδους επιλογής⁴.

Η διαδικασία της στρατολόγησης τυπικά συγκεντρώνει ένα αριθμό υποψηφίων, των οποίων τα προσόντα πρέπει να αντιπαραβληθούν με τις απαιτήσεις της εργασίας.

Την ακολουθεί κατά κανόνα μια αρχική διαλογή (initial screening), που είναι μια πρώτη ‘χονδρική’ επιλογή.

Επιλογή είναι η διαδικασία της εκλογής ατόμων που έχουν τα κατάλληλα προσόντα να καλύψουν τις υπάρχουσες ή σχεδιαζόμενες κενές θέσεις εργασίας. Είναι δηλαδή διαδικασία που παρέχει την ουσία της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό της. Συγκεντρώνει και αξιολογεί πληροφορίες για αυτούς που ζητούν εργασία για μακρό ή βραχύ διάστημα. Όταν γίνεται σωστά, εξασφαλίζει υπαλλήλους που θα αποδώσουν καλά και θα επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα. Ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως ήδη έχει τονιστεί, η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις. Επομένως είναι ανάγκη να επιλεγούν άτομα που διαθέτουν επικοινωνιακά χαρίσματα, ιδιαίτερα για εργασίες που επιβάλλουν ειδική στάση-ευαισθησία στην ικανοποίηση του πελάτη. Τέτοιοι υποψήφιοι είναι πολύ πιθανό να ανταποκριθούν με επιτυχία στα αναμενόμενα από αυτούς. Το πρόγραμμα επιλογής είναι τυπικά αρμοδιότητα του τμήματος HR, αλλά την τελική απόφαση για την πρόσληψη στο τμήμα τους παίρνουν οι γραμμικοί managers, που πρέπει να κατανοούν τους στόχους, την πολιτική και τις πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή, στην οποία πρέπει να αναμειχθούν από την αρχή⁵. Σε πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλες, είναι μια διαδικασία διαρκείας, αφού η αναδιοργάνωση συχνά είναι αναγκαία και οι κενές θέσεις που απομένουν πρέπει να καλυφθούν είτε από εσωτερικές πηγές είτε από εξωτερικές είτε από υποψήφιους, των οποίων τα

⁴ Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες”, International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ. 17.

⁵ Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ. 172.

προσόντα έχουν αξιολογηθεί προηγουμένως και μπορεί να κληθούν, όταν μόνιμες ή εποχιακές θέσεις εκκενωθούν.

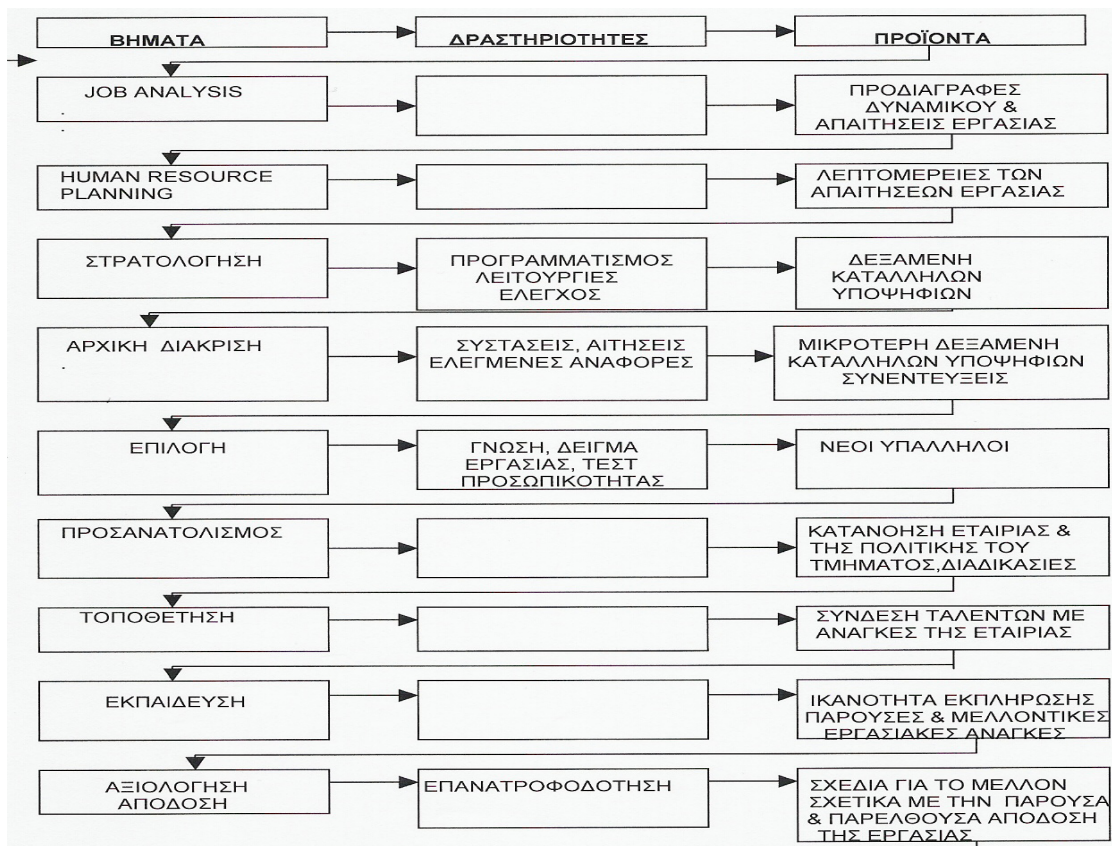
Στην επιλογή περιλαμβάνονται θέματα που, μεταξύ άλλων, σχετίζονται με τα ατομικά δικαιώματα, την πιθανή εκμετάλλευση από τον έχοντα τη δύναμη, με τη χρήση αδιαφιλονίκητων τεχνικών, με την ισότητα των ευκαιριών. Σημαντική παράμετρος είναι το θέμα των πληροφοριών που συνιστούν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα και περνούν από το άτομο στην εταιρεία. Παρά το ότι υπάρχει νομική προστασία, οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την επιρροή τους στα άτομα κρατούν πληροφορίες και τις αυξάνουν μέσω τεχνικών που συχνά δεν είναι γνωστές στους ενδιαφερόμενους⁶.

Στρατολόγηση και Επιλογή είναι δυο διαδικασίες που συνδέονται στενά. Αντικείμενο της πρώτης είναι, όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία μιας δεξαμενής δυνητικών υπαλλήλων και εκεί σταματά το πεδίο αρμοδιότητάς της και αρχίζει η διαδικασία της επιλογής, με την ταξινόμηση, την κατάταξη των υποψηφίων και την απόφαση της πρόσληψης. Η αποτελεσματική στρατολόγηση αρχίζει με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, όταν τα ανώτατα στελέχη προσδιορίζουν τις άμεσες και μακροπρόθεσμες ανάγκες, αναλύουν την εσωτερική και εξωτερική αγορά και προσδιορίζουν τις δυνατές πηγές των κατάλληλων υποψηφίων, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της job analysis και των δραστηριοτήτων του human resources planning. Είναι μια διαδικασία περίπλοκη, γιατί το να παίρνει κανείς αιτήσεις από τυχαία άτομα μπορεί να αποβεί καταστροφικό διότι μπορεί να προσληφθούν άτομα χωρίς προσόντα. Ανάλογα αποτελέσματα μπορεί να έχει και η στρατολόγηση καλών υπαλλήλων, χωρίς να υπάρχει πρόβλεψη για το πώς τέτοιοι άνθρωποι μπορεί να αξιοποιηθούν.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται σχηματικά η διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής υπαλλήλου:

⁶ Beardwell J., Holden L., "Human Resources Management", 2nd edition, Pitman, London, 1997, σελ.264.

Σχήμα 4.1: Διαδικασία Στρατολόγησης και Επιλογής Προσωπικού



Πηγή: Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 1998.

5.2 Οι στόχοι της στρατολόγησης

Όταν σχεδιάζεται ένα πρόγραμμα στρατολόγησης το πρώτο βήμα είναι να καθοριστούν οι στόχοι. Τέσσερις είναι οι κρίσιμες ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσουν οι υπεύθυνοι των ανθρώπινων πόρων:

- ποιούς θέλουμε
- πού θα τους βρούμε
- πώς θα τους προσελκύσουμε
- πώς θα τους αναγνωρίσουμε

Εκτός όμως από αυτές μπορεί να περιλαμβάνονται και άλλες περισσότερες ειδικές, αλλά εξίσου σημαντικές, όπως:

- πόσες νέες προσλήψεις χρειαζόμαστε άμεσα και πόσες για τα προσεχή τρία ως πέντε χρόνια;

- επιθυμούμε να στρατολογήσουμε ανθρώπους που θα παραμείνουν για μεγάλο διάστημα στην εταιρεία ή επιζητούμε ανθρώπους για σύντομη περίοδο;

- είμαστε προετοιμασμένοι να πληρώσουμε υψηλούς μισθούς ή ενδιαφερόμαστε για ανθρώπους που θα τους προσελκύσει η επιχείρηση έστω κι αν προσφέρει μέτρια αμοιβή;

- ενδιαφερόμαστε για ανθρώπους που διαφέρουν από το συνηθισμένο προσωπικό μας ώστε να φέρουν νέες προοπτικές ή επιθυμούμε τη διατήρηση του status quo*;

Όταν οι γενικές ανάγκες της επιχείρησης έχουν γίνει κατανοητές, αλλά πρόκειται για τον προσδιορισμό των αναγκών μονάδων ή τμημάτων της και τις απαιτήσεις εξειδικευμένων θέσεων, τότε μια κατάλληλη ανάλυση εργασίας απαντά τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ιδανικού υποψηφίου;

- Ποιες ικανότητες πρέπει οι άνθρωποι να έχουν όταν για πρώτη φορά έρχονται στην επιχείρηση και πόσο σημαντικό είναι ο νέος προσλαμβανόμενος να επιθυμεί να μάθει νέες δεξιότητες;

- Τι ευκαιρίες σταδιοδρομίας μπορούμε να συζητήσουμε με αυτούς που ζητούν εργασία;

Η οξυδερκής στρατολόγηση περιλαμβάνει γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται, πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών με βάση την πείρα του παρελθόντος και την αυξανόμενη προσδοκία για το μέλλον και γνώση του τύπου ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση. Σημαντική συνιστώσα του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων είναι η πρόβλεψη του αριθμού και του τύπου των ανθρώπων που χρειάζονται για τους στόχους της επιχείρησης και πρέπει πάντοτε να συνδέεται με τους χρηματοοικονομικούς της πόρους. Ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων (Human Resources Planning) αποβλέπει στην

* status quo: η παρούσα κατάσταση.

αξιοποίηση του υπάρχοντος δυναμικού περισσότερο αποτελεσματικά και στην ενοποίηση και παρακολούθηση των πολιτικών για τους ανθρώπινους πόρους. Στην καλύτερη εκδοχή τους τα συστήματα του σχεδιασμού αυτού ανυψώνουν την ποιότητα των αποφάσεων ως γνώση και κατανόηση της σύγχρονης θέσης της εταιρείας και της μελλοντικής της κατεύθυνσης, παράλληλα με το ότι υποδηλώνουν την προσπάθεια συντονισμού των δραστηριοτήτων του σχεδιασμού με το γενικότερο επιχειρηματικό σχεδιασμό⁷.

Οπωσδήποτε τα όσα συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της στρατολόγησης και ανεξάρτητα από το αν ο υποψήφιος αποδεχτεί ή απορρίψει όσα του προσφέρει η επιχείρηση, αποτελούν μια θετική εμπειρία. Αν μάλιστα η εταιρεία προωθεί μια ευνοϊκή εικόνα, ακόμη κι αν απορριφθεί, μπορεί στο μέλλον ο ίδιος υποψήφιος να επανέλθει ή να προτρέψει φίλους του να απευθυνθούν σ' αυτήν, ως μια εταιρεία εκλογής. Έτσι η στρατολόγηση κατευθύνει τις σύγχρονες ανάγκες ενώ προλαμβάνει και τις μελλοντικές⁸.

5.3 Μέθοδοι και πηγές στρατολόγησης

Στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων της στρατολόγησης δυο βασικά θέματα που απασχολούν τους υπεύθυνους είναι οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν και οι πηγές που αποτελούν στόχο στρατολόγησης. Όσον αφορά τις μεθόδους υπάρχει ευρεία ποικιλία με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η πιο κατάλληλη μέθοδος επηρεάζεται από τους διαθέσιμους πόρους, το επίπεδο της θέσης και τη σημασία της στη επιχείρηση, από την αγορά στόχο, και από την άποψη που έχει η επιχείρηση για την εσωτερική στρατολόγηση σε σχέση με την εξωτερική. Η διαθεσιμότητα από την άλλη πλευρά υπαλλήλων και εργατών συναρτάται με την τοποθεσία, την κατάσταση της οικονομίας, τις προσφερόμενες αμοιβές, το μέγεθος και την κατανομή του εργατικού δυναμικού και φυσικά δημογραφικούς παράγοντες. Γενικά όμως δίνεται πάντοτε έμφαση σε μια καλά αναπτυγμένη εσωτερική αγορά εργασίας από την οποία

⁷ Sherman, Bohlander, Snell, "Managing Human Resources", 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ.130-133.

⁸ Jackson S., Schuler R., "Managing Human Resources", South Western College, Ohio, 1999, σελ.260-263.

θα μπορούσαν να καλυφθούν πολλές κενές θέσεις. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στην επιχείρηση και θα μπορούσαν να στρατολογηθούν, ονομάζονται εσωτερικές πηγές (internal sources), ενώ αυτοί που δεν έχουν ποτέ εργαστεί σ' αυτήν θεωρούνται εξωτερικές (external sources). Αρκετές μελέτες έχουν ασχοληθεί με το εάν υπάρχουν διαφορές στην απόδοση, στην ανατροφοδότηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση υπαλλήλων που προέρχονται από διαφορετικές πηγές στρατολόγησης. Πάντως οι έρευνες δεν φαίνεται να δείχνουν ευδιάκριτες διαφορές στις εμπειρίες απασχόλησης των νέων υπαλλήλων που στρατολογούνται από διαφορετικές πηγές. Γενικά οι εργοδότες αντί να στοχεύουν σε μια μόνο πηγή, απευθύνονται σε πολλαπλές πηγές και χρησιμοποιούν ποικίλες μεθόδους και αυτό τους βοηθάει να δημιουργήσουν μια μεγάλη δεξαμενή με πολλούς και διαφορετικούς υποψήφιους⁹.

Όσον αφορά **την εσωτερική στρατολόγηση** είναι γεγονός ότι ένα πρώτο βήμα για την κάλυψη κενών θέσεων είναι η έρευνα για τη δυνατότητα προαγωγών ή μεταθέσεων, τη στιγμή μάλιστα που δεν είναι θεωρείται και ιδιαίτερα ικανοποιητικό για τους παλιούς υπαλλήλους το να προσλαμβάνεται κάποιος καινούριος και μάλιστα επικεφαλής. Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους ενοχλήσεις που ματαιώνουν τις φιλοδοξίες του υπάρχοντος προσωπικού, μπορεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει διάφορες τεχνικές και πρακτικές, όπως:

- Η πρακτική της κοινοποίησης σε πίνακα ανακοινώσεων, ηλεκτρονικό ή μη, των κενών θέσεων και ιδιαίτερα εκείνων που μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά (**job posting**), και που συνήθως παρέχεται μια πλήρης περιγραφή της εργασίας (Job description), αλλά και πίνακες (**staffing tables**) που παρουσιάζουν όλες τις θέσεις εργασίας, τον αριθμό των υπαλλήλων και τη θέση που κατέχουν, αλλά και τις μελλοντικές – για μήνα ή έτος – απαιτήσεις.

- Η τήρηση αρχείων – βάσης δεδομένων (**skills or talent inventories**) από τους διευθυντές που περιλαμβάνουν πληροφορίες για την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, την εμπειρία, τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων, την απόδοση, το ιστορικό αμοιβών και την αποδειγμένη επάρκεια, πρακτική που δίνει τη δυνατότητα άμεσης κάλυψης κενής θέσης από την υποδομή της εταιρείας. Οι υπολογιστές παρέχουν τη δυνατότητα

⁹ Beardwell J., Holden L., "Human Resources Management", 2nd edition, Pitman, London, 1997, σελ.217-218.

ανάπτυξης τράπεζας δεδομένων με πλήρεις αναφορές για τα προσόντα των υπαλλήλων

- Η λίστα αντικατάστασης (**replacement chart**) που περιλαμβάνει εκείνους που κατέχουν την κάθε θέση και τους δυνητικούς αντικαταστάτες, αν αυτή εκκενωθεί.

- Η μετάθεση (**transfer**) από μια θέση σε άλλη παρόμοια , χωρίς αυτό να συνεπάγεται κατ' ανάγκην και αύξηση μισθού. Μετά από πολλές μετακινήσεις ένας υπάλληλος μπορεί να αποκτήσει ευρεία αντίληψη για την όλη λειτουργία του οργανισμού.

- Το σχέδιο διαδοχής (**succession planning**) που περιλαμβάνει την αναγνώριση, ανάπτυξη και παρακολούθηση ατόμων με ειδικές ικανότητες για εκτελεστικές θέσεις υψηλού επιπέδου.

- Η τεχνική **Markov analysis** που δείχνει τον αριθμό των υπαλλήλων που απομένουν στην εργασία από χρόνο σε χρόνο και την αναλογία εκείνων που έχουν προωθηθεί, υποβιβασθεί, μετατεθεί ή αποχωρήσει¹⁰.

Η εξωτερική στρατολόγηση επιβάλλεται, όταν το υπάρχον προσωπικό δεν είναι επαρκές, η αύξηση της εταιρείας είναι ταχεία και η στροφή προς την αγορά εργασίας καθίσταται αναγκαία. Ειδικότερα, για στελέχη μέσου και ανώτερου επιπέδου που απαιτείται ειδική εκπαίδευση και εμπειρία, δεν είναι εύκολη η εσωτερική στρατολόγηση και μάλιστα σε μικρές εταιρείες. Απ' την άλλη πλευρά η προσέλκυση υπαλλήλων εκτός οργανισμού φέρνει ανθρώπους με νέες ιδέες, πράγμα πολύ σπουδαίο για επιχειρήσεις που επιθυμούν την εφαρμογή καινοτομιών και τη δημιουργικότητα. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι ποικίλες, όπως και οι θέσεις που ζητούν πλήρωση. Οι σπουδαιότερες είναι:

▪ **Οι αγγελίες – ανακοινώσεις:** είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων από εξωτερικές πηγές . Δημοσιεύονται στον τύπο είτε πρόκειται για εφημερίδες ημερήσιες, εβδομαδιαίες, ειδικές εφημερίδες αγγελιών, περιοδικά, επαγγελματικά περιοδικά, οικονομικές εφημερίδες. Ανάλογες γνωστοποιήσεις μπορεί να γίνουν από το ραδιόφωνο, την τηλεόραση, από εκδόσεις επαγγελματικών ενώσεων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών και κυρίως μέσω του διαδικτύου, που αποτελεί

¹⁰ Caskio W., “Applied Psychology in Personnel Management”, 4th ed., Prentice Hall, 1991, σελ.167-170.

την πιο σύγχρονη μέθοδο. Η αγγελία έχει το πλεονέκτημα ότι απευθύνεται σε ευρύτερη γκάμα δυνητικών υποψηφίων. Για μια επιτυχημένη αγγελία απαιτείται προετοιμασία και δημιουργικότητα για το σχεδιασμό και το περιεχόμενό της. Προηγείται ο προσδιορισμός των αναγνωστών και του γεωγραφικού χώρου που καλύπτει το έντυπο, ο χώρος στον οποίο θα δημοσιευτεί, η μορφή που θα έχει (λ.χ. πλαίσιο, εικόνα, τύπος γραμμάτων κ.τ.λ.) και ο τίτλος που θα επιλεγεί. Η καλογραμμένη αγγελία εξάγει τα πλεονεκτήματα της θέσης, την οποία προσδιορίζει με ακρίβεια, περιγράφει τα απαιτούμενα προσόντα του υποψήφιου και τονίζει την ευαισθησία της επιχείρησης για τη δουλειά και τις ανάγκες των υποψηφίων, αλλά και την παροχή ίσων ευκαιριών προς αυτούς.

Οι αγγελίες στο ραδιόφωνο μπορεί να προσελκύσουν υπαλλήλους κυρίως για μερική απασχόληση, που δεν ψάχνουν ενεργητικά για εύρεση εργασίας και δεν διαβάζουν εφημερίδα. Από το ραδιόφωνο μπορεί να θυμηθούν ότι διαθέτουν τα προσόντα και μπορούν να ενισχύσουν το εισόδημά τους, χωρίς να παραμελήσουν άλλα καθήκοντα. (π.χ. καμαριέρες).

▪ **Οι δημόσιες Υπηρεσίες εύρεσης εργασίας- ΟΑΕΔ:** Ο ελληνικός οργανισμός αυτός εξαρτώμενος από το Υπουργείο Εργασίας διαθέτει πέραν των άλλων αρμοδιοτήτων του στα τοπικά υποκαταστήματα του καταλόγους με διαθέσιμο δυναμικό ανειδίκευτο αλλά και όλων των ειδικοτήτων και μπορεί να αποτελέσει πηγή στρατολόγησης για πολλές επιχειρήσεις. Μέσω του ίδιου οργανισμού μπορεί να γίνουν προσλήψεις επιδοτούμενες, αλλά και να βρεθούν υπάλληλοι που έχουν εκπαιδευτεί στις σχολές μαθητείας που διαθέτει και στα επιδοτούμενα σεμινάρια ποικίλης διάρκειας που οργανώνει, Ανάλογες Δημόσιες Υπηρεσίες εύρεσης εργασίας υπάρχουν στα περισσότερα κράτη¹¹.

▪ **Ιδιωτικά Γραφεία εύρεσης εργασίας:** τα γραφεία αυτά έναντι αμοιβής αναλαμβάνουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε εκείνους που ζητούν εργασία, Η αμοιβή προέρχεται από τον υποψήφιο ή τον εργοδότη και συνήθως από τους δύο. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν διαφέρουν από γραφείο σε γραφείο και εξαρτώνται από το κύρος και τον επαγγελματισμό των συμβούλων τους. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που στοχεύοντας στο κέρδος ενθαρρύνουν υποψήφιους να δεχτούν

¹¹ Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ.142-144.

εργασία που δεν τους ταιριάζει, γι' αυτό είναι ανάγκη οι τελευταίοι να δαπανούν χρόνο ώστε να επιλέξουν ανθρώπους που έχουν γνώσεις, εμπειρία και επαγγελματισμό και κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

▪ **Εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων:** Σε αντίθεση με τις δημόσιες υπηρεσίες και τα ιδιωτικά γραφεία που βοηθούν τους υποψήφιους να βρουν τη σωστή εργασία, οι εταιρείες συμβούλων βοηθούν τους εργοδότες να βρουν το σωστό υπάλληλο για εργασία. Συνήθως ειδικεύονται στην αναζήτηση στελεχών με υψηλά εξειδικευμένα προσόντα, δεν έχουν αγγελίες στον τύπο και δεν εισπράττουν αμοιβή από υποψήφιους. Μεγάλος αριθμός από νέους Chief executive officers (CEOs) έχουν τοποθετηθεί στις θέσεις τους μέσω των εταιρειών αυτών. Διαθέτουν τμήματα επιλογής στελεχών, οι σύμβουλοι των οποίων χειρίζονται διάφορες θέσεις εργασίας για λογαριασμό των επιχειρήσεων και είναι σε θέση να γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά και τις ανάγκες της.

▪ **Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα:** Γενικά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελούν πηγή για νέους υποψήφιους που έχουν λάβει μεθοδική εκπαίδευση, αλλά δεν έχουν σχετική εργασιακή εμπειρία πλήρους απασχόλησης. Ειδικότερα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα πηγή στρατολόγησης αποτελούν οι φοιτώντες και οι απόφοιτοι των Τ.Ε.Ι. Τουριστικών Επιχειρήσεων, των σχολών τουριστικών επαγγελματιών του Ε.Ο.Τ., και των Ι.Ε.Κ.. Για τα υψηλόβαθμα στελέχη πηγή στρατολόγησης αποτελούν οι Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων των Οικονομικών Πανεπιστημίων και κυρίως τα Τμήματα Μεταπτυχιακών σπουδών στον Τουρισμό των Πανεπιστημίων Πειραιά, Αιγαίου και το αντίστοιχο του Ανοικτού Πανεπιστημίου. Πολύ σημαντικό ρόλο στη στρατολόγηση διαδραματίζουν και τα τμήματα Διασύνδεσης με την αγορά εργασίας που λειτουργούν στα Πανεπιστήμια. Λίγους μήνες πριν από την αποφοίτηση οι στρατολογούντες παίρνουν συνεντεύξεις από τους αναμενόμενους αποφοιτώντες. Αυτό είναι σημαντικό και για τις δυο πλευρές. Οι σπουδαστές πληροφορούνται την αξία της εργασίας και οι εργοδότες έχουν την ευκαιρία να βρουν αυτούς που ταιριάζουν σε κάθε θέση. Στρατολογώντας σπουδαστές των Τ.Ε.Ι. για την καλοκαιρινή σαιζόν οι εργοδότες επωφελούνται από τις φρέσκιες ιδέες των νέων εργαζομένων που συχνά αποδεικνύονται πιο επαγγελματίες από τους παλιούς, ενώ και το μισθολόγιο είναι σχετικά μικρό. Επειδή επιθυμούν ποικιλία εργασιών για την απόκτηση εμπειρίας, είναι κατάλληλοι για να αντικαταστήσουν υπαλλήλους που παίρνουν άδεια και να τους 'περιστρέψουν' σε

διάφορες εργασίες. Αν μάλιστα οι αποδοχές τους είναι ελκυστικές μπορεί να επιστρέψουν το επόμενο καλοκαίρι και πολύ αργότερα να γίνουν συνεργάτες¹².

▪ **Άλλες μέθοδοι:** Εκτός από τις προαναφερθείσες μεθόδους υπάρχουν και άλλες που είναι σημαντικές για την εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται:

α. Οι αναφορές υπαλλήλων: πρόκειται για τις αναφορές ή συστάσεις από τους ήδη εργαζόμενους υπαλλήλους που μπορεί να οδηγήσουν σε επιτυχή στρατολόγηση, αν μάλιστα υπάρξει ως κίνητρο και η παροχή κάποιας προμήθειας. Αυτοί συνήθως προτείνουν άτομα με ανάλογη προς τη δική τους υποδομή.

β. Οι φίλοι και συγγενείς των ήδη εργαζομένων μπορεί να αποτελέσουν πηγή στρατολόγησης, που όμως είναι πιθανό να λειτουργεί και αρνητικά, όταν καλύπτονται κενά σε επείγουσες περιπτώσεις που δεν υπάρχουν άλλοι διαθέσιμοι.

γ. Αιτήσεις που κατατίθενται εκούσια, χωρίς να έχουν ζητηθεί. Πολλοί εργοδότες δέχονται αιτήσεις από άτομα που ενδεχομένως έχουν καλή προοπτική για απασχόληση. Ειδικά για κατώτερο προσωπικό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ο αριθμός αυτών των αιτήσεων δεν είναι σωστό να αγνοείται, γιατί συχνά αποδεικνύεται ότι αυτός που εκούσια προσέρχεται και υποβάλλει αίτηση διακατέχεται και από σεβασμό προς την επιχείρηση.

δ. Τα πρακτορεία εποχιακής εργασίας. Για τα ξενοδοχεία που συχνά χρειάζονται εποχικό προσωπικό είτε αυξάνοντας για ένα διάστημα το υπάρχον για να αντιμετωπίσουν την αυξημένη ζήτηση, είτε, στην περίπτωση που δεν λειτουργούν συνεχώς, προσλαμβάνοντας καινούριο, η πηγή αυτή μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη. Το ίδιο ισχύει και για **αγγελίες σε ξενόγλωσσες εφημερίδες** που μπορεί να προσελκύσουν αλλοδαπούς που επιθυμούν για ένα διάστημα να εργαστούν στη χώρα που έχουν επισκεφθεί προσωρινά ή μονιμότερα.

ε. Οι εκθέσεις καριέρας (career exhibition) και οι ημερίδες ανοικτής ενημέρωσης (open days): πρόκειται για οργανωμένες εκδηλώσεις που φέρουν σε επαφή μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων ατόμων και συχνά φίλους και συγγενείς τους σε επαφή με τις εργασιακές μεθόδους, τα προϊόντα, τις ανέσεις κ.τ.λ. Είναι χρήσιμες πηγές για εξειδικευμένα προσόντα και είναι μεγάλου κόστους.

¹² Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες”, International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ.29.

στ. Οι επαγγελματικές ενώσεις και τα εργατικά συνδικάτα αποτελούν πηγή στρατολόγησης, αφού οι πρώτες συχνά προσφέρουν τέτοιου είδους υπηρεσίες στα μέλη τους ως ένα επιπλέον προνόμιο, ενώ τα δεύτερα παρέχουν σημαντικό αριθμό υποψηφίων κυρίως για μικρού χρόνου απασχόληση¹³.

5.4 Πηγές πληροφοριών για τους υποψήφιους

Για την παροχή μιας αξιόπιστης και έγκυρης κατά το δυνατόν εικόνας των δυνατοτήτων για εργασιακή επιτυχία ενός υποψηφίου χρησιμοποιούνται πολλές πηγές, όπως η αίτηση πρόσληψης (application form), το βιογραφικό σημείωμα (Curriculum Vitae), η εξέταση του υπόβαθρου (background investigation), η συνέντευξη (interview), οι διάφορες γραπτές δοκιμασίες (tests) ικανότητας, γνώσεων, προσωπικότητας, γραφολογικά τεστ, ενδιαφέροντα και προτιμήσεις, εξομοίωση προς την εργασία, ιατρικές εξετάσεις.

A. Αίτηση (application form)

Πολλές επιχειρήσεις ζητούν οι αιτήσεις να είναι πλήρως συμπληρωμένες, να είναι δηλαδή ένα είδος βιογραφικού σημειώματος, επειδή έτσι παρέχουν ένα γρήγορο και συστηματικό τρόπο συγκέντρωσης ποικίλων πληροφοριών για τον υποψήφιο. Είναι έντυπο της επιχείρησης που αναφέρει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται με κενά για συμπλήρωση (application blank). Πρέπει όμως να έχουν αναπτυχθεί πολύ προσεκτικά και να αναθεωρούνται όσο συχνά είναι αναγκαίο, γιατί εξυπηρετούν πολύ σοβαρούς σκοπούς με το να παρέχουν πληροφορίες για να αποφασισθεί αν ο υποψήφιος διαθέτει έστω το κατώτατο της εμπειρίας, το επίπεδο της εκπαίδευσής του και αποτελούν βάση για εκείνον που θα πάρει τη συνέντευξη, καθοδηγώντας τον για το είδος των ερωτήσεων που θα κάνει σχετικά με το υπόβαθρο του υποψηφίου. Για εργασίες προκαθορισμένες ένας σύντομος τύπος είναι καταλληλότερος, ενώ όταν πρόκειται για επιλογή επιστημόνων, επαγγελματιών και managers, πρέπει να είναι πιο εκτεταμένος.

¹³ Sherman, Bohlander, Snell, "Managing Human Resources", 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ.147.

B. Βιογραφικό Σημείωμα (Curriculum Vitae)

Έχει λεχθεί ότι το βιογραφικό σημείωμα εκπροσωπεί τον υποψήφιο σε γραφεία που δεν έχει πάει. Αν όμως δεν έχει σωστά συνταχθεί, τον εκπροσωπεί σε γραφεία που δεν θα πάει ποτέ. Αυτό είναι αλήθεια, αν αναλογισθεί κανείς ότι με αυτό ο υποψήφιος πρέπει να πείσει ότι τα προσόντα, η εμπειρία και οι δεξιότητές του ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πιθανού εργοδότη. Άρα η λεπτομερής ανάλυση του εαυτού του και του σκοπού τον οποίο επιδιώκει είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την πιθανότητα επιτυχίας. Στις αγγελίες όλων σχεδόν των επιχειρήσεων -ιδιωτικών και δημόσιων- ζητείται βιογραφικό σημείωμα, από το οποίο το τμήμα HR ή ο εργοδότης θα αντλήσει όλες τις πληροφορίες που θα του επιτρέψουν να σχηματίσει κατά το δυνατόν πληρέστερη εικόνα του υποψηφίου, γι' αυτό πρέπει να είναι συνταγμένο με ιδιαίτερη φροντίδα και επιμέλεια.

Τα βιογραφικά μπορεί να διαφοροποιούνται ως προς το περιεχόμενο (ενότητες, σειρά παράθεσης των πληροφοριών) ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκει και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει ο συντάκτης τους. Το πλήθος και οι λεπτομέρειες των πληροφοριών επιβάλλεται να κινούνται στα όρια του μέτρου, χωρίς παραλείψεις που μειώνουν την εικόνα, αλλά και χωρίς πληθωρικές και εξεζητημένες λεπτομέρειες που κουράζουν και δίνουν την εντύπωση έλλειψης μέτρου, συνθετικής και κριτικής ικανότητας. Αντίθετα πρέπει με λιτό και περιεκτικό τρόπο να παρέχουν πληροφορίες για τις σπουδές, την προϋπηρεσία και τη θέση για την οποία ενδιαφέρεται ο υποψήφιος.

Συχνά όμως στις αιτήσεις πρόσληψης και στα βιογραφικά σημειώματα παρέχονται πληροφορίες που δεν είναι ακριβείς ή είναι εσκεμμένα λανθασμένες, γι' αυτό είναι ανάγκη να ελέγχονται και να επιβεβαιώνονται. Αναφέρεται ότι ένα ποσοστό 30% παρέχει ανακριβείς πληροφορίες. Οι συχνότερες ανακρίβειες σχετίζονται με το χρονικό διάστημα της απασχόλησης, τον προηγούμενο μισθό, αλλά και τους λόγους απομάκρυνσης από την προηγούμενη θέση. Για να επιβεβαιώσουν τις πληροφορίες οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού είτε ζητούν συστατικές επιστολές από προηγούμενους εργοδότες ή ακαδημαϊκά πρόσωπα, εφόσον ο υποψήφιος είναι πτυχιούχος, είτε επικοινωνούν απευθείας με αυτούς, είτε τέλος αναθέτουν σε ειδικά γραφεία που ειδικεύονται σε τέτοιου είδους έρευνες τον έλεγχο, τουλάχιστον για τα στοιχεία εκείνα που δεν εμπίπτουν στην προστασία των προσωπικών δεδομένων¹⁴.

¹⁴ Φραγκομίχαλος Κ., “Στρατηγική της Επικοινωνίας”, Γρηγόρης, Αθήνα, 1993, σελ.169-172.

Γ. Οι Δοκιμασίες (Tests)

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να επιλέγουν προσεκτικά και με μεγαλύτερη ακρίβεια τα στελέχη που θα προσλάβουν, έχουν επεκταθεί σε ολοκληρωμένες μεθόδους κατανόησης της ατομικής συμπεριφοράς, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανότητες λανθασμένης επιλογής και επένδυσης σ' ένα άτομο για βραχύ χρονικό διάστημα. Έτσι οι εταιρείες και συνήθως οι μεγάλες, υποβάλλουν τους υποψήφιους σε δοκιμασίες γνώσεων, ικανότητας, προσωπικότητας, ακεραιότητας-ειλικρίνειας, υποκίνησης, αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων (με ή χωρίς χρήση video), επαγγελματικών ενδιαφερόντων, ασκήσεις προσομοίωσης στο εργασιακό περιβάλλον, προβολικές τεχνικές (ερμηνεία εικόνων ή σχημάτων από κηλίδες μελάνης), Ιατρικές εξετάσεις, γραφολογικά τεστ που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα, τεστ αντοχής και σωματικής δύναμης, ακόμη και αστρολογίας ή εκείνα που διερευνούν τη λήψη διεγερτικών ουσιών που χρησιμοποιούνται από ετών στη Βρετανία.

Τέλος δεν λείπουν και οι δοκιμασίες που σχετίζονται με την έρευνα του γενετικού υλικού (genetic screening) των υπαλλήλων, γεγονός που συνδέεται άμεσα και με τα ανθρώπινα δικαιώματα και με τα απόρρητα προσωπικά δεδομένα. Βέβαια τέτοιου είδους έλεγχοι θεωρητικά γίνονται για να προστατευθούν οι εργαζόμενοι που έχουν υπερευαίσθησία σε κάποια στοιχεία της εργασίας που προκαλούν μόλυνση και να τοποθετηθούν σε άλλη θέση.

Οι πιο συνήθεις τύποι των τεστ είναι εκείνοι που μετρούν τις γνώσεις, την ικανότητα και την προσωπικότητα. Φιλοδοξούν να ανιχνεύσουν τις ιδιότητες εκείνες που θα κρίσουν τον υποψήφιο κατάλληλο για την επιχείρηση. Σύμφωνα με το Γενικό Διευθυντή της SHL (Saville & Holdworth), εταιρείας που κατασκευάζει τέτοια τεστ, ταιριάζουν ανθρώπους με θέσεις, ανιχνεύουν τις τρεις βασικές ικανότητες που σχετίζονται με τους αριθμούς, τη γλώσσα και τα διαγράμματα (αφηρημένη σκέψη), αλλά και δευτερεύουσες, όπως η αντίληψη του χώρου, η μηχανική αντίληψη, η παρατηρητικότητα, η δεξιοτεχνία σε κάποιο τομέα. Χρησιμοποιούν για το πρώτο φιλτράρισμα των υποψηφίων, όταν μάλιστα υπάρχει μεγάλη προσφορά για κάποια κενή θέση και καλούνται συνήθως για συνέντευξη όσοι έχουν επιτύχει σκορ πάνω από 60%, ώστε να μην υπάρχει απώλεια χρόνου με υποψήφιους που είναι προφανέστατα ακατάλληλοι¹⁵.

¹⁵ Βιτατζάκης Ν., “Επιλογή Προσωπικού”, Έλλην, Αθήνα, 1993, σελ.111.

1) Τα τεστ ικανότητας (ability tests): μετρούν τη δυνατότητα ενός ατόμου να αποδώσει, όταν του δοθεί η ευκαιρία. Πολλές μελέτες στην Ευρώπη και την Αμερική έχουν αποδείξει τη χρησιμότητα αυτών των δοκιμασιών για μια ευρεία γκάμα εργασιών, γιατί προσφέρουν ενδείξεις για τη δυνατότητα ανταπόκρισης στα ειδικά καθήκοντα της θέσης. Όταν μάλιστα οι εταιρείες επιθυμούν να προσλάβουν άτομα για χειρισμό μηχανημάτων διενεργούν ειδικά τεστ δεξιοτήτων. Γενικά ο αριθμός των διακριτών ικανοτήτων που ελέγχονται με τα τεστ ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: γνωστικές, ψυχοκινητικές και φυσικές.

2) Τα τεστ προσωπικότητας (Personality tests): Η προσωπικότητα αναφέρεται στα μοναδικά εκείνα χαρακτηριστικά που καθορίζουν ένα άτομο και προσδιορίζουν τον τρόπο και το βαθμό αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία προσεγγίσεων για ψυχολογική αποτίμηση της προσωπικότητας αλλά τα πιο συνήθη τεστ είναι εκείνα με χαρτί και μολύβι (paper-and-pencil). Η σύγχρονη επιστημονική έρευνα έδειξε ότι οι περισσότερες πτυχές της προσωπικότητας μπορούν να γίνουν αντιληπτές με την αξιοποίηση των παρακάτω πέντε διαστάσεων (Big Five):

- εξωστρέφεια (κοινωνικότητα, ομιλητικότητα, επιθετικότητα).
- ευχάριστη παρουσία (καλή εμφάνιση, συνεργατικότητα, εμπιστοσύνη).
- ευσυνειδησία (υπευθυνότητα, αξιοπιστία, επιμονή, επιτυχής προσανατολισμός).
- συναισθηματική σταθερότητα (ή μη ύπαρξη υπερβολικής ευαισθησίας, ανασφάλειας ή νευρικότητας).
- άνοιγμα σε εμπειρίες (φαντασία, καλλιτεχνική ευαισθησία, πνευματικότητα).

Η πιο σημαντική διάσταση για την πρόβλεψη απόδοσης σε μια μεγάλη ποικιλία εργασιών είναι η ευσυνειδησία. Τα ευσυνείδητα άτομα φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα και ιδιαίτερα σε διευθυντικές θέσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αυτονομίας. Η ακεραιότητα και η ειλικρίνεια είναι δυο ακόμη χαρακτηριστικά που προσελκύουν την προσοχή των εργοδοτών. Οι κλοπές συχνά θεωρούνται πρωταρχικός παράγοντας για την αποτυχία κυρίως μικρών επιχειρήσεων και αποτελούν μεγάλο γενικά πρόβλημα, γιατί απαιτούν να επενδύονται μεγάλα ποσά σε ασφάλειες. Επομένως τα τεστ που ανιχνεύουν την εντιμότητα μπορεί να προσφέρουν βοήθεια.

3) Οι δοκιμασίες εξομίωσης εργασίας (Work Simulations): αναφέρονται ως ένα δείγμα εργασίας και ζητείται από τον υποψήφιο να ανταποκριθεί λεκτικά ή έμπρακτα. Ειδικά για υποψήφιους που πρόκειται να απασχοληθούν σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σε θέσεις όπου απαιτείται συχνή επαφή με τον πελάτη, παρουσιάζονται μέσω video κάποιες καθημερινές εργασιακές περιπτώσεις που αφορούν εξυπηρέτηση πελάτη και καλούνται να απαντήσουν ή να σχολιάσουν τον σωστό ή όχι τρόπο συμπεριφοράς του υπαλλήλου. Εμφανίζονται στην οθόνη τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις και ο υποψήφιος πρέπει να επιλέξει τη σωστή. Η μέθοδος παρά το ότι είναι σχετικά ακριβή και κάπως χρονοβόρα, εντούτοις είναι έχει σημαντικά πλεονεκτήματα που συνίστανται στα εξής:

- ο υποψήφιος παρακολουθεί πραγματικές εργασιακές καταστάσεις.
- ο υπεύθυνος επιλογής μπορεί γρήγορα να βαθμολογήσει τις σωστές απαντήσεις και επομένως να αξιολογήσει την ικανότητα του υποψήφιου να ανταποκριθεί με τον επιθυμητό τρόπο.
- διαφαίνεται ο προσανατολισμός του υποψήφιου στην παροχή υπηρεσιών και μπορεί και ο ίδιος να διαπιστώσει αν το αντικείμενο εργασίας του ταιριάζει.

Για να είναι αξιόπιστη η μέθοδος πρέπει να στηρίζεται στην ανάλυση των θέσεων εργασίας και να προσδιοριστεί το κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που είναι 'πελάτης-σχέσεις' και μετριέται με βάση:

- Την ευγένεια προς τον πελάτη.
- Το βαθμό ανταπόκρισης στις ανάγκες του.
- Την πώληση υπηρεσιών.
- Τη συνεργασία με τους άλλους εργαζομένους.
- Την εμπιστοσύνη στην ευθύτητα του πελάτη.
- Τη λογική κρίση στις καταστάσεις που δημιουργούνται.

Όσον αφορά την αξιοπιστία των προγραμμάτων των ψυχολογικών δοκιμασιών γενικά πρέπει να αναφερθεί ότι έχουν έναν έξυπνα γοητευτικό τρόπο να δημιουργούν ένα είδος 'απερίσκεπτης' εμπιστοσύνης στο προϊόν τους και εκείνοι που τα χρησιμοποιούν μπορεί εύκολα να παρασυρθούν στην αποδοχή της 'επιστημονικότητας' αριθμητικών απαντήσεων ως ένα υποκατάστατο της ανθρώπινης απόφασης που αφορά ανθρώπους.

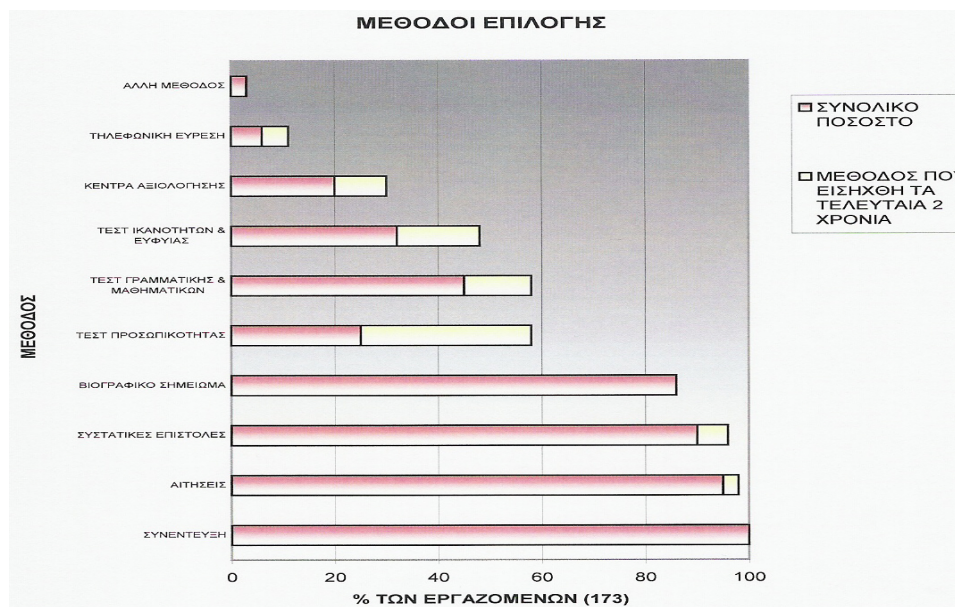
Αξιόπιστα ή μη τα τεστ λειτουργούν πάντα σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους επιλογής και δεν αποτελούν μοναδικό κριτήριο πρόσληψης σε καμιά περίπτωση. Είναι μόνο βοηθητική ένδειξη στη διαδικασία της επιλογής¹⁶.

Δ. Η Συνέντευξη (Interview)

Η συνέντευξη, παραδοσιακά, διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, τόσο πολύ ώστε να είναι σπάνια περίπτωση να υπάρχει κάποιος που έχει προσληφθεί σε εργασία και δεν έχει περάσει έστω και από μια βραχεία συνέντευξη. Είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος επιλογής και περιγράφεται ως ‘ελεγχόμενη συνομιλία με στόχο.

Ειδικότερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα να σχηματιστεί εικόνα για την προσωπικότητα του υποψήφιου, το ευχάριστο ή όχι του χαρακτήρα του, την ευχέρεια στην επικοινωνία, την ευγένεια, τους καλούς τρόπους, στοιχεία που είναι απολύτως απαραίτητα στους τομείς επαφής με τους πελάτες. Στο σχήμα 4.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι σύγχρονες μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται στη Βρετανία και είναι απολύτως χαρακτηριστικό ότι η συνέντευξη παραμένει η πιο δημοφιλής μέθοδος επιλογής.

Σχήμα 4.2: Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού



Πηγή: Breadwell J., Holden L., “Human Resources Management”, (1991).

¹⁶ Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, South Western College, Ohio, 1999, σελ.321-323.

Η διενέργεια της συνέντευξης αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος HR και μάλιστα, όταν το στέλεχος που θα την αναλάβει έχει ανάλογη εκπαίδευση, οι προοπτικές επιτυχίας της είναι μεγάλες. Με αυτήν ο εργοδότης επιδιώκει να συγκεντρώσει τις αναγκαίες πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν να σχηματίσει κατά το δυνατόν πληρέστερη εικόνα για τον υποψήφιο.

Συγκεκριμένα επιδιώκει να γνωρίσει το χαρακτήρα, τα προσόντα, τις ικανότητες, τις αδυναμίες και γενικά την όλη προσωπικότητα του, προκειμένου να διαπιστωθεί αν θα ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία προορίζεται. Κατά καιρούς έχουν προταθεί πολλά σχέδια που βοηθούν στην αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης. Το πιο διαδεδομένο είναι το ‘Σχέδιο των επτά σημείων’ (Seven Point Plan) του British National Institute of Industrial Psychology. Σύμφωνα με αυτό η συνέντευξη πρέπει να αποδώσει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Προσωπικά στοιχεία: ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση.
- Φυσική κατάσταση: υγεία, λόγος, τρόποι, συμπεριφορά.
- Εκπαίδευση, ειδίκευση.
- Εργασία και άλλη εμπειρία.
- Νοητικές ικανότητες: νοημοσύνη, χειρισμός γραπτού και προφορικού λόγου, μαθηματική ικανότητα.
- Κοινωνικός ρόλος: ηγέτης, ικανός, πειστικός, οργανωτικός κ.ά.
- Πρωτοβουλία: ανεξάρτητος, εξαρτημένος, ικανότητα να εργάζεται χωρίς επίβλεψη και καθοδήγηση.
- Συναισθηματική σταθερότητα: ωριμότητα, αυτοπεποίθηση, ικανότητα να αντιμετωπίζει δυσκολίες. Εμπόδια και πειστικές καταστάσεις.
- Κίνητρα: σκοποί, στόχοι, επιδιώξεις, φιλοδοξίες, κίνητρα δράσης¹⁷.

Μέθοδοι συνέντευξης: Οι μέθοδοι συνέντευξης διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση πληροφοριών και τη διαπίστωση των διαθέσεων και των συναισθημάτων του υποψήφιου. Οι πιο σημαντικές διαφορές εντοπίζονται στο εύρος της δομής της συνέντευξης ή στον

¹⁷ Φραγκομίχαλος Κ., “Στρατηγική της Επικοινωνίας”, Γρηγόρης, Αθήνα, 1993, σελ.233-234.

έλεγχου που ασκείται από τον διενεργούντα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μέθοδοι, όπως προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία:

1) Η σε βάθος συνέντευξη (in depth interview): κατά την οποία έχουν επισημανθεί ύστερα από επισταμένη μελέτη οι κύριοι τομείς στους οποίους θα αναφερθούν οι ερωτήσεις.

2) Η συγκεκριμένη ή δομημένη (standardized or structured selection interview), κατά την οποία υπάρχει ένα πολύ προσεγμένο και συστηματικό ερωτηματολόγιο από το οποίο υποβάλλονται οι ερωτήσεις σε όλους τους υποψήφιους με την ίδια σειρά. Συνήθως έχει προετοιμαστεί και ένας οδηγός με τους τύπους των απαντήσεων που θεωρούνται καλές ή πενιχρές.

3) Η χωρίς συγκεκριμένη δομή συνέντευξη (unstructured or nondirective selection interview): Απαιτεί μικρή προετοιμασία, αφού ο υπεύθυνος ετοιμάζει μια λίστα με θέματα για κάλυψη και ανάλογα με την πορεία της συζήτησης κάνει ή δεν κάνει τις προετοιμασμένες ερωτήσεις. Είναι ένας ευέλικτος τύπος που παρέχει στον υποψήφιο μεγάλο πεδίο ελευθερίας στον προσδιορισμό της συζήτησης, ενώ ο υπεύθυνος αποφεύγει να επηρεάσει τις παρατηρήσεις του υποψήφιου και κάνει ευρείες και ανοικτού τύπου ερωτήσεις.

4) Η συνέντευξη υπό πίεση (under stress): Ο υπεύθυνος επιδιώκει να αναγκάσει τον υποψήφιο να λάβει μια αμυντική στάση, να τον εμβάλλει σε αμηχανία ή να τον εκνευρίσει με σκοπό να διαπιστώσει πώς ενδέχεται να αντιδράσει, όταν βρεθεί κάτω από δύσκολες εργασιακές συνθήκες ή καταστάσεις γενικότερα. Το είδος αυτό πρέπει να εφαρμόζεται μόνο από ειδικευμένο στη συνέντευξη άτομο και μόνο για εργασίες που απαιτούν τη γνώση των παραπάνω στοιχείων, γιατί διαφορετικά αποβαίνει σκληρό και κάποτε αψυχολόγητο.

5) Η σχετική με καταστάσεις συνέντευξη (situational interview): Πρόκειται για μια μέθοδο, κατά την οποία στον υποψήφιο δίνεται μια υποθετική κατάσταση και ερωτάται πώς θα μπορούσε να την αντιμετωπίσει.

6) Η συνέντευξη περιγραφής συμπεριφοράς (Behavioral description): Μοιάζει με την προηγούμενη, αλλά εστιάζει σε πραγματικές εργασιακές καταστάσεις. Ο υποψήφιος ερωτάται τι θα έκανε έμπρακτα σε μια δεδομένη κατάσταση. Μια τέτοια προσέγγιση βασισμένη σε κρίσιμα στοιχεία της job analysis, υποθέτει ότι η απόδοση του παρελθόντος είναι ο καλύτερος δείκτης για εκείνη του μέλλοντος. Ένα δείγμα ερώτησης για τον τύπο αυτό της συνέντευξης είναι: Ερώτηση: 'Είναι η νύχτα πριν από τις καθορισμένες διακοπές σας. Έχετε ετοιμάσει τις αποσκευές σας και ετοιμάζεστε για ύπνο, όταν σας καλούν στο τηλέφωνο από τη δουλειά. Ένα πρόβλημα προέκυψε και μόνο εσείς μπορείτε να το χειριστείτε. Τι θα κάνατε σ' αυτή την περίπτωση; 'Οι απαντήσεις και η διαβάθμισή τους είναι οι εξής: α. Πολύ Καλή: θα πήγαινα στη δουλειά και θα έκανα ότι είναι απαραίτητο για να είναι όλα εντάξει. β. Καλή: Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα που θα μπορούσα μόνο εγώ να χειριστώ. Θα βεβαιωνόμουν ότι υπάρχει κάποιος άλλος με τα απαραίτητα προσόντα να το κάνει. γ. Μέτρια: θα προσπαθούσα να βρω κάποιον άλλον να το αναλάβει. δ. Κακή: Θα πήγαινα διακοπές.

7) Η συνέντευξη από ομάδα: (Panel Interview): Στην τυπική μορφή αυτής της συνέντευξης ο υποψήφιος συναντά ένα πάνελ αποτελούμενο από τρεις ως πέντε ειδικούς που θέτουν ερωτήσεις και τον παρατηρούν, ενώ με το πέρας της συνέντευξης και με βάση τις παρατηρήσεις τους προσπαθούν να συμπεράνουν την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου. Η μέθοδος παρουσιάζει πλεονεκτήματα έναντι της παραδοσιακής (one-to-one), αφού είναι περισσότερο αξιόπιστη, εξαιτίας των πολλαπλών απόψεων, οι αποφάσεις έχουν μεγαλύτερη αποδοχή και ο χρόνος για τη λήψη απόφασης είναι μικρότερος.

8) Η συνέντευξη από υπολογιστή (computer interview): Πρόσφατα στις Η.Π.Α. ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός εταιρειών χρησιμοποιεί τη βοήθεια των υπολογιστών στη διαδικασία της συνέντευξης. Αναπτύσσουν ειδικά συστήματα για

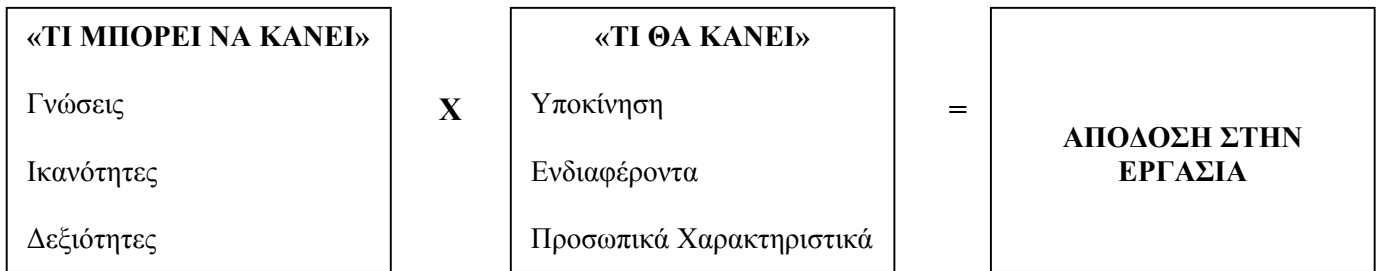
τη συγκέντρωση βασικών πληροφοριών, αλλά και τη σύγκριση υποψηφίων. Τυπικά το σύστημα περιλαμβάνει 75-125 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, συνδεδεμένες με την εργασία και ύστερα συγκρίνει τις απαντήσεις των υποψηφίων με άλλες ενός ιδεατού προφίλ, ή με προφίλ που αναπτύχθηκε με βάση απαντήσεις άλλων υποψηφίων. Στη συνέχεια ο υπολογιστής δημιουργεί μια έντυπη αναφορά που περιλαμβάνει σύνοψη των απαντήσεων των υποψηφίων, το χρόνο καθυστέρησης απάντησης στις ερωτήσεις και κατάλογο των πιθανών προβληματικών απαντήσεων¹⁸.

5.5 Η τελική απόφαση

Αν και όλα τα βήματα στη διαδικασία της επιλογής είναι σημαντικά, το πιο κρίσιμο είναι η απόφαση για αποδοχή ή απόρριψη του υποψηφίου, εξαιτίας και του κόστους τοποθέτησης νέων υπαλλήλων. Ο εργοδότης ενδιαφέρεται για το τι ο υποψήφιος μπορεί να κάνει (can do) και για το τι θα κάνει (will do). Μια εκτίμηση υποψηφίου στηριγμένη στη συγκέντρωση πληροφοριών εστιάζει στους δυο αυτούς παράγοντες. Ο παράγων «τι μπορεί να κάνει», που είναι και ευκολότερο να μετρηθεί - τεστ και επιβεβαίωση πληροφοριών- περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες στην απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων, ενώ ο παράγων «τι θα κάνει», που είναι δύσκολο μετρήσιμος - από τη συνέντευξη και την αίτηση πρόσληψης μπορεί να προκύψουν συμπεράσματα - περιλαμβάνει την υποκίνηση, τα ενδιαφέροντα και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Και οι δυο είναι ουσιαστικοί για την επιτυχή απόδοση στην εργασία. Ο υποψήφιος που έχει ικανότητες, αλλά δεν υποκινείται να τις χρησιμοποιήσει είναι απλά λίγο καλύτερος από εκείνον που έχει μόνο την αναγκαία δυνατότητα. Στο σχήμα 4.3 που ακολουθεί απεικονίζονται σχηματικά οι δυο παράγοντες:

¹⁸ Sherman, Bohlander, Snell, "Managing Human Resources", 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ.194-195.

Σχήμα 4.3: Παράγοντες της επιλογής.



Πηγή: Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 1998.

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την τελική απόφαση διαφέρουν κατά κατηγορία προσωπικού που αναζητείται και πολλοί παράγοντες συνυπολογίζονται. Υπάρχουν όμως κάποιες βασικές ερωτήσεις που ο υπεύθυνος του τμήματος HR πρέπει να λάβει υπόψη:

- Ο υποψήφιος θα προσληφθεί με βάση τις δικές του υψηλότερες δυνατότητες, ή με βάση τις ανάγκες του οργανισμού;
- Από ποιο επίπεδο θέσης ή μισθού πρέπει να αρχίσει ο υποψήφιος;
- Πρέπει η αρχική επιλογή να λάβει κατ' αρχήν υπόψη μια ιδεώδη εναρμόνιση του υποψήφιου με την εργασία, ή τη δυνατότητα προόδου στην επιχείρηση;
- Σε τι έκταση πρέπει να ληφθούν υπόψη εκείνοι που δεν έχουν προσόντα, αλλά μπορούν να τα αποκτήσουν;
- Πρέπει να ληφθούν υπόψη εκείνοι που έχουν πολύ περισσότερα προσόντα από τα ζητούμενα;
- Τι αποτέλεσμα θα έχει η απόφαση στην πραγματοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου;¹⁹

¹⁹ Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ.200-201.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1 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 εκπαίδευσεως, πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ειδικότερες απαιτήσεις κάθε εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει κάθε κατηγορία προσωπικού.

6.2 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 :

A. 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.

B. 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.

6.3 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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (TRAINING) ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (DEVELOPMENT)

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Τοποθέτηση (placement) και προσανατολισμός (orientation) των νέων υπαλλήλων

7.1.1 Η Έννοια: Μετά τη διαδικασία επιλογής και την τελική απόφαση για την πρόσληψη, ακολουθεί η διαδικασία υποδοχής-ενημέρωσης και τοποθέτησης του νεοπροσληθέντος στην επιχείρηση, με σκοπό την ταχεία ένταξή του σ' αυτήν, την προσαρμογή του ως μέλος της ομάδας των εργαζομένων στο τμήμα και στον οργανισμό, ώστε να διασφαλιστεί το ταχύτερο δυνατό η ικανότητα για υψηλή απόδοση. Αυτή η προσαρμογή είναι ένα είδος 'κοινωνικοποίησης', που σημαίνει ότι πρέπει να διδαχθεί και να κατανοήσει την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Να μάθει πώς λειτουργούν τα πράγματα στο νέο περιβάλλον και αυτό δεν θα το βρει σε κανένα γραπτό εγχειρίδιο επιχειρηματικής πολιτικής και διαδικασιών. Με άλλα λόγια ο νέος υπάλληλος έχει ανάγκη από απόλυτα σαφείς πληροφορίες για τρεις βασικούς χώρους:

- 1) Για τα πρότυπα της εταιρείας, τις προσδοκίες, τους κανόνες, την παράδοση και τις πολιτικές.
- 2) Την κοινωνική συμπεριφορά, ως αποδεκτή διαγωγή, το εργασιακό κλίμα, τη γνωριμία με τους συνεργάτες και τους διευθυντές.
- 3) Τις τεχνικές όψεις της εργασίας.

Αυτές οι ανάγκες επιβάλλουν προσανατολισμό σε δύο επίπεδα: στο τμήμα και στην επιχείρηση γενικά, γιατί υπάρχουν δεδομένα γενικού ενδιαφέροντος για όλους τους νέους υπαλλήλους και άλλα που αναφέρονται μόνο σε κάποια τμήμα.

Το τμήμα HR είναι γενικά υπεύθυνο για την εκπόνηση προγράμματος προσανατολισμού και την παρακολούθησή του, στο βαθμό που πρέπει να παρασχεθούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση, το τμήμα, τους χώρους και τις εγκαταστάσεις και στη συνέχεια, τις τεχνικές λεπτομέρειες για την εκτέλεση του

έργου αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου. Είναι πάντως αναγκαίος ο προσδιορισμός αρμοδιοτήτων του τμήματος HR και των μεσαίων στελεχών για να αποφεύγονται αναπαραγωγές ή παραλείψεις πληροφοριών.

7.1.2 Το Πρόγραμμα Προσανατολισμού

Η εκπόνηση προγράμματος προσανατολισμού είναι αναγκαία, αλλά είναι φυσικό να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης (αλλά και κάθε επιχείρησης) και το είδος της απασχόλησης του καθενός υπαλλήλου. Πάντως υπάρχουν κάποια κλειδιά που μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός ενός τέτοιου προγράμματος:

- Σκοποί του προγράμματος.
- Σειρά των θεμάτων ενδιαφέροντος.
- Χρόνος και διάρκεια των συνεδριάσεων προσανατολισμού.
- Θέματα της επιχείρησης σε αντιπαραβολή με θέματα του τμήματος και της εργασίας.
- Ειδική εκπαίδευση που πρέπει να διεξαχθεί από το τμήμα HR και τους διευθυντές.
- Τεχνικές σε αντιπαραβολή με τις κοινωνικές όψεις του προσανατολισμού.
- Μέθοδοι ενθάρρυνσης των υπαλλήλων για συνεδριάσεις συζήτησης και επακόλουθη ανατροφοδότηση.
- Εκπαίδευση εκπροσώπων του HR και των διευθυντών πριν από τον προσανατολισμό.
- Κατάλογος θεμάτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση (follow up) από το τμήμα HR .
- Εγχειρίδιο υπαλλήλου.
- Ευέλικτο πρόγραμμα διευθέτησης των διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων ως προς την εκπαίδευση, την ευφυΐα και την εργασιακή εμπειρία²⁰.

Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής προγράμματος προσανατολισμού νεοπροσληφθέντων είναι σημαντικά και δεν πρέπει να παραβλέπονται. Κατ' αρχήν το κυριότερο πλεονέκτημα είναι η ταχεία προσαρμογή στην ομάδα των συναδέλφων και στο κλίμα της επιχείρησης. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι η πιο κρίσιμη περίοδος για τον

²⁰ Caskio W., "Managing Human Resources", 2nd ed., Mc Graw-Hill Book, 1989,σελ. 227-229.

νεοπροσληφθέντα είναι οι πρώτοι έξι μήνες, κατά τους οποίους, σύμφωνα με έρευνες του Βρετανικού Ινστιτούτου Διεύθυνσης Προσωπικού, είναι πιθανό να φύγει ο υπάλληλος από την εταιρεία. Έτσι ένα καλό πρόγραμμα συντελεί στη μείωση των αποχωρούντων, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους που επιβάλλουν οι νέες προσλήψεις. Πέραν αυτού η επιτυχημένη προσαρμογή αυξάνει την ικανοποίηση που αποκομίζει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του, αλλά και όσον αφορά την ασφάλειά του από εργατικά ατυχήματα έχει αποδειχθεί από έρευνες, ότι αυτή αυξάνεται καθώς τα ατυχήματα παρουσιάζονται μειωμένα²¹.

7.1.3 Ο Προσανατολισμός στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η διαδικασία προσανατολισμού διαρκεί από λίγες ώρες, για τις μικρές και μπορεί να ξεπερνάει το μήνα για τις μεγάλες, πάντα ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, τη φύση της εργασίας και τον όγκο των τεχνικών πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Αρκετές φορές όμως στην πράξη δεν υπάρχει ένα τέτοιο πρόγραμμα ή περιορίζεται σε κάποια ‘χαρτιά’, για το περιεχόμενο των οποίων δεν είναι και απόλυτα βέβαιοι οι υπεύθυνοι. Όμως ο υπάλληλος θέλει να ‘ανήκει’ κάπου και να είναι και να αισθάνεται μέλος μιας ομάδας, γι’ αυτό χρειάζεται πληροφορίες και μάλιστα πολλές και σημαντικές και ορισμένες από αυτές τις χρειάζεται αμέσως. Το είδος των πληροφοριών που θα ήθελε και θα έπρεπε να λάβει ο νέος υπάλληλος θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

1. Γενικές πληροφορίες

- Γενικές πληροφορίες για το ξενοδοχείο (ιδιοκτήτες, εγκαταστάσεις, χώροι, αριθμός εργαζομένων κ.τ.λ.)
- Ποιες υπηρεσίες παρέχονται
- Ποιοι είναι οι πελάτες
- Ποιοι είναι οι συνάδελφοι
- Ποιοι είναι οι διευθυντές
- Ποια είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα

²¹ Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. “Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων”, Σταμούλης, Αθήνα, 1998, σελ.151-153.

- Πως γίνεται η μεταφορά προσωπικού
- Αν παρέχεται ή όχι τροφή
- Αν υπάρχουν πρόσθετες παροχές και υπηρεσίες
- Διάρκεια και τρόπος παροχής αδειών

2. Πληροφορίες σχετικά με το τμήμα

- Τι υπηρεσίες προσφέρει
- Ποιες εργασίες εκτελούνται σ' αυτό
- Ποια είναι η οργάνωσή του
- Ποιοι είναι οι επιβλέποντες
- Ποιοι κανονισμοί υπάρχουν
- Τι θα ακριβώς θα κάνει ο ίδιος
- Θα χειρίζεται μηχανές και ποιες
- Ποιοι είναι οι χώροι της ευθύνης του
- Πως σχετίζεται το δικό του έργο με εκείνο των συναδέλφων του

3. Ώρες απασχόλησης και αμοιβές.

- Ωράριο εργασίας και βάρδιες
- Ρυθμός παραγωγής, αριθμός πελατών προς εξυπηρέτηση
- Συστήματα αμοιβής
- Πότε πληρώνεται και πού
- Ποια πριμ δίνονται
- Υπερωρίες
- Επιδόματα

4. Πρότυπα

- Πρότυπα ποσότητας παραγωγής
- Πρότυπα ποιότητας παραγωγής, υπηρεσιών
- Πρότυπα ασφάλειας
- Πρότυπα χρόνου
- Πρότυπα συμπεριφοράς

- Πρότυπα χρόνου παρουσίας και διαλειμμάτων.

Ειδικότερα έχει προταθεί να δίνεται στο νεοπροσληφθέντα κατά την πρώτη ημέρα στην εργασία κάποια απασχόληση, γιατί είναι σημαντικό να αισθανθεί από την αρχή ότι πέτυχε κάτι. Στο καθήκον που θα ανατεθεί πρέπει να υπάρχει κάποια ισορροπία για να αισθανθεί ότι εκπλήρωσε κάτι σημαντικό. Δεν πρέπει να είναι πολύ εύκολο που να καταντά πληκτικό ούτε πολύ δύσκολο που να υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας²².

7.1.4 Η Παρακολούθηση και η Αξιολόγηση του Προγράμματος Προσανατολισμού

Οποιοδήποτε κι αν είναι το πρόγραμμα προσανατολισμού και όσο προσεκτικά κι αν έχει σχεδιασθεί θα καταστεί αναποτελεσματικό, αν η επιχείρηση αγνοήσει το νέο υπάλληλο μετά την τοποθέτηση, ένα από τα χειρότερα λάθη που συχνά κάνουν οι επιχειρήσεις. Μια ανεπίσημη τακτική του τύπου ‘έλα να με συναντήσεις, όταν έχεις κάποια απορία’, δεν αποδίδει, γιατί ο νέος υπάλληλος φοβάται μήπως φανεί ανόητος.

Γι’ αυτό χρειάζεται μια επίσημη και συστηματική παρακολούθηση του προσανατολισμού.

Το πρόγραμμα προσανατολισμού τουλάχιστον μια φορά το χρόνο είναι ανάγκη να επαναθεωρείται για να επιβεβαιώνεται αν πέτυχε τους στόχους του να προτείνονται μελλοντικές βελτιώσεις και να υπάρχει ανατροφοδότηση. Δηλαδή πρέπει να γίνεται μια αποτίμηση του προγράμματος. Μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως: διεξαγωγή μιας συνέντευξης, κατά προτίμηση από υπεύθυνο του τμήματος που εργάζεται ο υπάλληλος ή η υποβολή του σε ειδική γραπτή δοκιμασία, καθώς και η παρακολούθησή του στην εργασία, απ’ όπου θα φανεί και ο βαθμός προσαρμογής. Από όλα αυτά θα σχηματιστεί εικόνα για το βαθμό αφομοίωσης του προγράμματος, αλλά και το βαθμό στον οποίο ωφελήθηκε από αυτό ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για το αν υπάρχει ανάγκη πρόσθετης ενημέρωσης.

Η σπουδαιότερη όμως προσφορά της αξιολόγησης είναι ότι επιτρέπει να γίνει μια σειρά σημαντικών κρίσεων που σχετίζονται με το αν είναι επιτυχημένη η επιλογή

²² Χυτήρης Λ. “Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων”, Interbooks, Αθήνα, 1996, σελ.192-193.

του συγκεκριμένου προσώπου για τη θέση. Αν η απάντηση σ' αυτή την ερώτηση είναι αρνητική και υπάρχει η αίσθηση ότι ο υπάλληλος είναι ακατάλληλος, τότε πρέπει να ληφθεί απόφαση απομάκρυνσής τους' αυτή την αρχική περίοδο παρά στο μέλλον.

Όσον αφορά το ίδιο το πρόγραμμα, οι ερωτήσεις που ακολουθούν μπορεί να αποτελέσουν μια βάση για την αποτίμησή του:

- Είναι το πρόγραμμα κατάλληλο;
- Είναι το πρόγραμμα εύκολα κατανοητό;
- Είναι το πρόγραμμα ενδιαφέρον;
- Είναι το πρόγραμμα ευέλικτο;
- Δίνει το πρόγραμμα έμφαση στον άνθρωπο;
- Είναι το πρόγραμμα οικονομικό;²³

7.2 Εκπαίδευση (Training) Προσωπικού

7.2.1 Έννοια και περιεχόμενο: Η ομόφωνη αποδοχή ενός ορισμού για τον όρο εκπαίδευση (στον εργασιακό χώρο) είναι δύσκολη, εξαιτίας των ποικίλων τρόπων με τους οποίους 'μεταφράζεται' στην εργασία και γενικότερα στις καταστάσεις της ζωής σ' αυτήν. Σε γενικές πάντως γραμμές με τον όρο εννοούμε τη σχεδιασμένη διαδικασία που αποβλέπει στην τροποποίηση των διαθέσεων-στάσεων, των γνώσεων και των κλίσεων της συμπεριφοράς, μέσω εμπειρικής μάθησης, για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε ένα πεδίο δραστηριοτήτων. Σκοπός της, στην εργασιακή κατάσταση, είναι να αναπτύξει τις ικανότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης²⁴.

Όσον αφορά ειδικότερα τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν ταυτόχρονα και υπηρεσίες εστίασης η εκπαίδευση σχετίζεται και με σωματικές δεξιότητες και τεχνικές γνώσεις, αλλά και με ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Προωθεί αλλαγές στην ικανότητα για λήψη αποφάσεων, στις ανθρώπινες σχέσεις και στις τεχνικές δεξιότητες. Ειδικότερα στις ανθρώπινες σχέσεις η ύπαρξη ικανότητας

²³ Caskio W., "Managing Human Resources", 2nd ed., Mc Graw-Hill Book, 1989,σελ. 230.

²⁴ Beardwell J., Holden L., "Human Resources Management", 2nd edition, Pitman, London, 1997, σελ.379.

ελέγχου και επιρροής των συναισθημάτων παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση υπαλλήλου και πελάτη, αλλά και στην τεταμένη ατμόσφαιρα που είναι πιθανό να δημιουργείται σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο και εστιατόριο. Σε μια επιγραμματική διατύπωση θα έλεγε κανείς ότι η εκπαίδευση βοηθάει ή αλλάζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη διάθεση προς την εργασία. Οι γνώσεις είναι το **τι** κάθε εργασίας, οι ικανότητες **το πώς** και οι διαθέσεις **το γιατί**²⁵.

7.2.2 Η Αναγκαιότητα και οι Σκοποί της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση αποκτά μια συνεχώς αυξανόμενη σημασία στην επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς αυτές ανταγωνίζονται στηριζόμενες σε ένα σύνολο γνώσεων και ειδικεύσεων που τους δίνουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Έτσι η εκπαίδευση παίζει κεντρικό ρόλο στην αύξηση και ισχυροποίηση αυτού του συνόλου και κατ' αυτό τον τρόπο γίνεται η ραχοκοκαλιά της υλοποίησης της στρατηγικής της εταιρείας. Απ' την άλλη πλευρά οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές επιβάλλουν στους εργαζόμενους να 'ακονίζουν' συνεχώς τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις δυνατότητές τους ώστε να προσαρμόζονται στις νέες διαδικασίες και τα συστήματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι εργασίες που απαιτούσαν λίγα προσόντα, ταχύτατα αντικαθίστανται από άλλες που απαιτούν τεχνικές ικανότητες, επιδεξιότητα στην αντιμετώπιση προβλημάτων και διαπροσωπική συνεργασία. Επιπλέον οι νέες τάσεις για ολική ποιότητα, ομαδική εργασία, διεθνή και διηπειρωτική επιχειρηματικότητα καθιστούν απόλυτα αναγκαία την εκπαίδευση τόσο για τα διοικητικά στελέχη όσο και για τους εργαζόμενους, στην προσπάθεια να καταστούν ικανοί να αντεπεξέλθουν στα νέα και περισσότερο απαιτητικά καθήκοντα.

Ειδικότερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατ' εξοχήν χώρου παροχής υπηρεσιών πρόσωπο - με - πρόσωπο προς τον πελάτη, η ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού και η δημιουργία κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ζωτικής σημασίας, όχι μόνο για την επιτυχία, αλλά και την επιβίωση του ξενοδοχείου. Ο ερασιτεχνισμός του παλιού τύπου ξενοδοχείου – που δυστυχώς δεν λείπει στη χώρα μας-, όπου ο ιδιοκτήτης και η οικογένειά του, μαθαίνοντας εμπειρικά, προσέφεραν εξυπηρέτηση, έχει εκλείψει για τις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι απαιτήσεις

²⁵ Βασταρδής Μ., "Hotel Management-Training", Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001, σελ.4.

του μαζικού τουρισμού επέβαλαν νέες μορφές φιλοξενίας, οργανωμένες πάνω σε βιομηχανική βάση και δημιούργησαν την ανάγκη ύπαρξης κατάλληλου προσωπικού που θα επανδρώσει τις νέες επιχειρηματικές μονάδες. Από τη στιγμή που ο πελάτης – φιλοξενούμενος θα έρθει σε επαφή με το θυρωρό μέχρι την ώρα που θα εξοφλήσει στο ταμείο, η άνεση, η ευχαρίστηση, η καλή του κατάσταση είναι στο χέρι κάθε υπαλλήλου με τον οποίο έρχεται σε επαφή. Ο ευχάριστος χαιρετισμός από το θυρωρό, η ταχεία και ευγενική εξυπηρέτηση από τη ρεσεψιόν, η φιλική διάθεση από τον γκρουμ, που δεν μεταφέρει μόνο τις αποσκευές, αλλά βεβαιώνεται για την άψογη τακτοποίηση του δωματίου, την ύπαρξη όλων των απαραίτητων εφοδίων και την καλή λειτουργία όλων των συσκευών του δωματίου, είναι στοιχεία που ενδυναμώνουν την ευπρεπή εικόνα του ξενοδοχείου. Οι καθαρίστριες, οι καμαριέρες, το τεχνικό προσωπικό, που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη πρέπει να είναι πολιτισμένοι και ευγενικοί, ενώ ο διευθυντής F&B είναι υπεύθυνος για την παροχή από τους υπαλλήλους του ευχάριστων, πολιτισμένων και αποτελεσματικών υπηρεσιών. Ακόμη και ο Chef συμβάλλει στο να αισθάνεται καλά ο πελάτης με το να διαβεβαιώνει ότι τα υλικά και η προετοιμασία των γευμάτων γίνεται με τον καλύτερο τρόπο²⁶.

Υπάρχουν δηλαδή κάποιες παράμετροι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση και είναι οι εξής:

- η αποτυχία εκπλήρωσης των σκοπών της επιχείρησης.
- οι δυσαρεστημένοι πελάτες
- η αργή εξυπηρέτηση
- το χαμηλό ηθικό
- οι προστριβές ανάμεσα στα τμήματα
- τα ατυχήματα και γενικά οι φθορές
- το ανίκανο ή απροετοίμαστο για προσαρμογή σε αλλαγές προσωπικό.

Η εκπαίδευση επομένως είναι μια σταθερή, λειτουργία που δείχνει στους υπαλλήλους όχι μόνο τι να κάνουν και πώς να το κάνουν, αλλά και τι να πουν και πώς να το πουν, χωρίς όμως να σημαίνει ότι από μόνη της μπορεί να λύσει όλα τα

²⁶ Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες”, International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ.73-75.

προβλήματα που παρουσιάζονται. Δεν είναι κάτι μαγικό, αλλά μπορεί να επιτύχει δραματικά αποτελέσματα αν είναι προσεκτικά σχεδιασμένη και οι υπεύθυνοι είναι προσηλωμένοι στο σχεδιασμό αυτό.

Από την ανάλυση του περιεχόμενου του όρου εκπαίδευση προσωπικού και από τους λόγους που την καθιστούν αναγκαία, είναι εύκολο να εξαχθούν τα συμπεράσματα για τους σκοπούς που επιδιώκονται με αυτήν. Ο κύριος λόγος που οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους είναι για να επιτύχουν αυτοί το απαιτούμενο επίπεδο ικανοποιητικής απόδοσης. Καθώς συνεχίζουν να εργάζονται, η πρόσθετη εκπαίδευση τους παρέχει τη δυνατότητα απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία και ίσως ικανοί να αποδώσουν και σε άλλες εργασίες σε άλλους χώρους ή σε υψηλότερα επίπεδα. Η αναγνώριση της σημασίας των σκοπών της εκπαίδευσης δικαιολογεί και τα ποσά που επενδύονται ετησίως σ' αυτήν και τις ώρες που δαπανώνται²⁷.

7.2.3 Η συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης

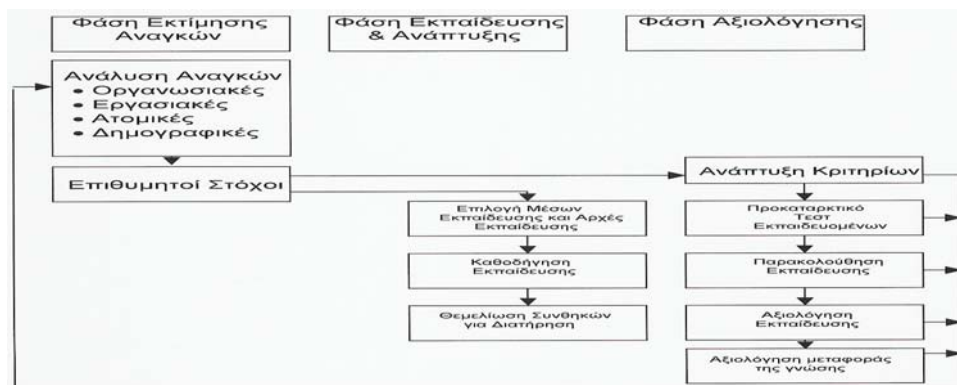
Από τη στιγμή που από τους πρωταρχικούς σκοπούς της εκπαίδευσης είναι η συμβολή στους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αναπτύσσονται στα πλαίσια των στόχων και των στρατηγικών της. Αυτό συχνά όμως παραγνωρίζεται από κάποιους εργοδότες που αντί της σύνδεσης σκοπών και εκπαίδευσης ακολουθούν πρακτικές του συρμού, που όμως δεν ανταποκρίνονται στις δικές τους ιδιαιτερότητες με αποτέλεσμα η επένδυση σε ένα ακατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα συχνά να διευθύνεται άσχημα, να έχει πενιχρό σχεδιασμό και ανεπαρκή αξιολόγηση με άμεση επίπτωση στην απόδοση της επιχείρησης. Είναι λοιπόν ανάγκη να ακολουθούνται κάποια βήματα στην πορεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στις Η.Π.Α. για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά εκπονήθηκε ένα πρόγραμμα υπολογιστή (ASTD ASSESS) που βοηθεί τους διευθυντές να αναπτύξουν αξιολόγηση, να αναλύσουν δεδομένα και να προετοιμάσουν αναφορές που χρησιμοποιούνται στην αποτίμηση αναγκών για

²⁷ Βασταρδής Μ., "Hotel Management-Training", Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001, σελ. 2.

εκπαίδευση. Το πρόγραμμα αυτό χρησιμοποιούν και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως η αλυσίδα Marriott.

Συχνά η εκπαίδευση προσφέρεται στη βάση των αναγκών: για να διορθώσει ατέλειες των ικανοτήτων, να καταστήσει επαρκείς τους υπαλλήλους για τις εξειδικευμένες απαιτήσεις της δουλειάς ή να τους προετοιμάσει για μελλοντικούς ρόλους που πρόκειται να αναλάβουν. Οποσδήποτε μια επίσημη αποτίμηση των αναγκών είναι τμήμα καθοριστικό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αν οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν συστηματικά στη επίτευξη των στόχων παραγωγικότητας είναι δείγμα ανάγκης για εκπαίδευση. Το ίδιο συμβαίνει όταν η επιχείρηση δέχεται μεγάλο αριθμό παραπόνων από τους πελάτες. Χωρίς προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης η επιχείρηση δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι θα παρασχεθεί η σωστή εκπαίδευση στους σωστούς εκπαιδευόμενους. Ο ρόλος της εκτίμησης των αναγκών στο συνολικό μοντέλο εκπαίδευσης παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 5.1: Μοντέλο προγράμματος εκπαίδευσης



Πηγή: Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, 1999.

Γενικά η συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει σε τέσσερις φάσεις:

1. **Εκτίμηση των αναγκών (needs assessment)**, που περιλαμβάνει ανάλυση του οργανισμού (organization analysis), ανάλυση καθηκόντων (task analysis), ανάλυση προσώπου (person analysis).

2. **Σχεδιασμός προγράμματος (program design)**, που περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς στόχους, ετοιμότητα εκπαιδευομένων και αρχές μάθησης.

3. **Υλοποίηση (implementation)** που περιλαμβάνει μεθόδους εντός της εργασίας, μεθόδους εκτός εργασίας, ανάπτυξη διοίκησης.

4. **Αξιολόγηση (evaluation) που καλύπτει αντιδράσεις, μάθηση, μεταβολή συμπεριφοράς, αποτελέσματα.** Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζονται σχηματικά οι φάσεις και το περιεχόμενό τους.

Σχήμα 5.2: Οργάνωση μοντέλου εκπαίδευσης

1 ^η Φάση	2 ^η Φάση	3 ^η Φάση	4 ^η Φάση
• Ανάλυση οργανισμού	• Εκπαιδευτικοί στόχοι	• Μέθοδοι στη θέση εργασίας	• Αντίδραση
• Ανάλυση καθηκόντων	• Ετοιμότητα εκπαιδευομένων	• Μέθοδοι εκτός θέσης εργασίας	• Μάθηση
• Ανάλυση ατομικών αναγκών	• Αρχές μάθησης	• Ανάπτυξη Διοίκησης	• Συμπεριφορά • Αποτελέσματα

Πηγή: Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”,1999.

1^η Φάση – Εκτίμηση αναγκών

Ανάλυση του οργανισμού: Το πρώτο βήμα στην αποτίμηση των αναγκών είναι η αναγνώριση των ευρύτερων δυνάμεων που επηρεάζουν τις ανάγκες. Κατά την ανάλυση του οργανισμού εξετάζονται το περιβάλλον, οι στρατηγικές, οι στόχοι, οι πόροι και το κλίμα που επικρατεί σ’ αυτόν, για να προσδιοριστεί το πού πρέπει να δώσει έμφαση η εκπαίδευση. Παράλληλα με τις δυνάμεις που επηρεάζουν την εκπαίδευση ο τύπος της ανάλυσης αυτής περικλείει και την εξέταση των πόρων, τεχνολογικών, χρηματοοικονομικών και ανθρώπινων που είναι κατάλληλοι για τους στόχους της εκπαίδευσης.

Ανάλυση καθηκόντων: Το βήμα αυτό είναι απόλυτα συνδεδεμένο με την ανάλυση εργασίας (Job analysis), αφού περιλαμβάνει ανασκόπηση της περιγραφής και των προδιαγραφών της εργασίας (job description and specification). Στην προκειμένη περίπτωση η ανάλυση εργασίας για τους σκοπούς της εκπαίδευσης σημαίνει το λεπτομερές περιεχόμενο της εργασίας, τα ζητούμενα στάνταρντς της απόδοσης σε σχέση με την ποιότητα και το προϊόν, τις γνώσεις και τις ικανότητες

που χρειάζονται για την επαρκή εκτέλεση της εργασίας ώστε να υπάρξει ανταπόκριση με τις προδιαγραφές απόδοσης.¹⁷ Με βάση τα στοιχεία αυτά θα προσδιοριστούν τα περιεχόμενα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Πρόκειται ουσιαστικά για τον καθορισμό των προδιαγραφών της εκπαίδευσης (training specification). Είναι ανάγκη οι πληροφορίες που απορρέουν από αυτή την ανάλυση να καθορίζουν λεπτομερώς:

- κάθε πρόβλημα που αντιμετώπισε ο εργαζόμενος κατά την εκμάθηση βασικών δεξιοτήτων και κατά την εφαρμογή τους.
- Κάθε αδυναμία στην απόδοση που ανακύπτει από κενό γνώσεων, έλλειψη δεξιοτήτων ή πενιχρή υποκίνηση που απαιτεί διόρθωση από εκπαίδευση.
- Οποιαδήποτε περιοχή, στην οποία το επίπεδο των ικανοτήτων είναι εμφανώς όχι μεγαλύτερο από το βασικό ζητούμενο.
- Κάθε περιοχή όπου οι μελλοντικές αλλαγές στην πορεία της εργασίας, οι μέθοδοι και οι υπευθυνότητες υποδεικνύουν την ανάγκη μάθησης. Λχ. οι νέες τεχνολογίες απαιτούν μεγάλη αναλογία ομαδικής εργασίας και συνεργασίας. Η αύξηση της σημασίας της ομαδικής εργασίας αλλάζει τις ζητούμενες ικανότητες και επομένως τις ανάγκες της εκπαίδευσης.
- Πώς γίνεται η εκπαίδευση και πόσο αποτελεσματική είναι.

Ανάλυση των αναγκών των προσώπων: η ανάλυση αυτή στοχεύει στο να αναγνωριστούν τα κενά και ελλείψεις που υπάρχουν μεταξύ των δυνατοτήτων που κατέχει ένα άτομο και εκείνων που είναι αναγκαίες ή επιθυμητές. Με άλλα λόγια πρέπει να προσδιοριστεί ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση και ποια όχι γιατί και αυτό είναι σημαντικό. Μπορεί να είναι ευρείας εμβέλειας ή στενότερης ώστε στην πρώτη περίπτωση που βασίζεται στην τρέχουσα απόδοση ενός υπαλλήλου να προσδιορίζονται οι παρούσες ανάγκες για εκπαίδευση και στη δεύτερη οι ανάγκες ανάπτυξης για μελλοντική εργασία. Στην ανάλυση αυτή συχνά χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που απορρέουν από την αξιολόγηση απόδοσης, οι οποίες όμως, αν και αποκαλύπτουν ποιος δεν καλύπτει τις προσδοκίες, δεν αποκαλύπτουν το γιατί. Αν οι ανεπάρκειες οφείλονται σε προβλήματα δυνατοτήτων, η εκπαίδευση μπορεί να δώσει λύσεις, ενώ, αν οφείλονται σε φτώχη υποκίνηση ή σε παράγοντες εκτός ελέγχου του υπαλλήλου, τότε είναι ανεπαρκής. Γενικά η ανάλυση των αναγκών των προσώπων είναι σημαντική γιατί βοηθάει στο να μη σταλούν όλα τα άτομα για εκπαίδευση, αλλά μόνο όσα τη χρειάζονται και επιπλέον βοηθάει τους διευθυντές να καθορίσουν τι

μπορούν να κάνουν οι πιθανοί εκπαιδευόμενοι, όταν μπαίνουν στη διαδικασία, ώστε να σχεδιαστεί το πρόγραμμα με έμφαση στους χώρους που έχουν ελλείψεις.

2^η Φάση - Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος

Η επιτυχημένη εφαρμογή εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από την επιλογή του κατάλληλου προγράμματος, για τους κατάλληλους ανθρώπους, στην κατάλληλη περίπτωση. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να είναι σχεδιασμένο ατομικά και ο σχεδιασμός θα αναπτύσσεται καθώς θα αναφύονται νέες ανάγκες, ή όταν η ανατροφοδότηση δείχνει ότι απαιτούνται αλλαγές. Συναρτάται με το ποιοι θα λάβουν μέρος, ποιοι θα το παρέχουν και ποιο θα είναι το περιεχόμενό του. Οι ειδικοί πιστεύουν πάντως ότι η εστίαση πρέπει να γίνεται σε τέσσερα τουλάχιστον βασικά θέματα που συνδέονται μεταξύ τους:

- 1) οι εκπαιδευτικοί στόχοι.
- 2) η ετοιμότητα των εκπαιδευομένων και η υποκίνηση
- 3) οι αρχές της μάθησης
- 4) τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή.

1) Οι στόχοι: θεμέλιο κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η προσεκτική θεώρηση των στόχων του, γιατί ένας σαφής προσδιορισμός τους θα αποτελέσει ισχυρή βάση για την επιλογή των μεθόδων και υλικών εκπαίδευσης αλλά τους τρόπους αποτίμησης της επιτυχίας ή μη. Τρεις τύπους στόχων μάθησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις: α. Οι γνώσεις: τι γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, με ποιο τρόπο οργανώνουν τις πληροφορίες και ποια στρατηγική ακολουθούν για να τις αξιοποιήσουν. β. οι βελτιωμένες δεξιότητες: αν οι γνώσεις αναφέρονται στις πνευματικές ικανότητες, οι δεξιότητες είναι ευδιάκριτες στη συμπεριφορά. γ. Το συναισθηματικό αποτέλεσμα: επέρχεται όταν υπάρξουν οι επιθυμητές αλλαγές στην υποκίνηση, τις διαθέσεις, και στις αξίες. Σχετίζεται με την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και πνεύματος 'οικογενειακού', εντάσσοντας τους υπαλλήλους στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία της εταιρείας και δημιουργώντας αισθήματα ανωτερότητας και αυτοπεποίθησης. Ενδεικτική αυτού του τελευταίου είναι η φράση πάνω στην οποία στηρίζεται η ιδιαίτερος επιτυχημένη εκπαιδευτική προσέγγιση της αλυσίδας Ritz-Carlton: «We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and

Gentlemen». Γενικά οι στόχοι μπορούν να οριστούν ως ‘κριτήρια συμπεριφοράς’ δηλ. πρότυπα ή αλλαγές συμπεριφοράς που έχουν επιτευχθεί εάν η εκπαίδευση αναγνωριστεί ως επιτυχημένη. Αυτό σημαίνει το τι μπορεί να κάνει ο εκπαιδευόμενος όταν ξαναγυρίσει στη δουλειά του μετά το πέρας της διαδικασίας.

2) Η ετοιμότητα των εκπαιδευομένων και η υποκίνηση: Η ετοιμότητα αναφέρεται σε δυο παράγοντες του υπόβαθρου του εκπαιδευόμενου: την ωριμότητα και την εμπειρία, στοιχεία απαραίτητα για να καθοριστεί το τι χρειάζονται. Εδώ πρέπει να τονιστεί η ανάγκη της αναγνώρισης των διαφορών στο υπόβαθρο, που είναι πολύ σημαντική όχι μόνο στην εργασιακή, αλλά σε κάθε είδους εκπαίδευση. Άλλωστε μια ομαδοποίηση των ατόμων με βάση την ικανότητά τους για μάθηση, που απορρέει και από τις επιδόσεις τους στα τεστ βοηθάει στην εφαρμογή εναλλακτικών προγραμμάτων για εκείνους που τη χρειάζονται. Μπορεί επίσης να τους δοθούν ερωτηματολόγια για το τι περιμένουν από το πρόγραμμα και τι ελπίζουν να πραγματοποιήσουν. Το άλλο προαπαιτούμενο είναι η υποκίνηση. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αναγνωρίσουν την ανάγκη για νέες γνώσεις ή δεξιότητες και να διατηρήσουν την επιθυμία για μάθηση. Οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης μπορούν να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο και ελκυστικό περιβάλλον για μάθηση με τις εξής στρατηγικές: χρήση θετικής ενίσχυσης, έλλειψη απειλών και τιμωριών, ευελιξία, προσωπικοί στόχοι των μελών, ενδιαφέρον σχεδιασμός του εκπαιδευτικού αντικειμένου, ανάλυση των φυσικών και ψυχολογικών εμποδίων για τη μάθηση.

3) Οι αρχές της μάθησης: Η εκπαίδευση πρέπει να τείνει στην οικοδόμηση γέφυρας μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας και ένα σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι να λαμβάνονται υπόψη οι ψυχολογικές αρχές της μάθησης. Αν αυτές ενσωματωθούν στο πρόγραμμα θα είναι σαφώς περισσότερο αποτελεσματικό. Οι αρχές αυτές είναι:

α. Η τοποθέτηση στόχων: που συντελεί στη δημιουργία ενδιαφέροντος, κατανόησης και αύξησης των προσπαθειών των εκπαιδευομένων. Είναι άλλωστε γνωστό ότι οι ενήλικοι μαθαίνουν μόνο ό,τι τους ενδιαφέρει.

β. Η σημαντικότητα παρουσίασης: Το υλικό της μάθησης πρέπει να παρουσιάζεται με τρόπο που το αναδεικνύει ως σημαντικό. Ο εκπαιδευόμενος

μαθαίνει καλύτερα όταν συνδέει τις καινούριες πληροφορίες με πράγματα που του είναι ήδη οικεία, γι' αυτό η χρήση των παραδειγμάτων προάγει τη διαδικασία.

γ. Η αξιοποίηση των μοντέλων: Όλοι μαθαίνουν με την παρατήρηση. Για να μάθει κανείς ευκολότερα πώς εκτελείται μια εργασία πρέπει να παρακολουθήσει κάποιον να το κάνει. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να γίνει αυτό, είτε πρόκειται για επίδειξη πραγματικών περιστατικών είτε με χρήση βιντεοταινιών, όπου παρουσιάζονται οι επιθυμητές συμπεριφορές ή οι μέθοδοι που πρέπει να κατανοηθούν, είτε με παρουσίαση εικόνων και διαγραμμάτων.

δ. Οι ατομικές διαφορές: Δεν αρκεί να εξηγήσει κανείς σε κάποιον εργαζόμενο πώς να κάνει τη δουλειά του, γιατί υπάρχουν διαφορές στο πόσο καλά και πόσο γρήγορα μαθαίνει ο καθένας. Το πρόγραμμα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις διαφορές αυτές και να προσπαθεί να τις διευθετεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η ιδιαιτερότητα του καθενός και ο βαθμός μάθησης.

ε. Ενεργητική εξάσκηση και επανάληψη: Πρέπει συχνά να δίνονται ευκαιρίες στους εκπαιδευόμενους να εξασκούνται πρακτικά πάνω σε αυτό που διδάσκονται. Η πρακτική άσκηση και η επανάληψη μπορεί να δημιουργήσει συμπεριφορές που γίνονται δεύτερη φύση.

στ. Το όλον έναντι του μέρους: Κάποιες εργασίες και κάποια καθήκοντα είναι δυνατό να διαιρεθούν σε επιμέρους τμήματα. και να διδαχθούν περισσότερο αναλυτικά. Όταν αυτό είναι δυνατό, πρέπει να γίνεται, διαφορετικά πρέπει να διδάσκεται ως σύνολο.

ζ. Συνολική ή κατανεμημένη μάθηση: Το εύρος του χρόνου που διατίθεται για την εκπαίδευση είναι ένας ακόμη παράγοντας με σημασία και πρέπει να εκτιμάται αν πρέπει να γίνεται συνολικά ή να κατανέμεται. Έχει παρατηρηθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις που η εκπαίδευση είναι κατανεμημένη η μάθηση είναι ταχύτερη και η διατήρηση των γνώσεων μακρύτερη. Πάντως η έκταση του χρόνου εξαρτάται από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, από τη δυνατότητα επιτάχυνσης με τη χρήση προγραμμάτων που βασίζονται στους υπολογιστές, από το διάστημα που διατίθεται για την ανακάλυψη της γνώσης και από εκείνο που απαιτείται για να γίνουν κτήμα οι νέες ιδέες και οι νέες τεχνικές.

η. Η διατήρηση των πρόσφατων γνώσεων: Όσο πιο πρόσφατα αποκτήσει γνώσεις ένα άτομο τόσο πιο πιθανό είναι να τις θυμάται καλύτερα. Γι' αυτό κατά

διαστήματα πρέπει να ελέγχεται η διατήρηση των γνώσεων πιθανόν με ένα επίσημο σύντομο ερωτηματολόγιο.

θ. Η εξασφάλιση της ικανοποίησης: Αν τα άτομα που εκπαιδεύονται δεν παίρνουν κάποια ικανοποίηση από τη μάθηση δεν θα μάθουν. Όταν ο εκπαιδευόμενος γίνεται αντικείμενο σαρκασμού, όταν αντικαθίσταται έστω και περιοδικά, όταν κοινοποιούνται τα λάθη του και δεν επαινούνται τα καλά αποτελέσματα της δουλειάς του, τότε βρίσκεται σε χειρότερη κατάσταση από ό,τι θα ήταν χωρίς εκπαίδευση. Γι' αυτό παράλληλα με την ανατροφοδότηση πρέπει να εφαρμόζονται τακτικές αμοιβής και ενίσχυσης υπό την έννοια της έγκρισης του διευθυντή και του αισθήματος ικανοποίησης από την πορεία που ακολούθησε η απόδοση. Αυτό μάλιστα πρέπει να γίνεται πάντοτε αμέσως μετά την επιτυχή εκτέλεση του καθήκοντος.

4) Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή: Από τους σοβαρότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι εκείνος που την παρέχει, με τα χαρακτηριστικά και τους τρόπους του. Στη συνέχεια παρατίθεται ένα σύντομος κατάλογος με τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός καλού εκπαιδευτή:

- Γνώση του αντικειμένου
- Ικανότητα δημιουργίας προσαρμογής των διαφορετικών δυνατοτήτων των εκπαιδευομένων
- Ειλικρίνεια
- Αίσθηση του χιούμορ
- Έντονο ενδιαφέρον για το αντικείμενο
- Σαφής διδασκαλία
- Προσφορά ατομικής βοήθειας
- Ενθουσιασμός.

3^η Φάση – Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Μέθοδοι Εκπαίδευσης: Μια ευρεία ποικιλία μεθόδων είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση υπαλλήλων. Υπάρχουν μέθοδοι παραδοσιακές που έχουν μακρά ιστορία εφαρμογής, άλλες νεότερες που απέρρευσαν από την καλύτερη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ειδικότερα στους τομείς της μάθησης, της υποκίνησης και

των διαπροσωπικών σχέσεων, και οι πιο πρόσφατες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της επιστήμης των υπολογιστών και είναι συχνά πιο αποτελεσματικές και περισσότερο οικονομικές από τις παραδοσιακές. Ανεξάρτητα όμως από τη συγκεκριμένη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, έχουν προσδιοριστεί τέσσερα απαραίτητα βήματα (**four-step plan**), με τα οποία μπορεί να διδαχθεί κάθε αντικείμενο. Προϋπόθεση βέβαια είναι να είναι έτοιμος ο εκπαιδευτής να διδάξει, έχοντας αποφασίσει το περιεχόμενο, έχοντας προετοιμάσει όλα τα εφόδια, τα υλικά και τα εργαλεία που έκρινε αναγκαία και έχοντας τακτοποιήσει το χώρο ώστε να είναι ελκυστικός για τον εργαζόμενο. Τα τέσσερα βήματα είναι τα ακόλουθα:

Πρώτο βήμα: αφορά την **προετοιμασία (preparation)** του εκπαιδευόμενου, τη διερεύνηση των γνώσεων και των ενδιαφερόντων του και την υποκίνηση της επιθυμίας του για μάθηση της εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει με το να εξηγηθεί (**explain**) λεπτομερώς η εργασία, το τι, το πώς, το πότε, το πού και το γιατί, με τη χρήση οπτικών μέσων και υλικού για ανάγνωση.

Δεύτερο βήμα: περιλαμβάνει επίδειξη - εξήγηση (**demonstration**) του τι είναι η εργασία, πώς εκτελείται, αλλά και εξήγηση της αναγκαιότητας να ακολουθηθούν τα συγκεκριμένα βήματα, σε μια προσπάθεια κατανόησης των νέων γνώσεων. Υποβάλλονται ερωτήσεις στους εκπαιδευόμενους για να επιβεβαιωθεί βαθμός κατανόησης, γίνεται επανάληψη, εάν υπάρχει ανάγκη.

Τρίτο βήμα: αφορά τη δοκιμαστική απόδοση (**performance tryout**) των εκπαιδευόμενων στην εργασία, κάτω από επίβλεψη, με διόρθωση των λαθών και επανάληψη.

Τέταρτο βήμα: Είναι η περιοδική παρακολούθηση (**follow up**) για να επιβεβαιωθεί ότι οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν αυτά που διδάχθηκαν, δεν κάνουν λάθη και να ενθαρρύνονται για σωστή απόδοση. Η επίβλεψη σταδιακά θα μειώνεται και θα σταματά οριστικά, όταν ο εργαζόμενος είναι πλέον έτοιμος να συνεχίσει μόνο υπό το συνήθη έλεγχο.

Τα τέσσερα αυτά βήματα φαίνονται να είναι απλά, αλλά εάν ένα από αυτά παραμεληθεί, θα προκύψουν προβλήματα.

4^η Φάση- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Η εκπαίδευση, όπως και κάθε άλλη λειτουργία HRM, πρέπει να αξιολογείται με συστηματική επιβεβαίωση του προϊόντος της, το οποίο σχετίζεται με το πώς

συμπεριφέρονται οι εκπαιδευόμενοι όταν επιστρέφουν στη δουλειά τους και με το βαθμό συνάφειας της συμπεριφοράς τους προς τους στόχους της επιχείρησης. Φαίνεται όμως ότι λίγες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αποτίμηση του εκπαιδευτικού τους προγράμματος, γεγονός ενδεικτικό όχι μόνο μη αναπτυγμένης διοίκησης, αλλά γενικότερα πενιχρής επιχειρηματικής πρακτικής, αφού το λογικό θα ήταν ότι όταν κάποιος προβαίνει σε τέτοια επένδυση, όπως είναι η εκπαίδευση, θα ήθελε να αποκομίσει τη μέγιστη απόδοσή της.

Με τον όρο αξιολόγηση εκπαίδευσης εννοείται κάθε προσπάθεια συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα εκπαιδευτικού προγράμματος και η εκτίμηση της αξίας της εκπαίδευσης υπό το φως αυτών των πληροφοριών. Η αξιολόγηση οδηγεί στον έλεγχο του κατά πόσον άξιζε η εκπαίδευση από την άποψη του κόστους και ποιες βελτιώσεις απαιτούνται για να γίνει ακόμη πιο αποδοτική. Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, γιατί με βάση το υλικό της γίνεται η σύγκριση στόχων με τα αποτελέσματα. Μάλιστα η θέσπιση μεθόδων μέτρησης αυτών των αποτελεσμάτων είναι θεμελιώδες τμήμα κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Είναι όμως και μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, γιατί δεν είναι καθόλου εύκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι, να συλλέγουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα και να αποφασισθεί το επίπεδο στο οποίο πρέπει να γίνει η αξιολόγηση. Οπωσδήποτε όμως όλοι οι μελετητές συμφωνούν ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μετρώνται οι αλλαγές σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, με άλλα λόγια λαμβάνονται υπόψη τέσσερα κριτήρια:

1) **Η Αντίδραση (reaction)** των εκπαιδευομένων απέναντι στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεί την απλούστερη και πιο συνηθισμένη προσέγγιση της αξιολόγησης. Το πόσο χρήσιμο το θεωρούν, πόσο ευχάριστα αισθάνονται κατά τη διαδικασία, τι άποψη έχουν για τα μαθήματα και τους εκπαιδευτές, τι θα έπρεπε να προστεθεί ή να αφαιρεθεί, είναι κάποια σημαντικά δεδομένα για αξιολόγηση. Οπωσδήποτε πρέπει να σημειωθεί ότι η θετική αντίδραση των εκπαιδευομένων δεν εγγυάται κατ' ανάγκην την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, γιατί είναι σχετικά εύκολο να συλλέγουν θετικά σχόλια, που μπορεί να είναι ευχάριστα για τη διοίκηση όχι όμως και χρήσιμα για την επιχείρηση, αφού ασυνείδητα οι μετέχοντες του προγράμματος είναι προκατειλημμένοι. Γι' αυτό η μέτρηση της αντίδρασης δεν πρέπει να σταματά στην εκτίμηση της αξίας της 'διασκέδασης' των εκπαιδευομένων,

αλλά να γίνονται συγκρίσεις αποτελεσμάτων και με ομάδες που δεν έκαναν εκπαίδευση.

2) **Η Μάθηση (Learning):** Πέραν της άποψης που έχουν οι εκπαιδευόμενοι για τη διαδικασία, το βασικό είναι να επιβεβαιωθεί και το αν έχουν μάθει κάτι. Με το κριτήριο αυτό μετράται το τι έχουν μάθει ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Ποιες γνώσεις και ποιες δεξιότητες απέκμισαν, ή ποιες αλλαγές στη διάθεσή τους έχουν λάβει χώρα. Απαραίτητο είναι βέβαια πριν από την εκπαίδευση να έχουν μετρηθεί με κάποια τεστς και με το πέρας της διαδικασίας να ξαναμετρηθούν και να εκτιμηθεί αν οι βελτιώσεις οφείλονται αποκλειστικά στην εκπαίδευση ή σε άλλους παράγοντες, όπως αλλαγές στην εργασία, μισθοί κ.λ.π.

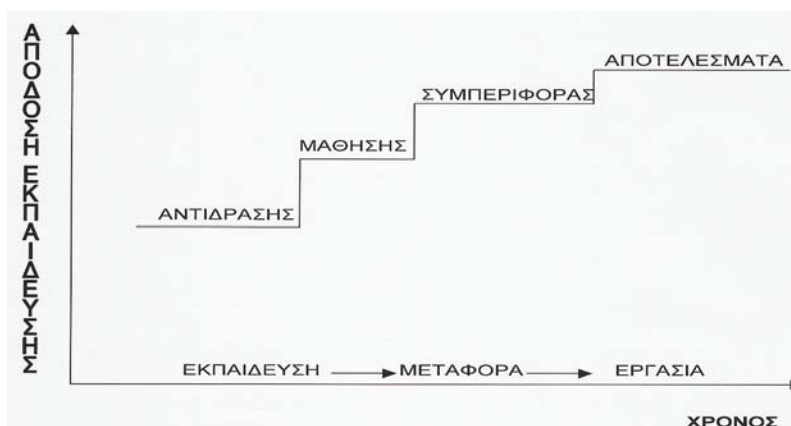
3) **Η Συμπεριφορά (Behavior):** Η εκτίμησή της υπολογίζεται με τη μέτρηση της έκτασης κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος έχει εφαρμόσει τις γνώσεις του στην εργασία. Αυτό συνιστά τη σύνθεση μιας αξιολόγησης του ποσού **μεταφοράς μάθησης (transfer learning)** από την εκπαίδευση στην ίδια την εργασία. Αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τα περισσότερα από αυτά που έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι δεν επιστρέφουν στην εργασία, χωρίς αυτό κατ' ανάγκην να σημαίνει αναποτελεσματική εκπαίδευση. Για να επιτευχθεί η μέγιστη μεταφορά πρέπει να αντιμετωπιστούν σοβαρά παράμετροι όπως: αξιοποίηση κατά την εκπαίδευση στοιχείων πανομοιότυπων με εκείνα της εργασίας, εστίαση στις γενικές αρχές της μάθησης, θεμελίωση κλίματος που επιτρέπει τη μεταφορά μάθησης με το να επιβεβαιώνουν οι μάνατζερς ότι η επιχείρηση υποστηρίζει, ενισχύει και επιβραβεύει όποιον αξιοποιεί νέες γνώσεις και δεξιότητες.

4) **Αποτελέσματα (Results):** Η αξιολόγηση με αυτά τα κριτήρια μπορεί να περικλείει το αν η εκπαίδευση παρήγαγε αισθητά αποτελέσματα σχετικά με αυξημένη παραγωγικότητα, μείωση του κόστους, ελάττωση των παραπόνων των εργαζομένων, ανταπόκριση χρόνου, ασφάλεια, μείωση ατυχημάτων, παραμονή των υπαλλήλων στην εργασία, ικανοποίηση πελατών, αύξηση της κερδοφορίας. Η τελική αποτίμηση της αξίας της εκπαίδευσης έγκειται στο να μετρηθεί πώς η επιχείρηση

ωφελήθηκε ως σύνολο απ' αυτήν, ανάλογα με τα κριτήρια με τα οποία η ίδια κρίνει την αποτελεσματικότητα, την επιτυχία ή την αποτυχία της.

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται τα τέσσερα στάδια της αξιολόγησης που εντοπίζουν και καθορίζουν την πορεία της εκπαίδευσης²⁸.

Σχήμα 5.3: Στάδια Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης



Πηγή: Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 1998.

7.2.4 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας – Πρακτική εκπαίδευση (On-the Job Training, OJT)

Είναι η πλέον συνηθισμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται για μη διευθυντικές θέσεις και έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει πρακτική εμπειρία σε κανονικές εργασιακές συνθήκες, αφού ο εκπαιδευόμενος ασχολείται με πραγματικά εργαλεία, προσωπικό, ή μηχανήματα (learning by doing), με αποτέλεσμα η μεταφορά εκπαίδευσης να είναι υψηλή. Επιπλέον δίνει την ευκαιρία στον εκπαιδευτή, που μπορεί να είναι διευθυντής, ή στέλεχος του τμήματος HR, ή ένας έμπειρος υπάλληλος, να οικοδομήσει καλές σχέσεις με τους νέους υπαλλήλους.

Ποικίλλει πολύ ανάλογα με την περίπτωση, τόσο ως προς την έκταση, όσο και ως προς το βάθος, εξαιτίας των διαφορετικών αναγκών και των διαφορετικών επιδιώξεων των επιχειρήσεων. Τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται άλλοτε στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των ήδη εργαζομένων, άλλοτε

²⁸ Βασταρδής Μ., “Hotel Management-Training”, Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001, σελ.22-25.

αφορούν εργαζόμενους που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις ή να αναλάβουν διαφορετικά καθήκοντα από τα ήδη ασκούμενα. Μπορεί να εκτείνεται από σχετικά απλοϊκές μεθόδους τύπου ‘παρατηρώ και μαθαίνω’ μέχρι πολύ καλά δομημένα τμήματα που λειτουργούν σε εργαστήρια και γραφεία. Τύποι της μεθόδου on-the-job είναι οι ακόλουθοι:

- Συχνά εφαρμόζεται - και είναι ακόμη πολύ δημοφιλής στις ξενοδοχειακές και όχι μόνον επιχειρήσεις- η μέθοδος να προσκολλώνται νέοι υπάλληλοι σε παλαιότερους και έμπειρους και αναφέρεται με τον όρο ‘ **Sitting by Nellie**’. Το πλεονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι πειραματίζονται και δοκιμάζονται και έτσι προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Το μειονέκτημα είναι ότι η ‘Nellie’ συνήθως δεν έχει τα προσόντα εκπαιδευτή και ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος δαπανά πολύ χρόνο αγωνιζόμενος με τις εξηγήσεις της.

- Η διπλού τύπου εκπαίδευση (**apprenticeship training**), που συνδυάζει τη διδασκαλία πρακτικών και θεωρητικών όψεων της εργασίας, είναι δηλ. ένας συνδυασμός της εκπαίδευσης on and off- the job. Τυπικά τα προγράμματα αυτά, που για πρώτη φορά εφαρμόστηκαν στην Ευρώπη (Γερμανία) και μετά στις Η.Π.Α., περιλαμβάνουν συνεργασία μεταξύ εταιρειών και εργατικών ενώσεων, ή κρατικών φορέων ή και τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

- Η συνεργατική εκπαίδευση (**cooperative training**), που μοιάζει με την προηγούμενη και συνδυάζει πρακτική εμπειρία με την τυπική τάξη, Ένα τέτοιο πρόγραμμα περιλαμβάνει σύνδεση με σχολεία και κολέγια και προσφέρει μερική ή και πλήρη απασχόληση και επομένως εμπειρία, ενώ τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η χρήση του και πολλές μεγάλες, αμερικανικές κυρίως εταιρείες, έχουν στενούς δεσμούς με δημόσια σχολεία και επενδύουν σημαντικά ποσά σ’ αυτά τα προγράμματα.

- Παρόμοιο είναι και το πρόγραμμα με την ονομασία **Internship training**, που από κοινού αναλαμβάνουν εταιρείες και εκπαιδευτικά ιδρύματα και παρέχουν στους σπουδαστές ευκαιρία για πραγματικές εμπειρίες. Οι πρώτες μάλιστα έχουν το πρόσθετο όφελος των νέων ιδεών και της ενεργητικότητας των σπουδαστών.

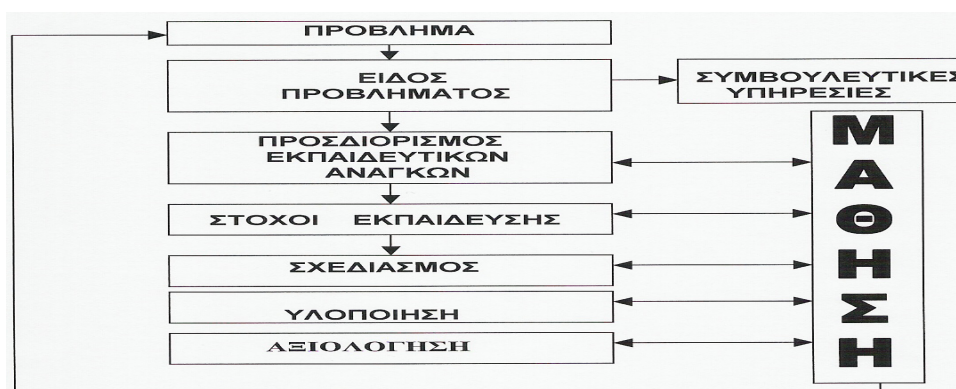
- Καθοδηγητική μέθοδος (**mentoring**): είναι μια άλλη εκδοχή του συστήματος μέσω του οποίου ένας διευθυντής ή έμπειρος υπάλληλος αναλαμβάνει την εκπαίδευση και ανάπτυξη ενός νέου υπαλλήλου. Δημιουργείται μια πιο στενή σχέση από εκείνη με τον τυπικό προϊστάμενο- εκπαιδευτή, με στοιχεία περισσότερο

‘οικογενειακά’, με τα οποία ο καθοδηγητής λειτουργεί ως σύμβουλος και προστάτης του εκπαιδευόμενου.

- Εναλλαγή στην εργασία (**Job rotation**): το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει τη εμπειρία του εκπαιδευόμενου σε ποικίλους εργασιακούς τομείς και καταστάσεις που απαιτούν λήψη αποφάσεων. Έτσι αποκτά εξαιρετική μαθησιακή εμπειρία, αλλά περιορίζονται κατά κάποιο τρόπο οι ωφέλειες από το ότι οι εκπαιδευόμενοι δεν μένουν σε μια μεμονωμένη εργασία αρκετό διάστημα ώστε να τη μάθουν πολύ καλά και δεν έχουν υποκίνηση για σκληρή εργασία, αφού ξέρουν ότι γρήγορα θα μετακινηθούν.

Στη συνέχεια παρατίθεται σε σχηματική απεικόνιση ένα μοντέλο ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης²⁹.

Σχήμα 5.4: Μοντέλο Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης



Πηγή: Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες”,1990.

7.2.5 Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας (Off-the Job Training)

Όταν μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να εκπαιδεύσει το προσωπικό για την αντίστοιχη θέση, η δεν δικαιολογεί ο αριθμός των προς εκπαίδευση τη δημιουργία κάποιου τμήματος, τότε καταφεύγει σε χώρους εκτός αυτής για την κάλυψη των αναγκών της. Πέραν τούτων, όταν οι συνέπειες λαθών είναι πολύ σημαντικές, ή όταν

²⁹ Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες”, International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ.84-85.

οι ανάγκες των υπαλλήλων για εστίαση σε ειδικές διαπροσωπικές ικανότητες ίσως δεν εμφανίζονται στο τρέχον εργασιακό περιβάλλον, τότε πάλι πρέπει να γίνεται προσφυγή σε μεθόδους εκπαιδευτικές εκτός του χώρου εργασίας, έστω κι αν το κόστος είναι σημαντικό. Οι εργαζόμενοι απομακρύνονται για ένα διάστημα από το περιβάλλον της εργασίας με τις απογοητεύσεις και την ένταση και ενθαρρύνονται να μελετήσουν και να έρθουν σε επαφή με νέες και καινοτομικές ιδέες. Βεβαίως προβλήματα αναφύονται όταν οι ιδέες και οι μαθησιακές εμπειρίες δεν φαίνεται να έχουν άμεση και απόλυτη σύνδεση με τη θέση εργασίας. Σε κάθε περίπτωση ο υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια το λόγο για τον οποίο αποστέλλεται για εκπαίδευση³⁰.

Τύποι τέτοιας εκπαίδευσης είναι:

- Τα συμβατικά τμήματα (**formal courses**), με προγραμματισμένη διδασκαλία, με τη βοήθεια υπολογιστών και με διαλέξεις.
- Προσομοίωση (**simulation**), που παρουσιάζονται καταστάσεις παρόμοιες με τις εργασιακές και είναι εξίσου κατάλληλος τύπος για διευθυντικές και μη θέσεις. Κατά τη διάρκεια των προσομοιώσεων υπάρχουν ειδικευμένοι παρατηρητές που καταγράφουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ασκήσεων, έτσι ώστε να συλλέξουν αρκετά στοιχεία που θα τεκμηριώσουν το επίπεδο της δεξιότητας κάθε στελέχους και να εντοπίσουν περιοχές για βελτίωση που θα βοηθήσουν να σχεδιαστεί το κατάλληλο προσωπικό πλάνο.
- Κέντρα αποτίμησης (**assessment centers**): αφορούν την εκπαίδευση για διευθυντικές θέσεις και είναι τελευταία πολύ δημοφιλής τεχνική. Δεν πρόκειται για κάποια κέντρα σε κάποια τοποθεσία όπου γίνεται διδασκαλία, αλλά σύνολα ασκήσεων που υλοποιούνται σε μία ή περισσότερες ημέρες, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλύσουν οργανωτικά προβλήματα, να κάνουν παρουσιάσεις, να συμμετάσχουν σε ομαδικές συζητήσεις να πάρουν αποφάσεις κ.τ.λ. Περιλαμβάνει **management or business games**, κατά τα οποία ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει προβλήματα λήψης αποφάσεων σε υποθετικές επιχειρήσεις και απαιτείται υψηλό επίπεδο για τους συμμετέχοντες. Επίσης αξιοποιείται η τεχνική “**in basket**

³⁰ Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, South Western College, Ohio, 1999, σελ.373-375.

exercises”, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος μόνος σε ένα γραφείο εργάζεται μέσα σε ένα πλήθος χαρτιών που βρίσκονται στο ‘καλάθι’ ενός τυπικού μανάτζερ, όπως να τεθούν προτεραιότητες, να προταθούν λύσεις για προβλήματα και να γίνει κάθε ενέργεια που να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο των ζητημάτων. Τα κέντρα ανάπτυξης έχουν γνωρίσει μεγάλη αποδοχή στο εξωτερικό, αφού παρά το σχετικά υψηλό κόστος έχουν τον υψηλότερο βαθμό αξιοπιστίας από άλλες μεθόδους που φθάνει και πολλές φορές ξεπερνά το 70%.

- Σεμινάρια και συνέδρια (**seminars and conferences**): η μέθοδος αφορά μόνο εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών. Είναι χρήσιμη, γιατί φέρνει σε επαφή ανθρώπους που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη τους, συζητούν ιδέες, πολιτικές και διαδικασίες και συχνά διεξάγονται σε σύνδεση με πανεπιστήμια και εταιρείες συμβούλων.

- Το παίξιμο ρόλων (**role playing**) συνίσταται σε υποθετικές διαθέσεις και συμπεριφορές, που σημαίνει ότι εκείνοι που υποδύονται ρόλους μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητα κατανόησης και συνεργασίας.

- Η μελέτη περιπτώσεων (**case study**): ιδιαίτερος χρήσιμη μέθοδος που χρησιμοποιείται στην τάξη. Με τη χρήση τεκμηριωμένων παραδειγμάτων που έχουν αναπτυχθεί από την εμπειρία σε επιχειρήσεις οι εκπαιδευόμενοι managers μαθαίνουν πώς να αναλύουν και να συνθέτουν γεγονότα, να συνειδητοποιούν τη μεγάλη ποικιλία στην οποία βασίζονται οι διευθυντικές αποφάσεις και να βελτιώνουν την ικανότητα για λήψη αποφάσεων.

- Πρότυπο συμπεριφοράς (**behavior modeling**): τεχνική που συνδυάζει διαφορετικές εκπαιδευτικές μεθόδους και πολλαπλές αρχές μάθησης και συνίσταται στην προσέγγιση που παρουσιάζει την επιθυμητή συμπεριφορά και δίνει στον εκπαιδευόμενο την ευκαιρία να παίξει το ρόλο αυτής της συμπεριφοράς και να δεχθεί την ανατροφοδότηση³¹.

7.2.6 Ιδιαιτερότητες στην Ξενοδοχειακή Εκπαίδευση

Ειδικότερα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης πρέπει να ληφθεί υπόψη και μια ακόμη παράμετρος : πρόκειται για την

³¹ Χυτήρης Λ. “Το Μανάτζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων”, Interbooks, Αθήνα, 1996, σελ.193.

αντίληψη με την οποία προσεγγίζουν τα στελέχη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας την έννοια φιλοξενία, γεγονός που επιδρά κατά τρόπο άμεσο στην εκπαίδευση του προσωπικού. Οι προσεγγίσεις είναι δύο τύπων:

Α. Η παραδοσιακή άποψη που δίνει έμφαση στο προϊόν: θεωρεί τη φιλοξενία ως προϊόν, με καθορισμένα χαρακτηριστικά που είναι υπό τον έλεγχο του ξενοδοχείου και προσφέρονται ως τυποποιημένο πακέτο στους πελάτες. Οι φυσικές παροχές της φιλοξενίας αποτελούν τη βάση για τη διάκριση των ξενοδοχείων σε κατηγορίες, επομένως για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό πρέπει να τις επεκτείνουν και να τις αναβαθμίζουν. Η αναβάθμιση απαιτεί και την ανάλογη συμπεριφορά του προσωπικού που συμπληρώνει τις φυσικές παροχές. Όσο αυξάνεται η αγοραστική δύναμη του πελάτη, τόσο αυξάνονται οι απαιτήσεις του για πολυτέλεια και για υψηλότερες ικανότητες του προσωπικού. Λόγου χάρη, ένα ξενοδοχείο πολυτελείας πρέπει να έχει προσωπικό ανάλογων ικανοτήτων, γεγονός που σημαίνει ότι όσο υψηλότερη είναι η κατηγορία τόσο πιο αυξημένες είναι οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού. Προς την κατεύθυνση αυτή οδηγούν και όλα τα βιβλία-οδηγοί συμπεριφοράς των υπαλλήλων προς τους πελάτες που περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια το τι ακριβώς πρέπει να κάνουν. Δημιουργείται δηλαδή μια τυποποιημένη συμπεριφορά του προσωπικού, απόλυτα ελεγχόμενη, που μάλιστα αποτελεί ζωτικής σημασίας στοιχείο για τις αλυσίδες εκείνες που στηρίζουν την ανάπτυξη τους στην εικόνα που έχουν οικοδομήσει με την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Αυτό το προκαθορισμένο πακέτο κανόνων και διαδικασιών ουσιαστικά πωλείται στον πελάτη, ο οποίος περιορίζεται στο ρόλο του αγοραστή του τύπου της φιλοξενίας που παρέχει το ξενοδοχείο. Θεμελιακή για την αντίληψη αυτή είναι η άποψη ότι ο 'πελάτης έχει πάντα δίκιο', η υπεροχή του είναι πάντα δεδομένη και το προσωπικό δεν πρέπει να με κανένα τρόπο να τον δυσαρεστήσει. Βέβαια αυτό απαιτεί και την προσαρμογή του πελάτη στους κανόνες της φιλοξενίας. Γίνεται αντιληπτό ότι στα ξενοδοχεία που κυριαρχεί αυτή η αντίληψη για τη φιλοξενία η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να παρέχει μια ολοκληρωμένη γνώση της φύσης του παρεχόμενου προϊόντος και να αναπτύσσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την προσφορά αυτή. Είναι δηλαδή μια εκπαίδευση με έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες, στην επίγνωση του προϊόντος, στην προσωπική εμφάνιση και στην κοινωνική ετικέτα.

B. Η σύγχρονη άποψη που δίνει έμφαση στον πελάτη: Θεωρεί τη φιλοξενία περισσότερο υπηρεσία παρά προϊόν, χωρίς προκαθορισμένα και τυποποιημένα στοιχεία. Ο πελάτης διατηρεί όπως άλλωστε είναι φυσικό την ύψιστη σημασία του, αποτελεί για το ξενοδοχείο ξεχωριστή περίπτωση και η φιλοξενία που του παρέχεται εξαρτάται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του τη στιγμή που τη ζητά. Υπό αυτή την έννοια η φιλοξενία θεωρείται ως κατανάλωση παρά ως παροχή, δεν είναι ένα δεδομένο σύνολο παροχών και εξυπηρετήσεων, αλλά ένα επιλεγμένο μείγμα αυτών, όπως το ερμηνεύει και το χρησιμοποιεί ο πελάτης, άρα και ένα μικρό ξενοδοχείο μπορεί να είναι εξίσου φιλόξενο με ένα μεγάλο. Επειδή οι ανάγκες και οι επιθυμίες αλλάζουν, το ξενοδοχείο δεν είναι σε θέση να ελέγχει το παρεχόμενο πακέτο και η σχέση του με τον πελάτη, γίνεται σχέση αλληλεξάρτησης, για την οποία πρέπει πια να παρέχει τη δυνατότητα. Επομένως στο προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί για να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη τη στιγμή εκδηλώνονται, πράγμα που σημαίνει ότι αυτός πλέον διατηρεί ένα στοιχείο ελέγχου για τη φιλοξενία που θα του παρασχεθεί. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι τώρα σε μεγάλο βαθμό διαφορετικές από εκείνες που απαιτούσαν εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων. Ο προσανατολισμός στον πελάτη απαιτεί έμφαση στην αντίληψη, τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα σε κοινωνικές καταστάσεις. Το προσωπικό που έχει τη γνώση και την ικανότητα να ερμηνεύει τις καταστάσεις αυτές, να προσαρμόζει τη φιλοξενία στις ανάγκες του πελάτη και να επικοινωνεί μαζί του κατά τον καλύτερο τρόπο υπερέχει του προσωπικού με καθαρά τεχνική εκπαίδευση, αλλά απαιτείται να του παραχωρούνται υπευθυνότητες και να έχει την ευχέρεια πρωτοβουλιών. Κάτι τέτοιο όμως δημιουργεί πρόσθετες δυσκολίες στους μάνατζερ, που συχνά λειτουργούν διστακτικά προς την κατεύθυνση παροχής έστω ελεγχόμενης ευχέρειας. Σ' αυτό το σημείο νέα αντίληψη για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας, με δεδομένη και την έμφαση που θα έχει δώσει το τμήμα HR στην επιλογή προσωπικού. Προσόντα επικοινωνίας, προσαρμοστικότητας, επινοητικότητας, ευχέρειας στην αντιμετώπιση προβλημάτων πρέπει να αποτελούν βασικά ζητούμενα³².

³² Jackson S., Schuler R., "Managing Human Resources", South Western College, Ohio, 1999, σελ.365.

7.3 Ανάπτυξη (Development) Προσωπικού

7.3.1 Γενικά

Η εκπαιδευτική διαδικασία, πέραν εκείνης που δέχεται ο νεοπροσληφθέντας υπάλληλος στα προγράμματα προσανατολισμού, αποβλέπει οπωσδήποτε και στην ανάπτυξη του ίδιου. Άλλωστε επιλογή δεν κάνουν μόνον οι εταιρείες, αλλά και οι υποψήφιοι, οι οποίοι θα πρέπει να τις αξιολογούν με βάση την πολιτική που ακολουθούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων τους. Δηλαδή θα πρέπει να εξετάζουν αν οι εταιρείες εφαρμόζουν συστήματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και ποια είναι αυτά. Απ' αυτά προκύπτει το κατά πόσον είναι ευαίσθητη η επιχείρηση σε τέτοια θέματα και επομένως κατά πόσον θα βοηθηθούν και οι ίδιοι στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, αφού είναι δεδομένη η ανάγκη των εργαζομένων για ικανοποίηση.

Σήμερα η ανάπτυξη του προσωπικού και της καριέρας του αντιμετωπίζεται ως μια στρατηγική διαδικασία, κατά την οποία μεγιστοποιώντας τη σταδιοδρομία των ατόμων, αυξάνεται και η επιτυχία της επιχείρησης ως συνόλου, αφού η ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων θεωρείται ως μια προσπάθεια να συναντηθούν οι ανάγκες των στελεχών, των εργαζομένων και της επιχείρησης. Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης καριέρας πρέπει να συνδέεται με τη δομή της επιχείρησης και την ύπαρξη λειτουργίας HR, γιατί η σύνδεση αυτή με άλλες πτυχές της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων αναπτύσσει συνέργια, κατά την οποία οι διάφορες όψεις των HR ενισχύουν η μία την άλλη.

Τα άτομα είναι υπεύθυνα για την πρωτοβουλία σχεδιασμού της προσωπικής τους σταδιοδρομίας, την αναγνώριση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους και την αναζήτηση πληροφοριών που θα τους βοηθήσουν να κάνουν επιτυχημένο σχεδιασμό. Οι διευθυντές πρέπει να τους ενθαρρύνουν σ' αυτές τις πρωτοβουλίες προσφέροντας συνεχή βοήθεια με τις κατάλληλες πληροφορίες για την επιχείρηση, την αποστολή, τις πολιτικές και τους σχεδιασμούς της, την εργασία και τις παρεχόμενες ευκαιρίες, αλλά και να τους παρέχουν υποστήριξη για αυτοαξιολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Πολύ σημαντική παράμετρος είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος που θα στηρίζεται στην πλήρη υποστήριξη της κορυφής της διοίκησης στο πρόγραμμα, στην τοποθέτηση στόχων που θα απορρέουν από ευρεία γνώση της φιλοσοφίας της εταιρείας, στις αλλαγές στην πολιτική HR με την υιοθέτηση της μετάθεσης (transfer) των εργαζομένων σε θέσεις ή της προώθησης (promotion) σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου- και στη δημοσιοποίηση με διάφορα μέσα της ύπαρξης και λειτουργίας προγράμματος ανάπτυξης.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται έχουν περιγραφεί στην προηγούμενη ενότητα, που αναλύθηκαν οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές. Οι κυριότερες είναι τα κέντρα ανάπτυξης, η προσομοίωση, η εναλλαγή θέσεων, η καθοδήγηση, τα προγράμματα ταχείας πορείας (fast-track), που βοηθούν νέους μάνατζερ με πολλές δυνατότητες να προχωρήσουν ταχύτερα από άλλους με λιγότερα προσόντα. Αρκετές επιχειρήσεις προετοιμάζουν και παρέχουν βιβλία εργασίας για να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους τους σε συστηματική αυτοαξιολόγηση των δυνατοτήτων και των ενδιαφερόντων τους, ενώ άλλες παρέχουν τη δυνατότητα απόκτησης παρόμοιας εμπειρίας σε εργαστήρια σχεδιασμού καριέρας (Career Planning Workshops), όπου έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν και να συζητήσουν διαθέσεις και ενδιαφέροντα με άλλους που βρίσκονται σε παρόμοια θέση³³.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE APPRAISAL)

8.1 Η έννοια της απόδοσης

Το περιεχόμενο της έννοιας ‘απόδοση εργαζομένου’ δεν είναι εύκολο να οριστεί. Οπωσδήποτε περιλαμβάνει την εκτέλεση-ολοκλήρωση από τον εργαζόμενο ενός συγκεκριμένου έργου. Συνδέεται με το αίτημα αποτελεσματικής προσπάθειας των εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να καταβάλουν το κατάλληλο εύρος προσπαθειών στην εργασία τους. Αν δεν έχουν τις δεξιότητες και τις δυνατότητες να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους σε επίπεδο υψηλότερο από τα ζητούμενα πρότυπα, αλλά εκτελούν αυτά θεωρούνται αποτελεσματικοί.

³³ Βασταρδής Μ., “Hotel Management-Training”, Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001, σελ.29-30.

Με τον όρο ‘απόδοση’ δηλαδή εννοείται ότι το κατάλληλο πρόσωπο καταβάλλει τις κατάλληλες προσπάθειες, στην κατάλληλη θέση, μέσα σε κατάλληλη ατμόσφαιρα, στην σωστή θέση και κατά το σωστό χρόνο. Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί κομβικό σημείο των ενδιαφερόντων του γενικού Διευθυντή και ως απόδοση ατομική, αλλά και ως συνολική του προσωπικού, με την έννοια ότι αποτελούν μέλη ομάδας. Το ενδιαφέρον αυτό οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

- Πενιχρή απόδοση θα έχει ευθεία αντανάκλαση στη συνολική απόδοση της ομάδας.
- Μετράται από τη διοίκηση σε επίπεδο χρηματοοικονομικό και από τους πελάτες σε επίπεδο υπηρεσιών.
- Δαπανάται χρόνος για επανόρθωση μέσω συμβουλών, μέτρων πειθαρχίας, συνεντεύξεων, στρατολόγησης, επιλογής, αλλαγής θέσης του προσωπικού.
- Πενιχρή ομαδική απόδοση έχει μεγαλύτερες συνέπειες στην αποτελεσματικότητα των εφαρμογών.

Αν και είναι σχετικά απλό να προσδιοριστούν τα προβλήματα που απορρέουν από την φτωχή απόδοση, δεν είναι το ίδιο εύκολο να υιοθετηθεί η εναλλακτική προσέγγιση του θετικού δείκτη. Η επιτυχημένη απόδοση πρέπει να είναι μια σχέση αμοιβαίας ωφελιμότητας που δεν έχει μόνο ως επακόλουθο την ολοκλήρωση των προσδοκιών του οργανισμού, αλλά και την παροχή ικανοποίησης των ατομικών αναγκών. Και τα δύο πρέπει να εκπληρώνονται. Τα αποτελέσματα της είναι ορατά σε πέντε περιοχές:

1. Γνώσεις: ο οργανισμός επιζητεί οι εργαζόμενοι να έχουν ένα σταθερό επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων για να λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι θέλουν ο οργανισμός να χρησιμοποιεί και να αναπτύσσει αυτές τις δεξιότητες και γνώσεις που διαθέτουν στην εργασία τους.

2. Ψυχολογικές προσδοκίες: Ο οργανισμός χρειάζεται υπαλλήλους που έχουν την υποκίνηση να φροντίζουν τα ενδιαφέροντά του, και οι υπάλληλοι επιζητούν την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών. Εναρμόνιση υπάρχει όταν οι υπάλληλοι ικανοποιούν τις ανάγκες τους μέσω της ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του οργανισμού.

3. Ο οργανισμός επιζητεί ένα σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με το προϊόν και τα πρότυπα απόδοσης των εργαζομένων επιζητούν αμοιβή που είναι δίκαιη σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν. Αυτός ο χώρος συνδέεται με το μέγεθος και τη μέθοδο του επιβαλλόμενου στους υπαλλήλους ελέγχου.

4. Η δομή των καθηκόντων: Ο οργανισμός έχει ανάγκη από υπαλλήλους που θα εκτελέσουν προσδιορισμένα καθήκοντα, ενώ οι υπάλληλοι επιζητούν εργασία που θα τους δώσει ποικιλία ενδιαφερόντων, στόχους, ανατροφοδότηση, καθήκοντα που θα επιφέρουν αναγνώριση και αυτονομία.

5. Αξίες: Ο οργανισμός έχει ανάγκη από υπαλλήλους που δέχονται να υιοθετήσουν τα δικά του ήθη και τις αξίες, ενώ οι εργαζόμενοι επιζητούν εκείνους των οποίων οι αξίες δεν έρχονται σε αντίθεση με τις δικές τους.

Για να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να έχουν καθιερωθεί κάποια βασικά μέτρα (standards), τα οποία θα είναι με σαφήνεια προσδιορισμένα και θα έχουν ανακοινωθεί στους εργαζόμενους. Τα μέτρα αυτά πρέπει να συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, να καλύπτουν όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου, να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση, αλλά δεν ελέγχονται από τον υπάλληλο, να είναι σταθερά και συναφή με την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης³⁴.

8.2 Απόδοση και υποκίνηση (Motivation)

Αναλύοντας περαιτέρω την απόδοση των υπαλλήλων, οδηγείται κανείς στην επισήμανση των παρακάτω παραμέτρων:

- Το σύνολο των προσπαθειών που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος στην εργασία του θα εξαρτηθεί από την υποκινητική δύναμη. Η έννοια **της υποκίνησης** αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα όχι μόνο για την απόδοση, αλλά γενικότερα για τη

³⁴ Βασταρδής Μ., “Hotel Management”, Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Master in Tourism Management, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001, σελ.2.

διοίκηση. Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι αποτελεί τον πυρήνα της διοίκησης (the core of management). Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό, αν ληφθεί υπόψη ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα, η βελτίωση της οποίας αποτελεί κεντρικό στόχο όλων των επιχειρήσεων. Είναι όμως γνωστό ότι αυτή διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, αλλά και από τμήμα σε τμήμα της ίδιας εταιρείας, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι συχνά οι διαφορές αυτές οφείλονται σε διαφορετική διοικητική πολιτική και πρακτική. Οι δύο τελευταίες άπτονται της φύσης της ανθρώπινης υποκίνησης.

- Το πραγματικό επίπεδο της απόδοσης δημιουργεί αμοιβή και για την επιχείρηση και για τον υπάλληλο με τη μορφή μισθού, bonus, πελατών, ικανοποίησης, και παραγωγικότητας αντίστοιχα.

- Η αξία της αμοιβής για την επιχείρηση θα αποτιμηθεί σε σχέση με τους στόχους της και κάθε αντιστοιχία ή δυσαναλογία θα έχει επακόλουθα σε διορθωτικές ενέργειες, επηρεάζοντας μελλοντικές αποφάσεις για στρατολόγηση, μισθούς, συλλ. διοίκησης κ.τ.λ.

- Η αξία της αμοιβής για τον εργαζόμενο θα ολοκληρώσει τον κύκλο υποκίνηση-προσπάθεια στην εργασία.

- Θα πρέπει να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ αναγκών και υποκίνησης υπαλλήλων και αναγκών και στόχων της επιχείρησης, καθώς και μεταξύ των αμοιβών των ατόμων και των ωφελειών του οργανισμού και οι αμοιβές του ενός δεν θα πρέπει να επιβαρύνουν το κόστος του άλλου.

Όσον αφορά την υποκίνηση καθαυτή, ως έννοια και διαδικασία έχει απασχολήσει τη μελέτη και την έρευνα από τους αρχαίους χρόνους, ενώ οι σύγχρονες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί γι' αυτήν, ειδικά αυτές που αφορούν την υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1) Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες που εξετάζουν **τη φύση της υποκίνησης** (θεωρίες των A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland και άλλων) δηλ. τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος, την ιεράρχησή τους και τους τρόπους που επιλέγει για να τις καλύψει.

Σχήμα 6.1: Η πυραμίδα του Maslow- Η ιεράρχηση των αναγκών



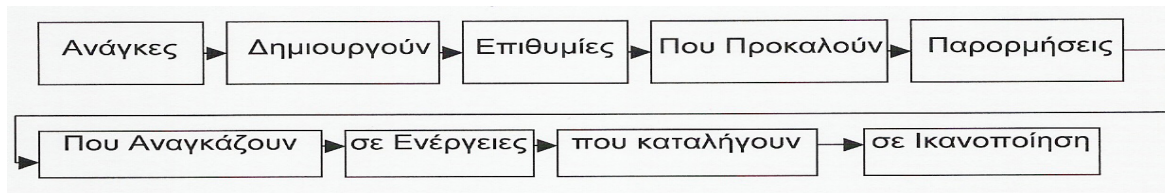
Πηγή: Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., “Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων”, 1996.

2) Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες που αντιμετωπίζουν **την υποκίνηση ως διαδικασία** (Θεωρίες των V. Vroom, J.Adams, L. Porter και E. Lawler III, E. Locke και B. Skinner) και ασχολούνται με τις μεταβλητές που την επηρεάζουν, αλλά και με τον αλληλοσυσχετισμό αυτών των μεταβλητών. Στο περιεχόμενο του όρου ‘υποκίνηση’ εμπεριέχεται η έννοια του κινήτρου που είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί, διευθύνει ή καθοδηγεί τη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων. Η υποκίνηση με άλλα λόγια είναι ένας γενικός όρος που ισχύει για όλη την τάξη των παρορμήσεων, των επιθυμιών, των αναγκών και όλων των παρόμοιων δυνάμεων. Έτσι, όταν λέγεται ότι τα στελέχη υποκινούν τους υφισταμένους τους, υπονοείται ότι προβαίνουν σε εκείνες τις ενέργειες που θεωρούν ότι θα ικανοποιήσουν αυτές τις παρορμήσεις και τις επιθυμίες και θα τους παρακινήσουν να ενεργήσουν με τον επιθυμητό τρόπο. Περιλαμβάνει επομένως η υποκίνηση ένα είδος αλυσιδωτής αντίδρασης που έχει ως αφετηρία τις ανάγκες (βιολογικές, κοινωνικές, ψυχολογικές), που προκαλούν παρορμήσεις (ανεκπλήρωτες επιθυμίες), οι οποίες με τη σειρά τους ωθούν σε ενέργειες για την εκπλήρωσή τους, με τελική κατάληξη την ικανοποίηση³⁵.

³⁵ Χυτήρης Λ., “Η Ανθρώπινη Οργανωσιακή Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”, Interbooks, Αθήνα, 1996, σελ.159-160.

Η αλυσίδα αυτή αποδίδεται με το σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 6.2: Αλυσίδα ανάγκη – Επιθυμία



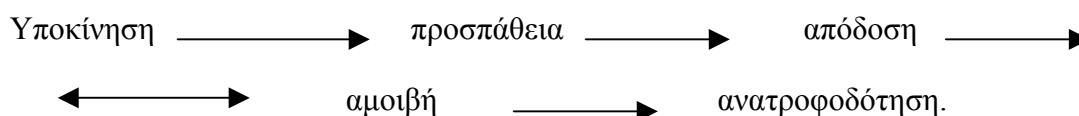
Πηγή: Βασταρδής Μ., “Hotel Management”, 2000-2001.

Οι παρόντες υποκίνησης αντικατοπτρίζουν επιθυμίες, ενώ οι αναμενόμενες ανταμοιβές είναι εκείνες που οξύνουν την παρόρμηση για ικανοποίηση. Όσον αφορά τις ανταμοιβές (rewards), θα μπορούσαν γενικά να ταξινομηθούν σε δυο ευρείες κατηγορίες:

α. Τις εξωτερικές, όπως ο μισθός, η ασφάλεια, η προώθηση, η κοινωνική θέση, το κύρος, το γόητρο κ.τ.λ. και

β. τις εσωτερικές, που συνίστανται στο αίσθημα πληρότητας που απορρέει από το ότι έχει επιτευχθεί κάτι που άξιζε τον κόπο, στην αίσθηση επιτυχίας που επέρχεται, όταν υπάρχει η εντύπωση ότι οι δεξιότητες και οι δυνατότητες αξιοποιήθηκαν στην εργασία και αναπτύχθηκαν πλήρως. Οι αξία αυτών των ανταμοιβών μπορεί να επηρεαστεί από το βαθμό αμεροληψίας-δικαιοσύνης που τις διακρίνει. Άλλωστε η σύγκριση για την εξακρίβωση αυτού του βαθμού γίνεται πάντοτε. Συγκρίνεται αυτό που παρέχεται με το αναμενόμενο και αυτό που δίνεται με εκείνο που δίνεται σε κάποιον άλλο.

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι απόλυτα ενημερωμένα γι’ αυτή τη διαδικασία υποκίνησης:



Μπορούν να κάνουν πολλά για να οξύνουν τα κίνητρα με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα συντελεί στην πρόκληση ορισμένων παρορμήσεων, να ενδιαφέρονται για τους παράγοντες υποκίνησης και να είναι εφευρετικοί στη χρήση τους. Για παράδειγμα τα στελέχη μιας επιχείρησης που έχει δημιουργήσει φήμη για την υπεροχή και την ανώτερη ποιότητα της εργασίας, έχουν την τάση να υποκινούνται για να διατηρήσουν τη φήμη αυτή. Κατ' ανάλογο τρόπο το περιβάλλον μιας επιχείρησης που τα στελέχη της είναι ευφυή και αποτελεσματικά υποθάλπει την επιθυμία για διοίκηση υψηλής ποιότητας. Γενικά πάντως για να είναι επιτυχημένος οποιοσδήποτε οργανισμός μεγάλο μέρος των επιθυμιών του προσωπικού του πρέπει να διεγείρεται και να ικανοποιείται μέσα σ' αυτόν³⁶.

8.3 Η έννοια και οι σκοποί της αξιολόγησης

Πριν γίνει αναφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ανάγκη να προταχθεί μια διασαφήνιση του όρου 'αξιολόγηση', καθώς και κάποιων παρεμφερών, όπως εκτίμηση, αποτίμηση, μέτρηση, εξέταση. Ανάλογη ποικιλία όρων υπάρχει και στην αγγλική γλώσσα : appraisal, evaluation, assessment, rate, measure, examination.

Αξιολόγηση είναι ο καθορισμός της αξίας κάποιου προσώπου, πράγματος, προϊόντος, διαδικασίας, προγράμματος κ.τ.λ.. Πρόκειται για μια διαδικασία κρίσης της αξίας που προϋποθέτει τη χρήση επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Στην έννοια του όρου περιλαμβάνεται επίσης η σχεδίαση, η συλλογή και η παροχή πληροφοριών, που αποσκοπούν στο να διευκολύνουν την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων.

Η μέτρηση, η οποία πολλές φορές συγχέεται με την αξιολόγηση, είναι διαδικασία κατά την οποία καθορίζεται το μέγεθος ή το ποσό σε σχέση με κάποια προκαθορισμένη μετρική μονάδα. Είναι ο συστηματικός ποσοτικός προσδιορισμός των ιδιοτήτων ή των χαρακτηριστικών ενός προσώπου, πράγματος, προϊόντος, κ.τ.λ. και αναφέρεται στον καθορισμό αποτελεσμάτων με τη χρήση κάποιου είδους μέτρου εκτίμησης. Αξιολόγηση και μέτρηση είναι όροι που χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά, γιατί με τον δεύτερο καθορίζεται η μετρική διαδικασία, ενώ με τον

³⁶ Βασταρδής Μ., "Hotel Management", Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Master in Tourism Management, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001, σελ.4.

πρώτο εκφέρεται κρίση για την αξία του μετρηθέντος αποτελέσματος σε σχέση με κάποιο σκοπό, για τον οποίο έγινε η μέτρηση. Στην πράξη όμως οι δύο όροι συχνά συμπλέκονται, γιατί η μέτρηση γίνεται για κάποιο σκοπό που έχει σχέση με αξιολόγηση και η αξιολόγηση κάποιου σκοπού απαιτεί ανάλογη κλίμακα μέτρησης. Αντί του όρου μέτρηση χρησιμοποιείται και ο όρος 'εκτίμηση', που υπονοεί τον υπολογισμό της τιμής ενός πράγματος αποδίδοντας και την ψυχοπνευματική διάσταση της διεργασίας που δεν τη δηλώνει ο όρος μέτρηση. Γενικά πάντως η αξιολόγηση είναι ένας ευρύς όρος που αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία συλλογής πληροφοριών, κριτικής αυτών των πληροφοριών και λήψης αποφάσεων.

Ειδικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια προοδευτική διαδικασία σε όλους τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, κατά την οποία ο διευθυντής εκφέρει κρίσεις αναφορικά με την εργασία των υφισταμένων του. Είναι η κατά τακτά διαστήματα εκτίμηση του εργαζόμενου όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας του, η οποία γίνεται αντικείμενο παρατήρησης και συζήτησης, σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας αυτής. Αποτελεί βασική διευθυντική υπευθυνότητα και ίσως είναι η ουσία της διοίκησης. Κατά τη διαδικασία αυτή που είναι μεθοδική, συγκεντρώνονται πληροφορίες από και για το προσωπικό ενός οργανισμού με σκοπό τη λήψη αποφάσεων, η οποία σχετίζεται τελικά με τη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων στην εργασία την οποία ήδη εξασκούν.

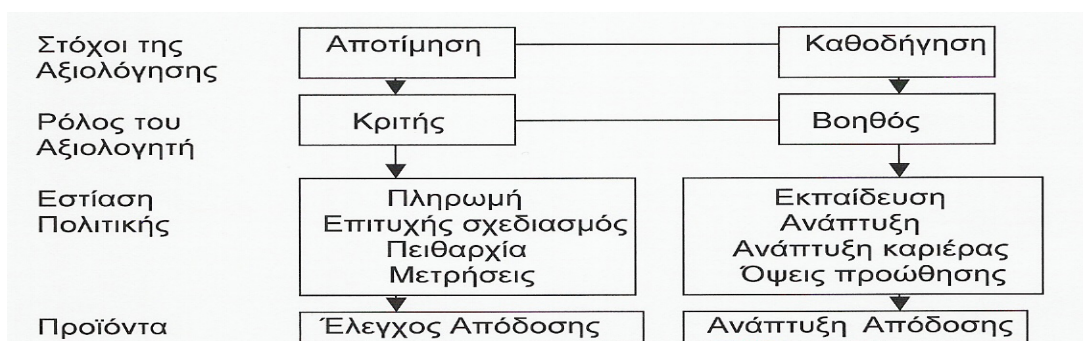
Με άλλα λόγια η αξιολόγηση της απόδοσης συνίσταται σε ένα μεθοδικό, δομημένο σύστημα μετρήσεων, εκτιμήσεων και επίδρασης των χαρακτηριστικών ενός εργαζόμενου, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εργασία και εστιάζει στο να αποκαλύψει πόσο παραγωγικός είναι ο υπάλληλος και αν μπορεί να είναι το ίδιο ή περισσότερο αποτελεσματικός στο μέλλον προς όφελος δικό του, του οργανισμού και της κοινωνίας γενικότερα. Δεν πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία που στοχεύει τόσο στον εντοπισμό των σφαλμάτων του παρελθόντος για να αποδοθούν ευθύνες στους υπεύθυνους, αλλά για να υπάρξει βελτίωση στο μέλλον και του εργαζόμενου αλλά και της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης, στο βαθμό βέβαια που αυτή εξαρτάται από το προσωπικό της.

Η αξιολόγηση είναι αναγκαία για τους εργαζόμενους σε όλες τις θέσεις εργασίας, είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε ασκούν χειρωνακτική εργασία.. Άλλωστε προϊστάμενοι και διευθυντές, ακόμη και αν δεν υπάρχει επίσημα θεσμοθετημένη αξιολόγηση, εκτιμούν την απόδοση και τις δυνατότητες εκείνων που διευθύνουν σε ανεπίσημη βάση. Οι κρίσεις που απορρέουν μπορεί να αποβούν σημαντικές για την κατανομή

των εργασιών, την προώθηση, τη σύνδεση μισθού με την απόδοση, τις μεταθέσεις, τις εκπαιδευτικές ανάγκες, την υποκίνηση των εργαζομένων να επιτύχουν την επιθυμητή απόδοση, αλλά και αποτελούν απόδειξη όταν κάποιος υπάλληλος θεωρήσει ότι οι αποφάσεις της διοίκησης οι σχετικές μ' αυτόν είναι λανθασμένες ή άδικες και καταφύγει στο δικαστήριο. Εξυπηρετούν δηλαδή έναν αριθμό διαφορετικών στόχων ή συνδυασμό στόχων, που μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τους διοικητικούς σκοπούς (administrative purposes), άμεσα συνδεδεμένους με τις δραστηριότητες HRM και τους αναπτυξιακούς (developmental purposes). Γι' αυτό όλο και περισσότεροι οργανισμοί προσβλέπουν στην ανάγκη τοποθέτησης αυτής της διαδικασίας σε επίσημη βάση μέσα από την αξιοποίηση συστημάτων αξιολόγησης.

Η εστίαση της αξιολογικής δραστηριότητας μπορεί να είναι θετική και αρνητική, δηλαδή να έχει σχεδιασθεί για ανάπτυξη της απόδοσης ή για έλεγχο, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σε συστήματα όπου συνδυάζονται διαφορετικοί στόχοι. Όταν ένα σύστημα προσπαθεί να συνδυάσει και την ανάπτυξη και τον έλεγχο, ίσως θέσει τον αξιολογητή στη δύσκολη θέση του να είναι ταυτόχρονα κριτής και βοηθός, ενώ ο αξιολογούμενος είναι απίθανο να θεωρήσει τη διαδικασία αξιολόγησης ως μια ελεύθερη και δίκαιη συζήτηση για την εργασιακή του απόδοση. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται οι διαφορετικές προσεγγίσεις αξιολόγησης προσωπικού, η προσπάθεια δηλαδή συνδυασμού στόχων ανάπτυξης και ελέγχου³⁷.

Σχήμα 6.3: Διαφορετικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση



Πηγή: Βασταρδής Μ., “Hotel Management”, 2000-2001.

³⁷ Βασταρδής Μ., “Hotel Management”, Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Master in Tourism Management, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001, σελ.6-8.

8.4 Συστήματα αξιολόγησης

Στις επιχειρήσεις γενικά και στις ξενοδοχειακές ειδικότερα, χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα αξιολόγησης, στα οποία διαπιστώνονται διαφορές ως προς την πολυπλοκότητα και ως προς το βαθμό υποκειμενικότητας των αξιολογητών. Με δεδομένη την αναγκαιότητα της ύπαρξης αξιολόγησης, πρέπει να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα, το σύστημα να μην είναι ούτε πολύπλοκο ούτε χρονοβόρο, να είναι αποδεκτό από τον αξιολογούμενο, ο οποίος πρέπει να γνωρίζει τις προθέσεις του αξιολογητή του. Σε κάθε τέτοιο σύστημα οι παράμετροι που το προσδιορίζουν είναι τα πρόσωπα που διενεργούν την αξιολόγηση, ο χρόνος που εκτελείται και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται.

1. Ποιος αξιολογεί

Σήμερα που είναι δεδομένη η πολυπλοκότητα της εργασίας δεν είναι ρεαλιστικό να εμπιστευθεί μια επιχείρηση το έργο της παρατήρησης και της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε ένα μόνο πρόσωπο. Έτσι οι πηγές από τις οποίες προέρχονται οι αξιολογητές μπορεί να είναι : τα μεσαία στελέχη (immediate supervisors), οι διευθυντές με επιθεώρηση από ανώτερο διευθυντή (manager's manager), οι ανήκοντες στο ίδιο επίπεδο (peers), οι υφιστάμενοι (subordinate), η ομαδική αξιολόγηση (team appraisal), οι πελάτες, αυτοαξιολόγηση .

- **Τα μεσαία στελέχη**: Οι περισσότερες αξιολογήσεις γίνονται από την κατηγορία αυτή και αποτελεί τον παραδοσιακό τρόπο προσέγγισης της αξιολόγησης. Ένα πρόσωπο από την κατηγορία αυτή είναι πιο εξοικειωμένο με την απόδοση του αξιολογούμενου, έχει ευρεία γνώση των εκτελουμένων καθηκόντων, έχει την καλύτερη ευκαιρία να παρακολουθεί το πόσο καλά διεκπεραιώνονται, έστω κι αν δεν λείπουν τα παράπονα από την πλευρά αυτή για έλλειψη του αναγκαίου χρόνου που επιτρέπει την παρακολούθηση της απόδοσης. Μερικές φορές ο τύπος αυτός αποκαλείται 'αξιολόγηση από τον πατέρα' (by father).

- **Manager's manager**: Πρόκειται για την αξιολόγηση από το διευθυντή ενός υπαλλήλου και συχνά επιθεωρείται από έναν διευθυντή ανώτερου επιπέδου. Το ανώτερο επίπεδο αναμειγνύεται στη διαδικασία με δύο τρόπους: είτε για να προσδώσει αίσθημα ασφάλειας με την εγγύηση ότι η πρώτη αξιολόγηση έγινε με

δίκαιο και κατάλληλο τρόπο, είτε εκτελώντας απευθείας την αξιολόγηση, κυρίως όταν πρόκειται για ειδικού ενδιαφέροντος περιπτώσεις που σχετίζονται με την προώθηση υπαλλήλου, αλλά και σε περιπτώσεις που μπορεί να δημιουργηθούν ισχυρισμοί για διακρίσεις ως προς τη φυλή και το φύλο. Η αξιολόγηση αυτή είναι γνωστή και ως ‘αξιολόγηση από τον παππού’ (by grandfather).

- **Οι ανήκοντες στο ίδιο επίπεδο:** Η χρήση μεθόδων αξιολόγησης από μέλη ομάδας σχετίζεται με την αυξανόμενη στον 21^ο αιώνα εστίαση από τις επιχειρήσεις στη συμμετοχή, την ομαδική εργασία και στην εξουσιοδότηση. Η αξιολόγηση αυτή παρέχει πληροφορίες που διαφέρουν από την εκτίμηση που γίνεται από ανώτερους, είναι πιο ακριβείς και έγκυρες, γιατί οι ανήκοντες στον ίδιο βαθμό βλέπουν μια διαφορετική διάσταση της απόδοσης. Βέβαια υπάρχουν προβλήματα που σχετίζονται με την απροθυμία για αξιολόγηση του ενός από τον άλλον, με την πιθανότητα δημιουργίας προβλημάτων στην αρμονική συνεργασία της ομάδας, με την απροθυμία των μάντζερ να εκχωρήσουν αρμοδιότητες αξιολόγησης και ίσως γι’ αυτό αυτή η αξιολόγηση δεν χρησιμοποιείται συχνά και όταν χρησιμοποιείται αποτελεί μόνο ένα κομμάτι του πάζλ της αξιολόγησης.

- **Οι υφιστάμενοι:** Οι υφιστάμενοι βρίσκονται στην κατάλληλη θέση να εκτιμήσουν τους διευθυντές τους και να παρατηρήσουν πολλές συμπεριφορές σχετιζόμενες με την απόδοση. Είναι χρήσιμος τρόπος για την ανάπτυξη των μεσαίων στελεχών, γιατί οι υφιστάμενοι μπορούν να έχουν άποψη για την ικανότητα επικοινωνίας των ανωτέρων τους, για το ηγετικό στυλ, για τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, για το συντονισμό των ομαδικών προσπαθειών για την έκταση κατά την οποία μπορούν να σχεδιάζουν και να οργανώνουν. Συνήθως χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις, όπου οι διευθυντές έχουν πολλούς υφισταμένους. Τα προβλήματα που ανακύπτουν σχετίζονται με την αντικειμενικότητα και την ειλικρίνεια του αξιολογούντος τον προϊστάμενό του. Η εξασφάλιση της ανωνυμίας είναι βέβαια αναγκαία για ευνόητους λόγους, αλλά από την άλλη πλευρά μπορεί να δώσει τη δυνατότητα για ανακρίβειες και ανειλικρίνεια, γι’ αυτό οι πληροφορίες πρέπει να λαμβάνονται από μεγάλο αριθμό αξιολογητών και τα συμπεράσματα να συνδυάζονται με εκείνα από άλλες πηγές.

- **Αυτοαξιολόγηση:** Δύσκολα μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι μπορούν να αξιολογήσουν τον εαυτό τους. Τα ερωτήματα όμως που σχετίζονται με αυτή τη διαδικασία είναι το κατά πόσον είναι πρόθυμοι να το κάνουν,

πόσο δίκαιοι είναι στις κρίσεις τους και κατά πόσον είναι ρεαλιστικό να αναμένει κανείς ένα άτομο να αξιολογήσει τον εαυτό του, όταν από τα αποτελέσματα εξαρτάται ο μισθός του. Υπάρχουν σοβαρά επιχειρήματα υπέρ της αυτοαξιολόγησης, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με την τοποθέτηση στόχων, την υποκίνηση και τη μείωση της αμυντικής στάσης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης. Η διαδικασία γίνεται πριν από τη συνέντευξη αξιολόγησης και ο υπάλληλος συμπληρώνει σε ένα έντυπο αξιολόγησης αυτά που θεωρεί ως δυνατά σημεία του και ως αδυναμίες και στη συνέχεια συζητεί με τον μάνατζερ για την απόδοση και την τελική αξιολόγηση. Γενικά οι αξιολογούμενοι τείνουν να βαθμολογήσουν τον εαυτό τους με βαθμό μεγαλύτερο από εκείνον του διευθυντή, ενώ ένας αποτελεσματικός τρόπος αυτοαξιολόγησης είναι να εκτιμούν τα άτομα διαφορετικές πτυχές της απόδοσής τους περισσότερο παρά να τις συγκρίνουν με πτυχές της απόδοσης άλλων ανθρώπων.

- **Ομαδική αξιολόγηση:** πρόκειται για ένα πιο εκτεταμένο τύπο από εκείνο της αξιολόγησης από μέλη ομάδας του ίδιου επιπέδου και αναφέρεται στην εκτίμηση της απόδοσης μιας ομάδας, θεωρουμένης ως σύνολο. Σ' αυτόν το τύπο αξιολόγησης εμπλέκονται οι αρχές και οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς με ένα ελεγχόμενο σύστημα τίθενται τα standards, βασισμένα στις απαιτήσεις του πελάτη, γίνονται μετρήσεις της απόδοσης σε σχέση με αυτά και αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες για βελτίωση. Η Ολική Ποιότητα και η αξιολόγηση απόδοσης λειτουργούν συμπληρωματικά.

- **Οι πελάτες:** αποτελούν μια αυξανόμενης χρησιμότητας πηγή πληροφοριών αξιολόγησης και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις εκτιμήσεις εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Στους εσωτερικούς πελάτες περιλαμβάνεται οποιοσδήποτε μέσα στην επιχείρηση εξαρτάται από το προϊόν εργασίας του υπαλλήλου. Λόγου χάρη οι διευθυντές που βασίζονται στο τμήμα HR για επιλογή και εκπαίδευση μπορεί να είναι αξιολογητές του τμήματος αυτού. Όσον αφορά τους εξωτερικούς πελάτες η συγκέντρωση πληροφοριών είναι περισσότερο δύσκολη αλλά έχει το πλεονέκτημα ότι βοηθάει τους πελάτες να μάθουν τι επιζητεί η επιχείρηση από τους υπαλλήλους της και συντελεί στη σύγκλιση των προσδοκιών πελάτη και υπαλλήλου.

- **Η ονομαζόμενη 360-Degree αξιολόγηση:** Πολλές εταιρείες συνδυάζουν ποικίλες πηγές άντλησης πληροφοριών για την αξιολόγηση της απόδοσης, προκειμένου να δημιουργήσουν συστήματα με πολλαπλή εκτίμηση, με το σκεπτικό

ότι διαφορετικοί άνθρωποι βλέπουν διαφορετικά πράγματα και η απόδοση εξετάζεται από διάφορες σκοπίες. Όπως και το όνομα της υποδηλώνει, η πολυπρόσωπη αυτή πηγή έχει σχεδιασθεί να δίνει μια πλήρη εικόνα της απόδοσης του ατόμου προερχόμενη από τις εκτιμήσεις όλων των παραγόντων που προαναφέρθηκαν: διευθυντών, υφισταμένων, ομοιόβαθμων, πελατών, αυτοαξιολόγηση κ.τ.λ. Έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το κυριότερο πλεονέκτημα είναι το πολυπρόσωπο που εγγυάται μεγαλύτερη ακρίβεια και η ποιότητα είναι καλύτερη. Επιπλέον συμπληρώνει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) με την έμφαση στον πελάτη και την ομάδα, ενώ μειώνεται η επιρροή των προκαταλήψεων. Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται: η διαχειριστική πολυπλοκότητα του συστήματος που πρέπει να συνδυάσει όλες τις απαντήσεις, η πιθανότητα να λειτουργήσει εκφοβιστικά η ανατροφοδότηση για τον υπάλληλο, αν αισθανθεί ότι δέχεται ομαδική επίθεση, οι αντιτιθέμενες απόψεις, η πιθανότητα ‘συνομοσίας’ των υπαλλήλων να δώσουν αναξιόπιστη εκτίμηση για κάποιον, και η ανάγκη εκπαίδευσης για να λειτουργήσει το σύστημα αποτελεσματικά³⁸.

2. Τι αξιολογείται και πότε γίνεται η αξιολόγηση.

Παραδοσιακά η μεθοδική αξιολόγηση διενεργείται μια ή δυο φορές το χρόνο, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις συχνότερα. Όταν μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα ανάμεσα στις αξιολογήσεις ενυπάρχει ο κίνδυνος να λειτουργήσουν αρνητικά, ως προκαταλήψεις, για την αξιολόγηση στοιχεία που έχουν αποθηκευθεί στη μνήμη του αξιολογητή και είναι άσχετα ή υπεραπλουστευτικά, γεγονός που συχνά είναι κανόνας παρά εξαίρεση. Άλλωστε οι άνθρωποι ξεχνούν τις λεπτομέρειες που παρατήρησαν και τείνουν να τις εντάξουν στις υπάρχουσες στον καθένα πνευματικές κατηγορίες. Με βάση αυτά τα δεδομένα και ο αξιολογητής άλλα στοιχεία μπορεί να τα έχει παραγράψει και σε άλλα να δώσει υπερβάλλουσα σημασία λόγω της χρονικής εγγύτητας. Απ’ την άλλη πλευρά η σε κοντινά διαστήματα αξιολόγηση κινδυνεύει να διενεργηθεί μηχανικά.

Πολλές επιχειρήσεις κάνουν αξιολόγηση στο τέλος της δοκιμαστικής περιόδου για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους, ενώ για τους ίδιους κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της υπηρεσίας τους γίνονται συχνότερα αξιολογήσεις για να

³⁸ Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ.312-315.

εξακριβωθεί η ικανότητα και επάρκεια στην απόδοση, ενώ ειδική αξιολόγηση γίνεται όταν πρόκειται για προαγωγές. Ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εξαιτίας της χρονοβόρου διαδικασίας της αξιολόγησης συχνά εξαιρούνται από αυτήν οι κατηγορίες ημειδικευμένου προσωπικού π.χ. υπεύθυνοι καθαριότητας δωματίων.

Όσον αφορά το τι αξιολογείται, με τα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να μετρηθούν και να εκτιμηθούν ποικίλες πτυχές:

- 1) προσωπικότητα
- 2) συμπεριφορά
- 3) απόδοση
- 4) επίτευξη στόχων

από σκοπιά ποιοτική και ποσοτική. Ως πρόσφατα πολλές εταιρείες προέγκριναν ως μέθοδο αξιολόγησης τις ποσοτικές μετρήσεις, γιατί είναι ευκολότερες και λόγω της κατεστημένης εταιρικής νοοτροπίας. Τελευταία όμως παρατηρείται στροφή στην αξιολόγηση και ποιοτικών στόχων, εκείνων δηλαδή που αναφέρονται στις ικανότητες που πρέπει να χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος και στην συμπεριφορά που επιδεικνύει κατά την εκτέλεση του έργου ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι³⁹.

8.5 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού από την αρχή της εφαρμογής τους ως σήμερα έχουν παρουσιάσει αξιοσημείωτη ανάπτυξη και αυτό δεν είναι άσχετο με τη συνεχώς αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι οι άνθρωποι αποτελούν ουσιαστικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό επομένως η σωστή αξιολόγησή τους να αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της ατζέντας των ανώτατων στελεχών. Σωστή όμως αξιολόγηση προϋποθέτει υιοθέτηση των κατάλληλων μεθόδων, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα, αλλά και αξιοποιήσιμα. Χαρακτηριστικό της σημασίας της επιλογής συστήματος και μεθόδων αξιολόγησης είναι το ακόλουθο περιστατικό: Πρόσφατα μια μεγάλη ελληνική επιχείρηση βρέθηκε σε δυσχερή θέση, όταν δυσκολεύτηκε να εξηγήσει γιατί τα συνολικά αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης στελεχών, που είχε εγκαταστήσει για λογαριασμό μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας συμβούλων, ήταν αντίθετη με αυτή

³⁹ Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες”, International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ.171.

καθεαυτή την απόδοση των εργαζομένων στην εταιρεία, αλλά και με τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων τους.

Παλιά συστήματα αξιολόγησης έχουν σήμερα αντικατασταθεί με νέα που αντανακλούν την τεχνολογική πρόοδο, τις νομικές απαιτήσεις και άλλα συναφή με τους σκοπούς της αξιολόγησης. Οι κυριότερες μέθοδοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες ανάλογα με τον προσανατολισμό τους: στη μέτρηση των χαρακτηριστικών, της συμπεριφοράς και της απόδοσης. Πιο δημοφιλής είναι η μέθοδος με προσανατολισμό στα χαρακτηριστικά, παρά την εγγενή υποκειμενικότητά της, ενώ η προσέγγιση από τη σκοπιά της συμπεριφοράς είναι η καλύτερη για την ανάπτυξη. Τέλος η προσανατολισμένη στα αποτελέσματα γίνεται ελκυστική επειδή εστιάζει στη μετρήσιμη συμβολή του εργαζόμενου στην επιχείρηση.

1) Μέθοδοι των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Trait Methods):

Όπως προαναφέρθηκε είναι δημοφιλής μέθοδοι που είναι σχεδιασμένες να μετρούν την έκταση κατά την οποία ο εργαζόμενος κατέχει σταθερά χαρακτηριστικά, όπως αξιοπιστία, δημιουργικότητα, πρωτοβουλία και ηγετικά χαρακτηριστικά, που θεωρούνται σημαντικά για την εργασία και την επιχείρηση γενικά. Οι μέθοδοι πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένες και βασισμένες στην ανάλυση εργασίας για να αποφευχθεί οι υποκειμενικότητα. Οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούν τυποποιημένα έντυπα με standards που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης σε σύνδεση με προσδιορισμένα κριτήρια.

▪ **Διαγραμματική εκτίμηση (Graphic Rating Scales):** Σ' αυτήν κάθε χαρακτηριστικό εμφανίζεται σε μια κλίμακα στην οποία ο αξιολογητής σημειώνει το βαθμό κατά τον οποίο ο αξιολογούμενος κατέχει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Φυσικά υπάρχουν διάφοροι τύποι τέτοιων διαγραμμάτων. Ένα δείγμα τέτοιου διαγράμματος παρουσιάζεται στη συνέχεια.

▪ Παραλλαγή αυτής της μεθόδου είναι εκείνη που χρησιμοποιεί κλίμακες με μεικτά standards (**Mixed-Standard Scales**), η οποία διαφέρει από την προηγούμενη

κατά το ότι γίνεται σε σύγκριση με ένα στάνταρ (καλύτερος, ίσος ή χειρότερος από...)

▪ **Μέθοδος της αναγκαστικής επιλογής (Forced-Choice Method)** Ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει από μια κατάσταση που περιέχει εξίσου ευνοϊκά ή εξίσου δυσμενή στοιχεία, συχνά σε ζεύγη με σκοπό να γίνει διάκριση μεταξύ του επιτυχημένου και αποτυχημένου. Ο αξιολογητής επιλέγει εκείνο που νομίζει ότι ανταποκρίνεται στον εργαζόμενο χωρίς να γνωρίζει ποιο περιγράφει σωστά την εργασιακή συμπεριφορά. Τέτοια ζευγάρια μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- 1) α. Δουλεύει σκληρά
β. Δουλεύει γρήγορα
- 2) α. Ανταποκρίνεται στους πελάτες
β. Δείχνει πρωτοβουλία
- 3) α. Παράγει χαμηλή ποιότητα
β. Υστερεί σε καλές εργασιακές συνήθειες

▪ **Η μέθοδος της σύνταξης δοκιμίου (Essay method):** Είναι ο απλούστερος τύπος, κατά τον οποίο ο αξιολογητής περιγράφει σε κείμενο τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του εργαζόμενου, αλλά και κάνει προτάσεις για βελτίωση. Είναι κατάλληλη μέθοδος για τις προαγωγές. Όταν η έκθεση είναι καλά γραμμένη παρέχει σημαντική ανατροφοδότηση. Με τη μέθοδο αυτή δεν μπορεί να γίνει σύγκριση μεταξύ ατόμων, ομάδων και τμημάτων, γιατί κάθε έκθεση αναφέρεται σε διαφορετικές όψεις της απόδοσης των ατόμων.

▪ **Η απλή κατάταξη (Simple Ranking):** Ο αξιολογητής κατατάσσει σε σειρά τους αξιολογούμενους από τον καλύτερο στον χειρότερο. Εναλλακτικά ο αξιολογητής επιλέγει από τη λίστα τον καλύτερο και τον χειρότερο, στη συνέχεια τον δεύτερο καλύτερο και το δεύτερο χειρότερο κ.ο.κ. από την κορυφή προς το τέλος μέχρι να βαθμολογηθούν όλοι οι υπάλληλοι.

▪ **Η κατά ζεύγη σύγκριση (Paired comparison):** Με τη μέθοδο αυτή συγκρίνονται οι υπάλληλοι μεταξύ τους. Κάθε ένας συγκρίνεται με τους άλλους, ο αξιολογητής επιλέγει τον καλύτερο από κάθε ζευγάρι και ο βαθμός κάθε υπαλλήλου προσδιορίζεται από το πόσες φορές αξιολογήθηκε ως καλύτερος στην κατά ζεύγη σύγκριση.

2) Μέθοδοι προσανατολισμένες στη συμπεριφορά

▪ **Η μέθοδος BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales):** αποτελεί έναν τρόπο σύνδεσης της αξιολόγησης με τη συμπεριφορά στην εργασία. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδος για τη βελτίωση της απόδοσης και επιτρέπει στους αξιολογητές να αισθάνονται πιο άνετα παρέχοντας ανατροφοδότηση. Η μέθοδος συνίσταται κατ' αρχήν στη συλλογή περιγραφής περιστατικών που δείχνουν κατάλληλη ή ακατάλληλη συμπεριφορά στην εργασία ή το μέσο όρο. Αυτά στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε κατηγορίες π.χ. διαχειριστικά καθήκοντα, διαπροσωπικά καθήκοντα. Κάθε κατηγορία είναι κριτήριο για αξιολόγηση της απόδοσης. Αναπτύσσεται από επιτροπή που συμμετέχουν διευθυντές και υφιστάμενοι και αποτελείται από μια σειρά από κατακόρυφες κλίμακες που έχουν σχήμα άγκυρας, μια για κάθε σημαντική διάσταση της εργασιακής απόδοσης και υπάρχει μια αριθμητική αξία. Ο υψηλότερος αριθμός δείχνει υψηλή απόδοση.

▪ **Η μέθοδος BOS (Behavioral Observation Scales):** Είναι πιο πρόσφατη μέθοδος από τις προηγούμενες και έχει κοινά σημεία με τη μέθοδο BARS, αφού και αυτή αντλεί το υλικό της από περιστατικά εργασιακής συμπεριφοράς. Όμως ο αξιολογητής δεν καλείται να παρουσιάσει το επίπεδο της απόδοσης, αλλά τη συχνότητα της παρατηρούμενης συμπεριφοράς, παίζοντας περισσότερο το ρόλο του παρατηρητή παρά του κριτή, γεγονός που τον διευκολύνει στην ανατροφοδότηση, αλλά εξυπηρετεί και τη διάκριση υψηλής – χαμηλής απόδοσης και καταδεικνύει τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Είναι εξίσου δαπανηρή και χρονοβόρα μέθοδος με την BARS και απαιτεί διαθέσιμο χρόνο για την παρατήρηση, αλλά αρκετοί αξιολογητές την προτιμούν θεωρώντας την ευκολότερη στη χρήση.

3) Μέθοδοι προσανατολισμένες στα αποτελέσματα

Για μερικές εργασίες είναι περισσότερο σημαντικά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από τον τρόπο που εκτελέστηκαν τα καθήκοντα, γι' αυτό και από πολλές επιχειρήσεις επιλέγονται μέθοδοι αξιολόγησης των υπαλλήλων που βασίζονται στη μέτρηση των αποτελεσμάτων που πέτυχαν μέσω της εργασίας τους, των απουσιών και του κύκλου εργασιών. Τα αποτελέσματα που μετρούνται είναι η έγκαιρη εκτέλεση, η ποσότητα, η ποιότητα, το κόστος/τιμές. Τέτοιες μέθοδοι είναι:

▪ **Μέτρηση παραγωγικότητας:** Είναι πιο κατάλληλη για μη διευθυντικές θέσεις και μπορεί να διακριθεί σε μετρήσεις ποσότητας και ποιότητας. Τα ποιοτικά μέτρα περιλαμβάνουν λ.χ. αριθμό παραπονούμενων πελατών, αριθμό ατελούς εκτέλεσης τμημάτων εργασίας ή μέρους της παραγωγής, υποκίνηση. Τα ποσοτικά περιλαμβάνουν π.χ. σύνολο προϊόντων ανά ώρα, αριθμό παραγγελιών νέων πελατών, αύξηση πωλήσεων κ.τ.λ. Γενικά η μέτρηση της παραγωγικότητας αφορά δύο όψεις: την αποδοτικότητα (efficiency) και την αποτελεσματικότητα (effectiveness). Η πρώτη είναι ο λόγος των εισαγομένων πόρων για χρήση προς εκείνους που πραγματικά χρησιμοποιήθηκαν και η δεύτερη, που αφορά την ολοκλήρωση του σωστού προϊόντος, είναι ο λόγος του πραγματικού προϊόντος προς το αναμενόμενο. Όσον αφορά τη μέτρηση της απόδοσης για την ανθρώπινη παραγωγικότητα αυτή σχετίζεται με τη συμβολή των ατόμων στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους ή στη συμμετοχή τους στην ομάδα. Η έμφαση τώρα δίνεται στο να εργάζεται κανείς 'εξυπνότερα' (working smarter), παρά στο να εργάζεται 'σκληρότερα' (working harder). Υπάρχει δηλ. η τάση αλλαγής από την παραδοσιακή αποδοτικότητα στην αποτελεσματικότητα. Η αξιολόγηση που στηρίζεται στη μέτρηση της παραγωγικότητας συνδέει ευθέως αυτά που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος με τα αποτελέσματα που έχουν στο όφελος της επιχείρησης και επομένως τους κατευθύνει καθαρά στο επιθυμητό προϊόν. Τα προβλήματα που προκύπτουν σχετίζονται με το ότι η χρήση αυτής της μεθόδου μπορεί να αγνοήσει σημαντικές εργασιακές συμπεριφορές, να προσανατολίσει τους εργαζόμενους σε βραχυπρόθεσμους και όχι μακροπρόθεσμους στόχους και τα αποτελέσματά της να έχουν επηρεαστεί και από παράγοντες εξωτερικούς που δεν μπορούν να ελέγξουν οι εργαζόμενοι.

▪ **Μέθοδος MBO (Management by Objectives):** πρόκειται βασικά για μια φιλοσοφία της διοίκησης υπό το πνεύμα της οποίας αξιολογείται η απόδοση στη βάση της επίτευξης των στόχων των εργαζομένων που έχουν τεθεί με αμοιβαία συμφωνία μεταξύ αυτών και των διευθυντών. Τα στάδια που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία αυτή είναι τα εξής: α. Αξιολογητής και αξιολογούμενος συμφωνούν σε προσδοκώμενους στόχους για τον δεύτερο για μια δεδομένη χρονική περίοδο. β. Καθορίζουν πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων. γ. Στο τέλος της περιόδου συγκρίνουν τα αποτελέσματα με τους προκαθορισμένους στόχους δ. Επανακαθορίζουν στόχους και προγράμματα δράσης για την επόμενη περίοδο. Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία, η μέθοδος πρέπει να θεωρηθεί ως τμήμα ενός συνολικού συστήματος διοίκησης και όχι ως πρόσθετη εργασία του διευθυντή, ο οποίος πρέπει να είναι πρόθυμος να ενισχύει τους υπαλλήλους στην επίτευξη των στόχων και να τους διευκρινίζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν για γίνει αυτό. Η μέθοδος MBO υπερέχει σε αντικειμενικότητα των άλλων μεθόδων, αποφεύγει την τυποποίηση άλλων συστημάτων, ελαχιστοποιεί τις αντιθέσεις και τις ανησυχίες και είναι πιθανό να αποτελέσει κίνητρο για απόδοση, αφού ο υπάλληλος συμμετέχει στη στοχοθεσία. Ως μειονέκτημα πρέπει να θεωρηθεί το ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στη συνολική απόδοση, παραγνωρίζοντας ίσως επιμέρους προσόντα και μη τονίζοντας τις αδυναμίες του. Επίσης μπορεί να ασκηθούν πιέσεις για τοποθέτηση εύκολων στόχων, ενώ η δυνατότητα σύγκρισης της απόδοσης με εκείνη άλλων εργαζόμενων γίνεται περισσότερο δύσκολη.

▪ **Η μέθοδος Balanced Scorecard:** Αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν ότι το σύστημα 'διοίκησης της απόδοσης' είναι ένα από τα αποτελεσματικότερα για την αξιολόγηση του προσωπικού, γιατί συνδυάζει το τελικό αποτέλεσμα που ενδιαφέρει την επιχείρηση με τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δράση που οδηγεί σ' αυτό. Θεωρεί ότι τα δύο στοιχεία αυτά πρέπει να συνεκτιμώνται και να αξιολογούνται. Ένα από τα μοντέλα που μπορεί να αξιοποιηθούν προς την κατεύθυνση αυτή είναι το μοντέλο Balanced Scorecard, το οποίο χρησιμοποιείται από αρκετές εταιρείες που περιλαμβάνονται στη λίστα Fortune 500. Η μέθοδος επιδιώκει να εξειδικεύσει τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους σε επιμέρους στόχους και δράσεις σε επίπεδο διευθύνσεων και τελικά σε επίπεδο προσωπικού. Η επιχειρηματική απόδοση – δράση

περιλαμβάνει τέσσερις τομείς: τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, την ανάπτυξη και ικανοποίηση του πελάτη, την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και λειτουργίας και τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη. Στην πράξη η μέθοδος 'τρέχει' σε τρεις διαδοχικές φάσεις: στην πρώτη, οι βασικοί επιχειρηματικοί στόχοι εξειδικεύονται σε λίγα και σημαντικά κριτήρια απόδοσης (π.χ. ταχύτητα, παραγωγικότητα, ποιότητα, έσοδα), τα οποία μεταφράζονται σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (π.χ. ρυθμός αύξησης του κόστους, ή των εσόδων ανά προϊόν). Στη δεύτερη, η εταιρεία συγκεντρώνει τα πραγματικά στοιχεία, τα οποία συγκρίνει με τους στόχους που έχουν τεθεί. Στην Τρίτη αξιολογούνται οι αποκλίσεις και καταρτίζεται πρόγραμμα ενεργειών βελτίωσης της απόδοσης. Η μέθοδος απαιτεί μηχανοργάνωση, επενδύσεις και γνώση.

Οι δύο τελευταίες μέθοδοι συνδέονται με τη συνεχώς αυξανόμενη από τη δεκαετία του '90 τάση, που εντάσσει την αξιολόγηση στο γενικότερο πλαίσιο της διοίκησης της απόδοσης και δεν την αντιμετωπίζει ως μεμονωμένη διαδικασία. Τα Συστήματα Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management Systems, PMS) είναι ιδιαίτερα δημοφιλή, γιατί προσφέρουν το πλεονέκτημα να είναι στενά δεμένα με τους στόχους του οργανισμού, με αποτέλεσμα η απόδοση να σχετίζεται περισσότερο με τις ανάγκες του⁴⁰.

8.6 Η Συνέντευξη αξιολόγησης (Appraisal Interview)

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι ίσως το πιο σπουδαίο τμήμα της συνολικής διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, γιατί δίνει την ευκαιρία στο διευθυντή να συζητήσει με τους υφιστάμενους την απόδοση, να διερευνήσουν μαζί δυνατότητες βελτίωσης και αύξησης, να αναγνωρίσει τις διαθέσεις και τα αισθήματά τους και έτσι να βελτιωθεί η επικοινωνία. Επειδή τα όσα πρέπει να συζητηθούν είναι πολλά, ορθότερο είναι η διαδικασία να χωριστεί σε δύο τμήματα. Στο πρώτο να συζητηθεί η απόδοση και στο δεύτερο η βελτίωση, ώστε ο προϊστάμενος να μην είναι ταυτόχρονα

⁴⁰ Jackson S., Schuler R., "Managing Human Resources", South Western College, Ohio, 2000, σελ.464-469.

κριτής και βοηθός. Αναγκαίος είναι ο χρόνος προετοιμασίας που μπορεί να είναι δέκα μέρες ή δυο εβδομάδες, ενώ μπορεί να έχει προηγηθεί η αυτοαξιολόγηση. Τρεις είναι οι τύποι της συνέντευξης, κατά την κλασσική διάκριση του Norman R.F. Maier:

1. Η συνέντευξη του τύπου tell-and-sell: Τα προσόντα που απαιτούνται γι' αυτόν τον τύπο είναι η ικανότητα να πεισθεί ο υπάλληλος να αλλάξει συμπεριφορά κατά ένα προκαθορισμένο τρόπο και η επιδέξια χρήση υποκίνησης από την πλευρά του αξιολογητή.

2. Η συνέντευξη του τύπου tell-and-listen: Τα απαιτούμενα προσόντα συνίστανται στην ικανότητα μετάδοσης των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του εργαζόμενου στην πρώτη φάση της συνέντευξης, ενώ στη δεύτερη επιβάλλεται ο αξιολογητής να ακούει τις πιθανές διαφωνίες, χωρίς προσπάθεια ανασκευής.

3. Η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων (problem-solving interview): Ο τύπος αυτός προχωρεί πέραν των ορίων των δύο προηγούμενων. Επιζητεί να παρακινήσει την ανάπτυξη του αξιολογούμενου, με τη συζήτηση προβλημάτων αναγκών, καινοτομιών, ικανοποίησης ή μη και την από κοινού προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων.

Η οργάνωση της συνέντευξης αξιολόγησης επιβάλλει την ύπαρξη κάποιων προϋποθέσεων, ενώ βασικά σημεία που συζητήθηκαν στο κεφ. 4 για τη συνέντευξη πρόσληψης, ισχύουν και στην αξιολόγηση. Οπωσδήποτε οι παράγοντες που ακολουθούν συντελούν στον επιτυχημένο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της:

- **Ο αξιολογητής ζητεί την αυτοαξιολόγηση,** γιατί βοηθάει τον αξιολογούμενο να σκεφθεί για την επάρκειά του και να γνωρίσει τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται.

- **Ενθάρρυνση για συμμετοχή:** η έναρξη διαλόγου και η ενεργός συμμετοχή του αξιολογούμενου στη συζήτηση βοηθάει στο εντοπιστούν τα προβλήματα και τα εμπόδια στην απόδοση και να προταθούν ιδέες για βελτίωση.

- **Έκφραση εκτίμησης:** ο έπαινος είναι ο ισχυρότερος τρόπος υποκίνησης και κατά τη συνέντευξη ένα από τα βασικά επιδιωκόμενα είναι η ανατροφοδότηση, γι' αυτό και η συζήτηση είναι καλύτερο να αρχίζει με τον θετικό σχολιασμό των όσων σωστά εκτέλεσε ο υπάλληλος.

- **Ελαχιστοποίηση της κριτικής**, η οποία δεν είναι πάντα εύκολα ανεκτή, γι' αυτό πρέπει να περιορίζεται στα πιο προβληματικά σημεία της απόδοσης και τα πιο σημαντικά για την εργασία.

- **Επιδίωξη αλλαγής της συμπεριφοράς και όχι του προσώπου**. Δεν γίνονται προτάσεις για την αλλαγή χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, αλλά τρόπων εφαρμογής της εργασίας.

- **Εστίαση στην επίλυση προβλημάτων**: Από κοινού ανάλυση των αιτίων που οδηγούν στο πρόβλημα συνήθως συντελεί στη λύση του.

- **Θεμελίωση στόχων** στους οποίους θα κατευθύνονται ο σχεδιασμός της ανάπτυξης, γι' αυτό και συνέντευξη πρέπει να 'βλέπει' στο μέλλον περισσότερο από ό,τι στο παρελθόν.

- **Η καθημερινή παρακολούθηση**: Η πιο χρήσιμη ανατροφοδότηση είναι η άμεση και εξειδικευμένη για κάθε επιμέρους κατάσταση. Καλύτερη προσέγγιση είναι η περιοδική ανεπίσημη συζήτηση για θέματα που έχουν προκύψει στη συνέντευξη αξιολόγησης⁴¹.

8.7 Συνήθη λάθη της αξιολόγησης

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης και κυρίως όταν τα κριτήρια δεν είναι καθαρά προσδιορισμένα, οι αξιολογητές υποπίπτουν σε κάποια λάθη τα πιο συνηθισμένα από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- **Η επίδραση της ακτινοβολίας (Halo and Horn)**: Πρόκειται για μια φυσική τάση να επηρεάζεται ο αξιολογητής θετικά ή αρνητικά από κάποιο χαρακτηριστικό και στη συνέχεια η άποψή του αυτή να επηρεάζει όλη τη διαδικασία. Άλλοτε λειτουργούν κατά ανάλογο τρόπο τα στερεότυπα σχετικά με το φύλο, τη φυλή, την ηλικία του αξιολογούμενου και δεν υπάρχει σημαντική διάκριση στις ειδικές περιοχές της απόδοσης. Κρίνει δηλ. με βάση τα στερεότυπα και όλες οι διαστάσεις της απόδοσης κρίνονται είτε χαμηλά (horn) είτε υψηλά (halo).

⁴¹ Sherman, Bohlander, Snell, "Managing Human Resources", 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998, σελ.329.

- **Η επιείκεια:** Όλοι οι υπάλληλοι αξιολογούνται υψηλότερα από ό,τι έπρεπε. Αυτό συμβαίνει όταν οι υψηλές αξιολογήσεις δεν επιδικάζονται από την επιχείρηση με την έννοια ότι δεν συνδέονται αναγκαστικά με ανταμοιβή. Είναι είδος αδικίας, γιατί τοποθετεί στην ίδια κατηγορία το μέτριο με έναν καλύτερο.

- **Η αυστηρότητα:** Όλοι οι αξιολογούμενοι εκτιμώνται χαμηλότερα από εκείνο που αξίζουν. Συνήθως την επιδεικνύουν άπειροι αξιολογητές, μη εξοικειωμένοι με τους περιβαλλοντικούς περιορισμούς στην απόδοση ή έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση ή οι ίδιοι έχουν δεχθεί αυστηρή αξιολόγηση.

- **Η κλίση προς το κέντρο (Central Tendency):** Όλοι οι υπάλληλοι βαθμολογούνται με το μέσο όρο αν και η απόδοσή τους στην πραγματικότητα διαφέρει. Αξιολογητές που έχουν πολλούς να αξιολογήσουν και λίγες ευκαιρίες παρατήρησης, προτιμούν την ‘ασφαλή’ οδό του μέσου όρου, με τον οποίο αποφεύγονται αντιπαραθέσεις και δυσάρεστο κλίμα.

- **Πρόσφατη κατάσταση:** Ο αξιολογητής πιθανόν να αγνοεί την απόδοση του αξιολογούμενου σε βάθος χρόνου και όταν πλησιάζει η αξιολόγηση κρίνει από πρόσφατες συμπεριφορές, με αποτέλεσμα τα πιο πρόσφατα γεγονότα να έχουν δυσανάλογη προς την πραγματική βαρύτητα.

Γίνεται αντιληπτό ότι και το καλύτερο σύστημα διοίκησης ίσως δεν είναι αποδοτικό, όταν μπορεί να διαπραχθούν τόσα σφάλματα στην αξιολόγηση. Όμως αυτά μπορούν να μειωθούν με την υιοθέτηση κάποιων στρατηγικών που βελτιώνουν τη ακρίβεια κρίσης του αξιολογητή. Τέτοιες είναι:

A. Ο σχεδιασμός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

B. Η χρησιμοποίηση ημερολογίων και αρχείων που καταγράφονται συμπεριφορές και περιστατικά που βοηθούν τη μνήμη.

Γ. Η εκπαίδευση των αξιολογητών.

Δ. Η ανταμοιβή της ορθής και έγκαιρης αξιολόγησης.

E. Η αξιοποίηση πολλαπλών αξιολογητών⁴².

⁴² Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, South Western College, Ohio, 2000, σελ.376.

8.8 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 που 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

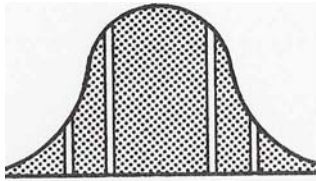
Ο αξιολογητής, που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο, συγκρίνει τους υπαλλήλους κατά ζευγάρια (δηλαδή ο Α υπάλληλος συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ κ.τ.λ., ο Β με τον Γ και Δ, κ.ο.κ.) είτε γενικά στην απόδοσή τους είτε για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από την 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 αξιολογουμένων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα απόδοσης συνήθως είναι: (εξαιρετική), (Πολύ ικανοποιητική), (ικανοποιητική), (μέτρια), (Απαράδεκτη).

Σχήμα 6.4: 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 προϊστάμενου (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 αξιολογουμένων 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 και εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποτίθεται υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων, που βοηθάει κυρίως στο να καταστεί σαφές τι εννοείται με τον όρο καλή απόδοση για την κάθε θέση εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

9.1 Έννοια και σημασία της ολικής ποιότητας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο που ζούμε, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η παροχή υπηρεσιών ποιότητας αποτελούν πλήρη δέσμευση προς την κατεύθυνση αυτή, ολόκληρης 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 μανάτζμεντ ολικής ποιότητας (Total quality Management).

Η τιμή έπαψε να είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές. Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή.

9.2 Χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να αναπτύξουν μια σαφή στρατηγική γύρω από την αρχή της ποιότητας. Αυτό το επιτυγχάνουν με την

αποδοχή της θεωρίας της ολικής ποιότητας. Η υιοθέτηση όμως της θεωρίας αυτής δεσμεύει την επιχείρηση να αποδεχθεί ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- Η ποιότητα δεν είναι ούτε τεχνική λειτουργία ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Η ποιότητα είναι φρόντισα όλων, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.
- Η επίτευξη της ποιότητας πρέπει να προωθείται τόσο με κριτήρια εξωτερικά (του πελάτη), όσο και εσωτερικά (της επιχείρησης).
- Η επίτευξη και βελτίωση της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζόμενων και όχι μόνο σε μια ομάδα ειδικών.

9.3 Βήματα για την εισαγωγή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας

1.Αποδοχή της ιδέας. Το πρώτο και βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μέρους της διοίκησης.

2.Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της επιχείρησης. Μετά την αποδοχή το επόμενο βήμα είναι να τεθούν σε ενέργεια οι αναγκαίοι μηχανισμοί οι για την υλοποίηση του στόχου για ποιότητα. Θα πρέπει λοιπόν να κινηθεί προς την κατεύθυνση αυτή ολόκληρη η επιχείρηση.

Παρακίνηση / εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η επόμενη κίνηση είναι η δημιουργία μιας συνεχής παρακίνησης για την επίτευξη της ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια βασική μέθοδος για παρακίνηση των εργαζόμενων η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη εκπαίδευση, που επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζόμενων για βελτίωση της ποιότητας. Γι' αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνει ειδικά σεμινάρια προς την κατεύθυνση αυτή.

9.4 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 κατάλληλων επιπέδων ποιότητας για τις υπηρεσίες της και για την εξασφάλιση της επίτευξης τους μέσα από κατάλληλες λειτουργίες και μεθόδους.

9.5 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

πελάτη, 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:

9.6 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 φιλοξενούμενος. 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 επιχείρηση τους απέναντι στους ανταγωνιστές, ακόμα και στο φιλικό τους περιβάλλον.

9.7 Το βραβείο χαμόγελου

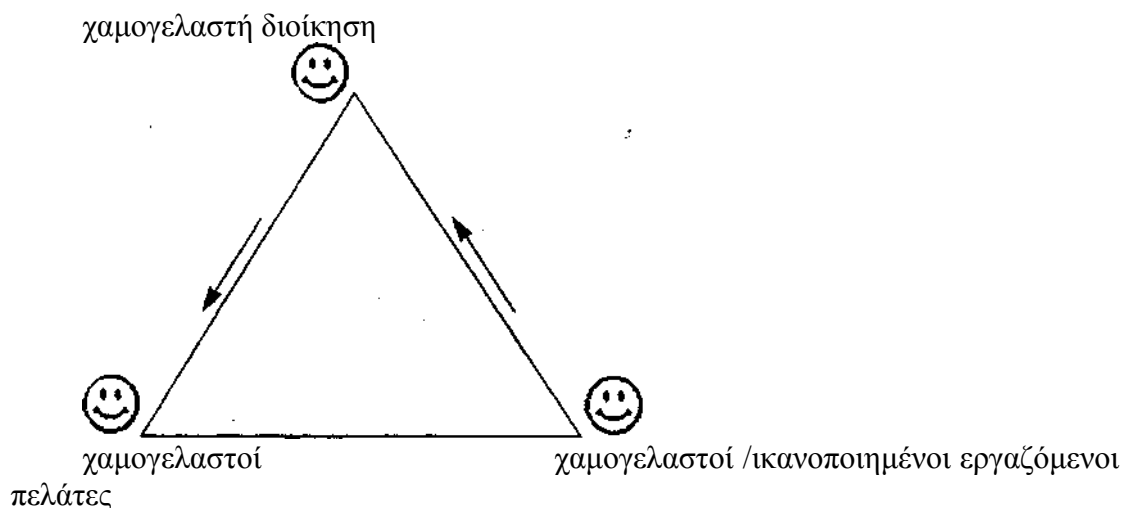
Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της διαχείρισης της ποιότητας έχει αλλάξει. Παλαιότερα, η υλική και τεχνική ποιότητα του εξοπλισμού και των προϊόντων ήταν αυτή που βρισκόταν στο επίκεντρο. Σήμερα, όμως, μεγάλη σημασία δίνεται στους «ευαίσθητους» παράγοντες, όπως είναι η διάθεση για εξυπηρέτηση, οι ικανότητες 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.



9.8 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.

9.9 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.

9.10 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.

9.11 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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, 2002
- Dowling P., Schuler R., “International Dimensions of HRM”, PWS, Boston, 1998
- 2) Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες”, International Publishing, Αθήνα, 1990
- 3) Sherman, Bohlander, Snell, “Managing Human Resources”, 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania, 1998
- 4) Beardwell J., Holden L., “Human Resources Management”, 2nd edition, Pitman, London, 1997
- 5) Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, South Western College, Ohio, 1999
- 6) Caskio W., “Applied Psychology in Personnel Management”, 4th ed., Prentice Hall, 1991
- 7) Φραγκομίχαλος Κ., “Στρατηγική της Επικοινωνίας”, Γρηγόρης, Αθήνα, 1993
- 8) Βιτατζάκης Ν., “Επιλογή Προσωπικού”, Έλλην, Αθήνα, 1993
- 9) Caskio W., “Managing Human Resources”, 2nd ed., Mc Graw-Hill Book, 1989
- 10) Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. “Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων”, Σταμούλης, Αθήνα, 1998
- 11) Χυτήρης Λ. “Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων”, Interbooks, Αθήνα, 1996
- 12) Βασταρδής Μ., “Hotel Management-Training”, Διαλέξεις Μεταπτυχιακού προγράμματος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000-2001
- 13) Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, South Western College, Ohio, 1999
- 14) Χυτήρης Λ., “Η Ανθρώπινη Οργανωσιακή Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”, Interbooks, Αθήνα, 1996
- 15) Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, South Western College, Ohio, 2000
- 16) Γρηγορίου Λ. Παγκάκη, “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Αθήνα, Αντ. Ν. Σάκουλλα, 1998
- 17) Βασιλείου Μαγδαληνή “Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις – Έρευνα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Χίου : διπλωματική εργασία” Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Τουρισμού, Χίος 2004
- 18) Νίκος Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη “Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων” 3^η έκδοση, Αθήνα, Κάπα, 1998
- 19) Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης, “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: διοίκηση προσωπικού”, Αθήνα, Rosili, c 2004