

***ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
HOUSEKEEPING ΤΩΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ***



Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Ανθρώπινο δυναμικό, διοίκηση και πελάτες ξενοδοχειακής μονάδας ...	7
1.3 Η σημερινή κατάσταση των ξενοδοχειακών μονάδων	8
1.4. Οργάνωση ξενοδοχείων	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	12
ΤΟ ΤΜΗΜΑ HOUSEKEEPING	12
2.1. Εισαγωγή	12
2.2. Η σπουδαιότητα του housekeeping	12
2.3. Η οργάνωση του housekeeping	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	16
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	16
3.1 Εισαγωγή	16
3.2. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	17
3.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ξενοδοχείων	17
3.4 Σημασία, Στόχοι και Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	19
3.4.1 σημασια διοικησης ανθρωπινων πορων.....	19
3.4.2. Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	20
3.4.3. Αρμοδιότητες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ξενοδοχείων.....	21
3.4.4. Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	25
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΑΖΟΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	25

4.1 Εισαγωγή.....	25
4.2. Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων .26	
4.2.1. Εξωτερικό περιβάλλον ξενοδοχείων	27
4.2.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	28
4.3. Προσδιορισμός αναγκών Ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων.....	29
4.4. Προσέλκυση εργαζομένων	30
4.4.1 Στόχος και φιλοσοφία της προσέλκυσης	31
4.4.2 Τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων.....	32
4.5. Επιλογή προσωπικού	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	45
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	45
5.1. Εισαγωγή	45
5.2. Διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.....	45
5.3. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.....	47
5.4. Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων.....	49
5.5. Εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	60
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	60
6.1. Εισαγωγή.....	60
6.2. Διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού.....	60
6.3 Κλίμακες εκτίμησης.....	63
6.4 Κλίμακες κατάταξης.....	63
6.5 Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (absolute standards)	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	68
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	68
7.1 Εισαγωγή.....	68

7.2. Βάσεις υπολογισμού της αμοιβής.....	68
7.3. Βάσεις υπολογισμού αμοιβής.....	70
7.4 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων.....	73
7.5 Συστήματα κινητρων	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	78
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	78
8.1 Εισαγωγή.....	78
8.2. Μεθοδολογία.....	78
8.3. Τα είδη της έρευνας	79
8.4 Κατηγορίες συλλογής στοιχείων	80
8.5. Μεθοδολογία της έρευνας.....	82
8.6. Επιλογή μέσων	82
8.7. Δείγμα της έρευνας.....	83
8.8. Δομή ερωτηματολογίου	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....	85
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	85
9.1 Εισαγωγή.....	85
9.2. Περιοχές ευθύνης και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	85
9.3 Προσέλκυση προσωπικού	87
9.4. Εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού.....	87
9.5. Αξιολόγηση.....	87
9.6. Αμοιβές κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.....	88
9.7. Συστήματα Κινήτρων.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10.....	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	89
10.1 Εισαγωγή.....	89

10.2 Συμπεράσματα.....	89
10.3 Προτάσεις.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	95

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αποσκοπεί αρχικά στην καταγραφή των μεταβλητών και των παραμέτρων εκείνων που αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης ως παράγοντας βελτίωσης των εργαζομένων του Housekeeping. Επίσης αποσκοπεί στη διερεύνηση των πρακτικών και των μεθόδων εκείνων οι οποίοι θα συμβάλουν στη βελτίωση των όρων της παροχής αυτών των υπηρεσιών. Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (θεωρητικό), το οποίο αποτελείται από 7 κεφάλαια αναφέρονται το εννοιολογικό περιεχόμενο του Housekeeping, η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος καθώς και όλες οι πτυχές της εκπαίδευσης σε σχέση με τον άνθρωπο και τη τουριστική μονάδα. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας (ερευνητικό), το οποίο αποτελείται από 3 κεφάλαια γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, η ανάλυση των ευρημάτων και η παράθεση συμπερασμάτων και προτάσεων για το εξεταζόμενο θέμα.

Η έρευνα που ακολουθήθηκε είναι πρωτογενής και επιλέχθηκε η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας η οποία αποκαλύπτει τους μη εμφανείς παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις συμπεριφορές. Το πληθυσμό της έρευνας αποτελούν 3 πολυτελή ξενοδοχεία της περιοχής της Αττικής.

Επιλέχθηκε η τεχνική του ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, έτσι δε περιορίζεται το εύρος των απαντήσεων και βοηθούν στη συλλογή περισσότερων στοιχείων. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν και σχολιάστηκαν οι άξονες και οι μεταβλητές που αφορούν στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τέλος στην Εκπαίδευση και Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το βασικό συμπέρασμα της εργασίας είναι η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και εκπαίδευσης και της εφαρμογής της με διάφορες μεθόδους για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων του HSK και κατά συνέπεια όλης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια εποχή ανταγωνισμού, όπου στον τριτογενή τομέα η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θεωρείται ως δεδομένη, ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής μονάδας, αντιμετωπίζει την πρόκληση της διαφοροποίησης, δηλαδή θα πρέπει να βρει τον τρόπο να κάνει την επιχείρησή του να ξεχωρίσει, καλύπτοντας τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.

Ένα ξενοδοχείο λειτουργεί με σκοπό το κέρδος. Οι επιμέρους στόχοι, οι οποίοι εξυπηρετούν τον παραπάνω σκοπό και αποτελούν σημεία προσανατολισμού της οργάνωσης είναι οι εξής:

1. Ανίχνευση των αναγκών της υποψήφιας πελατείας.
2. Διαμόρφωση κατάλληλου προϊόντος.
3. Ελέγχου της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλώσιμων και χρημάτων.
4. Οικονομικός χειρισμός της επιχείρησης, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής, καταγραφή και καταμέτρηση των δραστηριοτήτων, ενημέρωση των επιχειρηματιών και των κρατικών φορέων.
5. Διοίκηση του προσωπικού το οποίο είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχειακό κέρδος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί άριστη γνώση του επαγγέλματος και δραστήριους επιχειρηματίες

1.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Οι εργαζόμενοι στην ξενοδοχειακή μονάδα έρχονται σε καθημερινή και άμεση επικοινωνία με τον πελάτη. Επομένως αποτελούν την εικόνα του ξενοδοχείου. Η φυσική παρουσία τους στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου είναι άκρως απαραίτητη και ταυτόχρονα καθοριστική και αυτό γιατί:

1. Είναι αυτοί που θα λειτουργήσουν ως πομπός των μηνυμάτων, που η διοίκηση θέλει να επικοινωνήσει προς την πελατεία της.

2. Είναι αυτοί που στο πλαίσιο της εργασιακής καθημερινότητάς τους, θα λάβουν το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη από το πακέτο των προσφερόμενων προϊόντων κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Επομένως, το σωστά εκπαιδευόμενο και άρτια καταμερισμένο στα επιμέρους τμήματα προσωπικό, έχει το ρόλο της συμβολής στην αύξηση της ξενοδοχειακής κατανάλωσης και την ενημέρωση της διοίκησης για τυχόν διορθωτικές κινήσεις που κρίνονται απαραίτητες με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ξενοδοχειακής φιλοξενίας.

Οι αρχές της ευγένειας, του φιλικού κλίματος, της αποδοτικής επικοινωνίας και της αμεσότητας, πρέπει να διέπουν όλους τους εργαζόμενους της ξενοδοχειακής μονάδας, ανεξάρτητα την ιεραρχία και το πόστο του κάθε εργαζομένου. Το σίγουρο είναι ότι, όταν το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον που αναγνωρίζει, σέβεται και ικανοποιεί τις εργασιακές ανάγκες του, τότε και το ίδιο, αποδίδει περισσότερο και αυξάνει την παραγωγικότητά του. Άρα, η ικανοποίηση των εργαζομένων, συνδέεται με την ικανοποίηση της πελατείας

1.3 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η επιβράδυνση του ρυθμού της αύξησης των πωλήσεων για ένα ξενοδοχείο, έχει σαν αποτέλεσμα πληρότητα χαμηλότερη της δυναμικότητας και δημιουργεί πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα στο ξενοδοχείο – άδειες κλίνες. Η κατάσταση της πλεονάζουσας δυναμικότητας και η χαμηλή πληρότητα, οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό. Η επιθετική τιμολόγηση (συνεχής μείωση για να αποσυρθεί ο ανταγωνισμός), εγκυμονεί σημαντικούς κινδύνους. Μπορεί να δημιουργήσει για τα ξενοδοχεία και τον προορισμό κατ' επέκταση, μια «φτηνή» εικόνα.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προχωρά σήμερα στην αξιοποίηση:

- Των πληροφοριών
 - ◆ Της Αγοράς (μακρο-περιβάλλον)
 - ◆ Του Λειτουργικού Περιβάλλοντος (καταναλωτές, συνεργάτες, ανταγωνιστές)

- ◆ Της Εταιρίας (μικρο-περιβάλλον)
- Της τεχνολογίας (H/Y, internet, intranet, extranet)
- Της γνώσης (knowledge management)
 - ◆ Των ικανοτήτων (εκπαίδευση)
 - ◆ Των πόρων
 - ◆ Του ανθρώπινου δυναμικού (το μοναδικό «απόκτημα» της επιχείρησης που δεν αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές)
 - ◆ Της καινοτομίας που ενθαρρύνεται μέσα από την αξιοποίηση των ιδεών.

Στον τουρισμό, η συνολική ζήτηση και η ζήτηση των επιχειρήσεων δεν είναι σταθερές. Μια σωστή πρόβλεψη αποτελεί το κλειδί στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Όσο πιο ασταθής είναι η ζήτηση, τόσο η ακρίβειά της πρόβλεψης παίζει κριτικό ρόλο και η διαδικασία γίνεται λεπτομερής με μεγάλη επεξεργασία στοιχείων. Εδώ η αξιοποίηση της πληροφορίας παίζει μεγάλο ρόλο.

1.4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Για να μπορέσει ένα ξενοδοχείο να λειτουργήσει σωστά απαιτείται συντονισμός όλων των επιμέρους τμημάτων του και η οργάνωση αποτελεί ένα μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών (Σταυρινούδης, 2006: 27). Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να γίνει είτε λειτουργικά είτε γεωγραφικά. Για παράδειγμα μπορεί μια ξενοδοχειακή μονάδα να καταναίμει τις μονάδες της βάσει της γεωγραφικής περιφέρειας και κάθε μονάδα να διαθέτει δικά της επίπεδα επίβλεψης και δική της ιεραρχική δομή.

Ο καταμερισμός που ακολουθείται μπορεί να γίνει βάσει προϊόντος (η ιεράρχηση των εξουσιών γίνεται βάσει του τύπου των ξενοδοχείων) ή ανάλογα με τους πελάτες (να υπάρχει τμήμα για πωλήσεις μόνο για συνέδρια, για εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για όσους συμμετέχουν σε αυτά).

Για να οργανωθούν οι δραστηριότητες εντός ξενοδοχείου θα πρέπει να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι στόχοι
- Ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθηθεί
- Ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό
- Ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό
- Πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες
- Πώς θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες
- Η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας
- Η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ των σχέσεων των ομάδων
- Η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση των ευθυνών.

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης γνωστοποιεί τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος όσο αφορά στην ευθύνη, στην εξουσία αλλά και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Keiser 1998:138). Στα ξενοδοχεία τα διάφορα τμήματα ομαδοποιούνται ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά (Rutherford, 1995:55).

Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

- Διεύθυνση, τήρηση επιχειρηματικής πολιτικής και εκπλήρωση στόχων,
- Υποδοχή,
- Θυρωρείο,
- Όροφοι, έλεγχος καθαρισμού δωματίων,
- Λινοθήκη,
- Εστιατόριο,
- Κουζίνα,
- Συντήρηση,
- Λογιστήριο, εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος πελατειακών λογαριασμών,
- Έλεγχος, σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων,
- Δημόσιες Σχέσεις, εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων των πελατών,

- Νομική Υπηρεσία, κάλυψη όλων των νομικών θεμάτων της επιχείρησης,
- Πωλήσεις, επιμέλεια των συναλλαγών που σχετίζονται με συσκέψεις, συνελεύσεις, στόχους και πληρότητα,
- Προμήθειες, προγραμματισμός αγορών, απογραφές και τέλος
- Ασφάλεια (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΤΜΗΜΑ HOUSEKEEPING

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα πιο δαπανηρά και πιο σημαντικά τμήματα ενός ξενοδοχείου είναι το τμήμα του housekeeping, καθώς αποτελεί ένα τμήμα ιδιαίτερης σημασίας για τη λειτουργία οποιασδήποτε ξενοδοχειακής μονάδας. Το τμήμα housekeeping ασχολείται με την καθαριότητα του ξενοδοχείου και αποτελείται από τον housekeeper, τους βοηθούς του/ της housekeeper, τις καμαριέρες, τους καθαριστές και τις καθαρίστριες, τον/την λινοθηκάριο, τον βαλέ και τον προϊστάμενο πλυντηρίου. Ένας housekeeper έχει άμεση σχέση με ολόκληρο το ξενοδοχειακό περιβάλλον και η γνώμη του πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του νέου προσωπικού και την παρότρυνση να προσφέρει άνετο περιβάλλον και να εξυπηρετεί τους πελάτες.

2.2. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ HOUSEKEEPING

Το housekeeping ενός ξενοδοχείου διατηρώντας άριστη ποιότητα στην καθαριότητα και τις υπηρεσίες του, ελκύει και κρατάει τους πελάτες ενός ξενοδοχείου και αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο που ενώνει όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τον Ντόντη (2001, σελ. 8) « ο πελάτης στην πραγματικότητα διαμορφώνει ενστικτώδεις εντυπώσεις καθώς εισέρχεται στο χώρο υποδοχής του ξενοδοχείου που επισκέπτεται για πρώτη φορά, οι οποίες αυξάνονται ή μειώνονται, καθώς ο πελάτης προχωρά από την υποδοχή στον ανελκυστήρα και στο δωμάτιό του, που πλησιάζει με καλές ή κακές εντυπώσεις. Όταν μπαίνει στο δωμάτιό του, όλες οι προηγούμενες εντυπώσεις αντικαθίστανται αμέσως με μια καινούρια που του δημιουργείται από το περιβάλλον του δωματίου».

2.3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING

Με τον όρο οργάνωση εννοείται η διοικητική λειτουργία με την οποία προσδιορίζεται ο ρόλος των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό και αφορά την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, την εκχώρηση εξουσίας, το συντονισμό των δραστηριοτήτων διαφόρων τμημάτων με σκοπό να ικανοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης και να μειώνονται οι συγκρούσεις.

Το τμήμα housekeeping ενός ξενοδοχείου αποτελείται από τις παρακάτω θέσεις εργασίας:

1. Executive housekeeper (Γενικός προϊστάμενος ορόφων)

Είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του housekeeping ενός ξενοδοχείου και εποπτεύει τους υπόλοιπους εργαζόμενους του τμήματος και διαχειρίζεται τις λειτουργίες που σχετίζονται με αυτό. Ο προϊστάμενος ορόφων ευθύνεται, επίσης, για τη διαχείριση του προϋπολογισμού του τμήματος και αποτελεί μέρος της διοίκησης του ξενοδοχείου, οπότε μπορεί να παρέχει εκτιμήσεις και ενημερώσεις για τις εξελίξεις του τμημάτων του housekeeping. Επιπρόσθετα, αξιολογεί και ελέγχει το τμήμα, είναι υπεύθυνος για τις προσλήψεις και την επιβολή πειθαρχικών μέτρων, για την απόδοση των εργαζομένων του τμήματος, για την εκπαίδευσή του και υποδεικνύει τυχόν σημεία βελτίωσης. Τέλος, οφείλει να διατηρεί καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους

2. Assistant housekeeper (Βοηθός γενικού προϊσταμένου ορόφων)

Αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες του γενικού προϊσταμένου ορόφων όταν απουσιάζει. Όταν ο γενικός προϊστάμενος ορόφων βρίσκεται στα καθήκοντά του, ο ρόλος του βοηθού είναι πιο ενεργητικός και εκτελεί τις εντολές του προϊσταμένου και επιβλέπει την εργασία των υπαλλήλων.

3. Linen room supervisor (προϊστάμενος λινοθήκης)

Είναι υπεύθυνος για την καθαριότητα και τη φύλαξη των λινών και ορισμένες από τις αρμοδιότητές του είναι η σωστή λειτουργία της λινοθήκης, η διαμόρφωση του ημερήσιου προγράμματος προσωπικού της λινοθήκης, οι παραγγελίες του

τμήματος σε αναλώσιμα, η διακίνηση των λινών προς το πλυντήριο και η τροφοδοσία των ορόφων με επαρκή ποσότητα λινών.

4. Linen room attendant (λινοθηκάριος)

Είναι υπεύθυνος υπάλληλος της λινοθήκης καθώς τακτοποιεί τη λινοθήκη, φροντίζει τις στολές του προσωπικού, το ράψιμο και τη διαλογή του υφαντισμού.

5. Chambermaid (καμαριέρα)



Είναι υπεύθυνη για την καθαριότητα των δωματίων και των μπάνιων και εφοδιάζει τα δωμάτια με κάθε είδους χρηστικά είδη, ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών και αναφέρει τις βλάβες που μπορεί να υπάρχουν στα δωμάτια στον Floor supervisor.

6. Floor supervisor (προϊστάμενος ορόφων)

Ελέγχει τις εργασίες που έχουν γίνει στα δωμάτια, την τροφοροσία των ορόφων με τα απαραίτητα λινά, έντυπα, υλικά καθαρισμού κλπ, φροντίζει να αποκατασταθούν τυχόν βλάβες από το τεχνικό τμήμα και εποπτεύει την εργασία των floor houseman.

7. Floor houseman (καθαριστής ορόφων)

Είναι υπεύθυνος για την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων, των ορόφων, το πλύσιμο των μοκετών των δωματίων, την απομάκρυνση των σκουπιδιών, τη διαμόρφωση του δωματίου, το κρέμασμα των κουρτινών, των εφοδιασμό των γραφείων των ορόφων με τα απαραίτητα υλικά καθαρισμού για τις καμαριέρες αλλά και τον ίδιο.

8. Public Area supervisor (προϊστάμενος κοινόχρηστων χώρων)

Είναι υπεύθυνος για την καθαριότητα στους κοινόχρηστους χώρους και εποπτεύει τις εργασίες των καθαριστριών και των public areas housemen, ενώ αναφέρει βλάβες και ζημιές και φροντίζει για την αποκατάστασή τους.

9. Housewoman (καθαρίστρια)

Είναι υπεύθυνη για τον καθαρισμό και την τακτοποίηση των κοινόχρηστων χώρων, τον καθαρισμό των κοινοχρήστων WC, τον καθαρισμό των αποδυτηρίων προσωπικού και τον εφοδιασμό των κοινόχρηστων τουαλετών.

10. Laundry supervisor (προϊστάμενος πλυντηρίου)

Εποπτεύει και ελέγχει το πλύσιμο των λινών του ξενοδοχείου, παρεμβαίνει όποτε χρειαστεί, εποπτεύει το πλύσιμο ματισμού των πελατών και φροντίζει για τις χρεώσεις των υπηρεσιών laundry στο λογαριασμό των δωματίων των πελατών.

11. Laundry staff (εργάτες πλυντηρίου)

Εκτελούν τις εργασίες όπως ένα καθαριστήριο, δηλαδή χειρισμό των πλυντηρίων και στεγνωτηρίων, το χειρισμό των κυλίνδρων, το δίπλωμα των λινών και τη χρήση μηχανήματος στεγνού καθαρισμού.

12. Valet (βαλές)

Μεταφέρει τα βρώμικα λινά από τους ορόφους στο πλυντήριο, εφοδιάζει τα γραφεία ορόφων με καθαρό ματισμό και τα τοποθετεί στα ράφια της λινόθήκης.

13. Head gardener (επικεφαλής κηπουρός)

Επιβλέπει κηπουρούς στη διατήρηση των κήπων του ξενοδοχείου.

14. Gardener (κηπουρός)

Ο κηπουρός κάνει το σκάψιμο, το φύτεμα, το πότισμα σε καθημερινή βάση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικός στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί η έννοια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων εδώ και μισό αιώνα πλέον, η θεωρία, η έρευνα και η πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και παράλληλα έχουν παρατηρηθεί μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της διοικητικής αυτής λειτουργίας μέσα στις στα τριάντα τελευταία χρόνια. Επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο ανθρώπινο δυναμικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

3.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management)** ή **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό πολύ πιθανόν να συνδυάζει όλα τα παραπάνω. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995:9), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Βάσει άλλων θεωριών η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί την λειτουργία εκείνη της διοίκησης που έχει ως αρμοδιότητα την μελέτη, εφαρμογή αλλά και να εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, ενώ άλλη θεωρία την παρουσιάζει ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στο να ενισχύσει την εργατικότητα ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002:18).

3.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους

πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης (Pandit, 2003).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Spivack, 1997).

Όσον αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes, Fryer 2000), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari, Fayos-Sola, 1995).

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες όπως για παράδειγμα «διακεκομμένα» ωράρια και εποχική απασχόληση (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης 2003:7). Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού (Jolliffe, Farnsworth, 2003).

Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι: πολιτική προσλήψεων, πολιτική πρόσθετων παροχών, πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Κατά την διαμόρφωσή της επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (Λαλούμης, Ρούπας 1996:96).

Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης δεδομένου ότι οι μισθοί και τα

ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών.

Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της εταιρίας. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

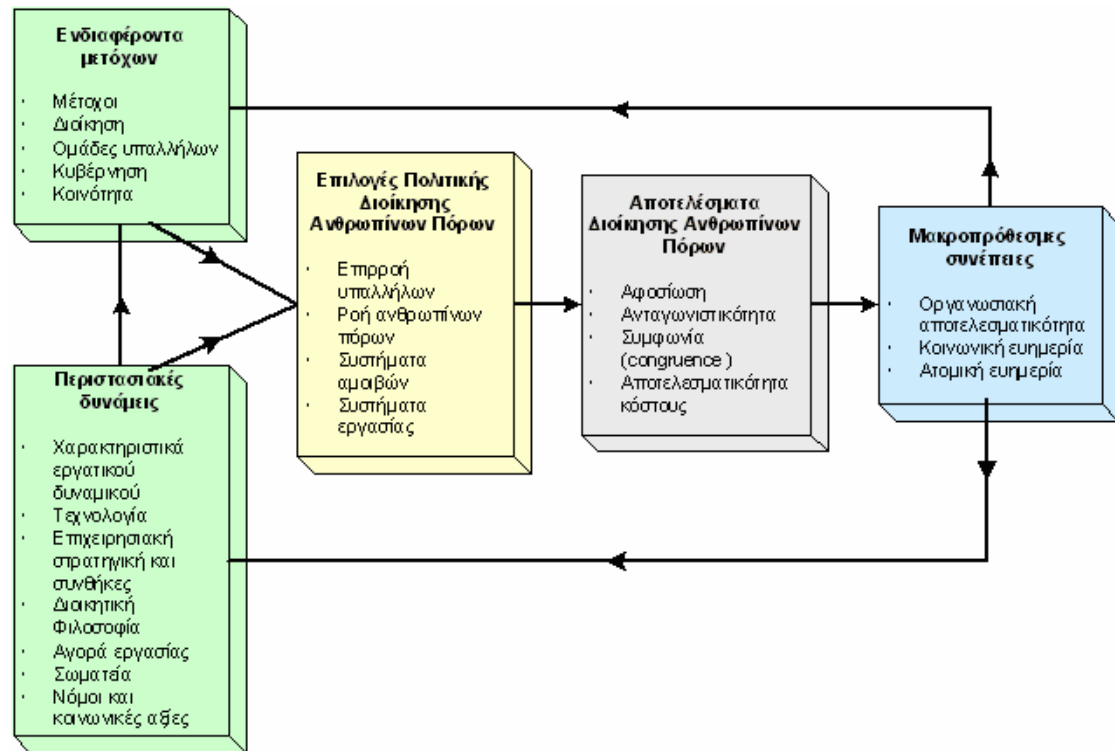
3.4 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.4.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να:

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Μέσα από την προσέγγιση του Πανεπιστημίου Harvard που παριστάνεται στο παρακάτω σχήμα, τονίζεται ο ρόλος και η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Πηγή: Gary Dessler, *Human Resource Management*, 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2005.

3.4.2. ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχους:

- να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας

- να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών (Change management)
- να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

3.4.3. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Γενικότερα οι ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων διαχωρίζονται στις παρακάτω:

1. Προγραμματισμός αναγκών
2. Σχεδιασμός
2. Επιλογή, Πρόσληψη, Ανάπτυξη προσωπικού,
3. Αξιολόγηση της απόδοσης,
4. Βελτίωση των πρακτικών του οργανισμού και
5. Διατήρηση των σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων (Harris, 2000:4).

Αυτές οι ενέργειες χαρακτηρίζονται ως «πεδία κλειδιά», στα οποία αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Katou, Budhwar, 2007)

Διακρίνονται οι παρακάτω βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων:

1. **Απασχόληση/Πρόσληψη.** Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρωπίνων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
2. **Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας.** Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).
3. **Επιμόρφωση προσωπικού.** Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό

εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.

4. **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.** Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

5. **Υγεία και ασφάλεια.** Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.

6. **Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις.** Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και η επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.

7. **Επικοινωνία των εργαζομένων.** Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.

8. **Εξυπηρέτηση εργαζομένων.** Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

9. **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς

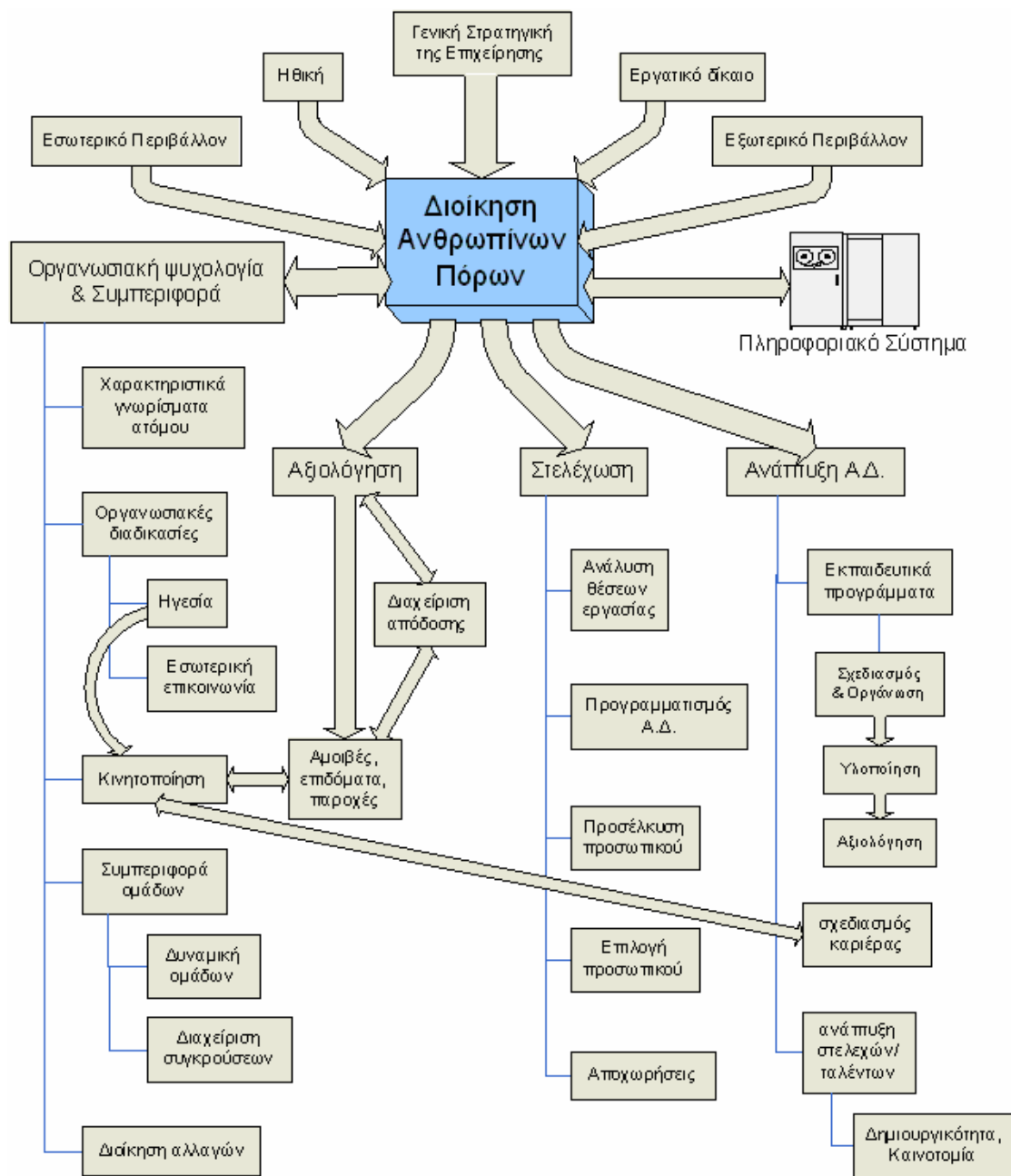
εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης. Επίσης, εφαρμόζονται κανόνες, χρονοδιαγράμματα (π.χ. ωραρίων).

10. **Οργανωτικός σχεδιασμός.** Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα) από το τμήμα προσωπικού -με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας- και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.

11. **Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων.** Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά. (Κανελλόπουλος 1991:13, Λαλούμης, Ρούπας 1996:90, Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997:235).

3.4.4. ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στο ακόλουθο σχήμα συνοψίζουμε τις λειτουργίες και τις σχέσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Από το παρακάτω διάγραμμα αποκαλύπτεται αρχικώς η υποχρέωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ικανοποιεί τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων και αντιμετωπίζει πολλές φορές ζητήματα ηθικής (π.χ. κατά την προσέλκυση εργαζομένων, τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων κ.α.) Τέλος, επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (βλ. Παρ. Ρόλος και Αναγκαιότητα).



Σχόλιο: Στο σχήμα θα μπορούσαν να σημειωθούν κι άλλες συνδέσεις μεταξύ των εννοιών (δε σημειώνονται για λόγους ευκρίνειας), όπως π.χ. Διοίκηση αλλαγών και Εκπαιδευτικά Προγράμματα, Δυναμική Ομάδων και Δημιουργικότητα κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΑΖΟΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο – τουλάχιστον πάνω από πέντε χρόνια (π.χ. βιωσιμότητα, επέκταση – ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, κ.ά) . Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξή τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση κι αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει να ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι (Λαλούμης, Ρούπας 1996:97, Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:120, Χυτήρης 2001:30, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2002:147).:

- η φιλοσοφία κι η αποστολή της επιχείρησης.
- ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο ανάπτυξης (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται.
- η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.
- οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα, ανταγωνιστές, οικονομικές συνθήκες, κ.ά.)

- η καταγραφή των αδυναμιών – ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό, διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.ά)
- η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- καθορισμός στόχων κι η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.
- η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης κι η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση κι ανάπτυξη στελεχών.

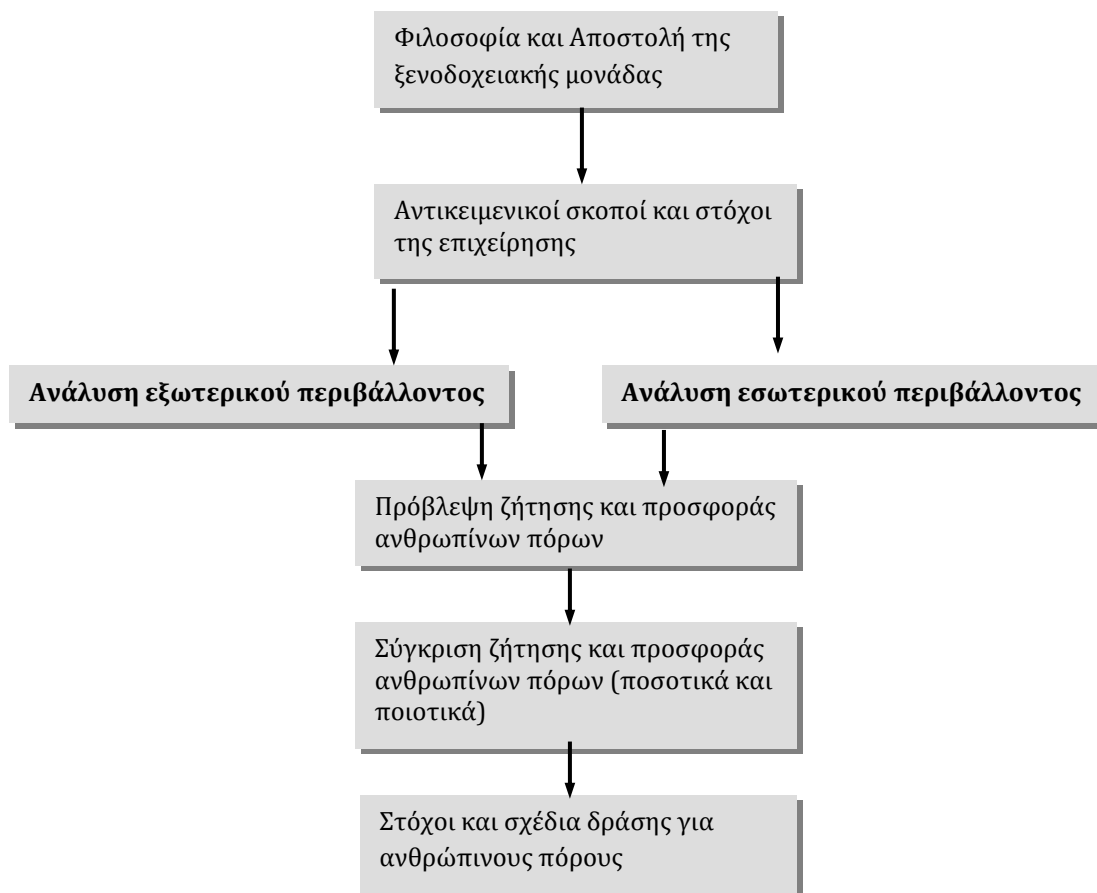
4.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Για να γίνει αυτό χρειάζεται οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες – βήματα.

Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης και τους οποίους πρέπει να γνωρίζουν καλά οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Πόσοι άνθρωποι θα χρειασθούν; Ποιας ειδικότητας και ποιών προσόντων; Υπάρχουν διαθέσιμοι αυτοί οι άνθρωποι στην επιχείρηση ; Ποιους περιορισμούς επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον και ποιες ευκαιρίες δημιουργεί; Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά αποτελούν τα πρώτα βήματα – ενέργειες (1,2,3) για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. Στο τέταρτο βήμα γίνεται σύγκριση ποσοτική και ποιοτική,

μεταξύ ζήτησης και προσφοράς και με βάση το αποτέλεσμα τίθενται οι στόχοι και καθορίζονται τα σχέδια δράσης ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά ανθρώπινων πόρων (5^ο βήμα). Τα επί μέρους βήματα αυτής της διαδικασίας, έχουν ως εξής:

Σχήμα 1 *Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων*



4.2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται ένα ξενοδοχείο οι σχετικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, έχουν να κάνουν με το φύλο (π.χ. ο αριθμός των υποψηφίων να εργασθούν γυναικών είναι αρκετός

για να καλύψει τη ζήτηση;), την εθνικότητα (π.χ. ποιας εθνικότητας είναι οι υποψήφιοι στην αγορά εργασίας;), το μορφωτικό επίπεδο.

Η επιρροή – επέμβαση των κυβερνήσεων γίνεται μέσω νόμων και διατάξεων, που αφορούν την απασχόληση (π.χ. όροι πρόσληψης κι απόλυσης, συστήματα προαγωγών, ωράριο εργασίας, σχήματα υπερωριών) τις αμοιβές (π.χ. ελάχιστα επίπεδα αμοιβών, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, φορολογία, εργοδοτικές εισφορές, αποζημίωση, επιδοτήσεις), επιπλέον παροχές κι επιδόματα, συνθήκες υγιεινής, ασφάλιση, κ.ά.

Η οικονομική ύφεση ή άνθηση στη χώρα ή την περιοχή (ή ακόμη και διεθνώς) επηρεάζει τον όγκο εργασιών κι άρα την απασχόληση. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας γενικότερα και του ξενοδοχειακού κλάδου, σαφώς θα επηρεάσει τα προγράμματα στελέχωσης κι ανταμοιβής. Ακόμη ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής, το εργασιακό κόστος επιδρούν στο ύψος των μισθών που πρέπει να καταβληθούν, στο ύψος της υπερωριακής αμοιβής και των επί πλέον παροχών και κινήτρων που προτίθεται να δώσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτουργεί σ' ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο (πόλη, περιοχή, εθνικό – διεθνές επίπεδο). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του χώρου, όπως π.χ. αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων, επηρεάζουν τη δυνατότητά της να βρει να απασχολήσει κι ανταμείψει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό (Χυτήρης, 2001).

4.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση αυτή σκοπό έχει να διαπιστώσει αν η ζήτηση σ' ανθρώπινους πόρους, από την επιχείρηση, καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, ποσοτικά – δηλαδή σε αριθμό και ειδικότητες και ποιοτικά – δηλαδή σε προσόντα κι εξειδίκευση των φορέων θέσεων εργασίας. Γίνεται σε δύο στάδια, πρώτο **ανάλυση θέσεων εργασίας** και δεύτερο καταγραφή των προσόντων κι ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Έτσι, ως προς το πρώτο στάδιο θα πρέπει α) να καταγραφούν οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας (τίτλος θέσης και περιεχόμενο) και ποια η σχέση μεταξύ τους, β) να διαπιστωθεί αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σ' έναν ή περισσότερους φορείς (πόσοι εκτελούν την κάθε

εργασία), γ) να εξετασθεί αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας (ή ο αυτοματισμός κι η υφιστάμενη τεχνολογία καταργούν στην πράξη τη συγκεκριμένη θέση) και δ) να διαπιστωθούν τα κενά και να καταγραφούν (τίτλος, περιεχόμενο) οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001: 35).

Η καταγραφή προσόντων κι ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων αποτελεί το δεύτερο τμήμα αυτής της «εσωτερικής» ανάλυσης. Οι πληροφορίες από την καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων μπορεί να περιλαμβάνουν προσωπικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση), προσόντα (εκπαίδευση, εμπειρία, μόρφωση), ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (μέλος σε επαγγελματικές ενώσεις, βραβεύσεις), ικανότητες, κατάσταση υγείας, καταγωγή. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα παρουσιάσουν τις τυχόν ελλείψεις – αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό, για να επιτύχει τους στόχους της. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί έναν αριθμό ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα κι ικανότητες. Χρειάζεται άρα η ξενοδοχειακή επιχείρηση να γνωρίζει αν υπάρχουν αυτοί οι εργαζόμενοι ή πρέπει να προσληφθούν κάποιοι και τότε από την αγορά εργασίας (Χυτήρης, 2001: 35).

4.3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά στον υπολογισμό της ποιότητας και ποσότητας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές προβλέψεων οι οποίες περιλαμβάνουν εκτιμήσεις βασισμένες στη γνώμη και εμπειρία των διευθυντών, στατιστικές μεθόδους, μεθόδους μελέτης εργασίας και προβλέψεις βασισμένες σε υπολογισμούς της παραγωγικότητας, που συνήθως χρησιμοποιούνται συνδυαστικά. Οι εκτιμήσεις της διοίκησης, αποτελούν την πιο απλή μέθοδο υπολογισμού και χρησιμοποιείται πιο συχνά σε μικρές επιχειρήσεις. Πρόκειται για προσωπικές εκτιμήσεις που γίνονται είτε από τους διευθυντές μεμονωμένα και βασίζονται σε ατομικά κριτήρια είτε για εταιρικές εκτιμήσεις που συντάσσονται από ανώτερα στελέχη (Tyson, York, 2000:83).

Γενικά, κατά την πρόβλεψη Ανθρωπίνων Πόρων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, ανεξάρτητα της μεθόδου ή συνδυασμού μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής (Χυτήρης, 2001):

- Τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης (πόσες νέες μονάδες θα δημιουργηθούν, πόσες θα κλείσουν, που και πότε, νέος τεχνολογικός εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί).
- Προγράμματα παραγωγής – πωλήσεων και προϋπολογισμός εξόδων κατά τμήμα (βραχυχρόνια βάση).
- Στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου και κινήσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (βραχυχρόνια βάση).
- Πρότυπα απόδοσης εργαζομένων.
- Διαρθρωτικές αλλαγές. (π.χ. μείωση διοικητικών επιπέδων , κατάργηση επιτελικών υπηρεσιών)

Για την πρόβλεψη της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων (πόσους, ποιους, με ποια προσόντα και πότε θα είναι διαθέσιμοι), οι υπεύθυνοι προγραμματισμού λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τους παράγοντες/συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όσο και τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της, σε όρους εργατικού δυναμικού.

Η εσωτερική προσφορά δημιουργείται κατά βάση από τις προαγωγές και εσωτερικές μετακινήσεις (μεταθέσεις). Τα άτομα ακολουθούν μια προοδευτική πορεία μέσα στην επιχείρηση, όπου λόγω «ωρίμανσης» και ανάπτυξης εξελίσσονται και καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις (προαγωγές) ή αναλαμβάνουν σοβαρότερες και πιο υπεύθυνες αρμοδιότητες (μετακινήσεις από τμήμα σε τμήμα ή από διεύθυνση σε διεύθυνση). Στις εσωτερικές μετακινήσεις υπολογίζονται και οι υποβιβασμοί.

4.4. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μετά τον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (πότε, πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα) το επόμενο βήμα

στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Ως προσέλκυση¹ υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων (Ζαβλανός, 2002).

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

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

β. Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε ν' αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι (μη κατάλληλοι) να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους ν' αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους. Από την άλλη πλευρά οι υπεύθυνοι προσέλκυσης πρέπει ν' αποφύγουν να δώσουν ανακριβή ή αναληθή στοιχεία ή και να παρουσιάσουν ψευδείς ευκαιρίες για να κάνουν τη θέση πιο ελκυστική (στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων).

4.4.1 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

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

1. Το όνομα και η εικόνα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αν για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση η εικόνα είναι αρνητική (π.χ. μολύνει το περιβάλλον, έχει υψηλό δείκτη αποχώρησης εργαζομένων, πηγαίνει για κλείσιμο, παράγει κακής

¹ Κατά τη γνώμη μας ο όρος προσέλκυση υποψηφίων είναι καταλληλότερος του ευρύτατα χρησιμοποιημένου σήμερα (δόκιμου) όρου στρατολόγηση.

ποιότητας προϊόντα, δεν καταβάλλει έγκαιρα τους μισθούς κτλ.) είναι λογικό ότι μικρός αριθμός υποψηφίων θα υποβάλλει αίτηση για πρόσληψη.

2. Η ελκυστικότητα της θέσης. Κάθε θέση εργασίας που δεν πληρώνεται καλά ή η δουλειά είναι ανιαρή, ή δεν έχει σταθερό ωράριο εργασίας ή δεν θεωρείται «αξιοπρεπής» έχει λίγες πιθανότητες να προσελκύσει αρκετούς υποψηφίους (π.χ. ασφαλιστές, γραμματείς/ δακτυλογράφοι, υπάλληλοι για εξωτερικές εργασίες).
3. Η πολιτική προαγωγών. Αν η ξενοδοχειακή επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική προαγωγών «από μέσα», δηλαδή οι ανώτερες θέσεις δίνονται στους ήδη εργαζόμενους και για νέες προσλήψεις μένουν οι λιγότερο καλά αμειβόμενες θέσεις, αυτό οδηγεί σε μικρότερο αριθμό υποψηφίων.
4. Η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων (π.χ. ίδια μεταχείριση ανδρών και γυναικών, συγκεκριμένο ποσοστό για πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες) περιορίζει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να «ψάξει» για άτομα με προσόντα που είναι σχετικά με την εργασία, όπως π.χ. εμφάνιση, ύψος, κοινωνικό ή θρησκευτικό υπόβαθρο.

4.4.2 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από «μέσα» (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η προώθηση/ προαγωγή υφισταμένων αυξάνει το ηθικό και λειτουργεί ως κίνητρο για αυξημένη απόδοση, μπορεί, όμως, να οδηγήσει σε παγίωση και διαίωνιση παλιών τρόπων λειτουργίας και συμπεριφορών. Για μια επιχείρηση που λειτουργεί σ' ένα βιομηχανικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται με αργούς ρυθμούς, η εσωτερική ανατροφοδότηση είναι μια συμφέρουσα και κατάλληλη προσέγγιση. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών προσέλκυσης.

Πίνακας 1

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
<p>Εσωτερικές πηγές</p> <ul style="list-style-type: none">• Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων κι άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή• Βελτίωση ηθικού των προαγομένων• Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες• Κίνητρο για καλύτερη απόδοση• Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης• Δημιουργείται σύστημα διαδοχής• Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες	<p>προσέλκυσης</p> <ul style="list-style-type: none">• Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας• Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν• «Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση• Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών
<p>Εξωτερικές πηγές</p> <ul style="list-style-type: none">• Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές• Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση• Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων• Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία	<p>προσέλκυσης</p> <ul style="list-style-type: none">• Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση• Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους, που δεν επιλέχθηκαν• Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή ή για προσανατολισμό

Πηγή: Χυτήρης, 2001

4.4.2.1. Εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζομένους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζομένους και τους υποψηφίους «πόρτας». Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν «εσωτερικοί» υποψήφιοι είναι:

α. Πίνακας Ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης.

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

β. Βάση δεδομένων προσωπικού

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

γ. Συστάσεις εργαζομένων

Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή από τους τωρινούς εργαζομένους, καθότι λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλές επιχειρήσεις, για κάθε πρόσληψη που γίνεται μετά από σύσταση, δίνουν μια οικονομική ανταμοιβή σ' αυτόν που σύστησε τον υποψήφιο. Ο κίνδυνος που υπάρχει, υιοθετώντας αυτή την πηγή προσέλκυσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σ' ένα αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν θ' ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

δ. Προαγωγές και μεταθέσεις

Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους (εξωτερικούς) εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Εντούτοις ένας επιτυχημένος εργάτης μπορεί να μην είναι το ίδιο

επιτυχημένος σε μια θέση επόπτη. Γι' αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία προαγωγών. Ακόμη, προσοχή χρειάζεται σ' ένα σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων ώστε να μην αποκλείονται ή αδικούνται μειονότητες (φύλο, ηλικία, κτλ.).

ε. Πρώην εργαζόμενοι και «πόρτας» υποψήφιοι

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

4.4.2.2. Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων

Η πιο γνωστή μέθοδος είναι οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες σε εφημερίδες και σε επαγγελματικές εκδόσεις. Μια αγγελία θα πρέπει να είναι επιμελημένη, να έχει την ημέρα έκδοσής της και να έχει συνταχθεί ορθά και επιμελώς. Ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης του προσωπικού είναι μέσω του διαδικτύου με το e-recruiting (καταχώριση αγγελιών στο διαδίκτυο). Ένας ακόμη τρόπος προσέλκυσης προσωπικού, τον οποίο χρησιμοποιούν αρκετές εταιρείες, είναι η συνεργασία με κέντρα εκπαίδευσης και Πανεπιστήμια. Αρκετά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν, συχνά προσφέρουν υπηρεσίες επιλογής προσωπικού προς τις εταιρείες.

Στην Ελλάδα, τα περισσότερα ξενοδοχεία, όπως και πολλές άλλες τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν εποχιακά και μάλιστα τη θερινή περίοδο, συνήθως από Απρίλιο μέχρι Οκτώβριο, πράγμα που σημαίνει ότι για αυτό το διάστημα απαιτείται επιπλέον προσωπικό. Επειδή δε, με την έναρξη της θερινής περιόδου παρατηρείται μεγαλύτερη ζήτηση, δημιουργούνται ποιοτικά και ποσοτικά προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, διότι τα ξενοδοχεία προσλαμβάνουν νωρίτερα το προσωπικό τους, προκειμένου να το έχουν εξασφαλισμένο (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:130).

4.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

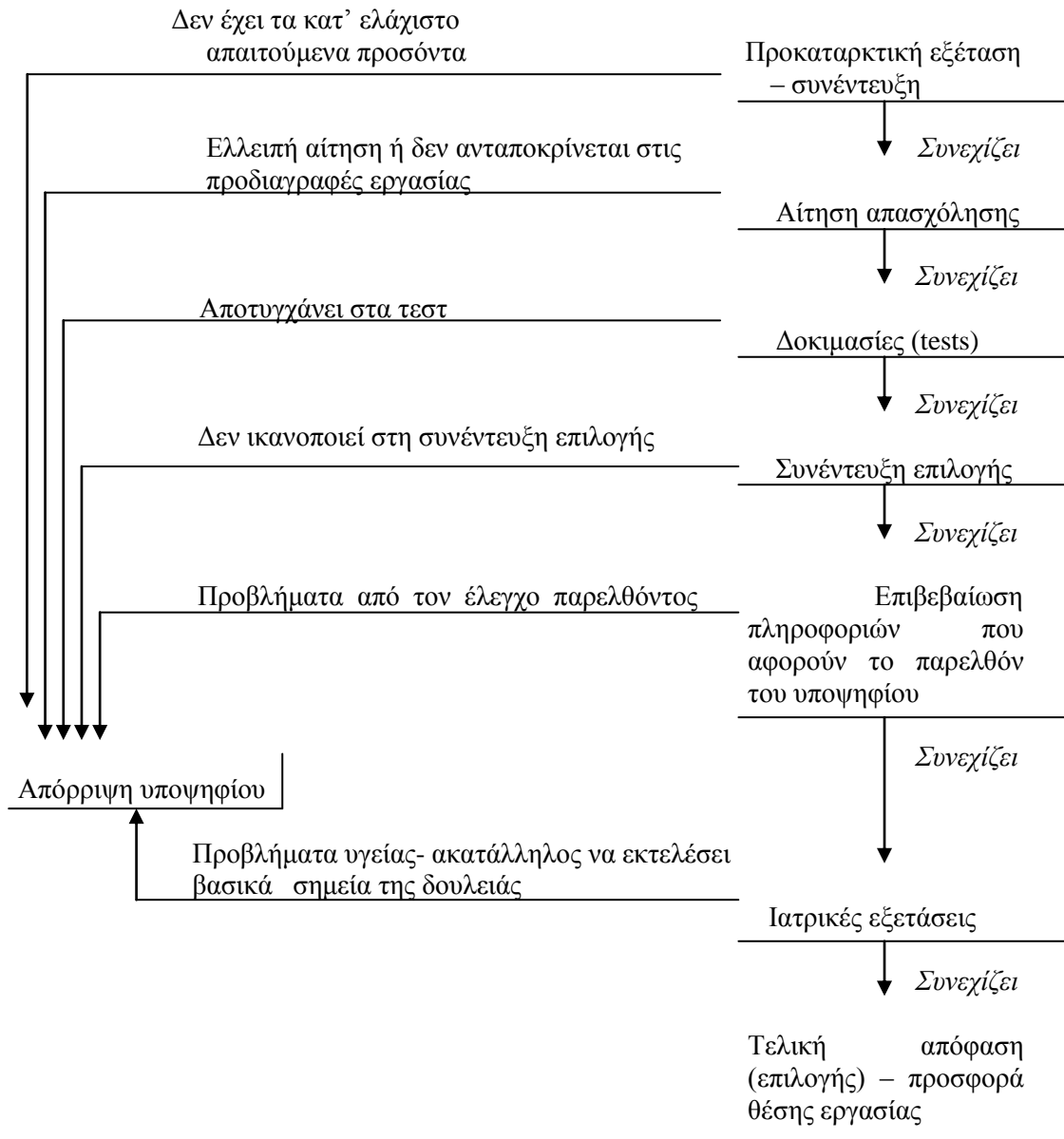
Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών κι αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ως επιτελική – υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών (που αφορούν στη συγκέντρωση κι αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους) και η χρονική σειρά με την οποία πρέπει να γίνουν αυτές, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής – σε ποιον θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μία ημέρα έως μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα – ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- 1** Προκαταρκτική εξέταση – συνέντευξη
- 2** Αίτηση απασχόλησης
- 3** Δοκιμασίες (tests)
- 4** Συνέντευξη επιλογής
- 5** Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- 6** Ιατρικές εξετάσεις
- 7** Τελική απόφαση (επιλογής) – προσφορά θέσης εργασίας

Σε κάθε ένα απ' αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος ν' απορριφθεί. Στις επόμενες σελίδες ακολουθεί μια αναλυτική περιγραφή των βημάτων αυτών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

Σχήμα 2 Βήματα στη διαδικασία επιλογής



Πηγή: Χυτήρης, 2001 σελ. 171

1. Προκαταρκτική εξέταση – συνέντευξη

Στην πράξη, είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη

συγκεκριμένη θέση (περιεχόμενο και μισθός). Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιος στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει ν' αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλίσει από την περαιτέρω διαδικασία. Κατ' αρχάς, ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Αν κάποιος δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια, καλεί σε μια πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και να διαπιστωθεί η προσωπικότητά τους. Είναι σκόπιμο σ' αυτή την πρώτη συνέντευξη να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας (job preview) για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας. Όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

2. Αίτηση Απασχόλησης

Σε όσους περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις, που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες, όπως: ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις, κ.ά. Με βάση τις απαντήσεις όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Στην πράξη συμβαίνει οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν όλες τις προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία κι έτσι του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας (Χυτήρης, 2001).

3. Δοκιμασίες (τεστ)

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση απασχόλησης δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου (τι έκανε) κι αποτελούν ένα δείκτη πρόβλεψης για την

καταλληλότητά του στην υπό πλήρωση θέση. Όμως, αν δεχθεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου (πόσο δηλαδή επαρκώς μπορεί ν' αναταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, με βάση τις τωρινές του ικανότητες). Αυτή η πρόβλεψη μπορεί να γίνει με τις δοκιμασίες – τέστ, για τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις κλίσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τέστ είναι τα γραπτά, για τη διαπίστωση κι αξιολόγηση των γνώσεων, της νοημοσύνης, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούμενα είναι τα τέστ απόδοσης, για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει /εκτελέσει ο υποψήφιος καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Ακόμη λιγότερο χρησιμοποιώντας τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται (Χυτήρης, 2001).

4. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου (ή υπεύθυνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές κι ελλιπείς, μερικές φορές, πληροφορίες, που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο “κοσκίνισμα”), να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν.

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

εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη παρέχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας δηλαδή δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά κι απόδοση του υποψηφίου (Κανελλόπουλος, 2002).

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον αξιολογητή/συνεντευξιαστή, τον συνεντευξιαζόμενο και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιο χώρο, ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, πόσοι παίρνουν τη συνέντευξη επηρεάζουν επίσης την ορθότητα της απόφασης (αποτέλεσμα συνέντευξης) ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Τύποι (ή μέθοδοι) συνεντεύξεων

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης) οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι:

α. Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη

Στόχος σ' αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες, κ.α.). Έτσι ο συνεντευξιαστής κάνει γενικές – ανοικτές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος ν' απαντήσει σ' όση έκταση θέλει, π.χ. «πέστε μου για τις σπουδές σας, στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς». Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

β. Τυπική ή Σχεδιασμένη ή Δομημένη

Σ' αυτό τον τύπο συνέντευξης οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες σχετικά με τις απαντήσεις της θέσης εργασίας – χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψηφίου. Σ'

όλους τους υποψηφίους δίνονται οι ίδιες ερωτήσεις κι έτσι είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως 2-3 αξιολογητές για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη, κυρίως, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.

γ. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (Situational Interview)

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης, στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θ' αντιδρούσε, τι θα έκανε. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στην κλίμακα: καλή – μέτρια – κακή απάντηση. Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη, που περιορίζεται σ' ερωτήσεις σχετικά με τις απαντήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως για την επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.

δ. Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview).

Σ' αυτή τη συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό (συνήθως από την προηγούμενη δουλειά του). Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός (υποψηφίου) αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά κι απόδοσή του.

ε. Συνέντευξη από επιτροπή

Σ' αυτό τον τύπο συνέντευξης ο υποψήφιος έχει ν' αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών συνεντευξιαστών, οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Όπως είναι λογικό αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη, αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν, στο τέλος, για την

καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φθάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους. Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου είναι η πολύ καλή συνεργασία κι ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

στ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την αρχική, τουλάχιστον, επιλογή υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά, 75-125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου ή με τα προφίλ που έχουν σχηματισθεί από τις απαντήσεις άλλων υποψηφίων. Στη συνέχεια ο υπολογιστής «βγάζει» τ' αποτελέσματα, όπως: συνοπτική περίληψη για τα προσόντα και καταλληλότητα του καθενός των υποψηφίων, σελίδα με τις αντικρουόμενες απαντήσεις που έδωσε, το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, σελίδα με τις δυνητικά προβληματικές απαντήσεις του και έναν κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων για τον συνεντευξιαστή που πρέπει να κάνει στον υποψήφιο.

ζ. Τηλεφωνική Συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Έτσι, κάποιες αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σ' έναν ειδικό αριθμό) κι αυτόματα του γίνονται ερωτήσεις, περίπου 100, σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα, τις στάσεις του απέναντι στην εργασία, κ.α. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. Με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στις συνεντεύξεις επιλογής μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος άντλησης πληροφοριών και λήψης απόφασης κι επίσης μηδενίζεται η πιθανότητα ο υποψήφιος να επηρεάσει – εντυπωσιάσει τον αξιολογητή. Λόγω της απουσίας

όμως της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορεί πραγματικά να διαπιστωθεί η προσωπικότητα του υποψηφίου (π.χ. συναισθηματική ισορροπία, ενθουσιασμός, ενδιαφέρον, κ.α.)

η. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσον ο υποψήφιος αντέχει κι αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής, απέναντι στον υποψήφιο. Είναι μια «επικίνδυνη» μέθοδος για την εικόνα της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή κι απαιτεί έμπειρο κι επαγγελματία αξιολογητή για να την κάνει.

Η συνέντευξη υιοθετείται για υποψηφίους που πρόκειται να καταλάβουν θέσεις εργασίας που από τη φύση τους δημιουργούν πίεση κι άγχος στο φορέα (π.χ. ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας, υπεύθυνος, τμήματος παραπόνων πελατών). Ένας αριθμός υποψηφίων δεν «αντέχει» αυτή την πίεση ή παρεξηγεί την όλη διαδικασία κι απορρίπτει τη θέση και την επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά αρκετοί συνεντευξιαστές τη χρησιμοποιούν, ιδίως για πτυχιούχους πανεπιστημίων

5. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Για όσους υποψηφίους, μετά τη συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει αποδείξει ότι, είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια, κάποιοι υποψήφιοι μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόλησή τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης εργασίας, κ.α.

Κύριες πηγές ελέγχου του παρελθόντος των υποψηφίων είναι :

- Προηγούμενοι εργοδότες
- Σχολές και Πανεπιστήμια
- Δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο)

- Εφορίες, Τράπεζες, Χρηματοπιστηριακά γραφεία
- Προτεινόμενα πρόσωπα (από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές

6. Ιατρικές εξετάσεις

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης α) να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, π.χ. όρασης, αναπνευστικά, β) να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, γ) να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά, π.χ. ύψος, αρτιμέλεια, κ.α. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον υποψήφιο, τουλάχιστο για τις δύο πρώτες περιπτώσεις, σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος για τη φυσική κατάσταση και την εν γένει υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση (υπό αίρεση). Για την αποφυγή του κινδύνου να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για ν' αποκλείσει κάποιους (μεροληπτικότητα π.χ. εις βάρος γυναικών και ατόμων με ειδικές ανάγκες/προβλήματα) οι πληροφορίες – αποδείξεις που ζητούνται σχετικά με την υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με την ικανότητά του να εκτελέσει έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη σε σχέση και με τους νόμους για την προστασία και τα δικαιώματα των ατόμων με ειδικές ανάγκες/προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ν' αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η εκπαίδευση δηλαδή, στις επιχειρήσεις, έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η δουλειά κι άρα τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον, ποιες ελλείψεις του να καλύψει ώστε η απόδοσή του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η αναμενόμενη.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι κι αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα κι ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και ν' αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θ' αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών αλλά και (κυρίως) με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

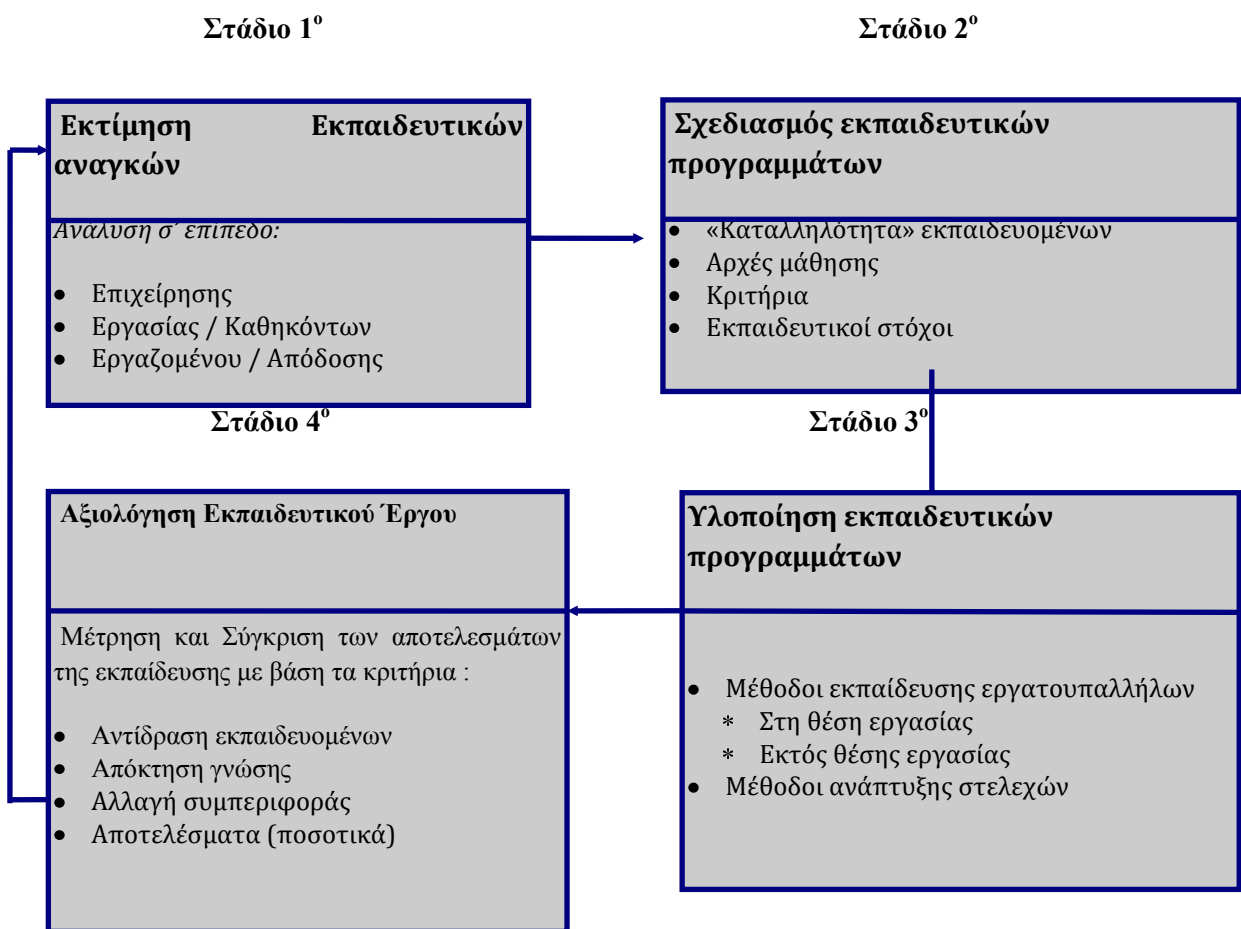
5.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης.

Για να έχει τα επιδιωκόμενα - συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για: α) να μάθει ο εργαζόμενος, β) να μεταφέρει κι αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει ν' αντιμετωπισθεί σοβαρά ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, δηλαδή να

καθορισθούν οι εισροές, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται. Με άλλα λόγια θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια (φάσεις) της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια αυτά, όπως απεικονίζονται και στο σχήμα 1, είναι: α) Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών, β) σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, γ) υλοποίηση προγραμμάτων και δ) αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου (Ζαβλανός, 2002).

Σχήμα 3 Η διαδικασία της εκπαίδευσης κι ανάπτυξης (ανθρωπίνων πόρων)



Πηγή: Χυτήρης, 2001.

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής κι ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων κι απόψεων για να εκτιμήσει / υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός αυτών είναι

κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Αν δηλαδή ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσουν οι τωρινοί εργαζόμενοι την απόδοσή τους ή είναι να προετοιμασθούν κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι γι' αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή για προαγωγή ή είναι για νεοπροσληθέντες που πρέπει να μάθουν γρήγορα τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να ενταχθούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (νοοτροπία, ομαδικό πνεύμα, πρότυπα συμπεριφοράς, κ.α.) (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων (π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας, κ.α.), συνεντεύξεις σε ατομικό κι ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση (εκτέλεσης εργασίας), κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων κι ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται:

- α. οι παράγοντες - δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις)
- β. οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν σε νέες δραστηριότητες - γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις κι εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας, ομαδική εργασία), ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών, διεθνείς συνεργασίες, κ.α. Η ανάλυση των α και β θα απαντήσει στα ερωτήματα ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για ν' ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα.

γ. Απαραίτητη και καθοριστική είναι η μελέτη κι ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σ' επίπεδο επιχείρησης όσο και σ' επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις κι αναποτελεσματικότητά τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα' ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τις πολλές απουσίες, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, το χαμηλό ηθικό, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων κ.α.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους κι όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα: είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων; ή είναι θέμα υποκίνησης - διάθεσης των εργαζομένων; Στη δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωσή τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία.

Οι πόροι - οικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι - που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει επίσης να μελετηθούν αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες - ποια προγράμματα, σε ποια τμήματα, ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι, πότε - , το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης.

- **Ανάλυση εργασίας / καθηκόντων** . Τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητές του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σ' αυτό το επίπεδο και κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας (αλλά είναι πιο λεπτομερής) γι' αυτό και χρησιμοποιούνται οι αντίστοιχες μέθοδοι και πηγές γι' άντληση στοιχείων και πληροφοριών.

Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες κι ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι, προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

- **Ανάλυση εργαζομένων**. Η ανάλυση στα δύο προηγούμενα επίπεδα δεν προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες - ελλείψεις, σε τι και ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται κι εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευθούν κι αναπτυχθούν. Αυτό επιτυγχάνεται, σ' επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος, ομάδας εργαζομένων χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο - φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις - συζητήσεις με τους εργαζόμενους και τους άμεσους προϊστάμενους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες κι εξετάσεις, η έρευνα στάσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ. αντικείμενο εκπαίδευσης, διάρκεια, τύπος εκπαίδευσης, αριθμός ατόμων, σύνθεση ομάδας, κ.ά.) Ακόμη, απ' αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μη γίνει το λάθος να εκπαιδευθούν άτομα που δε χρειάζονται εκπαίδευση ή άτομα που είναι αρνητικά στην εκπαίδευση ή να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα άτομα που αδυνατούν (λόγω έλλειψης βασικών γνώσεων) ή άτομα που είναι αδιάφορα είτε για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε γενικά (λόγω π.χ. επικείμενης συνταξιοδότησης ή αποχώρησής τους).

5.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εκπαίδευση γίνεται με διάφορους μεθόδους. Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές είναι:

1. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (ή «πάνω στη δουλειά»). Η εκπαίδευση του νεοπροσληθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία, γίνεται στο χώρο εργασίας και με τα μηχανήματα/ εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος

της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευσή του αναλαμβάνει είτε ο άμεσος προϊστάμενός του είτε κάποιος «παλιός» έμπειρος συνάδελφός του.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι α) η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον της εργασίας (θόρυβοι, διακοπές, πίεση, κ.ά.) κι άρα ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει από νωρίς και στην πράξη το τι και πως να κάνει και να αντιμετωπίζει, β) ό,τι μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος σχετίζεται απολύτως με την εργασία του και έχει άμεση εφαρμογή, γ) δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες διδασκαλίας και εξοπλισμός κι άρα μειώνεται (ή δεν δημιουργείται) το ανάλογο κόστος, δ) οι όποιες δυσκολίες, απορίες κι ερωτήσεις του εκπαιδευόμενου απαντώνται αμέσως και στην πράξη, ε) το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό, αφού ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδό του.

2. Εκπαίδευση με μαθητεία. Μερικά από τα μειονεκτήματα της προηγούμενης μεθόδου εξαλείφονται με τη μέθοδο της μαθητείας. Κατ' αυτήν τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί και συνήθως γίνεται σε χώρο εκτός εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούν τα πραγματικά μηχανήματα/ εξοπλισμό. Κατά τη διάρκεια της μαθητείας τους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές.

3. Εκπαίδευση με Πρακτικά Μαθήματα ή Πρακτική εξάσκηση. Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ προσλαμβάνουν φοιτητές - υπαλλήλους για ένα διάστημα, συνήθως 6μηνο, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους (π.χ. πρακτικά μαθήματα, πρακτική εξάσκηση, διπλωματική εργασία). Έτσι, οι φοιτητές απαιτούν πραγματική εμπειρία της δουλειάς και του επαγγελματικού χώρου στον οποίο πιθανότατα θ' απασχοληθούν μετά την αποφοίτησή τους και οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την ενεργητικότητα, τις νέες ιδέες και γνώσεις των φοιτητών, ενώ ταυτόχρονα τους εκπαιδεύουν ως «αυριανούς» υπαλλήλους τους. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους οι φοιτητές - υπάλληλοι αμείβονται.

Τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν απ' αυτή τη μορφή εκπαίδευσης (τυπική εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας και πρακτική εκπαίδευση στη θέση

εργασίας), τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους φοιτητές / σπουδαστές, αναγνωρίζει και η Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία τα τελευταία χρόνια χρηματοδοτεί τέτοια προγράμματα εκπαίδευσης.

4. Εκπαίδευση στο εργαστήριο (Simulation training). Η εκπαίδευση, σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο γίνεται, εκτός θέσης εργασίας, σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο) είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεών της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα/ εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους (προσομοιωτές). Χωρίς την πίεση της δουλειάς και την ενόχληση από θορύβους οι εργαζόμενοι αυτοσυγκεντρώνονται περισσότερο και μαθαίνουν γρηγορότερα.

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο (π.χ. χειρισμός αεροσκαφών - πιλότοι, ηλεκτρολογικές εφαρμογές) ή δυσκολεύει -«μπλοκάρει» την εκτέλεση της κανονικής εργασίας. Όταν δε οι συνθήκες εκπαίδευσης είναι πολύ παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες στο χώρο δουλειάς, η μεταφορά και εφαρμογή της γνώσεως που αποκτήθηκε είναι και ευκολότερη και μεγαλύτερη.

5. Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας. Παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης με βάση την οποία, υπό μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων / συνεδρίων και παρουσιάσεων σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές κυρίως γνώσεις (και πολύ λίγο δεξιότητες) σχετικές με την εργασία τους. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι επιμέρους μέθοδοι εκπαίδευσης: υπόδυση (παίξιμο) ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια, ανάλυση - μελέτη περιπτώσεων (case studies), διαχείριση εισερχομένων εγγράφων (in - baskets), εκπαίδευση ευαισθησίας και συναλλακτική ανάλυση.

6. Εκπαίδευση με Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας τα οπτικοακουστικά μέσα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως ως εκπαιδευτικά μέσα. Είναι δε τόσο ευρεία η χρήση τους ώστε να γίνεται λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης, για

μέθοδο τηλεεκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Η επιχείρηση για να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης θα πρέπει να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες/ κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι: το κόστος εφαρμογής της μεθόδου, ο αριθμός των εκπαιδευομένων, που ευρίσκονται όσοι πρόκειται να εκπαιδευθούν (τοποθεσία), η ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών και η καταλληλότητα της μεθόδου ως προς τη διδασκαλία/ εκπαίδευση για το κάθε φορά συγκεκριμένο αντικείμενο εκπαίδευσης. Βεβαίως για την εκπαίδευση πάνω σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, ίσως είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαφόρων μεθόδων ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η όλη διαδικασία εκπαίδευσης (π.χ. εισαγωγή- ενημέρωση, εφαρμογή- άσκηση, έλεγχος γνώσεων, κ.α.). Μια άλλη απόφαση, που πρέπει να πάρει η επιχείρηση και σχετίζεται και με την επιλογή της μεθόδου είναι αν την εκπαίδευση θα την κάνουν ειδικοί μέσα από την επιχείρηση, οι προϊστάμενοι ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Οι τελευταίοι συνήθως διαθέτουν την πιο πρόσφατη τεχνογνωσία εκπαίδευσης αλλά θα πρέπει να εξετασθεί κατά πόσο μπορούν να «φτιάξουν» (και με ποιο κόστος) ένα πρόγραμμα απολύτως κατάλληλο για τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης.

Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών, που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση, είτε εκτός επιχείρησης. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές έχουν ως εξής:

1.Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies). Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα, που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι πραγματικό ή ειδικά γραμμένο (υποθετικό) για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Ο στόχος συνήθως αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν ν' αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν το πολύπλοκο των

προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης από το στέλεχος, και να προτείνουν λύσεις.

2. Διοικητικά ή Επιχειρηματικά Παιγνίδια (Management Games). Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1950, στην Αμερική, εφαρμόζεται ευρύτατα και σήμερα έχουν αναπτυχθεί παιχνίδια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικά για επί μέρους βιομηχανικούς κλάδους. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου, σ' ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, επίπεδα παραγωγής, κ.α.). Όπως και στην πραγματικότητα η κάθε ομάδα – επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων (κυρίως) οργάνωσης (η κάθε ομάδα οργανώνεται – ορίζει ρόλους στα μέλη της), προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμη, οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Στ' αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής, ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω και το περιορισμένο των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται.

3. Υπόδυση ρόλων. Οι συμμετέχοντες- εκπαιδευόμενοι καλούνται από τον εκπαιδευτή να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκέτς που αναφέρεται σε μια κατάσταση- πρόβλημα, σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλον να κατανοήσουν το ρόλο- ευθύνες του, να δουν και κατανοήσουν τα πράγματα από μία άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως, συμπεριφορές γι' αυτούς τους ίδιους (που θα ήταν δύσκολο στον πραγματικό χώρο δουλειάς τους).

Η υπόδυση ρόλων είναι ένας ανέξοδος κι ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Για να έχει όμως θετικά αποτελέσματα θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να

«παίζουν» στο σκέτς ή να υποδυθούν ένα συγκεκριμένο ρόλο και να τους έχει εξηγηθεί αρκετά το τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο σκέτς. Ακόμη οι εκπαιδευόμενοι που παρακολουθούν τους συναδέλφους τους θα πρέπει να γνωρίζουν τι (πρέπει) να κάνουν (π.χ. να σχολιάζουν, αντιδρούν, αξιολογούν) και το σκέτς να είναι μικρής διάρκειας. Χρησιμοποιείται ιδίως για ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησής τους.

4. Σεμινάρια. Παραδοσιακή μέθοδος παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) πάνω σ' ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο – π.χ. ηγεσία- επίβλεψη υφισταμένων, λήψη αποφάσεων, Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικά, κ.τ.λ. από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές.

Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από επαγγελματικούς φορείς κ.ά. Την τελευταία δεκαετία αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης εφαρμόζεται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις αφού σημαντικό κόστος της παρακολούθησης σεμιναρίων καταβάλλεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα- σεμινάριο (δηλ. μαθήματα, διάρκεια, αντικείμενο, διδάσκοντες, πρακτική εξάσκηση κτλ) καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της. Τα έτοιμα πακέτα – σεμινάρια που προσφέρονται στην αγορά εκπαίδευσης δεν καλύπτουν πάντα τις εξειδικευμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης, αφού στόχος τους είναι να καλύψουν γενικότερες εκπαιδευτικές ανάγκες, πολλών επιχειρήσεων.

5. Πανεπιστημιακά Μαθήματα/ Προγράμματα. Μέθοδος που εφαρμόζεται ευρέως στην Ευρώπη, την Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μάστερ) σειρά

μαθημάτων- πρόγραμμα- διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη (π.χ. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Χρηματοοικονομικά (Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Στην πράξη η ζήτηση από πλευράς επιχειρήσεων αλλά και από τα ίδια στελέχη για τέτοια μεταπτυχιακά προγράμματα είναι πολύ μεγάλη.

Η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων (από πλευράς επιχείρησης), εξαρτάται από τον αριθμό των εκπαιδευομένων και την καταλληλότητά τους να παρακολουθήσουν (γνώσεις, ενδιαφέρον). Ακόμη η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης.

6. Διαλέξεις, Ημερίδες, Συνέδρια. Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

7. Προτυποποίηση ή Υποδειγματοποίηση Συμπεριφοράς (Behavior Modeling). Τα εκπαιδευόμενα στελέχη (συνήθως κατώτερα και μεσαία) παρακολουθούν σε φιλμ ή βιντεοταινία μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την «αντιγράψουν» και να τη μεταφέρουν στο χώρο δουλειάς τους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας – βλέποντας (Social Learning) παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα.

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, π.χ. στις περιπτώσεις επιβολής πειθαρχικών ποινών, αντιμετώπισης παραπόνων, ελέγχου ακατάλληλης συμπεριφοράς, εισαγωγής αλλαγών, παροχής οδηγιών – συμβουλών, κ.α. Τυπικά, τα βήματα στη μέθοδο αυτή είναι: α. ο εκπαιδευτής αναφέρεται στο θέμα- ικανότητα που πρόκειται να διδαχθεί, β. προβάλλεται η ταινία με τη συγκεκριμένη υποδειγματική συμπεριφορά, γ. οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται τους ρόλους – συμπεριφορές που

είναι για την ίδια ή ανάλογη κατάσταση, δ. Ο εκπαιδευτής σχολιάζει – κριτικάρει - επαινεί τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων και τέλος ε. οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να δείξουν αυτή την ορθή συμπεριφορά στο χώρο της δουλειάς τους.

8. Συναλλακτική Ανάλυση. Μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών «συναλλαγών» / επικοινωνιών, η οποία γενικά στοχεύει στο ν' αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν κι ελέγχουν το γιατί και το πως της δικής τους επικοινωνίας, αλλά και της επικοινωνίας των άλλων (ιδίως των υφισταμένων τους), ώστε να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα.

Το πως επικοινωνεί ο καθένας αλλά και πως ειδικά συμπεριφέρεται απέναντι σε κάποιον εξαρτάται από την κατάσταση του εγώ στην οποία ευρίσκεται. Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ν' αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις τρεις καταστάσεις του «εγώ», δηλ. τη «γονεϊκή», την «ενήλικη» και την «παιδική».

9. Μέθοδος Ηγεσίας Vroom – Yetton. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δύο συγγραφέων, που εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης.

Σ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων (π.χ. αν θα είναι αυταρχικό ή συμμετοχικό – και σε ποιο βαθμό).

10. Εκπαίδευση Ευαισθησίας. Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόησή τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν κι αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων (T- Group Training), λειτουργεί ως εξής: Μια ομάδα εκπαιδευομένων (συνήθως μέχρι 10 άτομα) ευρίσκονται σε μια αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα – όχι προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά της, να πουν πως «βλέπουν» ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά του και τι αισθήματα- αντιδράσεις τους προκαλεί.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων, που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους για τους άλλους (π.χ. λόγω συστήματος αξιών, σεβασμού στον ανώτερο, συναδελφικής αλληλεγγύης, φόβου παρεξήγησης, κτλ.). Η μέθοδος αυτή δεν εφαρμόζεται σήμερα τόσο όσο στο παρελθόν, ενώ έχει θερμούς υποστηρικτές αλλά και αρκετούς επικριτές ως προς την αποτελεσματικότητά της.

11. Action Learning. Η μέθοδος αυτή, κατάλληλη για μεσαία και ανώτερα στελέχη, συνδυάζει τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Βασίζεται και είναι παρόμοια με τη μέθοδο της πολλαπλής διοίκησης. Στα υπό εκπαίδευση στελέχη ανατίθεται ένα έργο – project, σε κάποιο άλλο τμήμα ή διεύθυνση μέσα στην επιχείρηση (ή και σε συνεργαζόμενους οργανισμούς του Δημοσίου). Το έργο αφορά την ανάλυση ενός πολύπλοκου πραγματικού προβλήματος εκτός της ειδικότητάς τους, που έχει το τμήμα ή η διεύθυνση, και τη λήψη απόφασης. Για το σκοπό αυτό, συνήθως, τα στελέχη απασχολούνται πλήρως για ένα διάστημα μερικών μηνών.

Η μέθοδος λειτουργεί ως εξής: Οι εκπαιδευόμενοι για μια – δυο εβδομάδες παρακολουθούν μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων, μεθοδολογίας έρευνας και λαμβάνουν οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος και στη συνέχεια για μερικές εβδομάδες ή μήνες ασχολούνται με την ανάλυση και την επίλυση του. Στο διάστημα αυτό τα εκπαιδευόμενα στελέχη, σε διάφορα projects,

συναντώνται ως ερευνητική ομάδα, για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν την πρόοδο του έργου τους. Αν διαπιστώσουν ελλείψεις – κενά στη μεθοδολογία και γενικά στον τρόπο ανάλυσης του προβλήματος, είναι δυνατό τα εκπαιδευόμενα στελέχη να παρακολουθήσουν νέα σειρά μαθημάτων στην αίθουσα διδασκαλίας. Στο τέλος οι εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν τ' αποτελέσματα του έργου τους στην ανώτατη διοίκηση (συνήθως ενώπιον ακροατηρίου).

12. Κέντρα εκτίμησης/ αξιολόγησης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πρόκειται βασικά για μέθοδο επιλογής υποψηφίων στελεχών. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, όπως π.χ. γραπτές δοκιμασίες, υπόδυση ρόλων, μέτρηση- ανάλυση στάσεων, ομαδικές συζητήσεις, διοικητικά παιχνίδια, κ.α., για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην άσκηση διοίκησης (λήψη αποφάσεων, ηγεσία, συνεργατικότητα, διευθέτηση συγκρούσεων).

Όταν τα κέντρα εκτίμησης/ αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως μέθοδος ανάπτυξης, οι στόχοι είναι: α) ταυτόχρονα με τη διαπίστωση των ικανοτήτων τους τα στελέχη να αναπτύξουν (με τη συμμετοχή τους στις ασκήσεις – δραστηριότητες) και τις διοικητικές τους ικανότητες και β) με βάση τ' αποτελέσματα της αξιολόγησης να πάρουν οδηγίες και συμβουλές για το τι και πως πρέπει να κάνουν, ώστε να βελτιώσουν τ' αδύνατα σημεία τους.

13. Εκπαίδευση Επιβίωσης (Outdoor Training). Στον ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις κι αλλαγές κόσμο των επιχειρήσεων, τα στελέχη χρειάζεται να έχουν θάρρος κι αυτοπεποίθηση για να τις αντιμετωπίζουν. Ακόμη χρειάζεται ομαδική προσπάθεια και συμβολή όλων για να αντιμετωπίσουν το μέγεθος και τη δυσκολία των προβλημάτων. Παρά τα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου, που αναφέρονται από τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν, θα πρέπει κανείς να διατυπώσει τις επιφυλάξεις του για την ανάγκη μιας τέτοιας εκπαίδευσης, αλλά και για τ' αναμενόμενα αποτελέσματά της. Σε κάθε περίπτωση όμως, πριν εφαρμοσθεί μια τέτοια μέθοδος θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη η

προσωπικότητα και η κουλτούρα των στελεχών και η επιθυμία τους να συμμετάσχουν σ' ένα ταξίδι επιβίωσης.

14. Εκπαίδευση «Νέου Αιώνα» (New Age (NA) Training). Η διαπιστωμένη ανάγκη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ένα κοινό σύστημα αξιών, κοινές παραδοχές κι αντίληψη, ώστε να λειτουργούν ως πραγματική ομάδα και να διατηρούν και προάγουν την εταιρική κουλτούρα, έχει οδηγήσει μερικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της σύγχρονης μεθόδου εκπαίδευσης «Νέος Αιών». Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας και τα μαθήματα – ασκήσεις διαρκούν από μερικές ημέρες έως μερικές εβδομάδες. Οι εκπαιδευόμενοι (ως μέλη ομάδας) καλούνται και προκαλούνται ν' αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, καθώς και τα πολύ προσωπικά τους συμβάντα (π.χ. με τους γονείς τους, τον/ την σύζυγο, τα παιδιά τους), ενώπιον άλλων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της γιόγκα, της αυτοϋπνωσης, του καταγιγισμού ιδεών και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι ν' αλλάξουν στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω και εν τέλει συμπεριφορά.

5.5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι μπορούν να εφαρμοστούν και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων εκπαιδεύονται κυρίως από τον προϊστάμενό τους. Το προσωπικό των ξενοδοχείων πρέπει να εκπαιδεύεται κατάλληλα μιας και έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες (Λαλούμης, Ρούπας, 1996: 163).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, από όλους τους εργαζομένους, σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι, η κάθε ομάδα εργαζομένων (π.χ. τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό. Η εκτέλεση – ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση (του εργαζομένου) και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία παρατηρείται, καταγράφεται και μετριέται η ατομική (και ομαδική) απόδοση, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου εργαζομένου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους (στο πλαίσιο των στόχων κι αναγκών της επιχείρησης) και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογουμένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης αλλά και των ιδίων των εργαζομένων.

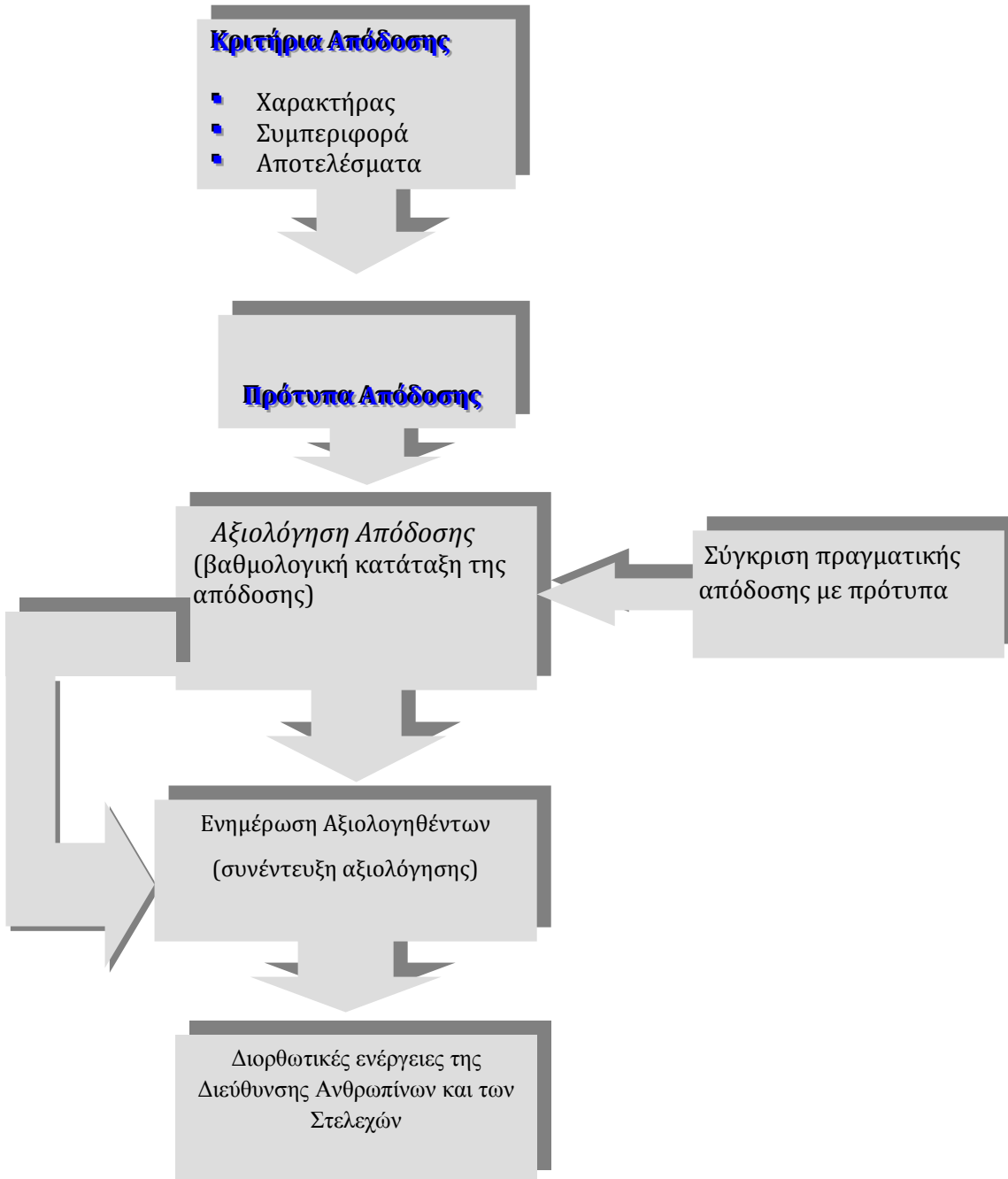
6.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια τεχνική διοίκησης του προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά η ανάπτυξή της για να θεωρείται ολοκληρωμένη θα πρέπει να στηρίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

- Επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης, θέτει τα όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και παρέχει στον κάθε εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του.

- Καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, μέσα στα όρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή εργασίας. Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες, επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και αναμένεται να αναγνωρίσει την καλή απόδοση, να ασκήσει κριτική στην κακή απόδοση, να διορθώσει τα λάθη και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν από την καθημερινή λειτουργία.
- Περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Βάσει ανάλογου εντύπου. Συνήθως, το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας του αξιολογούμενου, τη στάση του απέναντι στην εργασία και την εταιρία γενικότερα (συνεργασία, αφοσίωση) και προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες. Τέλος, γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της δυνατότητας και ετοιμότητας του εργαζόμενου για προαγωγή.
- Συνάντηση του προϊσταμένου με τον ενδιαφερόμενο για να επικοινωνήσει, να συζητήσει, να συμβουλευτεί και να ακούσει τους διάφορους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.
- Χρησιμοποίηση της επίσημης αξιολόγησης από άλλα άτομα που ασχολούνται με τη διαχείριση μισθοδοσίας και προαγωγών, προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης κλπ.
- Διαδικασία αναθεώρησης, από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, για κάθε αποτέλεσμα που τελεί υπό αμφισβήτηση.

Σχήμα 4 Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης



6.3 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

Με την εκτίμηση μετρώνται οι διαφορετικοί παράγοντες και διαστάσεις. Η βαθμολογία για συγκεκριμένους παράγοντες δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθούν οι διαστάσεις για τις οποίες ο υφιστάμενος πήρε μικρότερο βαθμό εκτίμησης και έχει ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση. Οι παράγοντες που μελετώνται αφορούν κυρίως τις ικανότητες του εργαζόμενου, της συμπεριφορά του απέναντι στους συναδέλφους και τους ανωτέρους του, την αποτελεσματικότητά του, την ικανότητά του να συντονίζει την εργασία και να επηρεάζει άλλα άτομα κλπ (Steers et al. 2004).

Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα έντυπα με τους παραπάνω παράγοντες. Ωστόσο, μπορούν να υπάρξουν σφάλματα αντικειμενικότητας μιας και ο εκτιμητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ομοιόμορφη αξιολόγηση για όλους και να αξιολογήσει όλους τους εργαζόμενους σε υψηλά ή σε χαμηλά επίπεδα. Μάλιστα τις περισσότερες φορές οι μάνατζερ αποφεύγουν να δώσουν υψηλή αξιολόγηση σε εργαζόμενους ώστε να μη δημιουργηθεί κάποιος ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων που θα τους εξαναγκάσει να συνεργάζονται λιγότερο μεταξύ τους. Τέλος, μπορεί να παρατηρηθεί νέοι εργαζόμενοι να ξεκινούν με χαμηλή βαθμολογία και σταδιακά να αυξάνεται (Steers et al. 2004).

6.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Βάσει της κλίμακας κατάταξης, ο αξιολογητής δίνει ένα συνολικό βαθμό που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου και κατατάσσει τους υπαλλήλους σε μια σειρά βάσει εκείνων που συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία προς τη μικρότερη.

Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι (Miner, 2005):

1. Μέθοδοι κατατάξεως (Ranking procedures). Η κάθετη κατάταξη (Straight procedure). Είναι μια απλή μέθοδος που συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό (π.χ. 1ος ο τάδε, 2ος ο τάδε κ.λ.π.). Είναι μια κατάταξη που έστω και άτυπα την κάνει συνήθως κάθε προϊστάμενος.

2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative ranking). Δίνουμε στον εκτιμητή μια αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και του ζητάμε να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούμε δύο μικρότερες κατηγορίες.

6.5 ΜΑΘΟΔΟΙ ΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (ABSOLUTE STANDARDS)

Βάσει αυτών των μεθόδων οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών και όχι συγκρινόμενοι με άλλα άτομα. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας: α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει μ' ένα «ναι» ή ένα «όχι», αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μια κλίμακα, συνήθως επτά βαθμών (Miner, 2005).

1. Ποιοτικές μέθοδοι (qualitative methods).

Οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται περισσότερο στην ανθρώπινη κρίση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργασιών των εργαζομένων παρά στην μέτρηση της παραγωγής του προϊόντος. Η επιχείρηση δίνει περισσότερο έμφαση στην κατηγορία αυτή, αφού μπορεί να πραγματοποιηθεί από όποιον έχει τη δυνατότητα να παρατηρεί την επίδοση των εργαζομένων, είτε αυτοί είναι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ή ακόμη και πελάτες. Συνήθως το αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος.

I. Μέθοδος της κατάταξης

Εδώ ο προϊστάμενος του τμήματος κατατάσσει τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν με τη σειρά. Δηλαδή, από τον καλύτερο έως τον χειρότερο (Ζαβλάνος, 2002:117).

II. Εναλλακτική κατάταξη

Ο προϊστάμενος, με τη χρήση αυτής της μεθόδου, προσδιορίζει στην αρχή ποιος είναι ο καλύτερος εργαζόμενος, μετά ποιος είναι ο χειρότερος, αμέσως μετά ποιος

είναι ο επόμενος καλύτερος και ο επόμενος χειρότερος, συνεχίζοντας με την ίδια λογική (Σαρμανιώτης, 2005: 226-227).

III. Κατάταξη ανά ζεύγη

Στην παρούσα μέθοδο γίνεται η σύγκριση των εργαζομένων ανά ζεύγη στην ίδια εργασιακή ομάδα. Οπότε δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια από τον προϊστάμενο, ο οποίος αξιολογεί ποιο είναι το καλύτερο. Όσες περισσότερες φορές και αν εκλεγεί κάποιος μέσα από τις ομάδες κατατάσσεται πρώτος (Ζαβλάνος, 2002:118).

IV. Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Στη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε κατηγορίες απόδοσης. Μπορούν να δημιουργήσουν πέντε κατηγορίες απόδοσης:

Επίπεδο 1. Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης
Επίπεδο 2. Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά συνιστάται βελτίωση
Επίπεδο 3. Ο εργαζόμενος έχει ένα καλό επίπεδο απόδοσης
Επίπεδο 4. Ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης
Επίπεδο 5. Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση

V. Γραφικές κλίμακες κατάταξης

Η γραφική κλίμακα κατάταξης είναι ευρέως γνωστή και εφαρμόσιμη. Αρχικά, προσδιορίζονται οι τομείς στους οποίους θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι και εφόσον προσδιοριστούν αυτοί επιλέγεται μια κλίμακα διαβάθμισης που μπορεί να είναι πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη. Με βάση αυτή την κλίμακα ο αξιολογητής θα επιλέξει το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων του, σημειώνοντας ταυτόχρονα μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Σαρμανιώτης, 2005:226- 227)

2. Ποσοτικές μέθοδοι (quantitative methods)

Στις μεθόδους αυτές γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως για παράδειγμα ο όγκος της παραγωγής, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, ο αριθμός απουσιών από την δουλειά, αριθμητικές ενδείξεις, κ.ά. Βέβαια, μπορεί να υπάρξουν διαστρεβλώσεις στην αξιολόγηση ακόμα και στις μεθόδους αυτές, όποτε ο αξιολογητής χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός. Για παράδειγμα, η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται στην χαμηλή απόδοση των εργαζομένων, αλλά στην ανεπαρκή ποσότητα ή στην ποιότητα των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των πρώτων υλών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

I. Μέθοδος μέτρησης παραγωγής

Η μέτρηση αυτή αφορά στον αριθμό των έτοιμων αλλά και των ελαττωματικών προϊόντων, που παράγονται από τους εργαζόμενους, καθώς και σε οποιοδήποτε αριθμητικό δείκτη της αγοράς. Συνήθως, αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται από τις βιομηχανίες, όταν το προϊόν είναι μετρήσιμο.

II. Πωλήσεις σε χρηματικές ποσοστιαίες μονάδες

Εδώ εκτιμάται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο αρμόδιος εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η επιχείρηση ορίζει ένα συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων και αν ο εργαζόμενος το υπερβεί, τότε θα αμειφθεί με μόνους. Πρέπει να αναφερθεί, επίσης, ότι και σε αυτή την μέθοδο μπορούν να γίνουν διαστρεβλώσεις, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών.

III. Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου

Εδώ γίνεται η αξιολόγηση για τις προσωπικές μετρήσεις των εργαζομένων. Δηλαδή, περιλαμβάνονται στοιχεία όπως είναι ο αριθμός των απουσιών, των καθυστερήσεων, των επιπλήξεων ή ακόμα και των ποινών που έχουν στην κατοχή τους οι εργαζόμενοι.

IV. Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας:

Αυτές αφορούν σε δείγματα εργασιών τα οποία βρίσκονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

V. Η μέθοδος για την καταμέτρηση της απόδοσης των στελεχών

Όσες μέθοδοι έχουν ήδη αναφερθεί, δεν έχουν ευρεία εφαρμογή. Η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με τα ποσοτικά κριτήρια μέσω του τμήματος στο οποίο βρίσκονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση κι αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν (αναφέρεται συνήθως και ως «πακέτο αμοιβών»), θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από :

α) την **άμεση οικονομική παροχή**, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο(δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

β) την **έμμεση οικονομική παροχή**, που είναι τα οφέλη / επί πλέον παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κ.λ.π.

7.2. ΒΑΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ

Το σύστημα αμοιβής που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πως πρέπει ν' αμείβεται ο εργαζόμενος. Οι συνήθεις βάσεις υπολογισμού είναι τρεις :

1. **Χρόνος**. Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα έργου που παράγει κι αυξάνεται με την αύξηση του χρόνου απασχόλησης (π.χ.

υπερωρίες) . Η αμοιβή παρέχεται α) με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου (για το εργατοτεχνικό προσωπικό) , β) ή με τη μορφή μισθού, για υπαλλήλους και στελέχη. Συνήθης είναι και η περίπτωση η αμοιβή γενικών διευθυντών, ή προέδρων Διοικητικών Συμβουλίων ή διευθύνοντος συμβούλου, να δίνεται σε ετήσια βάση.

Η αμοιβή με βάση το χρόνο είναι σκόπιμο να χρησιμοποιείται όταν (Κανελλόπουλος, 2002):

- Οι μονάδες παραγωγής δεν ξεχωρίζονται εύκολα και δεν μετριοούνται.
- Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό έλεγχο πάνω στην ποσότητα παραγωγής ή δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης.
- Οι καθυστερήσεις στην εργασία είναι συχνές και πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων.
- Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν καλά να μετρούν την απόδοση των υφισταμένων τους.
- Αν η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που κάθε επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής θα είχε δυσμενείς συνέπειες, για τους εργαζόμενους ή την επιχείρηση.
- Αν η επιχείρηση είναι εντάσεως παγίου κεφαλαίου κι η παραγωγή στηρίζεται στις μηχανές (αυτοματοποίηση) κι όχι στο εργατικό δυναμικό.

1. Απόδοση και Παραγωγικότητα (Αμοιβή με το κομμάτι).

Εδώ η βάση υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα έργου που παράγει ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής (π.χ. ζεύγη υποδημάτων, αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν, τετραγωνικά μέτρα, αριθμός σελίδων) και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Για παράδειγμα, η ωριαία ή ημερήσια αποζημίωση ενός εργάτη διαιρείται με τον αριθμό των μονάδων (πρότυπα) που εκτιμάται ότι αυτός μπορεί να παράγει σε μια ώρα ή ημέρα. Για κάθε μονάδα πέρα απ' αυτό το πρότυπο ο εργαζόμενος πληρώνεται ένα συγκεκριμένο δραχμικό ποσό (κίνητρο). Οι προμήθειες των πωλητών είναι ένα άλλο παράδειγμα αμοιβής που έχει ως βάση την απόδοση.

Η αμοιβή με βάση την απόδοση είναι σκόπιμη όταν :

- Οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες.
- Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και ποσότητας παραγωγής.
- Η εργασία είναι προτυποποιημένη, η ροή κανονική και οι διακοπές πολύ λίγες.
- Η ποιότητα είναι σχετικά λιγότερο σπουδαία από την ποσότητα.
- Οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο και προσοχή για έλεγχο της απόδοσης των υφισταμένων τους.
- Ο ανταγωνισμός κι ανάγκη για έλεγχο του κόστους επιβάλλουν τον ακριβή προσδιορισμό του εργατικού κόστους εκ των προτέρων (παπούτσια, ρούχα).

3.Γνώση και Δεξιότητες

Η λογική για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας τέτοιας βάσης είναι ότι στο συνεχώς και γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (φύση εργασιών, απαιτήσεις θέσεως εργασίας, τεχνολογία, κ.λ.π.) απαιτούνται εργαζόμενοι οι οποίοι λόγω ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν σε αλλαγές (νέες θέσεις εργασίας) και στις όποιες νέες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Άρα αυτοί πρέπει να πληρώνονται, ουσιαστικά σε προσωπική βάση (γιατί έχουν προσόντα πέρα απ' αυτά που απαιτούν οι δυσκολίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας) για ν' αποδώσουν τα μέγιστα σε συνθήκες αυξημένων απαιτήσεων και έντονων ή και συχνών αλλαγών. Η αμοιβή τους ξεκινά από ένα βασικό μέγεθος και λαμβάνουν αυξήσεις καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες ή αποκτούν δεξιότητες μέσα από ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης ή από τη μετακίνησή τους σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

7.3. ΒΑΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΗΣ

Στην πράξη, για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ομάδες εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας

ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι:

1. Αμοιβές των ανταγωνιστών. Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες κι εργασίας, επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και για να έχουν διάθεση ν' αποδώσουν, δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών.

2. Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου (π.χ.35ωρο), αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων, κ.λ.

3. Κόστος ζωής και πληθωρισμός. Αν και το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός σ' επίπεδο οικονομίας δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, εν τούτοις οι εργαζόμενοι τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις/ διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεσή τους να αποδώσουν. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις που κάθε φορά δίνουν να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής (συνήθως λαμβάνεται υπόψη 4μελής οικογένεια) και τον πληθωρισμό σε τοπικό, σε εθνικό αλλά και σε διεθνικό επίπεδο.

4.Συνθήκες αγοράς εργασίας. Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού. Αν π.χ. η ανεργία σ' έναν κλάδο είναι υψηλή, αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών αμοιβών. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως άλλες δυνάμεις (π.χ. δύναμη εργατικών σωματείων, κυβερνητικές ρυθμίσεις) μπορούν να περιορίσουν την επίδραση των δυνάμεων που καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση, σε μια αγορά εργασίας.

5. Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης. Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεασθεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.

6. Πίεση και δύναμη των σωματείων (Συλλογικές διαπραγματεύσεις). Οι εργαζόμενοι μέσα από τα συνδικάτα τους ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων συνήθως υψηλότερα απ' αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν ισχυρά σωματεία (σε αριθμό μελών και σε ειδική δύναμη – σπάνιες ειδικότητες) η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την αποφυγή συγκρούσεων, απεργιών και τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης.

7. Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως π.χ. επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα κ.λ., είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Έτσι, είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

8. Κύκλος ζωής επιχείρησης. Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση «εισαγωγής» στον κλάδο ή ανάπτυξης ή ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιούν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των εργαζομένων. Σχετικός είναι ο πίνακας 3.

9. Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας. Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία (π.χ. του εργατοτεχνίτη, του λογιστή, του τηλεφωνητή, του πωλητή, του διευθυντή προσωπικού, κ.λ.) απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας, κ.λ. Ακόμη δε, κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό

περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσα πρέπει να πληρώνεται .

10. Σχετική απόδοση (αξία) του εργαζόμενου. Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση (όπως αποδεικνύεται από τη συστηματική αξιολόγηση) θα πρέπει να υπολογίζονται σ' ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών, για να έχουν τη δύναμη κινήτρου κι αναγνώρισης.

Η διεθνής αλλά κι εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας, αφού τούτο, εκτός των άλλων θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη, είναι: οι οικονομικές δυνατότητες και οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.

7.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Με βάση την πολιτική της, κάθε επιχείρηση επιδιώκει ν' αναπτύξει κι εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής, δηλαδή να προσδιορίσει τα στοιχεία και τη σχέση μεταξύ τους, όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι: ο βασικός μισθός, η κλιμάκωση αυξήσεων, η φύση, κατηγορία και σχετική αξία της εργασίας, η απόδοση στη θέση εργασίας, η αρχαιότητα και τα προσόντα. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει προηγηθεί ακριβής και λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας

1. Έρευνα Αγοράς για Αμοιβές.

Για να αποφασίσει μια επιχείρηση πόσο θα πληρώσει για μια συγκεκριμένη εργασία, είναι λογικό κι αναγκαίο να γνωρίζει πόσο αυτή πληρώνεται στην αγορά. Δηλαδή πρέπει να συγκεντρώσει στοιχεία για τη βασική αποζημίωση (μισθός,ημερομίσθιο), τα κίνητρα και τις επιπλέον παροχές που παρέχονται.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη συλλογή αυτών των στοιχείων .Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες (70%) συλλέγουν τα στοιχεία άτυπα, σε

προφορική βάση από τους άλλους εργοδότες. Σημαντικό στοιχείο για τις παρεχόμενες αμοιβές αποτελούν και οι προκηρύξεις θέσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Κάποιες επιχειρήσεις, όμως, αναθέτουν τη συλλογή αυτών των στοιχείων σε γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Σημαντικό ποσοστό εργοδοτών χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιούν επίσημοι κρατικοί και επαγγελματικοί φορείς (π.χ. Υπουργείο Εργασίας, Ο.Α.Ε.Δ., Γ.Σ.Ε.Ε., ΣΕΒ). Πολύ μικρό ποσοστό εργοδοτών διεξάγουν οι ίδιοι έρευνα αγοράς με τη χρήση ερωτηματολογίων.

2. Αξιολόγηση Εργασίας

Η διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας(για την επιχείρηση) της κάθε εργασίας, στη βάση ακριβούς κι ολοκληρωμένης ανάλυσής, ορίζεται ως αξιολόγηση εργασίας. Πρόκειται για μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών για να προσδιορισθεί η (σχετική) αξία της κάθε μιας και στη βάση αυτής της αξίας να δημιουργηθεί μια ιεράρχηση των αμοιβών.

Η σύγκριση των εργασιών γίνεται για εκείνα τα κριτήρια ή παράγοντες που αφ' ενός μπορούν να προσδιορισθούν κι αφ' ετέρου είναι κρίσιμα για την εκτέλεση / απόδοση στη θέση εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν και το περιεχόμενο της εργασίας . Με δεδομένη τη διαφορετικότητα των εργασιών, στη σημερινή εποχή, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός παραγόντων σύγκρισης που θα χρησιμοποιούσαν όλοι οι εργοδότες. Οι παράγοντες αυτοί προσδιορίζονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας και τη μέθοδο έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί. Οι παράγοντες που θεωρούνται κοινοί για τις περισσότερες εργασίες, κι άρα μπορεί να γίνει σύγκριση είναι: δεξιότητες, προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσικές συνθήκες, η τεχνογνωσία, η πνευματική ικανότητα / επίλυση προβλημάτων κι η υπευθυνότητα.

3. Μέθοδοι Αξιολόγησης Εργασιών

Η αξιολόγηση εργασιών, όπως προκύπτει απ' τα παραπάνω (απόφαση γι' αυτή καθ' αυτή την ανάγκη γι αξιολόγηση, δημιουργία επιτροπής, επιλογή κριτηρίων σύγκρισης) είναι εν πολλοίς μια υποκειμενική διαδικασία κι η μέθοδος που θα

χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της αξίας της κάθε εργασίας θα μειώσει ή θ' αυξήσει τον όλο βαθμό υποκειμενικότητας.

4. Κλιμάκια αμοιβής (Δομή αμοιβών)

Με βάση τις πληροφορίες / στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί από την αξιολόγηση εργασιών και την έρευνα αγοράς γι' αμοιβές, θα καθορισθεί η δομή αμοιβών, δηλαδή το πόσο θα πληρώνονται οι εργασίες κάθε κατηγορίας κι η συγκεκριμένη εργασία σε κάθε κατηγορία. Βεβαίως στη διαδικασία αυτή λαμβάνεται υπόψη κι η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης π.χ. αν θα δίνει ανταγωνιστικές αμοιβές ή σύμφωνα με τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας).

Η επιτροπή αξιολόγησης εργασιών και καθορισμού αμοιβών ορίζει το ύψος αμοιβής ή συνηθέστατα το εύρος αμοιβής για κάθε εργασία, που είναι ανάλογο με την αξία ή τη δυσκολία της. Για μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργασιών (απλή κατάταξη εργασιών) αυτό είναι εύκολο, αν όμως πρόκειται για μεγάλο αριθμό εργασιών τότε είναι αναγκαίο να ομαδοποιηθούν σε τάξεις ή κλιμάκια αμοιβής. Κάθε τάξη ή κλιμάκιο αμοιβής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις εργασίες, που όπως έχει προκύψει από την αξιολόγηση, είναι περίπου της ίδιας δυσκολίας ή αξίας.

5. Ατομική αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων)

Μετά τον καθορισμό των μισθολογικών κλιμακίων ή την ανάπτυξη της δομής αμοιβών, τα στελέχη ή η αρμόδια επιτροπή ορίζουν την αμοιβή για κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει, η οποία εμπίπτει σε ένα κλιμάκιο αμοιβής. Για τον προσδιορισμό των ανισοτήτων, δηλαδή κάποια εργασία να πληρώνεται πολύ πάνω ή πολύ κάτω από το εύρος της αμοιβής της κλίμακας στην οποία ανήκει, είναι σκόπιμο να καταγράφεται η καμπύλη αμοιβών, δηλαδή η γραμμή που προκύπτει από την αντιστοίχιση της αξίας της εργασίας κι της αμοιβής που πληρώνεται γι' αυτή την εργασία.

7.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Τα συστήματα αμοιβής εφαρμόζονται για την παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση (τους) είτε σ' ατομικό ή ομαδικό επίπεδο ή σ' επίπεδο εργασίας, από χειρωνακτική, τεχνική έως τις εργασίες των διοικητικών στελεχών. Η ανάγκη για την παροχή κινήτρων προκύπτει από το γεγονός ότι, στην πράξη, η αμοιβή με βάση τα οριζόμενα από την κλαδική κι εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας και την αξία της κάθε εργασίας (βλέπε τα σχετικά περί αξιολόγησης εργασιών) δεν παρακινεί πάντοτε για την άψογη εκτέλεση των καθηκόντων ή (πολύ περισσότερο) για την καταβολή αυξημένης προσπάθειας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ποσοτικών και ποιοτικών σ' ατομικό, ομαδικό κι επιχειρησιακό επίπεδο.

Τα παρεχόμενα, στην πράξη, κίνητρα είναι (περισσότερο) οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν δραχμική αποζημίωση για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Είναι όμως και μη οικονομικά δηλαδή, δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου, υπάρχει όμως ηθική κυρίως επιβράβευση για την καλή απόδοση, την άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες (π.χ. διπλώματα/ πλακέτες αναγνώρισης συγκεκριμένης συνεισφοράς ή συμπεριφοράς, άδειες μετ' αποδοχών, πληρωμένες διακοπές, κ.α.).

Τα συστήματα κινήτρων όμως, δεν οδηγούν πάντοτε στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ούτε στην παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να συμβεί αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και αν η διοίκηση δεν έχει δώσει την απαραίτητη προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Ακόμη, η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται άμεσα από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα σύστημα κινήτρων, είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, υπάρχει αρμονική σχέση υφισταμένων και διοίκησης και οι συνήθειες απασχόλησης είναι καλές.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα ένα σύστημα κινήτρων, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να το θέλουν. Και αυτό εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένα θα

εισάγει η διοίκηση το σύστημα αυτό και κατά πόσο θα πείσει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος κινήτρων, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αυξηθεί η επιθυμία τους για την αποδοχή του.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής τους απόδοσης. Η σχέση αυτή είναι περισσότερο φανερή, αν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας ή ποσότητας, σύμφωνα με τα οποία μπορούν να κρίνουν οι ίδιοι την απόδοσή τους. Επίσης, για την επιτυχία των συστημάτων αυτών, είναι αναγκαία η δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων ότι θα ανταπεξέλθουν στα ήδη ορισθέντα κριτήρια. Απαιτείται ακόμη αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, η οποία όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ανοικτή και αμφίπλευρη επικοινωνία. Η διοίκηση δεν πρέπει να δώσει στα συστήματα κινήτρων τη μορφή αναφαίρετου δικαιώματος. Αντιθέτως, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ανταμοιβή, ανάλογη της καταβαλλόμενης κάθε φορά προσπάθειας. Η εικόνα αυτή μπορεί να δημιουργηθεί, αν τα χρήματα που προέρχονται από κίνητρα, δίδονται στους εργαζόμενους ως ξεχωριστή πληρωμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βάσει διατυπώσεων πολλών μελετητών, η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες εξαρτάται από την ποιότητα παροχής υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Η ικανοποίηση από την εργασία, το κλίμα του ξενοδοχείου, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, είναι κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα (Odeh, Ekinici, Lockwood, 2005). Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τι είναι μεθοδολογία έρευνας, ποιές διαφορετικές μέθοδοι έρευνας υπάρχουν, ποιά είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών, καθώς και ποιά η σημασία τους. Ακόμη θα αναφερθούμε στη στρατηγική που ακολουθήθηκε και στα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αποτυπωθεί η ικανοποίηση του προσωπικού κατά τη διάρκεια λειτουργίας τριών ξενοδοχείων για την ίδια χρονική περίοδο και πιο συγκεκριμένα, πόσο η γνώμη των εργαζομένων επηρεάζει τη γνώμη των πελατών για το προσφερόμενο προϊόν και τις προσφερόμενες υπηρεσίες καθώς και τη γενικότερη αποτελεσματικότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

8.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία είναι μια γενική προσέγγιση της διαδικασίας συλλογής στοιχείων, στη οποία είναι βασισμένη κάθε επιστημονική έρευνα. Ο τρόπος μεθόδου συλλογής δεδομένων μπορεί να προέρχεται από κάθε είδους τεχνικές προσέγγισης και παραδόσεις, όπου καμία από αυτές δεν μπορεί να απορρίψει ή να καθορίσει αυτομάτως καμία συγκεκριμένη μέθοδο (Θεοφιλίδης, 1999).

Σύμφωνα με τους Αγιουτάντη και Μέρτικα (2003), η μεθοδολογία μίας έρευνας πρέπει να είναι σωστά δομημένη, σύντομη και περιεκτική. Τα στάδια μιας έρευνας είναι τα εξής: Θέμα (τίτλος), Εισαγωγή, Ελεγχόμενη υπόθεση (ή υποθέσεις), Βιβλιογραφική ανασκόπηση, Παρουσίαση άλλων σχετικών ερευνών,

Διαδικασία διεξαγωγής (σχεδίαση της έρευνας, συλλογή στοιχείων, περιορισμοί) αποτελέσματα, συμπεράσματα και υπεξηγήσεις, προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και βιβλιογραφικές αναφορές.

8.3. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να προσεγγίσουμε την έρευνα είναι τρεις : η ποιοτική, η ποσοτική και μερικές φορές ο συνδιασμός και των δύο που ονομάζεται ημιποιοτική (Ψαρρού και Ζαφειρόπουλος, 2001).

Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε συλλογή ποιοτικών στοιχείων. Τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια, ούτε να συγκριθούν. Η συγκεκριμένη μέθοδος αναλύει προσωπικά στοιχεία, ανθρώπινες συμπεριφορές, απόψεις, αξίες, πιστεύω, και πολιτισμική προέλευση. Οι κυριότερες μέθοδοι συλλογής ποιοτικών στοιχείων είναι η συνέντευξη σε βάθος και οι ομαδικές συζητήσεις, όπου η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω κασσετοφώνου, καθώς επίσης και η προσωπική παρατήρηση (Howard, Sharp, 2001).

Η ποιοτική έρευνα είναι ένα βασικό ερευνητικό εργαλείο κάθε επιχείρησης που θέλει να μελετήσει κάποια καινούργια προϊόντα χωρίς να χρειάζεται να κάνει κάποια αριθμητική μέτρηση (Ψαρρού, Ζαφειρόπουλος 2001).

Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων. Τα αποτελέσματά της είναι αριθμοί, δείκτες, ποσοστά και μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια καθώς και να συγκριθούν. Θεωρείται πιο αντικειμενική γιατί τα στοιχεία αναλύονται στατιστικά.

Οι κυριότερες μέθοδοι συλλογής ποσοτικών στοιχείων είναι η προσωπική συνέντευξη, η τηλεφωνική συνέντευξη και η ταχυδρομική συνέντευξη. Η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω ερωτηματολογίου δομημένου, κλειστού τύπου. Αυτή την έρευνα τη χρησιμοποιούν περισσότερο μεγάλες εταιρίες, οι

οποίες είναι διατεθειμένες να διαθέσουν αρκετά χρήματα, αφού είναι πάρα πολύ ακριβή.

Για να είναι η ποσοτική έρευνα αποτελεσματική, θα πρέπει να έχει ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, ένα τυχαίο επιλεγμένο δείγμα ατόμων που μπορεί και αντιπροσωπεύει την αγορά και τέλος ένα αρκετά μεγάλο δείγμα ατόμων (Αγιουτάντης, Μέρτικας, 2003).

Μελέτη Περίπτωσης

Μία από τις καλύτερες μεθόδους είναι η μελέτη περίπτωσης (case study), στην οποία η ανάλυση των στοιχείων περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τη χρήση των υλικών αναφοράς που προετοιμάζονται για τη μελέτη. Επίσης, η γνώση και η θεωρία έχουν ήδη ερμηνευτεί από άλλους ή έχουν βρεθεί σε περιοδικά και βιβλία. Εντούτοις, μπορεί να περιλάβει τις μελέτες τομέων, τις προσωπικές ή συνεντεύξεις ομάδας και τις ερευνητικές δραστηριότητες. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής είναι ότι εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο γεγονός ή φαινόμενο (Spencer κ.α., 2003).

8.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Οι πηγές των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μίας εργασίας μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες : στις πρωτογενείς πηγές και στις δευτερογενείς πηγές.

Πρωτογενή στοιχεία είναι αυτά που συλλέγονται από εμάς τους ίδιους μέσω δειγματοληψίας (ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, δημοσκόπηση κ.τ.λ.). Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων είναι χρονοβόρα και έχει μεγάλο κόστος, αποτελεί όμως καλή πηγή σε πολλές περιπτώσεις και προσφέρει ακρίβεια στα αποτελέσματα, με την προϋπόθεση πάντα να είναι σωστή η επιλογή και η επεξεργασία του δείγματος (Αγιουτάντης και Μέρτικας, 2003).

Δευτερογενή στοιχεία είναι αυτά που δημοσιεύονται από οργανισμούς ή δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις (άρθρα, συνεντεύξεις σε εφημερίδες και περιοδικά κ.τ.λ.) καθώς και η αντίστοιχη βιβλιογραφία που καλύπτει το θέμα. Τα δευτερογενή στοιχεία προσφέρουν το υπόβαθρο για την κατανόηση του θέματος

και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία μπορεί να θεμελιωθεί η ανάπτυξη και η ανάλυση. Ο χρόνος συλλογής δευτερογενών στοιχείων είναι σχετικά γρήγορος, έχει χαμηλό κόστος και πολλές φορές μπορεί να δώσει λύση στο πρόβλημα και να τεκμηριώσει την απάντηση της έρευνας. Επιπλέον, τα δευτερογενή στοιχεία έχουν κάποια πλεονεκτήματα, αλλά και κάποια μειονεκτήματα το οποία είναι τα εξής (Αγιουτάντης και Μέρτικας, 2003):

Πλεονεκτήματα

- Τα δευτερογενή στοιχεία προσφέρουν το απαραίτητο υπόβαθρο για την κατανόηση του θέματος
- Προσφέρουν διευκόλυνση και προειδοποίηση σε διάφορες περιπτώσεις όπου η ανάλυση δεν οδηγούσε πουθενά
- Προσδιορίζουν τη δομή των διερευνητικών ερωτήσεων με την προσωπική επαφή με τους διαχειριστές ανθρωπίνων πόρων του σχετικού τμήματος της εταιρίας
- Αποτελούν σημαντική βάση, πάνω στην οποία μπορεί να θεμελιωθεί η ανάπτυξη της επιστημονικής εργασίας
- Βοηθούν στην διερεύνηση πολλών και ποικίλων παραμέτρων του θέματος, χωρίς να είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση εναλλακτικών ερευνητικών μεθόδων.

Μειονεκτήματα

- Πολλά από τα δημοσιευμένα στοιχεία που λαμβάνονται στο σύνολο των δεδομένων (και πηγή τους αποτελεί το διαδίκτυο), είναι ανακριβή
- Πολλά δευτερογενή στοιχεία είναι ανούσια προς χρήση για την παρούσα έρευνα. Για αυτό το λόγο πρέπει να γίνει προσεκτική επιλογή των χρήσιμων στοιχείων που μπορούν να συμπεριληφθούν.

8.5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Επιλέχθηκαν για την έρευνα τρία ξενοδοχεία στην περιοχή της Αττικής που είναι 5* μιας και η συγκεκριμένη κατηγορία προσφέρει τους όρους λειτουργίας του Housekeeping καλύτερα και πληρέστερα διατυπωμένους. Τα ξενοδοχεία είναι:

- Lagonisi Grand Resort
- Grecotel Cape Sounio
- Eden Beach Anavyssos

Η πρώτη ημέρα λειτουργίας κάθε ξενοδοχείου εξαρτάται από τις εκάστοτε κρατήσεις των δωματίων του και διαφέρει από το ένα ξενοδοχείο στο άλλο. Σκοπός της έρευνας ήταν να συμπεριλάβει όσο περισσότερους από το προσωπικό ήταν δυνατόν, διότι όλο το προσωπικό ήταν ανέφικτο να απαντήσει στα ερωτηματολόγια.

Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 2011 (Ιούνιος- Αύγουστος) δόθηκαν ερωτηματολόγια «ικανοποίησης προσωπικού» σε **60** εργαζόμενους σε τρία ξενοδοχεία. Επεστράφησαν συμπληρωμένα μέχρι την 10η μέρα του Αυγούστου **40**. Έπειτα από την καταγραφή των αποτελεσμάτων, η έρευνα ανακοινώθηκε στη διοίκηση. Σε συνεργασία με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και με συναντήσεις ομάδων προσωπικού με τον Πρόεδρο της εταιρίας, ελήφθησαν κάποιες αποφάσεις που αφορούσαν σε αλλαγές πρακτικών του οργανισμού.

Συνήθως το προσωπικό που ξεκινά εργασία στο άνοιγμα των ξενοδοχείων, δηλαδή τέλος Απριλίου μένει για τουλάχιστον τέσσερις μήνες, δηλαδή έως τις αρχές του Αυγούστου. Στη συνέχεια αντικαθίσταται με προσωπικό τρίμηνης απασχόλησης. Μέχρι την 10η Αυγούστου 2011 συγκεντρώθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας οπότε η σύγκριση με τη γνώμη των πελατών ήταν πλέον εφικτή.

8.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΣΩΝ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον τόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων, δηλαδή στη Χαλκιδική με προσωπική επαφή τόσο της ερευνητή όσο και δύο ακόμη συναδέλφων με διανομή ερωτηματολογίων.

Η καταχώριση και επεξεργασία των ερωτηματολογίων προσωπικού έγινε στο υπολογιστικό πρόγραμμα Excel 2007 του Office. Η παρουσίαση των δεδομένων έγινε επίσης σε φύλλο Excel.

8.7. ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε Έλληνες και σε αλλοδαπούς εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν στα ερωτηματολόγια ήταν εποχικής απασχόλησης, τρίμηνης, τετράμηνης, πεντάμηνης και εξάμηνης καθώς επίσης και σπουδαστές που πραγματοποιούσαν την πρακτική τους άσκηση.

8.8. ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 19 ερωτήσεις (βλέπε παράρτημα). Ορισμένες από τις ερωτήσεις περιλαμβάνουν υποερωτήματα προκειμένου για τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας, η οποία θα οδηγήσει σε αντικειμενική διεξαγωγή συμπερασμάτων. Στην πρώτη ερώτηση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερώτηση αναφορικά με το φύλο.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά στοιχεία σχετικά με το προσωπικό που έχουν να κάνουν με τις αποχωρήσεις των στελεχών, τη δομή των ηλικιών, τις απουσίες και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Η τρίτη και τέταρτη ερώτηση αφορούν κατά πόσο υπάρχει ή όχι τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στο ξενοδοχείο και πόσα άτομα ασχολούνται σε αυτό.

Στην πέμπτη ερώτηση ζητείται να απαντηθεί σε περίπτωση που δεν υπάρχει Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ποιος είναι υπεύθυνος για θέματα προσωπικού στο ξενοδοχείο.

Στην έκτη ερώτηση αναφέρονται περιπτώσεις που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Στην έβδομη ερώτηση ερωτάται πώς έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στο ξενοδοχείο.

Στην όγδοη ερώτηση αναφέρονται οι τρόποι προσέκλυσης προσωπικού που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο και στην ένατη ερώτηση αναφέρονται στις μεθόδους επιλογής που χρησιμοποιούνται για κάθε κατηγορία προσωπικού ενός ξενοδοχείου.

Στη δέκατη ερώτηση αναφέρεται κατά πόσο υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και στην ενδέκατη ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Στη δωδέκατη ερώτηση ερωτάται αν το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιείται για να καθοριστούν οι αμοιβές, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η ανάπτυξης καριέρας ή ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

Στην δέκατη τρίτη ερώτηση γίνεται αναφορά στο ποσοστό της μισθοδοσίας που αντιπροσωπεύουν τα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού και στη δέκατη τέταρτη ερώτηση κατά πόσο γίνεται συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Στη δέκατη τέταρτη ερώτηση ερωτάται ποιες επιπρόσθετες παροχές προσφέρονται ανάλογα με την κατηγορία υπαλλήλων (διοικητικοί υπάλληλοι, υπάλληλοι ρεσεψιόν, υπάλληλοι εστίασης, υπάλληλοι housekeeping, υπάλληλοι καθαριότητας).

Στη δέκατη έκτη ερώτηση αναφέρονται κάποιες επιπρόσθετες παροχές που μπορεί να προσφέρονται εκτός από τις νομικές υποχρεώσεις όπως φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας, άδεια μητρότητας, γονική άδεια, συνταξιοδοτικά προγράμματα κλπ.

Στη δέκατη έβδομη και δέκατη όγδοη ερώτηση γίνεται αναφορά στο κατά πόσο εφαρμόζονται εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους και τι είδους εκπαιδευτικά προγράμματα.

Τέλος, στη δέκατη ένατη ερώτηση μετράται κατά πόσο λαμβάνονται υπόψη οι παρατηρήσεις του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της έρευνας είναι να καταγραφεί κατά πόσο το ξενοδοχείο εφαρμόζει τις αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που προαναφέρθηκαν και κυρίως εκπαίδευση του προσωπικού και επιπρόσθετες παροχές που προσφέρονται. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας. Οι άξονες που επιλέχθηκαν με βάση τη σχετική βιβλιογραφία είναι η οργανωτική δομή του Housekeeping, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping καθώς και η εκπαίδευση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του Housekeeping.

Κατόπιν, ανακοινώθηκαν τα αποτελέσματα καθώς και η ακριβής περιγραφή των ενεργειών της διοίκησης για την επίλυση των πιο σημαντικών προβλημάτων που ανέδειξε η έρευνα. Θα γίνει επικέντρωση στις παροχές που έχει το προσωπικό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε γίνονται σχόλια γενικότερα για το προσωπικό.

9.2. ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όσον αφορά στις περιοχές ευθύνης, όλα τα ξενοδοχεία είχαν πάνω κάτω τις ίδιες. Δηλαδή:

- Όροφοι, καθαριότητα και επιμέλεια τους
- Κοινόχρηστοι Χώροι, καθαρότητα και επιμέλεια τους
- Πλυντήρια
- Λινοθήκη
- Και ό,τι έχει σχέση με τα προϊόντα-υλικά που χρειάζεται το τμήμα (παραγγελία-αγορές)

Στο ένα από τα τρία ξενοδοχεία όμως οι περιοχές ευθύνης είναι ακόμα περισσότερες, όπως: περιποίηση, καθαριότητα και γενικά διατήρηση κήπων,

γενικές βλάβες εξωτερικών και εσωτερικών χώρων (ηλεκτρισμός, θέρμανση κ.τ.λ.).

Επειδή το δείγμα προς έρευνα που επιλέχθηκε αποτελείται από ξενοδοχεία ίδιας δυναμικότητας τα οργανογράμματά δεν διαφέρουν μεταξύ τους τόσο, εκτός από το ξενοδοχείο που έχει περισσότερες περιοχές ευθύνης οπότε και παραπάνω διαφορετικό προσωπικό (εργάτες, κηπουρούς). Προφανώς, το εκάστοτε ξενοδοχείο απασχολεί διαφορετικό αριθμό εργαζόμενων του τμήματος. Και ακόμα μια διαφορά που παρατηρήθηκε ήταν στις housekeepers, όπου στο ένα ξενοδοχείο υπήρχαν δύο και στα άλλα δύο ήταν η housekeeper με τον βοηθό της (assistant housekeeper).

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι αυτό έχει να κάνει με τη πολιτική του ξενοδοχείου και τις ανάγκες που θεωρεί η διεύθυνση πως έχει το συγκεκριμένο τμήμα.

Στο ξενοδοχείο όπου η housekeeper είχε περισσότερες περιοχές ευθύνης, είχε και περισσότερες αρμοδιότητες. Αυτό που δεν αλλάζει σε κανένα από τα τρία ξενοδοχεία είναι οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων βάσης και περισσότερο των καμαριέρων και καθαριστριών.

Η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας, αφού σε συνδυασμό με τη τιμή προσδιορίζει την αξία την οποία αγοράζει ο πελάτης. Αυτή η αξία αποτελεί κρίσιμο κριτήριο επιλογής των πελατών μεταξύ δύο ή περισσότερων προϊόντων.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι του προϊόντος τους. Ειδικά το τμήμα του housekeeping που είναι και το πιο σημαντικό τμήμα τους, πιστεύουν ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την αγορά του προϊόντος τους (τα δωμάτια κατά κύριο λόγο).

Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι κανένα από τα ξενοδοχεία του δείγματος δεν υπήρχε τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Τις αρμοδιότητες για τα παραπάνω την έχει η Housekeeper σε συνεργασία φυσικά με την διεύθυνση.

9.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Και τα τρία ξενοδοχεία βρέθηκαν να έχουν πάνω κάτω τους ίδιους τρόπους αναζήτησης-προσέλκυσης. Αρχικά όλοι βάζουν αγγελίες είτε στο τύπο είτε στο Internet. Έπειτα θεωρούν πιο ισχυρή πηγή τους ίδιους τους εργαζόμενους τους που προτείνουν γνωστούς συνήθως πολύ άξιους για τη δουλειά. Η βάση δεδομένων είναι πηγή αναζήτησης και για διοικητικά στελέχη. Πρόκειται για αιτήσεις και βιογραφικά που έχουν στα αρχεία τους και τα οποία αναζητούν σε περιόδους αναζήτησης προσωπικού. Ένα εκ των ξενοδοχείων του πληθυσμού αναζητά τους εργαζόμενους του από τον Σύλλογο των Εργαζομένων. Κανένα όμως δεν τους αναζητά μέσω ραδιοφώνου, μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, μέσω γραφείων διασύνδεσης (γιατί τα ξενοδοχεία αυτά είναι πολύ μακριά από εκπαιδευτικά κέντρα τέτοιου τύπου), μέσω ξενοδοχειακού επιμελητηρίου.

9.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση αποτελεί βασικό παράγοντα οργανωτικών αλλαγών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία που ολοκληρώνεται σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Βάσει της έρευνας που πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση συντελεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων του Housekeeping.

9.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι ένα από τα βασικά στάδια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει στη δημιουργία ενός σχεδίου, που αποσκοπεί τόσο στην ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων για να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους, όσο και στην οργανωτική ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Όλα λοιπόν τα ξενοδοχεία της έρευνας μια φορά το χρόνο πραγματοποιούν αξιολόγηση στο προσωπικό τους μέσω μιας φόρμας αξιολόγησης. Για την αξιολόγηση είναι υπεύθυνη η Housekeeper η οποία μετά τη συμπλήρωση της παραδίδεται στο διευθυντή όπου και υπογράφεται. Στα δυο ξενοδοχεία της

έρευνας η αξιολόγηση πραγματοποιείται στο τέλος της σεζόν για να είναι προετοιμασμένοι για την επόμενη σεζόν. Στο τρίτο ξενοδοχείο το πραγματοποιούν στα μέσα της σεζόν. Κατανοούμε λοιπόν ότι έχει να κάνει και πάλι με τη πολιτική της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης για τα καλύτερα αποτελέσματα.

9.6. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η αμοιβή των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τη διεξαγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος εκτός από όταν το προσωπικό εκπαιδεύεται. Σύμφωνα με τα δύο ξενοδοχεία της έρευνας κατά τη περίοδο των σεμιναρίων οι υπάλληλοι του Housekeeping δε πληρώνονται. Μόνο το ένα εκ των τριών τους πληρώνει διότι θεωρεί ότι μπορεί να μη δουλεύουν σωματικά αλλά δουλεύουν νοητικά. Φυσικά, όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού αμείβουν το προσωπικό του Housekeeping κατά τη δοκιμαστική περίοδο όπου υπόκεινται οι νεοπροσληφθέντες.

9.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Στα ξενοδοχεία που ερευνήθηκαν τα οικονομικά κίνητρα είναι κάτι συνηθισμένος και οι επιβραβεύσεις είναι ένα είδος κινήτρων που χρησιμοποιούν και τα τρία ξενοδοχεία.

Το ένα ξενοδοχείο του πληθυσμού εφαρμόζει και ένα άλλο είδος κινήτρου που δεν αναφέρεται στη βιβλιογραφία και αυτό είναι, διπλώματα που δίδονται μετά τη παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου. Άλλος ένα είδος κινήτρου που πραγματοποιεί ένα άλλο ξενοδοχείο της έρευνας και δεν αναφέρεται ούτε αυτό στη βιβλιογραφία, είναι κάποιο party που πραγματοποιείται στο κλείσιμο του ξενοδοχείου στο τέλος της σεζόν και πραγματοποιείται από τη διεύθυνση για όλους τους εργαζόμενους της ξενοδοχειακής μονάδας ανεξαρτήτου τμήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα μας σύμφωνα με τους άξονες που τέθηκαν από τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Επί προσθέτως, θα παραθέσουμε προτάσεις, οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων.

10.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος της έρευνας έχουν περιορισμένο αριθμό προσωπικού σε σχέση με τη δυναμικότητα για λόγους περιορισμού της δαπάνης, καθώς επίσης στο ένα ξενοδοχείο της έρευνας έχουν αναθέσει πολλές ευθύνες στην προϊσταμένη του Housekeeping που δεν αφορούν το τμήμα της (υδραυλικοί, ηλεκτρολόγοι). Επιπλέον κανένα από τα τρία ξενοδοχεία δε περιλαμβάνει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι ζωτικής σημασίας για τη καλή λειτουργία του τμήματος της οροφοκομίας.

Και τα τρία ξενοδοχεία στηρίζουν ένα μεγάλο τμήμα της παραγωγικότητά τους στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν και στην άριστη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων.

Όσον αφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι και στα τρία ξενοδοχεία αν και μεγάλης δυναμικότητας δεν έχουν τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και έτσι όλη η διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πέφτει πάνω στους ώμους των προϊσταμένων του τμήματος του Housekeeping με αποτέλεσμα να “υπερφορτώνονται” και να κουράζονται και στο τέλος να μη παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Πολύ συνηθισμένη είναι και η παράλειψη κάποιων βασικών σταδίων της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα στάδια θα τους βοηθήσουν να επιλέξουν τα καταλληλότερα και ικανότερα στελέχη που θα

ενισχύσουν την αποδοτικότητα του τμήματος και θα δημιουργήσουν προϋποθέσεις για την πλήρη ικανοποίηση της πελατείας τους από τις υπηρεσίες φιλοξενίας.

Όσον αφορά στην Εκπαίδευση του Ανθρώπινου δυναμικού του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του τμήματος του Housekeeping, όμως δε παύει να γίνονται λάθη ως προς τον τρόπο εκπαίδευσης, ο οποίος εξαρτάται από τη πολιτική της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αρχικά τα προγράμματα εκπαίδευσης, συγκεκριμένα τα σεμινάρια, είναι δύσκολο να παρακολουθηθούν από άτομα της αλλοδαπής που δεν έχουν την ευχέρεια του Ελληνικού λόγου. Επιπλέον, ενώ στη βιβλιογραφία υπάρχουν ποικίλες μέθοδοι εκπαίδευσης, στην έρευνα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού χρησιμοποιούν τρεις μεθόδους εκ των οποίων οι δύο είναι εκπαιδευτικές πρακτικές, με βασικό στόχο τη γρήγορη αύξηση της παραγωγικότητας.

Όσον αφορά τώρα την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι όλα τα ξενοδοχεία αξιολογούν το προσωπικό του τμήματος του Housekeeping σε συχνή βάση με αποτέλεσμα να έχουν, όσο το δυνατό γίνεται, το επιθυμητό προσωπικό. Σχετικά με τις αμοιβές κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης του προσωπικού του Housekeeping, τα ευρήματα έδειξαν ότι τα δύο ξενοδοχεία της έρευνας πιστεύουν στο ότι το να παρακολουθείς κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι υποχρέωση του κάθε εργαζόμενου και γι' αυτό δε πρέπει να πληρώνονται. Το τρίτο ξενοδοχείο της έρευνας είναι αντίθετο μ' αυτή τη νοοτροπία και έτσι αμείβει τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Η αμοιβή όμως λειτουργεί σαν κίνητρο για την παρακολούθηση των προγραμμάτων και κάνει τους εργαζόμενους να δουν την εκπαίδευση με πιο όρεξη.

Δεν είναι μόνο όμως η περίοδος της εκπαίδευσης που πρέπει να αμείβονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με την έρευνα που αφορά στα συστήματα κινήτρων των εργαζομένων στα ξενοδοχεία του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι μόνο το δεύτερο κίνητρο εφαρμόζουν που είναι η αμοιβή βάσει της απόδοσης. Όμως έχουν δημιουργήσει και άλλα είδη κινήτρων που δεν αναφέρονται στην

βιβλιογραφία και αυτά σίγουρα κινητοποιούν τους εργαζόμενους. Τα οικονομικά κίνητρα εφαρμόζονται και στα τρία ξενοδοχεία της έρευνας τα οποία για κάποιους εργαζόμενους είναι πολύ πιο σημαντικά και για όλους απαραίτητα.

10.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από τα συμπεράσματα προκύπτουν κάποιες προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις και θα βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων.

Ξεκινώντας με την οργανωτική διάρθρωση του τμήματος του Housekeeping, όλα τα ξενοδοχεία πρέπει να έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι αποφορτίζουν τις προϊσταμένες από το βάρος των επιπλέον ευθυνών και είναι πιο αποδοτικές στον τομέα τους. Επιπλέον πρέπει να απασχολούν αριθμό προσωπικού ανάλογο με τη δυναμικότητα και τις απαιτήσεις του ξενοδοχείου και όχι να το περιορίζουν για να περιορίσουν έτσι και τις δαπάνες, γιατί μ' αυτόν τον τρόπο οι υπάλληλοι του τμήματος και θα είναι κουρασμένοι από τη ποσότητα της εργασίας που θα πρέπει να βγάλουν εις πέρας και οι αμοιβές δε θα ανταποκρίνονται στην εργασία που προσφέρουν κάνοντας τους να αισθάνονται αδικημένοι και στο τέλος επειδή δε θα είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση θα αναγκάζονται να φεύγουν.

Όσον αφορά στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανεξαρτήτων κατηγοριών, πρέπει να συσχετίζουν την ποιότητα και την συνεργασία με την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Αυτές οι τρεις μεταβλητές (ποιότητα-συνεργασία-παραγωγικότητα) είναι άρρηκτα συνδεδεμένες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα τμήμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς ασχολείται καθεαυτού με τις ανάγκες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε εργατικό δυναμικό όπου μέσα από διάφορες διαδικασίες προσλαμβάνει το καταλληλότερο προσωπικό. Η επιλογή αυτών των εργαζομένων πρέπει να γίνεται μέσα από μια ποικιλία μεθόδων και όχι να περιορίζονται σε μια ή δύο μεθόδους. Έτσι τα αποτελέσματα που θα έχει η

εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα είναι η πρόσληψη άξιων για την εκάστοτε θέση εργασίας υπαλλήλων.

Στην Εκπαίδευση & την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προσέξουμε τα εξής σημεία:

- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα να προσαρμόζονται στο επίπεδο (μορφωτικό, κοινωνικό) του εκπαιδευόμενου προσωπικού και να είναι όσο πιο ευχάριστα γίνεται,
- Να εφαρμόζονται όσο το δυνατό περισσότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι και να μην αρκούνται σε ελάχιστους εκπαιδευτικούς τρόπους. Έτσι ακόμα και ο υπάλληλος με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο μετατρέπεται σε ένα δυνατό εργαλείο του τμήματος του Housekeeping.
- Η Αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται σε συχνή βάση και όχι μόνο με τη μέθοδο της φόρμας αξιολόγησης, της οποίας οι μεταβλητές πρέπει να επιλέγονται σωστά για να υπάρχει και άρτια αξιολόγηση, αλλά και με άλλες μεθόδους έτσι ώστε είτε να αλλάζουν όσα και όσοι πρέπει να αλλάξουν, είτε να φεύγουν.
- Όσο για τις αμοιβές των εργαζομένων του Housekeeping να είναι ανάλογες με την εργασία που προσφέρουν και κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καλό θα είναι να αμείβονται έστω με ένα ενδεικτικό ποσό.
- Τέλος, όσον αφορά στα συστήματα κινήτρων πρέπει να εφαρμόζονται και τα δύο κίνητρα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία διότι τα οικονομικά κίνητρα κινητοποιούν περισσότερο την όρεξη για εργασία.

Αν αυτό είναι δύσκολο για την επιχείρηση, τότε να δημιουργούνται άλλου είδους κίνητρα που να επιβραβεύουν τη προσφορά και την εργατικότητα των υπαλλήλων του Housekeeping.

Βασικός στόχος της εργασίας είναι να παρακινήσει τους ξενοδόχους στην εφαρμογή και δημιουργία περισσότερων και πιο άρτιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων διότι η εκπαίδευση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του τμήματος του Housekeeping και κατ' επέκταση όλης της ξενοδοχειακής μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 220-230
2. Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall
3. Casado Matt A. (2000) “*Housekeeping Management*”
4. Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2^η έκδοση, Harcourt, Inc.
5. Haynes P., Fryer G., (2000), «Human Resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-250
6. Jafari J., Fayos-Sola E., (1996), «Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report», *Annals of Tourism Research*, Vol. 23, Issue 4, pp. 226-241
7. Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 311-317
8. Katou A., Budhwar P., (2007), «The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms», *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49, Issue 1, pp.1-40
9. Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*.
10. Sudhir A., (1985, reprint 2008) “*Hotel Housekeeping, training manual*”, New Delhi.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αγιουτάντης, Γ. Και Μέρτικας Π., «Ένας πρακτικός οδηγός για τη συγγραφή τεχνικών κειμένων», Εκδόσεις ION, (2003)
2. Ζαβλάνος Μ., *Οργανωτική συμπεριφορά*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.
3. Θεοφιλίδης, Χ., «Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας», Εκδόσεις Δαρδανός (1999)
4. Κανελλόπουλος Χ. (1982) «*Η παραγωγικότητα της εργασίας σε ξενοδοχεία της Ελλάδας*», Αθήνα.
5. Λαλούμης Δ. (2002) «*Διοίκηση Ξενοδοχείων*», Αθήνα
6. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «*Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
7. Ντόντη Α. (2001) «*Υπηρεσία Ορόφων*», Αθήνα.
8. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα.
9. Χατζηπαντελή Π. (1999) «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Αθήνα.
10. Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Interbooks Αθήνα
11. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
12. Σταυρινούδης Θ., (2006), «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.
13. Ψαρρού Κ., Ζαφειρόπουλος (2001) Κ., «*Επιστημονική έρευνα: Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες*», Εκδόσεις Δαρδανός

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσα άτομα απασχολούνται συνολικά στο ξενοδοχείο σας;
_____ ΣΥΝΟΛΟ _____ ΑΝΔΡΕΣ _____ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

2. Παρακαλώ, σημειώστε τα παρακάτω στοιχεία για το προσωπικό σας:
 - A. Αποχωρήσεις στελεχών _____ αποχωρήσεων κατ' έτος _____ δε γνωρίζω
 - B. Δομή ηλικιών _____ των εργαζομένων κάτω των 25 ετών _____ δε γνωρίζω
_____ των εργαζομένων από 25-45 ετών _____ δε γνωρίζω
_____ των εργαζομένων άνω των 45 ετών _____ δε γνωρίζω
 - Γ. Απουσίες _____ ετήσιος Μ.Ο. ημερών ανά εργαζόμενο _____ δε γνωρίζω
 - Δ. Επίπεδο εκπαίδευσης _____ εργαζομένων με πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ _____ δε γνωρίζω

3. Υπάρχει Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο σας;
_____ Ναι _____ Όχι

4. Αν ναι, πόσα άτομα κατά προσέγγιση απασχολούνται στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;
_____ ΣΥΝΟΛΟ

5. Αν όχι, ποιος έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού; (σημειώστε μόνο ένα)
 - A. Διευθύνων Σύμβουλος
 - B. Διευθυντής Διοικητικού
 - Γ. Οικονομικός Διευθυντής
 - Δ. Διευθυντής Παραγωγής
 - Ε. Διευθυντής marketing/ Πωλήσεων

ΣΤ. Άλλος (παρακαλώ διευκρινίστε) _____

6. Σε ποιο βαθμό αναθέτετε σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) τις παρακάτω λειτουργίες;

	Καθόλου ανάθεση				Ολική ανάθεση
Μισθοδοσία	0	1	2	3	4
Συντάξεις	0	1	2	3	4
Παροχές	0	1	2	3	4
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0	1	2	3	4
Μείωση/ επαναποθέτηση προσωπικού	0	1	2	3	4
Προσέλκυση	0	1	2	3	4
Επιλογή	0	1	2	3	4
Επεξεργασία κοινών αιτημάτων των στελεχών/ εργαζομένων	0	1	2	3	4

7. Πώς έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στο ξενοδοχείο σας τα τελευταία τρία έτη (με αντιστοιχία πλήρους απασχόλησης)

Μειώθηκε κατά:				Καμία αλλαγή	Αυξήθηκε κατά:			
50+%	25-49%	10-24%	0-9%	0%	0-9%	10-24%	25-49%	50+%

8. Παρακαλούμε δείξτε ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους προσέλκυσης χρησιμοποιούνται για κάθε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες εργαζομένων.

	Διοικητικά στελέχη		Υπάλληλοι Ρεσεψιόν		Υπάλληλοι εστίασης		Υπάλληλοι Housekeeping		Υπάλληλοι καθαριότητας	
	Ναι	όχι	Ναι	όχι	Ναι	όχι	Ναι	όχι	Ναι	όχι
Εκ των έσω										
Μέσω συμβούλων										

Καταχώρηση στον τύπο										
Αναζήτηση μέσω γνωστών										
Εταιρική ιστοσελίδα										
Απευθείας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα										
ΟΑΕΔ										

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε: _____

9. Παρακαλώ υποδείξτε ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο σας για κάθε κατηγορία προσωπικού.

	<i>Διοικητικά στελέχη</i>		<i>Υπάλληλοι Ρεσεψιόν</i>		<i>Υπάλληλοι εστίασης</i>		<i>Υπάλληλοι Housekeeping</i>		<i>Υπάλληλοι καθαριότητας</i>	
	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>
Συνεντεύξεις από επιτροπή										
Προσωπικές συνεντεύξεις										
Έντυπες αιτήσεις										
Ψυχομετρικά τεστ										
Τέστ ικανοτήτων										

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε: _____

10. Έχετε επίσημο σύστημα αξιολόγησης;

_____ Ναι _____ Όχι

11. Αν έχετε κάποιο σύστημα αξιολόγησης, ποιοι από τους παρακάτω συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης;

	<i>Διοικητικά στελέχη</i>	<i>Υπάλληλοι Ρεσεψιόν</i>	<i>Υπάλληλοι εστίασης</i>	<i>Υπάλληλοι Housekeeping</i>	<i>Υπάλληλοι καθαριότητας</i>

	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>
Άμεσος προϊστάμενος										
Ο ίδιος ο εργαζόμενος										
Υφιστάμενοι										
Συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας										
Πελάτες										

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε: _____

12. Το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται στον καθορισμό των παρακάτω:

	Ναι	Όχι
A. Καθορισμός αμοιβών		
B. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη		
Γ. Ανάπτυξη καριέρας		
Δ. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού		

13. Τι ποσοστό της μισθοδοσίας, κατά προσέγγιση, αντιπροσωπεύουν τα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού;

_____ % _____ δε γνωρίζω

14. Αξιολογείτε συστηματικά την εκπαίδευση;

_____ ΝΑΙ _____ ΟΧΙ

15. Προσφέρετε κάποιο από τα παρακάτω;

	<i>Διοικητικά στελέχη</i>		<i>Υπάλληλοι Ρεσεψιόν</i>		<i>Υπάλληλοι εστίασης</i>		<i>Υπάλληλοι Housekeeping</i>		<i>Υπάλληλοι καθαριότητας</i>	
	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>	<i>Ναι</i>	<i>όχι</i>
Ευέλικτες παροχές										
Αμοιβή βάσει απόδοσης										

Bonus βασισμένο σε ατομική απόδοση/ στόχους										
Bonus βασισμένο σε ομαδική απόδοση/ στόχους										

16. Προσφέρετε κάποια από τα ακόλουθα πέραν των νομικών υποχρεώσεων;

	Ναι	Όχι
Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας		
Επίδομα τέκνων		
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας		
Άδεια μητρότητας		
Άδεια πατρότητας		
Γονική άδεια		
Συνταξιοδοτικά προγράμματα		
Εκπαιδευτική άδεια		
Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας		

17. Εφαρμόζετε εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου σας;

_____ ΝΑΙ _____ ΟΧΙ

18. Αν, ναι επιλέξτε τι είδους προγράμματα:

	Ναι	Όχι
Εκπαίδευση On the job		
Επιμορφωτικά σεμινάρια από ειδικούς εκτός ξενοδοχείου		
Προγράμματα που παρουσιάζονται εκτός ξενοδοχείου με διευθετήσεις		

του τμήματος εκπαίδευσης		
Προγράμματα σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου		

19. Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι παρατηρήσεις του προσωπικού;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου