

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η συμβολή της στην βελτίωση των τουριστικών επιχειρήσεων



Σπουδάστρια: ΜΑΥΡΟΕΙΔΗ ΑΝΤΩΝΙΑ- ΑΣΗΜΙΝΑ
Α.Μ: 4544

ΕΠΟΠΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΠΙΤΣΟΥΛΗ ΕΣΘΗΡ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ
2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Βιβλιογραφία	4
Πρόλογος	6
Κεφάλαιο 1 Θεωρητική ανάλυση της επιστήμης της διοίκησης	
1.1. Ο τουρισμός και η ιστορική εξέλιξή του κατά την αρχαιότητα	9
1.2. Η έννοια του όρου μανάτζμεντ	10
1.3. Ιστορική αναδρομή για την επιστήμη της Διοίκησης.....	11
1.4. Συμπεράσματα κεφαλαίου	14
Κεφάλαιο 2 Η διοίκηση στις τουριστικές επιχειρήσεις	
2.1.Εισαγωγικό	16
2.2.Το προφίλ του μανάτζερ μιας τουριστικής επιχείρησης.....	23
2.3.Συμπεράσματα	24
Κεφάλαιο 3 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	
3.1 Εισαγωγικό	25
3.2 Εννοιολογικές προσεγγίσεις για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	26
3.3 Ανθρώπινοι πόροι και λειτουργίες της διοίκησης	28
3.4. Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων	29
3.5. Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων	29
3.6. Το τμήμα προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	45
3.7. Συμπεράσματα	56
Κεφάλαιο 4 Η τεχνική της παρακίνησης των ανθρωπίνων πόρων και η συνδρομή της στην βελτίωση των τουριστικών επιχειρήσεων	
4.1. Εισαγωγικό	58
4.2. Η σημασία της παρακίνησης	59
4.3. Maslow: Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών	59
4.4. Herzberg: Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής.....	61
4.5. Douglas McGregor: Η θεωρία χ και ψ.....	63
4.6. Πρακτικές παρακίνησης.....	63

4.7. Εκπαίδευση προσωπικού	70
4.8. Παραγωγικότητα –Αποδοτικότητα	94
4.9. Περιβάλλον εργασίας.....	98
4.10. Αναβάθμιση της καθημερινής εργασιακής ζωής.....	99
4.11 Συμπεράσματα κεφαλαίου	100
Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία και παρουσίαση της έρευνας	
5.1. Εισαγωγή	101
5.2. Δευτερογενής έρευνα.....	102
5.3. Πρωτογενής έρευνα	102
5.4. Επιλογή του δείγματος.....	102
5.5. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	103
5.6. Συνέντευξη.....	104
5.7. Περιορισμός της έρευνας.....	105
5.8. Ανάλυση των δεδομένων	105
5.9. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων	106
Σύνοψη	114
Γενικά συμπεράσματα	116
Παράρτημα.....	119

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στο πέρασμα των αιώνων

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 Χαμουραμπί, 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.

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 ίδιου 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.

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.

Κεφάλαιο 1^ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Ο Τουρισμός και η ιστορική εξέλιξη του κατά την αρχαιότητα

Ο τουρισμός παρ' όλο που στηρίχθηκε από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα στον ελεύθερο χρόνο και την μετακίνηση, εντούτοις παρουσίασε διαχρονικά μια μορφολογική εξέλιξη και μια διευρυνόμενη διάρθρωση. Η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού στον ελλαδικό χώρο λόγω της γεωγραφικής θέσης και της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς ήταν αναπόφευκτη. Έτσι με γρήγορους ρυθμούς άρχισε να αναπτύσσεται μια από τις μεγαλύτερες και βιωσιμότερες βιομηχανίες της χώρας ο «τουρισμός». Στην αρχαία Ελλάδα και στην αρχαία Ρώμη, ο ελεύθερος χρόνος απεικόνιζε την προέλευση και την τάξη των πολιτών που ήταν ελεύθεροι και οικονομικά εύποροι, απαλλαγμένοι από κάθε εξαναγκαστική απασχόληση. Ωστόσο, ήταν υποχρεωμένοι να ασχολούνται με τα κοινωνικά ηθικά και πολιτικά αιτήματα που δημιουργούσε η εύρυθμη λειτουργία της πολιτείας. Η εργασία ήταν στο πνεύμα της πολιτείας και του πολιτεύματος. Ο ελεύθερος χρόνος συνοδευόμενος με τις ευγενείς απασχολήσεις έδωσε θετικές σκέψεις στην πολιτεία που όχι μόνο περιέγραφε αλλά και οριοθετούσε το τι είναι ελευθερία και τι όχι. Αυτοί που ανήκαν στα υψηλά κοινωνικά στρώματα οι οποίοι είχαν το πλεονέκτημα του ελεύθερου χρόνου ήταν και αυτοί που είχαν δυνατότητα να συμμετάσχουν σε κάθε είδος ταξιδιωτικής μετακίνησης.

Αναφορικά, για παράδειγμα, στην αρχαία Ελλάδα και στην αρχαία Ρώμη πραγματοποιούνταν διεθνείς ταξιδιωτικές μετακινήσεις για λόγους αναψυχής και διασκέδασης, καθώς και εσωτερικές μετακινήσεις για να συμμετάσχουν και να παρευρεθούν σε θεατρικές παραστάσεις, αθλητικούς αγώνες, εορτές κ.τ.λ. Είναι ευρέως γνωστό ότι το αίσθημα της φιλοξενίας είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ελλήνων. Το αίσθημα της φιλοξενίας έχει τις ρίζες του στα βάθη της αρχαιότητας. Οι αρχαίοι έλληνες πίστευαν ότι οι ξένοι που φιλοξενούσαν προστατεύονταν από τους θεούς και για να τους περιποιηθούν δεν υπολόγιζαν έξοδα. Οι ξένοι δε, που έφταναν στην Κρήτη, φιλοξενούνταν στα

συσσίτια και η θέση που κάθονταν ήταν πιο ψηλά από των υπολοίπων. Κατά την αποχώρησή τους, τους προσφέρονταν πλουσιοπάροχα δώρα.

Ο Ηρόδοτος (480-421 π.Χ.), περιγράφει στις περιηγήσεις του γεωγραφικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των τόπων που επισκέπτεται και μπορεί να χαρακτηριστεί σύμφωνα με την τουριστική ορολογία που διαμορφώνεται το 19ο αιώνα ως «μοντέλο τουρίστα». Αυτή την περίοδο εμφανίζονται τα πρώτα κρατικά πανδοχεία, που παρείχαν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στους ταξιδιώτες, καθώς και τα πρώτα πανδοχεία κερδοσκοπικής μορφής. Αρχικά βρίσκονται αυτόνομα κατά μήκος των μεγάλων οδικών αξόνων, ενώ προς το τέλος της αρχαιότητας εμφανίζονται οι πρώτες τάσεις εμπορευματοποίησης των ταξιδιωτικών μετακινήσεων.

(Βαρβαρέσος Σ., 1997)

1.2 Η έννοια του όρου Management

Στον όρο Μάνατζμεντ μπορούμε να δώσουμε πολλές και διαφορετικές έννοιες μαζί. Έτσι δεν είναι περίεργο που σε πολλές γλώσσες όπως τα γερμανικά ή τα ιταλικά αντίστοιχες λέξεις δεν υπάρχουν. Η γαλλική λέξη από την οποία προέρχεται το μάνατζμεντ είναι το “ménage” που μεταφράζεται νοικοκυριό. Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), απόψεις οι οποίες επικρατούν όπως του Ντάκερ είναι ότι « το μάνατζμεντ σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων» ή ότι «κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων».

Κατά τον Χολέβα (1995) η επιστήμη τέμνοντας το πρόβλημα έδωσε στο Μάνατζμεντ την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και έτσι δημιουργήθηκε η Επιστήμη του Μάνατζμεντ με πλατιά έννοια, στην οποία η American Management Association έδωσε τον ορισμό της επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης.

Στις μέρες μας ο όρος του Μάνατζμεντ είναι παγκοσμίως γνωστός και έχει την ίδια έννοια σε όλες τις γλώσσες. Το περιεχόμενο του Μάνατζμεντ είναι πολυσύνθετο και αποτελείται από πολλές και διάφορες έννοιες. Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), το Μάνατζμεντ είναι το εξειδικευμένο όργανο κάθε επιχείρησης και έχει πολλές λειτουργίες. Είναι αναμφισβήτητα μια επιστήμη και το κύριο συστατικό που περιέχει είναι τα έργα των ανθρώπων αλλά και οι ίδιοι οι άνθρωποι.

Το Μάνατζμεντ είναι κατάλληλο για πολλούς διαφορετικούς θεσμούς, για πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς και πολλές διαφορετικές εθνικότητες. Ο τουρισμός αποτελεί μια οικονομική δραστηριότητα η οποία με την παραγωγή και τη διάθεση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, σκοπό έχει την ικανοποίηση του υποψήφιου καταναλωτή. Σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση και ακόμη περισσότερο για την επιτυχή λειτουργία μια επιχείρησης είναι να προσφέρει αξία στους πελάτες της (Ανδριώτης 2002). Δηλαδή με τη λέξη αξία εννοούμε την ανταπόκριση της επιχείρησης στις προσδοκίες του τουρίστα καταναλωτή, για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού μάνατζμεντ που είναι το κλειδί για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Αποδεδειγμένα η λειτουργία του μάνατζμεντ αποτελεί τον πιο σίγουρο και ασφαλή δρόμο για την ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Πέρα από τις γνωστές θεωρίες που υπάρχουν γύρω από το μάνατζμεντ, με γενικούς ορισμούς και λειτουργίες, το μάνατζμεντ που ασκείται από την κάθε επιχείρηση διαφέρει ανάλογα με τα περιουσιακά της στοιχεία και το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή της. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το μάνατζμεντ, είναι απαραίτητο να δοθεί μια κατευθυντήρια γραμμή από τη γενική διοίκηση, προς όλα τα τμήματα της επιχείρησης, την οποία πρέπει να ακολουθήσουν ούτως ώστε να επιτευχθούν όσο το δυνατόν σε μεγαλύτερο βαθμό, οι στόχοι της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το μάνατζμεντ εφαρμόζεται σε ένα δομημένο οργανισμό με προκαθορισμένους ρόλους, κατευθύνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και των πλουτοπαραγωγικών πόρων και τέλος αποτελεί μια λειτουργία που χρησιμοποιεί ορισμένες διαδικασίες.(Ανδριώτης 2002).

1.3 Ιστορική αναδρομή για την Επιστήμη της Διοίκησης

Πολλοί μελετητές ήταν αυτοί που ασχολήθηκαν και προβληματίστηκαν με την Επιστήμη της Διοίκησης (Management). Το αποτέλεσμα ήταν να διατυπωθούν διάφορες θεωρίες για αυτήν μετά από παρατηρήσεις και πειράματα. Μερικές από τις πιο σημαντικές και επικρατούσες θεωρίες παρουσιάζονται παρακάτω. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

1.3.1 Frederik W. Taylor (1856- 1915)

Ήταν ο θεμελιωτής της επιστήμης της διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω επιστημονικών μεθόδων, η αύξηση της αμοιβής και η βελτίωση της θέσης των εργαζομένων καθώς και η μεγιστοποίηση των κερδών για τους εργοδότες, μπορούσαν να γίνουν πραγματικότητα. Έτσι λοιπόν πρότεινε, πρώτον, να γίνεται προγραμματισμός και μεθόδευση του έργου κάθε εργαζομένου και η αμοιβή να είναι ανάλογη της απόδοσης. Δεύτερον πρότεινε να τυποποιηθεί η εργασία, δηλαδή να γίνει σαφής σχεδιασμός της και να πραγματοποιείται με προκαθορισμένο τρόπο. Τέλος ασχολήθηκε πάρα πολύ με τη χρονομέτρηση των απαραίτητων κινήσεων, με σκοπό τον καθορισμό προτύπων για τη σωστή εκτέλεση κάθε εργασίας.

Η θεωρία όμως αυτή του Taylor είναι μάλλον δύσκολα θα μπορούσε να εφαρμοστεί στον τουριστικό κλάδο και τούτο διότι είναι κατ' εξοχήν ένας τομέας παροχής υπηρεσιών, στον οποίο κυριαρχεί η ανθρώπινη επαφή και σε καμιά περίπτωση δεν θα μπορούσε να τυποποιηθεί.

1.3.2 Fayol (1941- 1926)

Ασχολήθηκε με την οργάνωση των ανώτερων βαθμίδων της διοίκησης. Ήταν ο πρώτος που όρισε τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης που είναι αποδεκτές μέχρι σήμερα και είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η εποπτεία, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

1.3.3 Mayo (1880- 1949)

Ο Mayo παρατήρησε ότι για τους περισσότερους εργαζόμενους η χρηματική αμοιβή έρχεται σε δεύτερη μοίρα ενώ την πρώτη θέση καταλαμβάνουν οι ανθρώπινες σχέσεις και κάτι ακόμη σημαντικότερο, το να αποτελούν μέλη μιας οργανωμένης ομάδας.

1.3.4 Max Weber (1824- 1920)

Ο Γερμανός Max Weber υποστηρικτής της γραφειοκρατικής θεωρίας που εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις πίστευε ότι ο καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη «γραφειοκρατικών οργανισμών» ήταν η τεχνολογική τους υπεροχή. Η θεωρία αυτή λόγω της υπερβολικής έμφασης που δίνει στην τήρηση των κανόνων, θεωρήθηκε ακατάλληλη για πολλές μορφές οργάνωσης. Στον τομέα του τουρισμού η γραφειοκρατική θεωρία χρησιμοποιείται μόνο από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

1.3.5 Harrington Emerson (1853- 1913)

Ήταν από τους πρώτους που συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα, καθώς διατύπωσε δώδεκα βασικές αρχές αποτελεσματικότητας, συμπληρώνοντας τα οργανωτικά συστήματα των θεωριών των Taylor, Gantt, Gilbreth.

1.3.6 Henry Ford (1863- 1947)

Ήταν Αμερικανός βιομήχανος, ο πρώτος που επινόησε το σύστημα της 'αλυσίδας παραγωγής' καθώς και την εφαρμογή της πενθήμερης εργασίας.

1.3.7 Rensis Linkert

Ασχολήθηκε με τον τρόπο διοίκησης και εξέφρασε την άποψή του ότι κάθε διευθυντής έχει το δικό του στυλ διοίκησης. Έτσι όρισε τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης και είναι τα εξής :

- 1) Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό
- 2) Το καλοσυνάτο αυταρχικό
- 3) Το συμβουλευτικό
- 4) Το ομαδικής συμμετοχής

1.3.8 Mc Gregor Douglas

Ο Mc Gregor, καθηγητής της επιστήμης της διοίκησης στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης, ήταν ο εισηγητής της θεωρίας χ και ψ. Η θεωρία χ στηρίζει την αντίληψη ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν ανεύθυνοι, ράθυμοι, ατομικιστές και αδιάφοροι, τότε θα δρουν και κατ' αυτόν τον τρόπο. Έτσι οι καταλληλότερες μέθοδοι για διοίκηση είναι ο έλεγχος και η χειραγώγηση. Η θεωρία ψ από την άλλη πλευρά στηρίζει την άποψη ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν υπεύθυνοι, ικανοί για συνεργασία και γενικότερα όταν αισθάνονται εργασιακή ευχαρίστηση, τότε όλα αυτά τα θετικά στοιχεία εμφανίζονται ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους.

Παρά τις προσπάθειες καταβαράθρωσης της θεωρίας χ και ψ από πολλούς, πολλά από τα εξαγόμενα πορίσματα της συγκεκριμένης θεωρίας αποδείχτηκαν βάσιμα.

1.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Κοιτώντας στο σύνολο του το πρώτο κεφάλαιο, κατανοούμε την βαθύτερη ανάγκη ανάλυσης και κατανόησης της επιστήμης της διοίκησης από πολλούς μελετητές. Η εξέλιξη της επιστήμης αυτής εξακολουθεί ακόμα και στις μέρες μας να προβληματίζει και να μας φέρνει σε επαφή με έννοιες και θεωρίες που παρατηρούνται, αφού παράλληλα εξελίσσονται και οι επιχειρήσεις. Εξέχοντα ρόλο έχει η διαχείριση και η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

2.1 Εισαγωγικό

Στο κομμάτι αυτό του τουρισμού, δεν ταιριάζουν οι κλασσικές θεωρίες του μάνατζμεντ που μάλλον απευθύνονται περισσότερο στα βιομηχανικά προϊόντα. Η ευαισθησία της τουριστικής επιχείρησης στις επιδράσεις του περιβάλλοντος καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη και λειτουργία αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία, η επικοινωνία, η υποκίνηση του προσωπικού, ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι λειτουργίες που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη (Καραχοντζίτης Δ, Κομνηνάκης Μ 1994). Στον τουρισμό πρέπει να χρησιμοποιούνται ιδιαίτερες τεχνικές μάνατζμεντ, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν οι υπηρεσίες, για να έχουμε τα αποτελέσματα που επιθυμούμε. Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στην ενότητα που ακολουθεί. (Ανδριώτης 2002).

2.1.1 Η άυλη φύση του τριτογενή τομέα

Η αγορά καταναλωτικών προϊόντων είναι μια καθημερινή συναλλαγή. Τα διάφορα προϊόντα που έχουμε στη διάθεσή μας τα βλέπουμε, τα αγγίζουμε, τα μυρίζουμε ή τα ακούμε, δηλαδή έχουμε τη δυνατότητα να τα επεξεργαστούμε πριν τα αγοράσουμε ή τα απορρίψουμε, κάτι που δεν συμβαίνει αντίστοιχα και στον τομέα των υπηρεσιών. Οι πελάτες που θέλουν να κάνουν διακοπές και κατά συνέπεια να αγοράσουν ένα δωμάτιο σε ένα ξενοδοχείο ή μια αεροπορική θέση σε ένα αεροπλάνο, μπορούν να απευθυνθούν σε ένα τουριστικό πρακτορείο. Εκεί επιλέγουν το ξενοδοχείο όπου θα μείνουν μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων, όπου παρουσιάζονται τα δωμάτια και οι κοινόχρηστοι χώροι του. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος που υπάρχει για να έρθουν σε μια έστω έμμεση επαφή με το προϊόν που πρόκειται να αγοράσουν. Φεύγοντας από το πρακτορείο ο υποψήφιος πελάτης δεν έχει κάτι χειροπιαστό, το οποίο να αποδεικνύει την αγορά που μόλις πραγματοποίησε, παρά μόνο για ιδέα για το τι ενδέχεται να συναντήσει και πλήθος υποσχέσεων για ποιοτικές και ευχάριστες

διακοπές. Το ίδιο συμβαίνει και για την αγορά μιας αεροπορικής θέσης. Ο πελάτης έχει ένα εισιτήριο και την υπόσχεση μιας ασφαλούς και γρήγορης μεταφοράς.(Μπενετάτος και συν 2004).

2.1.2 Η φθαρτότητα των υπηρεσιών

Το τουριστικό προϊόν όπως αναφέρθηκε παραπάνω διαφέρει κατά πολύ από τα βιομηχανικά προϊόντα , καταναλώνεται την ίδια ακριβώς στιγμή που παράγεται και ως εκ τούτου δεν υπάρχει περιθώριο αποθήκευσης όπως γίνεται στα βιομηχανικά (προϊόντα) που μπορούν να αποθηκευτούν για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να καταναλωθούν. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου το οποίο δεν ενοικιάστηκε από κάποιον πελάτη, χάνεται για πάντα Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές ξενοδοχειακές μονάδες προκειμένου να μην μείνουν τα δωμάτια άδεια και κατά συνέπεια ανεκμετάλλευτα, προχωρούν σε υπερκρατήσεις (overbooking). Αυτό βέβαια μπορεί με τη σειρά του να προκαλέσει προβλήματα που αφορά τη δυσαρέσκεια μιας μερίδας πελατών σε περίπτωση μεταφοράς τους σε άλλη ξενοδοχειακή μονάδα από αυτή που έχουν επιλέξει, με ορατό κίνδυνο της δυσφήμισης του ξενοδοχείου.(Ανδριώτης, 2002).

2.1.3 Έλλειψη της ιδιοκτησίας

Ένα χαρακτηριστικό που συνοδεύει την αγορά τουριστικών προϊόντων είναι ότι με την αγορά, για παράδειγμα ενός δωματίου, δεν αποκτιέται και η κυριότητά του. Συνεπώς, με την αγορά του δωματίου απλά επιτρέπεται η χρήση του για ένα χρονικό διάστημα. Το ίδιο συμβαίνει και με την αγορά μιας αεροπορικής θέσης η οποία ανήκει στον πελάτη όσο διαρκεί η πτήση, δηλαδή μέχρι να φτάσει στον προορισμό του και έπειτα επανέρχεται στην δικαιοδοσία της αεροπορικής εταιρίας. (Ανδριώτης, 2002).

2.1.4 Η ετερογένεια

Στη βιομηχανία καταναλωτικών αγαθών τα προϊόντα είναι τυποποιημένα και κατά συνέπεια έχουν το ίδιο βάρος, το ίδιο μέγεθος, και περιέχουν τα ίδια συστατικά. Παράλληλα, στην τουριστική βιομηχανία όπου τα προϊόντα που παράγονται είναι προϊόντα υπηρεσίας δεν συμβαίνει κάτι ανάλογο. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες διαφέρουν πάντα και αυτό εξαρτάται από το άτομο που τις προσφέρει, την εκπαίδευση που έχει και από τη διάθεση που έχει τη δεδομένη στιγμή. (Ανδριώτης 2002).

Θα έλεγε κανείς ότι, ο έλεγχος της ποιότητας σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση και πιθανότατα δεν θα έχει και αξιόπιστα αποτελέσματα ακριβώς λόγω της ετερογένειας. Ένας τρόπος για να μπορέσει μια επιχείρηση να μειώσει την ετερογένεια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι να φροντίσει για την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού της, ούτως ώστε να γνωρίζει ακριβώς τις αρμοδιότητές του και την κατάλληλη συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες. (Μπενετάτος και συν. 2004).

2.1.5 Το αδιαχώριστο των υπηρεσιών

Εδώ που οι υπηρεσίες είναι πολύ προσωποποιημένες, το προϊόν εξαρτάται από το πόσο ικανός είναι ο πωλητής. Για παράδειγμα, μπορούμε να αναφέρουμε ένα ξενοδοχείο πέντε αστερών, με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, κοινόχρηστους χώρους διακοσμημένους με γούστο, ευρύχωρα και ευχάριστα δωμάτια, με πολύ καλές αθλητικές εγκαταστάσεις, εστιατόριο με θέα στη θάλασσα και εξαίεσια εδέσματα αλλά με το προσωπικό του φέρεται με αγένεια, είναι απρόσιτο και δεν εξυπηρετεί με όρεξη τους πελάτες.

Όλα τα παραπάνω λειτουργούν αρνητικά για την εικόνα της ξενοδοχειακής μονάδας η οποία δυσφημείται από τους δυσαρεστημένους πελάτες της. Συνεπώς, η εξυπηρέτηση (η παροχή υπηρεσιών) είναι αναπόσπαστο κομμάτι του τουριστικού προϊόντος και γι' αυτό το λόγο μεγάλη σημασία έχει η εκπαίδευση του προσωπικού όπως έχει ήδη αναφερθεί. (Βαρβαρέσος 1997).

2.1.6 Το επιχειρησιακό περιβάλλον

Το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης μπορεί να διαιρεθεί σε τρία μέρη, το εσωτερικό, το εξωτερικό και το μακρο-περιβάλλον, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Το εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι το κυριότερο κομμάτι κάθε επιχειρησιακού περιβάλλοντος και αποτελείται από την ίδια την επιχείρηση, τους εργαζόμενους και τους μετόχους ή ιδιοκτήτες.

➤ **Η επιχείρηση** Για να είναι επιτυχημένη η λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης, η διεύθυνση της πρέπει να καθοδηγεί και να συντονίζει, να σχεδιάζει την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί, να παίρνει αποφάσεις και τέλος πρέπει να φροντίζει για την ομαλή λειτουργία της η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας στα διάφορα τμήματα. Δύο ομάδες που επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργίες του μανάτζμεντ που ασκείται σε μια επιχείρηση είναι αυτή των εργαζομένων και των μετόχων ή των ιδιοκτητών.

(Λαλούμης, Ρούπας 1996).

➤ **Οι εργαζόμενοι** Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων όπου οι υπηρεσίες είναι προσωποποιημένες πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων διότι όπως λέγεται είναι ο καθρέπτης της επιχείρησης. Εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό μπορεί να σημαίνει, άσχημες συνθήκες εργασίας, μειωμένες αμοιβές, αφιλόξενο εργασιακό περιβάλλον ή ατελείωτες ώρες εργασίας δεν αποδίδουν αποτελεσματικά στην εργασία τους και αδιαφορούν για το αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαγράφει μια καλή πορεία. (Ανδριώτης, 2002). Αντίθετα, ικανοποιημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι, προσπαθούν πάντα να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να

αυξήσουν την απόδοσή τους, ενώ παράλληλα, ενδιαφέρονται για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Συνεπώς για να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους, πρέπει να φροντίζουμε για την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται με την συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων από μέρους της διοίκησης, για αποφάσεις που ενδέχεται να πάρει καθώς επίσης και για τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται από το μάνατζμεντ σαν συνεργάτες να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κοινή προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων.

- **Μέτοχοι ή Ιδιοκτήτες** Είναι ευρέως γνωστό ότι στη χώρα μας, οι μέτοχοι ή οι ιδιοκτήτες μιας τουριστικής επιχείρησης ασκούν μεγάλη επιρροή στην διοίκηση. Σε πολλές περιπτώσεις η γνώμη των ιδιοκτητών είναι αυτή που εφαρμόζεται τελικά με ή χωρίς τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να ενημερώνεται πολύ συχνά η ιδιοκτησία για την πορεία της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει καθώς επίσης και για τις ανάγκες που ενδέχεται να έχει σε προσωπικό, πρώτες ύλες, κεφάλαιο κ.τ.λ. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να ενημερώνεται για τα μελλοντικά σχέδια της διοίκησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται διαφωνίες και παρεξηγήσεις. (Ανδριώτης, 2002).

Το Εξωτερικό περιβάλλον

Μια τουριστική επιχείρηση είναι βέβαιο ότι, επηρεάζεται από το εξωτερικό της περιβάλλον και τις δυνάμεις που δρουν σε αυτό, δηλαδή τρίτους οι οποίοι έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση και αυτοί είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες οι ανταγωνιστές η τοπική και ευρύτερη κοινωνία, και οι μεσολαβητές. Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση.

- **Προμηθευτές** Μια από τις ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία του μάνατζμεντ, είναι οι προμηθευτές. Η ομάδα των προμηθευτών αποτελείται από διάφορες επιχειρήσεις ή μεμονωμένους πωλητές οι οποίοι προμηθεύουν την επιχείρηση τις πρώτες που είναι απαραίτητες

για τη εύρυθμη λειτουργία της. Οι προμηθευτές πρέπει να ελέγχονται από την επιχείρηση πρώτον για τις τιμές τους, οι οποίες πρέπει να είναι όσο πιο χαμηλές γίνεται, για να εξασφαλίζεται χαμηλό κόστος παραγωγής. Δεύτερον πρέπει να ελέγχονται για την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν στην επιχείρηση διότι από αυτά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η διατήρηση του καλού της ονόματος. Επίσης, μεγάλο βάρος πρέπει να δίνεται στους τρόπους πληρωμής (π.χ. μετρητής) καθώς επίσης και κατά την ώρα της παραλαβής για να εντοπισθούν τυχόν ελαττωματικά προϊόντα ή ελλείψεις στις παραγγελίες. Συνέπεια των παραπάνω είναι, η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. (Ανδριώτης, 2002).

- **Πελάτες** Ο κυριότερος λόγος ύπαρξης μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η διατήρηση καθώς και η αύξηση της πελατείας της. Για το λόγο αυτό κάθε τουριστική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις επιθυμίες ,τις ανάγκες καθώς επίσης και τα καταναλωτικά πρότυπα που υπάρχουν κατά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο, το μánατζμεντ της επιχείρησης θα μπορέσει να λειτουργήσει ανάλογα, με σκοπό να παράγει τόσο προϊόντα όσο και υπηρεσίες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. (Ανδριώτης, 2002).
- **Οι ανταγωνιστές** Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2002), για να είναι το μánατζμεντ μιας τουριστικής επιχείρησης επιτυχημένο πρέπει να καταφέρνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του καλύτερα από τους ανταγωνιστές.
- **Η τοπική κοινωνία** Η ντόπια κοινωνία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για τις τουριστικές επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσα σ' αυτήν. Οι κάτοικοι μιας τουριστικής περιοχής με την συμπεριφορά τους αν αυτή είναι π.χ. φιλική μπορούν να επηρεάσουν θετικά μια επιχείρηση συμβάλλοντας σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση του πελάτη. Όπως αντιλαμβανόμαστε μπορούν επίσης να την επηρεάσουν αρνητικά, σε περίπτωση αντίθετη. Παράλληλα, η ευρύτερη κοινωνία μιας περιοχής αποτελεί κομμάτι της πελατείας των τουριστικών επιχειρήσεων, αφού για παράδειγμα αγοράζουν καταναλωτικά αγαθά όπως ενδύματα, υποδήματα και τρόφιμα από τουριστικά καταστήματα ή διοργανώνουν τις κοινωνικές τους εκδηλώσεις όπως γάμους βαφτίσεις στο εστιατόριο κάποιας ξενοδοχειακής μονάδας. (Ανδριώτης, 2002).

- **Μεσολαβητές** Οι μεσολαβητές ή οργανωτές ταξιδιών όπως ονομάζονται, είναι επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται με το σχεδιασμό τη διανομή και την πώληση των τουριστικών προϊόντων. Στην χώρα μας οι τουριστικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους είναι άμεσα εξαρτημένες από τους οργανωτές ταξιδιών, διότι αυτοί είναι εκείνοι που καθορίζουν τις τιμές, την ποσότητα του τουριστικού προϊόντος που θα διαθέσουν σε μια τουριστική αγορά, καθώς και τον τόπο όπου θα διανέμουν (πουλήσουν) τα προϊόντα τους ανάλογα πάντα με τα συμφέροντά τους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι μεσολαβητές είναι εκείνοι που φροντίζουν για τον σχεδιασμό του τουριστικού πακέτου. Αυτό σημαίνει ότι φροντίζουν για όλες τις λεπτομέρειες σε σχέση με το ταξίδι δηλαδή τη μεταφορά των πελατών τη διαμονή τη διατροφή τις εκδρομές ακόμη και τη διασκέδασή τους και εφόσον πληρώνονται με την μορφή προμήθειας απευθύνονται σε αγορές οι οποίες τους αποφέρουν τα υψηλότερα κέρδη. (Ανδριώτης, 2002).

Μερικοί πολύ σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν, πέρα από τους οργανωτές ταξιδιών, την κατεύθυνση (προορισμό) των τουριστικών προϊόντων είναι, οι τρομοκρατικές ενέργειες, οι πολιτικές αναταραχές, οι φυσικές καταστροφές όπως πλημμύρες, σεισμοί καθώς και οι καταναλωτικές συνήθειες οι οποίες αλλάζουν συνεχώς.

Το μάκρο-περιβάλλον

Το μάκρο-περιβάλλον αποτελείται από το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον, το δημογραφικό περιβάλλον, το φυσικό και δομημένο περιβάλλον και το πολιτιστικό περιβάλλον.

- **Το οικονομικό περιβάλλον** Το οικονομικό περιβάλλον όπου βρίσκεται μια τουριστική επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες της. Αναμφίβολα, η οικονομική κατάσταση μιας χώρας επηρεάζει τις αγοραπωλησίες που πραγματοποιούνται σε αυτήν. Για παράδειγμα, οι κάτοικοι μιας χώρας η οποία βρίσκεται σε κακή οικονομική κατάσταση, παίρνουν χαμηλούς μισθούς

και έτσι δεν είναι σε θέση να κάνουν διακοπές για πολλά χρόνια. Παράλληλα, μια χώρα σε οικονομική ευημερία, έχει την δυνατότητα να παρέχει υψηλούς μισθούς στους κατοίκους της και έτσι είναι σε θέση να κάνουν διακοπές αρκετά συχνά. (Ανδριώτης, 2002) Εν συντομία, η οικονομική κατάσταση μιας χώρας είναι ευμετάβλητη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζουν συχνά τα δεδομένα, όπως για παράδειγμα η φορολογία, οι μισθοί, οι τιμές των πρώτων υλών και των προϊόντων και κατά συνέπεια επηρεάζει καθοριστικά τον κύκλο εργασιών κάθε τουριστικής επιχείρησης.

- **Το πολιτικό περιβάλλον** Οι κρατικοί οργανισμοί και οι νομοθετικές διατάξεις μιας χώρας, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις λειτουργίες και τις ενέργειες της τουριστικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμη η συχνή ενημέρωση της επιχείρησης για νομοθετικές ρυθμίσεις, διατάξεις και κάθε είδους αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες έχουν επίδραση σε αυτήν όπως φορολογικές ρυθμίσεις άδειες λειτουργίας κ.τ.λ. Σαφέστατα, πολιτικές αναταραχές στην χώρα προορισμού καθώς και σε γειτονικά κράτη μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Αυτό έχει σαν συνέπεια, την κατακόρυφη μείωση των αφίξεων στην πληγείσα χώρα καθώς και των γειτονικών τουριστικών προορισμών. (Ανδριώτης, 2002).
- **Το δημογραφικό περιβάλλον** Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού μιας χώρας, παίζουν αναμφίβολα σημαντικό ρόλο για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν καθοριστική σημασία για την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, αφού έχουν την δυνατότητα να διαμορφώνουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2002), η γήρανση του πληθυσμού παγκοσμίως έχει οδηγήσει πολλές τουριστικές επιχειρήσεις να στοχεύουν στην προσέλκυση μεγαλύτερων σε ηλικία τουριστών.
- **Το φυσικό και δομημένο περιβάλλον** Το φυσικό και δομημένο περιβάλλον διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την λειτουργία μιας επιχείρησης αφού επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση. Το φυσικό περιβάλλον μιας χώρας αφορά το φυσικό της καλώς, τα δάση, τις λίμνες, τα ακρογιάλια, τους ορεινούς όγκους. Αξιοσημείωτο είναι δε το γεγονός ότι οι τουρίστες στρέφονται όλο και περισσότερο προς αυτή την κατεύθυνση. Το φυσικό περιβάλλον, επηρεάζεται

εύκολα από πολλούς αστάθμητους παράγοντες όπως οι καιρικές συνθήκες, φυσικές καταστροφές, σεισμούς κ.τ.λ., οι οποίοι προκαλούν με βεβαιότητα πολλά προβλήματα στις τουριστικές επιχειρήσεις καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις οι τουρίστες κατευθύνονται σε διαφορετικούς προορισμούς. Το δομημένο περιβάλλον αφορά τουριστικές εγκαταστάσεις, τουριστικά καταστήματα, μουσεία ιστορικά μνημεία κ.τ.λ. τα οποία αποτελούν πόλο έλξης τουριστών οι οποίοι σπεύδουν να επισκεφτούν.

- **Το πολιτιστικό περιβάλλον** Το πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτιστική κληρονομιά της χώρας υποδοχής στις αξίες, τις συνήθειες, την συμπεριφορά, τα ήθη και τα έθιμα καθώς επίσης και της χώρας προέλευσης των τουριστών. Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2002), τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αυξανόμενη τάση για δραστηριότητες με πολιτιστικό υπόβαθρο όπως επίσκεψη περιοχών με πλούσια πολιτιστική κληρονομιά. Για το λόγο αυτό οι περιοχές αυτές φροντίζουν για την διατήρηση των παραδόσεων των εθίμων των παραδοσιακών χωρών κ.τ.λ. οι οποίες συμβάλουν στην ικανοποίηση του τουρίστα.

2.2 Το προφίλ του μάνατζερ μιας τουριστικής επιχείρησης

Ο μάνατζερ της σύγχρονης τουριστικής επιχείρησης αναμένεται να χρησιμοποιήσει με αποτελεσματικότητα όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να κινείται με ευελιξία αντιμετωπίζοντας τα ορατά και τα μη ορατά προβλήματα που αντιμετωπίζει σε καθημερινή βάση η τουριστική μονάδα που διοικεί. Πρέπει να επιλύσει όλα εκείνα τα προβλήματα που δημιουργούνται λόγω ανθρωπίνων σχέσεων, εργασιακών σχέσεων, ανθρώπινης επικοινωνίας και κατανόησης. Είναι εκείνος που παράλληλα διαδραματίζει το ρόλο του ψυχολόγου, του πωλητή, του ερευνητή.

2.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης (ξενοδοχεία, πρακτορεία εισερχόμενου/εξερχόμενου τουρισμού κτλ), σίγουρα είναι μια υπόθεση που απαιτεί την ομαλή συνεργασία πολλών ατόμων για την επίτευξη των στόχων της. Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι το κλειδί τόσο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την πραγματοποίηση των εκάστοτε τιθέμενων στόχων.

Το ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικός στην προσφορά και παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας καθιστά το μάνατζερ της τουριστικής επιχείρησης πολύ πιο προσεχτικό στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, στο ανθρωποκεντρικό μάνατζμεντ των υφιστάμενων του (Σκουλάς Ν. Οικονομάκη Κ. 1998). Το μάνατζμεντ είναι αναμφισβήτητα μια επιστήμη, και το κύριο συστατικό της είναι τα έργα των ανθρώπων αλλά και οι ίδιοι οι άνθρωποι.

3.1 Εισαγωγικό

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 οργανώσεως των επιχειρήσεων. Μια από τις βασικότερες αντιλήψεις, η οποία κάτω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και κυρίως της τεχνολογίας της πληροφορικής, εμφανίζεται ως κυρίαρχη στον τομέα της οργάνωσης

των συγχρόνων επιχειρήσεων είναι η αντίληψη της γενικής και εκ βάθρων αναδιάρθρωσης. Κύριος εκφραστής της αντίληψης αυτής είναι ο Michael Hammer ο οποίος έδωσε νέες διαστάσεις στην μορφή των συγχρόνων οργανισμών. Η αντίληψη αυτή έτυχε ευρύτατης εφαρμογής στις ΗΠΑ και σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες με αναπόφευκτο αποτέλεσμα την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν στη διοίκηση και εξέλιξη του προσωπικού στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων.

3.2 Εννοιολογικές προσεγγίσεις για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Κάθε οργανισμός επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της, με την πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων που έχει στην διάθεσή της, όπως οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινους κ.τ.λ. (Χατζηπαντελή, 1999) Η διοίκηση προσωπικού, αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο στην επιστήμη της διοίκησης, και αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, τα οποία βοηθούν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα στην επιχείρηση για τον προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη του προσωπικού και έχει σαν σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. (Π. Φαναριώτης, 1997).

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και σε πρακτορεία εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού, η ύπαρξη τμήματος προσωπικού είναι επιβεβλημένη. Το φάσμα των αρμοδιοτήτων του τμήματος, ξεκινούν από την αναζήτηση και πρόσληψη του προσωπικού και φτάνουν μέχρι την αξιολόγηση τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής προσωπικού. Η αξιολόγηση του προσωπικού, αποτελεί μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Με ένα σύστημα αξιολόγησης μας δίνεται η ευκαιρία να αντιληφθούμε τις δυνατότητες και τις αδυναμίες κάθε εργαζομένου.

Με την χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης, μπορούμε να επιτύχουμε την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού η οποία αποτελεί τον κυριότερο στόχο μας, αφού είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω

ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα, πολιτισμικών, διορθωτικών και προσωπικών τεχνικών.(Storey,1965)

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), διοίκηση προσωπικού μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών διαδικασιών μεθόδων και προγραμμάτων που σχετίζονται με το άτομο μέσα στην επιχείρηση. Ουσιαστικά, οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ταυτίζονται με αυτούς τις γενικής διοίκησης οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν με την κατάλληλη χρήση των ανθρωπίνων πόρων.

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της διοίκησης προσωπικού είναι, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στις μέρες μας η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το σημαντικότερο στόχο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το αντικείμενό της αφού από την επίτευξή του εξαρτάται και η επιβίωσή της.

Αρμοδιότητα της διοίκησης προσωπικού είναι η εξεύρεση κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών οι οποίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη τους στόχου αυτού. Για παράδειγμα, η χρήση κάποιας μεθόδου αξιολόγησης είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση καθώς έτσι μπορούν εύκολα να εντοπιστούν λάθη και παραλείψεις και να διορθωθούν έγκαιρα χωρίς να δημιουργήσουν περαιτέρω προβλήματα. Επίσης η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδια για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου και την τοποθέτησή του στην κατάλληλη θέση εργασίας ούτως ώστε να αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητές του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση του εργαζομένου και την παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός στόχος της επιχείρησης είναι η επιβίωσή της. Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), είναι ευθύνη των διευθυντών προσωπικού, είναι να εισηγηθούν πολιτικές, διαδικασίες και προγράμματα τα οποία θα κάνουν την επιχείρηση ένα ελκυστικό τόπο εργασίας και να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον, το οποίο θα συντελέσει στην αφομοίωση νέων ειδικοτήτων και θα είναι θετικό στις καινοτομίες και τις αλλαγές και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιεί τις εσωτερικές πιέσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να απειλήσουν την επιχείρηση.

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), μια τουριστική επιχείρηση μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφεληθεί στα εξής σημεία:

- Την ελαχιστοποίηση της αντικατάστασης των εργαζομένων-μονιμοποίηση του ήδη υπάρχοντος

- Ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Ικανοποιημένοι πελάτες
- Καλή φήμη της μονάδας
- Περισσότερα κέρδη για την επιχείρηση
- Δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος- μείωση προβλημάτων προσωπικού και διοίκησης
- Επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης

3.3 Ανθρώπινοι πόροι και λειτουργίες της διοίκησης

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης κατέχει σημαντικό ρόλο, καθώς αναγνωρίζεται ευρέως ως ο κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία της και αυτό συμβαίνει διότι όσο καλά μηχανικά μέσα και αν διαθέτει και όσο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας και αν χρησιμοποιεί αν δεν φροντίσει να έχει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις δεν θα κατορθώσει ποτέ να φτάσει και να ξεπεράσει τους στόχους της. Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει τις παρακάτω σημαντικές λειτουργίες:

- Μελέτη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Την ανάλυση περιγραφή και σχεδιασμό της εργασίας
- Τον σωστό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού
- Την πρόσληψη την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων
- Την εκπαίδευση του προσωπικού
- Τις εργασιακές σχέσεις
- Την αξιολόγηση της εργασίας
- Τη φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας
- Διοίκηση μισθών και ημερομισθίων
- Παροχές και υπηρεσίες

Με την χρησιμοποίηση των παραπάνω λειτουργιών η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην εξεύρεση , την επιλογή και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στην συνέχεια, προωθώντας τα κατάλληλα κίνητρα, εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία αποτελεί την σημαντικότερη παράμετρο για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης.

3.4 Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός που μπορούμε να δώσουμε για την διοίκηση είναι, «η εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων»(Χολέβας, 1995). Η διατύπωση αυτή μας βοηθάει να αντιληφθούμε ότι για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή την επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να γίνει σωστός προγραμματισμός. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να προσδιορίζονται οι απαιτούμενες ενέργειες, να αντιμετωπίζονται τα ενδεχόμενα προβλήματα και να καθορίζονται εναλλακτικές λύσεις για την καλύτερη δυνατή αντιμετώπισή τους.(Πρινιανάκη, 1995).

3.5 Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων

Ο προγραμματισμός για τους ανθρώπινους πόρους αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης. Με τον όρο του προγραμματισμού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης αναγκών της επιχείρησης καθώς και την λήψη των κατάλληλων μέτρων για την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού, το να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα με τον όρο του προγραμματισμού εννοούμε την καλύτερη και αποδοτικότερη χρησιμοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών (ανθρώπινου δυναμικού) και τέλος την καλύτερη διευθέτηση των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν από την έλλειψη ή το πλεόνασμα του προσωπικού.

Απόρροια των όσων προηγήθηκαν είναι ότι, ο προγραμματισμός πρέπει να έχει πλήρη αντίληψη της υφιστάμενης κατάστασης, να έχει τη διορατικότητα να προβλέψει την μελλοντική ζήτηση και προσφορά καθώς επίσης να έχει την δυνατότητα να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες, για την απόκτηση της καλύτερης

προσφοράς, προς όφελος της επιχείρησης, ούτως ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της. (Φαναριώτης,1997).

Ο τύπος, το μέγεθος, η τάξη καθώς και το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, επηρεάζει τον προγραμματισμό και τον τρόπο οργάνωσης του προσωπικού. Δηλαδή όσο πιο μεγάλη είναι μια τουριστική επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσφορά υπηρεσιών. Μια υπηρεσία πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι ισοδυναμεί με ένα τμήμα. Ο καταμερισμός της εργασίας στα διάφορα τμήματα, είναι απαραίτητος για λόγους που σχετίζονται με την οργάνωση προσωπικού καθώς και με την αξιολόγηση της απόδοσής του. (Πρινιανάκη, 1995).

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον καταμερισμό της εργασίας των επιμέρους διευθύνσεων και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά.(Πρινιανάκη 1995). Το ίδιο συμβαίνει και με τα τουριστικά πρακτορεία.

Μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα, αποτελείται από πολλά συστήματα και υποσυστήματα. Τα συστήματα και τα υποσυστήματα αποτελούνται από προϊσταμένους και υφισταμένους δηλαδή υπάρχει μια συγκεκριμένη ιεραρχία η οποία αποσκοπεί στον καταμερισμό ευθυνών και στον καταμερισμό της εργασίας. Για παράδειγμα οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου, αποτελούν το υποσύστημα του συστήματος του εστιατορίου. Το εστιατόριο με την σειρά του αποτελεί ένα υποσύστημα το οποίο ανήκει στο σύστημα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Με την σειρά τους και στα τουριστικά πρακτορεία βλέπουμε κάτι αντίστοιχο. Για παράδειγμα οι υπεύθυνοι κρατήσεων ενός γραφείου εισερχόμενου τουρισμού για μια συγκεκριμένη αγορά, αποτελούν το υποσύστημα του συστήματος που αφορά το γενικό τμήμα κρατήσεων. Το τμήμα κρατήσεων με την σειρά του αποτελεί το υποσύστημα το οποίο ανήκει στο τουριστικό πρακτορείο.

Η αποστολή των οργανισμών και των επιχειρήσεων, κατά κύριο λόγο είναι να πετύχουν τους σκοπούς και τους στόχους τους, ούτως ώστε η λειτουργία τους να είναι αποτελεσματική. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν με τον καταμερισμό της εργασία στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, με την διαμόρφωση της ανάλογης οργανωτικής διάρθρωσης. «Η οργανωτική διάρθρωση ακολουθεί μια σταδιακή ανάπτυξη, κατά φάσεις ανάλογα με τον ρυθμό διεύρυνσης των δραστηριοτήτων, διακλαδίζεται σε μια σειρά επιπέδων τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσα από το σύστημα των εξαρτήσεων». (Φαναριώτης,1995).

3.5.1 Η εξειδίκευση των ανθρωπίνων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μια μέθοδο που στοχεύει, στην εξασφάλιση του κατάλληλα μορφωμένου και εκπαιδευμένου προσωπικού, στον σωστό αριθμό και την κατάλληλη χρονική στιγμή στο μέλλον, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Αξίζει να σημειώσουμε ότι, το έργο του προγραμματισμού ξεκινά αυτόματα με την έναρξη της λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζει να υπάρχει για όσο χρονικό διάστημα υφίσταται η επιχείρηση. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε το ρόλο της υπηρεσία προσωπικού η οποία σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων, αποφασίζει για τις βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν με την επιλογή ή με την προαγωγή ή ακόμη και με την εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου προσωπικού.

Για να είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεσματικός θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996):

- Διαμόρφωση της γενική πολιτικής σε θέματα προσωπικού.
- Τμηματοποίηση και οργανόγραμμα , στο οποίο φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
- Ανάλυση έργου δηλαδή να καταγράφεται με λεπτομέρειες το έργο κάθε εργαζόμενου όσον αφορά τις ενέργειες τις οποίες πρέπει να καθώς επίσης ,τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχει.
- Περιγραφή έργου. Δηλαδή αυτή περιγράφει την εκτελούμενη εργασία δηλαδή τις ευθύνες, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες καθώς και την προϋπηρεσία που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος και τέλος,
- Προδιαγραφή έργου, η οποία αναφέρεται στις απαιτήσεις του έργου, δηλαδή στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί η εργασία και το είδος του υπαλλήλου που απαιτεί η θέση αυτή. Τέλος αφορά τον όγκο της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί από τον εργαζόμενο σε ένα κανονικό ωράριο εργασίας.

3.5.1.1 Η ανάλυση εργασίας

Με τον όρο ανάλυση της εργασίας εννοούμε, τη διαδικασία αναγνώρισης των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας (Φαναριώτης, 1997). Επίσης, η ανάλυση έργου δηλαδή η συστηματική γνώση κάθε θέσης εργασίας θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τον καθορισμό:

- 1) της περιγραφής εργασίας και
- 2) για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων της εργασίας. (Πριτανιάκη, 1995).

Γίνεται αντιληπτό ότι, μας βοηθάει να επιλέξουμε και στην συνέχεια να τοποθετήσουμε το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, ενώ ο εργαζόμενος είναι σε θέση να γνωρίζει το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις της εργασίας. Η έννοια της αναγνώρισης και του προσδιορισμού μιας εργασίας περιλαμβάνει επίσης τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις υπευθυνότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας αποτελεί κυρίως έναν τρόπο συγκέντρωσης πληροφοριών.

Στην ανάλυση εργασίας, συμπεριλαμβάνεται το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τόσο στην περιγραφή της εργασίας όσο και στην προδιαγραφή της εργασίας.

3.5.1.2 Η περιγραφή θέσης εργασίας

Κατά το σχεδιασμό κάθε μεμονωμένης θέσεως εργασίας, ορίζονται το περιεχόμενό της, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί και το πλαίσιο στο οποίο κινείται, δηλαδή οι σχέσεις της με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας. «Με τον όρο περιγραφή εργασίας εννοούμε την καταγραφή των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες εκτελείται μια εργασία.»(Φαναριώτης, 1997).

Ουσιαστικά, η περιγραφή θέσεως εργασίας παρουσιάζει αναλυτικά την εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος, τις ευθύνες που πρέπει να αναλαμβάνει, τις απαραίτητες γνώσεις, τις δεξιότητες, τις συνθήκες εργασίας καθώς επίσης και τις σχέσεις με τα υπόλοιπα έργα.

Η περιγραφή θέσεως εργασίας είναι χρήσιμη για τους παρακάτω λόγους(Φαναριώτης, 1997) :

- Η περιγραφή θέσης εργασίας χρησιμοποιείται για να οριοθετούνται οι κινήσεις του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του, με σκοπό την αποφυγή άσχετων παρεμβάσεων, οι οποίες μπορούν να μπερδέψουν και να αποσυντονίσουν τον εργαζόμενο.
- Χρησιμεύει επίσης στην «προδιαγραφή θέσης εργασίας», το οποίο σημαίνει, λεπτομερή αναφορά στα προσόντα που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα καθήκοντα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Η περιγραφή θέσης εργασίας χρησιμεύει πολύ στις τουριστικές επιχειρήσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και για την αξιολόγηση της θέσης εργασίας και αυτό βοηθάει στο να καθοριστούν μισθοί και ημερομίσθια.
- Βοηθάει στην ενημέρωση των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση.
- Συντελεί στην σωστή κατανομή του προσωπικού στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και στην πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Τέλος, βοηθάει στον προσδιορισμό αναγκών εκπαίδευσης ενός τμήματος με σκοπό την εξέλιξη και την περαιτέρω εξειδίκευση των εργαζομένων της.

Τα στοιχεία που συνήθως περιλαμβάνονται σε ένα έντυπο περιγραφής θέσεως εργασίας είναι οι εξής (Φαναριώτης, 1997):

1. Το είδος της εργασίας και αυτό περιλαμβάνει τον τίτλο, το τμήμα, καθώς και τον αριθμό των ατόμων του τμήματος.

- 2. Την περιγραφή της εργασίας** και αυτή περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις λειτουργίες και το βαθμό δυσκολίας εκτέλεσης της εργασίας.
- 3. Την φυσική δομή της εργασίας**, δηλαδή αν η εργασία είναι καθιστική ή όχι, αν είναι βαριά ή ελαφριά καθώς και αν είναι εσωτερική ή εξωτερική.
- 4. Την κοινωνική δομή της εργασίας**, δηλαδή αν η εργασία είναι ομαδικής φύσης ή ατομικής.
- 5. Τους όρους και τις συνθήκες της εργασίας**, δηλαδή το ωράριο τον μισθό ή το ημερομίσθιο καθώς και τις υπερωρίες.
- 6. Εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού.**
- 7. Τις προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής.**
- 8. Τους κινδύνους κατά την εκτέλεση της εργασίας και τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα ασφαλείας.**

3.5.1.3 Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας

Με τον όρο προδιαγραφή θέσης εργασίας, εννοούμε την καταγραφή των προσόντων και των ειδικών χαρακτηριστικών που πρέπει να συνδυάζει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει επιτυχώς εις πέρας το έργο που του ανατίθεται.(Φαναριώτης. 1997).

Μια λεπτομερέστερη περιγραφή της εργασίας, προσδιορίζει τις απαιτούμενες γνώσεις και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας. Το έντυπο “Job Specification” περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας που παρουσιάζονται σε ένα έργο.

Κατά συνέπεια, η προδιαγραφές θέσης εργασίας χρησιμεύουν κυρίως για την σωστή επιλογή και τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση. Οι προσδιορισμοί των απαιτήσεων της εργασίας και οι περιγραφές εργασίας αποτελούν τη βάση για τον προσδιορισμό των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος, για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του.(Πρινιανάκη 1995).

ΠΛΑΙΣΙΟ 1. Στρατολόγηση (recruitment) και επιλογή (selection) προσωπικού.

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 διευθυντών. 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 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 επιλογής.

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 αξιοποιεί 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 αρχή. 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 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

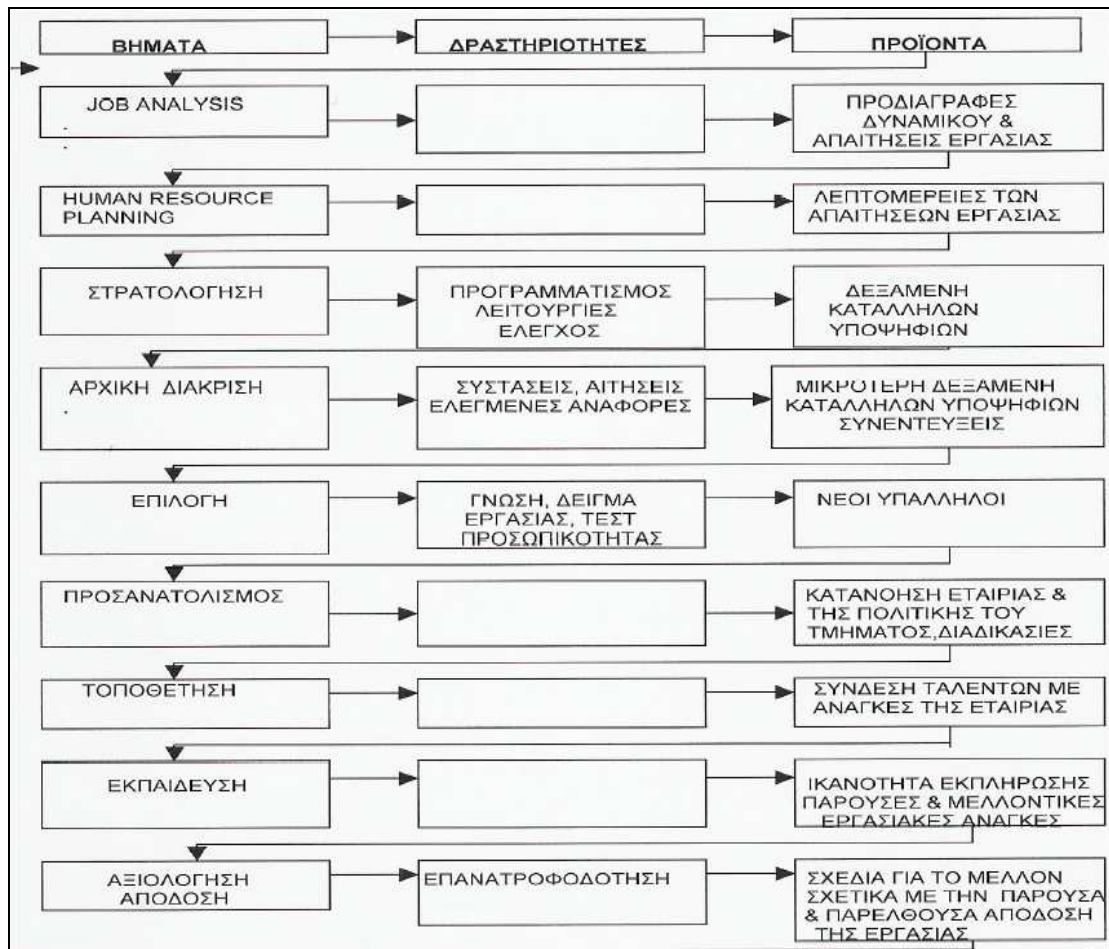
τον έχοντα τη δύναμη, με τη χρήση αδιαφιλονίκητων τεχνικών, με την ισότητα των ευκαιριών.

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 προσπάθεια τους να αυξήσουν την επιρροή τους στα άτομα κρατούν πληροφορίες και τις αυξάνουν μέσω τεχνικών που συχνά δεν είναι γνωστές στους ενδιαφερόμενους. *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.

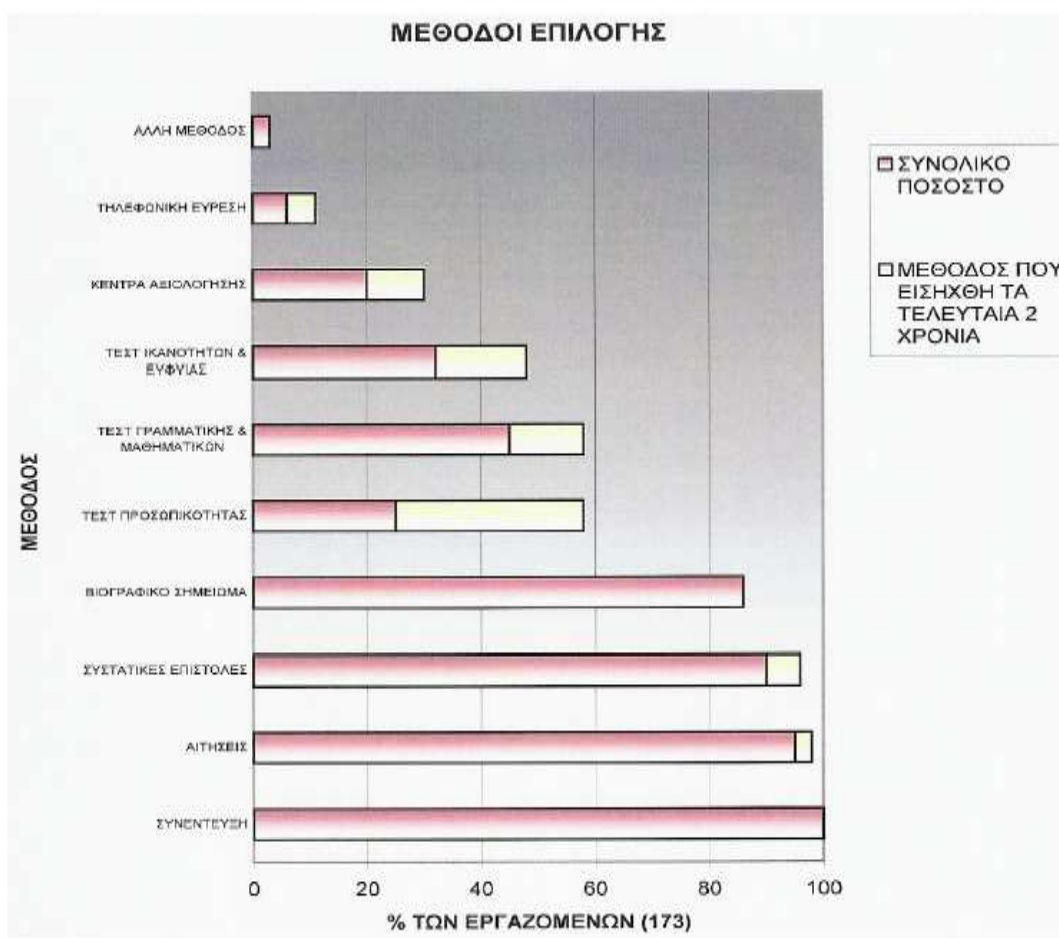
Πηγές: Dowling 1998, Bohlander 1998, Beardwell 1997.

Σχήμα 1. Διαδικασία Στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού



Πηγή: Sherman, Bohlander, Snell, 'Managing Human Resources' 1998

Σχεδιάγραμμα 1. Μέθοδοι επιλογής Προσωπικού



Πηγή: Sherman, Bohlander, Snell, 'Managing Human Resources' 1998

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.

Α. 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 υποψήφιου. Για εργασίες προκαθορισμένες ένας σύντομος τύπος είναι καταλληλότερος, ενώ όταν πρόκειται για επιλογή επιστημόνων, επαγγελματιών και managers, πρέπει να είναι πιο εκτεταμένος.

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 δεδομένων.

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-ελικρίνειας, 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 δεξιότητα 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 ακατάλληλοι.

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 εξομοίωσης 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 επιλογής.

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.

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 δράσης.
- (Κανελλόπουλος 1982)

3.6 Το τμήμα προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Στις μέρες μας, σε κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα και τουριστικό πρακτορείο απαραίτητη είναι η λειτουργία τμήματος προσωπικού το οποίο να είναι κατάλληλα οργανωμένο και επαρκώς επανδρωμένο με προσωπικό, εξειδικευμένο σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται με την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση προσωπικού, την πρόσληψη, την ανάπτυξη καθώς επίσης και την καλύτερη και ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού της.

Το τμήμα προσωπικού ασχολείται επίσης και με την εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο πρέπει να ανανεώνει συνεχώς τις γνώσεις του, την αξιολόγηση του προσωπικού, να φροντίζει για την ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων, πρέπει να διευθετεί προβλήματα και να δίνει διπλωματικές λύσεις, να κάνει γνωστά τα αιτήματα των εργαζομένων στη διοίκηση κ.τ.λ.

Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες και στα μικρά τουριστικά γραφεία η ύπαρξη τμήματος προσωπικού αποδεικνύεται πολυέξοδη και για το λόγο αυτό υπεύθυνος για θέματα προσωπικού είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου/ γραφείου. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

3.6.1 Οι βασικές ιδιότητες του τμήματος προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού έχει συνήθως ρόλο συμβουλευτικό επί πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων μεταξύ διοίκησης, προϊσταμένων και προσωπικό. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα προσωπικού αφορούν διαδικασίες επάνδρωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, υπολογισμού μισθοδοσίας, τήρησης αρχείου προσωπικού κ.τ.λ. Η υπηρεσία προσωπικού φροντίζει επίσης για την εποπτεία των υπόλοιπων τμημάτων και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και για την τήρηση των κανονισμών της επιχείρησης.

Ο κάθε προϊστάμενος ανάλογα με τη γνώμη του και την εμπειρία του, μπορεί να ιεραρχήσει σε σειρά σπουδαιότητας τις δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με τα παρακάτω θέματα:

- Βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Επικοινωνία των εργαζομένων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάλιστα.
- Κίνητρα απόδοσης.
- Σχεδιασμός Εργασίας.
- Πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Τεχνική εκπαίδευση.
- Ασφάλεια των εργαζομένων.
- Ικανοποιητικές αμοιβές.
- Πρόσληψη ανώτερων στελεχών.
- Αξιολόγηση θέσης εργασίας.
- Εργασιακές σχέσεις.

3.6.2 Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι είναι αρμόδια για την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού, για την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και την εφαρμογή προγραμμάτων με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως για παράδειγμα η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται με την στελέχωση του τμήματος, δηλαδή φροντίζει για την απόκτηση και την απορρόφηση ανθρωπίνων πόρων. Με τον όρο απόκτηση εννοούμε ότι θα γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες με σκοπό την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την επιλογή, καθώς επίσης και την πρόσληψη ατόμων σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες τη εκάστοτε επιχείρησης. Η απορρόφηση των ανθρώπινων πόρων έχει να κάνει με την σωστή τοποθέτηση των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση, τις προαγωγές που γίνονται μέσα στην επιχείρηση καθώς και τις πιθανές μεταθέσεις. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Μια άλλη πολύ σημαντική λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού είναι, η συχνή εκπαίδευση του προσωπικού της ούτως ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις

αλλαγές και στην ανάπτυξη της οργάνωσης. Έτσι, με την συχνή επιμόρφωση του προσωπικού της (μια επιχείρηση), μπορεί πιο εύκολα, πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά να φτάσει στην επίτευξη των στόχων της. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Η υπηρεσία προσωπικού φροντίζει επίσης, για τη ύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων, για την αντιμετώπιση παραπόνων, καθώς και για την διευθέτηση-επίλυση προβλημάτων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Παράλληλα, η υπηρεσία προσωπικού έχει την ευθύνη για την διατύπωση κανόνων συμπεριφοράς καθώς και την επιβολή ποινών σε όσους τις παραβαίνουν που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι και καταλυτικές.

Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων, εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου για τη διαμόρφωση μιας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την διοίκηση. (Λαλούμης, Ρούπας 1996).

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διαμορφώνονται κάποια κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι αξιολόγησης. Η υπηρεσία προσωπικού είναι επίσης αρμόδια για θέματα υγείας του προσωπικού, όπως για παράδειγμα, την πρόληψη ατυχημάτων, την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας και την ύπαρξη πρόχειρου φαρμακείου με τις πρώτες βοήθειες.

Επίσης, έχει ρόλο ενημερωτικό καθώς ενημερώνει το προσωπικό για θέματα στρατηγικών, στόχων, πολιτικών και αποφάσεων τα οποία απαιτούν πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας και ξεκάθαρης πληροφόρησης.

Η κυριότερη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, είναι η εξυπηρέτηση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας ζωής, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συντάξεων, δανείων, αποζημιώσεις ασθενείας, καθώς και αποζημιώσεις ανεργίας.

Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει ενεργά στην περιγραφή και την ανάλυση της εργασίας. Η περιγραφή της εργασίας είναι γραπτές οδηγίες του στόχου, του σκοπού, των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με μια εργασία (Πρινιανάκη 1995).

Η ανάλυση αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτείται από τον εργαζόμενο για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας (Λαλούμης, Ρούπας 1996).

Αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, το θέμα του προγραμματισμού έχει ιδιαίτερη σημασία όχι μόνο επειδή πρόκειται για επιχειρήσεις

εντάσεως εργασίας, αλλά και λόγω των ιδιόμορφων και ειδικών απαιτήσεων που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο τομέα της παροχής υπηρεσιών (Πρινιανάκη 1995).

Για την επίτευξη της προσδοκώμενης ποιότητας, απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός όλων των παραμέτρων που σχετίζονται με το προσωπικό. Συμπερασματικά, η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που συλλέγει στοιχεία, καταστρώνει σχέδια, και προσφέρει τις υπηρεσίες της στη διοίκηση.

3.6.3 Η ‘πολιτική προσωπικού’ στις τουριστικές επιχειρήσεις

Είναι ευρέως γνωστό ότι, η κάθε επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα κάθε τουριστική επιχείρηση, σχεδιάζει και εφαρμόζει τη δική της πολιτική, η οποία εμπεριέχει τους σκοπούς και τους στόχους της. Για την εφαρμογή της, καταρτίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και κανονισμούς ως περιορισμούς ανεξέλεγκτης δράσης (Λαλούμης, Ρούπας 1996).

Ένα κομμάτι της γενικής πολιτικής ονομάζεται πολιτική προσωπικού η οποία συμφωνεί με αυτήν. Αποτελείται από ξεκάθαρες οδηγίες, οι οποίες αφορούν την δράση της διοίκησης τις οποίες δίνουν ο γενικός διευθυντής ο διευθυντής προσωπικού και τα ανώτατα στελέχη της μονάδας.

Η πολιτική προσωπικού λοιπόν είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης. Επεκτείνεται σε τομείς που επηρεάζουν τα κίνητρα, την παραγωγικότητα καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας. (Jenks.1996).

Επίσης η πολιτική προσωπικού θα πρέπει να είναι έγγραφη με την μορφή κανονισμού εργασίας ούτως ώστε να είναι πιο αποτελεσματική. Με αυτό τον τρόπο διευθετούνται ευκολότερα προβλήματα σε θέματα πληρωμών, παραπόνων, προγραμματισμό αδειών και θέματα πολιτικής προαγωγών. Άρα λοιπόν, είναι προς όφελος της επιχείρησης να υπάρχουν κανονισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται στον μέγιστο βαθμό. Παράλληλα, η καταγεγραμμένη πολιτική και οι γραπτές διαδικασίες σας βοηθούν στην ανάπτυξη και διατήρηση πιο ικανοποιημένων και παραγωγικών εργαζομένων.(Jenks,1996).

Η πολιτική προσωπικού για να έχει θετικά αποτελέσματα πρέπει κατ’ αρχήν να γίνει γνωστή και δεύτερον να είναι προσεγμένη, καλά μελετημένη και ξεκάθαρη.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), πολιτική προσωπικού για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

- εξασφαλίζει σταθερότητα σε θέματα προσωπικού.
- αποτελεί βάση μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων.
- αποτελεί συντονισμό σχεδίων και οδηγιών.
- απαιτεί έλεγχο εκτέλεσης βάση αντίστοιχων σχεδίων και οδηγιών.
- παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση εξουσίας.
- διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων.
- εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της μονάδας στο κοινό και στην αγορά εργασίας.
- διαμορφώνει καλές σχέσεις με πελάτες και συνεργάτες.

Οι πιο σημαντικοί τομείς της πολιτικής προσωπικού είναι (Λαλούμης, Ρούπας 1996):

- 1. Πολιτική προσλήψεων**
- 2. Πολιτική μισθών**
- 3. Πολιτική πρόσθετων παροχών**
- 4. Πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης**

3.6.4 Η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων

Η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή του προσωπικού, είναι μια διαδικασία που συντελείται, καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης και διεξάγεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Ένας τρόπος με τον οποίο μπορούμε να αξιολογήσουμε τον εργαζόμενο, είναι η άτυπη μορφή αξιολόγησης που γίνεται συνήθως με την αναγγελία μίας φράσης, όπως για παράδειγμα «μπράβο». Ένας αυστηρός και απαιτητικός αξιολογητής του εργαζόμενου είναι ο πελάτης. Συνήθως κάθε πελάτης έχει την δυνατότητά, κατά την άφιξή του στην ξενοδοχειακή μονάδα ή κατά την αναχώρησή του από αυτήν, να συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο αναφέρει, εάν έμεινε ευχαριστημένος από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και κατ' επέκταση την εξυπηρέτησή του προσωπικού.

Το ίδιο μπορεί να γίνει και με μία επιστολή ηλεκτρονικής μορφής στα τουριστικά γραφεία, δηλώνοντας ο πελάτης (το συνεργαζόμενο πρακτορείο στο εξωτερικό στην περίπτωση γραφείου εισερχόμενου τουρισμού) το κατά πόσο ευχαριστημένος έμεινε από τις υπηρεσίες που έλαβαν οι πελάτες του στα εκάστοτε ξενοδοχεία.

Πέρα όμως από τις παραπάνω άτυπες μορφές αξιολόγησης, μια τουριστική επιχείρηση οφείλει να κάνει πολύ συχνά τυπικές αξιολογήσεις στο προσωπικό της με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό αποδεικνύεται μια πολύ δύσκολη εργασία στον τομέα τον τουριστικό λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζονται στις διάφορες θέσεις εργασίας.

Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία μέσα στην οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. (Φαναριώτης, 1997).

Βασικές προϋποθέσεις για να είναι η αξιολόγηση αντικειμενική είναι οι εξής (Λαλούμης, Ρούπας 1996):

- Η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο του κάθε τμήματος και πρέπει να βασίζεται σε ένα σύστημα σαφές και αντικειμενικό.
- Στο σύστημα πρέπει να καθορίζονται τα κριτήρια της αξιολόγησης σε σχέση με το είδος και τη θέση της εργασίας. Έπειτα πρέπει να καθοριστούν οι απαιτούμενες ενέργειες για την σωστή εκτέλεση της εργασίας οι οποίες συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης.
- Πρέπει να υπάρχουν προδιαγραφές εργασίας ούτως ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση των προδιαγραφών με την πραγματική απόδοση των εργαζομένων.
- Στην συνέχεια ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα αποκομίσουμε από την αξιολόγηση, πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων προς όφελος των ίδιων καθώς και της επιχείρησης.
- Η αξιολόγηση πρέπει να είναι όσο πιο αντικειμενική γίνεται, δηλαδή πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζομένου.
- Όταν η αξιολόγηση είναι αντικειμενική, αποφεύγονται λάθη όπως προσωπικές διενέξεις και προκαταλήψεις. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών και την αφοσίωση τους στο έργο που πρέπει να εκτελέσουν.

3.6.4.1 Οι στόχοι της αξιολόγησης

Βασικός στόχος της αξιολόγησης, είναι να γίνει γνωστό αν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στα καθήκοντα της θέση εργασίας την οποία κατέχουν και παράλληλα να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους όσο το δυνατόν περισσότερο. Όταν η επιχείρηση γνωρίζει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του προσωπικού της τότε μόνο είναι σε θέση να ενεργήσει ανάλογα και να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί.

Επίσης, η αξιολόγηση είναι το μέσο της ανα-πληροφόρησης ή αλλιώς Feed Back του προσωπικού. Έτσι βάση κάποιων κριτηρίων η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκρίνει την πραγματική απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την αναμενόμενη. Με τον τρόπο αυτό ο εκάστοτε προϊστάμενος μπορεί να προχωρήσει σε σχετική επιμόρφωση του προσωπικού αν αυτό το κρίνεται απαραίτητο. Οι βασικότεροι στόχοι της αξιολόγησης είναι(Πρινανάκη 1996):

- Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και των παρεχόμενων η υπηρεσιών με την λήψη και εφαρμογή των κατάλληλων αποφάσεων για το λόγο αυτό.
- Πρόβλεψη της εξέλιξης των στελεχών και των εργαζομένων.
- Παροχή κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης.
- Βελτίωση των αδυναμιών των εργαζομένων με την λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Αντιμετώπιση και διευθέτηση προβλημάτων των εργαζομένων και μάλιστα για την διατήρηση καλού κλίματος το χώρο της εργασίας.
- Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για την βελτίωση της απόδοσής τους.

Απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης είναι :

- Να είναι σαφές.
- Να είναι απλό.
- Να είναι ευέλικτο και να υπάρχει δυνατότητα αναπροσαρμογής.
- Να προσαρμόζεται στις συνθήκες μιας τουριστικής επιχείρησης.

Κατά τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), η αξιολόγηση προσωπικού είναι η συστηματική κρίση του εργαζομένου σε σχέση με την απόδοση λειτουργίας του και τις δυνατότητες εξέλιξής του. Το σύστημα που ακολουθεί μια τουριστική επιχείρηση, εξαρτάται από το μέγεθος της και διεξάγεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζόμενου και όχι στον χαρακτήρα του.

3.6.5 Σφάλματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία της αξιολόγησης

Πολλές φορές, κατά την διάρκεια της αξιολόγησης γίνονται λάθη που οφείλονται σε διάφορους παράγοντες αλλά κυρίως στην έλλειψη αντικειμενικότητας του εξεταστή προς τον εξεταζόμενο. Συχνά, ο προϊστάμενος που είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση δεν είναι υποκειμενικός λόγω προσωπικών διενέξεων ή συγγένειας ή συμπάθειας.

Όλα αυτά όμως οδηγούν σε λάθος αποτελέσματα τα οποία τις περισσότερες φορές αδικούν ή ευνοούν τον εργαζόμενο σε σχέση με την απόδοσή του και έτσι η αξιολόγηση κάθε άλλο παρά αντικειμενική είναι. Ορισμένοι προϊστάμενοι, αξιολογούν τους εργαζόμενους με μεγάλη αυστηρότητα ή αντίθετα με μεγάλη επιείκεια.

Βέβαια και οι δύο αυτοί τρόποι οδηγούν σε λάθος συμπεράσματα και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική απόδοση των εργαζομένων.

Ένα άλλο λάθος που γίνεται συχνά, είναι η εσφαλμένη αντίληψη για άτομα που εργάζονται για λίγο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση. Πολλές φορές, ο αξιολογούμενος προσαρμόζεται συνειδητά ή όχι περισσότερο ή λιγότερο, τη συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και τη ρυθμίζει ανάλογα.

Λόγω λοιπόν του ότι δεν ακτινοβολούν όλοι κατά τον ίδιο τρόπο τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους οι κριτές οδηγούνται σε λανθασμένες εκτιμήσεις. (Λαλούμης, Ρούπας 1996).

3.6.5.1 Επιλογή συστημάτων αξιολόγησης

Η επιλογή ενός συστήματος αξιολόγησης δεν είναι εύκολο πράγμα και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης την αντίληψη και τον χαρακτήρα του προϊσταμένου.

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει πάνω από όλα να είναι δίκαιο, τα κριτήρια που χρησιμοποιεί και με τα οποία αξιολογείται ο εργαζόμενος να είναι αντικειμενικά καθώς επίσης η αξιολόγηση να εστιάζεται στην απόδοση του εργαζομένου και όχι στον χαρακτήρα του.

Σύμφωνα με τον James Jenks (1996), ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Να υπάρχει ομοιογένεια στα κριτήρια που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη. Δηλαδή να μην χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα και σταθμά για την αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Να αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με την απόδοσή τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους.
- Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι, ούτως ώστε να υποκινεί τους εργαζομένους, δηλαδή να συνδράμει στην προσπάθεια για την βελτίωση της απόδοσης.
- Το σύστημα αξιολόγησης να δημιουργεί αποδοτικότερους και παραγωγικότερους εργαζομένους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης.

Από τα παραπάνω κατανοούμε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης η οποία, συνδράμει καθοριστικά στην ομαλή και επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Στις παρακάτω παραγράφους γίνεται λόγος για τις κυριότερες μεθόδους αξιολόγησης.

3.6.5.2 Κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης ανθρωπίνων πόρων

Κλιμακωτή αξιολόγηση

Στο σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης, ο εργαζόμενος βαθμολογείται βάση ενός καταλόγου, ο οποίος περιέχει μια σειρά χαρακτηριστικών που αναφέρονται στην απόδοση, όπως μορφωτικό επίπεδο, ποιοτική και ποσοτική απόδοση, υπευθυνότητα κ.τ.λ. (Jenks,1996).

Το βαθμολογικό σύστημα συμπεριφοράς

Στο βαθμολογικό σύστημα συμπεριφοράς δίνεται μια αριθμητική αξία στην εργασιακή συμπεριφορά, επιτρέποντας έτσι να βαθμολογήσετε τους εργαζόμενους σύμφωνα με τις καθημερινές τους εργασιακές συνήθειες ή σύμφωνα με την ανταπόκρισή τους σε συνθήκες πίεσης. (Jenks,1996).

Η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται συχνά για την αξιολόγηση του προσωπικού, διότι δεν μας δίνει την πραγματική εικόνα του υπαλλήλου. (Φαναριώτης, 1997).

Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης ή αξιολόγηση μέσω έκθεσης

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης έχει μορφή περιγραφική. Στη μέθοδο αυτή, προσδιορίζονται ορισμένα στοιχεία, όπως το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου, η συμπεριφορά του, ο χαρακτήρας του κ.τ.λ.. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος να περιγράψει την απόδοση των εργαζομένων του με τον δικό του απλό τρόπο. (Jenks,1996).

Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος καταγράφει την συμπεριφορά των εργαζομένων σε χαρακτηριστικές περιπτώσεις, όπως καλές ή κακές στιγμές απόδοσης τους, οι οποίες συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση της εργασίας.(Πρινιανάκη 1996).

Παρόλο που ένας αξιολογητής μπορεί λόγω προκατάληψης να βασιστεί σε ένα τέτοιο γεγονός και να επηρεάσει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, αποδεικνύεται μια αξιόλογη τεχνική μέτρησης της απόδοσης, γιατί αντιπροσωπεύει την πραγματική συμπεριφορά των εργαζομένων σε κρίσιμα περιστατικά.

Πρότυπα αποδόσεων

Με τον όρο πρότυπα αποδόσεων, εννοούμε ένα υπόδειγμα απόδοσης που είναι σίγουρα εφικτό για αυτό και το ορίζουμε ως πρότυπο, το οποίο πρέπει να είναι τουλάχιστον επιτεύξιμο. Πρότυπο απόδοσης μπορεί να αφορά, την απόδοση εργασίας των εργαζομένων ενός τμήματος, την απόδοση των πωλήσεων, έναν δείκτη παραγωγικότητας τμήματος ή ολόκληρης της ξενοδοχειακής μονάδας, των μηχανημάτων από τον κατασκευαστή τους κ.τ.λ. (Χολέβας, 1995).

Όσον αφορά τα πρότυπα απόδοσης των εργαζομένων, συνήθως περιέχουν την ποσότητα της παραγόμενης εργασίας, την ποιότητα καθώς και το χρόνο που χρειάζεται για την εκτέλεσής της.

Αξιολόγηση από τον πελάτη

Η συγκεκριμένη μέθοδος, χρησιμοποιείται από την πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων γιατί είναι μια αρκετά αξιόπιστη και αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης. Ο πελάτης συμπληρώνει ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο υποδεικνύει παραλείψεις, κακή εξυπηρέτηση ή ακόμη και τον εργαζόμενο που κατά την γνώμη του δεν χειρίστηκε κατάλληλα κάποιο θέμα. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα στην καρδιά του, με τις ανάλογες διορθωτικές ενέργειες από τους αρμόδιους προϊσταμένους.

Αξιολόγηση βάση των ικανοτήτων

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην πραγματική μέτρηση της απόδοσης όπου μπορεί να αποδώσει ποσοτικός μετρήσιμο και γενικώς παραδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική.

Συνέντευξη αξιολόγησης

Ο προϊστάμενος που έχει αναλάβει να διεξάγει την συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να έχει πρώτον τη δυνατότητα να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες χωρίς υπερβολές και δεύτερον να είναι ικανός να εκμαιεύει συναισθήματα και γεγονότα. (Πρινιανάκη 1996).

Μια συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να περιέχει στοιχεία που αφορούν τον εργαζόμενο όπως εκπαιδευτικό υπόβαθρο, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία, καθώς επίσης τη φύση και το περιβάλλον της εργασίας. Βέβαια, πρέπει να επισημάνουμε ότι οι πληροφορίες που συλλέγει ο προϊστάμενος από την συνέντευξη, αντλούνται

κυρίως από σχόλια και γεγονότα από τα οποία καλείται να βγάλει συμπεράσματα. Έπειτα εφόσον συλλέξει τις απαιτούμενες πληροφορίες πρέπει να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του και να βελτιώσει την απόδοσή στην εργασία του.

Σκοπός της μεθόδου αυτής είναι, να αντιληφθεί ο προϊστάμενος τι ευχαριστεί και τι δυσαρεστεί τον εργαζόμενο σε ότι αφορά την εργασία του. Είναι ευρέως γνωστό ότι ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

3.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Από τις ενότητες που προηγήθηκαν, γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και σε ένα τουριστικό πρακτορείο.

Με την ανάλυση της εργασίας είμαστε σε θέση να ξέρουμε εκ των προτέρων, τις γνώσεις τις ικανότητες και τις υπευθυνότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

Με την περιγραφή θέσης εργασίας, παρουσιάζεται αναλυτικά η εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος, τις ευθύνες που πρέπει να αναλάβει, καθώς επίσης και τις σχέσεις με τα υπόλοιπα έργα.

Η προδιαγραφή θέσης εργασίας, αφορά την καταγραφή των προσόντων και των ειδικών χαρακτηριστικών που πρέπει να συνδυάζει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει επιτυχώς εις πέρας το έργο που του ανατίθεται.

Όλα τα παραπάνω, έχουν σαν αποτέλεσμα την αποφυγή τραγικών σφαλμάτων, όπως το να τοποθετηθεί ένα ακατάλληλο άτομο σε μια θέση εργασίας π.χ. στο τμήμα της υποδοχής εάν τοποθετηθεί ένα άτομο αγενέστατο, ατημέλητο και απρόθυμο να εξυπηρετήσει, όλοι οι πελάτες θα έμεναν δυσαρεστημένοι.

Το τμήμα προσωπικού ασχολείται με πάσης φύσεως θέματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης, όπως η προσέλκυση η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και η προσαρμογή του προσωπικού. Επίσης, το τμήμα προσωπικού είναι αρμόδιο για την δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, την ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων, ενώ παράλληλα είναι αρμόδιο για την διευθέτηση προβλημάτων κ. τ. λ. Κύρια αρμοδιότητα του τμήματος, είναι η χάραξη

και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού, η οποία οφείλει να συμφωνεί με την γενικότερη πολιτική της επιχείρησης.

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι δίκαιο, τα κριτήρια να είναι αντικειμενικά, να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, καθώς επίσης η αξιολόγηση πρέπει να εστιάζεται στην απόδοση του εργαζόμενου και όχι στην προσωπικότητά του.

Με ένα εξειδικευμένο σύστημα αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, να διορθωθούν σφάλματα που γίνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία δυσχεραίνουν την εργασία και τέλος να δημιουργηθούν παραγωγικότεροι εργαζόμενοι.

Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι, ένας σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και μια καλά οργανωμένη υπηρεσία προσωπικού, εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της.

Κεφάλαιο 4^ο Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1 Εισαγωγικό

Στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα στον τουριστικό και ξενοδοχειακό τομέα, το προσωπικό αποτελεί το πρόσωπο της επιχείρησης και είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του προσφερόμενου προϊόντος, λόγο αυτής άμεσης επαφής που έχει με τον πελάτη. Η διοίκηση πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους ,τα οποία μπορεί να είναι: ικανοποιητικές αμοιβές, καλό εργασιακό περιβάλλον, προοπτικές εξέλιξης κτλ, με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού της.

Σήμερα, η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Παρακίνηση σημαίνει να δώσουμε την κατάλληλη ώθηση που χρειάζεται ο εργαζόμενος για καλύτερη απόδοση.

Παράλληλα, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης και καλλιεργώντας το ομαδικό πνεύμα στους εργασιακούς κόλπους, η τουριστική επιχείρηση έχει την δυνατότητα να επιτύχει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα και να επιτύχει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό το σκοπό της ,δηλαδή την αύξηση του κέρδους.

Τόσο η ποσοτική βελτίωση (αύξηση κερδών για την επιχείρηση) της τουριστικής επιχείρησης όσο και η ποιοτική βελτίωση (καλύτερες προσφερόμενες υπηρεσίες), θα πρέπει να αποτελούν ένα διαρκές στοίχημα για την ίδια την επιχείρηση και τούτο διότι η ποσοτική βελτίωση συνεπάγεται της ποιοτικής και αντίστροφα, καθιστώντας την επιχείρηση βιώσιμη μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον όπως αυτού του τουριστικού κλάδου.

Σχήμα 2. Η ποσοτική βελτίωση συνεπάγεται της ποιοτικής



Πηγή: Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, Μπαλιζάκης Ι., Ηράκλειο 2005

4.2 Η σημασία της παρακίνησης

Σύμφωνα με τους ψυχολόγους, οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν τους κατάλληλους δρόμους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Η παρακίνηση είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί αμέσως αλλά επηρεάζει την συμπεριφορά τους (Μ. Ζαβλανός 1998).

Η συμπεριφορά των ατόμων έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τους. Ανάλογα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται κάποιος, μπορούμε να αντιληφθούμε και τα κίνητρά του. Όταν αντιληφθούμε τις επιθυμίες ή τις ανάγκες αυτές μπορούμε εύκολά να παρακινήσουμε το άτομο δίνοντάς του τα κατάλληλα κίνητρα.

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητά τους και την διάθεσή τους να αποδώσουν. Οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να εξασφαλίσουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση των εργαζομένων για προσπάθεια και απόδοση, πρέπει να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα.

4.3 Maslow. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίχθηκε ο Maslow ήταν αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την παραδοχή το βασικό κίνητρο που παρακινεί τους ανθρώπους για δράση ή υλοποίηση έργου, είναι η επιθυμία να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες και είναι οι εξής: οι φυσιολογικές (βιολογικές) ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης, ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και οι οποίες αναλύονται παρακάτω (Μ. Ζαβλανός 1998).

- Φυσιολογικές είναι οι ανάγκες για τροφή αέρα ένδυση σεξ.
- Ανάγκες ασφάλειας είναι ανάγκες εξασφάλισης της σωματικής ακεραιότητας, μόνιμης απασχόλησης, σύνταξης.
- Κοινωνικές ανάγκες είναι οι ανάγκες επικοινωνίας, ανάπτυξης φιλικών σχέσεων , αγάπης και στοργής.
- Ανάγκες αναγνώρισης, είναι ανάγκες για αναγνώριση από τους άλλους, απόκτηση κύρους , αυτοεκτίμησης.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης δηλαδή πραγματοποίησης προσδοκιών, επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοποίησης όλων των προσόντων και δυνατοτήτων.

Σχήμα 3. Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow



Πηγή: Σημειώσεις μαθήματος *Εργασιακών Σχέσεων*, Μακρυγιωργάκης Μ., Ηράκλειο 2005

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αλληλοεξαρτώμενες. Αυτό σημαίνει ότι μόλις μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, στη θέση της προκύπτει μια άλλη χωρίς όμως να εννοούμε, ότι οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί κάποτε να ικανοποιηθεί εντελώς. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι πρώτες ανάγκες που δημιουργούνται στον άνθρωπο.

Έτσι λοιπόν εάν δεν ικανοποιηθεί η ανάγκη για τροφή και ένδυση δεν είναι δυνατόν να αισθανθεί την ανάγκη για την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων. Εφόσον ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες δημιουργείται η ανάγκη για την εξασφάλιση της σωματικής ακεραιότητας που είναι εξίσου σημαντική για τον άνθρωπο. Εδώ αξίζει να σημειωθεί, ότι από την στιγμή που μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί, παύει να αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς.

Η επόμενη κατηγορία είναι αυτή των κοινωνικών αναγκών. Η ανάγκη για επαφή, την δημιουργία φιλικών και κοινωνικών σχέσεων είναι ανάγκες οι οποίες εμφανίζονται αμέσως μετά τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας. Ο άνθρωπος από την φύση του, είναι ένας οργανισμός που αποζητά την επαφή με άλλους ανθρώπους και έχει την ανάγκη να είναι ένα αποδεκτό μέλος μιας ομάδας. Στην προτελευταία βαθμίδα κατατάσσεται η οι ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση και αυτοσεβασμό.

Ένας εργαζόμενος θέλει να αναγνωριστεί η προσφορά του στην εργασία, από συναδέλφους και προϊσταμένους με σκοπό να αναπτύξει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και του γοήτρου.(M. Ζαβλανός1998) Η αυτοπραγμάτωση καταλαμβάνει την τελευταία βαθμίδα στην πυραμίδα του Maslow αφορά ικανοποίηση αναγκών του ατόμου για ολοκλήρωση και αυτό επιτυγχάνεται με την πλήρη εκμετάλλευση όλων των ικανοτήτων του και του ατομικού του δυναμικού. (M.Ζαβλανός, 1998).

Κατά τον Maslow, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί έστω και εν μέρη μειώνεται η ισχύ του σαν κίνητρο. Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο λιγότερο αποτελούν κίνητρο για δράση.

4.4 Herzberg. Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής

Η θεωρία που ανέπτυξε ο Herzberg ονομάζεται θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόστηκε από διευθυντές οι οποίοι ήθελαν να δημιουργήσουν κίνητρα στην εργασία των εργαζομένων τους.

Με λίγα λόγια μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο Herzberg διέκρινε ότι οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο ομάδες.

Η πρώτη ομάδα αναφέρεται στους εργαζόμενους οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους και αυτό πηγάζει από δυσαρέσκεια στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο Herzberg την ονόμασε **παράγοντες υγιεινής**.

Η δεύτερη ομάδα αναφέρεται στους εργαζόμενους οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και αυτό πηγάζει από την ίδια την εκτέλεση της εργασίας τους.

Ο Herzberg την ονόμασε **κίνητρα** γιατί είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των εργαζομένων για αυξημένη παραγωγικότητα. Οι δύο αυτές κατηγορίες αναγκών παρουσιάζονται αναλυτικότερα παρακάτω. (Μ. Ζαβλανός 1998).

Οι **παράγοντες υγιεινής** σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας και κρατούν την δυσαρέσκεια σε χαμηλά επίπεδα. Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι εξής:

- 1) η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης
- 2) οι εργασιακές σχέσεις
- 3) η κοινωνική θέση
- 4) η εποπτεία
- 5) η ασφάλεια
- 6) οι συνθήκες εργασίας
- 7) ο μισθός

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι εάν μια εταιρία βελτιώσει τα μέτρα ασφαλείας κατά την διάρκεια της εργασίας αυτό βοηθάει ούτως ώστε να μην υπάρχουν απώλειες στην απόδοση της εργασίας. Αυτό φυσικά δεν αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, παρά μόνο στην διατήρηση της δυσαρέσκειας σε χαμηλά επίπεδα. (Μ. Ζαβλανός 1998).

Παρακίνηση – Κίνητρα. Η δεύτερη κατηγορία αναγκών είναι τα κίνητρα τα οποία αναφέρονται στις εσωτερικές συνθήκες της εργασίας και έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αποκαλούνται **παράγοντες ικανοποίησης**. Οι παράγοντες ικανοποίησης είναι:

- 1) η ίδια η εργασία
- 2) η αναγνώριση
- 3) η επιτυχία
- 4) η υπευθυνότητα
- 5) η πιθανή εξέλιξη

Η θεωρία των δύο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στην δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς όταν η προσοχή της διοίκησης επικεντρωθεί στην ίδια την εργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την μερική απαλλαγή των εργαζομένων από την πλήξη και την ρουτίνα. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει σαν σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοσή του. (Μ. Ζαβλανός, 1998).

4.5 Douglas Mc Gregor. Η θεωρία χ και ψ

Ο Douglas Mc Gregor διατύπωσε δύο θεωρίες αντίθετες μεταξύ τους , τη θεωρία χ και τη θεωρία ψ. Στη θεωρία χ ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θέλουν αν έχουν καμία υπευθυνότητα, αρκούνται απλά και μόνο στην ψυχρή εκτέλεση της εργασίας είναι τεμπέληδες και προτιμούν να τους κατευθύνουν. Οι διευθυντές που ασπάζονται που ασπάζονται την θεωρία αυτή πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα υπό την απειλή της τιμωρίας. (Χολέβας, 1995).

Ο Douglas Mc Gregor διαφωνεί με την συγκεκριμένη θεωρία γιατί πιστεύει ότι με τις σημερινές συνθήκες δηλαδή τη βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων είναι μάλλον δύσκολο να καταφέρει ένας διευθυντής να παρακινήσει το προσωπικό του με τον τρόπο αυτό. Για το λόγο αυτό ο **Douglas Mc Gregor** ανέπτυξε τη θεωρία ψ.

Η θεωρία ψ λέει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι τεμπέληδες αλλά είναι πρόθυμοι να εργαστούν και έχουν την δυνατότητα να αναλάβουν κάποιες υπευθυνότητες από τις οποίες παρακινούνται κιόλας. Έτσι η διοίκηση το μόνο που έχει να κάνει είναι να δώσει στους εργαζομένους τα κατάλληλα κίνητρα για να του βοηθήσει να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί.

4.6 Πρακτικές παρακίνησης

Οι κυριότερες τεχνικές παρακίνησης είναι, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Διοίκηση Μέσω Στόχων και Διοίκηση Μέσω του Ενεργού Ρόλου των Εργαζομένων.

4.6.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στις μέρες μας, όπου η οικονομία έχει παγκοσμιοποιηθεί και υπάρχει μια συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη νέων τεχνολογιών οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να αναζητούν συνεχή βελτίωση ούτως ώστε να μπορούν να προσφέρουν την ποιότητα που επιθυμούν στους πελάτες. Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει ερμηνευθεί ως «το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται από ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το χαμηλότερο δυνατό κόστος». (Γιαννοπούλου, 2004), καθώς επίσης και ως «το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων». (Γιαννοπούλου, 2004).

Για να έχει επιτυχία η διοίκηση ολικής ποιότητας που εφαρμόζεται από μια επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να το αποδέχεται αλλά και αν συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι καθώς επίσης και όλοι οι προϊστάμενοι της εκάστοτε επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι, η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι σημαντικό να εφαρμόζεται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, δηλαδή από την παραγωγή και την επεξεργασία μέχρι την αποδέσμευση του προϊόντος και την παραλαβή του από τον πελάτη. Αυτής, ο έλεγχος πρέπει να επεκτείνεται και να ασκείται σε όλα τα στάδια αυτής παραγωγικής διαδικασίας, ούτως ώστε να είναι αποτελεσματικός.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει σαν σκοπό, τη συνεχή βελτίωση αγαθών και υπηρεσιών, την εφαρμογή καινοτομιών η οποία έχει σαν αποτέλεσμα για την επιχείρηση αύξηση του μεριδίου της αγοράς, ελαχιστοποίηση των ελαττωμάτων σε αγαθά και υπηρεσίες καθώς επίσης και τη μείωση του κόστους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι βέβαια το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό καθώς επίσης και η δημιουργία πνεύματος συνεργασίας και επαγγελματισμού.

Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι όσο πιο υψηλή είναι η ποιότητα του προϊόντος τόσο περισσότερο ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών και αυτό αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Όμως μια εταιρία για καλύτερα αποτελέσματα πρέπει να έχει τις παρακάτω ικανότητες (Γιαννοπούλου, 2004):

- Να γνωρίζει τι επιθυμεί ο πελάτης, να το παράγει άμεσα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
- Να είναι συνεπής στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Να συμβαδίζει με τις αλλαγές που συντελούνται στην τεχνολογία καθώς επίσης και με τις κοινωνικοπολιτικές αλλαγές.
- Να έχει την δυνατότητα να προβλέπει μακροπρόθεσμα τις επιθυμίες των πελατών.

Μια επιχείρηση για να αποκτήσει αυτές τις ικανότητες απαιτείται μια πολύ καλά οργανωμένη λειτουργία της διοίκησης η οποία αποτελεί τον απώτερο στόχο της ολικής ποιότητας. Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση του μάνατζμεντ, η οποία δεσμεύεται απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από την συνεχή βελτίωση καθώς και την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών.

Στη διοίκηση ολικής ποιότητας πελάτης δεν είναι μόνο ο καταναλωτής του προϊόντος αλλά κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση και ονομάζεται εσωτερικός πελάτης. Όλα τα τμήματα της εταιρίας είναι αλληλένδετα, καθώς η λειτουργία του ενός επηρεάζει την λειτουργία του άλλου. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια κατάλληλη μέθοδος επικοινωνίας, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και να αποφεύγονται τα προβλήματα και οι αντιπαραθέσεις.

Παρ' όλο που ο τρόπος εφαρμογής του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, οι βασικές αρχές παραμένουν ίδιες και είναι χρήσιμες στα διάφορα τμήματα όπως π.χ. στην παραγωγή, στην διανομή ή στις πωλήσεις και έχει ως στόχο την διατήρηση της ποιότητας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης. Έτσι όλοι συμμετέχουν σε μια κοινή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Τα ανώτατα στελέχη του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας οδηγούν την επιχείρηση προς την επιτυχία μέσω της αλλαγής, αφού άλλωστε οι αντικειμενικοί στόχοι της ολικής ποιότητας είναι η βελτίωση και η καινοτομία. Επομένως η πρόοδος και η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν μια δεσμευμένη διοίκηση αποδεχτεί την πρόσκληση της αλλαγής και γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας νέας στρατηγικής ολικής ποιότητας και τη δημιουργία των συνθηκών οι οποίες θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν σε αυτή την στρατηγική. (Λογοθέτης, 1993).

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μια νέα νοοτροπία της διοικητικής λειτουργίας η οποία εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών μέσω καινοτομιών. Υπάρχουν τρία αξιώματα τα οποία είναι ίδιας σημασίας και αναλύονται παρακάτω.

1. Η Δέσμευση

Η ποιότητα αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για να επιλέξει ο πελάτης ένα προϊόν. Όσο χαμηλή τιμή και αν έχει ένα προϊόν εάν υστερεί ποιοτικά ο πελάτης δύσκολα θα το αγοράσει. Η βελτίωση προωθεί την καινοτομία πράγμα απαραίτητο διότι η αγορά είναι άκρως ανταγωνιστική. Τα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που έχουν την ευθύνη για το σχεδιασμό και το συντονισμό της διαδικασίας της βελτίωσης της ποιότητας.

Γίνεται αντιληπτό, ότι για όλα αυτά απαιτείται εξειδικευμένη γνώση, εκπαίδευση και εμπειρία των διοικητικών στελεχών, τα οποία θα αποτελέσουν το ζωντανό παράδειγμα, μέσω της συμμετοχής τους στην διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, αποδεικνύοντας έτσι την δέσμευσή τους. Οι μάνατζερ έχοντας παραδειγματική συμπεριφορά μπορούν να πείσουν ευκολότερα τους εργαζόμενους να δεσμευτούν και εκείνοι για την βελτίωση της ποιότητας. Επίσης τα ανώτατα στελέχη έχουν την υποχρέωση να δημιουργήσουν ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας.

Κατά αυτό τον τρόπο η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στην εργασία του εργατικού δυναμικού. Ο μάνατζερ είναι εκείνος που θα πρέπει να εξασφαλίσει την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού του μέσω κινήτρων. Έτσι η εργασία αποτελεί μια πρόκληση για τον εργαζόμενο, αποκτά διαφορετικό νόημα. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, η εξασφάλιση καλής επικοινωνίας, η επαρκής εκπαίδευση, ο εξειδικευμένος εξοπλισμός και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν βασικά συστατικά για την παρακίνηση των εργαζομένων. Για μια τέτοια αλλαγή στο σκεπτικό και στην νοοτροπία θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά, σε μια κοινή προσπάθεια όλοι μέσα στην επιχείρηση, ανώτερα στελέχη και εργατικό δυναμικό. (Λογοθέτης, 1993).

2. Η Επιστημονική γνώση

Οι επιστημονικές μέθοδοι συνήθως μπορούν να εφαρμοστούν και στην βιομηχανία και στον τομέα των υπηρεσιών. Η χρήση των μεθόδων αυτών βοηθούν στον

καταμερισμό των ευθυνών και έτσι ο κάθε ένας μέσα στην επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το σημείο από όπου ξεκινούν τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις του και το σημείο όπου αυτές τελειώνουν. Έτσι με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις.

Βέβαια, παρά την εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, η ύπαρξη τμήματος ολικής ποιότητας συνεχίζει να είναι αναγκαία, αφού διατηρεί το ρόλο του συντονισμού, της εκπαίδευσης καθώς και της υποστήριξης των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Παράλληλα στο τμήμα προστίθενται νέα καθήκοντα, τα οποία είναι η συνεχής έρευνα, η ανάπτυξη και η εξέλιξη καινοτομιών. Επίσης θα πρέπει να αποτελεί πηγή επιστημονικής γνώσης και αναμετάδοσης της πεποίθησης ότι όλοι έχουν μερίδιο ευθύνης για την ποιότητα. Έτσι όταν έχουμε στην διάθεσή μας τα κατάλληλα επιστημονικά εργαλεία τότε έχουμε την δυνατότητα να προβλέψουμε και να αποφύγουμε πιθανά προβλήματα τα οποία σε διαφορετική περίπτωση θα διογκωνόταν. Η πρόβλεψη μάλλον και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα. (Λογοθέτης,1993).

Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών και προϋποθέσεων με σκοπό να είναι όλοι οι εργαζόμενοι υπεύθυνοι για την ποιότητα του έργου που παράγουν καθώς επίσης και προετοιμασμένοι να αναλάβουν την ευθύνη για τυχόν λάθη.

Τέλος, ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. (Λογοθέτης,1993).

3. Η ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα

Το τρίτο στη σειρά αξίωμα είναι αυτό της ανάμιξης του ανθρώπινου παράγοντα και είναι το σημαντικότερο όλων. Χωρίς την κατάλληλη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στην βελτίωση της ποιότητας θα ήταν ανυπόστατη.

Τα πιο συνηθισμένα κίνητρα είναι τα μισθολογικά , τα οποία στην ουσία δεν αποτελούν κίνητρα παρά μόνο για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ανάγκη και την επιθυμία να αποτελούν μέλη μιας ομάδας με την οποία θα προσπαθούν όλοι μαζί για ένα κοινό στόχο. Οι άνθρωποι έχουν επίσης την ανάγκη να γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί από τους άλλους, να τους δείχνουν

εμπιστοσύνη, ενώ θα παρακινούνταν με μεγαλύτερη ευκολία αν αντιλαμβανόταν ότι κάποιος εξαρτάται από αυτούς.

Η συζήτηση προβλημάτων που απασχολούν τον διευθυντή σε ομαδικό επίπεδο αποτελεί τον πιο σίγουρο δρόμο για την επίλυσή τους. Είναι κατανοητό ότι αν σκέφτονται περισσότεροι άνθρωποι για το ίδιο πρόβλημα και κάνουν ο κάθε ένας την δική του πρόταση για την επίλυσή του τότε το πιο πιθανό είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή. Η μεγαλύτερη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί, μόνο με την χρησιμοποίηση της πολύτιμης πείρας των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στην παραγωγική διαδικασία.(Λογοθέτης,1993).

Έτσι, όταν η εμπειρία αυτή χρησιμοποιηθεί σε μια ανοιχτή επικοινωνία, τα αποτελέσματα που θα αποκομίσουμε θα είναι σαφώς πολύ καλύτερα από ότι εάν προσπαθούσε κάποιος μεμονωμένα. Βέβαια όσο ευνοϊκό και αν είναι το κλίμα μιας τέτοιας συνεργασίας, οι ανταγωνισμοί μεταξύ των μελών της ομάδας πάντα θα υπάρχουν. Αυτό όμως δεν είναι κατακριτέο αλλά μάλλον υγιές και ωφέλιμο αφού βοηθά τους εργαζόμενους να εντείνουν την προσπάθειά τους για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αρκεί να μην ξεφεύγει από τα επιτρεπτά όρια και από το σκοπό της ομάδας.

Για να μπορέσει να αντεπεξέλθει ένας διευθυντής στην νέα νοοτροπία της διοίκησης ολικής ποιότητας θα πρέπει να έχει αρκετή εμπειρία, να καλλιεργεί την καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, να τολμά την εφαρμογή καινοτομιών και των προτάσεων των εργαζομένων, να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας και τέλος να διατηρεί το ενδιαφέρον της ομάδας αμείωτο, δηλαδή να υπάρχει συνεχής εγρήγορση και όχι εφησυχασμός.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια τεχνική παρώθησης των εργαζομένων. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η συγκεκριμένη τεχνική παρακίνησης πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και ομαδικότητα.

Έτσι λοιπόν σαν γενικός στόχος τίθεται η ανάγκη για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση. Προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η συμμετοχή και η κοινή προσπάθεια όλων των εργαζομένων. Η κεντρική διοίκηση εντοπίζει τα προβλήματα που υπάρχουν και ετοιμάζει σχέδια δράσης για την αντιμετώπισή της.

Αυτή, η διοίκηση πρέπει να καθορίσει το ρόλο που θέλει να δώσει στον κάθε εργαζόμενο, ούτως ώστε ο κάθε ένας να γνωρίζει τι ακριβώς ζητείται από αυτόν για να μην υπάρχουν παρερμηνείες και να αποφεύγονται τα προβλήματα.

Τέλος, κατά το στάδιο της υλοποίησης των σχεδίων, η συμμετοχή και η συμβολή της κάθε ομάδας κρίνεται από το επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα. (Χολέβας, 1995). Ανάλογα με το αποτέλεσμα της κάθε ομάδας δίνονται ηθικές ή υλικές αμοιβές.

4.6.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων

Η τεχνική της παρακίνησης των εργαζομένων λειτουργεί μέσω κάποιων στόχων οι οποίοι κατευθύνουν τις ενέργειες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να ορίζονται με την σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων καθώς επίσης και η επίτευξη τους πρέπει να συνοδεύεται από ηθικά και υλικά κίνητρα. (Χολέβας, 1995).

Σύμφωνα με τον Χολεβα (1995), για τον καθορισμό των στόχων πρέπει να:

- Λαμβάνεται υπόψιν η εκτελούμενη εργασία και η δυνατότητα βελτίωσης της
- Η διοίκηση πρέπει να τροφοδοτεί τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες οδηγίες για την επίτευξη των στόχων
- Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το γεγονός ότι αν καταφέρουν να φτάσουν τον προκαθορισμένο στόχο τότε θα αυξηθεί το κύρος της.
- Η υλική και ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι επακόλουθο της επίτευξης των στόχων.

Τέλος, οι στόχοι διακρίνονται σε συλλογικούς και ατομικούς. Οι συλλογικοί στόχοι πρέπει να επιτευχθούν από τα μέλη μιας ομάδας εργασίας με κοινή προσπάθεια ενώ οι ατομικοί αντίθετα πρέπει να επιτευχθούν από ένα άτομο.

4.6.3 Διοίκηση Μέσω του Ενεργού Ρόλου των Εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί μια πολύ σημαντική τεχνική παρακίνησης και έχει διάφορες μορφές όπως:

- Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης με την χρήση ποσοστού επί των κερδών.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση με καθορισμένους εκπροσώπους τους.
- Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων σε θέματα που τους αφορούν.
- Συμμετοχή στον έλεγχο.

Με την τεχνική της παρακίνησης, δίνονται στους εργαζόμενους περισσότερες αρμοδιότητες και έτσι αισθάνονται περισσότερο ανεξάρτητοι, ταυτίζονται με το τελικό αποτέλεσμα και έτσι επιτυγχάνεται αυξημένη απόδοση.

4.7 Εκπαίδευση Προσωπικού

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 επιχείρησης.

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. (Βασταρδής 2000)

Ειδικότερα στις ανθρώπινες σχέσεις η ύπαρξη ικανότητας 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**.

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. (Βασταρδής 2002)

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

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 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. (Κανελλόπουλος 1990)

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 δαπανώνται.

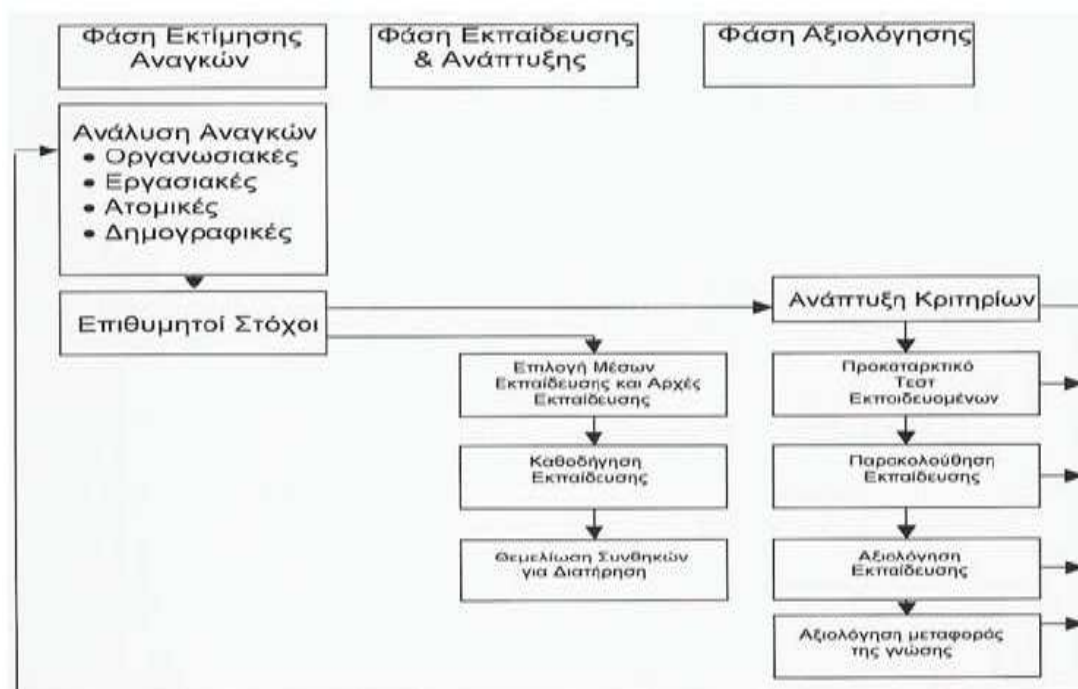
Από τη στιγμή που από τους πρωταρχικούς σκοπούς της εκπαίδευσης είναι η συμβολή στους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αναπτύσσονται στα πλαίσια των στόχων και των στρατηγικών της. Αυτό συχνά όμως παραγνωρίζεται από κάποιους εργοδότες που αντί της σύνδεσης σκοπών 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 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. Οπωσδήποτε 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. (Βασταρδής 2002)

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 4. 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.

Πίνακας 1. 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

1η 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.

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 φτωχή 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. (Βασταρδής 2001).

2η Φάση - Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος: Η επιτυχημένη εφαρμογή εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από την επιλογή του κατάλληλου προγράμματος, για τους κατάλληλους ανθρώπους, στην κατάλληλη περίσταση. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να είναι σχεδιασμένο ατομικά και ο σχεδιασμός θα αναπτύσσεται καθώς θα αναφέρονται 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

3η 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.

4η 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. Οποσδήποτε 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. Οποσδήποτε πρέπει να σημειωθεί ότι η θετική αντίδραση των εκπαιδευομένων δεν εγγυάται κατ' ανάγκη 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.

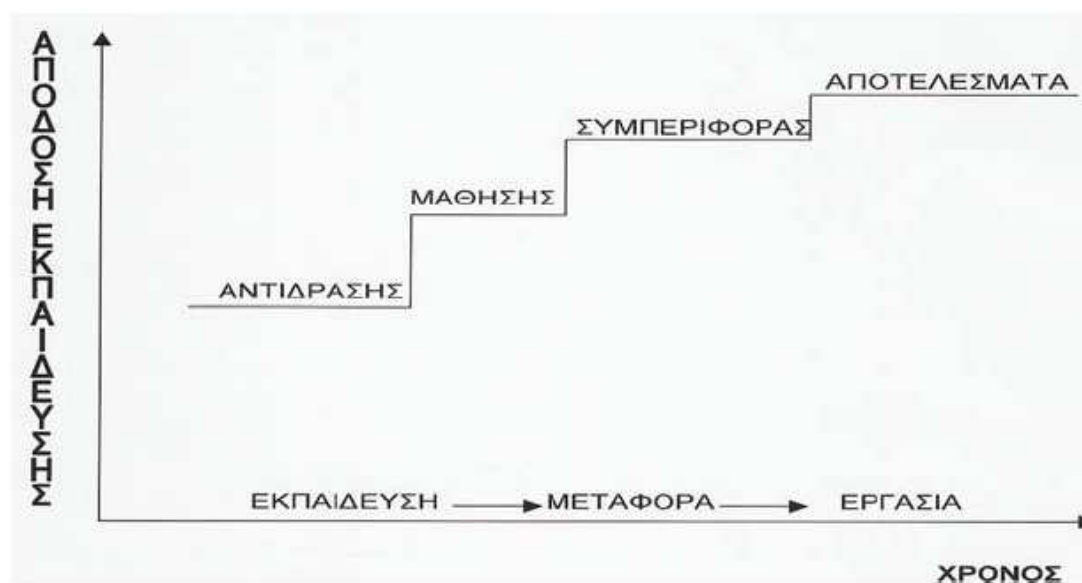
2) **Η Μάθηση (Learning):** Πέραν της άποψης που έχουν οι εκπαιδευόμενοι για τη διαδικασία, το βασικό είναι να επιβεβαιωθεί και το αν έχουν μάθει κάτι. Με το κριτήριο αυτό μετράται το τι έχουν μάθει ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Ποιες γνώσεις και ποιες δεξιότητες απέκμισαν, ή ποιες αλλαγές στη διάθεσή 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' ανάγκη 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 παράγαγε 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 εκπαίδευσης. (Βασταρδής 2001).

Σχήμα 5. Στάδια αξιολόγησης της εκπαίδευσης



Πηγή: Sherman, Bohlander, Snell, *Managing Human Resources*, 1998

4.7.1 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού

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, ταχύτητα 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 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 άνογη 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 τρόπο

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.

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 καλά 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 εκπαιδευομένου υπαλλήλου και
- η δαπάνη την οποία συνεπάγεται η οργάνωση και διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος κ.ο.κ.

(Μπαλτζάκης 2006, Κανελλόπουλος 1982)

4.7.2 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

Πλαίσιο 2. Οι 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 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 ζητούμενα.

Πηγή: Jackson S., Schluler R., Managing Human Resources, South Western College, Ohio, 1991.

4.7.3 Η τοποθέτηση (placement) και ο προσανατολισμός (orientation) των νέων υπαλλήλων

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 προσωπικού 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 προσωπικού και των μεσαίων στελεχών για να αποφεύγονται αναπαραγωγές ή παραλείψεις πληροφοριών. (Χυτήρης 1996).

4.7.3.1 Το πρόγραμμα του 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 αντιπαράθεση με θέματα του τμήματος και της εργασίας.
- Ειδική εκπαίδευση που πρέπει να διεξαχθεί από το τμήμα προσωπικού και τους διευθυντές.
- Τεχνικές σε αντιπαράθεση με τις κοινωνικές όψεις του προσανατολισμού.
- Μέθοδοι ενθάρρυνσης των υπαλλήλων για συνεδριάσεις συζήτησης και επακόλουθη ανατροφοδότηση.
- Εκπαίδευση εκπροσώπων του τμήματος προσωπικού και των διευθυντών πριν από τον προσανατολισμό.
- Κατάλογος θεμάτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση (follow up) από το τμήμα προσωπικού .
- Εγχειρίδιο υπαλλήλου.
- Ευέλικτο πρόγραμμα διευθέτησης των διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων ως προς την εκπαίδευση, την ευφυΐα και την εργασιακή εμπειρία.

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 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 μειωμένα. (Caskio W. 1989, Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. 1998).

4.7.3.2 Ο προσανατολισμός στις τουριστικές επιχειρήσεις

Στις τουριστικές 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 ή πρακτορείου, 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/ πρακτορείο (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
- 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 νεοπροσληθέντα 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 αποτυχίας.

(Παυλίδης 2000).

4.7.3.3 Η παρακολούθηση και 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 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, (Caskio W., 1989).

4.8 Παραγωγικότητα- Αποδοτικότητα

Τα τελευταία χρόνια ο όρος παραγωγικότητα έγινε πολύ συνηθισμένος, όχι μόνο στην επιχειρηματική γλώσσα αλλά και στην καθομιλουμένη. Σήμερα υπάρχει μια διαφορετική νοοτροπία στον τρόπο αύξησης της παραγωγικότητας. Η σημασία της παραγωγικότητας αναγνωρίζεται ως θεμελιώδης, δεδομένου ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την παραμονή των επιχειρήσεων στην αγορά.

Ουσιαστικά η παραγωγικότητα είναι ένας δείκτης που μας δείχνει πόσο καλά μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέπει τους πόρους και τις πηγές της σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Όπως συχνά αναφέρουν θεωρητικοί της οικονομικής επιστήμης αλλά και κορυφαίοι επιχειρηματίες, η παραγωγικότητα είναι πλέον ο λόγος ύπαρξης και ο στόχος του σημερινού μάνατζμεντ. Δεδομένου ότι οι παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα δεν είναι οι ίδιοι για όλους τους τύπους και τα μεγέθη των επιχειρήσεων, φαίνεται αναγκαίο η κάθε επιχείρηση να εξετάσει το δικό της μοντέλο για την παραγωγικότητα και να καθορίσει τις δικές της μεθόδους για την βελτίωσή της.

Πάντως όπως έχει προκύψει από μελέτες σε διεθνή κλίμακα, το σημαντικότερο ρόλο παίζει σχεδόν πάντα ο ανθρώπινος παράγοντας (εργαζόμενοι, οργάνωση, παρακίνηση, εκπαίδευση). Στις μέρες μας, ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τεχνικός έχουν εξισωθεί. Αυτό συμβαίνει διότι τα διοικητικά στελέχη έχουν αντιληφθεί ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις και ειδικότερα οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στις σπουδές τους, επιμορφώνονται συνεχώς, έχουν προοπτικές εξέλιξης, προτείνουν λύσεις, έχουν φιλοδοξίες και κατ' επέκταση αποζητούν την ικανοποίηση που μπορεί να τους δώσει η εργασία τους.

Τέλος, γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να επικεντρώσουν την προσοχή και την προσπάθειά τους στην βελτίωση της παραγωγικότητας, έχοντας κατά νου ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που επιδρά σ' αυτή είναι οι άνθρωποι. Η βελτίωση της παραγωγικότητας και η απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, δεν είναι πλέον πολυτέλεια, αλλά αναγκαίος όρος επιχειρησιακής επιβίωσης. (Βασταρδής 2000).

4.8.1 Εργασιακή ευαρέσκια

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει σχέση με την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκεια του εργαζομένου για την εργασία του. Κατά τον James Jenks (1996), η εργασιακή ικανοποίηση είναι το καθαρό αποτέλεσμα των διάφορων θετικών ή αρνητικών προδιαθέσεων που έχει ο κάθε εργαζόμενος σε κάποια περίοδο χρόνου. Σύμφωνα με βιογραφικές πηγές η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται: «στις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι στην εργασία τους» ενώ άλλες την ορίζουν ως «μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις της εργασίας».

Γίνεται έτσι κατανοητό, πως η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μια συμπεριφορά ή στάση η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Οι έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με:

- Το μισθό και τις γενικότερες παροχές από την εργασία
- Το προφίλ των συνεργατών
- Το είδος της εποπτείας που ασκείται πάνω τους
- Το περιβάλλον εργασίας
- Τις προοπτικές εξέλιξης και
- Το αντικείμενο της θέσης εργασίας

Τα αίτια ή καλύτερα οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

- Τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, δηλαδή τις εξωτερικές επιδράσεις που το άτομο δέχεται στην εργασία του
- Τους ατομικούς παράγοντες, δηλαδή τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου και τα προσωπικά του βιώματα που φέρνει μαζί του στην εργασία του.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί λοιπόν σήμερα, ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία αφού θεωρείται πως συνδέεται τόσο με το άτομο-εργαζόμενο και την ψυχική του υγεία, όσο και με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η διεύρυνση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί συχνά την βάση των πρακτικών managers στην διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Επιπλέον, επιχειρησιακές στρατηγικές μάνατζμεντ, όπως η παροχή bonus, ή το μοίρασμα των κερδών ή ακόμη και στο επίπεδο των συνθηκών εργασίας προσφορά παροχών, όπως η ευελιξία ωραρίου, εκπαίδευση, κ.α. πραγματοποιούνται στις σύγχρονες εταιρίες, με σκοπό την ενδυνάμωση και μεγιστοποίηση των κινήτρων για εργασία του προσωπικού.

Ένας τρόπος για να κάνουμε την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουμε στους εργαζόμενους περισσότερες υπευθυνότητες και να καλλιεργήσουμε το αίσθημα ότι τα αποτελέσματα της εργασίας είναι δικά τους επιτεύγματα και τους ανήκουν.

Παράλληλα ένας άλλος τρόπος για να κάνουμε την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουμε στον εργαζόμενο το δικαίωμα να λέει την γνώμη του, να προτείνει τρόπους για την καλύτερευση του τρόπου εκτέλεσης της εργασία του καθώς επίσης να έχει το δικαίωμα να παίρνει μέρος στις αποφάσεις που τον αφορούν.

Είναι γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό δείκτη για το πώς το άτομο διαχειρίζεται τις καταστάσεις, σε ένα σημαντικό τομέα της ζωής του. Η μη ικανοποίηση από την εργασία συχνά αποτελεί ένδειξη προβλημάτων στην ατομική ή επαγγελματική ζωή.

Για μια επιχείρηση αντίστοιχα, είναι πολύ σημαντικό να έχει ικανοποιημένους συνεργάτες ώστε να διατηρεί την ομαλή λειτουργία του. Ένα θέμα που πρέπει όμως εδώ να επισημάνουμε, είναι η καλλιέργεια απατηλών προσδοκιών των εργαζομένων από τη μεριά της διοίκησης. Οι τυχόν δεσμεύσεις της επιχείρησης για παροχές είτε υλικές είτε ηθικές στους εργαζομένους πρέπει να είναι συγκρατημένες, ώστε να μην οδηγούν σε υπερβολικές προσδοκίες των υπαλλήλων. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως μείωση της παραγωγικότητας και αποχωρήσεις. (Βασταρδής 2001)

4.8.2 Εμπλουτισμός καθηκόντων

Με τον εμπλουτισμό καθηκόντων εννοούμε την επέκταση του περιεχομένου της εργασίας προκειμένου να μην γίνεται η εργασία βαρετή και μονότονη. Με τον

εμπλουτισμό της εργασίας δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να απολαμβάνουν την εργασία τους, να αισθάνονται ανεξάρτητοι και να ταυτίζονται με το αποτέλεσμα της δουλειάς τους. (Jenks,1996)

4.8.3 Επέκταση καθηκόντων

Είναι μια τεχνική η οποία μοιάζει με τον εμπλουτισμό καθηκόντων. Πρόκειται για αύξηση του αριθμού και της ποικιλίας των καθηκόντων του εργαζομένου. Με την διεύρυνση των καθηκόντων επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας. Τα αποτελέσματα της τεχνικής αυτής δεν είναι πάντα ικανοποιητικά όσον αφορά την βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία. (Jenks,1996)

4.8.4 Μετακινήσεις θέσεων εργασίας

Η εναλλαγή θέσεων είναι μια ακόμη τεχνική η οποία βοηθάει το άτομο να είναι περισσότερο παραγωγικό στην εργασία του. Η συγκεκριμένη τεχνική αφορά την μετακίνηση στελεχών σε άλλη θέση με παρόμοιες απαιτήσεις ικανοτήτων. Έτσι καταπολεμάτε σε μεγάλο βαθμό η πλήξη και η ανία ενώ παράλληλα αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα οφέλη για μια επιχείρηση από αυτή την τεχνική, είναι πολύ σημαντικά διότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στο εργασιακό αντικείμενο άλλων θέσεων καθώς επίσης προετοιμάζει τους εργαζόμενους για να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες. Για να έχει θετικά αποτελέσματα η τεχνική εναλλαγής θέσεων ο αρμόδιος προϊστάμενος θα πρέπει να τοποθετεί τους εργαζόμενους στις κατάλληλες θέσεις οι οποίες θα έχουν ποικιλία καθηκόντων, να τον εκπαιδεύσει ανάλογα για την θέση που πρόκειται να καταλάβει και τέλος να φροντίσει να μείνει ο εργαζόμενος σε μια καινούρια θέση για όσο χρόνο χρειάζεται ούτως ώστε να γίνει παραγωγικός. (Jenks,1996)

4.8.5 Ο ρόλος του ηθικού

Τα ηθικά κίνητρα παρακινούν τους εργαζόμενους ψυχολογικά-ηθικά δηλαδή αφορά ηθική ικανοποίηση όπως καλές ανθρώπινες σχέσεις κ.τ.λ. (Χολέβας, 1995)

- **Απόλυτη προσαρμογή** του εργαζομένου στην εργασία. Αφορά στο περιεχόμενο αυτής εργασίας του στο υλικό περιβάλλον, στο κοινωνικό περιβάλλον και στην ιεραρχική θέση του μέσα στην επιχείρηση.
- **Ηθική ικανοποίηση.** Αυτό σημαίνει, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, καλές εργασιακές σχέσεις και καλή επικοινωνία με τη διοίκηση και τους προϊσταμένους.
- **Ηθική επιβράβευση.** Αφορά την επιβράβευση του εργαζομένου ο οποίος είχε για παράδειγμα, υποδειγματική συμπεριφορά και αυτό γίνεται με την προβολή του εργαζομένου σε κάποια εκδήλωση για το συγκεκριμένο σκοπό.
- **Συμμετοχή των εργαζομένων** στις αποφάσεις που τους αφορούν μέσω εκπροσώπων.
- **Αντικειμενική αξιολόγηση** χωρίς προκαταλήψεις

Μέσα από μελέτες που έχουν γίνει έχει αποδειχθεί ότι, όταν το ηθικό είναι σε υψηλά επίπεδα, τότε οι εργαζόμενοι είναι πολύ παραγωγικοί στην εργασία τους. Έτσι λοιπόν οι διοίκηση καθώς και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρησή τους και να φροντίσουν για την διατήρηση εάν είναι καλό (ευνοϊκό) ή τη βελτίωση του αν όχι. Μια μέθοδος για να διαπιστωθεί σε ποιο επίπεδο βρίσκεται το ηθικό των εργαζομένων είναι να εξετάσουμε τη συχνότητα των απουσιών των εργαζομένων η οποία είναι ενδεικτική του ηθικού των εργαζομένων.

(Jenks,1996).

Άλλη μια μέθοδος η οποία δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική γιατί παίρνει πολύ χρόνο και κοστίζει είναι η προσωπική συνέντευξη από τον εργαζόμενο με προκαθορισμένες ερωτήσεις. Τέλος η μέθοδος της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ανώνυμα από τους εργαζόμενους και η φύλαξή τους για παρακολούθηση.

4.9 Το περιβάλλον εργασίας

Τα περιβαλλοντικά κίνητρα έχουν σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο της εργασίας. Δηλαδή, ύπαρξη κατάλληλων εγκαταστάσεων, οι οποίες πρέπει να πληρούν του κανονισμούς ασφαλείας, να διευκολύνουν τον εργαζόμενο στην

εργασία του καθώς αυτής και ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών εργασία το οποίο σημαίνει επαρκής φωτισμός, εξαερισμός, κλιματισμός θέρμανση και καθαριότητα.

(Χολέβας, 1995)

Όπως καταλαβαίνουμε από τις παραγράφους που προηγήθηκαν η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον James Jenks (1996), τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Δίκαιη και ικανοποιητική αμοιβή
- Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
- Ευκαιρία για αυτής εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να εξελιχθούν επαγγελματικά.
- Δικαίωμα να διαφωνούν και να λένε τη γνώμη τους για θέματα που σχετίζονται με την εργασία.
- Μια επιχείρηση που συμπεριφέρεται με υπευθυνότητα σε κοινωνικά θέματα όπως θεμιτό ανταγωνισμό, πολιτική προσλήψεων, ασφάλεια στον χώρο εργασίας και ασφαλή προϊόντα.

4.10 Αναβάθμιση της καθημερινής εργασιακής ζωής

Έχουμε στοιχεία όπως , η χρήση εργασιακών ομάδων οι οποίες αποτελούνται από εργαζόμενους και έναν αρχηγό, αμοιβές και επιβραβεύσεις οικονομικές και ηθικές, παροχή ποικιλίας καθηκόντων τα οποία επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που στους επηρεάζουν και τέλος ο σχεδιασμός ενός ευχάριστου χώρου εργασίας ο οποίος θα ευνοεί την ανταλλαγή πληροφοριών. Όλα αυτά τα στοιχεία βοηθούν στην βελτίωση της εργασιακής ζωής , του κλίματος που επικρατεί στην επιχείρηση και αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. (Jenks,1996).

4.11 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Κοιτώντας στο σύνολο του το τέταρτο κεφάλαιο, καταλήγουμε σε κάποια σημαντικά συμπεράσματα, αναφορικά με την βελτίωση των τουριστικών επιχειρήσεων μέσω των ανθρωπίνων πόρων. Έτσι λοιπόν, η παρακίνηση και η εφαρμογή της μέσω των διαφόρων δοκιμασμένων πρακτικών της, η συνεχής εκπαίδευση και πολύ περισσότερο η εξειδίκευση στον τρόπο παροχής υπηρεσιών του τουριστικού τομέα τόσο στον ξενοδοχειακό όσο και στον πρακτορειακό κλάδο, το καλό εργασιακό περιβάλλον από πλευράς υποδομών και η συνεργασία με το προσωπικό της τουριστικής επιχείρησης, αποτελούν αναμφισβήτητα τα κλειδιά για την πρόοδο και την συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι παραγωγικοί και οικονομικοί στόχοι μιάς τουριστικής επιχείρησης (αύξηση παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, μεριδίων αγοράς, βιωσιμότητας, βαθμού ικανοποίησης πελατών), καθώς επίσης οι κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της, δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς την παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα.

Κεφάλαιο 5^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Συνοπτικά, ο λόγος για τον οποίο διεξήχθη η έρευνα. Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε για να διευκρινιστεί εάν οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων δίνουν επαρκεί κίνητρα στους εργαζομένους ούτως ώστε να έχουν αυξημένες αποδόσεις στην εργασία τους.

Η μεθοδολογία της εργασίας που παρουσιάζεται στα επόμενα κεφάλαια, ακολουθήθηκε με βάση τους στόχους της μελέτης. Πρόκειται για μια δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα και συνθετική ανάλυση των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν με βάση αυτής επιστημονικές αναφορές και πρακτικές που επικρατούν και εφαρμόζονται σε διεθνές επίπεδο.

Για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της έρευνας κρίθηκε σκόπιμο να διενεργηθεί μια πρωτογενής έρευνα που περιλάμβανε συνεντεύξεις με διευθυντές ξενοδοχείων ή διευθυντών προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης και πιο συγκεκριμένα του Νομού Ηρακλείου.

Οι στόχοι της έρευνας αυτής αφορούν:

- ⌚ Την διαπίστωση εάν δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους από του Managers με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
- ⌚ Εάν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας και τη σπουδαιότητά του και ,
- ⌚ Τη χρησιμοποίηση ή μη τεχνικών παρακίνησης για την αποτελεσματική παρόθηση του προσωπικού.

Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται οι λεπτομέρειες που τον απασχόλησαν κατά την διεξαγωγή της, δηλαδή την επιλογή του δείγματος, τη συλλογή των αποτελεσμάτων, καθώς και την ανάλυση των δεδομένων που εφαρμόστηκαν στην στατιστική μελέτη.

5.2 Δευτερογενής Έρευνα

Η βιβλιογραφική αναφορά που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας προκειμένου να διερευνηθεί το συγκεκριμένο πεδίο έρευνας αναφορικά με:

- ⌚ Προηγούμενες μελέτες και παρόμοιους ερευνητικούς στόχους.
- ⌚ Πρακτικές που ακολουθούνται από ερευνητές.
- ⌚ Θέματα που δεν έχουν απαντηθεί και αποτελούν πεδίο περαιτέρω διερεύνησης.

5.3 Πρωτογενής έρευνα

Συνήθως εκ των πραγμάτων, η δευτερογενής έρευνα δεν επαρκεί για την επίτευξη των στόχων και έτσι κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας. Παρακάτω ακολουθεί η διαδικασία διεξαγωγής αυτής πρωτογενούς έρευνας.

5.4 Επιλογή του Δείγματος

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκαν 50 ξενοδοχειακές μονάδες. Η επιλογή του δείγματος έγινε με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας από των ξενοδοχειακό οδηγό της Ελλάδος (2008) και σύμφωνα με τον οποίο η Κρήτη έχει 661 ξενοδοχειακές μονάδες των κατηγοριών De Lux (AA), B Class και C Class.

Το ποσοστό απόκρισης ήταν 90% διότι από τα 50 ξενοδοχεία που επιλέχθηκαν απάντησαν τα 40 και πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν 5 ξενοδοχειακές μονάδες 3*, 27 ξενοδοχειακές μονάδες 4* και 8 ξενοδοχειακές μονάδες 5*. Η επιλογή των κατηγοριών ήταν τυχαία.

5.5 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Η διαδικασία κατασκευής του ερωτηματολογίου είναι απλή και αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

- ⌚ **Μέρος πρώτο:** το ερωτηματολόγιο αυτό σχεδιάστηκε και περιέχει ερωτήσεις απλές κατανοητές και σύντομες. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου που ως γνωστόν μας δίνουν την δυνατότητα γρήγορων απαντήσεων το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου.
- ⌚ **Μέρος δεύτερο:** μετά από έναν πρόχειρο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, γίνονται διορθώσεις και επισημάνσεις σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή, με σκοπό την αρτιότερη και λειτουργικότερη εμφάνισή του.
- ⌚ **Μέρος τρίτο:** μετά την τελειοποίηση του ερωτηματολογίου, διεξάγεται μια μικρής έκτασης δοκιμαστική έρευνα (*Pilot test*) σε ένα μικρό κομμάτι του δείγματος, με σκοπό τον εντοπισμό λεπτομεριών, οι οποίες θα μπορούσαν να δυσκολέψουν την διεξαγωγή της έρευνας. Σκοπός του *Pilot test* είναι:

1. να διαπιστωθεί αν το ερωτηματολόγιο είναι κατανοητό.
2. να διαπιστωθεί εάν είναι λειτουργικό δηλαδή να μην είναι μεγάλο σε έκταση.
3. να διαπιστωθεί ο ακριβής χρόνος συμπλήρωσής του.

Συγκεκριμένα πιλοτική έρευνα έγινε σε δύο ξενοδοχειακές μονάδες το Candia Maris καθώς επίσης και στο Agari Beach όπου διαπιστώθηκε ότι μια εκ των 15 ερωτήσεων ήταν περιττή και ως εκ τούτου αφαιρέθηκε από το ερωτηματολόγιο.

- ⌚ **Μέρος τέταρτο:** η τελική μορφή του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται σε 3 σελίδες, αποτελείται από 3 ενότητες και περιέχει 14 ερωτήσεις. Στην πρώτη

ενότητα υπάρχουν 4 ερωτήσεις που αφορούν τα βασικά στοιχεία του ξενοδοχείου. Στην δεύτερη ενότητα υπάρχουν 5 ερωτήσεις που αφορούν το τμήμα προσωπικού και την λειτουργία του και τέλος στην Τρίτη ενότητα υπάρχουν 4 ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο παρακίνησης του προσωπικού. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σύμφωνα με την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας.

5.6 Συνέντευξη

Σύμφωνα με βιβλιογραφικές πηγές, η πιο αξιόπιστη μέθοδος συλλογής στοιχείων είναι η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο ερευνητής έρχεται σε άμεση επαφή με τον συνεντευξιαζόμενο, ο οποίος απαντά στις ερωτήσεις με ακρίβεια, ζητά διευκρινήσεις για τυχόν απορίες πάνω στις ερωτήσεις καθώς επίσης προσθέτει και τις δικές του παρατηρήσεις.

Στην ουσία, η συνέντευξη είναι η συνάντηση δύο ανθρώπων, πρώτον εκείνου που διεξάγει την έρευνα και ο οποίος γνωρίζει τις ερωτήσεις, το περιεχόμενό τους, καθώς και τις απαντήσεις που επιθυμεί να του δώσουν. Επίσης αποτελείται από έναν δεύτερο άνθρωπο ο οποίος πιθανότατα δεν γνωρίζει το αντικείμενο της έρευνας και κατά συνέπεια για να δώσει τις κατάλληλες απαντήσεις θα πρέπει να έχει την κατάλληλη καθοδήγηση και τις απαραίτητες διευκρινήσεις. (Καραγιάννης 2001-2002)

Στην προκειμένη περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης καθώς με την μέθοδο αυτή δίνεται η δυνατότητα συλλογής πληροφοριών οι οποίες ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην πραγματικότητα. Σε αντίθετη περίπτωση, όπως για παράδειγμα η συνέντευξη μέσω τηλεφώνου, θα είχε μικρότερο ποσοστό συμμετοχής του επιλεγμένου δείγματος, καθώς επίσης η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών θα ήταν διαφορετική, καθώς σπάνια δίνονται τηλεφωνικά εμπιστευτικές πληροφορίες και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό της έρευνας. (Καραγιάννης 2001-2002)

Για την πραγματοποίηση της συνέντευξης και την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας ακολούθηθηκαν τα παρακάτω βήματα:

Βήμα πρώτο: Αρχικά, η πρώτη επικοινωνία που υπάρχει είναι τηλεφωνική όπου δίνονται τα στοιχεία του ερευνητή και ο σκοπός του τηλεφωνήματος και τέλος,

ζητείται ένα ραντεβού με τον διευθυντή του ξενοδοχείου ή το διευθυντή προσωπικού, για την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές η απάντηση για ραντεβού ήταν αρνητική λόγω φόρτου εργασίας των διευθυντικών στελεχών.

Βήμα δεύτερο: κατά την διάρκεια της συνέντευξης δίνονται διευκρινήσεις σε τυχόν απορίες για την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Βήμα τρίτο: στο τέλος της συνέντευξης γίνεται ένας πρόχειρος έλεγχος για τον εντοπισμό τυχόν παραλείψεων.

Βήμα τέταρτο: δίνονται ευχαριστίες σε κάθε διευθυντικό στέλεχος για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε στην έρευνα.

5.7 Περιορισμοί της έρευνας

Προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας ήταν:”

- ⌚ Ότι η έρευνα έγινε κατά την διάρκεια της τουριστικής σεζόν και ως εκ τούτου ορισμένες ξενοδοχειακές μονάδες δεν συμμετείχαν στην έρευνα όπως είχε προγραμματιστεί λόγω φόρτου εργασίας.
- ⌚ Λόγω του ότι η έρευνα έγινε από ένα άτομο ήταν σχετικά μικρής κλίμακας.

5.8 Ανάλυση των δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η γνωστή σε όλους στατιστική ανάλυση. Στη συνέχεια τα δεδομένα πέρασαν μι αρχική επεξεργασία και έπειτα παρουσιάστηκαν συνοπτικά σε μορφή πινάκων και γραφημάτων σύμφωνα με την περιγραφική στατιστική. Ουσιαστικά η περιγραφική στατιστική μας βοηθά να ταξινομήσουμε τα δεδομένα μας και να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα.

Η παρουσίαση των στατιστικών δεδομένων, γίνεται με έναν πίνακα ο οποίος ακολουθείται από ένα γράφημα π.χ. κυκλικό ή ένα ραβδόγραμμα, για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων του πίνακα. Ο πίνακας παρουσιάζει τα δεδομένα με την πλέον απλή και κατανοητή μορφή, αφού αυτής ποσοτικές μεταβλητές στα κελιά του

πίνακα, υπάρχουν αριθμοί οι οποίοι αντιπροσωπεύουν αυτής πραγματικές τιμές των μεταβλητών. Παράλληλα, για τις ποιοτικές μεταβλητές στα κελιά του κάθε πίνακα υπάρχουν λέξεις ή και αριθμοί.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας, έγινε με την βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel.

5.9 Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων

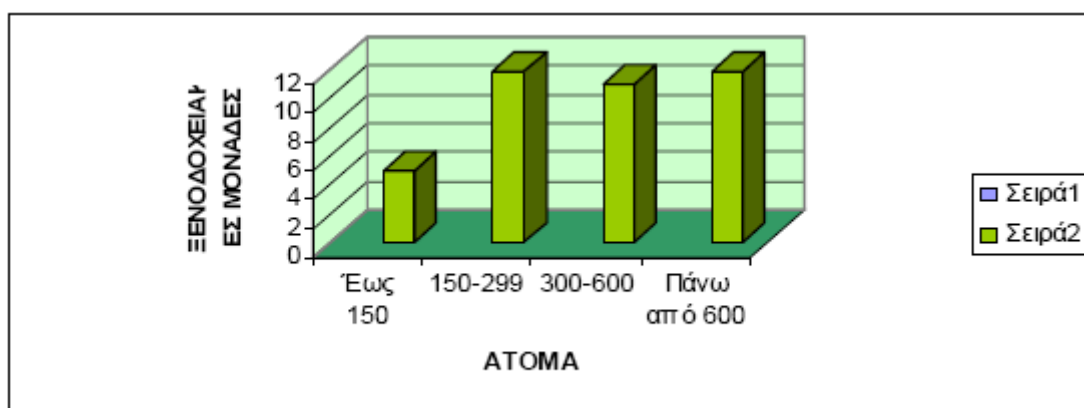
Συνοψίζοντας, σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η παράθεση των βημάτων που ακολούθησε ο ερευνητής για την διεξαγωγή της έρευνας. Ουσιαστικά μέσω της έρευνας αυτής ο ερευνητής κατάφερε να συλλέξει αρκετά στοιχεία τα οποία θα τον βοηθήσουν να καταλήξει σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το αντικείμενο της μελέτης και τέλος στην διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Στην πρώτη αυτή ενότητα, παρουσιάζονται τα γενικά στοιχεία των ξενοδοχειακών μονάδων, όπως η δυναμικότητα, ή κατηγορία, η λειτουργία (Συνεχόμενη ή εποχιακή) και ο αριθμός του προσωπικού. Στις τέσσερις ερωτήσεις που ακολουθούν παρουσιάζονται τα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας.

Η πρώτη ερώτηση ζητούσε από τους διευθυντές να συμπληρώσουν την δυναμικότητα του ξενοδοχείου τους. Για λόγους ευκολίας οι κλίνες έχουν ομαδοποιηθεί σε τέσσερις κατηγορίες:

- I. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που διαθέτουν έως 150 κλίνες καταλαμβάνουν το 13% του συνόλου.
- II. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που διαθέτουν από 150-299 κλίνες καταλαμβάνουν το 28% του συνόλου
- III. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από 300-600 κλίνες καταλαμβάνουν το 30% του συνόλου και
- IV. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έως 600 κλίνες καταλαμβάνουν το 30% του συνόλου.

Γράφημα 1



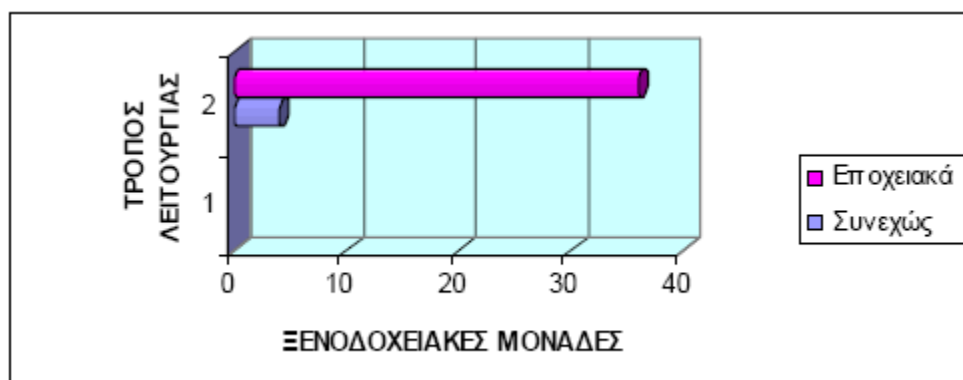
Η δεύτερη ερώτηση ζητούσε από τους διευθυντές να δηλώσουν την κατηγορία του ξενοδοχείου τους και όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, το 20% του συνόλου είναι ξενοδοχεία 5 αστέρων, το 67% του συνόλου είναι ξενοδοχεία 4 αστέρων, ενώ το 13% του συνόλου είναι ξενοδοχεία 3 αστέρων.

Πίνακας 2

Κατηγορία	Ευρήματα	Ποσοστό
Πέντε Αστέρων	8	20%
Τεσσάρων Αστέρων	27	67%
Τριών Αστέρων	5	13%
Ξενοδοχεία	40	100

Η τρίτη ερώτηση αφορά την περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου δηλαδή εάν λειτουργεί συνεχώς ή εποχιακά. Από την έρευνα φάνηκε ότι το 90% του συνόλου λειτουργεί εποχιακά, ενώ μόνο το 10% λειτουργεί συνεχώς.

Γράφημα 2



Η τέταρτη ερώτηση ζητά τον αριθμό του προσωπικού που εργάζεται στο ξενοδοχείο. Από την έρευνα προκύπτει ότι 20-50 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 9 ξενοδοχειακές μονάδες (23%), 51-100 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 14 ξενοδοχειακές μονάδες (34%), 101-150 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 11 ξενοδοχειακές μονάδες (28%) ενώ 151-300 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 6 ξενοδοχειακές μονάδες (15).

Πίνακας 3

Άτομα	Ευρήματα	Ποσοστό
20-50	9	23%
51-100	14	34%
101-150	11	28%
151-300	6	15%
Άλλος	0	0%
Ξενοδοχεία	40	

Στην πέμπτη ερώτηση τίθεται το ζήτημα, εάν υπάρχει τμήμα προσωπικού στο ξενοδοχείο. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν 80% (όχι) αρνητικές, ενώ μόνο το 20% (ναι) θετικές.

Πίνακας 4

Απαντήσεις	Ευρήματα	Ποσοστό
Ναι	8	20%
Όχι	32	80%
Ξενοδοχεία	40	

Η έκτη ερώτηση αφορά το ποιος είναι υπεύθυνος σε θέματα προσωπικού. Από την έρευνα που έγινε φαίνεται ότι σε 38 ξενοδοχεία (93%) με θέματα προσωπικού ασχολείται ο διευθυντής του ξενοδοχείου, ενώ μόνο σε 7 ξενοδοχεία (7%) υπάρχει διευθυντής προσωπικού.

Πίνακας 5

	Ευρήματα	Ποσοστό
Διευθυντής Προσωπικού	3	7%
Διευθυντής Ξενοδοχείου	38	93%

Η έβδομη ερώτηση τίθεται το ζήτημα εάν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στα ξενοδοχεία και σε ποσοστό 62% δεν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης ενώ σε ποσοστό 38% χρησιμοποιείται σύστημα αξιολόγησης της εργασίας.

Πίνακας 6

Απαντήσεις	Ευρήματα	Ποσοστό
Ναι	15	38%
Όχι	25	62%
Ξενοδοχεία		40

Στην όγδοη ερώτηση ζητούμε να μάθουμε ποιο σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι το 58% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν το σύστημα «αξιολόγηση από τον πελάτη» ενώ το 42% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν το σύστημα «κλιμακωτής αξιολόγησης».

Πίνακας 7

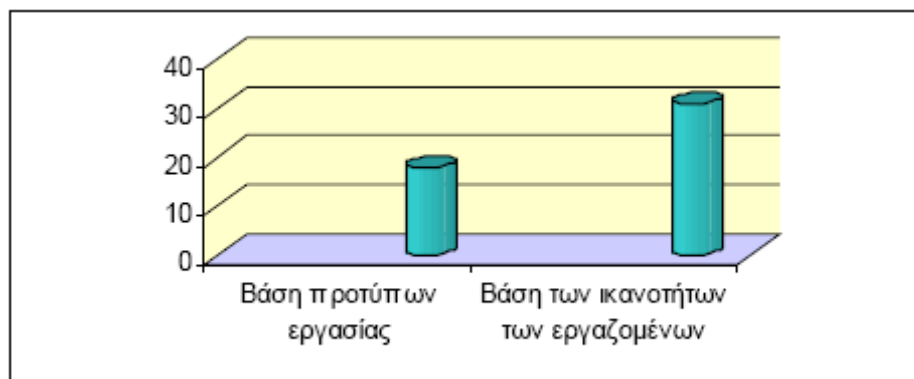
Απαντήσεις	Ευρήματα	Ποσοστό
Σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης	22	42%
Αξιολόγηση από τον πελάτη	30	58%

Στην ένατη ερώτηση ζητούμε να μάθουμε τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα έδειξε ότι το 63% αξιολογεί την απόδοση «βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων», ενώ το 37% αξιολογεί την απόδοση «βάση προτύπων εργασίας».

Πίνακας 8

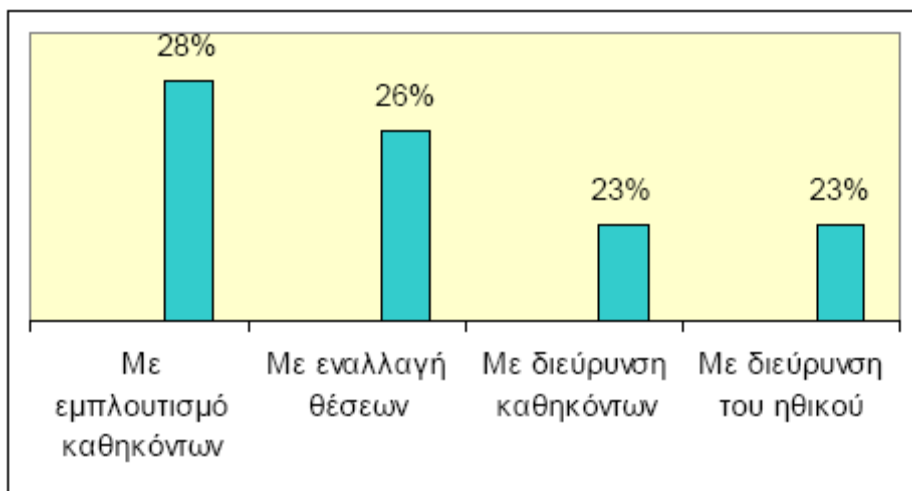
Βάση προτύπων εργασίας	18	37%
Βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων	31	63%

Γράφημα 3



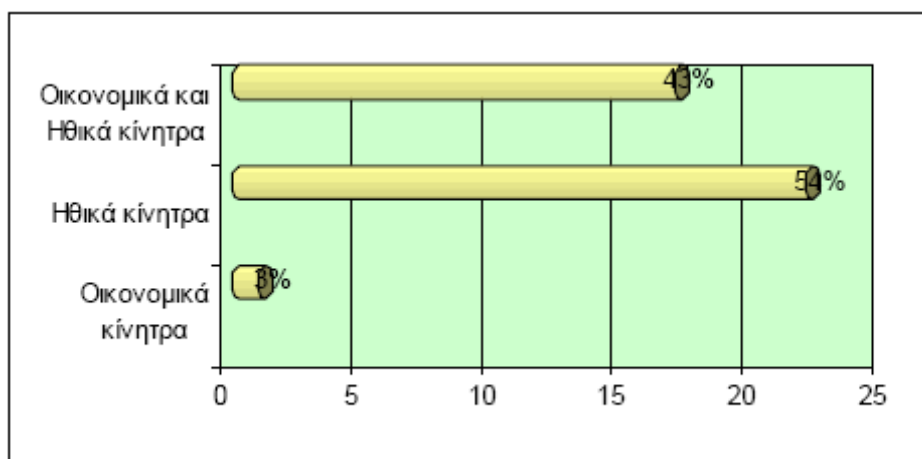
Η δέκατη ερώτηση ασχολείται με τον τρόπο τον οποίο εξασφαλίζεται η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το 28% των ερωτηθέντων εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού με «εμπλουτισμό καθηκόντων», το 26% με «εναλλαγή θέσεων», το 23% με «διεύρυνση καθηκόντων» και το 23% με «διεύρυνση του ηθικού».

Γράφημα 4



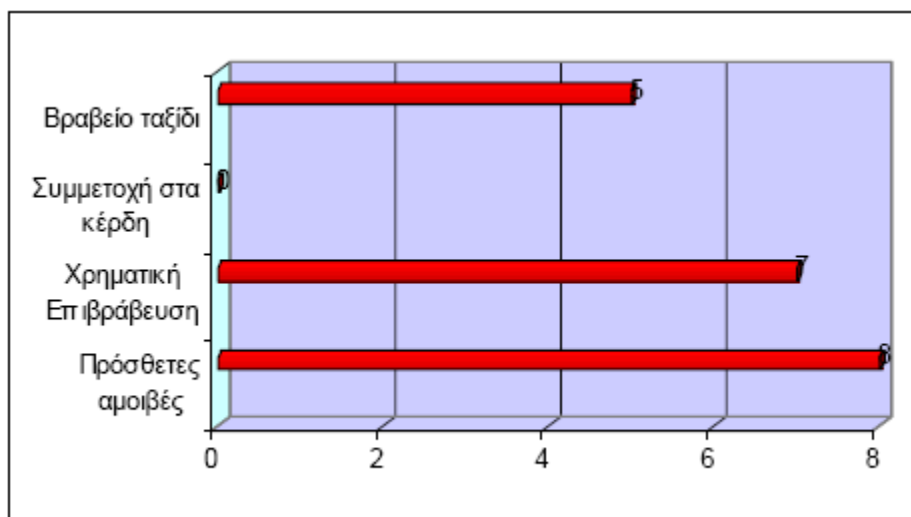
Στην ενδέκατη ερώτηση αφορά τα κίνητρα που δίνουν οι Managers στους εργαζόμενους με σκοπό να το παρακινήσουν. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι το 54% των ερωτηθέντων δίνουν μόνο «ηθικά κίνητρα», το 43% των ερωτηθέντων δίνουν και «οικονομικά και ηθικά κίνητρα», ενώ μόνο το 3% δίνει καθαρά «οικονομικά κίνητρα».

Γράφημα 5



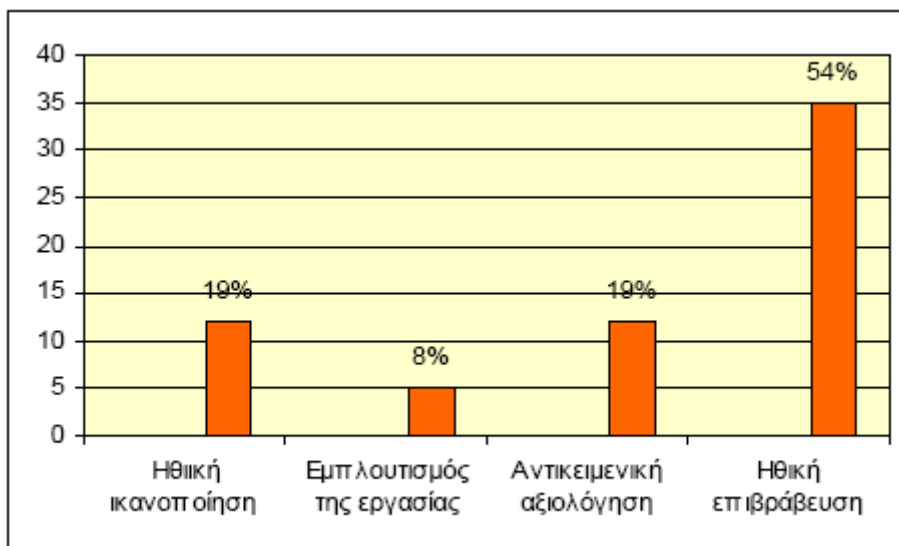
Στη δωδέκατη ερώτηση ζητάμε να μάθουμε τι είδους οικονομικά κίνητρα δίνονται στους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν ότι το 40% των ερωτηθέντων δίνουν «πρόσθετες αμοιβές», το 35% των ερωτηθέντων δίνουν «χρηματική επιβράβευση», το 25% των ερωτηθέντων δίνουν «βραβείο ταξίδι», ενώ κανείς από όσους συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχει υιοθετήσει την «συμμετοχή στα κέρδη». Όλες οι έννοιες που αναφέρθηκαν σε αυτήν την παράγραφο υπάρχουν αναλυτικά στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας.

Γράφημα 6



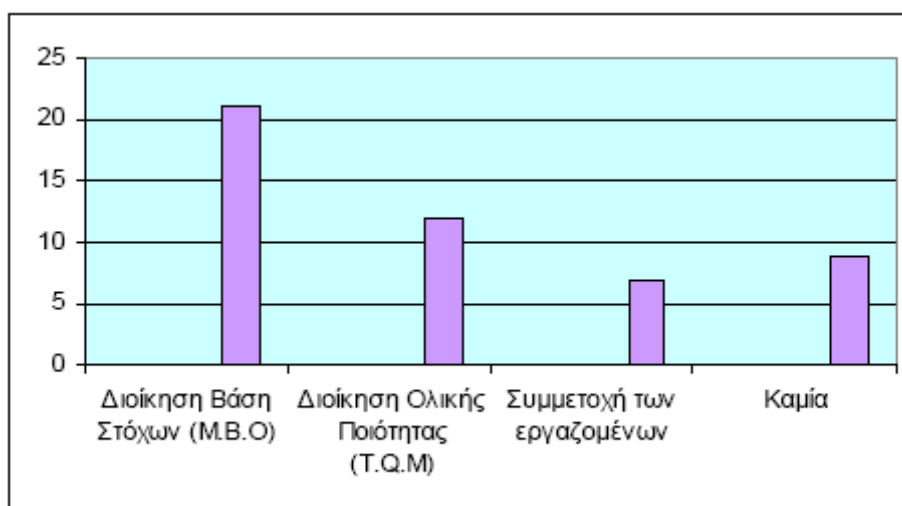
Στην δέκατη τρίτη ερώτηση ζητούμε να μάθουμε τι είδους ηθικά κίνητρα δίνονται στους εργαζόμενους. Από την έρευνα φαίνεται ότι το 54% των ερωτηθέντων «ηθική επιβράβευση» στους εργαζόμενους, το 19% των ερωτηθέντων προσφέρουν «ηθική ικανοποίηση», το 19% προσφέρουν «αντικειμενική αξιολόγηση», ενώ το 8% προσφέρει «εμπλουτισμό της εργασίας».

Γράφημα 7



Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση ζητούμε να μάθουμε εάν στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης χρησιμοποιούνται κάποιες από τις τεχνικές παρακίνησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 44% του συνόλου χρησιμοποιεί τη «Διοίκηση βάση στόχων», το 24% του συνόλου χρησιμοποιεί ως τεχνική παρακίνησης τη «Διεύθυνση ολικής ποιότητας», το 18% του συνόλου δεν χρησιμοποιεί «καμία» τεχνική παρακίνησης, ενώ το 14% του συνόλου χρησιμοποιεί την «συμμετοχή των εργαζομένων» .

Γράφημα 8



ΣΥΝΟΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται όλα τα θέματα του ερωτηματολογίου καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που συλλέξαμε από την διεξαγωγή της έρευνας, τα οποία παρουσιάζονται σε πίνακες και γραφήματα.

Στην έρευνα συμμετείχαν 37 διευθυντές ξενοδοχείου και 3 διευθυντές προσωπικού. Από αυτό αντιλαμβανόμαστε ότι η λειτουργία και η ανάπτυξη του τμήματος προσωπικού βρίσκεται ακόμα σε βρεφικό στάδιο, αφού δεν έχει γίνει ακόμα σαφές, πόσο σημαντική είναι η ύπαρξή του.

Στην πλειοψηφία τους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το σύστημα «αξιολόγησης από τον πελάτη», διότι είναι ένα σύστημα εύκολο στην χρήση αλλά και στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων τα οποία ανταποκρίνονται τις περισσότερες φορές στην πραγματικότητα. Πολλές φορές όμως, αυτό δεν είναι αρκετό για να αξιολογηθεί το έργο ενός εργαζομένου. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν και άλλα συστήματα όπως το «σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης», το οποίο μπορεί να δώσει εγκυρότερα αποτελέσματα καθώς και πιο εξειδικευμένα. Το συγκεκριμένο σύστημα, υιοθετείται από 22 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές, αξιολογούν την εργασία «βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων».

Επίσης, οι περισσότεροι διευθυντές εξασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού τους με εμπλουτισμό καθηκόντων και εναλλαγή θέσεων καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να διευρύνουν τις γνώσεις τους. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη κατορθώνουν να μην γίνεται η εργασία πληκτική και παράλληλα να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους.

Όσον αφορά τις τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές, σε πρώτη θέση έρχεται η «διοίκηση βάση στόχων». Στη συνέχεια, ακολουθεί η «διεύθυνση ολικής ποιότητας», ενώ αρκετές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν χρησιμοποιούν «καμία» από τις τεχνικές παρακίνησης.

Συμπέρασμα, όσων προηγήθηκαν είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν δίνουν ή δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν ικανοποιητικά κίνητρα στους εργαζόμενους, ούτως ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Αξίζει να σημειωθεί, ότι τα ξενοδοχεία στα οποία λειτουργεί τμήμα προσωπικού είναι δυστυχώς λίγα, διότι όπως έχουμε ήδη αναφέρει η ύπαρξή του είναι πολύ σημαντική. Παράλληλα, τα μηνύματα

είναι αισιόδοξα καθώς πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλες, αρχίζουν να υιοθετούν εξειδικευμένα συστήματα αξιολόγησης και να χρησιμοποιούν τεχνικές παρακίνησης όπως είναι η διοίκηση βάση στόχων, τα οποία αποτελούν το κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η λεπτομερής περιγραφή των κεφαλαίων που προηγήθηκαν, μας βοηθούν να διεξάγουμε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τις πολιτικές, τις τεχνικές και τις μεθόδους παρακίνησης που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες. Σκοπός τους κεφαλαίου αυτού είναι να συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που απορρέουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δίνοντας έμφαση σε εκείνα που μας είναι περισσότερο χρήσιμα για το σχεδιασμό μιας πολιτικής κινήτρων, η οποία θα έχει ως στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία με τη σειρά της συμβάλει καθοριστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από την διεξαγωγή της έρευνας φαίνεται ότι τα κλασσικά και γνωστά σε όλους κίνητρα όπως ο μισθός, η ασφάλεια στην εργασία κ.α. και τα οποία έχουν βραχυχρόνια επίδραση στον εργαζόμενο, έχουν αρχίσει δειλά δειλά να αντικαθιστούνται από ηθικά και οικονομικά κίνητρα όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας, bonus, βραβείο καλύτερης απόδοσης κ.τ.λ.

Η εφαρμογή εξειδικευμένων τεχνικών παρακίνησης είναι πλέον γεγονός και οι πιο συνηθισμένες είναι η διοίκηση βάση στόχων και το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες χρησιμοποιούν η προσπαθούν να υιοθετήσουν τις τεχνικές παρακίνησης, είναι στην πλειοψηφία τους μεγάλες μονάδες με μεγάλο αριθμό προσωπικού και οι οποίες έχουν την οικονομική δυνατότητα να αντεπεξέλθουν.

Με τον ανταγωνισμό και την αβεβαιότητα που υπάρχει σήμερα όσον αφορά, τη επιβίωση και την επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρήσεων, η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης αποτελεί το πιο σίγουρο μονοπάτι για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, που με την σειρά τους καθιστούν το τουριστικό προϊόν άκρως ανταγωνιστικό.

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη λόγω του ότι, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία από βιβλιογραφικές πηγές ή έρευνες που να μας δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα των ξενοδοχειακών μονάδων, που εφαρμόζουν κάποια τεχνική παρακίνησης με σκοπό να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας δεν περιορίστηκε μόνο στην θεωρητική ανάλυση, αλλά διεξήχθη και στατιστική μελέτη από την οποία προκύπτουν συγκεκριμένα

συμπεράσματα σχετικά με τις πολιτικές παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους των ξενοδοχειακών μονάδων.

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέξαμε 40 ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης και πιο συγκεκριμένα του Νομού Ηρακλείου και ανήκουν στις κατηγορίες πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων.

Η έρευνα διεξήχθη κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, επομένως γίνεται αντιληπτό ότι οι δυσκολίες όπως η μη συμμετοχή στην έρευνα κάποιων μονάδων, λόγω φόρτου εργασίας ήταν αναμενόμενες.

Για την συνέντευξη, κατασκευάσαμε ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από τρεις ενότητες. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στον εργασιακό χώρο τους κάθε διευθυντή ξενοδοχείου ή διευθυντή προσωπικού έπειτα από προγραμματισμένο ραντεβού.

Έτσι, από την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Τμήμα προσωπικού συναντήσαμε σε πολύ λίγες ξενοδοχειακές μονάδες αφού μόλις το 20% έχει ξεχωριστό τμήμα. Αυτό συμβαίνει γιατί στα περισσότερα ξενοδοχεία με τα θέματα του προσωπικού ασχολείται ο διευθυντής του ξενοδοχείου και αυτό γιατί είτε η ύπαρξη του τμήματος θεωρείται περιττή, είτε γιατί τα μικρότερα ξενοδοχεία δεν μπορούν να αντέξουν το κόστος της ύπαρξής του, η οποία θα δικαιολογούσε παραπάνω προσωπικό.
- Ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας του προσωπικού, είναι θα λέγαμε ικανοποιητικός. Παρ' όλα αυτά οι μονάδες που χρησιμοποιούν τακτικά κάποιο σύστημα αξιολόγησης είναι λίγες και αυτό λόγω ελλιπούς πληροφόρησης για τα πραγματικά οφέλη της αξιολόγησης.
- Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες για να παρακινήσουν το προσωπικό τους, χρησιμοποιούν τα ηθικά κίνητρα, ενώ η τεχνική παρακίνησης που χρησιμοποιείται πιο πολύ είναι η διοίκηση βάση στόχων. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούν καμία τεχνική παρακίνησης είναι αρκετά μεγάλο και αυτό είτε γιατί υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης, είτε γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να αντεπεξέλθουν στο υψηλό

κόστος που απαιτεί η εφαρμογή τέτοιων τεχνικών.

Όλα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι βρισκόμαστε ακόμα σε πρώιμο στάδιο, όσον αφορά την εφαρμογή εξειδικευμένων τεχνικών παρακίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Από όσα προηγήθηκαν καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, ορισμένοι παράγοντες λειτουργούν αρνητικά στην χρησιμοποίηση τέτοιων τεχνικών. Πρώτον, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων, ως γνωστό, ασκούν μεγάλη επιρροή στην διοίκηση των καταλυμάτων και τις περισσότερες φορές χωρίς να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις. Έτσι κρατούν επιφυλακτική στάση απέναντι σε τεχνικές και καινοτομίες. Δεύτερον, η έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης για την αποτελεσματικότητα τέτοιων τεχνικών και για το πόσο μπορούν να βοηθήσουν το προσωπικό να αποκτήσει εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς να αυξήσει την παραγωγικότητά του. Τέλος, η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών των μονάδων.

Κατά την γνώμη του ερευνητή, για να αλλάξουν τα καθιερωμένα στον χώρο του τουρισμού, πρέπει να ξεκινήσουμε από την διαφοροποίηση της εκπαίδευσης του μελλοντικού προσωπικού και κυρίως των διοικητικών στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η νοοτροπία των στελεχών του τουριστικού κλάδου, πρέπει να αλλάξει ριζικά, καθώς τα πάντα γύρω μας αλλάζουν, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και το πιο υγιές για τις επιχειρήσεις θα ήταν η εναρμόνισή τους με τις εξελίξεις αυτές. Συνοψίζοντας λοιπόν, για την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων θα πρέπει να υπάρξει εξειδικευμένη εκπαίδευση των απασχολούμενων στον τουρισμό και ειδικότερα των διοικητικών στελεχών, επαρκής ενημέρωση για τις διεθνείς εξελίξεις στον τουριστικό τομέα ή ακόμη η εκπαίδευση σε συνεργασία με χώρες οι οποίες έχουν καθιερώσει την χρήση πολιτικών για την παρακίνηση του προσωπικού που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Τι δυναμικότητα έχει το ξενοδοχείο σας;

Έως 150 150-299 300-600 Πάνω από 600

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας;

Πέντε Αστεριών Τεσσάρων Αστεριών Τριών Αστεριών

3. Το ξενοδοχείο σας λειτουργεί:

Συνεχώς Εποχιακά

4. Ο αριθμός του προσωπικού σας είναι:

20-50 51-100 101-150 151-300 Άλλος (.....)

5. Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

Ναι Όχι

6. Ποιος είναι αρμόδιος για θέματα του προσωπικού;

Ο Διευθυντής Προσωπικού Ο Διευθυντής του Ξενοδοχείου

7. Χρησιμοποιείτε κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας;

Ναι Όχι

8. Ποια μέθοδο αξιολόγησης ακολουθείτε;

- Σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης (1. Εξαιρετικός, 2. Πάνω από το μέτριος, 3. Μέτριος, 4. Χρειάζεται βελτίωση, 5. Μη ικανός)
- Αξιολόγηση από τον πελάτη (ερωτηματολόγιο)

9. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε η απόδοση των εργαζομένων;

- Βάση προτύπων εργασίας Βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων

10. Με ποιο τρόπο εξασφαλίζεται την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού;

- Με εμπλουτισμό καθηκόντων Με διεύρυνση των καθηκόντων Με εναλλαγή θέσεων Με διεύρυνση του ηθικού

11. Με ποιο τρόπο παρακινείτε το προσωπικό , ώστε να είναι πιο παραγωγικό στην εργασία του;

- Οικονομικά Κίνητρα Ηθικά Κίνητρα Και Οικονομικά και Ηθικά

12. Τα Οικονομικά Κίνητρα σχετίζονται με:

- Πρόσθετες Αμοιβές Χρηματική Επιβράβευση Συμμετοχή στα Κέρδη Βραβείο Ταξίδι

13. Τα Ηθικά Κίνητρα σχετίζονται με:

- Ηθική Ικανοποίηση Αντικειμενική Αξιολόγηση Εμπλουτισμός της Εργασίας
Ηθική Επιβράβευση

14. Ποια από τις παρακάτω τεχνικές παρακίνησης χρησιμοποιείτε;

- Διοίκηση Βάση Στόχων(*M.B.O*) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (*T.Q.M*)
 Συμμετοχή των Εργαζομένων Καμία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ανδριώτης, Κ., (2002): Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Έλλην. (σελ. 11, 15 – 23)
- Γιαννοπούλου, Γ., (2004): Ολική ποιότητα στον τουρισμό, εκδόσεις Έλλην. (σελ. 64)
- Ζαβλανός, Μ., (1998): Μάνατζμεντ, εκδόσεις Ίων. (σελ. 59-63)
- Κανελλόπουλος, Χ., (1991): Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, εκδόσεις ΕΥΡΩΤΥΠ (σελ. 47, 71, 86)
- Καραγιάννης, Σ., (2001-2002): Έρευνα Αγοράς στον Τουρισμό. (σελ. 104)
- Λαλούμης, Δ., και Ρούπας, Β., (1996): Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks. (σελ. 11, 18, 31, 45 – 52, 90, 91)
- Λογοθέτης, Ν., (1993): Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPD, Interbooks. (σελ. 65 -68)
- Μπενετάτος, Θ., και Παπαγεωργίου, Γ., και Στεργίου, Δ., (2004): Management-Marketing για υπηρεσίες και τουρισμό, εκδόσεις Έλλην. (σελ. 16, 17)
- Ξενοδοχειακός Οδηγός Ελλάδος (2004)
- Πρινιανάκη, Ε., (1995): Σημειώσεις στην Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. (σελ. 27 -32, 35, 47, 48, 51, 54, 55)
- Ροδιτάκης, Χ., (2003), Τουρισμός και οικολογία, (σημειώσεις, ΤΕΙ)

- Φαναριώτης, Π., (1997): Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού. (σελ. 26, 30, 32, 33, 34, 50)
- Χατζηπαντελή, Π., (1999): Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο. (σελ. 26)
- Χολέβας, Ι., (1995): Οργάνωση και Διοίκηση (Management), εκδόσεις Interbooks. (σελ. 10, 29, 55, 63, 69, 70, 97, 98, 99)
- Χυτήρης, Λ., (1996): Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks. (σελ. 89)

ΞΕΝΗ

- Jenks, J., (1996): Οργάνωση και διοίκηση προσωπικού, εκδόσεις Κριτήριο . (σελ. 48, 53, 54, 95-99)
- James, P., (1998): Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, εκδόσεις Κλειδάριθμος. (σελ.48)
- Morrison, A., (1999): Τουριστικό και ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ, εκδόσεις Έλλην.
- Stanton, E., (1982): Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ «Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα», Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Α.Ε.
- Storey, (1965): Human Resource Management, A critical text (σελ. 27)

