

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ »**



**Διπλωματική εργασία της:  
Χατζάκη Μαρίας**

**Επιβλέπων: Ρίγγας Χρήστος.**

**Ηράκλειο, 2011**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 .....	4
Θεωρητική και εισαγωγική προσέγγιση στη διοίκηση .....	4
1.1 Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	4
1.2 Από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	5
1.3 Ιστορική αναδρομή στην επιστήμη της διοίκησης.....	7
1.4 Το εργατικό κίνημα και η εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ως λειτουργία.....	13
1.5 Σημασία, στόχοι και αρμοδιότητες της λειτουργίας της διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. ....	22
1.6 Οργάνωση και στελέχωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων .....	30
Κεφαλαίο 2.....	43
Βασικές έννοιες της διοίκησης και στελέχωσης ανθρωπίνου δυναμικού. ....	43
2.1 Οι πιέσεις του περιβάλλοντος .....	43
2.2 Σκοπός της οργάνωσης και εργαζομένου . ....	46
2.3 Δομή οργάνωσης του προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων. ....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ....	54
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ. ....	54
3.1 Έννοια της ηγεσίας – διεύθυνσης και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	54
3.2 Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων και παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό. ....	62
3.4 Έλεγχος και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.....	72
3.5 Συνδικαλισμός, επιτροπές εργαζομένων και management. ....	74
3.6 Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων στην επιχείρηση.....	76
3.7 Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα. ....	79
Κεφάλαιο 4.....	82
Υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού.....	82
4.1 Οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού. ....	82
4.2 Οργάνωση τμήματος προσωπικού και οι ευθύνες του.....	86
4.3 Ο διευθυντής και η πολιτική προσωπικού.....	88
4.4 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις. ....	91
4.5 Περιγραφή καθηκόντων θέσης (job description ) .....	100
Κεφάλαιο 5.....	108
Μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής για το ανθρώπινο δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις. ....	108
5.1 Διαδικασία και επιλογή προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων .....	108
5.2 Τεχνική συνέντευξης επιλογής προσωπικού.....	112

5.3 Το σχέδιο των επτά σημείων (The seven points plan) .....	118
5.4 Εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού.....	123
5.5 Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας .....	130
<b>Κεφάλαιο 6.....</b>	<b>135</b>
<b>Επαγγελματική υγιεινή και προστασία: για την ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού. ....</b>	<b>135</b>
<b>6.1. Προσδιορισμός εννοιών και σύντομη ιστορική αναδρομή...135</b>	
<b>6.2 Βασικές κατευθύνσεις πολιτικής στον τομέα της προστασίας της υγείας των εργαζομένων.....</b>	<b>149</b>
Αποτελέσματα ερωτηματολόγιου .....	153
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	163
Βιβλιογραφία.....	166

# **Κεφάλαιο 1**

## **Θεωρητική και εισαγωγική προσέγγιση στη διοίκηση**

### **1.1 Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.**

Τα τελευταία χρόνια δίδεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη «Διοίκηση και οργάνωση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων.», για τον λόγο του ότι είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση τους μέσα σε μία αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Σε αυτή τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις αφοσιώνονται στη συνεχή ανανέωση, βελτίωση και αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η σημασία της διοίκησης του προσωπικού είναι τεράστια , διότι έχει απεριόριστες πολιτικές προεκτάσεις , εμπεριέχει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και την μακροβιότητα των επιχειρήσεων και ασχολείται με θέματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία.

Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφεται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι άνθρωποι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους σε μία επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόληση τους.

Αυτό σημαίνει ότι:

- Πρέπει να επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων προς την  
επιχείρηση
- Πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα

- Πρέπει να ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και για την συνεισφορά τους στην επιχείρηση
- Πρέπει να εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον δημιουργικό και οργανωσιακό.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση της ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που «μαθαίνει», γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος. (Ulrich 1998, Sullivan 1998)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση διοίκησης του προσωπικού με τρόπους που να υποστηρίζουν την «αφοσίωση» ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή προσέγγιση του «ελέγχου». Η τάση αυτή θεωρείται η αποτελεσματικότερη μέσα στις σημερινές επιχειρήσεις. Όμως σε πιο βαθμό είναι δυνατή η εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων σε μια ευέλικτη επιχείρηση όπου οι όροι εργασίας αποδεσμεύονται όλο και περισσότερο από θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις, ενώ η αλματώδη εξέλιξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας φαίνεται να υποβοηθά την αποδέσμευση αυτή.

## **1.2 Από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.**

Πριν από χρόνια ο γενικός διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την εργασία υποστήριξε: «Η αποτυχία ή επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα λυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή, στους όρους εργασίας και στο περιβάλλον της.» Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ευρύτερα αντιληπτό.

Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού

των εργαζομένων που συνδικαλίζονται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων.

Στην προσπάθεια τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης ή υπεργολαβίας. Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με την << διοίκηση των όρων απασχόλησης >> τώρα ασχολούνται όλο και περισσότερο με την << διοίκηση των επιδόσεων >>.

Συγκεκριμένα ο όρος << **Διοίκηση προσωπικού** >> χρησιμοποιείται για να εκφράσει θέματα που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης, επικεντρώνοντας σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα μιλάμε για τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε αυτό το πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του **μεσολαβητή**, που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς την διοίκηση.

Ο όρος **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως << **πόρος** >>. Ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους δεν αποκαλείται πια << **μεσολαβητής** >> και προσανατολίζεται προς αυτόν του << **εκτιμητή** >>, που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.

Για την ανθρώπινη συνεργασία με στόχο την πραγματοποίηση ενός έργου, υπάρχουν τρία αξιώματα :

- 1) Το προς πραγματοποίηση έργο πρέπει να είναι ξεκάθαρα γνωστό στους συνεργαζόμενους ανθρώπους, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν συντρέχουν λόγοι συνεργασίας.

- 2) Η συνεργασία πρέπει να εξυπηρετεί την παραγωγή του συγκεκριμένου έργου.
- 3) Όλοι οι συνεργαζόμενοι να προσδοκούν όφελος από τη συνεργασία. Το όφελος μπορεί να έχει δύο μορφές :

A) Θετική, δηλαδή βελτίωση της κατάστασης του συνεργαζομένου.

B) Μη αρνητική, δηλαδή αποφυγή κάποιας ζημίας του συνεργαζομένου.

### **1.3 Ιστορική αναδρομή στην επιστήμη της διοίκησης.**

Η ιστορική αναδρομή που αφορά στην εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης, μας φέρνει σε επαφή με βασικές έννοιες και μας αποδεικνύει την αναγκαιότητα της επιστημονικοποίησης της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

#### **Frederik Winstow Taylor**

Θεμελιωτής πάνω στην επιστημονική οργάνωση της εργασίας (scientific management movement ) και επίσης, ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης. Ο Taylor παρατήρησε ότι οι εργάτες των εργοστασίων μεταλλοβιομηχανιών όπου εργαζόταν, δεν είχαν ούτε την διάθεση ούτε και τις δυνατότητες να αποδώσουν ικανοποιητικά, ενώ από την άλλη πλευρά η εργοδοσία επέμενε να αγνοεί τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και την ανεπάρκεια της εργατικής αμοιβής.

Στην προσπάθεια του να ερμηνεύσει θεωρητικά τα παραπάνω φαινόμενα και πεπεισμένος ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί η εργοδοτική και η εργατική θέση ταυτόχρονα, ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης :

- Την ανάπτυξη μίας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει << δίκαιη εργάσιμη ημέρα >> και << κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης >> ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοση του.
- Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει << πρώτης τάξης >>

- Τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.
- Τη συνεχή και στενή συνεργασία διοίκησης και εργαζομένων.

Στόχος του Taylor ήταν να εντοπιστούν τα πιθανά ασθενή στοιχεία της παραγωγής και να οργανωθεί ο τρόπος θεραπείας τους. Πίστευε ότι με τον τεχνικό ορθολογισμό ήταν δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα και με αυτόν τον τρόπο να βελτιωθεί το επιχειρηματικό κέρδος και οι αποδοχές του εργατικού δυναμικού. Ο Taylor πίστευε ότι με την εφαρμογή των αρχών του θα σταματούσαν οι συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και η απόδοση στην εργασία θα αναγνωριζόταν και θα αμειβόταν ανάλογα.

Γενικότερα οι απόψεις του Taylor για την εποχή εκείνη, είχαν τεράστια σημασία για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και για την παγκόσμια κοινωνική ισορροπία. Πέρα από τη φιλοσοφική προσέγγιση της διοίκησης, ο Taylor ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη λογιστική, τη λογιστική του κόστους, τη λογιστική αποθεμάτων, την προτυποποίηση της παράγωγης, την ανάλυση αγορών και πωλήσεων και γενικά όλα τα θέματα που μπορούν να αφορούν στην αποτελεσματικότητα της εργασίας. Ο Taylor ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη χρονομέτρηση της εργασίας ενώ ο στενός συνεργάτης του Taylor, ο Gilbreth προσπάθησε με ειδικά σχεδιαγράμματα, στα οποία παρουσίαζε με σύμβολα τις κινήσεις των εργατών, να προσεγγίσει το μοναδικό άριστο τρόπο για να γίνεται κάθε εργασία.

### **Fayol**

Ο Γάλλος μηχανολόγος Fayol (1841- 1926) έδειξε κύρια ενδιαφέρον για την οργάνωση των ανώτερων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας.

Ο Fayol πρώτος καθόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης ως εξής :

- Οικονομική λειτουργία : Αναζήτηση και διαχείριση των κεφαλαίων.
- Εμπορική λειτουργία : Αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές.
- Τεχνική λειτουργία : Παραγωγή, βιομηχανοποίηση.
- Λειτουργία ασφαλείας : Προφύλαξη των ατόμων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη αγαθών.



- Λογιστική λειτουργία : Απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, στατιστική, κόστος.
- Διοικητική λειτουργία : Αναλύεται στα στοιχεία, πρόβλεψη και οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο.

Ο Fayol καθόρισε επίσης και τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι και σήμερα επίκαιρες :

- Πρόβλεψη.
- Οργάνωση.
- Διεύθυνση.
- Συντονισμός.
- Έλεγχος.

**Πρόβλεψη** κατά τον Fayol είναι η έρευνα του μέλλοντος και η λήψη των απαραίτητων μέτρων σε σχέση με τις πληροφορίες που προκύπτουν. Το αποδοτικότερο μέσο επιχειρηματικής οργάνωσης σε σχέση με το μέλλον, είναι το πρόγραμμα δράσης.

**Οργάνωση**, κατά τον Fayol είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες και προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

**Διεύθυνση**, κατά τον Fayol οφείλει να αξιοποιήσει τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, να οδηγήσει τις ενέργειες του προσωπικού και να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης. Διεύθυνση προσωπικού είναι η τέχνη να χειριζόμαστε ανθρώπους και να τους πείθουμε να εκτελούν εντολές γρήγορα και άμεσα, με ενδιαφέρον και φρόνηση.\

**Συντονισμός**, κατά τον Fayol έχει σαν σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο συντονισμός έχει σαν σκοπό να βάλει σε τάξη τις πράξεις της επιχείρησης, ώστε να λειτουργεί αποδοτικότερα.

**Έλεγχος**, κατά τον Fayol είναι η διαδικασία με την οποία εξακριβώνεται εάν οι εντολές εκτελέστηκαν και το πρόγραμμα ακολουθείται. Ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας και αφορά σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις.

## Max Weber

Ο Max Weber (1864-1920) ήταν Γερμανός νομικός και ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τύπους εξουσίας :

- **Παραδοσιακή εξουσία**, η μορφή της αντιμετωπίζεται σαν ιερή, αιώνια, απρόβλεπτη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.
- **Χαρισματική εξουσία**, η μορφή αυτής της εξουσίας αφορά σε ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα και οι ομάδες τους ακολουθούν, πεπεισμένες ότι οι πράξεις αυτού του ηγέτη ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.
- **Γραφειοκρατική εξουσία**, σε αυτήν την περίπτωση δεν οφείλετε υπακοή σε ένα άτομο-ηγέτη αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Αυτός ο τύπος εξουσίας μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα.

Ο Weber είχε την εντύπωση ότι η γραφειοκρατική οργάνωση οδηγεί σε ορθολογισμό και αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Εκ των υστέρων όμως αποδείχτηκε ότι έχει πλήθος μειονεκτημάτων.

## Mayo

Αντίθετα με τον Taylor, ο Mayo (1880-1949), υποστήριξε ότι η αμοιβή δεν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που οδηγεί τους εργαζομένους σε εξαρτημένη απασχόληση. Μετά από πενταετή παρατήρηση των εργασιακών συνθηκών του εργαστηρίου της Western Electric στο Σικάγο, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι περισσότερο συμπεριφέρονται σαν μέλη οργανωμένων ομάδων, παρά σαν όχλος ή σαν άτομα. Ο Mayo πίστευε ότι η κύρια πηγή συγκρούσεων στο χώρο του εργοστασίου ήταν η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Κατά τον Mayo κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο της εργασίας.

Υπήρξαν και άλλοι σημαντικοί «πατέρες» της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως, ο **Henry Ford**, γνωστός Αμερικανός βιομήχανος (1863-1947). Είναι ο εμπνευστής του συστήματος « αλυσίδας παραγωγής » ή « συνεχούς ροής », σύμφωνα με το οποίο ένα αντικείμενο μεταφερόμενο με κυλιόμενες ταινίες,

κεκλιμένα επίπεδα, κ.λπ. περνά από θέση σε θέση εργασίας χωρίς διακοπή. Εφάρμοσε την εβδομάδα εργασίας των πέντε ημερών, διότι πίστευε ότι ο εργάτης είναι συνεργάτης, πρέπει να ανταμείβεται καλά και να μην εργάζεται εξοντωτικά.

Ο **Douglas Mc Gregor** ήταν καθηγητής της επιστήμης της διοίκησης στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης. Ο Mc Gregor ήταν ο εμπνευστής της θεωρίας  $\chi$  και  $\psi$ .

Η θεωρία  $\chi$  υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν «τεμπέληδες», ανεύθυνοι, εγωιστές και αδιάφοροι, τότε θα ενεργούν και σαν τέτοιοι. Τότε ο έλεγχος και η καθοδήγηση είναι οι μόνες κατάλληλες μέθοδοι για τη διοίκηση.

Η θεωρία  $\psi$  αντίθετα υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν υπεύθυνοι, σαν άνθρωποι που νιώθουν ευχαρίστηση να εργάζονται και να συνεργάζονται, τότε εμφανίζονται αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους.

## **Κυβερνητική**

Η κυβερνητική είναι ένα σύνολο θεωριών που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί και οι μηχανές. Η κυβερνητική διαπιστώνει σημαντικές ομοιότητες στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι φυσικοί και οι τεχνικοί οργανισμοί. Δανείζεται πληροφορίες, θεωρίες και σκεπτικά από τις φυσικές επιστήμες και φτάνει σε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με το χώρο της διοίκησης. Ο όρος οφείλεται στον N. Wiener από το 1949.

Η κυβερνητική είναι επιστήμη των συστημάτων. Σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλεξαρτημένων τμημάτων. Ένα μικρό ξενοδοχείο για παράδειγμα, αποτελείται από διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο, το μπαρ, την υποδοχή τα δωμάτια, το μαγειρείο, τις αποθήκες, την υπηρεσία διεύθυνσης και το τμήμα συντήρησης. Τα τμήματα αυτά του ξενοδοχείου είναι βέβαια αλληλεξαρτώμενα, διότι η λειτουργία του καθενός εξαρτάται από την λειτουργία των άλλων. Το ξενοδοχείο λοιπόν είναι ένα σύνολο.

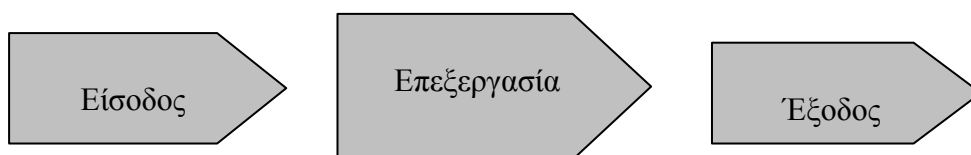
Το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος του ξενοδοχείου. Τα τμήματα λοιπόν του ξενοδοχείου αποτελούν υποσυστήματα του συστήματος του ξενοδοχείου. Το τμήμα της υποδοχής για παράδειγμα, αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος του ξενοδοχείου.



**Σχήμα 1: Τα υποσυστήματα ενός μέσου ξενο 1**

Για να μπορέσουμε να διοικήσουμε ένα σύστημα πρέπει να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στις λειτουργίες των υποσυστημάτων που το αποτελούν. Δεν είναι δυνατό να διοικήσουμε ένα ξενοδοχείο αν δεν λάβουμε υπόψη μας τις ειδικές συνθήκες λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων- υποσυστημάτων. Ταυτόχρονα όμως, για να διοικηθούν τα τμήματα του ξενοδοχείου τα οποία αποτελούν υποσυστήματα του ξενοδοχείου, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ποια άλλα υπερσυστήματα επηρεάζουν την λειτουργία τους. Για παράδειγμα, το μπαρ ενός ξενοδοχείου είναι μεν υποσύστημα του ξενοδοχείου, είναι όμως ταυτόχρονα και υποσύστημα του συνόλου των μπαρ της τουριστικής περιοχής. Η δε λειτουργία του κάθε μπαρ της περιοχής, επηρεάζει ανταγωνιστικά τη λειτουργία του αλλού μπαρ.

Ένα μαγειρείο αγοράζει τρόφιμα και μετά την επεξεργασία και το μαγείρεμα τους, τα προσφέρει στην πελατεία του. Η διαδικασία αυτή εντοπίζεται με το υπόδειγμα του Σχήματος 2.



**Σχήμα 2 : Υπόδειγμα λειτουργίας συστήματα 1**

Η επεξεργασία είναι καθ' αυτή λειτουργία του μαγειρείου. Να προσεχθεί δε, ότι σύστημα είναι το μαγειρείο και όχι το μαγείρεμα. Μερικές φορές όμως δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τη φύση της διαδικασίας. Τότε εστιάζουμε την προσοχή μας στην είσοδο και την έξοδο και προσπαθούμε να κατανοήσουμε τη λειτουργία.

#### **1.4 Το εργατικό κίνημα και η εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ως λειτουργία.**

Στις δημοκρατικές κοινωνίες δημιουργήθηκαν εργατικά συνδικάτα τα οποία εκπροσωπώντας τους μισθωτούς αποσκοπούσαν στην προστασία τους από δυσμενείς όρους που δημιουργήθηκαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε ίσως και το έναυσμα δημιουργίας και εξάπλωσης, γύρω στο 1920, << **ειδικών υπηρεσιών** >> προκειμένου να χειρισθούν τα παράπονα των εργαζομένων αλλά και την διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων.

Τα τμήματα αυτά ονομάστηκαν **τμήματα, υπηρεσίες προσωπικού, ή τμήματα εργασιακών σχέσεων**. Η κίνηση αυτή ξεκίνησε από την Αμερική και επεκτάθηκε αργότερα και στην Βρετανία (French 1994, Watson 1977 ). Οι αρμοδιότητες αυτών των τμημάτων περιλάμβαναν τη στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού την αντιμετώπιση των παραπόνων που κυρίως αφορούσαν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρηση, την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Από το 1911 που με νόμο οριστικοποιήθηκαν στην Αμερική οι προσπάθειες πληρωμής της αποζημίωσης, (λόγω του εργατικού ατυχήματος ) από τον εργοδότη, τα τμήματα αυτά στελεχώθηκαν και με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων (Safety specialists ). Τα τμήματα αυτά ήταν επιτελικά, δηλ., συμβουλευτικά και για πολλά χρόνια θεωρούνταν ότι ασχολούνταν με διοικητικής φύσεως καθήκοντα. Σαν αποτέλεσμα η δύναμη και επιρροή που μπορούσαν να ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους ήταν περιορισμένες (Watson 1977, Legge 1978 )

Παρατηρήθηκε επίσης το φαινόμενο, για πολλά χρόνια, το τμήμα του προσωπικού να υπάγεται οργανωτικά στο τομέα της παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις

και να δίνει αναφορά στο διευθυντή παραγωγής. Το γεγονός αυτό βασίστηκε στη λογική ότι ο τομέας της παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα.

Το **Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού**, περιγράφει τη διοίκηση προσωπικού ως :

- Την υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα και το έργο των ειδικών που ασχολούνται με αυτόν τον τομέα.
- Το κομμάτι της διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο.
- Την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από τα δύο αυτά δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο.
- Την προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μία αποτελεσματική οργάνωση των ανδρών και γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλει με τον καλύτερο τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η διοίκηση προσωπικού είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως δεν έχουν τμήμα προσωπικού. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο τον εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα άτομα την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Όσο όμως μία επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη της δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα

**Ποιος είναι όμως ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού και με ποια πλευρά είναι; Με της εργοδοσίας ή με των εργαζομένων;**

Ο ρόλος του είναι πραγματικά δύσκολος και ιδιόμορφος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα δηλ. τις επιδιώξεις των

εργαζομένων προς την διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητες του αλλά και από το πώς βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα σε μια επιχείρηση. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού περιγράφεται ως εξής:

**A) Διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό.**

Καταγράφει και παρουσιάζει στη διοίκηση τεκμηριωμένες, τις προτάσεις και ιδέες του σχετικά με όλα τα θέματα προσωπικού όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας. Οι πολιτικές που θα εγκριθούν δεν αποτελούν παρά μια ενιαία στάση της διοίκησης στα παραπάνω θέματα για όλους τους εργαζόμενους.

**B) Συμβουλεύει.**

Ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για τις πολιτικές προσωπικού στα παραπάνω θέματα και δίνει συμβουλές για το πώς θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται με τους εργαζόμενους.

**Γ) Προσφέρει υπηρεσίες.**

Στο Διευθυντή Προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προεργασίας για τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, τις αμοιβές, την αξιολόγηση, τις διαπραγματεύσεις με το σωματείο, καθώς και με την τήρηση όλων των σχετικών αρχείων.

**Δ) Ελέγχει.**

Ελέγχει αν οι υπηρεσίες γραμμής, συμμορφώνονται πραγματικά με τις πολιτικές προσωπικού όπως αυτές συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζόμενων και τη διοίκηση του οργανισμού.

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ότι καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους η επιτυχία ή αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα δεμένη με αυτή της επιχείρησης. Σήμερα μιλάμε για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία.

Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

- 1) Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης και κοινωνίας.

- 2) Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- 3) Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της διοίκησης προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως : οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους.

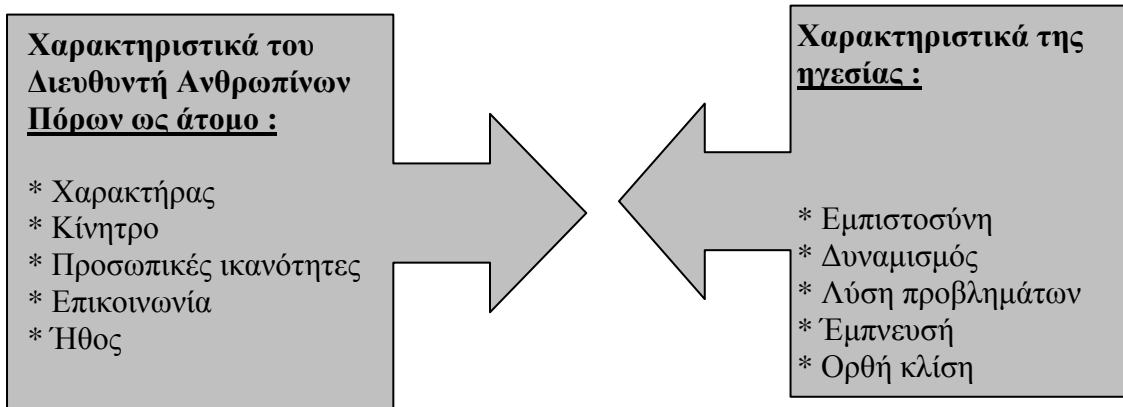
και διαμορφώνεται πλέον σε :

**Τι πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής Ανθρώπινων πόρων στην σύγχρονη επιχείρηση;**

1. Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.
2. Γνώσεις εφαρμογής των πολιτικών.
3. Ηγετικές ικανότητες.
4. Ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρώπινων σχέσεων.
5. Αναλυτική ικανότητα.
6. Ικανότητα επικοινωνίας.
7. Ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού.

**Σχήμα 1.**





**Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων**, είναι η συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν την διοίκηση των εργαζομένων μίας επιχείρησης με σκοπό αυτοί να οδηγηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων της (Noe, 1996). Από τα πιο βασικά καθήκοντα της λειτουργίας ανθρώπινων πόρων θεωρείται η ανάλυση κάθε εργασίας μέσα στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός των απαιτήσεων της, προκειμένου αυτή να εκτελεσθεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας, με βάση αυτά, ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από το προσωπικό που εργάζεται ή πρόκειται να εργασθεί σε αυτή.

Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει το είδος των εργαζομένων που απασχολεί, να εκτιμήσει το είδος των ανθρώπων που ενδεχομένως θα χρειασθεί και να διοικήσει τις διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αμοιβής του προσωπικού της, καθώς και τις σχέσεις της με τα εργατικά σωματεία.

Το πρότυπο στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει δύο διακριτές μεν, αλλά και αλληλοεξαρτώμενες φάσεις.

#### **A) Σχεδιασμός στρατηγικής.**

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης αφού αναλύσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

- Η **αποστολή** μίας επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξής της και περιλαμβάνει το σύστημα σκοπών και αξιών που την διακρίνουν από τις άλλες (π.χ. η προσφορά συγκεκριμένων υπηρεσιών/ προϊόντων, οι κυριαρχούσες αξίες στις σχέσεις με τους πελάτες κ.α ).
- Οι **αντικειμενικοί σκοποί** αποτελούν την ποσοτική περιγραφή του τι ακριβώς θέλει να επιτύχει προκειμένου να υλοποιήσει την αποστολή της ( π.χ. η κυρίαρχη θέση στην αγορά, η αύξηση των κερδών, η μείωση των εργατικών ατυχημάτων κ.α).
- Η **ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος** περιλαμβάνει την διερεύνηση των ευκαιριών ( π.χ. νέες αγορές, εφαρμογές νέων τεχνολογιών κ.α ) και των απειλών ( είσοδος νέων ανταγωνιστών, έλλειψη κατάλληλου προσωπικού κ.α)
- Η **ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος** περιλαμβάνει τη διερεύνηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι διαθέσιμοι πόροι ( οικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί κ.α.) πρέπει να αναλυθούν με προσοχή, να αξιολογηθούν και να αποφασισθεί ποιοι μπορούν να χαρακτηρισθούν ως δυνατά και ποιοι ως αδύνατα σημεία.
- Οι δύο τελευταίες αναλύσεις αποτελούν τη λεγόμενη **ανάλυση Swot** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) η οποία και αποτελεί τη βάση στην οποία η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού θα στηριχθεί, προκειμένου να επιλέξει και να προτείνει εναλλακτικές στρατηγικές, τις οποίες αξιολογούν και συγκρίνουν τα στελέχη με γνώμονα πάντα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική επιλογή αποτελεί τη στρατηγική της επιχείρησης δηλ. ένα πολύπλοκο πρόγραμμα το οποίο περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα υλοποιήσει την αποστολή της και θα επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της. Στην ουσία προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιήσει τα αδύνατα σημεία ( **Hunger and Wheelen** ).
- **Πολιτικές**, είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι αποφάσεις και η συμπεριφορά των στελεχών προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή, οι σκοποί και η στρατηγική της επιχείρησης. Πρόκειται δηλ. για τη διατύπωση των γενικών κατευθυντηρίων γραμμών μέσα στην επιχείρηση. Π.χ. << η εταιρεία μας δεν δέχεται προτάσεις που μειώνουν το κόστος σε βάρος της ποιότητας. >>. Είναι φανερό πως μία τέτοια πολιτική υποστηρίζει μια στρατηγική ανταγωνισμού βασισμένη στην ποιότητα και όχι στην τιμή.

## **B) Εφαρμογή στρατηγικής.**

Εφαρμογή στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία θα υλοποιηθούν οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση γίνεται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Προγράμματα είναι οι συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για υλοποίηση ενός σχεδίου, προϋπολογισμοί είναι οι οικονομική τους έκφραση δηλ. τα ποσά των χρημάτων που θα χρειασθούν ενώ διαδικασίες είναι οι συγκεκριμένες τεχνικές ή τα βήματα που απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή προγράμματος. Π.χ. τεχνικές μείωσης κόστους των εργαζομένων ή η δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων.

Η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση απαιτεί κάποιες φορές αλλαγές στον τρόπο που είναι οργανωμένη και διοικείται. Πιο συγκεκριμένα :

- Για να εφαρμοσθεί με επιτυχία μια στρατηγική, τα έργα που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση πρέπει να σχεδιασθούν και να ομαδοποιηθούν σε εργασίες.
- Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να εξασφαλίσει το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται, το οποίο πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, δυνατότητες ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις σχετικές απαιτήσεις για υλοποίηση της στρατηγικής. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται σχεδιασμός των κατάλληλων συστημάτων στελέχωσης, εκπαίδευσης, επιμόρφωση, εξέλιξης του προσωπικού.
- Εκείνο όμως που ενδιαφέρει την επιχείρηση δεν είναι απλά η εφαρμογή της στρατηγικής της, αλλά η αποτελεσματική εφαρμογή της. Για να συμβεί αυτό το προσωπικό που αναλάβει να την εφαρμόσει δεν πρέπει απλά να κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες, αλλά θα πρέπει να είναι διατεθειμένο να τις χρησιμοποιήσει. Η υποκίνηση των εργαζομένων προϋποθέτει όχι μόνο τις κατάλληλες ανταμοιβές ( χρηματικές και μη ), αλλά και την κατάλληλη υποστήριξη από την επιχείρηση δηλ. το κατάλληλο οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών που επικρατεί σε μία επιχείρηση. Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο ρόλος της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνονται : α) στο να εξασφαλίσει στην κατάλληλη στιγμή τους κατάλληλους εργαζομένους και β) στο να αναπτύξει μηχανισμούς

αναπληροφόρησης που πιστοποιούν ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν στην επιθυμητή κατεύθυνση.

**Πώς πετυχαίνετε η στελέχωση με τους κατάλληλους εργαζομένους και η υποστήριξη τους για την υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης :**

- **Ανάλυση και σχεδιασμός εργασιών :** η παραγωγή αγαθών και προσφορά υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις απαιτεί την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, οι οποίες αναλύονται σε συγκεκριμένα έργα. Π.χ. η εργασία ενός τεχνικού συντήρησης αποτελείται, ενδεικτικά, από καθήκοντα όπως : ανάγνωση και κατανόηση οδηγιών, επιδιόρθωση βλαβών, εκτίμηση κόστους κ.τ.λ. Η διαδικασία συλλογής λεπτομερών πληροφοριών για το περιεχόμενο μιας εργασίας λέγεται **ανάλυσης εργασίας**. Η απόφαση για τα ποια έργα θα ομαδοποιηθούν σε συγκεκριμένες εργασίες, είναι, ο **σχεδιασμός των εργασιών**.
- **Στρατολόγηση και επιλογή των εργαζομένων :** Στρατολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει υποψήφιους εργαζομένους ενώ η επιλογή είναι η διαδικασία και χρήση μεθόδων με την οποία θα προσδιορισθεί ή καλύτερα θα εκτιμηθούν οι γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις των υποψηφίων για εργασία. Ο τομέας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την στελέχωση της επιχείρησης με τον τύπο των ανθρώπων που πραγματικά έχει ανάγκη και οι οποίοι μπορούν να προσαρμοσθούν στην κουλτούρα τους.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων :** Μέσω συστηματικής εκπαίδευσης που θα προσφέρει γνώση και βελτίωση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων και στάσεων για τις εργασίες που ήδη υπάρχουν, για αυτές που αλλάζουν ή θα δημιουργηθούν, αλλά και για αυτές στις οποίες πρόκειται να προαχθεί ένας εργαζόμενος, το προσωπικό προετοιμάζεται και υποβοηθείται ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσει τη στρατηγική που υιοθετείται.
- **Διοίκηση απόδοσης εργαζομένων:** Η διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ένας μηχανισμός αναπληροφόρησης της διοίκησης και των προϊσταμένων στελεχών για τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται, από την πλευρά των εργαζομένων, τα προγραμματισμένα αποτελέσματα και υλοποιείται η επιλεγείσα στρατηγική. Περιλαμβάνει συστήματα με τα οποία γίνεται προσπάθεια

εκτίμησης των αποτελεσμάτων που πέτυχαν οι εργαζόμενοι και της συμπεριφοράς τους. Π.χ. αν μία επιχείρηση υιοθετήσει στρατηγική ποιότητας η συμπεριφορά των στελεχών που έρχονται σε επαφή με εξωτερικούς πελάτες αποκτά ιδιαίτερη σημασία χωρίς να παραβλέπεται και η συμπεριφορά προς τους εσωτερικούς πελάτες.

- **Διοίκηση αμοιβών :** Το επίπεδο και ο τρόπος αμοιβής διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο στην επίτευξη της στρατηγικής. Αν ακολουθείται πολιτική υψηλών μισθών και πρόσθετων παροχών σε σχέση με τους ανταγωνιστές, κατά τεκμήριο θα προσελκυσθούν οι καλύτεροι εργαζόμενοι από την αγορά εργασίας, αλλά βέβαια επιβαρύνεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης.
- **Εργασιακές σχέσεις :** Η σχέση με την οργανωμένη δύναμη δηλ. τα εργατικά σωματεία καθώς και το επίπεδο συνεργασίας εργοδοτών με εργαζόμενων παίζει κυρίαρχο ρόλο όχι μόνο στην επίτευξη της στρατηγικής αλλά και στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η βιβλιογραφία είναι γεμάτη από παραδείγματα επιχειρήσεων που κερδίζοντας τη συναίνεση του προσωπικού τους κατάφεραν να ξεπεράσουν κρίσεις και να υλοποιήσουν νέες στρατηγικές.

Οι μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων που υποστηρίζουν <<συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης>> που είναι σχεδιασμός εργασίας, στρατολόγηση, αμοιβή με κίνητρα, αξιολόγηση απόδοσης, συνεχής εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων, όταν συνδέονται με την επιχειρησιακή στρατηγική συμβάλλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας, στην χρηματοοικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης και στη μείωση του ρυθμού αντικατάστασης των εργαζομένων ( Huselid, 1995 ). Οι μέθοδοι αυτοί σχεδιάζονται έτσι ώστε να εξοπλίζουν τους εργαζομένους με δεξιότητες, κίνητρα, γνώσεις και αυτονομία. Πολλές φορές τα διευθυντικά στελέχη εισάγουν νέες τεχνολογίες χωρίς όμως να μελετήσουν το αν και πώς αυτές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ή αποδοτικότητα του τρόπου οργάνωσης της εργασίας. Οι μέθοδοι αυτοί ,θεωρούνται κατά τους Huselid και Neal and Tromley οι εξής :

- Οργάνωση σε ομάδες
- Συμμετοχή των εργαζομένων στην επιλογή
- Ανατροφοδότηση αποτελεσμάτων απόδοσης και ενεργός συμμετοχή στη βελτίωση της απόδοσης

- Έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση και ανταμοιβή της
- Σχεδιασμός εξοπλισμού και διαδικασιών με τρόπο που να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ευελιξία και συνεργασία μεταξύ εργαζομένων
- Σύνδεση των ανταμοιβών με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης
- Συμμετοχή εργαζομένων στο σχεδιασμό αλλαγής εξοπλισμού και μεθόδων εργασίας
- Αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω του σχεδιασμού εργασίας και της χρήσης πολλαπλών δεξιοτήτων
- Ενημέρωση και κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων της συμβολής της εργασίας τους στο τελικό προϊόν ή υπηρεσίας.

### **1.5 Σημασία, στόχοι και αρμοδιότητες της λειτουργίας της διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.**

#### ***Σημασία,***

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαντούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για την διαφοροποίηση μιας επιχείρησης πρέπει να λειτουργεί και να σκέπτεται διαφορετικά από τις άλλες και τα στελέχη που ηγούνται μία επιχείρηση, πρέπει να μάθουν το πώς να<< σκέπτονται>> και όχι το πώς να το εκτελούν. Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης (Hamel and Prahalad, 1994 ).

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορούν:

- **Την ευελιξία των όρων εργασίας.** Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που είναι ευέλικτο δηλ. που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας :

1. **λειτουργική ευελιξία** ( task or functional flexibility) η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων ( multiskilled ) με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία.

2. **αριθμητική ευελιξία** ( numerical flexibility) όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διάφορους τύπους των συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης κ.λ.π.

3. **ευελιξία ωραρίου** ( temporal flexibility) όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.

**ευελιξία αμοιβής** ( wage flexibility) η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει.

- **Την ποιότητα.** Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.

- **Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.** Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει (inspire) και ενδυναμώνει (empower) τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης που εμπνέει την ομάδα του και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη. Η επίτευξη βέβαια αφοσίωσης σε συνθήκες ευελιξίας των όρων εργασίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο της διοίκησης.

- **Τη συνεχή μάθηση** ( continuous learning). Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλούμε για την

<<επιχείρηση που μαθαίνει >> η οποία απασχολεί <<εργάτες γνώσης>> που αντιστέκονται στο πρότυπο της <<διαταγής και του ελέγχου>. Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργαστεί και να αξιοποιήσει τις πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν τους ανταγωνιστές της.

### **Στόχοι,**

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται κατά τον Schuler :

**1. Βελτίωση παραγωγικότητας.** Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτήν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους : συμμετέχοντας στις στρατηγικές σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές, αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν.

**2. Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.** Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τις καινοτομίες ιδέες και προτάσεις

**3. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζόμενων, την ίση μεταχείριση ανδρών με γυναικών, την αμοιβή την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζόμενων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκύκλιες του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του



τμήματος ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με την νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με την μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

**4. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.** Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα για την επιχείρηση (Pfeffer, 1994). Εκπαίδευση, αξιολόγηση, και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**5. Ευελιξία του εργατικού δυναμικού.** Σκοπός του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

#### **Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων πόρων.**

**1. Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού.** Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και η τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι :

- η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας
- η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων
- η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
- η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
- η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

**2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.** Η προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στην δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μία σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι απαραίτητες για να είναι συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται :

- διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις
- δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους
- διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
- διερεύνηση της αξιοπιστίας τους
- εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

### **3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.**

Είναι μία συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με :

- τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης
- τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης
- τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων
- την επιλογή των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών
- το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης πολιτικής

#### **4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων.**

Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ειδικότερα :

- καθορίζει τους αξιολογητές
- διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών
- σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης
- αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη

#### **5. Αμοιβή.**

ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται στα εξής :

- σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας ( job evaluation )
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών πότε θα λάβουν μέρος
- διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
- καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης
- διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής
- οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζομένους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα ωφελήματα που αποκομίζουν από την σωστή εφαρμογή τους.
- Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζομένους.

#### **6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια.**

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική τους και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρώπινης πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική άποψη του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Συγκεκριμένα :

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
- διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων
- εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

### **7.Εργασιακές σχέσεις.**

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθεια του αυτή :

- διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση
- προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό
- χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία
- επιλύει τις συγκρούσεις
- χειρίζεται τις απολύσεις
- εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών ( π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας )

- συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας

### Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

1. **Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.** Παραδοσιακά τα << τμήματα προσωπικού >> όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα την πρόσληψη/ απόλυση του προσωπικού, την εκπαίδευση τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού που πολλές φορές έμεναν στο αρχείο χωρία να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για την μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος του αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και εμπλέκονται στο συνδυασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μίας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών.

2. **Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επιτελικό τμήμα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της γραμμής και ενημερώνει ή επιλύει προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με τους όρους εργασίας τους στην συγκεκριμένη επιχείρηση, διευκολύνοντας τους και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο :

θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους ως << πελάτες >> (customerization ) στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ( benchmarking)

**3. Καινοτομεί.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων, όπως αναφέραμε και παραπάνω, αλλά στα πλαίσια συγκεκριμένων προϋπολογισμών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό σε κάθε χρονική περίοδο, προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και επιδιώκει με όλες του τις δυνάμεις την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει επίσης ότι παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πάντα βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών. Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους, εξαρτάται από (α) τον τρόπο που θα οργανωθεί και (β) το πώς θα στελεχωθεί

### **1.6 Οργάνωση και στελέχωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων**

Για την οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει πρώτα να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις:

- α) που θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;
- β) ποιος είναι στην ουσία υπεύθυνος για την λήψη αυτών των αποφάσεων;
- γ) ποια η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;

#### **α) Που λαμβάνονται οι αποφάσεις;**

Το ερώτημα τίθεται στο αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στη κορυφή ( συγκεντρωτική μορφή διοίκησης ) ή και σε κατώτερα τμήματα διοίκησης ( αποκεντρωτική μορφή διοίκησης ). Η επιλογή της μίας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων.

## **β) Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων;**

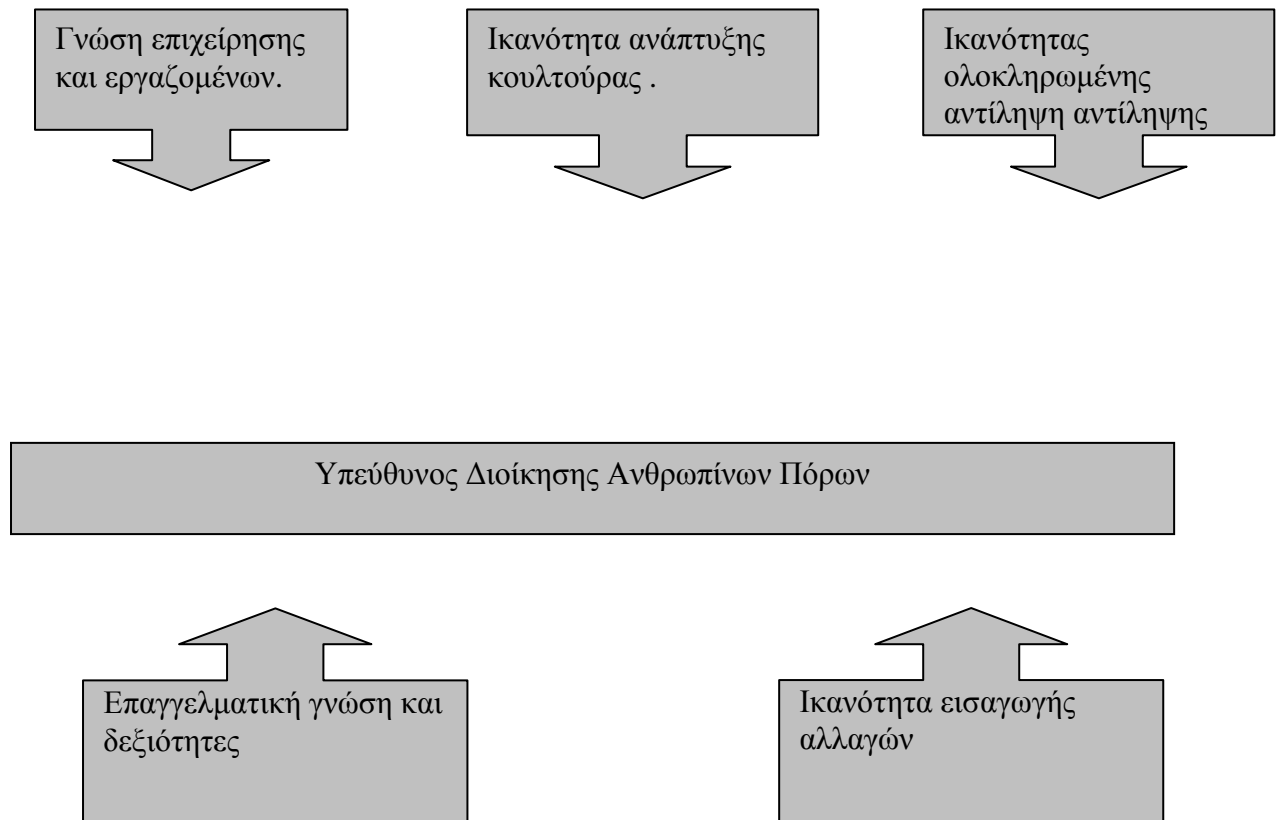
Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά όλους μέσα σε μία επιχείρηση, δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα :

1. Αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα **του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος** που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις
2. Αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα **των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους**. Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοση τους δηλ. να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει αλλά και να επικοινωνήσει, ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματα τους. Πρέπει τα στελέχη γραμμής να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
3. Αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα **των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία**. Είναι εξειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.
4. Αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα **των συνδικαλιστικών στελεχών** τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κ.λ.π.
5. Αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα **όλων των εργαζομένων** έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση παραγωγικότητας.

## **γ) Ποια η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;**

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μίας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Σε μία πολύ μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του. Στη μικρή (συνήθως 100 άτομα) ορίζεται ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (άνω των 150 ατόμων ) δημιουργείται

ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα.



Σχήμα 1. Ικανότητες υπεύθυνου διοικήσεων ανθρωπίνων πόρων

περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας :

**α) Διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού :** Είναι ο γενικός διευθυντής σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Εισηγείται ότι αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνων δυναμικού στην Ανώτατη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο



σχεδιασμό της πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού.

**β) Διευθυντής/ προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων :** Ασχολείται με την ρύθμιση και διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.

**γ) Διευθυντής/ προϊστάμενος στρατολόγησης/ απασχόλησης :** Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού της απασχόλησης.

**δ) Διευθυντής/ προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών :** Στις αρμοδιότητες του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, ή έρευνας αγοράς για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

**ε) Διευθυντής/ προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης :** Στις αρμοδιότητες του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση και εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

**ζ) Διευθυντής/ προϊστάμενος υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας :** Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και

ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για το σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων (employee assistance programs )

**η) Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών/ γραφείο προσωπικού :** Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα που ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

### **Σχέση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τα άλλα τμήματα.**

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι επιτελικό τμήμα. Αυτό σημαίνει ότι έχει συμβουλευτικό ρόλο, προσφέροντας εξειδικευμένη γνώση στα στελέχη γραμμής χωρίς βέβαια να υπόκειται στις εντολές τους. Στην προσπάθειά τους αυτή δημιουργούνται πολλά προβλήματα γιατί :

α) πρέπει να πείσει τα στελέχη γραμμής για τη χρησιμότητα των διαδικασιών και πολιτικών που ακολουθούνται ώστε αυτές να μη θεωρηθούν απλά γραφειοκρατικές χρονοβόρες διαδικασίες και

β) πρέπει να συνεργασθεί με τα στελέχη γραμμής για τη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Την τελική απόφαση για όλα τα θέματα την παίρνουν τα στελέχη γραμμής, αλλά το αρχικό ξεκαθάρισμα και οι εισηγήσεις γίνονται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων π.χ. η τελική απόφαση στο θέμα των προσλήψεων θα παρθεί από τα στελέχη γραμμής, όμως το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων θα εκτελέσει όλες τις σχετικές διαδικασίες και θα κάνει τις αρχικές συνεντεύξεις. Στο θέμα των αυξήσεων των αμοιβών συγκεκριμένων εργαζομένων την τελική απόφαση θα την πάρει ο προϊστάμενος των συγκεκριμένων εργαζομένων. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα σχεδιάσει τα σχετικά συστήματα και θα παρακολουθεί ώστε οι επιμέρους αυξήσεις να πληρούν τα κριτήρια που έχουν τεθεί και θα εκπαιδεύσει ή θα ενημερώσει τα στελέχη γραμμής για τα σχετικά συστήματα.

Για να αποφεύγονται τα παραπάνω προβλήματα και τις ενδεχόμενες αντιπαραθέσεις μεταξύ του επιτελικού τμήματος ανθρωπίνων πόρων και των στελεχών γραμμής είναι απαραίτητο: α) να εκπαιδευτούν, τα στελέχη γραμμής στις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν το ρόλο των σχετικών τμημάτων και β) να στελεχωθεί το αρμόδιο τμήμα με τα κατάλληλα άτομα που θα είναι σε θέση να προσφέρουν πραγματική ειδικευμένη γνώση.

### **Στελέγωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.**

Συνήθως η διοίκηση περιμένει από τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να << τα έχουν όλα >> δηλ. να είναι καλοί σύμβουλοι, καλοί διοικητικοί, ειδικευμένοι στο τομέα τους, αλλά συγχρόνως και να γνωρίζουν το πώς να επιλύουν προβλήματα μέσα στην επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνική της <<εναλλαγής σε διάφορες θέσης εργασίας>> ( job rotation ) εκπαιδεύουν τα στελέχη που θα στελεχώσουν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ώστε αυτά να έχουν εξοικειωθεί και με τα προβλήματα της γραμμής στις διάφορες λειτουργίες. Η τακτική αυτή βοηθά και εξομαλύνει κατόπιν τη συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Επιπροσθέτως κολλέγια και πανεπιστήμια προσφέρουν ειδικά προγράμματα και απομένουν αντίστοιχα διπλώματα, ενώ ένας μεγάλος αριθμός περιοδικών και άλλων εκδόσεων αλλά και επαγγελματικών σωματίων επιδιώκει να αναπτύξει και να διαδώσει τη γνώμη, την εμπειρία, αλλά και την έρευνα που γίνεται στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην Ελλάδα το σχετικό μάθημα έχει εισαχθεί μέσα στα προγράμματα πολλών πανεπιστημίων και ΤΕΙ ή και άλλων σχολών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Μέσω αυτής της εκπαίδευσης θα καταστεί δυνατή η συνειδητοποίηση της σημασίας της λειτουργίας αυτής και η αναβάθμιση της.

Για να χαρακτηριστεί μία απασχόληση ως επάγγελμα, υποστηρίζεται ότι πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις :

1. Ένα επάγγελμά είναι σύνολο επαγγελματικών δεξιοτήτων που βασίζονται πάνω σε θεωρητική γνώση.
2. Οι δεξιότητες αυτές αποκτώνται με πνευματική προετοιμασία (εκπαίδευση) και πρακτική εξάσκηση.

3. Η απόκτηση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων αναγνωρίζεται και πιστοποιείται με εξετάσεις.

4. Η κοινωνία αναγνωρίζει και αποδέχεται την άσκηση εξουσίας από τον επαγγελματία, θεωρώντας ότι οι επαγγελματίες έχουν ορισμένα προνόμια. Π.χ. η άσκηση ελέγχου στην είσοδο νέων στο επάγγελμα, η καθιέρωση διαδικασιών έκδοσης σχετικής άδειας, κ.τ.λ.

5. Η προσφορά υπηρεσιών εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον. Οι επαγγελματίες έχουν υποχρέωση να υπηρετούν το κοινωνικό συμφέρον και όχι να υπακούσουν τυφλά στις θελήσεις του εργοδότη. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένας κώδικας δεοντολογίας, ο οποίος καθορίζει τις σχέσεις επαγγελματιών με τους πελάτες, τους συναδέλφους αλλά και με την κοινωνία. Π.χ. ο όρκος του Ιπποκράτη που δίνουν οι γιατροί.

Το ερώτημα όμως που προκύπτει είναι, **τι επικρατεί σχετικά με τη θέση του Διευθυντή ανθρωπίνων πόρων;** Οι γνώμες δίστανται.

Μελετητές επισημαίνουν ότι θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι οι Διευθυντές προσωπικού (personnel managers) είναι επαγγελματίες, γιατί έχουν την ανεξαρτησία και εξουσία του επαγγέλματος, οι διευθυντές όμως ανθρωπίνων πόρων (Human resources managers) δε θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν έτσι, γιατί αναπόφευκτά, είναι πρώτα διευθυντικά στελέχη και κατά δεύτερο λόγο ειδικοί σε θέματα προσωπικού (personnel specialists). Αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν την ανεξαρτησία και αυτονομία του επαγγελματία. Πραγματικές σχετικές έρευνες επισημαίνουν ότι τα στελέχη αυτά ταυτίζονται με τη γενική Διοίκηση, γεγονός που τα απομακρύνει από τον παραδοσιακό ρόλο του διευθυντή προσωπικού, ο οποίος θεωρούνταν << ο άνθρωπος στη μέση >> που προσπαθούσε να συμβιβάσει και να επηρεάσει <<εργοδοσία >> και <<εργαζομένους>>. Η θέση αυτή έδινε τελείως διαφορετική διάσταση στο ρόλο του, από αυτήν των άλλων διευθυντών. Αν επικρατήσει η ταύτιση με τη Διοίκηση είναι μάλλον δεδομένο ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων για <<Διοίκηση Προσωπικού>> δεν πρόκειται να ικανοποιηθούν από τη <<Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων>>.

**Οργανωσιακή κουλτούρα και θέματα επιχειρησιακής ηθικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.**

Ποιότητα, καινοτομία και αξία που αντικαθιστούν στην εποχή μας, στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες, την έννοια της βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας. Έρευνες επισημαίνουν ότι όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται από τα διευθυντικά στελέχη η ανάγκη δημιουργίας ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι τρόποι διοίκησης προσωπικού που βασίζονται στη διαταγή και στο λεπτομερή έλεγχο αντικαθίστανται από μεθόδους που ενθαρρύνουν αυτονομία, ανάληψη ευθυνών, υποβολή προτάσεων και νέων ιδεών με επίκεντρο πάντα τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Δηλ. αφοσίωση και εμπλοκή του εργαζομένου στην επισήμανση δυσλειτουργιών, επίλυση των προβλημάτων, προώθηση βελτιώσεων που αφορούν την παραγωγή και προσφορά προϊόντων/ υπηρεσιών. Ο ρόλος του προϊσταμένου διαμορφώνεται σε αυτόν του καθοδηγητή, υποστηρικτή ενώ τα μέλη της οργάνωσης μοιράζονται τις ίδιες αξίες.

Για την ανάπτυξη ενός τέτοιου περιβάλλοντος η δημιουργία ενός συστήματος κοινών αξιών δηλ. μίας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας είναι απαραίτητη και θεωρείται ότι υποστηρίζει την αφοσίωση και υποκίνηση, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

**Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι το σύνολο των αξιών, ο τρόπος σκέψης και οι στάσεις που διέπουν τα μέλη μίας οργάνωσης και διδάσκονται στα νέα μέλη. Εκφράζεται σε δύο επίπεδα : **α)** η εμφανής κουλτούρα ή όπως συχνά λέγεται στη πράξη <<ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ >> δηλ. στην επιχείρηση. Είναι οι μέθοδοι εκτέλεσης έργων και οι τρόποι συμπεριφοράς. Εκφράζεται με εμφανή στοιχεία όπως τελετές (π.χ. τελετές επιβράβευσης εργαζομένων), σλόγκαν (π.χ. εξυπηρετούμε τον πελάτη γρήγορα όχι όμως πρόχειρα), τρόπος ντυσίματος (π.χ. ομοιόμορφα κουστούμια και ταγιέρ ή ελεύθερο σπορ ντύσιμο ), διευθέτηση χώρων (π.χ. όλα τα γραφεία στον ίδιο το χώρο με υποτυπώδη διαχωρισμό μεταξύ τους ή αυστηρός διαχωρισμός γραφείων), **β)** η αφανής που αφορά αυτά που δεν φαίνονται εύκολα δηλ. προσωπικές αξίες, <<πιστεύω>>, στάσεις, συναισθήματα, τρόπους σκέψης. Όλα αυτά μπορεί να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο στη σύνδεση του προσωπικού των επιχειρήσεων και ένα ιδιαίτερα δυνατό μηχανισμό υποκίνησης ή αφοσίωσης δεδομένου ότι οι κοινές αξίες και τα <<πιστεύω>> αποτελούν ισχυρούς συνδετικούς κρίκους μελών και ομάδων.

### Ποιους σκοπούς εξυπηρετεί η Οργανωσιακή κουλτούρα;

**A) Εσωτερική ολοκλήρωση :** αποτελεί τη δημιουργία μίας συλλογικής ταυτότητας και την εξεύρεση τρόπων οι οποίοι θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να εργασθούν και να συνεργασθούν αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ομαδικά συναισθήματα, ξεκαθαρίζοντας τι πρέπει να κάνουν, πώς να ενεργήσουν, πώς να επικοινωνήσουν. Με άλλα λόγια ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια όχι.

**B) Εξωτερική ολοκλήρωση :** αφορά τους τρόπους με τους οποίους η οργάνωση πετυχαίνει τους στόχους της συνδιαλεγόμενη με το εξωτερικό της περιβάλλον. Περιλαμβάνει τον τρόπο που θα εκτελεσθούν οι εργασίες, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι και τους τρόπους με τους οποίους αντιμετωπίζεται η επιτυχία ή η αποτυχία.

### Οργανωσιακή κουλτούρα και στρατηγική.

Η στρατηγική μίας επιχείρησης και το εξωτερικό της περιβάλλον θεωρούνται παράγοντες που επιδρούν αποφασιστικά στην επιχειρηματική κουλτούρα. Ο Demisson (1995) διακρίνει :

- **Την κουλτούρα προσαρμογής (adaptability culture) :** δημιουργείται όταν η στρατηγική δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο απαιτεί ευελιξία και αλλαγή, προκειμένου να αντιμετωπισθούν ανάγκες των καταναλωτών. Ενθαρρύνονται η συνεχής διερεύνηση του περιβάλλοντος και η ερμηνεία των μηνυμάτων που παίρνονται από αυτό.
- **Την κουλτούρα αποστολής (mission culture) :** εξυπηρετεί ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον. Δίνει έμφαση στο όραμα και στη μελλοντική θέση της επιχείρησης δίνοντας έμφαση στην αποστολή της επιχείρησης.
- **Τη συμμετοχική κουλτούρα (involvement culture) :** έμφαση στη συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στη βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, αλλά και στη γρήγορη αλλαγή του περιβάλλοντος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με υψηλή επίδοση, δημιουργεί αίσθηση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

- **Την κουλτούρα συνέπειας (consistensy culture )** : αναπτύσσεται σε σταθερό σχετικό περιβάλλον, δίνει έμφαση στην παράδοση, στην τήρηση των πολιτικών, στα σύμβολα και στις τελετές. Χαρακτηρίζεται από τυπικότητα, δεδομένου ότι έτσι πιστεύεται ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι.

### **Οργανωσιακή κουλτούρα και ηθικές αξίες.**

Οι ηθικές αξίες θεωρούνται από τις πιο σημαντικές αξίες μίας οργανωσιακής κουλτούρας. Αποτελούν κώδικα αρχών και αξιών αποδεκτό από την κοινωνία ή το άτομο σχετικά με το τι είναι σωστό-λάθος, ηθικό-ανήθικο, τίμιο-άτιμο, δίκαιο-άδικο. Διαφοροποιούνται από τις νομοθετικές ρυθμίσεις, οι οποίες δημιουργούνται από την πολιτεία και αποτελούν ένα κωδικοποιημένο σύνολο αρχών που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, δεδομένου ότι οι ηθικές αξίες ρυθμίζουν ότι δεν ρυθμίζεται από τη νομοθεσία. Έτσι, ηθικό δίλλημα προκύπτει όταν κάθε εναλλακτική λύση θεωρείται ως μη αποδεκτή, γιατί αντιτίθεται σε ηθικές αξίες. Τα ηθικά διλήματα μειώνονται και οι επιλογές γίνονται πιο εύκολες, όταν οι ηθικές αξίες ενσωματώνονται στην επιχειρησιακή κουλτούρα.

Πηγές ηθικών αξιών στην επιχείρηση θεωρούνται τα προσωπικά πιστεύω και αξίες που ενθαρρύνονται μέσω τελετών, συμβόλων και χαρακτηρίζουν την ιστορία της επιχείρησης ενώ υλοποιούνται μέσω συγκεκριμένων Οργανωσιακών συστημάτων και πολιτικών όπως :

- Κώδικες ηθικής
- Συστήματα ανταμοιβών
- Κριτήρια προαγωγών και ανάπτυξης προσωπικού
- Συστήματα επιλογής και εκπαίδευσης
- Οργανωτική δομή
- Ηγεσία και συμπεριφορά προϊσταμένων
- Ασφάλεια και προστασία εργαζομένων
- Συμπεριφορά συναδέλφων

### **Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων.**

Στη καρδιά του προβλήματος βρίσκεται ο σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων, ο οποίος αποτελεί κατά την άποψη μας και το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα δομηθεί η Οργανωσιακή κουλτούρα. Τα δικαιώματα των εργαζομένων και η << Οργανωσιακή δικαιοσύνη>> είναι ένας ταχύτατα εξελισσόμενος κλάδος της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων προς μία πολύ βασική ομάδα συμφερόντων, τους εργαζομένους. Βεβαίως τα συντάγματα των διαφόρων χωρών μπορεί να θεμελιώνουν ατομικά δικαιώματα όπως η ελευθερία του λόγου, του συνεταιρίζεσθαι, της εργασίας και της μόρφωσης, αλλά σε ποιο βαθμό αυτά υλοποιούνται μέσω των σχετικών και εφαρμόζονται μέσα σε κάθε εργασιακό χώρο; Π.χ. σε ποιο βαθμό υπάρχουν μηχανισμοί μέσα σε μία επιχείρηση, οι οποίοι δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να << βρει το δίκιο του >>, όταν θεωρεί ότι αδικείται; Μπορεί να απευθυνθεί σε κάποιο ανώτερο όργανο ή προϊστάμενο; Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ενδιαφέρεται και εφαρμόζει πραγματικά τα δικαιώματα των εργαζομένων και την ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο εξαρτάται από παράγοντες όπως η φιλοσοφία της επιχείρησης, η οργανωσιακή κουλτούρα, η επικρατούσα ηγετική συμπεριφορά.

### **Ποια είναι τα δικαιώματα των εργαζομένων;**

Τα δικαιώματα αυτά αφορούν την αξιοπρεπή μεταχείριση όλων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, πολιτικών πεποιθήσεων. Μπορούμε να τις διακρίνουμε σε δύο βασικές κατηγορίες:

- α) τα δικαιώματα που αφορούν της εξασφάλιση εργασίας,
  - Ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση
  - Τεκμηριωμένη απόλυση και



β) τα δικαιώματα που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζονται και υλοποιούνται οι όροι εργασίας μέσα στον εργασιακό χώρο και είναι :

- Στο δικαίωμα για ενημερώσει ( π.χ. για την πορεία της επιχείρησης ιδιαίτερα αν σκοπεύει να κλείσει, για τους κινδύνους υγείας και ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο, για τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης τους κλπ.)
- Στο δικαίωμα για προστασία (π.χ. για σεξουαλική παρενόχληση, από συμμετοχή σε σωματείο, από διακρίσεις λόγω φύλου κλπ.)
- Στο δικαίωμα για ίση μεταχείριση
- Στο δικαίωμα προστασίας των συνδικαλιστικών ελευθεριών
- Στο δικαίωμα συμμετοχής ή ενημέρωσης ή έκφρασης γνώμης στη λήψη αποφάσεων

### **Βασικά νομοθετήματα που αφορούν τα ατομικά δικαιώματα των εργαζομένων στην Ελλάδα.**

- Ν 1414/84 << Εφαρμογή της αρχής της ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις και άλλες διατάξεις>> Αφορά την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών και την ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις και ειδικότερα ισότητα πρόσβασης στην απασχόληση, ισότητα στην αμοιβή, στους όρους εργασίας και στην επαγγελματική εξέλιξη.
- Ν 1387/83 << Έλεγχος ομαδικών απολύσεων και άλλες διατάξεις >> Καθορίζει επιτρεπτό όριο απολύσεων, αναλόγως του αριθμού των απασχολούμενων σε μία επιχείρηση και διαβούλευση με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.
- Ν 1648/86 << Προστασία πολεμιστών, αναπήρων και θυμάτων πολέμου και μειονεκτούντων ατόμων>>
- Ν 2112/20, 3198/55, 1836/89, περί ατομικής καταγγελίας σύμβασης εργασίας
- Ν 1264/82 << Για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων>>

- N 1568/85 << Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων και υπουργική απόφαση 88555/3293/88 που αφορά τον δημόσιο τομέα >>
- N 1767/ 88 << Για τα συμβούλια εργαζομένων >> ο οποίος κυρώνει την 135 Διεθνή Σύμβαση Εργασίας << για την προστασία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στην επιχείρηση και τις διευκολύνσεις που πρέπει να τους παρασχεθούν>>
- N 1876/90 << Για ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις >>

## **Κεφαλαίο 2**

### **Βασικές έννοιες της διοίκησης και στελέχωσης ανθρωπίνου δυναμικού.**

#### **2.1 Οι πιέσεις του περιβάλλοντος .**

##### **Η ευέλικτη επιχείρηση.**

Όπως είχαμε αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο σκοπός της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι το να συμβάλει στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού μίας επιχείρησης. Αυτό μεταξύ των άλλων μπορεί να σημαίνει (α) δυνατότητα ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής και (β) βελτίωσης της ποιότητας και της προσπάθειας των εργαζομένων. Η δυνατότητα αυτή της επιχείρησης να προσαρμόζει τις εισροές της σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής ώστε να μην επιβαρύνετε με την περίσσεια καλείται <<ευελιξία>>.

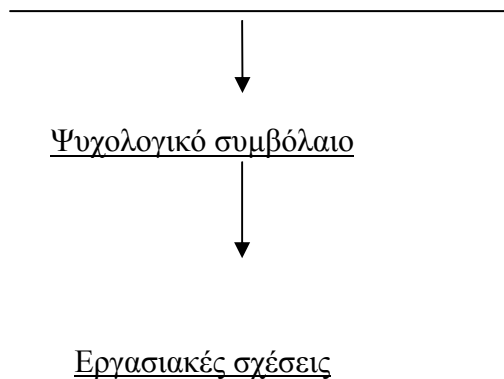
Η προσέγγιση αυτή προκάλεσε και προκαλεί αναστάτωση στις σχέσεις εργοδοτών με εργαζομένων δεδομένου ότι απαιτεί απορρύθμιση των όρων εργασίας. Συγκεκριμένα απαιτείται περιορισμός των νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούν προσλήψεις και απολύσεις, αμοιβές, ( π.χ. καθορισμός κατώτατου ορίου αμοιβών), ή επιρροή των εργατικών σωματείων και διεύρυνση της ελευθερίας του εργοδότη ώστε να καθορίζει τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης του.

Η έννοια της ευελιξίας στην αγορά εργασίας, που ήταν απόρροια των απαιτήσεων της εργοδοσίας για διεύρυνση της ελευθερίας της στην ρύθμιση των όρων απασχόλησης, άρχισε να αναπτύσσεται στην Ευρώπη τις αρχές του '70 και '80 ως αποτέλεσμα των αλλαγών και δυσκολιών που αντιμετώπισαν οι οικονομίες της. Αυτές συνοψίζονται στην μακροχρόνια ανεργία, στην αβεβαιότητα και αστάθεια των αγορών, στην επιτάχυνση της εξέλιξης της τεχνολογίας, στον αυξανόμενο ανταγωνισμό από χώρες με χαμηλότερο κόστος εργασίας όπως είναι οι χώρες της

Ασίας. Η σύνδεση της ευελιξίας της αγοράς εργασίας και της ευελιξίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης δηλ. της ευέλικτης επιχείρησης είναι άμεση.

Η ανάγκη για ευελιξία των όρων απασχόλησης του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης προκύπτει από τις πιέσεις του περιβάλλοντος που οδηγούν σε ανακατατάξεις και ανασχηματισμούς οι οποίοι επηρεάζουν το <<ψυχολογικό συμβόλαιο>> του εργαζομένου και τις εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση.

- Ευελιξία οργάνωσης
- Ευελιξία όρων εργασίας



### Σχήμα 2.1.1 Παράγοντες που οδηγούν στην ευελιξία

### Διεθνοποίηση και ανταγωνισμός .

Η διεθνοποίηση η οποία ορίζεται ως η διάχυση του οικονομικού εκσυγχρονισμού ανά τον κόσμο καθώς και οι πολιτικές και πολιτισμικές προσαρμογές που τη συνοδεύουν είναι μια δύναμη που δεν μπορούμε να σταματήσουμε. Η ανταγωνιστικότητα ενός κράτους εκτιμάται με βάση την ικανότητα του να

δημιουργεί μακροχρόνια προστιθέμενη αξία στις οικονομικές του δραστηριότητες. Η βασική του όμως επιτυχία έγκειται στον τρόπο με τον οποίο θα παρακολουθήσει τις αλλαγές που δίνονται στο περιβάλλον και στο τρόπο με τον οποίο θα τις διοικήσει. Στην Ευρώπη παρατηρούνται διαφοροποιήσεις μεταξύ των κρατών. Π.χ. Γερμανία, Δανία, Ελβετία θεωρούνται οι πιο ανταγωνιστικές ενώ οι Πορτογαλία και Ελλάδα βρίσκονται σε χαμηλότερες θέσεις (sparrow – Hiltrop 1994) Επιπροσθέτως η αβεβαιότητα και αστάθεια των αγορών απαιτεί άμεση προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές. Αυτό προϋποθέτει τη δυνατότητα του εργοδότη να μπορεί να διαμορφώνει την εργατική του δύναμη τόσο σε μέγεθος όσο και σε ικανότητες σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ζήτησης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

### **Βελτίωση παραγωγικότητας.**

Σε διεθνές επίπεδο η Ευρώπη θεωρείται ότι βρίσκεται σε χαμηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας συγκριτικά με Η.Π.Α και Ιαπωνία. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις βρίσκονται σε συνεχή πίεση για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους, την ποιότητα και να συγκρατήσουν το κόστος εργασίας το οποίο θεωρείται ότι κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.

### **Βελτίωση ποιότητας.**

Η βελτίωση του βιοτικού και εκπαιδευτικού επιπέδου των καταναλωτών τους ωθεί στη ζήτηση όχι μόνο φθηνών αλλά και συνεχώς βελτιωμένης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Ερευνητές αλλά και στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν ότι όχι μόνο στην Αμερική αλλά και στην Ευρώπη συντελείται μια << επανάσταση ποιότητας>> ενώ από πολλούς υποστηρίζεται ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι σήμερα, ίσως ο << πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης των οργανώσεων.>> Η ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού αναγκάζει τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την ποιότητα. Αυτό απαιτεί, πολλές φορές, ριζική αναδιοργάνωση των τρόπων εκτέλεσης των εργασιών, συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής και υιοθέτησης νέων προσεγγίσεων στη φιλοσοφία

διοίκησης. Υποστηρίζεται ότι η ταχύτητα με την οποία μία επιχείρηση θα ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο θα προσδιορισθεί και το ποιες θα είναι οι ηγέτιδες επιχειρήσεις.

### **Εκσυγχρονισμός .**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες τους, αλλά ενδεχομένως σε διαφορετικό βαθμό και καθορίζει την ανταγωνιστική τους θέση. Μελετητές υποστηρίζουν ότι το ενδιαφέρον και ο σκεπτικισμός των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων για τις εξελίξεις στο τεχνολογικό περιβάλλον τους άρχισε να εκδηλώνεται έντονα γύρω στα 1960 όταν εκφράστηκαν οι πρώτοι φόβοι για την επικράτηση στην Ευρώπη των Αμερικανικών πολυεθνικών. Το ενδιαφέρον εντάθηκε το 1970 με τις ραγδαίες εξελίξεις στη μικροηλεκτρονική ενώ το 1980 συνειδητοποιήθηκε πλήρως η τεχνολογική διαφορά των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με τις αμερικάνικες και ιαπωνικές (sparrow and Hiltrop,1994 ). Εξοπλισμός και γνώσεις παλαιώνονται πλέον με ταχύτατους ρυθμούς ενώ η συνεχής διείσδυση των ιαπωνικών επιχειρήσεων στις αγορές θεωρείται ότι κάνει τον ανταγωνισμό ακόμα πιο έντονο για την ευρωπαϊκή επιχείρηση. Τα αυτοματοποιημένα συστήματα σχεδιασμού και κατασκευής με την βοήθεια Η/Υ (CAM/CAD) και η σύνδεση τους σε ολοκληρωμένα συστήματα Η/Υ (CIM) είναι πλέον πραγματικότητα για τις περισσότερες ίσως επιχειρήσεις ενώ εκτιμάται ότι το 25 % περίπου των επιχειρήσεων στην Ευρώπη χρησιμοποιεί τη νέα τεχνολογία των ρομπότ ( Hacket, Mirvis and Sales, 1991 in Sparrow and Hiltrop, 1994)

### **2.2 Σκοπός της οργάνωσης και εργαζομένου .**

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο βασικός σκοπός της οργάνωσης. Η επίτευξη αυτού του σκοπού όμως οδηγεί σε ένα σύνολο από στόχους της οργάνωσης. Στο βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι ο σκοπός του τάδε τουριστικού πρακτορείου είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες του.

Μπορεί όμως να είναι περισσότερο συγκεκριμένη και λειτουργικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι ο σκοπός του τάδε ξενοδοχείου αναψυχής είναι να κάνει 20.000 διανυκτερεύσεις το μήνα Μάιο.

Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα ορίζεται ο σκοπός στον υπεύθυνο προμηθειών ενός ξενοδοχείου, να μειωθεί το κόστος προμηθειών αναλωσίμων κατά διανυκτέρευση για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι λειτουργικοί σκοποί πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζομένους. Οι γενικοί και λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας σαν επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Οι σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζομένους. Δηλαδή επεξηγούν της ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται από αυτούς.

Όμως οι στόχοι της επιχείρησης, υπάρχει κίνδυνος να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζομένους και να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στο επιμέρους αγνοώντας το όλο. Σε περίπτωση δε που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε συμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.

### **Σκοπός του εργαζομένου.**

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

:

- Χρηματική αμοιβή.
- Μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή.
- Επαγγελματική επιτυχία.
- Κοινωνικές συναναστροφές.
- Κοινωνική τοποθέτηση.
- Ισχύ.

Βέβαια ποτέ κάποιος δεν εργάζεται για έναν σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι του ενός, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο.

Στο βαθμό όμως που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

### **2.3 Δομή οργάνωσης του προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων.**

Δομή είναι η σχέση των θέσεων εργασίας μίας οργάνωσης. Η δομή της οργάνωσης αφορά στην ιεραρχία της οργάνωσης, στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και στο έργο που εκπληρώνει η κάθε θέση. Ανάλογα με το αντικείμενο και τους σκοπούς της οργάνωσης, σχεδιάζεται η δομή της. Η δομή κάθε οργάνωσης διαμορφώνεται προς δύο κατευθύνσεις. Την κάθετη και την οριζόντια. Σε κάθε βαθμίδες αναλύεται η ιεραρχική δομή της οργάνωσης. Ψηλά βρίσκονται οι θέσεις οι οποίες έχουν περισσότερη εξουσία, επιρροή και ευθύνη. Κατεβαίνοντας τις βαθμίδες ιεραρχίας, τα χαρακτηριστικά αυτά μειώνονται.

Η οριζόντια δομή της επιχείρησης αναλύεται κατά ειδικότητα ή ανάλογα με την πελατεία ή κατά γεωγραφική περιοχή ή κατά προϊόν. Το μεμονωμένο ξενοδοχείο χρησιμοποιεί μικτά την ανάλυση κατά ειδικότητα και κατά προϊόν. Ενώ οι αλυσίδες ξενοδοχείων και τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία χρησιμοποιούν και τις αναλύσεις κατά πελατεία και γεωγραφική περιοχή.

Ο βαθμός επιπέδων ιεραρχίας πρέπει να είναι τον δυνατόν μικρός, διότι η πολιτική της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα δια μέσου εντολών και εξουσιοδοτήσεων. Όσες περισσότερες βαθμίδες διασχίσει μία εξουσιοδότηση, τόσες περισσότερες φορές θα μεταφερθεί και τόσο περισσότερες πιθανότητες σφάλματος υπάρχουν.



Οι διευθυντές πρέπει να έχουν αυτονομία σε σχέση με την λειτουργία ή το τμήμα που έχουν αναλάβει και τα όρια αρμοδιοτήτων κάθε βαθμίδας να είναι σαφή. Η δομή της οργάνωσης παρουσιάζεται με ένα ειδικό απλό διάγραμμα που λέγεται οργανόγραμμα.

**Μία ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξής τμήματα :**

- 1) **Διεύθυνση** : Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- 2) **Λογιστήριο** : Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμότητα και η παρατηρητικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας.
- 3) **Έλεγχος** : Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο του λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα "ξεσκονίσει" την Μ/Σ μηχανογραφημένη ή χρορογραφημένη, και ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τα τυχόν λάθη για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές. Βέβαια οι αρμοδιότητες δεν σταματούν εκεί, αλλά επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.
- 4) **Δημόσιες σχέσεις** : Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα Ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά την διεύθυνση, προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας, προσωποποιημένη η καλή εικόνα και φήμη του ξενοδοχείου.
- 5) **Νομική υπηρεσία** : Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις Διεθνούς Δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων. Συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για την σύναψη συνταξιοδοτήσεων του προσωπικού του ξενοδοχείου, προσφεύγει στα δικαστήρια για απόρριψη βιβλίων, πρόστιμα κτλ. και γενικά

καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους.

6) **Τμήμα Πωλήσεων :** Κύρια επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο την μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεστιάσεις, συσκέψεις και συνελεύσεις. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Είναι δε υπεύθυνος για την οργάνωση και διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων.

7) **Τμήμα Προμηθειών :** Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός " γνώστης " της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους, ( ανοδικές η καθοδικές ) τα είδη και τις ποικιλίες τους, τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με το "budget " του ξενοδοχείου, καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και σε πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Διεξάγει τακτική μηνιαία απογραφή αλλά και έκτατες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους, καθώς και την ανάλυση τους.

8) **Υποδοχή :** Ο υπεύθυνος στην υποδοχή εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών γνώσεων, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τρόπο τέτοιο, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφισταμένων του, για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζετε η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι' αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης 'άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μίας ξενοδοχειακής μονάδας.

9) **Θυρωρείο :** Εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Ευχάριστος και φιλικός χαιρετισμός, πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία όπου βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου θυρωρείου.

10) **Όροφοι :** Η γενική προϊσταμένη ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα άλλα τμήματα. Σκοπός, η επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού

ορόφων. Μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις δύσκολες περιπτώσεις καθαρισμού και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού της.

11) **Λινοθήκη- Πλυντήριο – Σιδερωτήριο :** Η προϊστάμενη της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων με καθαρά, και είναι υπεύθυνη ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα της. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή για να μπορεί να τα βγάλει πέρα με τις απαιτήσεις της τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας της.

12) **Εστιατόριο :** Ο maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε από την μία πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για την σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

13) **Κουζίνα :** Ο chef θα πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα. Επιπλέον φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις, είτε αφορούν τον τρόπο παρασκευής συνταγών ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφίμου.

14) **Γενική και τεχνική συντήρηση :** Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό τον τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για την συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

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

### **Ανεπίσημη οργάνωση.**

Πέρα από την επίσημη οργάνωση που παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, μέσα σε όλες τις επιχειρήσεις αναπτύσσεται μία άλλη οργάνωση, ανεπίσημη.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, τα κοινά ενδιαφέροντα, τα κοινά συμφέροντα, οι συμπάθειες και αντιπάθειες, είναι η αιτία για να δημιουργούνται συσπειρώσεις, κλίκες, κάστες που υπακούουν στους νόμους της εξέλιξης.

Η ανεπίσημη οργάνωση δημιουργείται για να εξυπηρετήσει κάποιους σκοπούς, οι οποίοι μπορεί να ταυτίζονται με τους σκοπούς της επίσημης οργάνωσης – οπότε το έργο της διευκολύνετε – ή να είναι ενάντιοι στους σκοπούς της επίσημης οργάνωσης – οπότε το έργο της εμποδίζεται.

Η αυταρχική διοίκηση, οι άδικοι μισθοί, η άδικη αντιμετώπιση των εργαζομένων και άλλα σφάλματα της επίσημης οργάνωσης, οδηγούν την ανεπίσημη οργάνωση σε εναντίωση απέναντι της. Το μεγαλύτερο όμως σφάλμα της επίσημης οργάνωσης είναι να αγνοεί την ύπαρξη της ανεπίσημης.

### **Ενότητα διοίκησης.**

Στην ενότητα διοίκησης πρώτος αναφέρθηκε ο Fayol, ο οποίος παρατήρησε το πρόβλημα που παρουσιάζεται όταν ένας εργαζόμενος δεχθεί αντίθετες εντολές από δύο ή περισσότερους προϊσταμένους. Όταν ένας εργαζόμενος εξαρτάται ιεραρχικά από δύο ή περισσότερους προϊσταμένους, τότε υπάρχει κίνδυνος να δεχθεί δύο μη συμβιβάσιμες εντολές. Η ανεπίσημη ιεραρχία συχνά συμβάλλει στην διαταραχή της ενότητας διοίκησης. Αυτό γίνεται στην περίπτωση που παραβιάζεται η επίσημη ιεραρχία και ο εργαζόμενος εκτελεί τις υποδείξεις κάποιου ανεπίσημα ιεραρχικά ανωτέρου. Ένα καθημερινό παράδειγμα από το κόσμο της « οικογενειακής διοίκησης » ξενοδόχων, είναι να παραβιάζεται το ωράριο του εστιατορίου για να εξυπηρετήσει τον ξενοδόχο και την παρέα του, προς αγανάκτηση των τραπεζοκόμων. Το να έχει ένας υφιστάμενος δύο προϊσταμένους, είναι σαν να οδηγούν ταυτόχρονα δύο άνθρωποι ένα αυτοκίνητο.

## **Έλεγχος.**

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

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

### **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.**

Οργανωσιακές σχέσεις είναι οι επαγγελματικές και ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Αυτές οι σχέσεις είναι δυνατό να αφορούν σε σχέσεις ιεραρχίας, δηλ. σχέσεις μεταξύ των προϊστάμενων και τους υφισταμένους του, ή αφορούν σε σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους ομοιόβαθμους εργαζομένους.

#### **3.1 Έννοια της ηγεσίας – διεύθυνσης και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.**

Πάρα πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί γύρω από την έννοια της ηγεσίας. Ο σημαντικότερος όμως ορισμός είναι εκείνος που μπορεί να εξυπηρετήσει και τις ανάγκες των οργανισμών, που περιγράφει την ηγεσία σαν την ικανότητα που έχουν ορισμένοι άνθρωποι, να παρακινούν άλλους να τους ακολουθούν και να πράττουν με την θέληση τους, ότι οι ηγέτες επιθυμούν να πράττουν.

Λέγεται ότι ο καλός ηγέτης είναι εκείνος που αφ' ενός μεν συνδυάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους, αφ' ετέρου δε έχει την ικανότητα να έχει φίλους.

Ηγεσία είναι ένα μέρος της διοίκησης ( management ) που αφορά την επίτευξη αποτελεσμάτων δια μέσου των ανθρώπων.

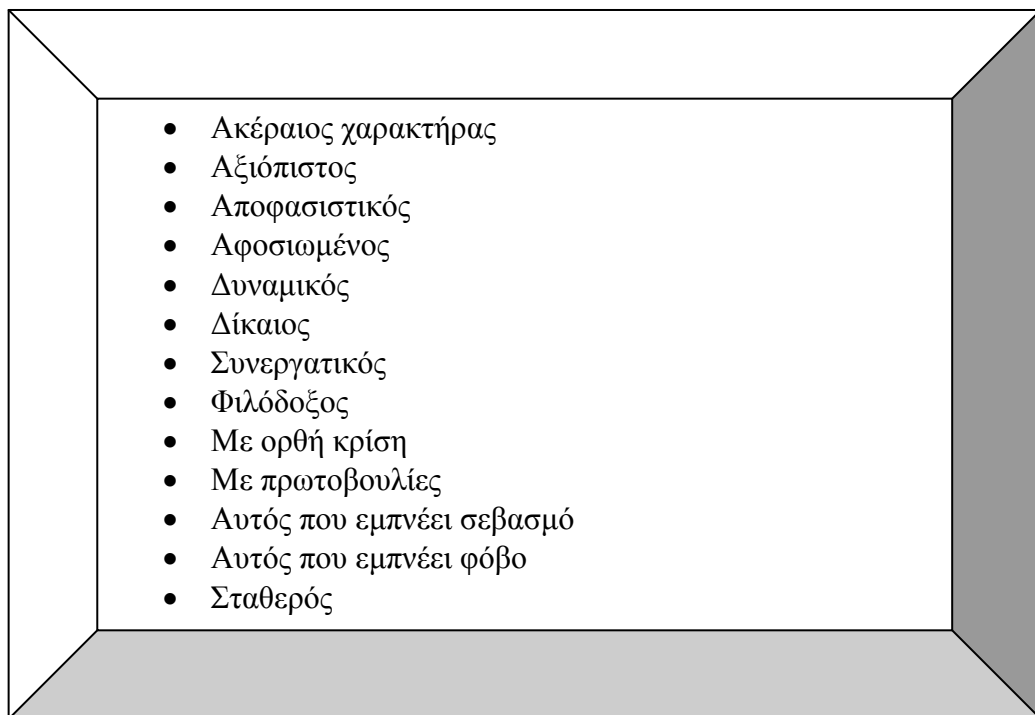
#### **Ηγέτης- Χαρακτηριστικά .**

Στο παρελθόν ήταν ευκολότερο να διευθύνουμε ανθρώπους με την απειλή της απόλυσης. Επίσης για πολλά χρόνια η πιο αποτελεσματική ηγεσία βασιζόταν σε στρατιωτικές και πολιτικές μεθόδους.

Εδώ και πολλά χρόνια, οι άνθρωποι αναζητούν να βρουν τα στοιχεία εκείνα που θα συνθέσουν έναν καλό και αποδοτικό ηγέτη. Στο παρελθόν ήταν ευκολότερο να διευθύνουμε ανθρώπους με την απειλή της τιμωρίας και του διωξίματος. Σήμερα οι συνθήκες έχουν αλλάξει όπως και οι συνθήκες εργασίας. Το μορφωτικό επίπεδο

είναι μεγαλύτερο, η νομοθεσία πιο πλήρης και είναι ανάγκη να επιτελέσουμε έργο και να επιτύχουμε στους στόχους χωρίς απειλές. Επίσης για πολλά χρόνια η αποτελεσματική ηγεσία βασιζότανε στην δύναμη και στην εξουσία. ( πολιτικοί, στρατιωτικοί κλπ.)

Οι ικανότητες ηγεσίας είναι σημαντικός παράγοντας, αλλά ποτέ στην κυριολεξία δεν είναι ολόκληρη η απάντηση. Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορεί να είναι:



**Σχήμα 1 Χαρακτηριστικά του ηγέτη.**

Στις μέρες μας έχουν δημιουργηθεί δύο σχολές που η καθεμία έχει την δική της άποψη για τον ηγέτη. Οι σχολές αυτές είναι :

**α. Η πρώτη σχολή** είναι αυτή που πιστεύουν ότι ο ηγέτης γεννιέται και όχι ότι δημιουργείται. Πιστεύεται ότι έχει μερικά έμφυτα χαρακτηριστικά και ιδιότητες.

Στη διαμόρφωση του ηγέτη συντελεί και η καταγωγή των ατόμων η οποία θεωρείται ότι επιδρά στην ανάδειξη τους. Τα παιδιά των αρχόντων είχαν την ευχέρεια και την δυνατότητα να παίρνουν καλύτερη εκπαίδευση, να έχουν χρήματα και καλή διατροφή. Έτσι θεωρούταν ότι μπορούν να επιβάλλονται στους άλλους με το λόγο, με την εμφάνιση τους και με τη δυνατότητα να ασκούν ορισμένες πράξεις ηγέτη.

Παρόλα αυτά όμως υπήρχαν και άλλοι, που αν και ταπεινής καταγωγής κατάφεραν να αναδειχτούν σε ηγετικές θέσεις. Έτσι άρχισαν να μελετούν τα χαρακτηριστικά αυτών των ανθρώπων – ηγετών και έκαναν ένα πίνακα για να βρουν τα κοινά τους χαρακτηριστικά, τι κοινά είχαν οι μεγάλοι ηγέτες, ανεξαρτήτως καταγωγής, όπως: ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Ναπολέων, ο Γκάντι κλπ.

Η επιτροπή που ανέλαβε να μελετήσει και να ερευνήσει το θέμα αυτών των ηγετών, με εντολή της εταιρείας « General Electrec» διαπίστωσε ύστερα από παρατηρήσεις όνο το ¼ των ηγετών, είχαν 400 περίπου διαφορετικά χαρακτηριστικά. Αυτό ήταν η αιτία που η θεωρία της σχολής αυτής η οποία πιστεύει ότι οι ηγέτες γεννιούνται κρίθηκε ανεπαρκής.

**β. Η δεύτερη σχολή** ισχυρίζεται ότι ο ηγέτης δημιουργείται, με την προϋπόθεση βέβαια ότι φέρει και μερικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη. Κατόπιν έρευνας, η οποία έγινε για να βρεθούν τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα του επιτυχημένου ηγέτη, κατάρτισαν πίνακες με τα χαρακτηριστικά αυτά όπως π.χ. ισχυρός χαρακτήρας, ικανότητα επιβολής κ.λπ. οι οποίοι χρόνο με το χρόνο διευρύνονται.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στον εργασιακό χώρο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί αλλά και από τις καταστάσεις που επικρατούν σε αυτό. Για παράδειγμα μπορούμε να πούμε, ότι ένας επιτυχημένος ηγέτης βιομηχανίας αυτοκινήτων, θα μπορούσε να είναι αποτυχημένος σαν ηγέτης ( διευθυντής) σε μία ξενοδοχειακή μονάδα.



## **Διάφορες μορφές ηγεσίας.**

Υπάρχουν διάφορες μορφές ηγεσίας που βασίζονται :

**α. Στην ποιοτική ηγεσία.** Οι ηγέτες εδώ δίνουν κάποια ποιότητα. Σε αυτούς συγκαταλέγονται οι πολιτικοί, οι ήρωες κ.λπ.

**β. Στη δύναμη.** Εδώ οι ηγέτες για να φανούν αποτελεσματικοί προβαίνουν σε δυναμικές λύσεις. Στη μορφή αυτή συγκαταλέγονται, οι πάσης φύσεως στρατιωτικοί ηγέτες και οι δικτάτορες.

**γ. Στα τυπικά προσόντα.** Εδώ νομίζουμε ότι αυτός που ξέρει πολλά και είναι αυθεντία έχει κύρος και είναι ηγέτης. Μπαίνει όμως το δίλλημα. Είναι σωστή αυτή η απόφαση ή είναι λάθος; Έχει συμβεί πολλές φορές ένας ευφυείς μαθηματικός να προβιβασθεί σε ηγετική θέση, αλλά το αποτέλεσμα είναι να χάσουμε ένα άξιο και ικανό τεχνολόγο, χωρίς να κερδίσουμε έναν αποτελεσματικό ηγέτη.

**δ. Στη μεθοδολογία- λειτουργική ηγεσία.** Στη μορφή αυτή της ηγεσίας ο ηγέτης βασίζεται στη λειτουργική άποψη. Οπαδός της μορφής αυτής ήταν ο Άγγλος John Adair ο οποίος κατέληξε και εφάρμοσε το παρακάτω εκπαιδευτικό σύστημα που προσδιορίζει τον αποτελεσματικό ηγέτη.

**Ο αποτελεσματικός ηγέτης πάντα κατά τον Adair, έχει τρεις σκοπούς :**

1. Να προσδιορίζει το έργο και να το πετύχει.
2. Να συντονίζει και να ενδυναμώνει την εργασιακή ομάδα.
3. Να δένει και να ικανοποιεί όλα τα άτομα της εργασιακής ομάδας.

Αν ο ηγέτης συγκεντρώνεται μόνο στο έργο του, π.χ. στην παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή υπηρεσιών στο ξενοδοχείο και παραμελεί την ομάδα και τους ανθρώπους, μπορεί να πετύχει κάτι προσωρινό. Μία μέρα τα ομαδικά και τα προσωπικά προβλήματα θα φανούν και η επίτευξη του έργου θα υστερήσει.

Αν ο ηγέτης συγκεντρώνει την δουλειά του στην ομάδα και αμελεί το έργο, η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών υστερεί και θα αποτύχει στο συνολικό του

σκοπό. Η ομάδα και οι άνθρωποι μπορεί να ευχαριστιούνται αν δουλεύουν με ένα ευχάριστο στέλεχος, αλλά γρήγορα θα αποθαρρυνθούν αν δεν παράγουν και δεν πουλάνε προϊόντα.

**Ο στόχος του έργου :** Η διαφορά μίας ομάδας και ενός όχλου είναι ότι οι ομάδα έχει ένα κοινό σκοπό, έναν συγκεκριμένο στόχο. Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση έχει ένα σκοπό : να κερδίζει χρήματα, να προσφέρει υπηρεσίες ή ακόμα να επιζήσει. Έτσι όποιος διευθύνει άλλους ανθρώπους πρέπει να πετύχει αποτελέσματα παραγωγής, να πουλήσει προϊόντα ή υπηρεσίες κ.λπ.

**Ανάγκες της ομάδας :** Η συνεργασία μέσα στην ομάδα θα πετύχει να κάνει το σύνολο μεγαλύτερο από το άθροισμα των μελών. Εάν υπάρχει αντιδικία μέσα στην ομάδα, αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί θετικά ώστε να έχουμε δημιουργική και ωραία ατμόσφαιρα.

**Ανάγκες των ατόμων :** Σε κάθε ομάδα ο άνθρωπος έχει τις ατομικές και προσωπικές του ανάγκες. Θέλει να ξέρει τις προσωπικές του ευθύνες. Χρειάζεται μία ευκαιρία να δείξει τις δυνατότητες του , να πάρει ευθύνες και να αναγνωριστεί όταν θα έχει κατορθώσει κάτι στην εργασία του.

### **Συστήματα άσκησης εξουσίας – Ηγετικά στυλ.**

Υπάρχουν διάφορα ηγετικά στυλ που ο κάθε ερευνητής έχει δώσει την δική του θεωρία και την δική του άποψη. Υπάρχουν ερευνητές όπως ο Lewin et. (1939), ο Blake και Mouton , (1964) και πολλοί άλλοι, ο καθένας από την δική του σκοπιά έχει διατυπώσει την δική του θεωρία γύρω από τα ηγετικά στυλ. Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα και στυλ ηγεσίας.

Ο Lewin ότι πριν ο ηγέτης εφαρμόσει το στυλ εξουσίας του πρέπει να έχει κατασταλάξει με πιο τρόπο και με τι βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων θα λαμβάνονται οι αποφάσεις. Αυτό θα χαρακτηριστεί και το στυλ της ηγεσίας. Π.χ. ο αυταρχικός ηγέτης που δεν ακούει κανέναν και θεωρεί ότι οι υφιστάμενοι του είναι ανίκανοι και δεν έχουν σωστή κρίση και είναι εκεί μόνο και μόνο για να υλοποιούν τις αποφάσεις του, θα εφαρμόσει το αυταρχικό στυλ εξουσίας.

**Ο Blake και Mouton έχουν εκφράσει, με την περίφημη « διοικητική σχάρα», την άποψη ότι το στυλ ηγεσίας κάποιου ηγέτη πρέπει να προσανατολίζεται σε δύο συνιστώσες :**

1. τον προσανατολισμό προς το έργο και το σκοπό της εργασίας και
2. τον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους, δηλ. σε ποιο βαθμό ο ηγέτη πιστεύει ότι πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των υφισταμένων του.

**Όποιο στυλ εξουσίας και να εφαρμοστεί ο ηγέτης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τρεις παράγοντες ή δυνάμεις όπως:**

1. ο ίδιος ο ηγέτης,
2. οι υφιστάμενοι και,
3. η υπάρχουσα κατάσταση.

**Σε γενική άποψη τα στυλ ηγεσίας είναι τρία :**

1. το αυταρχικό
2. το δημοκρατικό
3. το χαλαρό

Αυτές οι τρεις μεγάλες κατηγορίες μπορεί να χωριστούν σε πολυάριθμα ενδιάμεσα στυλ. Τέλος μπορεί κάποιος ηγέτης να εφαρμόσει και δικό του στυλ που να είναι ένας συνδυασμός και των παραπάνω τριών. Οι τρεις μεγάλες κατηγορίες των στυλ ηγεσίας αναλυτικότερα είναι:

**Το αυταρχικό στυλ** είναι αυτό κατά το οποίο ο ηγέτης συγκεντρώνει στα χέρια του όλη την εξουσία και την αποφασιστική αρμοδιότητα να προσδιορίζει μέχρι και την παραμικρή λεπτομέρεια, το πλαίσιο εργασίας των υφισταμένων του, ώστε αυτοί να πράττουν ότι αυτός τους διατάζει.

Η μορφή της υποκίνησης είναι αρνητική, ενώ οι υφιστάμενοι παραμένουν τελείως απληροφόρητοι, αισθάνονται δε ανασφαλείς και φοβισμένοι απέναντι στον προϊστάμενο.

Είναι όμως πολλές φορές δυνατός ένας αυταρχικός προϊστάμενος να χρησιμοποιήσει θετικό σύστημα υποκίνησης του προσωπικού ( όπως π.χ. χορήγηση αμοιβών ) χωρίς το όλο σύστημα διοικήσεως να παύσει να είναι αυταρχικό. Το σύστημα αυτό έχει πολύ βασικό πλεονέκτημα. Είναι το ότι ευνοεί τη λήψη άμεσων αποφάσεων και την γρήγορη αντιμετώπιση προβλημάτων. Έχει όμως και ένα κύριο μειονέκτημα. Αυτό είναι ότι δεν παρέχει ευκαιρίες για συμβολή του προσωπικού στη διοίκηση. Έτσι η επιχείρηση χάνει τις ευκαιρίες για αξιοποίηση της πολύτιμης πείρας του προσωπικού.

**Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας** είναι αυτό που ο ηγέτης δεν έχει μονομερή άποψη όπως στο προηγούμενο αυταρχικό στυλ. Το στυλ αυτό της εξουσίας αποτελεί προϊόν αμοιβαίας συνεργασίας του ηγέτη και των υφιστάμενων. Στην περίπτωση αυτή, ο προϊστάμενος ( ηγέτης ) καλεί τα μέλη της εργασιακής ομάδας ( υφισταμένους ), θέτει ενώπιόν τους το πρόβλημα, και ολόκληρη η ομάδα, σαν μία κοινωνική ομάδα συζητά το όλο το θέμα, υπό την προεδρία του προϊσταμένου. Ο τελευταίος αντλεί ιδέες από τα μέλη της εργασιακής ομάδας του, δίνοντας ταυτόχρονα σε αυτά την ευκαιρία να συμβάλουν στον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού, δημιουργώντας έτσι προϋποθέσεις για μία αποδοτική ομαδική εργασία. Επειδή το σύστημα αυτό ικανοποιεί τις ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού, όλες οι προβλέψεις τείνουν προς την ευρύτερη χρησιμοποίηση του στο μέλλον.

**Το χαλαρό στυλ** είναι αυτό κατά το οποίο ο ηγέτης δεν λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις, αλλά αφήνει τους υπαλλήλους υφισταμένους του να κάνουν ότι αυτοί θέλουν. Με το χαλαρό στυλ ο ηγέτης αποφεύγει τη χρησιμοποίηση της εξουσίας εξαρτώμενος κατά μεγάλο μέρος από την ομάδα ( εργαζομένους ), τόσο ως προς τον σκοπό όσο και ως προς την λύση των απασχολούντων αυτή προβλημάτων. Τα μέλη της ομάδας εδώ εκπαιδεύονται αμοιβαία και υποκινούνται για εργασία μόνα τους. Στο στυλ αυτό ο ηγέτης διοικεί πολύ χαλαρά και υπάρχει κυρίως για να εξασφαλίζει την επαφή του με τα μέλη της ομάδας και να παρέχει σε αυτή τις αναγκαίες πληροφορίες και πηγές.

### **Παράδειγμα των τριών αυτών στυλ ηγεσίας.**

**Παράδειγμα Α :** Αυταρχικό : Ο προϊστάμενος προς τον υφιστάμενο: « βλέπω ότι έχει γίνει πρόβλημα με τις απουσίες σου τρεις μέρες τώρα καθυστερείς στην προσέλευση για εργασία. Θέλω από σήμερα να σε βλέπω εδώ 5 μέρες την εβδομάδα στις 8:00 ακριβώς, διαφορετικά θα αναγκαστώ να σε απολύσω »

**Παράδειγμα Β :** Δημοκρατικό : ο ίδιος ο προϊστάμενος στον υφιστάμενο : « Οι απουσίες σου έχουν γίνει πραγματικός πονοκέφαλος. Εδώ και τρεις μέρες καθυστερείς να έρθεις για εργασία. Πρέπει να μάθω τι σου συμβαίνει. Ας κοιτάξουμε να βρούμε μαζί μια λύση και να αντιμετωπίσουμε μαζί το πρόβλημα. Μήπως θα ήθελες μία άδεια; »

**Παράδειγμα Γ :** Χαλαρό: Πάλι ο προϊστάμενος προς τον υφιστάμενο : « κοίταξα στον πίνακα των απουσιών σου. Τρεις μέρες τώρα καθυστερείς να έρθεις κανονικά στην δουλειά σου. Δεν είναι απογοητευτικό βέβαια άλλα αποτελεί πρόβλημα. Αφήνω σε εσένα το θέμα να αποδείξεις ότι μπορείς να βελτιώσεις την κατάσταση δεν θα ξανασυμβεί, έτσι δεν είναι; Όχι λέει ο υφιστάμενος και φεύγει »

### **Μερικά συμπεράσματα για την ηγεσία**

Οι ηγέτες ( μάνατζερ ) πρέπει να μάθουν για την καλύτερη παρουσία τους τα παρακάτω:

- Να ζουν με την πολυπλοκότητα του ρόλου τους και το πολυδιάστατο καθήκον τους.
- Να θυμούνται ότι αντιπροσωπεύουν την εταιρεία στους υφισταμένους τους, επομένως πρέπει να ενεργούν σύμφωνα με τους κανόνες της ανώτατης διοίκησης.
- Να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους στις απαιτήσεις του ρόλου τους.
- Να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού μέσα στην ομάδα, ώστε η ομάδα να ανέχεται τυχόν αλλαγές στο στυλ ηγεσίας.
- Ότι πρέπει να παίζουν το ρόλο του πρεσβευτή προς τα έξω.
- Να ερμηνεύουν και να ενεργούν με απόλυτη ευλάβεια τις εντολές της ανώτατης διοίκησης.
- Να εφαρμόζουν το στυλ ηγεσίας αυτό που ανέχεται η ανώτατη διοίκηση.

- Να μην επιτρέψουν στους υφιστάμενους τους να συμπεριφέρονται σαν ηγέτες, ακολουθώντας ένα πρότυπο διαφορετικό από το δικό μας.
- Να ζητούν από την ανώτατη διοίκηση ικανό χρόνο, ώστε να τους επιτρέψει να φανούν τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

### **3.2 Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων και παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό.**

Κατά την διάρκεια της εργασίας των εργαζομένων μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης, ένα πλήθος παραγόντων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό, αρνητικά ή θετικά, το ηθικό τους. Όσο πιο καλή ψυχολογική διάθεση έχει το προσωπικό τόσο περισσότερο αποδίδει στην εργασία του. Το αξίωμα λοιπόν είναι : Ο εργαζόμενος για να αποδίδει πρέπει να έχει πολύ υψηλό ηθικό. Καλό όμως είναι να δώσουμε ένα ορισμό για το ηθικό. Υπάρχουν βέβαια πολύ ορισμοί για το ηθικό, αλλά αυτός που ταιριάζει καλύτερα για τους εργαζομένους στον ξενοδοχειακό και τουριστικό τομέα είναι:

“ Το σύνολο των ψυχικών διαθέσεων του προσωπικού, απέναντι στον εργασιακό περιβάλλον, στην ομάδα εργασίας, καθώς και στην ανάγκη για συνεργασία, για περισσότερη απόδοση, για το συμφέρον της επιχείρησης.” Το υψηλό ηθικό και η παραγωγικότητα συμβαδίζουν. Μερικές φορές όμως στην πράξη δεν συμβαίνει πάντοτε ότι μια αύξηση του ηθικού αυξάνει ανάλογα και την παραγωγικότητα. Μεταξύ των διαθέσεων του ατόμου και της παραγωγικότητας μεσολαβούν διάφορες μεταβλητές οι οποίες δεν είναι δυνατόν να αντισταθμίσουν. Κατά συνέπεια και το ηθικό δεν είναι δυνατόν να συσχετιστεί ακριβώς με την παραγωγικότητα.

Έτσι άτομο με υψηλό ηθικό έχει την προδιάθεση να γίνει παραγωγικότερο, με την προϋποθέσει ότι θα συντρέχουν και άλλοι λόγοι όπως η σωστή διοίκηση, σωστές συνθήκες εργασίας και επαρκής οργάνωση στα τεχνικά μέσα εργασίας. Μάλιστα παλαιότερα υπήρχε η θεωρία ότι ένα ευτυχισμένο άτομο είναι και παραγωγικό. Τώρα όμως παρατηρείται ότι ένα ευτυχισμένο άτομο δεν είναι απαραίτητα παραγωγικό. Πρέπει να υπάρχει ένας συνδυασμός, από ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών και την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων του

οργανισμού, για να λέμε ότι αυτό το άτομο έχει υψηλό ηθικό. Ένας καλός προϊστάμενος μπορεί να πετύχει αυτόν το συνδυασμό.

Έτσι σε πολλές επιχειρήσεις μπορεί η διοίκηση να βελτίωση τις μεθόδους εργασίας, με την μελέτη εργασίας και του χρόνου, με την άσκηση στενής εποπτείας. Κλπ. και να επιτύχει υψηλό ποσοστό παραγωγής χωρίς την κατάλληλη ύπαρξη υψηλού ηθικού.

Σε άλλες πάλι επιχειρήσεις η διοίκηση έχει ένα σύστημα ανθρωπίνων σχέσεων πολύ καλό, αδιαφορώντας για τα αποτελέσματα που θα έχει το σύστημα αυτό. Μπορεί να πετύχουν αν έχουμε ένα υψηλό ηθικό αλλά όχι υψηλή παραγωγικότητα. Ο διευθυντής ο οποίος θεωρεί ότι ένα καλό σύστημα ανθρωπίνων σχέσεων απαιτεί ένα θετικό συνδυασμό των επιδιώξεων του οργανισμού και του προσωπικού, κατορθώνει, ώστε το εργαζόμενο προσωπικό να έχει υψηλό ηθικό και υψηλή παραγωγικότητα.

### **Τρόποι εκτίμησης του ηθικού των εργαζομένων.**

Είναι γεγονός ότι το υψηλό θετικό των εργαζομένων έχει ευμενείς επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και στη λειτουργία της επιχείρησης. Το αντίθετο συμβαίνει με το χαμηλό ηθικό. Πρέπει λοιπόν οι σοβαρές επιχειρήσεις να εκτιμούν κατά διαστήματα σε ποιο σημείο ευρίσκεται το ηθικό των εργαζομένων στην επιχείρησή τους. Υπάρχουν ορισμένες εκδηλώσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση και που έχουν σχέση με το ηθικό. Αυτές οι εκδηλώσεις μπορούν να χρησιμεύσουν σαν δείκτες για να προσδιορίζουμε που ευρίσκεται το ηθικό κάθε φορά κι αν μεν είναι υψηλό να το διατηρούμε με την σταθερή διοίκηση μας, αν δεν είναι χαμηλό να προσπαθήσουμε να το επαναφέρουμε στην ανωτέρω βαθμίδα. Οι εκδηλώσεις αυτές είναι :

**Η κίνηση του προσωπικού :** Η κίνηση του προσωπικού θεωρείται σαν ο καλύτερος και ο πιο απλός δείκτης μέτρησης του ηθικού. Όσο πιο πολλοί υπάλληλοι προσλαμβάνονται, όσο πιο πολλοί υπάλληλοι απολύονται ή φεύγουν, τόσο χαμηλότερο είναι το ηθικό τους.

Υπάρχουν δε πολλοί λόγοι που προκαλούν την αυξημένη κινητικότητα, όπως :

- Η κακή διοίκηση
- Η ανεπαρκής άσκηση εποπτείας
- Όχι κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση

**Η χαμηλή παραγωγικότητα :** Ο χαμηλός δείκτης παραγωγικότητας αποτελεί σοβαρή ένδειξη για το χαμηλό επίπεδο ηθικού. Πρέπει να ενεργήσουμε αμέσως για την εξύψωση του.

**Οι πολλές απουσίες :** Η κυριότερη αιτία που προκαλεί μεγάλο αριθμό απουσιών των υπαλλήλων είναι η έλλειψη ηθικού. Κάθε απουσία υπαλλήλου δημιουργεί περισσότερες δαπάνες για την εταιρία, καθυστέρηση στη παραγωγή και εμπόδια στην εφαρμογή άψογου σέρβις.

**Η ποιότητα της εργασίας :** Όσο το ηθικό των εργαζομένων μειώνεται, μειώνεται ανάλογα και η ποιότητα της εργασίας.

**Τα συνεχή παράπονα του προσωπικού :** Όσο περισσότερα είναι τα παράπονα του προσωπικού τόσο χαμηλότερο είναι το ηθικό τους.

**Ο δείκτης ασθενείας :** Κι εδώ το ίδιο. Όσο περισσότερο δηλώνουν ασθενείς οι υπάλληλοι τόσο χαμηλό είναι το ηθικό τους.

**Τα ατυχήματα :** Το χαμηλό ηθικό δημιουργεί αδιαφορία και απροσεξία. Για το λόγο αυτό έχουμε πολλά ατυχήματα με τις γνωστές συνέπειες για την ξενοδοχειακή ή άλλη τουριστική επιχείρηση

### **Παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό .**

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει χρέος να συντηρεί τι υψηλό επίπεδο ηθικού του προσωπικού με ένα προδιαγραμμένο σχέδιο. Το ηθικό αντιπροσωπεύει το συναισθηματικό



κόσμο του ατόμου στην εργασία. Αυτός ο συναισθηματικός κόσμος δεν πρέπει να εξετάζεται μόνο από τους παράγοντες που προέρχονται από την εργασία του αλλά και από παράγοντες έξω από την εργασία του, όπως το κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον. Αυτοί όλοι οι παράγοντες συμβάλουν άμεσα στη διαμόρφωση του ηθικού. Το ηθικό μπορεί να μεταβληθεί πολύ γρήγορα κάτω από την επίδραση ορισμένων δυσμενών ή ευμενών παραγόντων. Μία έρευνα για το επίπεδο του ηθικού γίνεται για να εξετάζονται όλοι οι παράγοντες, που επιδρούν στο ηθικό.

Κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα καθώς και ο βαθμός αποδοτικότητας, αποτελεί βασικό κριτήριο για την διαμόρφωση του ηθικού που επικρατεί στο προσωπικό της εταιρίας. **Τα αντικείμενα αυτά** πρέπει να τονίσουμε, δεν έχουν την ίδια σπουδαιότητα για όλους τους υπάλληλους, αλλά ποικίλουν ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσης, της κοινωνικής τους κατάσταση, το οικογενειακό τους περιβάλλον, κλπ. **Αυτά είναι :**

- Οι μηνιαίες αποδοχές.
- Οι καλές συνθήκες εργασίας.
- Οι ευκολίες ή δυσκολίες της απαιτούμενης εργασίας.
- Το κτηριακό εργασιακό περιβάλλον.
- Η συμπεριφορά του διευθυντή ή του προϊσταμένου.
- Η ανάθεση πρωτοβουλιών.
- Συνεργασία μεταξύ του προσωπικού.
- Η εμπιστοσύνη στη διοίκηση της εταιρίας.
- Η τεχνική και διοικητική ικανότητα του διευθυντή.
- Επιτυχία του στόχου της εταιρίας.
- Η κοινωνική αναγνώριση της εργασίας.
- Τεχνικός εξοπλισμός του τμήματος εργασίας.
- Η σωστή οργάνωση των επικοινωνιών.
- Προοπτική προαγωγής.
- Ευκαιρίες για εκπαίδευση ή μετεκπαίδευση του προσωπικού.
- Ευκαιρίες για αναβάθμιση των υπηρεσιών κ.λπ.

### **Πομπός –Μήνυμα –Δεκτής –Φάσεις της επικοινωνίας.**

Για να υπάρχει επικοινωνία πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο πρόσωπα. Το ένα πρόσωπο από αυτά είναι ο αποστολέας ( πομπός ). Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από την στιγμή που ένα πρόσωπο ή μία ομάδα, έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μία σκέψη, μία πληροφορία κλπ. Στη συνέχεια ο πομπός κάνει μία διανοητική εργασία, δηλ. σκέφτεται με πιο τρόπο να επικοινωνήσει. Προσπαθεί να βρει κάποιο μέσο, σύμβολο, κίνηση, σκίτσο κλπ. Που ταιριάζει για την περίπτωση. Κωδικοποιεί λοιπόν αυτό που θέλει να μεταβιβάσει. Ο κώδικας μπορεί να είναι λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ. Με την βοήθεια καναλιών ή δικτύων μεταβιβάζει το μήνυμα στο πρόσωπο που απευθύνεται. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα με μία από τις αισθήσεις του, το αποκωδικοποιεί, το μετατρέπει δηλ. σε νόημα και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται, αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να μεταβιβάσει. Με άλλα λόγια αρχίζει δράση. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλ. επηρεάζει τη γνώμη, σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του παραλήπτη.

Τέλος υπάρχει ο μηχανισμός του ελέγχου της κατανόησης του μηνύματος. Το Feedback. Γίνεται ανατροφοδότηση. Εδώ ο δέκτης γίνεται πομπός και δείχνει την αντίδραση του, το αποτέλεσμα δηλ. που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη. Η επιστολή μίας γραπτής εντολής, έστω και σε απεριόριστο αριθμό εντύπων, δεν αποτελεί παρά μόνο την αρχή μιας διαδικασίας επικοινωνίας. Η επικοινωνία ολοκληρώνεται μόνο τη στιγμή, που ένα τουλάχιστο από το αριθμό των εντύπων της εντολής που έχουν σταλεί, ληφθεί και κατανοηθεί.

**Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:**

- Η πηγή ( ο πομπός ).
- Ο κώδικας του πομπού ( κωδικοποίηση ).
- Το μήνυμα.
- Τα κανάλια, τα δίκτυα μεταβίβασης.
- Η λήψη του μηνύματος (δέκτης )
- Ο κώδικας του δέκτη ( αποκωδικοποίηση ).
- Η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα.

**Πομπός – πηγή – δράση :** Πρόκειται για ένα άτομο, ή μια ομάδα, που έχει την επιθυμία ή την ανάγκη να μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα κάποιο

μήνυμα, μία ιδέα, μία εντολή, κλπ. Όλα τα άτομα που δουλεύουν σε μία ξενοδοχειακή ή άλλη επιχείρηση ή οργανισμό, αποτελούν πομπούς και δέκτες μηνυμάτων, συγχρόνως.

**Κώδικας – κωδικοποίηση :** Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από ένα σύνολο λέξεων, ( τη γλώσσα ), σύμβολα, κινήσεις του σώματος, στάσεις του σώματος και επιφωνήματα. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα πλήρες νόημα με τη μορφή μηνύματος.

**Μήνυμα :** Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση του νοήματος. Τα είδη του μηνύματος είναι διάφορα και εξαρτώνται από το περιεχόμενό τους. Αποτελείται από προφορικές ή γραπτές λέξεις, γραφικές παραστάσεις, κινήσεις, στάσεις σώματος, διάφορα σύμβολα κλπ.

**Κανάλια μεταβίβασης :** Κανάλια λέμε τα μέσα με τα οποία μεταφέρεται το μήνυμα από το πομπό στο δέκτη. Τέτοια είναι το κλίμα, η ατμόσφαιρα, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών κλπ. Η μεταβίβαση του μηνύματος πρέπει να είναι συνειδητή και όχι ακούσια ή τυχαία.

**Σύλληψη του δέκτη :** Ο δέκτης με μία από τις πέντε (5) αισθήσεις του, κυρίως την ακοή και την όραση, συλλαμβάνει το μήνυμα.

**Κώδικας του δέκτη – αποκωδικοποίηση :** Ο δέκτης με τον δικό του κώδικα και με την διανοητική του εργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα και το μετατρέπει σε νόημα.

**Κατανόηση του μηνύματος :** Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος κατανοεί, πληροφορείται, αισθάνεται κλπ. Δηλ. δρα ανάλογα, πράγμα που είναι και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

**Έλεγχος - αξιολόγηση – feedback :** Εδώ το αποτέλεσμα που έχει φέρει το μήνυμα στο δέκτη με την ίδια προηγούμενη διαδικασία μεταφέρεται στο πομπό, με το μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφόρησης . Εδώ τελειώνει η διαδικασία.

**Για την σωστή επικοινωνία κάντε τρία απλά βήματα :**

3<sup>ο</sup> Αξιολόγηση/ Μάθετε αν σας άκουσαν και κατά πόσο το μήνυμα σας έγινε κατανοητό.

2<sup>ο</sup> Μετάδοση / Περάστε το μήνυμα σας με αποτελεσματικότητα.

1<sup>ο</sup> Προετοιμασία / Ετοιμάστε το μήνυμα σας και ετοιμαστείτε και εσείς.

### **Είδη – Μορφές – Κατηγορίες και επίπεδα επικοινωνίας.**

Διάφορα είναι τα είδη της επικοινωνίας μεταξύ των οποίων αναφέρονται :

- Η πολιτική επικοινωνία
- Η εμπορική επικοινωνία
- Η δημοσιότητα
- Η επικοινωνία μέσω των Δημοσίων σχέσεων

Τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας μπορούν να κατάγουν **σε τρεις βασικές κατηγορίες**, ανάλογα με το αισθητήριο όργανο που επηρεάζουν σε κάθε άτομο. Αυτές είναι οι εξής :

- Οπτικά μέσα επικοινωνίας ( ο τύπος, τα βιβλία, τα έντυπα, οι εκθέσεις, κλπ. )
- Ακουστικά μέσα επικοινωνίας ( ο προφορικός λόγος, το ραδιόφωνο, το τηλέφωνο, οι δίσκοι, κλπ. )
- Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας ( η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, οι διάφορες εκδηλώσεις κλπ. )

Επίσης μπορεί να γίνει και μία άλλη διάκριση στην επικοινωνία με κριτήριο το περιεχόμενο και τον τρόπο μετάδοσης της. **Έτσι έχουμε :**

- Ιδιωτική (απλή συζήτηση μεταξύ δύο ατόμων )
- Δημόσια ( λόγος σε δημόσια συγκέντρωση )
- Μέσα μονομερούς επικοινωνίας ( ραδιοφωνική εκπομπή )
- Διμερής ( η συζήτηση δύο ατόμων )
- Πολυμερής ( συσκέψεις, στρογγυλό τραπέζι )

Μορφές και επίπεδα επικοινωνίας. Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλές μορφές επικοινωνίας με πάρα πολλούς συνδυασμούς. **Οι μορφές είναι :**

- Η γραπτή επικοινωνία ( τύπος, έντυπα, βιβλία, εκθέσεις, επιστολές κλπ.)
- Η λεκτική επικοινωνία ή προφορική ( άτυπος διάλογος, συσκέψεις, συνέδρια, μαθήματα κλπ. )
- Η μη λεκτική επικοινωνία ( χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου, εμφάνιση, γλώσσα του σώματος. Κλπ. )

Η ανθρώπινη κοινωνία δίνει το βάρος της στη λεκτική διατύπωση σαν μέσο επικοινωνίας. Η προφορική επικοινωνία διαθέτει μεγαλύτερα περιθώρια, γιατί εκτός από την διατύπωση των νοημάτων με λεκτικά σχήματα, ο τόνος της φωνής

αυτού που μιλά προδίδει τα συναισθήματα του, τη θέση του απέναντι στο θέμα που συζητιέται.

**Η γλώσσα μας ως μέσον επικοινωνίας λειτουργεί σε δύο διαφορετικά επίπεδα όπως :**

- Το λογικό.
- Το συναισθηματικό ή διαισθητικό.

### **Εμπόδια – φίλτρα που παρεμβάλλονται ή μπλοκάρουν την επικοινωνία.**

Πολλές φορές η επικοινωνία δεν γίνεται σωστά. Πάρα πολλά εμπόδια δυσχεράνουν τη διέλευση όλων των πληροφοριών από τον πομπό στο δέκτη. Στην πράξη αυτά τα εμπόδια λειτουργούν σαν φίλτρα με την έννοια ότι εμποδίζουν την διέλευση όλων των πληροφοριών. Η ύπαρξη των εμποδίων αυτών συνιστά μία ανεπάρκεια στο σύστημα των επικοινωνιών.

Τα εμπόδια που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία είναι εκατοντάδες και για το λόγο αυτό θα τα κατατάξουμε σε ομάδες. Κάθε μία από τις ομάδες αυτές περιλαμβάνει πάρα πολλά εμπόδια. Τα εμπόδια αυτά κατά ομάδα είναι :

**Τα προσωπικά εμπόδια :** Τα προσωπικά εμπόδια προκύπτουν συνήθως από τις κρίσεις, τις συγκινήσεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων. Μερικά κοινωνικοψυχολογικά εμπόδια είναι : εγωκεντρισμός, ντροπή, φόβος, αδιαφορία, αισθηματικές σχέσεις, κλίκες κλπ. Η ψυχολογική απόσταση μπορεί να εμποδίζει τελείως την επικοινωνία ή να επιτρέπει την πραγματοποίηση ενός μέρους αυτής ή ακόμη να προκαλεί εσφαλμένες αντιλήψεις. Οι συγκινήσεις μας οδηγούν σαν φίλτρα σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις επικοινωνίας. Συνήθως βλέπουμε ή ακούμε καλύτερα εκείνο, που είμαστε ψυχολογικά διατεθειμένοι να δούμε ή να ακούσουμε. Υπάρχουν πάντα μπροστά μας περισσότερες πληροφορίες από ότι έχουμε τη δυνατότητα να απορροφήσουμε. Παρόλο που δεχόμαστε εκατομμύρια μηνύματα, ο μηχανισμός αυτοσυντήρησης φιλτάρει την πληθώρα των πληροφοριών και αφήνει να περάσει ένα μικρό ποσοστό, αυτό που μπορούμε να αφομοιώσουμε και είναι σύμφωνο με τον ψυχικό μας κόσμο και φυσικά δεν είναι απειλή για την πνευματική μας ισορροπία.

**Τα φυσικά εμπόδια ή παράσιτα :** Τα φυσικά εμπόδια προκαλούνται κυρίως από παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος που παρεμποδίζουν την αποστολή και την λήψη των μηνυμάτων. Τέτοια είναι : ο θόρυβος, τα καιρικά φαινόμενα, κλπ. Υπάρχουν ακόμη πάρα πολλά μηνύματα που μας αποσπούν την προσοχή μας την ώρα που διαβάζουμε ή μιλάμε. Τα εμπόδια αυτά λέγονται παράσιτα.

**Τα εννοιολογικά :** Χρησιμοποίηση άλλης γλώσσας. Εδώ στα εμπόδια δεν περιλαμβάνεται μόνο η χρησιμοποίηση μίας ξένης γλώσσας, που ο δέκτης δεν καταλαβαίνει, αλλά και όρων, λέξεων και εννοιών που δεν είναι στο λεξιλόγιο του δέκτη.

**Αδυναμία πομπών :** Ο σπουδαιότερος παράγοντας, μίας αποτυχημένης επικοινωνίας, είναι η αδυναμία του πομπού να περάσει ένα επιτυχημένο μήνυμα. Σπάνια αντιμετωπίζουμε την πιθανότητα να φταίμε εμείς. Πάντα πιστεύουμε ότι οι άλλοι φταίνε. Είναι αυτό που λέμε ότι οι πολλοί άνθρωποι δεν έχουν μεταδοτικότητα.

**Δογματισμός :** Οι άνθρωποι που κυριαρχούνται από κάθε είδους δόγματα, σπάνια τους αλλάζεις τις πεποιθήσεις και τις ιδέες.

**Τα διαφορετικά επίπεδα :** Τα διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης, πλούτου, πείρας, θέσης κλπ. δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στην επικοινωνία.

**Η άρνηση να ακούσουμε :** Η ανικανότητα να ακούμε. Καλή επικοινωνία δεν σημαίνει και κατά ανάγκη και καλή ορθογραφία, καλή σύνταξη και μεγάλα κείμενα. Αυτά βοηθούν όταν γίνεται λογική χρήση και με μέτρο. Καλή επικοινωνία είναι κατεξοχήν να καταλάβουμε τους άλλους με τους οποίους συνομιλούμε και να γίνουμε και εμείς αντιληπτοί από αυτούς. Έχουν γίνει κατά καιρούς έρευνες που απέδειξαν ότι κατά μέσο όρο χρησιμοποιούμε το 70% του χρόνου της εργασίας μας σε κάποια μορφή επικοινωνίας. **Το 70% κατανέμεται ως εξής :**

Γράφουμε **9%**

Διαβάζουμε **15%**

Μιλάμε **30%**

Ακούμε **46%**

Όπως είδαμε τα εμπόδια τώρα μπορούμε να τα κατατάξουμε κάτω από τρεις γενικότερους τίτλους, όπως : εμπόδια φυσιολογικά, ψυχολογικά και εμπόδια περιβάλλοντος.

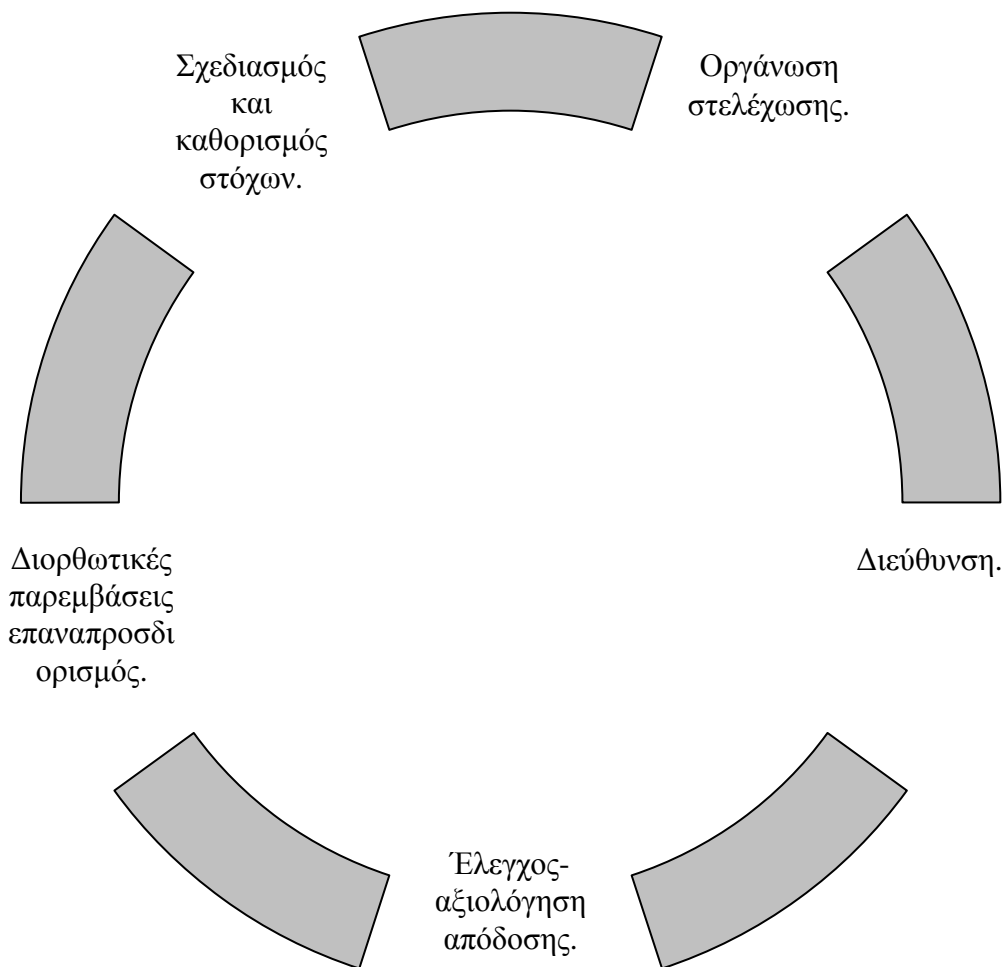
**Το αποτέλεσμα μίας ατελούς επικοινωνίας είναι:**

- Έλλειψη επαρκούς κατανόησης.
- Έλλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού.
- Ανασφάλεια.
- Συγκρούσεις.
- Αδυναμία λήψης σωστών αποφάσεων.

### **3.4 Έλεγχος και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.**

Ο έλεγχος της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, είναι μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Είναι αδύνατον να υπάρξει αποτελεσματική διοίκηση χωρίς τον έλεγχο. Ο έλεγχος – αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι το στοιχείο αυτό της διοίκησης ( management ), που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να εξακριβώσει αν πέτυχε τους στόχους που είχε θέσει. Είναι ο μηχανισμός εκείνος, που διασφαλίζει ότι, όλα τα στοιχεία της σωστής οργάνωσης ( εργαλεία, περιβάλλον, προσωπικό. ) είναι όπως τα είχαμε προγραμματίσει και φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο έλεγχος μπορεί να γίνεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα ( καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία κλπ. ) όταν ο έλεγχος γίνεται συχνά, μπορεί η επιχείρηση να επεμβαίνει εγκαίρως και να κάνει διορθωτικές κινήσεις. Ακόμη μπορεί να αναθεωρεί τους στόχους που έχει θέσει όταν αυτοί αποδεικνύονται μη ρεαλιστικοί. Τέλος με τον έλεγχο εκτιμάται ακόμη αν κάθε τεθείσα ιδέα, ενέργεια ή μέτρο, συνείσφερε κατά κάποιο τρόπο στην επίτευξη του τελικού στόχου.





**Σχήμα 1: Κυκλική λειτουργία του ελέγχου.**

Ο έλεγχος της κάθε επιχείρησης είναι αναγκαίος. Χωρίς τον έλεγχο η επιχείρηση πλέει σαν ένα καράβι χωρίς πυξίδα. Χωρίς να έχει προβλεφθεί κάποιος έλεγχος στην επιχείρηση αυτή τείνει να αποσυντονιστεί. Το είδος και ο τρόπος του ελέγχου είναι συνάρτηση του μεγέθους ( κύκλου εργασιών ) και της οργάνωσης της επιχείρησης.

Πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι δεν θα πρέπει να συγχέεται ο έλεγχος της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, με το τμήμα ελέγχου της τουριστικής επιχείρησης. Το τμήμα του ελέγχου πραγματοποιεί ένα μικρό μόνο μέρος της εν γένει δραστηριότητας της επιχείρησης. Ο έλεγχος όμως είναι ένα κομμάτι της διοίκησης και σαν τέτοιο, έχει μία μεγάλη, πολύπλευρη και σοβαρή δραστηριότητα. Η σοβαρότερη όμως από τις δραστηριότητες του ελέγχου είναι ο έλεγχος της πορείας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή της αύξησης

της παραγωγικότητας ή της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας των υπαλλήλων κλπ. Ο έλεγχος δεν είναι απλά μία επιτήρηση. Για να γίνει αποτελεσματικός έλεγχος πρέπει να υπάρξει ένας σωστός προγραμματισμός, με σαφήνεια και επιστημονική τεκμηρίωση των προγραμμάτων και των στόχων που απορρέουν από αυτά, καθώς επίσης συγκεκριμένος καταμερισμός εργασίας και τέλος πρέπει να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια οι αρμοδιότητες αυτών που ελέγχουν.

Η διαδικασία του ελέγχου προϋποθέτει διάφορα στοιχεία που θα πρέπει να τηρούνται. Καταρχήν θα πρέπει να οριστούν κριτήρια με βάση τα οποία, θα μετρούνται και θα κρίνονται οι σκοποί της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα γίνετε μέτρηση της απόδοσης με βάση τα κριτήρια που θα έχουμε προσδιορίσει. Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να γίνεται, είτε κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας είτε μετά το πέρας της εργασίας.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για τη μέτρηση της απόδοσης ή για τη λειτουργία του ελέγχου εν γένει, διάφορα επί μέρους συστήματα. Δεν μπορούμε να πούμε ποιο σύστημα είναι το καλύτερο. Το καλύτερο είναι αυτό που αρμόζει και που έχει καλύτερη εφαρμογή στα δεδομένα της επιχείρησης . θα σας αναφέρουμε **μερικά συστήματα :**

- Ο προϋπολογισμός.
- Η προσωπική παρατήρηση.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης.
- Συσκέψεις.
- Εκθέσεις προόδου.
- Στατιστικά στοιχεία, προβλέψεις, κλπ.
- Γραπτά υπομνήματα.
- Κανόνες και διαδικασίας κλπ.

### **3.5 Συνδικαλισμός, επιτροπές εργαζομένων και management.**

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε : Πρωτοβάθμιες – Δευτεροβάθμιες – Τριτοβάθμιες. Στις πρωτοβάθμιες οργανώσεις υπάγονται τα τοπικά σωματεία και τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων μεγαλύτερης περιφέρειας. Οι

δευτεροβάθμιες οργανώσεις είναι οι ομοσπονδίες και τα εργατικά κέντρα. Οι ομοσπονδίες είναι ενώσεις τουλάχιστον δύο σωματείων του ίδιου κλάδου ή του ίδιου επαγγέλματος. Στην τριτοβάθμια οργάνωση είναι ενώσεις ομοσπονδιών και εργατικών κέντρων. Στο **κεφάλαιο 2** έχουμε αναφερθεί λεπτομερώς για τον συνδικαλισμό και τις συνδικαλιστικές ενώσεις.

Η διοίκηση μίας επιχείρησης και οι συνδικαλιστές από την άλλη πλευρά είναι δύο, εκ παραμέτρου αντίθετες πλευρές. **Η διοίκηση αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των κερδών με όσο το δυνατόν λιγότερο εργατικό δυναμικό, ενώ οι εργαζόμενοι αντιθέτως επιδιώκουν, καλύτερες αποδοχές, καλύτερες συνθήκες εργασίας και αναγνώριση της εργασίας τους.**

Ο σωστός συνδικαλισμός σε μία επιχείρηση πρέπει να μπορεί να μεταφέρει στους εργαζομένους τις απόψεις και την πολιτική της επιχείρησης στα μέλη του. Να υπενθυμίζει τις υποχρεώσεις τους έναντι της διοίκησης και να προσπαθεί να εξυψώνει το ηθικό τους. Επιβάλλεται μία σωστή εργατική πολιτική της διοίκησης προς τους εργαζομένους για να μπορέσει έτσι να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Μία υγιής επαφή μεταξύ συνδικαλιστών και διοίκησης, είναι ότι καλύτερο μπορεί να συμβεί σε μία επιχείρηση για αμοιβαίο όφελος.

Οι επιτροπές εργαζομένων είναι νόμιμες και έχουν δικαίωμα να συγκροτούνται μέσα σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 εργαζομένους. **Νόμος 1767/88.**

Η λειτουργία των συμβουλίων των εργαζομένων είναι συμμετοχική και γνωμοδοτική με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων. Οι συμφωνίες όμως των συμβουλίων και των εργοδοτών δεν δεσμεύουν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις να επιδιώξουν ευνοϊκότερες ρυθμίσεις για τους εργαζομένους. Τέλος, τα συμβούλια των εργαζομένων συνεργάζονται με τη συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης και την ενημερώνουν για θέματα της αρμοδιότητάς τους. Αποφασίζουν από κοινού με την διοίκηση για τα παρακάτω

:

- Την κατάρτιση του εσωτερικού κανονισμού.
- Το κανονισμό υγιεινής και ασφάλειας της επιχείρησης.
- Την κατάρτιση ενημερωτικών προγραμμάτων.

- Τον προγραμματισμό της επιμόρφωσης της διαρκούς εκπαίδευσης και της μετεκπαίδευσης του προσωπικού.
- Τον τρόπο ελέγχου της παρουσίας του προσωπικού.
- Τον προγραμματισμό των κανονικών αδειών.
- Την επανένταξη των αναπήρων από εργατικό ατύχημα που έγινε στην επιχείρηση.
- Τον προγραμματισμό και τον έλεγχο πολιτιστικών, ψυχαγωγικών και κοινωνικών εκδηλώσεων.

Η διοίκηση από την μεριά της έχει υποχρέωση να τηρήσει την συμφωνία και να ενημερώνει τα συμβούλια των εργαζομένων για όλα τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας της επιχείρησης όπως :

- α) την αλλαγή του νομικού καθεστώτος της επιχείρησης και διάθρωσης του προσωπικού.
- β) την επέκταση ή περιορισμό των εγκαταστάσεων.
- γ) την εισαγωγή νέας τεχνολογίας,
- δ) τη μείωση ή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.
- ε) τον ετήσιο προγραμματισμό επενδύσεων.
- ζ) τον προγραμματισμό τυχόν υπερωριακής απασχόλησης.
- η) την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

### **3.6 Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων στην επιχείρηση.**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο της επιχειρηματικής ζωής. Οι αιτίες του φαινομένου αυτού είναι διαφόρων ειδών. **Οι σπουδαιότερες είναι :**

- α) η φύση του ανθρώπου, που χαρακτηρίζεται συνήθως από την επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων.
- β) οι διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων.
- γ) ο ρόλος της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, που μπορεί να είναι τέτοιος που προκαλεί την αντίθεση άλλων ομάδων. Τέτοιες ομάδες είναι το τμήμα του ελέγχου

οποιοδήποτε τμήματος ενός ξενοδοχείου, το τμήμα διαχειριστικού ελέγχου μίας αεροπορικής εταιρείας κλπ.

δ) η ασάφεια στις δραστηριότητες και το ρόλο της ομάδας στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Η έλλειψη ανταγωνισμού πιθανό να οδηγήσει σε λήθαργο την επιχείρηση και ο υπερβολικός ανταγωνισμός σε απώλεια δυνάμεων για σκοπούς άσχετους με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι ένας όχι υπερβολικός ανταγωνισμός έχει σαν θετικά αποτελέσματα τη συζήτηση και διευκρίνιση των στόχων των ομάδων που ανταγωνίζονται, τη σταθερότερη βάση στη μεταξύ τους συνεργασία, την εμφάνιση νέων ιδεών στην επιχείρηση και τέλος την αύξηση της εργατικότητας των μελών των ομάδων που βρίσκονται σε ανταγωνισμό.

**Τα αρνητικά αποτελέσματα του υπερβολικού ανταγωνισμού είναι :**

- α) ότι μπορεί να οδηγήσει σε άτοπες αντιδράσεις τα μέλη της ομάδας,
- β) ότι συχνά οδηγεί σε αδικίες, είτε κατά την κατανομή των οικονομικών πόρων της επιχείρησης στα διάφορα τμήματα της, είτε κατά την αξιολόγηση των ανθρώπων που απαρτίζουν τις αντιμαχόμενες ομάδες και,
- γ) ότι εξαιτίας της σφοδρότητας του ανταγωνισμού, τα μέλη των αντιπάλων μερών παύουν συχνά να επιδιώκουν τους κοινούς εταιρικούς στόχους και επιδιώκουν την επιτυχία των επί μέρους στόχων των ομάδων.

Οι στόχοι αυτοί πιθανόν να ταυτίζονται με τους εταιρικούς, αλλά και πιθανόν να μην ταυτίζονται.

Η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων μία τουριστικής επιχείρησης έχει συνέπεια να αυξάνει τη συνοχή τους. Οι άνθρωποι κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι ευκολότερο να δεχτούν έναν αυταρχικό τρόπο διοίκησης και να ξεχάσουν τις διαφορές τους, για να επιδείξουν ένα αρραγές μέτωπο έναντι της αντίπαλης ομάδας. Συχνά επίσης, κάτω από αυτές τις συνθήκες, αυξάνεται η εργατικότητα και η απόδοση της ομάδας.

Αν ο ανταγωνισμός γίνει έντονος, αναπτύσσεται δυσπιστία και αντιμετωπίζει η μία ομάδα την άλλη σαν εχθρό. Κάθε ομάδα υπό αυτές τις συνθήκες, τείνει να αντιμετωπίζει μονομερώς την πραγματικότητα βλέποντας μόνο τα δικά της συν και μόνο τα αρνητικά των αντιπάλων της.

Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ομάδων πέφτει κατακόρυφα, η δε μεταξύ τους κατανόηση καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη.

Όταν η αντίθεση μεταξύ δύο ομάδων στην επιχείρηση είναι ανεπίτρεπτα έντονη, πρέπει να κατευνάζεται. Για το σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς τακτική συμβιβασμού.

Η απόφαση ενός τρίτου που η γνώμη του είναι αποδεκτή σαν αμερόληπτη και από τα δύο μέρη, αποτελεί επίσης μία μέθοδο αντιμετώπισης του θέματος. Εάν ο τρίτος αυτός είναι και κοινός προϊστάμενος το έργο του θα είναι βεβαίως ευκολότερο, αν και υπάρχει κίνδυνος η ομάδα που δεν θα δικαιωθεί να αισθάνεται, μετά την απόφαση του προϊσταμένου, πικρία για αυτήν.

Η αναμονή επίσης πιθανό να είναι μια άλλη λύση. Σ' αυτή την περίπτωση αφήνονται τα πνεύματα να κατασιγάσουν με τον καιρό, η αφήνεται ο χρόνος να δώσει τη λύση στο πρόβλημα, αν υπάρχει τέτοια πιθανότητα.

Η εκλογή αντιπροσώπων από κάθε ομάδα για την επίλυση των μεταξύ τους διαφορών, συνήθως δεν δίνει λύση. Οι αντιπρόσωποι αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στην ομάδα τους και δύσκολα υποχωρούν.

Εάν η μέθοδος των αντιπροσώπων είναι ο μόνος τρόπος για να επιλυθεί η διαφορά, όπως λ.χ. εργατικές διαφορές, τότε πρέπει να επιδιωχθεί οι αντιπρόσωποι να αισθάνονται το δυνατό λιγότερο δεσμευμένοι από την ομάδα και να αντιλαμβάνονται το άτομο τους εκτός από μέλος της ομάδας και σαν μέλος ενός γενικότερου συνόλου. Σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να αναζητηθούν γενικότεροι στόχοι για τους αντιπροσώπους των αντιπάλων ομάδων.

Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι τόσο σπουδαίοι, που οι στόχοι των ομάδων τους να φαίνονται ασήμαντοι μπροστά τους. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να προέλθουν από μία απειλή ή από ελπιδοφόρες προοπτικές για όλους, αν και το τελευταίο είναι δυσκολότερο στην πράξη. Η μορφή του οργανογράμματος υποθάλπει πολλές φορές την δημιουργία αντιτιθέμενων ομάδων στην επιχείρηση. Υπερβολικά συγκεντρωτικά οργανωμένες τουριστικές επιχειρήσεις μειονεκτούν από αυτήν την πλευρά έναντι των αποκεντρωμένων, όπου οι διαφορές που ανακύπτουν μεταξύ των τομέων της επιχειρήσεως επιλύονται αμέσως από τους τοπικούς προϊσταμένους χωρίς να παίρνουν έκταση και να φτάνουν στο ανώτατο στέλεχος, δημιουργώντας έτσι πικρία και παράπονα. Για την μείωση της συνοχής των αντιτιθέμενων ομάδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μετακίνηση στελεχών από μία ομάδα στην άλλη. Τούτο βέβαια δεν είναι πάντοτε εύκολο, μπορεί όμως κανείς με αυτό τον τρόπο να

επιτύχει την κατανόηση των θέσεων της μίας ομάδας από τα μέλη της άλλης. Το πρόβλημα σε αυτήν την περίπτωση είναι το αν θα επιτύχει να προσαρμοστεί το μεταφερόμενο στέλεχος στα νέα του καθήκοντα.

Συχνά στις επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν αντιθέσεις που όμως δεν έρχονται στην επιφάνεια. Οι πολέμιοι εμφανίζονται εξωτερικά σαν συνεργάτες, φοβούμενοι τους κινδύνους μίας ανοιχτής ρήξης. Τούτο βέβαια δεν σημαίνει πως δεν θα εκδηλωθούν αντιθέσεις, μόλις οι συνθήκες το επιτρέψουν.

### **Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας.**

Επιτυχημένη μπορεί να θεωρηθεί η ομάδα, που έχει επιτύχει σε δύο τομείς. Στο έργο που της έχει ανατεθεί να επιτελέσει και στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος για τα μέλη της. Συχνά, παράγοντες που βοηθούν στον έναν από τους τομείς αυτούς, βοηθούν και στον άλλο, άλλοτε όμως τούτο δεν συμβαίνει. Η συνοχή της ομάδας π.χ. βοηθά τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας, αλλά μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητάς της, ανάλογα με το ποια στάση θα αποφασίσει να κρατήσει η ομάδα στο τομέα αυτό. Παρακάτω θα εξετασθεί η επίδραση των διαφόρων χαρακτηριστικών της ομάδας στην επιτυχία της.

### **3.7 Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα.**

Το σύστημα αμοιβής που έχει καθιερωθεί από την επιχείρηση παίζει βασικό ρόλο για το αν θα δημιουργηθούν στην ομάδα συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της ή όχι. Όταν οι αμοιβές είναι ανάλογες με την προσωπική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, τότε πρέπει να αναμένεται ότι θα αναπτυχθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας.

Τούτο δεν προέρχεται μόνο από την οικονομική αξία της αμοιβής, αλλά και από το γεγονός ότι το ύψος της αμοιβής έχει ψυχολογικά μεγάλη σπουδαιότητα για τον εργαζόμενο, λόγω του ότι εκφράζει το πόσο επιτυχημένο θεωρεί η επιχείρηση το έργο του.

Τα συστήματα αμοιβής, που βασίζονται στην ατομική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, στηρίζονται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμη να εργασθούν σκληρότερα για να κερδίσουν περισσότερα χρήματα, και ότι μία εργασία είναι δυνατό να διαχωριστεί σε μικρά ανεξάρτητα εργασιακά άτομα.

Έτσι όμως παραβλέπεται το γεγονός ότι, εκτός από τις οικονομικές ανάγκες, οι άνθρωποι έχουν και άλλες ανάγκες, 'όπως την ανάγκη για ανάπαυση, για φιλία κλπ.

Η επιδίωξη της μεγαλύτερης αμοιβής συνήθως στερεί τον εργαζόμενο από την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, πράγμα που δεν συμβάλει στην ικανοποίηση του από την εργασία του. Το άλλο ασθενές σημείο αυτών των συστημάτων αμοιβής είναι η παραδοχή ότι μία εργασία μπορεί να διαχωριστεί σε μικρά ανεξάρτητα τμήματα μεταξύ τους.

Τούτο είναι σπάνια δυνατό στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου η αλληλεξάρτηση των εργασιών των διαφόρων εργαζομένων αποτελεί την συνηθισμένη κατάσταση.

Στο άλλο άκρο των συστημάτων αμοιβής βρίσκεται η αμοιβή των μελών της ομάδας, σύμφωνα με την παραγωγικότητα ολόκληρης της ομάδας σαν συνόλου..

Το σύστημα αμοιβής αυτό λαμβάνει υπόψη του, εκτός από τις οικονομικές, και τις κοινωνικές ανάγκες των ανθρώπων. Δημιουργεί έτσι ένα πιο ευχάριστο κλίμα μέσα στην ομάδα και αυξάνει τη συνεργασία και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της. Σε αυτή την μέθοδο αμοιβής κάθε μέλος αισθάνεται υπεύθυνο για το έργο του συνόλου. Έτσι αναπτύσσεται ενδιαφέρον και ασκείται κριτική, όχι μόνο για την απόδοση των μελών της ομάδας, αλλά και του τρόπου που αυτή διοικείται.

Συνέπεια αυτού είναι ότι, ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής, απαιτεί από τον προϊστάμενο ευελιξία και ικανότητα διοίκησης με όχι αυταρχικές μεθόδους.

Και τα δύο συστήματα αμοιβής όπως και ενδιάμεσα έχουν δοκιμαστεί στην πράξη με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της ομάδας.

#### **Η πείρα δείχνει ότι οι παραγωγικότητα μειώνεται :**

**α)** όταν δίνεται αμοιβή ανάλογη με την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου, παρόλο που υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας και

**β)** όταν δεν υπάρχει κλιμάκωση των αποδοχών για διαφορετική απόδοση, παρόλη τη σχετική ανεξαρτησία που υπάρχει μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας.



Σε μεγάλες ομάδες εργαζομένων το σύστημα της ομαδικής αμοιβής χάνει τα πλεονεκτήματά του, γιατί διαχέεται η υπευθυνότητα.

Από πλευράς δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στην ομάδα, το σύστημα της ομαδικής αμοιβής είναι καλύτερο. Ιδιαίτερα, αν υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργασιών των μελών της ομάδας, οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές να μην αμείβονται βάσει της προσωπικής τους συνεισφοράς.

## Κεφάλαιο 4

### Υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις (άνω των εκατό υπαλλήλων ) είναι πλέον καθιερωμένη η λειτουργία τμήματος προσωπικού, επανδρωμένου ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το τμήμα προσωπικού καλύπτει διάφορα θέματα, όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Το τμήμα προσωπικού, εκτός από τον όγκο της καθαρά διαδικαστικής εργασίας, ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, εφαρμογής εσωτερικού κανονισμού και πειθαρχίας, εκπαίδευσης προσωπικού, ανθρωπίνων σχέσεων, αιτημάτων προσωπικού κλπ. Αποτέλεσμα είναι ο μεγαλύτερος καταμερισμός εξουσίας από την διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας προς το γενικό διευθυντή, το διευθυντή προσωπικού, τους διευθυντές τομέων και τους τμηματάρχες μέσα στα πλαίσια μίας σαφούς πολιτικής. Στις μικρότερες επιχειρήσεις το έργο του τμήματος προσωπικού εκτελεί ο διευθυντής.

#### 4.1 Οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού.

Η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρόλο που η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι ο υπεύθυνος για την διαμόρφωση της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης τις παλιάς, πρέπει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που επιβάλλουν την πολιτική αυτή.

Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους τμηματάρχες και τους ίδιους τους εργαζομένους.

Η υπηρεσία προσωπικού προσφέρει υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τη συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των

εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα κλπ.

Σε ότι αφορά στη σπουδαιότητα των διαφόρων δραστηριοτήτων της διοίκησης του προσωπικού για το μέλλον, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μία ιεράρχηση τέτοιων δραστηριοτήτων, των οποίων η σπουδαιότητα εξαρτάται από τη γνώμη των ανωτάτων στελεχών.

**Οι δραστηριότητες της διοίκησης του προσωπικού έχουν τους παρακάτω στόχους :**

- Βελτίωση παραγωγικότητας.
- Επικοινωνία εργαζομένων.
- Προγράμματα διαδοχής στελεχών.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη μόνιμων.
- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού.
- Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας.
- Κίνητρα απόδοσης.
- Σχεδιασμός εργασίας.
- Έλεγχος κόστους προσωπικού.
- Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης.
- Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων.
- Τεχνική εκπαίδευση.
- Ασφάλεια εργαζομένων.
- Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών.
- Προσλήψεις ανωτέρων στελεχών.
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.
- Εργασιακές σχέσεις.

**Οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού.**

Η υπηρεσία προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού δηλ, για τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, την ανάλυση αγοράς εργασίας και τη σχέση προσφοράς και ζήτησης και τέλος για την κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της στελέχωσης. Η στελέχωση περιλαμβάνει μία σειρά λειτουργιών που αφορούν στην απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η απόκτηση των ανθρώπινων πόρων από το περιβάλλον της οργάνωσης σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η κατανομή των πόρων στα πλαίσια της οργάνωσης αφορά στις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Η υπηρεσία προσωπικού είναι αρμόδια επίσης για τον προσανατολισμό, τη μύηση και την προσαρμογή των νέο – εισερχόμενων στην οργάνωση.

Η υπηρεσία προσωπικού διατηρεί συντονιστικό κυρίως λόγο στις προαγωγές και μεταθέσεις των εργαζομένων, όπου συνήθως ακολουθείται μία σειρά ανάλογη με τα δικαιώματα αρχαιότητας των εργαζομένων.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη, ώστε να καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης.

Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου- θέσης για την διαμόρφωση μίας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μίας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης. Η πολιτική αμοιβών ( μισθοί, οικονομικά

κίνητρα, λοιπές παροχές. ) έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζομένους.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται θεμάτων υγείας και πρόληψης ατυχημάτων και εργαζομένων. Απαραίτητη είναι η λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτων βοηθειών και χρήσιμη είναι η παρακολούθηση μαθημάτων υγιεινής. Η λειτουργία αυτή συνήθως προβλέπεται και από σχετικούς νόμους.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι η αρμόδια για τις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης ( διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις, συγκρούσεις κλπ.). επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες που αφορούν στην αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατύπωση κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, οι οποίες μπορεί να είναι διορθωτικές ή καταλυτικές (πχ. Απόλυση ). Σε περίπτωση διενέξεων δίνεται στην υπηρεσία προσωπικού γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση, ώστε να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την επιχείρηση.

Η υπηρεσία προσωπικού επίσης λαμβάνει μέριμνα για θέματα που αφορούν στη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Έργο της υπηρεσίας προσωπικού είναι να εξυπηρετεί τους εργαζομένους σε σχέση με τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, αποζημιώσεις ασθενείας και ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει ενεργά στο σχεδιασμό και την ανάλυση της εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά στον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωτικό χώρο και την διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων ( ωραρίων, κανονισμό εργασίας, κλπ.) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους.

Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτεί από τον εργαζόμενο η αποτελεσματική εκτέλεση των

καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας οδηγεί συνήθως στην περιγραφή και στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.

Η υπηρεσία προσωπικού συγκεντρώνει δεδομένα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υπηρεσίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τη δομή της επιχείρησης. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Η διοίκηση προσωπικού, μέσω της έρευνας των ανθρωπίνων και Οργανωσιακών μεταβλητών, διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην υλοποίηση τους για την βελτίωση του κλίματος, τον δομών και των λειτουργιών της οργάνωσης.

Ιδιαίτερα χρήσιμη για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού και γενικότερα για την τουριστική επιχείρηση., έχει αποδειχτεί η ανάλυση και η συστηματική έρευνα ανθρωπίνων προβλημάτων, όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κλπ.

#### **4.2 Οργάνωση τμήματος προσωπικού και οι ευθύνες του.**

Ο αριθμός των ατόμων που επανδρώνουν το τμήμα εξαρτάται από την στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στα ξενοδοχεία συνήθως ο αριθμός τους για μεγάλες επιχειρήσεις κυμαίνεται σε ποσοστό **0, 6 %** του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Π.χ. στο ξενοδοχείο Hilton Αθηνών, σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, το τμήμα υπηρεσίας προσωπικού απασχολεί 6 άτομα, δηλ. ποσοστό 1, 03 %

Στην περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων, που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό, διακρίνουμε 3 βαθμίδες διοίκησης, την κεντρική, την περιφερειακή και την τοπική. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς επίσης και σε κάθε παράρτημα. Ο υπεύθυνος προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με την σειρά του υπάγεται στον τοπικό manager.

#### **Ευθύνες του τμήματος προσωπικού.**

Μέχρι τώρα παρουσιάστηκαν οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού με σκοπό την περιγραφή του περιεχομένου της. Είναι όμως απαραίτητο να προσδιορισθεί το πεδίο εφαρμογής διοίκησης προσωπικού.

Όπως ήδη έχει γίνει φανερό οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού αφορούν σε όλους τους εργαζομένους που βρίσκονται στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης και διοικούνται από τους υπεύθυνους αυτών. Έτσι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού λαμβάνει χώρα σε όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης. Τίθεται λοιπόν το ζήτημα του καθορισμού της ευθύνης και των ρόλων του τμήματος προσωπικού ως προς την οικονομική μονάδα.

Το τμήμα προσωπικού εμπλέκεται και έχει την ευθύνη τα ανάπτυξης της λειτουργίας της διοίκησης του προσωπικού, τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης πολιτικών, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής σε αυτών. Όμως ένα μέρος της ίδιας ευθύνης έχουν επίσης τα άλλα τμήματα τα οργάνωσης.

Ο διαχωρισμός ανάμεσα στον εκάστοτε φορέα των εν λόγω ευθυνών δεν είναι συγκεκριμένος, σαφής και διαφοροποιείται από οργάνωση σε οργάνωση. Έτσι η προσέγγιση του θα μπορούσε να γίνει με την παρουσίαση αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών, που αναφέρονται σ' αυτές τις ευθύνες. Από τέτοιες έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι το τμήμα προσωπικού σε ένα μικρό αριθμό από λειτουργίες και για ένα μόνο μικρό ποσοστό επιχειρήσεων δεν έχει καμία ευθύνη.

**Από μία άλλη πρόσφατη σχετική έρευνα στις Η.Π.Α. προκύπτει ότι οι λειτουργίες στις οποίες αφιερώνουν περισσότερο χρόνο οι διευθυντές προσωπικού είναι οι παρακάτω :**

- Οικονομικές αμοιβές ( μισθοί και ημερομίσθια )
- Προγραμματισμός και διαχείριση συμπληρωματικών παροχών.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Πρόγραμμα διαδοχής.
- Οργανωτική ανάπτυξη.
- Προσλήψεις.
- Εργασιακές σχέσεις.
- Γενικά διοικητικά θέματα.
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

## **Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού.**

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης του προσωπικού προσεγγίζετε μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού, παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη, σ' όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Άλλες φορές η κατάσταση αυτή αντιστρέφεται και το θέμα αντιμετωπίζεται μόνον από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται.

Η κάθε προσέγγιση μειώνει και παραβλέπει την αλληλεξάρτηση της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, όπου τα ανώτατα στελέχη έχουν ελλειψείς γνώσεις των εννοιών και της θεωρίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Εξάλλου, η πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των εργαζομένων, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθεια τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους ρόλους του. Η απογοήτευση αυτή συνδέεται συχνά με την ανάθεση ασχέτων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού.

### **4.3 Ο διευθυντής και η πολιτική προσωπικού.**

Η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές ικανότητες :

1. την τεχνική ικανότητα.
2. την ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και
3. την ικανότητα αντίληψης.

**Επομένως ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να έχει :**

1. επαρκή τεχνική ικανότητα για να φέρει σε πέρας του μηχανισμούς κάθε ξεχωριστής εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος.
2. επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να είναι ένα αποδοτικό μέλος μίας ομάδας και να μπορεί να δημιουργεί μέσα σε αυτήν ένα πνεύμα συνεργασίας.



3. επαρκής ικανότητα αντίληψης για να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα.

Η σχετική σπουδαιότητα αυτών των ικανοτήτων φαίνεται ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο υπευθυνότητας της διεύθυνσης. Στο πιο υψηλό επίπεδο η ικανότητα αντίληψης είναι ότι πιο σημαντικό για μία αποτελεσματική διεύθυνση. **Πέρα όμως τις ικανότητες αυτές, ο Διευθυντής Προσωπικού πρέπει να έχει και τα παρακάτω προσόντα εκπαίδευσης, προσωπικότητας και πείρας :**

1. πτυχίο ανώτατης σχολής.
2. ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες.
3. γνώσεις εργατικής νομοθεσίας.
4. πενταετή τουλάχιστον προϋπηρεσία σε υπηρεσία προσωπικού – κατά προτίμηση σε ξενοδοχειακή μονάδα – εκ των οποίων δύο σε ανάλογη θέση.
5. ευχάριστη προσωπικότητα.
6. γνώση ξένης γλώσσας.

Πρόσθετα προσόντα αποτελούν η μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης προσωπικού., ανθρωπίνων σχέσεων ή ψυχολογία εργαζομένων.

**Κύριες δραστηριότητες του διευθυντή προσωπικού είναι οι παρακάτω :**

- συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους στο περιβάλλον της εργασίας σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους.
- Εκπαιδεύει, προπονεί, διορθώνει, συμβουλεύει και αξιολογεί τους υφισταμένους του στην εργασία τους.
- Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις και απολύσεις.
- Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί την πειθαρχία.
- Χειρίζεται παράπονα εργαζομένων.
- Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης.
- Μεταφέρει και ερμηνεύει στην διοίκηση τις υποδείξεις και κρίσεις των εργαζομένων.

- Υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους.
- Προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.

### **Πολιτική προσωπικού.**

Κάθε τουριστική επιχείρηση έχει τη δική της πολιτική, η οποία εκφράζει τους συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους της, καθώς και τις σκέψεις της για την εκπλήρωση τους, διατυπωμένες σε γενικές οδηγίες.

Για την εφαρμογή της καταρτίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και κανονισμούς ως περιορισμούς ανεξέλικτης δράσης. Η πολιτική προσωπικού αποτελεί μέρος της γενικής πολιτικής της μονάδας και πρέπει να συμφωνεί με αυτή. Περιέχει τις αναγκαίες οδηγίες για διοικητική δράση από τον Διευθυντή, τον Προσωπάρχη και τα στελέχη της μονάδας πάνω σε θέματα προσωπικού. **Οι βασικές αρχές διατύπωσης της πολιτικής προσωπικού είναι :**

- Καθαρή και περιεκτική διατύπωση.
- Καθορισμός τομέων εξουσίας και επιπέδων σύγκρισης.
- Ύπαρξη παραπομπών για την υποστήριξη της.
- Περιορισμός σχετικών διαδικασιών στο ελάχιστο.
- Να είναι ευέλικτη σε αλλαγές και αναθεώρησης.

**Η πολιτική προσωπικού για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνει γνωστή, και ο πιο αποτελεσματικός τρόπος γνωστοποίησης της είναι η γραπτή διατύπωση, η οποία εφόσον είναι προσεγμένη και μελετημένη :**

1. εξασφαλίζει σταθερότητα ενεργειών σε θέματα προσωπικού,
2. αποτελεί βάση μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων,
3. εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων και οδηγιών,
4. απαιτεί έλεγχο εκτέλεσης βάσει αντίστοιχων σχεδίων και οδηγιών,

5. παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση της εξουσίας,
6. διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων και ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται χωρίς εξαιρέσεις,
7. εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της ξενοδοχειακής μονάδας στο κοινό και στην αγορά εργασίας,
8. διαμορφώνει καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες.

**Οι κυριότεροι τομείς της είναι :**

1. πολιτική προσλήψεων.
2. πολιτική μισθών υπαλλήλων και στελεχών.
3. πολιτική πρόσθετων παροχών.
4. πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης ( Δυναμική της ιεραρχίας )

**Κατά τη διαμόρφωση της επιδρούν διάφοροι παράγοντες όπως :**

1. εργατική νομοθεσία.
2. συλλογικές συμβάσεις υπαλλήλων.
3. γεωγραφική θέση τουριστικής επιχείρησης.
4. μέγεθος και κατηγορία σε περίπτωση ξενοδοχείου και εστιατορίου.
5. χρόνος λειτουργίας τουριστικής επιχείρησης.
6. συνδικαλιστικές οργανώσεις.
7. οικονομική ευρωστία της μονάδας.
8. πνεύμα αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από την διοίκηση.

**4.4 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μέθοδος που έχει σκοπό να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση το σωστό αριθμό κατάλληλα μορφωμένων και εκπαιδευομένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Είναι επομένως μία εργασία που ξεκινά πριν την έναρξη λειτουργίας κάθε νέας τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό.

Συχνά, πολλές από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι απομακρυσμένες από τις πρωτεύουσες και τις μεγάλες πόλεις και επομένως από τις αγορές εργασίας. Όταν λοιπόν στο συγκεκριμένο τόπο και τομέα η προσφορά εργασίας είναι μικρή τότε η αποχώρηση του προσωπικού επιφέρει σοβαρά προβλήματα.

Εφαρμόζεται ακόμη και η μείωση των ωρών εργασίας, λόγω του φόβου της αδυναμίας της αντικατάστασης ή διατήρησης του προσωπικού σε στιγμές ανάγκης.

Πριν προχωρήσουμε σε έναν Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η εισαγωγή σε αυτόν δεν θα πρέπει να επιτρέπει τη σύγκρουση με την ποιότητα των υπηρεσιών στην τουριστική επιχείρηση. Βασικός στόχος πάντα πρέπει να είναι η ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Η ανάλυση και η πρόγνωση των αναγκών σε στελέχη θεωρούνται σκόπιμες, μόνον όταν υπολογίζουν ποσοτικά και ποιοτικά τα διαθέσιμα και απαραίτητα στελέχη με συγκεκριμένα προσόντα.

Ο ρόλος της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι πολύ σημαντικός, διότι σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης, αποφασίζει για το ποιες βελτιώσεις είναι δυνατό να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή ακόμα και εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου ανθρώπινου δυναμικού.

Οι βασικότερες περιπτώσεις πρόβλεψης αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πριν την έναρξη λειτουργίας μίας τουριστικής επιχείρησης και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται για την επαρκή επάνδρωση στις περιόδους αιχμής, όπως θερινή περίοδος, τακτικές περιόδους αιχμής ( Χριστούγεννα, Πάσχα κλπ.), έκτακτες περιόδους λόγω γνωστών γεγονότων ( συνέδρια ) ή απρόβλεπτων καταστάσεων, ( όπως για παράδειγμα η άφιξη 100 επιβατών σε ξενοδοχείο λόγω μη αναχώρησης πλοίου ή εξαιτίας μίας κακοκαιρίας ή απεργίας )

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών αποτελούν την πρώτη φάση της στελέχωσης. **Οι προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και πρόβλεψη είναι :**

1. Η διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής στα θέματα προσωπικού.
2. Η τμηματοποίηση και το οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
3. Η ανάλυση του έργου, δηλ. η λεπτομερής καταγραφής της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σχετικά με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
4. Η περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία ( ευθύνες, δεξιότητες, εκπαίδευση και προϋπηρεσία. )
5. Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.
6. Ο όγκος του έργου, όπου προσδιορίζεται το πόση δουλειά θα εκτελέσει ο εργαζόμενος στο κανονικό ωράριο εργασίας του, π.χ. η καμαριέρα θα καθαρίσει 12 δωμάτια στη βάρδια της. Ο καθορισμός του όγκου του έργου εξαρτάται από την κατηγορία του ξενοδοχείου και το επίπεδο των υπηρεσιών που θέλει να προσφέρει.

### **Τα πέντε στάδια του Π.Α.Δ.**

#### **1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο Δυναμικό**

Ποιες ειδικότητες και με ποια προσόντα θα χρειαστούμε τώρα ή στο μέλλον.

#### **2. Προσέλκυση προσωπικού**

Πώς και που θα τους βρούμε; Θα απευθυνθούμε στην αγορά εργασίας ή θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με εσωτερική μετάθεση ή προαγωγή;

#### **3. Επιλογή προσωπικού**

Πώς θα τους επιλέξουμε ; Χρειαζόμαστε έμπειρους ή άπειρους τους οποίους θα εκπαιδεύσουμε εμείς;

#### **4. Ενημέρωση / Προσαρμογή προσληφθέντων**

Πώς θα τους προσαρμόσουμε στο νέο περιβάλλον το δυνατό συντομότερα, έτσι ώστε να επιτύχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους;

#### **5. Εκπαίδευση προσωπικού**

Πώς θα τους εκπαιδεύσουμε; Τι μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε για να εξοπλίσουμε τους ήδη προσαρμοσμένους προσληφθέντες με τις απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία, προκειμένου να γίνουν όσο περισσότερο παραγωγικοί είναι δυνατόν;

#### **Ο Π.Α.Δ. και πρόβλεψη αναγκών.**

Ο Π.Α.Δ είναι η διαδικασία με την οποία ο εργοδότης προγραμματίζει τα κενά που αναπόφευκτα θα δημιουργηθούν στην τουριστική επιχείρηση. Έτσι προβλέπεται η ζήτηση για προσωπικό και η κάλυψη της. Για τον Π.Α.Δ απαιτούνται τρεις προβλέψεις :

1. προβλέψεις για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. προβλέψεις για την κάλυψη από διαθέσιμους εσωτερικούς υποψηφίους και
3. προβλέψεις για την κάλυψη από εξωτερικούς υποψηφίους.

Πολλοί προϊστάμενοι υπολογίζουν διάφορους παράγοντες, όταν προβλέπουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως :

- Η ζήτηση των υπηρεσιών της τουριστικής επιχείρησης στο μέλλον, είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες.
- Η ποιότητα και η φύση των υπαλλήλων, σχετικά με τις αλλαγές που χρειάζονται στην οικονομική μονάδα.
- Αποφάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή για την εισαγωγή σε καινούργιες αγορές κ.λπ. Έτσι πρέπει να εξεταστεί αν οι ικανότητες

των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων είναι συναγωνίσιμες με τις απαιτήσεις της τουριστικής επιχείρησης.

- Τεχνολογικές και Διοικητικές αλλαγές, που μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας με συνέπεια τη μείωση της ανάγκης σε προσωπικό.
- Οι διαθέσιμες οικονομικές πηγές, διότι ένας χαμηλός προϋπολογισμός στενεύει τα περιθώρια για ανθρώπινο δυναμικό. Η χρήση των computers είναι πολύ σημαντική στη πρόβλεψη και ανάλυση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

### **Σχεδιασμός του προγράμματος.**

Η απόφαση μίας τουριστικής επιχείρησης για επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέες αγορές για κατασκευή νέων εγκαταστάσεων, μπορεί να είναι επιτυχής ή όχι, ανάλογα κατά πόσο έχουν υπολογισθεί σωστά οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Είναι δε προφανές ότι οι ανάγκες αυτές δεν εξαρτώνται μόνο από τον αριθμό των ατόμων, αλλά πολύ περισσότερο από το είδος και την ποιότητα τους. Πιο απλά οι αντικειμενικοί σκοποί του προγραμματισμού αυτού είναι :

- Σωστός αριθμός των απαιτούμενων ατόμων,
- Με το απαραίτητο επίπεδο εμπειρίας και εξειδίκευσης,
- Στην κατάλληλη θέση στο κατάλληλο χρόνο,
- Έτσι ώστε να αναπτύξουν τις σωστές δραστηριότητες,
- Προκειμένου να επιτύχουν τους πραγματικούς στόχους,
- Που έχει θέσει στην επιχείρηση.

Για να αρχίσει λοιπόν κανείς το σχεδιασμό του προγράμματος, μπορεί να ξεκινήσει από την μελέτη των τριών κυρίως πραγμάτων :

#### **1. Την ανάλυση της ζήτησης σε σχέση με τις μελλοντικές μας ανάγκες.**

Να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, (οι οποίες επηρεάζονται από τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις).

Οι στόχοι λοιπόν της επιχείρησης θα επηρεάσουν της σύνθεση της και κατά συνέπεια τις ανάγκες της σε προσωπικό.

## **2. Την ανάλυση της προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό.**

Απαιτείται δηλ. μία ανάλυση του υπάρχοντος προσωπικού, η οποία στην ουσία είναι μία απογραφή του.

Είναι δε απαραίτητο να γίνει μία ατομική εκτίμηση, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα με το οποίο θα αξιολογήσουμε την απόδοση του καθενός σε σχέση με τη συμφωνηθείσα περιγραφή των καθηκόντων της θέσης του. Και μία τέτοια αξιολόγηση μπορεί πολλές φορές να οδηγήσει στη διαπίστωση ότι χρειάζονται κάποια προγράμματα εκπαίδευσης, είτε πάνω στο αντικείμενο της εργασίας είτε αλλού, προκειμένου να δώσουμε τις ευκαιρίες για μελλοντική εξέλιξη στο προσωπικό μας.

## **3. Κάλυψη ελλειμμάτων και αντιμετώπιση πλεονασμάτων σε εργατικό δυναμικό.**

Εδώ προσπαθούμε να γεφυρώσουμε το κενό μεταξύ ζήτησης και προσφοράς. Τα ελλείμματα σε προσωπικό μπορούν να καλυφθούν :

- α) με αναζήτηση και επιλογή από εξωτερικές πηγές.
- β) με αναζήτηση και επιλογή από την επιχείρηση.
- γ) με μετάθεση.
- δ) με προαγωγή.

Όλοι αυτοί οι τρόποι είναι πιθανόν να απαιτούν κάποια προγράμματα εκπαίδευσης και σωστή χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. **Το πλεόνασμα σε προσωπικό αντιμετωπίζεται :**

- 1. είτε με απασχόληση σε άλλο τμήμα της επιχείρησης,
- 2. είτε με προσπάθεια εξεύρεσης άλλης εργασίας σε άλλη επιχείρηση,
- 3. είτε με απόλυση.



Για να μπορεί ο κάθε Διευθυντής ή Προϊστάμενος ενός τμήματος να προχωρήσει στο σωστό προσδιορισμό των αναγκών σε προσωπικό, θα πρέπει να εξετάσει τους παρακάτω παράγοντες :

**1. Αν είναι απαραίτητο να γίνεται αυτή η εργασία.**

Αυτό αφορά σε παρωχημένες μεθόδους εργασίας, συμπλήρωση εγγράφων τα οποία κανείς δεν χρησιμοποιεί και άλλες άστοχες εργασίες. Θα πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι η χαμηλή παραγωγικότητα δεν είναι πάντοτε αποτέλεσμα της μειωμένης ατομικής προσπάθειας του εργαζομένου, αλλά και της σπατάλης κόπου και χρόνου για την επίτευξη στόχων χωρίς ιδιαίτερη σημασία.

**2. Αν η εργασία διεξάγεται από το σωστό αριθμό εργαζομένων.**

Διάφοροι μέθοδοι είναι στη διάθεση των Διευθυντών ή Προϊστάμενων για να μπορούν να αποφασίζουν αν μία συγκεκριμένη εργασία μπορεί να γίνει από λιγότερα ή περισσότερα άτομα, χωρίς βέβαια να επηρεάζεται το αποτέλεσμα.

Η μεθοδικότητα και η σε βάθος μελέτη του είδους της εργασίας αποτελούν οπωσδήποτε τις πιο διαδεδομένες μεθόδους, αν και πιθανών σήμερα να μην προτιμούνται τόσο, όσο στο παρελθόν.

Η σύγκριση με άλλες τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί επίσης μία εναλλακτική λύση, η οποία όμως πολλές φορές αποδεικνύεται ανεπαρκής.

Ο διευθυντής εδώ δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην τρέχουσα πρακτική, γιατί οι βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν π.χ. στην ειδίκευση των εργαζομένων, μπορεί τελικά να είναι ένας τρόπος για να βελτιωθεί και η απόδοση τους, όπως βελτίωση της απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί και με τη βελτίωση των παλαιών ή χρησιμοποίηση νέων μηχανημάτων.

Σε τελική ανάλυση, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι οποιαδήποτε βελτίωση επιτευχθεί, τόσο στη παραγωγικότητα όσο και στην εκμετάλλευση με τον τρόπο που επιτεύχθηκε παραπάνω, θα αποδειχθεί πολύ χρήσιμη στο στάδιο της πρόγνωσης των αναγκών σε προσωπικό.

**3. Αν οι εργαζόμενοι έχουν τα απαιτούμενα προσόντα ( ειδίκευση και ικανότητες )**

Στις περισσότερες επιχειρήσεις έχει αποτύχει η προσπάθεια της σωστής εκπαίδευσης των εργαζομένων τους. Γι' αυτό π.χ. στην Αγγλία η βελτίωση της εκπαίδευσης αποτελεί τον κύριο σκοπό του νόμου που ψηφίστηκε το 1964 περί βιομηχανικής εκπαίδευσης, με τη δημιουργία των « συμβουλίων εκπαίδευσης » και ειδικών υποτροφιών προς τους εργαζομένους, σαν κίνητρα για την υποβολή προτάσεων για νέα προγράμματα εκπαίδευσης. Αλλά και στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν πολλοί τύποι επιδοτούμενων προγραμμάτων σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση.

Όμως η επιτυχία αυτών των « συμβουλίων εκπαίδευσης » χωρίς αμφιβολία περιορίστηκε τελικά, τόσο από τη λανθασμένη νοοτροπία ορισμένων εργοδοτών ως προς τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης, όσο και από τη μη ρεαλιστική, πολλές φορές, εικόνα των πραγματικών αναγκών για εκπαίδευση προσωπικού.

Στην προκειμένη περίπτωση ο εργοδότης δεν έδινε μεγάλη σημασία στον τομέα της εκπαίδευσης, επειδή απλά δεν ήταν σε θέση να δει την έλλειψη της εξειδικεύσεις, σαν την κύρια αιτία των επιχειρηματικών και των εργατικών του προβλημάτων.

Η εισαγωγή κατά συνέπεια του « Προγραμματισμού Ανθρωπίνου Δυναμικού », στην επιχείρηση, δηλ. η ανάλυση και πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, θα βοηθήσει τον εργοδότη ή απλά των διευθυντή ενός τμήματος, να διαπιστώσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού του και να κρίνει κατά πόσο η απόδοση μίας τέτοιας επένδυσης θα είναι ανάλογη στο μέλλον.

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη αυξάνει όλο και περισσότερο την πιθανότητα να θεωρηθούν οι γνώσεις και η πείρα των εργαζομένων ξεπερασμένες.

Για την αποφυγή κατά συνέπεια τέτοιων λαθών, θα πρέπει η όλη έρευνα γύρω από τις γνώσεις, την εξειδίκευση και την απαιτούμενη εκπαίδευση, να στηρίζεται σε όσο το δυνατόν πιο πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις.

**4. Αν η επένδυση ( π.χ. σε μηχανήματα ) είναι δυνατό να μειώσει το συνολικό κόστος ή υπάρχουν και άλλα μέσα για να πραγματοποιηθεί κάτι ανάλογο.**

Ο εκάστοτε Διευθυντής θα πρέπει πάντοτε να διερευνά σε ποιο βαθμό τα μηχανήματα του τμήματος του βοηθούν το προσωπικό του αποτελεσματικά στην εκτέλεση της εργασίας του και να φροντίζει για τις πιθανές βελτιώσεις τους.

Μπορεί επίσης να είναι ικανός να μειώσει τον αριθμό των απασχολούμενων στο τμήμα του, κάνοντας χρήση μεγαλύτερου αυτοματισμού ή αντίθετα να διατηρήσει τον αριθμό των απασχολούμενων, αλλά να αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

Εάν δε, υπάρχει έλλειψη στην αγορά εργασίας ορισμένων ειδικοτήτων, θα πρέπει να είναι σε θέση Διευθυντής να γνωρίζει ποιες από τις εργασίες του τμήματος του θα μπορούσαν να τις αναλάβουν τα μηχανήματα, ή να βρει άλλους τρόπους να καλύπτει αυτά τα κενά, ακόμη και αν το κόστος θα είναι υψηλό.

#### **5. Πρόβλεψη της κατάστασης της αγοράς εργασίας, από πλευράς απασχόλησης, κατά την περίοδο του προγραμματισμού των αναγκών σε εργατικό δυναμικό.**

Αυτό βέβαια δεν είναι εύκολο πάντοτε να διαπιστωθεί από πριν. Ιδιαίτερα όταν μιλάμε για μακρόχρονο προγραμματισμό μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. Δεν παύει όμως να είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, το οποίο θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Για αναζήτηση προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας μπορούμε να προσφύγουμε :

- Σε αγγελίες σε εφημερίδες κ.λπ.
- Στην αυθόρμητη προσέλευση των υποψηφίων,
- Στις γνωριμίες των υπηρετούντων – διοίκησης,
- Στον Ο.Α.Ε.Δ – γραφείο εύρεσης πελατών,
- Στις τουριστικές σχολές ( Τ.Ε.Ι – Σ.Τ.Ε.Φ )
- Στους Συλλόγους αποφοίτων των παραπάνω σχολών – σωματεία – συνδικαλιστικές οργανώσεις,
- Στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο –Ενώσεις Ξενοδόχων.

## **4.5 Περιγραφή καθηκόντων θέσης (job description )**

Η περιγραφή εργασίας, είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που αναλύουν την εργασία. Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις ατομικές ( προσωπικές ) απαιτήσεις του έργου. **Χρησιμότητα :** Η « περιγραφή καθηκόντων θέσης » χρησιμεύει : Στο να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από άλλους άσχετους με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Στο να προσδιορίζονται οι « προδιαγραφές της θέσης », δηλ. οι προδιαγραφές εκείνες τις οποίες πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτής της θέσης. Στο να γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μίας οργάνωσης.

Η « περιγραφή καθηκόντων » χρησιμεύει στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο του ατόμου που θα καταλάβει αυτή τη θέση. Τέλος έχει αποδειχθεί ότι η « περιγραφή καθηκόντων » συντελεί στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και στην πρόσληψη τους.

### **Οδηγίες για την συμπλήρωση του εντύπου « Περιγραφή καθηκόντων θέσης ».**

#### **1. Είδος εργασίας.**

- Τίτλος της εργασίας.
- Τμήμα, τομέας, υπηρεσίας που ανήκει η θέση.
- Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο τμήμα / υπηρεσία.

Πολλές φορές υπάρχει δυσκολία στο προσδιορισμό του τίτλου, ιδιαίτερα στη περίπτωση που δημιουργείται μία νέα θέση εργασίας.

#### **2. Περιγραφή εργασίας.**

Τα βασικά καθήκοντα και λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε αυτό το είδος της εργασίας. Αν υπάρχει δυσκολία στην εκτέλεση τους και εάν ναι, σε ποιο βαθμό;

### **3. Βαθμός ευθύνης.**

Ο αριθμός του προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος. Το ύψος του χρηματικού ποσού που θα διαχειρίζεται ( κρατικό φορέα, επιχειρήσεις ). Είδος και αξία του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί στο τμήμα του και ποιες είναι οι ευθύνες του για τη σωστή συντήρηση του.

### **4. Φυσική δομή της εργασίας.**

Εργασία καθιστική ή όχι.

Βαριά, μεσαία, ελαφρά.

Εσωτερική ή εξωτερική.

Εργασία ρουτίνας ή με ποικιλία.

### **5. Κοινωνική δομή της εργασίας.**

Ατομική ή απαιτεί συνεργασία με άλλους συναδέλφους του ίδιου ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Που αναφέρεται ο εργαζόμενος.

### **6. Εκπαίδευση – Επιμόρφωση.**

Πρόσθετη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, προκειμένου ο εργαζόμενος να προαχθεί.

Τομείς και χρονικό διάστημα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης.

### **7. Όροι και συνθήκες εργασίας.**

Ωράριο εργασίας – υπερωρίες – ύψους μισθού ή ημερομίσθια – αν ταξιδεύει ο εργαζόμενος και πόσο συχνά.

### **8. Προοπτικές εξελίξεων και προαγωγών.**

Απαραίτητο χρονικό διάστημα παραμονής του εργαζομένου σε αυτή τη θέση, προκειμένου να μπορεί να προαχθεί. Θέση ή θέσεις τις επιχειρήσης, στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η παρούσα θέση εργασίας στο μέλλον.

### **9. Περικλειόμενοι κίνδυνοι.**

Κίνδυνοι οι οποίοι περικλείονται στην εκτέλεση αυτής της εργασίας. Αναφερόμαστε κυρίως σε κινδύνους οι οποίοι μπορούν να προέλθουν είτε από κακή συντήρηση των μηχανημάτων ή εργαλείων, είτε από τη χρησιμοποίηση των μέσων προστασίας ( κράνη, γάντια, γυαλιά, μάσκες κλπ.) είτε ακόμα και από απροσεξία του εργαζομένου με την αφαίρεση προστατευτικών καλυμμάτων από τα μηχανήματα, κακή εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας προσωπικού κλπ.

### **10. Άλλες λεπτομέρειες**

Λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν στο συγκεκριμένο είδος εργασίας, όπως π.χ. τα μέσα προστασίας, τα οποία παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο και που είναι υποχρεωμένος να κάνει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Αν απαιτείται ιδιαίτερη μυϊκή δύναμη για αυτό το είδος της εργασίας. Αν απαιτείται δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, συνέπεια, σχολαστικότητα, τάξη και ακρίβεια, τιμότητα ή εχεμύθεια, στην εκτέλεση της εργασίας.

### **Προδιαγραφές θέσης εργασίας.**

**Ορισμός :** Οι προδιαγραφές θέσης υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας. Οι προδιαγραφές θέσης θα μπορούσαν να ονομασθούν και « προσδιορισμός των απαιτήσεων του έργου » διότι είναι το προϊόν ανάλυσης του έργου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας και αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο στη συγκεκριμένη θέση. Περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας, που παρουσιάζονται στο έργο.

**Χρησιμότητα :** Οι « προδιαγραφές θέσης εργασίας » χρησιμεύουν κυρίως :

- Στο να γίνετε η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του « κατάλληλου ανθρώπου στη κατάλληλη θέση ».
- Στο να οργανωθούν σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Έτσι θα έχει όλο το χρόνο ο οργανισμός ή η επιχείρηση να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση, από τους ήδη υπάρχοντες στην οργάνωση της.

Με βάση το προηγούμενο θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι απόλυτα απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και κατά συνέπεια δεν θα παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερες προδιαγραφές ή προσόντα από όσα απαιτούμενα, για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

**Παρατηρήσεις :** Στις « προδιαγραφές θέσης » το κλειδί για την επιτυχία είναι η σαφήνεια. Οι « προδιαγραφές θέσης εργασίας » πρέπει να συντάσσονται από το Διευθυντή ή Προϊστάμενο του τμήματος και με βάση πάντοτε την « περιγραφή καθηκόντων »

Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο και σε καμία περίπτωση να μην στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο, το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα από όσα στην πραγματικότητα θεωρούνται αναγκαία.

## **Οδηγίες για την συμπλήρωση του εντύπου « προδιαγραφές θέσης εργασίας »**

### **1. Κενή θέση.**

Αναφέρεται απλά ο τίτλος εργασίας.

### **2. Εμφάνιση, ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση.**

Σε αυτόν τον τομέα δίνεται μεγάλη σημασία στα όρια της ηλικίας, στο φύλο του ατόμου, την οικογενειακή του κατάσταση, καθώς και στο κατά πόσο μία καλή ή πολύ καλή εμφάνιση είναι απαραίτητη. Ο προσδιορισμός τόσο του κατώτερου όσο και ανώτερου ορίου ηλικίας θα πρέπει να γίνει μετά από προσεκτική εξέταση :

- Της μόρφωσης και της προϋπηρεσίας που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση.
- Των ηλικιών όλων των εργαζομένων στο τμήμα.
- Της εκτίμησης του απαιτούμενου χρόνου για την εκπαίδευση του εργαζομένου, ιδιαίτερα στη περίπτωση που απαιτείται μεγάλη εκπαίδευση, οπότε όσο νεότερος είναι την ηλικία, τόσο γρηγορότερα θα είναι σε θέση να αποδώσει στην εργασία του.

### **3. Επίπεδο μόρφωσης.**

Εάν μελετήσουμε προσεκτικά την « περιγραφή καθηκόντων » της θέσης, θα είμαστε οπωσδήποτε σε θέση να προσδιορίσουμε το επίπεδο μόρφωσης του υποψηφίου.

Εκτός όμως από το ότι θα πρέπει να προσδιορίσουμε με σαφήνεια τόσο το επίπεδο όσο και το είδος της μόρφωσης που απαιτείται, θα πρέπει να προσέξουμε ότι εάν τελικά ο εργαζόμενος έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης από ότι απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, τότε είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσει σύντομα, είτε λόγω ανίας είτε λόγω επαγγελματικής φιλοδοξίας, ή να έχει χαμηλή παραγωγικότητα και πεσμένο ηθικό ψάχνοντας συνέχεια για κάποια καλύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση.

### **4. Προϋπηρεσία – Εμπειρία – Απαιτούμενη άδεια.**

- Απαιτούμενη προϋπηρεσία αλλά και εμπειρία για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτού του είδους της εργασίας.
- Τομείς εργασίας.
- Ειδικές ικανότητες, οι οποίες απαιτούνται για την υψηλή απόδοση του εργαζομένου.



- Απαιτούμενη άδεια ( π.χ. του Ε.Ο.Τ. ), για να εργασθεί κάποιος σε αυτή τη θέση.

## **5. Επίπεδο νοημοσύνης.**

Το επίπεδο νοημοσύνης που απαιτείται για το είδος αυτό της εργασίας.

Οπωσδήποτε υπάρχουν περιπτώσεις όπου απαιτείται υψηλός δείκτης νοημοσύνης. Σε αυτές λοιπόν τις περιπτώσεις καλό θα είναι να αναφέρεται στις προδιαγραφές της θέσης και να εξετάζεται ο υποψήφιος από κάποιον ο οποίος θεωρείται ειδικός σε αυτού του είδους την εξέταση ή στη χρήση των τεστ νοημοσύνης.

## **6. Υγεία.**

Σε αυτόν τον τομέα κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός των περιστάσεων για τις οποίες αποκλείεται, για λόγους υγείας ο υποψήφιος. Εάν π.χ. έχει διαπιστωθεί, ότι ένας στομαχικός ή κάποιος που έχει αναπνευστικά προβλήματα ή υποφέρει από το νευρικό του σύστημα, κλπ. αντιμετωπίζει πρόβλημα σε μία συγκεκριμένη εργασία, τότε θα πρέπει αυτόματα να αποκλείεται από υποψήφιος για αυτή τη θέση εργασίας.

Όπως επίσης μία προσεκτική μελέτη της φύσης της εργασίας μπορεί να μας οδηγήσει στο αντίθετο συμπέρασμα, ότι δηλ. άτομα με συγκεκριμένη πάθηση μπορούν να εργασθούν σε αυτήν την θέση με απόλυτη επιτυχία.

## **7. Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα.**

Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα τα οποία μαρτυρούν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και έχουν σχέση με κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας.

Συμμετοχή για παράδειγμα σε κοινωνικές οργανώσεις δείχνει ότι το άτομο έχει πλούσια κοινωνικά ενδιαφέροντα και είναι κατάλληλο για απασχόληση στο τμήμα δημοσίων σχέσεων.

## **8.Υποκίνηση ( πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, καθοδήγηση.)**

- Απαραίτητη ενεργητικότητα για αυτό το είδος της εργασίας.
- Πιθανή ανάπτυξη πρωτοβουλίας.
- Αναγκαιότητα καθοδήγησης άλλων συναδέλφων του.

Εκτός από την περίπτωση που κρίνεται απαραίτητη ή ύπαρξη μιας ή περισσότερων από τις παραπάνω προϋποθέσεις, υπάρχει και η πιθανότητα να επιβάλλεται η έλλειψη μίας ή περισσότερων από αυτές.

Η ιδιαίτερα γραμματεύς ενός διευθυντή π.χ. να αναπτύσσει μεγάλη πρωτοβουλία σε ορισμένους τομείς της εργασίας της.

### **9. Χαρακτήρας – προσωπικότητα,**

- Ο χαρακτήρας του εργαζομένου.
- Ανάγκης έντονης προσωπικότητας.

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές μία εργασία απαιτεί ένα συγκεκριμένο τύπο χαρακτήρα από την πλευρά του εργαζομένου. Για παράδειγμα, το ότι πρέπει να είναι δημιουργικός, κοινωνικός, συνεπής, σχολαστικός, τακτικός, τίμιος στην εργασία του. Είναι πιθανό να απαιτεί ένα ήσυχο και πράο άτομο, όπως επίσης είναι δυνατό να απαιτεί έναν ανήσυχο και νευρικό χαρακτήρα.

## **10. Άλλες προδιαγραφές.**

Εδώ μπορούν να συμπεριφερθούν προδιαγραφές, οι οποίες δεν έχουν προβλεφθεί στους παραπάνω τομείς. Για παράδειγμα το ότι ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερα μυϊκά προσόντα, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης εργασίας, ή το ότι πρέπει να έχει ορισμένες γνώσεις πυρασφάλειας κλπ.

Γεγονός πάντως είναι ότι σπάνια αυτού του είδους οι προδιαγραφές θεωρούνται απόλυτα **απαραίτητες**.

Το πιο συνηθισμένο είναι να κατατάσσονται στις **επιθυμητές**.

## Κεφάλαιο 5

### Μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής για το ανθρώπινο δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις.

#### 5.1 Διαδικασία και επιλογή προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η τουριστική επιχείρηση επιλέγει, από έναν αριθμό υποψηφίων, τον υπάλληλο ή τους υπαλλήλους που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής της για μια κενή θέση ή θέσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες περιβαλλοντολογικές συνθήκες.

Η έγκαιρη επομένως πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό θα δώσει μεγαλύτερο χρόνο για εξεύρεση, κάτι που παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η επιλογή προσωπικού σειράς γίνεται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή τομέα και το διευθυντή προσωπικού, σύμφωνα πάντα με την έγκριση της διεύθυνσης.

Η επιλογή τμηματαρχών στα ξενοδοχεία (ή προαγωγές υπαλλήλων σε τμηματαρχες) γίνεται από το **διευθυντή προσωπικού, τον αρμόδιο διευθυντή τομέα (Room Division Manager, Food and Beverage Manager κ.λπ.) και το διευθυντή του ξενοδοχείου**, με την τελική έγκριση της διοίκησης. Η επιλογή του Διευθυντή γίνεται από τον εργοδότη/ διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στα εστιατόρια γίνεται από το Μαιτρ ή τον ίδιο τον επιχειρηματία.

Στα τουριστικά πρακτορεία γίνεται από το Διευθυντή ή από τον Υποδιευθυντή του πρακτορείου.

Η διαδικασία επιλογής χρησιμοποιείται για επιλογή του κατάλληλου ατόμου ανάμεσα σε διάφορες αιτήσεις για κάλυψη κενών θέσεων, για επιλογή κατάλληλης εργασίας για κάποιον ή κάποιους υποψηφίους και σε περίπτωση που υπάρχει ένας μόνον υποψήφιος για μια θέση, για να αποφασισθεί αν θα διορισθεί ή όχι καθώς επίσης και για να υπολογισθούν οι, δυνατότητες του για επιπλέον εκπαίδευση.

Γι' αυτό πρέπει να γίνει περιγραφή εργασίας και να σχεδιαστεί η εξειδίκευση του προσωπικού.

## Αίτηση πρόσληψης

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει η αίτηση πρόσληψης εξαρτώνται από τον τύπο του υπαλλήλου που ζητείται και αφορούν μόνο σε θέματα που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για λόγους έρευνας ή καθορισμού ικανότητας του υποψηφίου. **Τέτοια θέματα είναι:**

1. Ονοματεπώνυμο και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης.
2. Διεύθυνση κατοικίας και τηλέφωνο.
3. Στοιχεία υγείας.
4. Εκπαίδευση.
5. Προϋπηρεσία.
6. Συστάσεις (εκτός συγγενικών προσώπων).
7. Άλλες πληροφορίες.

Από αυτά τα δεδομένα είναι πιθανό να καθορίσουμε κάτι σχετικά με τον τύπο του υπαλλήλου που θα είναι ικανοποιημένος σε μια ειδική εργασία. Σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, βάσει μελέτης, βρέθηκε ότι οι καθαριστές των δωματίων είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και παραμένουν στη δουλειά αν **είναι μεταξύ 30 και 55 ετών.**

## Προετοιμασία

Από τη στιγμή που θ' ανακοινωθεί μια κενή θέση για κάλυψη, θα καταφθάσει ένας αριθμός αιτήσεων. Οι αιτήσεις αυτές θα πρέπει να διαβαστούν το συντομότερο και να διαχωριστούν οι ενδιαφερόμενοι σε κατάλληλους και μη, βάσει της περιγραφής της εργασίας και της περιγραφής των προσόντων κάθε ατόμου. **Αυτό μπορεί να γίνει με δύο μεθόδους:**

**α.** μετά από μια σύντομη εξέταση, τοποθετούνται οι αιτήσεις σε τρεις ομάδες:

- εκείνες που τους λείπουν τα βασικά προσόντα (αταίριαστες)
- εκείνες που τους λείπουν μερικά προσόντα (πιθανές)
- εκείνες που έχουν όλα τα βασικά προσόντα (πολύ πιθανές)
- η μέθοδος αυτή είναι πιο σύντομη αλλά συχνά χρειάζεται επανεξέταση

**β.** οι αιτήσεις βαθμολογούνται κατά κατηγορία προσόντων και σημειώνεται ο τελικός μέσος όρος της κάθε μίας.

## Τελικός κατάλογος

Διαμορφώνεται ένας κατάλογος υποψηφίων οι οποίοι προορίζονται για συνέντευξη. Στη συνέχεια οργανώνεται ο χώρος της συνέντευξης και εξασφαλίζεται κάποιο άτομο για την υποδοχή των υποψηφίων, τους οποίους έχουμε ειδοποιήσει. Εκείνο που μένει είναι το να αποφασισθεί το είδος των πληροφοριών που πρέπει να αποκομισθούν από τη συνέντευξη, όπως:

1. Μόρφωση και εκπαίδευση.
2. Πείρα εργασίας.
3. Προσωπικά ενδιαφέροντα.
4. Οικογενειακή κατάσταση.
5. Υγεία και σταθερότητα.

Βάσει του καταλόγου αυτού θα βρεθούν οι σχετικές και απαραίτητες ερωτήσεις, ενώ καλό είναι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να κρατούνται σημειώσεις.

### Συνέντευξη

Συνέντευξη είναι η ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών μεταξύ δύο ατόμων. Είναι το σπουδαιότερο μέσο επιλογής, γιατί βοηθά αυτόν που επιλέγει να πάρει πληροφορίες για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου, να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του και να συνδυάσει την έντυπη αίτηση πρόσληψης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις του, ώστε να αποφασίσει σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση.

Στη συνέντευξη για πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού, την κύρια ευθύνη της οριστικής επιλογής έχει ο αρμόδιος τμηματάρχης, ο οποίος διερευνά τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου και συζητά μαζί με το διευθυντή προσωπικού τις εντυπώσεις τους.

Γενικά η συνέντευξη είναι μια δύσκολη διαδικασία, διότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος διεξαγωγής της. Χρειάζεται συγκέντρωση, οξύτητα αισθήσεων, χρόνο, ευαισθησία και εκπαίδευση.

Η επαγγελματική συνέντευξη δίνει στον εξεταστή την ευκαιρία να εκτιμήσει την εμφάνιση και τους τρόπους του υποψηφίου, τη γενική ιδιοσυγκρασία και την εντύπωση που ο αιτών θα δημιουργήσει στη συνάντηση.

Η συνέντευξη μπορεί να πληροφορήσει τον εξεταστή σχετικά με τον υποψήφιο, για την ευκολία του στη συζήτηση και την επιδεξιότητα στην κοινωνική συμμετοχή, ενώ αδυνατεί παντελώς να πληροφορήσει σχετικά με την τιμιότητα, τη διανοητική ικανότητα, την υπομονή κ.λπ. του υποψηφίου.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αναφέρονται όλες οι ιδιαιτερότητες της προσφερόμενης εργασίας. Ο εξεταστής αντιπροσωπεύει τη διοίκηση και επομένως στη συμπεριφορά του αντανακλάται η φιλική ή όχι στάση της διοίκησης στον υποψήφιο.

Μια συνέντευξη μπορεί να γίνει με μορφή ερωτοαπαντήσεων μονής κατεύθυνσης, όπου ερωτά ο εξεταστής και απαντά ο υποψήφιος, ή διπλής κατεύθυνσης, όπου δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να υποβάλει και αυτός ερωτήσεις. Με την αποδοχή του υποψηφίου σαν έναν ίσο συνομιλητή και αποφεύγοντας ανακριτικές μεθόδους, η συνέντευξη γίνεται ένας αποτελεσματικός παράγοντας πληροφοριών και προαγωγής των δημοσίων σχέσεων.

**Η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις, όπως:**

- Επιλογή-πρόσληψη υπαλλήλων.
- Εισαγωγή του νεοπροσληφθέντος στο έργο του.
- Εκπαίδευση.
- Διόρθωση συμπεριφοράς κατά την εργασία.
- Προαγωγή.
- Μετάθεση.
- Απόλυση.
- Αξιολόγηση.
- Ενημέρωση.
- Άρση παρεξηγήσεων και παραπόνων.
- Προσαρμογή αμοιβής.

**Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, η συνέντευξη μπορεί να είναι:**

1. Διευθυνόμενη, δηλαδή να γίνεται πάνω σε συγκεκριμένα θέματα.

2. Τυποποιημένη, δηλαδή ο υποψήφιος απαντά αποκλειστικά σε κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις.
3. Μη διευθυνόμενη, οπότε δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα πάνω στο θέμα.

### **Χώρος της συνέντευξης**

Η συνέντευξη πρέπει να διεξάγεται σε ανεξάρτητο χώρο και να προσφέρει αναπαυτικές ευκολίες, χωρίς διακοπές κι ενοχλήσεις. Ο χρόνος διάρκειας της εξαρτάται από το είδος της θέσης που πρέπει να καλυφθεί. Συνήθως 30 λεπτά είναι ικανοποιητικά αλλά προκειμένου για απλές θέσεις επαρκούν και τα 15 λεπτά.

Σε περίπτωση ακαταλληλότητας, οι εξεταστές δεν πρέπει να απωθούν τους υποψηφίους, διότι οι εντυπώσεις που θα τους δημιουργηθούν θα επηρεάσουν αρνητικά την καλή φήμη της τουριστικής επιχείρησης και μελλοντικά οι υποψήφιοι θα χάσουν το ενδιαφέρον τους για εργασία στη συγκεκριμένη τουριστική επιχείρηση.

## **5.2 Τεχνική συνέντευξης επιλογής προσωπικού**

### **Αρχίζοντας μία συνέντευξη**

- Συστηθείτε στον υποψήφιο, τον οποίον προηγουμένως θα αποκαλέσετε με το όνομα του και γενικά φροντίστε να δημιουργήσετε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συμπάθειας.
- Εξηγείστε του τον αντικειμενικό σας σκοπό, τους τομείς τους οποίους θα καλύψετε με τη συνέντευξη, καθώς και το πόσο θα διαρκέσει.
- Να τονιστεί ότι οι τομείς οι οποίοι θα καλυφθούν κατά τη συζήτηση, καθώς και ο χρόνος που θα αφιερωθεί στον κάθε τομέα, πρέπει να σχεδιαστούν και να προκαθοριστούν κατά τη μελέτη της αίτησης και του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου.



## **Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης**

Μία συνέντευξη μπορεί να διαιρεθεί σε τρία μέρη - τομείς:

- α.** Προϋπηρεσία, ιδιαίτερα κατά τα τρία τελευταία χρόνια.
- β.** Μόρφωση, καριέρα, μελλοντικά σχέδια και φιλοδοξίες του υποψηφίου.
- γ.** Ενδιαφέροντα, ψυχαγωγικές δραστηριότητες και οικογενειακό παρελθόν του υποψηφίου.

Κατά κανόνα ο χρόνος ο οποίος θα αφιερώνεται για την εξέταση κάθε τομέα θα πρέπει **να μην υπερβαίνει τα δέκα (10) λεπτά**. Στην περίπτωση δε που ο υποψήφιος είτε είναι τελείως άπειρος είτε έχει προϋπηρεσία μικρότερη των τριών χρόνων, τότε θα δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στην εξέταση του δεύτερου τομέα, ο οποίος έχει σχέση, με τη μόρφωση, την καριέρα, τα μελλοντικά σχέδια και τις φιλοδοξίες του υποψηφίου.

**Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρέπει:**

- α.** ο εξεταστής να είναι αντικειμενικός και υπομονετικός,
- β.** ο υποψήφιος να έχει το χρόνο να ηρεμήσει,
- γ.** οι ερωτήσεις να ιεραρχηθούν και να μην απαντώνται μονολεκτικά,
- δ.** να δίνεται χρόνος στον υποψήφιο για να σκεφθεί πριν από κάθε απάντηση,
- ε.** ο εξεταστής να είναι καλός ακροατής και όχι ομιλητής,
- στ.** ο υποψήφιος να μην διακόπτεται κατά τη διάρκεια της απάντησης του,
- ζ.** να χρησιμοποιείται απλή και σαφής γλώσσα,

η. οι ερωτηματικές λέξεις "πώς" και "γιατί" να χρησιμοποιούνται συχνά από τον εξεταστή.

θ. ο εξεταστής να μην λάβει θέση ή να διαπληκτιστεί με τον υποψήφιο ασκώντας κριτική στις απαντήσεις του.

Αν κάποιος εξεταστής δεν μπορεί να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για να οδηγηθεί σε ερωτήσεις κλειδιά, θα πρέπει να συμβουλευτεί τον υπεύθυνο του τμήματος, που θα έχει την τελική απόφαση σχετικά με το είδος του ατόμου που χρειάζεται και ο οποίος θα κατασκευάσει μια λίστα αναφοράς, που θα χρησιμοποιηθεί για τη συνέντευξη.

Δεν πρέπει να παραληφθούν κύρια στοιχεία, όπως π.χ. το ότι κάποιος με πάθηση στην πλάτη δεν μπορεί να εργαστεί σαν υπάλληλος δωματίων, καθ' ότι απαιτείται πολύωρη ορθοστασία, ενώ αντίθετά ένας ταμίας μπορεί ν' αποδίδει κι από ένα αναπηρικό καροτσάκι.

Διευθυντές εστιατορίων και επικεφαλείς τμημάτων, καταγράφουν συχνά το σύστημα εξετάσεων σε ερωτήσεις κλειδιά και παρατηρήσεις. Όταν π.χ. προσλαμβάνεται ένα άτομο για το γκισέ επιχείρησης γρήγορου φαγητού δεν είναι δύσκολο να αναγνωρισθούν τα απαιτούμενα προσόντα, που αφορούν ένα άτομο συμπαθητικό, εμφανίσιμο που, σε συνάρτηση με τις δημόσιες σχέσεις, είναι εξυπηρετικό, χαρωπό και υγιές.

Για τη συνέντευξη αυτή τα **15 λεπτά** είναι αρκετά και το βασικό ενδιαφέρον μας δεν βρίσκεται στις απαντήσεις αυτές καθαυτές αλλά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της στάσης, από την οποία πηγάζουν οι απαντήσεις αυτές. Γενικά το είδος του κατάλληλου σερβιτόρου εξαρτάται πολύ από τη φύση της μονάδας, το είδος και την ηλικία της πελατείας, που κυρίως εξυπηρετεί η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή ή εστιατοριακή μονάδα.

Συνήθως βέβαια δίνεται ο χρόνος στον εξεταστή και τον υποψήφιο να σκεφθούν χωρίς τα νεύρα, τις αδυναμίες και την ανειλικρίνεια της απλής συνέντευξης.

Συχνά δεν αρκεί μία συνέντευξη. Αφότου προσέλθουν οι ενδιαφερόμενοι, συμπληρώνουν μια αίτηση με πολλές ερωτήσεις. Στην πρώτη συνέντευξη εξηγείται

το πρόγραμμα της επιχείρησης και ο τρόπος εργασίας. Οι υποψήφιοι επιστρέφουν μετά από μια βδομάδα για δεύτερη συνέντευξη. Όσοι δεν επιστρέψουν σημαίνει ότι δεν εξακολουθούν να ενδιαφέρονται και έτσι η ενδιάμεση περίοδος της μιας βδομάδας αποτελεί μια πρώτη επιλογή. Η τελική απόφαση θα ληφθεί μέσω μιας τρίτης συνέντευξης.

### **Τυπικές ερωτήσεις συνέντευξης**

- 1) Μιλήστε μου για τον εαυτό σας.
- 2) Ποια είναι τα κυριότερα προσόντα σας;
- 3) Ποιες είναι οι κυριότερες αδυναμίες σας;
- 4) Γιατί ενδιαφέρεστε να δουλέψετε σ' αυτήν την εταιρία;
- 5) Γιατί διαλέξατε αυτόν τον τομέα;
- 6) Γιατί θα πρέπει να σας προσλάβουμε;
- 7) Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι σας;
- 8) Πώς ταιριάζει η προηγούμενη εμπειρία σας με τη δουλειά που κάνουμε εδώ.
- 9) Πώς σας περιγράφουν οι άλλοι;
- 10) Πείτε μου για την εκπαίδευση και τη μόρφωση σας.
- 11) Πώς σας περιγράφουν οι άλλοι;
- 12) Πείτε μου για την εκπαίδευση και τη μόρφωση σας

### **Κλειστές ερωτήσεις (Close-ended questions)**

Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού, οι κλειστές ερωτήσεις πρέπει κατά κανόνα να αποφεύγονται, γιατί προκαλούν μονολεκτικές απαντήσεις του υποψηφίου (π.χ. ναι, όχι, μάλιστα κ.λπ), από τις οποίες δεν είναι δυνατό να εξαχθούν ανάλογα συμπεράσματα και πληροφορίες για τον εξεταστή.

**Παρατίθενται πιο κάτω μερικά παραδείγματα κλειστών ερωτήσεων (προς αποφυγή):**

- Υποθέτω ότι η τελευταία *εργασία* σας ήταν αρκετά υπεύθυνη.
- Νομίζετε ότι έχετε τα απαιτούμενα προσόντα γι' αυτή τη θέση;  
Η συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας ήταν αρμονική;
- Πιστεύετε ότι, οι αποφάσεις τις οποίες παίρνατε κατά το διάστημα της εργασίας ήταν σωστές;

- Είχατε καλούς βαθμούς κατά τη διάρκεια των σπουδών σας στο
- Πανεπιστήμιο;
- Είστε φιλόδοξος;
- Είστε ικανοποιημένος με την εξέλιξη σας κατά τα τελευταία χρόνια;
- Είστε οικονομικά ανεξάρτητος;
- Σας αρέσει το διάβασμα;
- Έχετε ελεύθερο χρόνο;

Είναι προφανές ότι εάν ο εξεταστής παρασυρθεί σε ερωτήσεις όπως οι παραπάνω, τότε το έργο της εκτίμησης των προσόντων του υποψηφίου θα καταστεί αδύνατο.

## Τελειώνοντας μία συνέντευξη

Μετά την πάροδο του αναλογούντα χρόνου, η κατάσταση έχει διαμορφωθεί ως εξής:

**α.** ο υποψήφιος δεν κρίνεται κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση, οπότε είναι σκόπιμο να του ανακοινωθεί αυτό αμέσως, ή

**β.** ο υποψήφιος κρίνεται ότι μπορεί να διεκδικήσει τη θέση, οπότε θα πρέπει να του δοθεί λίγος χρόνος (**5 ή 10 λεπτά**), κατά τη διάρκεια του οποίου θα μπορεί να ζητήσει διάφορες πληροφορίες σχετικές με τη θέση, ή την εταιρία γενικότερα, γ. αν τέλος διαπιστωθεί ότι ο υποψήφιος είναι μία εξαιρετική περίπτωση, η οποία δεν πρέπει να χαθεί για την εταιρία,

τότε ο εξεταστής οφείλει να τον ενθαρρύνει όσο μπορεί, κανονίζοντας μία άλλη συνάντηση, ρωτώντας τον πότε πιστεύει ότι μπορεί να είναι διαθέσιμος για εργασία, συζητώντας το μισθολογικό κ.λπ.

## Test (δοκιμασία)

Τα tests μπορεί να είναι πολύτιμα όργανα επιλογής, αλλά αν δεν γίνει αντιληπτή η σημασία τους και δεν χρησιμοποιηθούν σωστά, είναι επικίνδυνα και παραπλανητικά.

Τα tests μπορεί να έχουν σκοπό να αποκαλύψουν τις δυνατότητες των υποψηφίων σε σχέση με το επάγγελμα ή μπορεί να έχουν σκοπό να αποκαλύψουν την προσωπικότητά τους. Τύποι test μέγιστης απόδοσης είναι οι παρακάτω:

- 1. Test εξυπνάδας:** μετρά την ικανότητα να αντεπεξέλθει το άτομο σε ένα πρόβλημα και πόσο γρήγορα μπορεί να το κάνει αυτό.
- 2. Test ικανότητας:** μετρά την ταχύτητα του ατόμου σε μια ειδική δραστηριότητα.
- 3. Test επιτευγμάτων:** μετρά το βαθμό ή την επιδεξιότητα σε ορισμένους τομείς, π.χ. γραφομηχανή, ορθογραφία κ.λπ.

Τα τεστ επιτευγμάτων μπορούν να βοηθήσουν την εκτίμηση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων, χωρίς σημαντικές πιθανότητες σφάλματος.

Για παράδειγμα το μαγείρεμα ενός πιάτου για ένα μάγειρα ή το σερβίρισμα ενός τραπεζιού για ένα σερβιτόρο, είναι τεστ που μας αποκαλύπτουν τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.

Δεν αποκαλύπτουν όμως τη συνέπεια, την τιμιότητα, τη σταθερότητα στην απόδοση και πολλά ακόμη στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική προσωπικότητα του υποψηφίου.

### **5.3 Το σχέδιο των επτά σημείων (The seven points plan)**

#### ***Σκοπός***

Ο κύριος σκοπός αυτού του σχεδίου είναι η ορθή εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και του κατά πόσο κρίνονται κατάλληλοι για μία συγκεκριμένη θέση.

Το σχέδιο περιλαμβάνει μία σειρά ερωτημάτων, τα οποία συγκεντρώνονται κάτω από επτά κυρίως τομείς

Κατά τη χρησιμοποίηση αυτού του σχεδίου θα πρέπει να τονισθεί ότι η σειρά με την οποία αναπτύσσονται οι επτά τομείς δεν είναι ανάλογη με τη σημασία τους.

Η σημασία κάθε τομέα θα εξαρτηθεί κύρια από τη φύση της εκάστοτε εργασίας, καθώς κι από τις άλλες πληροφορίες, οι οποίες θα συγκεντρωθούν από τον εξεταστή, μετά τη συνέντευξη της επιλογής του υποψηφίου.

Επίσης οι ερωτήσεις οι οποίες θα υποβληθούν στον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, καλό θα ήταν να σχεδιαστούν με βάση το σχέδιο των επτά σημείων, χωρίς όμως πάντοτε αυτό να αποτελεί τον κανόνα.

Στο σχέδιο αυτό υπάρχουν ερωτήσεις και για τον εξεταστή, κι αυτές είναι ερωτήσεις τις οποίες θα πρέπει να υποβάλλει στον εαυτό του σχετικά με τον υποψήφιο.

#### **Τα επτά σημεία**

## **1. Φυσικές ικανότητες - Εμφάνιση**

- Φυσικό ελάττωμα ή πρόβλημα υγείας που έχει. ο υποψήφιος, το οποίο μπορεί να είναι σημαντικό στην εκτέλεση της εργασίας, για την οποία προορίζεται.
- Καταλληλότητα της εμφάνισης του.
- Συμπεριφορά και ομιλία.

## **2. Μόρφωση - Εκπαίδευση - Εμφάνιση**

- Είδος εκπαίδευσης και. επίπεδο μόρφωσης που διαθέτει ο υποψήφιος.
- Επιδόσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών του.
- Μαθήματα στα οποία ήταν πιο δυνατός ή πιο αδύνατος.
- Αν κέρδισε ποτέ υποτροφία ή βραβείο. Η Επαγγελματική εκπαίδευση.
- Εμπειρία στην ειδικότητα του.

## **Επαγγελματική εξέλιξη στο διάστημα της προϋπηρεσίας του**

Σ' αυτόν τον τομέα θα πρέπει να διερευνηθεί η επαγγελματική εκπαίδευση του υποψηφίου, είτε πρόκειται για εκπαίδευση εντός της εταιρίας, είτε για συμμετοχές σε σεμινάρια, συνδιασκέψεις κ.λπ.

Ο εξεταστής μπορεί να διαπιστώσει την εμπειρία και την προϋπηρεσία του υποψηφίου **με τις παρακάτω ερωτήσεις.**

- Από την επαγγελματική του πείρα, ποιες ενδείξεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της καταλληλότητας του υποψηφίου για το είδος της εργασίας για την οποία προορίζεται;
- Ποιες ακριβώς είναι οι γνώσεις του;
- Τι δεν γνωρίζει, το οποίο όμως θα έπρεπε να γνωρίζει;

- Ποιο από τα προηγούμενα καθήκοντα του δεν του ήταν ευχάριστο;
- Τι παράπονα είχε από τον εργοδότη του;
- Σε ποιόν αναφερόταν
- Είχε ποτέ προαχθεί; Αν ναι σε ποια θέση;

### **3. Νοημοσύνη**

Είναι γεγονός ότι το πιο δύσκολο σημείο κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού είναι το να προσδιοριστεί το επίπεδο νοημοσύνης των υποψηφίων.

Έχει αποδειχθεί ότι είναι λάθος να προσδιορίζεται αυτό το επίπεδο από πληροφορίες οι οποίες έχουν σχέση με τη μόρφωση και την προϋπηρεσία του υποψηφίου.

Οπωσδήποτε ένας τρόπος, ο οποίος είναι σήμερα πολύ διαδεδομένος, είναι η χρήση του τεστ νοημοσύνης. Διαφορετικά το επίπεδο νοημοσύνης είναι δυνατό να προσδιοριστεί κατά προσέγγιση από τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου (επαγγελματικά αλλά και εξωεπαγγελματικά), την ωριμότητα των σκέψεων του, τη ρεαλιστικότητα των στόχων του, καθώς και την ακρίβεια με την οποία προσεγγίζει κύρια θέματα κατά τη διάρκεια της συζήτησης.

### **4. Ειδικές Ικανότητες.**

Με τον όρο ειδικές ικανότητες εννοούμε, ότι ο υποψήφιος διαθέτει κάποιο ταλέντο, το οποίο ο εξεταστής μπορεί να διαπιστώσει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (π.χ ταλέντο σε μηχανολογικά θέματα, πολύ καλή κοινωνική συμπεριφορά, πολύ καλός συζητητής και με πλούσιο λεξιλόγιο, ταλέντο στη μουσική ή στη ζωγραφική κ.λπ)

Όταν όμως λέμε ότι ένας άνθρωπος έχει υψηλό βαθμό ικανοτήτων π.χ. σε μηχανολογικά θέματα, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι καλύτερος απ' ότι ο περισσότερος κόσμος στο να αντιλαμβάνεται μηχανολογικά θέματα.

Μπορεί να είναι ανώτερος σ' αυτόν τον τομέα από πολλούς άλλους, όχι όμως επειδή διαθέτει περισσότερο ταλέντο, αλλά επειδή έχει υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης ή επειδή είχε στην επαγγελματική του ζωή περισσότερες ευκαιρίες για ν<sup>7</sup> ασχοληθεί και να επιλύσει μηχανολογικά προβλήματα.



Κατά συνέπεια ειδική ικανότητα δεν σημαίνει **ασυνήθιστη ικανότητα**. Σημαίνει στην κυριολεξία **εξειδικευμένη ικανότητα** .

Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι κατά την επιλογή υποψηφίων για μία θέση, σπανίως απαιτούνται ειδικές ικανότητες.

## **5. Ενδιαφέροντα**

Τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου μπορεί να είναι αξιόλογα, πρακτικά, εποικοδομητικά. Επίσης μπορεί να είναι επαγγελματικού, κοινωνικού ή καλλιτεχνικού περιεχομένου.

Ένα από τα πιο συχνά λάθη που γίνονται κατά την εξέταση ενός υποψηφίου είναι το ότι ο εξεταστής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι καλός σε κάτι, για το οποίο ο ίδιος ο υποψήφιος έχει δηλώσει ότι απλώς ενδιαφέρεται. Το ενδιαφέρον για κάτι δεν προϋποθέτει πάντοτε την καλή γνώση του θέματος.

## **6. Τάσεις χαρακτήρα - Συμπεριφορά**

→ Επιρροή του υποψηφίου επάνω στους άλλους ανθρώπους.

→ Χαρακτήρας σταθερός και αξιόπιστος.

→ Δείχνει να εμπιστεύεται τον εαυτό του.

Είναι φανερό ότι στην προκειμένη περίπτωση μελετούμε συγκεκριμένες ιδιότητες του υποψηφίου, οι οποίες ανήκουν συνήθως σε τομείς, όπως η προσωπικότητα, η συμπεριφορά του ή ο χαρακτήρας του.

Άλλες σημαντικές ερωτήσεις, που θα πρέπει να υποβάλει ο εξεταστής στον εαυτό του για τον υποψήφιο, προκειμένου να μπορέσει να σχηματίσει μία όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα για το χαρακτήρα, τη συμπεριφορά ή ακόμα και τις δυνατότητες του υποψηφίου, **είναι οι ακόλουθες:**

→ Δείχνει ότι μπορεί ν' αποτελέσει ένα αξιόλογο μέλος μιας ομάδας ανθρώπων;

→ Πόσο τον υπολογίζουν οι γύρω απ' αυτόν;

→ Μετρά η γνώμη του;

- Είναι ικανός να πείθει τους άλλους να κάνουν αυτό που θέλει ο ίδιος να κάνουν;
- Είναι η συμπεριφορά του η αρμόζουσα;
- Δείχνει ο τύπος του ανθρώπου για τον οποίο με απόλυτο εμπιστοσύνη θα λέγαμε "δεν θα το έκανε ποτέ αυτό" ή αντιστρόφως, "ποτέ δεν ξέρεις τι σχεδιάζει να κάνει μετά";
- Δείχνει ότι μπορεί να επιλύσει κάποιο πρόβλημα με επιτυχία και χωρίς βοήθεια, ή θα πρέπει να έχει πάντοτε κάποιον δίπλα του, ο οποίος θα τον καθοδηγεί στις πράξεις του;

## **7. Συνθήκες**

- Συνθήκες κάτω από τις οποίες ζει με την οικογένεια του ο υποψήφιος.
  - Αν εργάζονται τα λοιπά μέλη της οικογένειας του.
  - Αν του είναι εύκολο να αλλάξει τόπο κατοικίας, είτε για να έλθει πιο κοντά στον τόπο της εργασίας του, είτε για πιθανή μετάθεση του σε άλλη περιοχή, όπου διαθέτει εγκαταστάσεις η επιχείρηση.
  - Αν έχει δικό του συγκοινωνιακό μέσο.
  - Πόση ώρα χρειάζεται για να προσέλθει με τα συνήθη μέσα συγκοινωνίας στην εργασία του.
  - Άλλη εργασία (π.χ μαγαζί, εμπόριο), με την οποία απασχολείται τον ελεύθερο χρόνο του.
- Είναι προφανές ότι με τέτοιου είδους ερωτήσεις είναι δυνατό να διαπιστώσει ο εξεταστής προβλήματα τα οποία θα παίξουν σπουδαίο ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου στο μέλλον.
- Προβλήματα τα οποία τη στιγμή της συνέντευξης ο υποψήφιος δείχνει ότι δεν τα υπολογίζει, είτε γιατί έχει απόλυτη ανάγκη για εργασία, είτε λόγω κακής εκτίμησης.

## **5.4 Εκπαίδευση του ανθρωπινού δυναμικού.**

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένου', οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητα τους.

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση.

**Ασχολείται με 3 επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:**

1. ικανότητα για λήψη γνώσεων,
2. ανθρώπινες σχέσεις, και
3. τεχνικές ικανότητες.

Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των προσωπικών μας αισθημάτων και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο κύρια στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο και γενικά στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μία δραστήρια τουριστική επιχείρηση.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντα τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία.

Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζομένους, οι οποίοι θα γίνουν τέλειοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας του.

**Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες**

Εξαιτίας του ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έρχονται σε άμεση αλλά και σε έμμεση επαφή με το κοινό, η εκπαίδευση τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ένα ελάττωμα σε ένα μηχανήμα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη.

Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων έχουν την τάση να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο και έτσι παρουσιάζονται ψυχολογικά ασταθείς. Πολλοί από αυτούς θεωρούν το επάγγελμα τους πρόσκαιρο και ελάχιστοι επιστρέφουν τον επόμενο χρόνο.

Το 48% των 1.600.000 ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνον ένα μικρό ποσοστό αναμένεται να κάνει καριέρα. (Το 1/2 των παραπάνω γυναικών έχει ηλικία 65 ετών). Το 62% μιας μισθοδοτικής κατάστασης αποτελείται συνήθως από ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου.

Τα 2/3 αυτών είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, π.χ. βοηθοί σερβιτόρων και το 1/3 υπάλληλοι υποδοχής, ταμίες, αποθηκάριοι κ.λπ.

Εξαιτίας λοιπόν αυτών των ιδιαιτεροτήτων, στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός ανταμείβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο.

### **Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στα τουριστικά γραφεία**

Η εκπαίδευση προσωπικού τουριστικών γραφείων είναι κάτι που δύσκολα συναντά κανείς. Ελάχιστες σχολές υπάρχουν στην Ελλάδα, τόσο στο χώρο των τουριστικών γραφείων όσο και στο χώρο των ξεναγών. Αποτέλεσμα είναι να συναντά κανείς στο επάγγελμα ανειδίκευτο αλλοδαπό προσωπικό, το οποίο μιλά μεν άριστα με τους τουρίστες που συνοδεύει, δεν έχει όμως το σύνδρομο της Ελληνικής φιλοξενίας.

Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις σε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τουριστικών πρακτορείων στην Ελλάδα. Τα μεγάλα πρακτορεία εκπαιδεύουν τα ίδια το προσωπικό τους, ενώ τα μικρότερα σπάνια εξασφαλίζουν εκπαιδευμένο

προσωπικό από τα τμήματα που διαθέτει η Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών ή από Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών.

### **Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις αεροπορικές εταιρίες**

Η φρενήρης εξέλιξη της τεχνολογίας κάνει την εκπαίδευση του προσωπικού των αεροπορικών εταιριών συνεχή και απαραίτητη.

Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες διαθέτουν ειδικές επαγγελματικές σχολές για την εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού τους. **Οι σχολές αυτές μπορούν να έχουν κάποιο από τους παρακάτω σκοπούς:**

→ Εκπαίδευση στη διακυβέρνηση συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους.

→ Εκπαίδευση στη συντήρηση συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους.

→ Εκπαίδευση στις τεχνικές εξυπηρέτησης της πελατείας κατά τη διάρκεια της πτήσης.

→ Εκπαίδευση στον τρόπο αντιμετώπισης της πελατείας επί ου εδάφους όπως στο τμήμα έκδοσης εισιτηρίων, κρατήσεων θέσεων και γενικά μέσα στο αεροδρόμιο.

→ Εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού σε θέματα management

→ Εκπαίδευση του τμήματος πωλήσεων σε θέματα marketing.

Όλες επίσης οι εταιρίες κατασκευής αεροσκαφών εκπαιδεύουν το προσωπικό των πελατών τους, αεροπορικών εταιριών, πάνω στη διακυβέρνηση και συντήρηση των νέων τύπων αεροσκαφών.

Οι αεροπορικές εταιρίες σπάνια εκπαιδεύουν το προσωπικό τους από το Α έως το Ω. Συνήθως προσλαμβάνουν προσωπικό το οποίο έχει τελειώσει έναν κύκλο σπουδών εταιρίας.

**Οι σχολές αυτές μπορούν να έχουν κάποιο από τους παρακάτω σκοπούς:**

→ Εκπαίδευση στη διακυβέρνηση συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους.

→ Εκπαίδευση στη συντήρηση συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους.

→ Εκπαίδευση στις τεχνικές εξυπηρέτησης της πελατείας κατά τη διάρκεια της πτήσης.

→ Εκπαίδευση στον τρόπο αντιμετώπισης της πελατείας επί ου εδάφους όπως στο τμήμα έκδοσης εισιτηρίων, κρατήσεων θέσεων και γενικά μέσα στο αεροδρόμιο.

→ Εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού σε θέματα management

→ Εκπαίδευση του τμήματος πωλήσεων σε θέματα marketing.

Όλες επίσης οι εταιρίες κατασκευής αεροσκαφών εκπαιδεύουν το προσωπικό των πελατών τους, αεροπορικών εταιριών, πάνω στη διακυβέρνηση και συντήρηση των νέων τύπων αεροσκαφών.

Οι αεροπορικές εταιρίες σπάνια εκπαιδεύουν το προσωπικό τους από το Α έως το Ω. Συνήθως προσλαμβάνουν προσωπικό το οποίο έχει τελειώσει έναν κύκλο σπουδών εταιρίας.

### **Προσόντα εκπαιδευτών**

Ο Εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι ένα άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζομένους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει γενικά να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα. **Τα κυριότερα εκπαιδευτικά προσόντα που πρέπει να έχει είναι:**

1. Να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται στο τμήμα του.
2. Να έχει υπομονή, επιμονή και ευφυΐα.
3. Να είναι ευγενικός, εύστροφος, παρατηρητικός και επινοητικός.
4. Να είναι ικανός να παρουσιάσει σωστά ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του και να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.
5. Να έχει καλή εμφάνιση, καθαριότητα, σταθερότητα, κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και γνώση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας.

### **Προγράμματα εκπαίδευσης**

Για να σχεδιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη **ορισμένες βασικές αρχές:**

- α.** η εκπαίδευση θεωρείται επιτυχημένη αν αναγνωρίζεται ότι η μάθηση είναι μία ενυπάρχουσα ανάγκη των εκπαιδευομένων,
- β.** οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαφορετικούς ρυθμούς, έχοντας ξεκινήσει από διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και κίνητρα,
- γ.** η μάθηση επηρεάζεται αρνητικά από διάφορα συναισθήματα, όπως ο φόβος, η έλλειψη εμπιστοσύνης κ.λπ.,
- δ.** η διδασκαλία πρέπει να είναι συχνή και σύντομη, π.χ. ένας εκπαιδευόμενος στη χρήση μαχαιριών κουζίνας είναι προτιμότερο να εκπαιδευτεί σε δέκα 65λεπτα μαθήματα, παρά σε ένα μάθημα 7,5 ωρών,
- ε.** οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συμμετέχουν και όχι ν' ακούν παθητικά τον εκπαιδευτή τους, γι' αυτό προτιμότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η συζήτηση και η πρακτική εργασία,
- στ.** η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις,
- ζ.** τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ελέγχονται συχνά.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μόνο με την σε βάθος γνώση τους.

Άλλα προγράμματα φροντίζουν την εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, αλλά τα νέα καθήκοντα που θα αναλάβουν βρίσκονται στην ίδια στάθμη με εκείνα που είχαν.

Όλα αυτά τα προγράμματα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησης.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προέρχονται από ειδικά στελέχη της και τα μαθήματα γίνονται κατά τη διάρκεια εργασίας ή εκτός του χρόνου αυτής.

Πολλές φορές, η τουριστική επιχείρηση αδυνατεί να παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους της και έτσι προσφεύγει σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής της. Η παρακολούθηση μαθημάτων, π.χ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, βοηθά τα νέα, ικανά στελέχη να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα

διάφορα προβλήματα, που θα συναντήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Συχνά, στελέχη παρακολουθούν διάφορα προγράμματα ε δικών ιδρυμάτων ή παροτρύνονται στην παρακολούθηση σεμιναρίων και διαλέξεων, καθώς επίσης και στη μελέτη περιπτώσεων και πινάκων.

### **Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση**

Πάντοτε οι διοικούντες στις επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που χρηματοδοτούν. Έτσι οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων, όπως είναι η μέτρηση των δεξιοτήτων και γνώσεων πριν και μετά την εκπαίδευση, οι συνεντεύξεις κ.λπ.

Είναι όμως δύσκολο να διακρίνουμε σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση στην παραγωγή, διότι επιδρούν και άλλοι παράγοντες όπως νέος εξοπλισμός, καλύτερος σχεδιασμός κ.λπ.

Γι' αυτό μια πιο σίγουρη μέθοδος είναι η σύγκριση δύο ομάδων, εκ των οποίων η μια υποβάλλεται σε εκπαίδευση και η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση μας οδηγεί σε πιο αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγράμματος.

Μια τέτοια μέθοδος σύγκρισης όμως είναι δύσκολη στην εφαρμογή της.

Γενικά, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, όταν τοποθετεί τον εργαζόμενο γρήγορα στην παραγωγή, αυξάνει τις ικανότητες του και αντιμετωπίζει εύκολα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

### **Εκπαιδευτική διαδικασία**

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά η εκλογή τους εξαρτάται από τη γνώση η οποία θα πρέπει να μεταδοθεί. **Οι κυριότερες μέθοδοι:**



1. Ομιλίες.
2. Συζητήσεις.
3. Διαλέξεις προσανατολισμού.
4. Μελέτη περιπτώσεων.
5. Παίξιμο ρόλου και σκετς.
6. Οπτικά βοηθήματα.
7. Προγραμματισμένη διδασκαλία.

Τα σημαντικότερα εκπαιδευτικά μέσα είναι φίλμς μικρού και μεγάλου μήκους, οι πίνακες, τα σκίτσα, σλάιτς, βιντεοκασέτες, οι μικροφωνικές κασέτες και άλλα οπτικά βοηθήματα.

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πλάνο, **που να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:**

- 1. Προετοιμασία:** σκοπός της προετοιμασίας είναι το να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος και να του δημιουργηθεί το ενδιαφέρον για τη νέα του εργασία. Οι δυσκολίες της εργασίας αναφέρονται όπως είναι και όχι μεγαλοποιημένες, ενώ προειδοποιείται ο εργαζόμενος για τους επαγγελματικούς κινδύνους, που πρόκειται να αντιμετωπίσει στη νέα του εργασία και ενθαρρύνεται με μέτρα για την αποφυγή τους.
- 2. Παράδοση:** αναπτύσσεται και επιδεικνύεται η εργασία στην οποία θα εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος με λογική σειρά και σαφήνεια.
- 3. Εφαρμογή:** ο εκπαιδευόμενος προχωρεί μόνος του στην εκτέλεση της διδαχθείσας εργασίας, ενώ ο εκπαιδευτής τον διορθώνει ή επισημαίνει λεπτομέρειες που δεν έγιναν κατανοητές.
- 4. Δοκιμασία:** μετράται η ικανότητα του εργαζομένου να εκτελεί την εργασία στο σύνολο της και χωρίς βοήθεια. Τα μέσα που βοηθούν την εκπαίδευση είναι η ομιλία, η επίδειξη, τα βοηθητικά μέσα και οι ερωτήσεις.

## 5.5 Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες. Γενικά, το ενδιαφέρον<sup>1</sup> που δείχνει ο εκπαιδευτής είναι εκείνο το οποίο ενεργεί σαν κίνητρο και βοηθά το μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα.

Με τη διδασκαλία μεταδίδονται οι καλύτερες μέθοδοι κι έτσι ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά ενώ ο κίνδυνος λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας, μειώνεται στο ελάχιστο.

Ένας ανεκπαιδευτος και άπειρος λαντζέρης κοστίζει στην ξενοδοχειακή μονάδα πολλά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων της Ν. Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκαν οι ζημιές κατά **73%**.

Διάφορες μελέτες απέδειξαν ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους υπαλλήλους είναι τρεις φορές περισσότερα απ' ότι εκείνα τα οποία συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευμένων. Άλλωστε μια από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχήματα είναι το ψυχολογικό άγχος που δημιουργείται από έλλειψη γνώσεων.

Η μεταπήδηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους είναι η μισή από εκείνη που υπάρχει στους ανεκπαιδευτους.

Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια για την εργασία που εκτελεί έχει περισσότερο από κάθε άλλον την τάση να απουσιάζει.

Ένας εκπαιδευόμενος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια από ότι ένας ανειδίκευτος. Βλέποντας τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη μπορούμε να βγάλουμε αναλογικά συμπεράσματα για το βαθμό εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν σαν συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, ενώ η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα εκπαίδευση.

Πέρα όμως από την ίδια την επιχείρηση, η εκπαίδευση δίνει πολλά πλεονεκτήματα και στον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως:

---

<sup>1</sup> Το ενδιαφέρον του εκπαιδευτή γίνεται εμφανές από τον τρόπο ομιλίας, το ύφος και τη μεθόδευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

- α. αναπτυγμένη ικανότητα,
- β. πιθανότητα προαγωγής, και
- γ. αναπτύσσεται στον εργαζόμενο αυτοσεβασμός και το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.

Μέσω της διδασκαλίας των νέων υπαλλήλων από ειδικά καταρτισμένα άτομα, μειώνεται ο χρόνος μάθησης της σωστής εκτέλεσης της εργασίας για τους νεοπροσλαμβανομένους.

- Με την εκπαίδευση βελτιώνεται το αποτέλεσμα στην εκτελούμενη εργασία, τόσο στους νέους όσο και στους παλαιούς υπαλλήλους.
- Με την εκπαίδευση βελτιώνεται η συνεργασία και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Με την εκπαίδευση λύνονται διάφορα λειτουργικά προβλήματα.

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την πλήρωση των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης στους ίδιους τους εργαζομένους είναι σημαντικά, διότι με τις γνώσεις που αποκτούν μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και βελτιώνουν τις δυνατότητες παραγωγής μέσα στην επιχείρηση.

**Τα ατυχήματα:** Το χαμηλό ηθικό δημιουργεί αδιαφορία και απροσεξία. Για το λόγο αυτό έχουμε πολλά ατυχήματα με τις γνωστές συνέπειες για την ξενοδοχειακή ή άλλη τουριστική επιχείρηση.

Οι μισθοί των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων βρίσκονται κοντά στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας. Οι μισθοί όμως των στελεχών των τουριστικών επιχειρήσεων συνήθως κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα.

Στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό, αντανακλώνται οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή.

Συχνά δίνεται έμφαση από έναν υπάλληλο στο μισθό που παίρνει ένας άλλος που μπορεί να ανήκει στο ίδιο επίπεδο. Ένας μάγειρας X π.χ. μπορεί να παίρνει 200.000 δρχ. εβδομαδιαία και να είναι ευχαριστημένος, επειδή παίρνει το μεγαλύτερο μισθό στην κουζίνα, ενώ κάποιος άλλος μάγειρας Y, που παίρνει 250.000 δρχ. εβδομαδιαία, μπορεί να είναι δυσαρεστημένος, επειδή κρίνει ότι την ίδια αμοιβή παίρνει και ο μάγειρας Ψ, που θεωρείται κατώτερος από αυτόν.

Το κόστος εργασίας στα ξενοδοχεία αποτελεί περίπου το **35 %** του μικτού εισοδήματος. Γενικά όμως, όλες οι επιχειρήσεις εξυπηρέτησης, έχουν υψηλό κόστος εργασίας στην αναλογία του εισοδήματος.

Πέρα από την έλλειψη μεθόδου στον καθορισμό των βασικών μισθών, πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως είναι τα φιλοδωρήματα, η παροχή τροφής και στέγης κ.λπ. Υποστηρίζεται ότι το σύστημα πληρωμών στις τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα, επειδή αποτελείται από:

- α.** βασικό μισθό, στέγαση, διατροφή και
- β.** φιλοδωρήματα και συχνά ποσοστά διάφορων υπηρεσιών.

### Το ύψος των αμοιβών

Οι μισθοί των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων καθορίζονται κάθε χρόνο από τις συλλογικές συμβάσεις και εξαρτώνται πάντοτε από την κατηγορία στην οποία ανήκει η επιχείρηση.

**Στα ξενοδοχεία, εκτός από το ύψος των μισθών, οι συλλογικές συμβάσεις καθορίζουν και ορισμένες διαφοροποιήσεις αυτών σε ειδικές περιπτώσεις, όπως:**

1. Όταν τα ξενοδοχεία παρέχουν τροφή αφαιρείται το 10% του βασικού μισθού, ενώ αν δεν την παρέχουν, ο μισθός προσαυξάνεται κατά 10%.
2. Οι απασχολούμενοι σε εποχιακά ξενοδοχεία δικαιούνται επίδομα 6% (για τους μήνες που δεν απασχολούνται) του συνολικού ποσού, το οποίο όμως να μην υπερβαίνει το 30% του βασικού μηνιαίου μισθού τους.

**Σε όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις ισχύουν τα εξής:**

1. Οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών Τ.Ε.Ι. λαμβάνουν επί πλέον 15% των νόμιμων αποδοχών τους.
2. Ορίζεται η αμοιβή υπερεργασίας στους μισθωτούς.
3. Ορίζεται η προσαύξηση των μισθών στους εργαζομένους κατά τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες.

Η παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζει πάντα με τους μισθούς και αυτό επειδή βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην ανθρώπινη προσπάθεια και όχι στην απόδοση των μηχανημάτων. Αυτός είναι και ο λόγος που η

παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν αυξάνεται σημαντικά με το πέρασμα των χρόνων.

Πάντα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση σχετικά με τα επίπεδα των μισθών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνίστριες τουριστικές επιχειρήσεις.

Το να συμβουλευόμαστε τους κανονισμούς των συλλογικών συμβάσεων για να είμαστε στα όρια του νόμου, δεν ωφελεί πάντα. Πρέπει, μέσα από την αγορά εργασίας, να δούμε τα ικανοποιητικά επίπεδα μισθών, ώστε να προσελκύσουμε και να διατηρήσουμε το κατάλληλο προσωπικό.

Η μικρότερη επιτρεπτή ηλικία εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι 16 ετών, ενώ 14 και 15 ετών μπορούν να εργάζονται σε ορισμένες θέσεις (γραφική εργασία, βοηθοί σερβιτόρων, καθαρίστριες κ.λπ.) και για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Κάτω των 18 ετών δεν μπορούν να εργάζονται σ' επικίνδυνες απασχολήσεις. Οι εργοδότες υποχρεούνται να έχουν πάντοτε πιστοποιητικό ηλικίας των ανήλικων εργαζόμενων και να κρατούν αρχείο εργαζομένων, χωρίς να απαιτείται ιδιαίτερος τόπος φύλαξης, **και που να περιέχει:**

1. Ονοματεπώνυμο.
2. Διεύθυνση μόνιμης κατοικίας.
3. Χρονολογία γέννησης (για τους κάτω των 19 ετών).
4. Φύλο και απασχόληση.
5. Ώρα και ημέρα της εβδομάδας έναρξης εργασίας του υπαλλήλου.
6. Κανονική ωριαία αναλογία πληρωμής σε κάθε εβδομάδα στην οποία πληρώνεται με υπερωρία ο υπάλληλος βάσει μισθού.
7. Ημερήσιες και εβδομαδιαίες ώρες εργασίας.
8. Ημερήσια και εβδομαδιαία κέρδη.
9. Ολική υπερωριακή πρόσθετη αποζημίωση για την εβδομάδα εργασίας.
10. Ολικές προσθέσεις ή κρατήσεις μισθών.
11. Σύνολο μισθών που πληρώθηκαν σε κάθε περίοδο πληρωμής.
12. Ημερομηνία πληρωμής.

**Οι μισθολογικές συμβάσεις υπογράφονται κάθε χρόνο μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων' και καθορίζουν:**

1. Εκπτώσεις αποδοχών υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων για παροχή τροφής και στέγης,
2. Επιδόματα απασχολουμένων σε εποχιακές τουριστικές επιχειρήσεις.

3. Οδοιπορικά έξοδα υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων.
4. Αποδοχές barman ξενοδοχείου.
5. Επίδομα βασικής εκπαίδευσης σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.
6. Επίδομα 15% στους αποφοίτους ανώτερων σχολών τουριστικών επαγγελμάτων.
7. Ποσοστά σερβιτόρων εστιατορίων ξενοδοχείων.
8. Αποδοχές Maitre εργαζομένων σε εστιατόρια ξενοδοχείων.
9. Αμοιβές υπερεργασίας (βάσει Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.).
  
10. Αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης.
11. Προσαυξήσεις μισθών για εργασία τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες.
12. Νομολογία δικαστηρίων σχετικά με τις αποδοχές των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων.
13. Όρους αμοιβής προσωπικού εστιατορίων κ.λπ.
14. Συμψηφισμός επιδόματος ανθυγιεινής εργασίας με υπέρτερες αποδοχές.
15. Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας στο προσωπικό κουζίνας.

## **Κεφάλαιο 6**

### **Επαγγελματική υγιεινή και προστασία: για την ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού.**

Περίπου 10 εκατομμύρια εργαζόμενοι κάθε χρόνο πέφτουν θύματα εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών στην Ευρωπαϊκή Ένωση ενώ 20 δισεκατομμύρια περίπου ECU καταβάλλονται κάθε χρόνο για αποζημιώσεις.

Για την αντιμετώπιση του μεγάλου αυτού αριθμού θανατηφόρων και μη εργατικών ατυχημάτων καταβάλλεται προσπάθεια για τη θέσπιση πληρέστερης και αυστηρότερης νομοθεσίας που σχετίζεται με την ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς και για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο όπου απασχολούνται,

Οι οργανώσεις είναι υποχρεωμένες να προσφέρουν στον εργαζόμενο ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον μέσα στο οποίο να μπορεί να εργάζεται ακίνδυνα. Την ευθύνη αυτή την επωμίζονται τόσο τα στελέχη όσο και οι διευθυντές προσωπικού. Το εργασιακό περιβάλλον περικλείει σημαντικό αριθμό εργονομικών, φυσικών, χημικών και βιολογικών παραγόντων, που μπορούν να αποβούν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων. Δεν πρέπει ωστόσο να παραβλέπονται και ορισμένοι κοινωνικό-ψυχολογικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την υγεία των εργαζομένων. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται το θέμα της υγιεινής και ασφάλειας και από τις δύο απόψεις, τόσο τη φυσική όσο και την κοινωνικό-ψυχολογική.

#### **6.1. Προσδιορισμός εννοιών και σύντομη ιστορική αναδρομή**

Αν και πολλά από τα εργατικά ατυχήματα θα μπορούσαν να αποδοθούν σε συγκινησιακούς παράγοντες, εντούτοις οι αιτίες για τα περισσότερα από αυτά ανευρίσκονται στο εργασιακό περιβάλλον.

Έτσι, τα χαρακτηριστικά εκείνα του περιβάλλοντος που συνδέονται με τραυματισμούς ή θάνατο θεωρούνται επικίνδυνες καταστάσεις που αφορούν στην ασφάλεια του εργαζομένου (safety hazards), ενώ τα χαρακτηριστικά εκείνα που

απειλούν τη φυσική, ψυχική και συναισθηματική του κατάσταση επικίνδυνες καταστάσεις που αφορούν στην υγεία του (health hazards).

Κάθε βίαιο συμβάν που επέρχεται κατά την εκτέλεση της εργασίας ή εξαιτίας της εργασίας και έχει ως συνέπεια βλάβη του σώματος, ή της υγείας ή απώλεια της ζωής του εργαζομένου, θεωρείται εργατικό ατύχημα, (Βαλαβανίδης — Σαραφόπουλος, 1988:59, 81. Ευρωπαϊκό Ίδρυμα, 1986: 29, 39. Χριστοδούλης κ.ά., 1979: 146 κ.επ.).

Βίαιο συμβάν μπορεί να είναι ο τραυματισμός ή θάνατος του εργαζομένου λόγω ελαττωματικής λειτουργίας των μηχανημάτων, λόγω πτώσης υλικών ή του ιδίου του εργαζομένου κ.ά.

Στην Ελλάδα η έννοια του εργατικού ατυχήματος καλύπτεται από το νόμο 551/1914 όπως αυτός τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με μεταγενέστερα Διατάγματα- Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού, για να χαρακτηριστεί ένα ατύχημα ως εργατικό θα πρέπει να συντρέχουν ορισμένες **προϋποθέσεις όπως:**

- το ατύχημα να οφείλεται οπωσδήποτε σε βίαιο συμβάν,
- το βίαιο συμβάν να έχει συμβεί κατά την εκτέλεση της εργασίας, ή εξαιτίας του εργαζομένου,
- να υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ εργασίας και αποτελέσματος που επήλθε λόγω του συμβάντος,
- να έχει προκύψει ανικανότητα του μισθωτού για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των τεσσάρων ημερών.

Η έννοια του εργατικού ατυχήματος έχει διευρυνθεί στην ελληνική νομολογία και, εφόσον συντρέχουν ορισμένες συνθήκες, θεωρούνται εργατικά ατυχήματα και τα ατυχήματα που συμβαίνουν κατά τη μετάβαση στον τόπο εργασίας, κατά τη διάρκεια της μεσημβρινής διακοπής, κατά τη διάρκεια υπέρμετρης προσπάθειας, κατά το χρόνο πρακτικής ή ταχύρρυθμης εκπαίδευσης κ.ά.

Η νοσηρή κατάσταση που δημιουργείται στον οργανισμό του εργαζομένου εξαιτίας βλαβερής επίδρασης από την άσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας, θεωρείται επαγγελματική ασθένεια.

Η διερεύνηση και ο χαρακτηρισμός μιας ασθένειας ως επαγγελματικής είναι αρκετά δύσκολη διαδικασία, γιατί μια τέτοιου είδους ασθένεια είναι δυνατόν να εμφανισθεί, αφού περάσουν αρκετά χρόνια από τότε που ο εργαζόμενος εκτέθηκε



σε κάποια επιβλαβή ουσία ή κάποιον άλλο βλαβερό παράγοντα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μη έγκαιρη λήψη μέτρων.

Δεδομένου ότι το εργασιακό περιβάλλον συχνά ήταν και εξακολουθεί να είναι αιτία ασθένειας, αναπηρίας ή και θανάτου για πολλούς από τους εργαζομένους, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών κλάδων της επιστήμης.

Για παράδειγμα μερικοί από τους κλάδους που μελετούν τους εργονομικούς, φυσικούς, χημικούς, βιολογικούς παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στο εργασιακό περιβάλλον είναι: Η Εργονομία, η οποία ασχολείται με τη συνύπαρξη του ανθρώπου και της μηχανής με στόχο τον εξανθρωπισμό της εργασίας, την προσαρμογή δηλαδή της εργασίας στις φυσικές και ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου, ώστε αυτός να γίνεται αποδοτικότερος και συγχρόνως να αισθάνεται περισσότερη άνεση και ασφάλεια.

Η προσαρμογή αυτή γίνεται, μεταξύ άλλων, με τον κατάλληλο σχεδιασμό των μηχανημάτων, τη χρήση σωστά σχεδιασμένων εργαλείων, τον ορθολογικό σχεδιασμό της ροής της παραγωγικής διαδικασίας και, γενικότερα, όλων των διαδικασιών και των κινήσεων που εκτελούνται μέσα σε μια οργάνωση.

Η Ιατρική της εργασίας και Βιομηχανική Υγιεινή, ένας νέος σχετικά κλάδος της ιατρικής επιστήμης που έχει σαν βασικούς σκοπούς του, όπως αυτοί καθορίστηκαν από την παγκόσμια Οργάνωση Υγείας και το Διεθνές Γραφείο Εργασίας:

**α)** την προαγωγή και διατήρηση της φυσικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας των εργαζομένων σε όλα τα επαγγέλματα,

**β)** την προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους της εργασίας και την πρόληψη των ασθενειών που οφείλονται στις συνθήκες εργασίας, και

**γ)** την τοποθέτηση και απασχόληση του εργαζομένου σε επαγγελματικό περιβάλλον προσαρμοσμένο στις σωματικές και ψυχολογικές του δυνατότητες (Μπάζας, 1982, Σιχλετίδης, 1992).

Η Τοξικολογία, η οποία ασχολείται με τη μελέτη των δηλητηρίων και αφορά στην ανίχνευση αυτών, στην απομόνωση τους, στον ποσοτικό προσδιορισμό τους στα διάφορα βιολογικά υγρά και ιστούς, στη μελέτη της δράσης τους στον οργανισμό, καθώς και στα antidota που εφαρμόζονται για να αντιμετωπισθούν τα τοξικά φαινόμενα. Δηλαδή, είναι η επιστήμη των δηλητηρίων και της δράσης αυτών επί του σώματος (Συλλάνταβος κ.ά 1971).

Η Αναλυτική Χημεία, της οποίας το αντικείμενο είναι η ανάπτυξη μεθόδων για την ασφαλή ανίχνευση και τον ακριβή προσδιορισμό των διαφόρων ουσιών, μεταξύ των οποίων υπάγονται και εκείνες που θεωρούνται επιβλαβείς για την ανθρώπινη υγεία (Tredwell, και Hall, 1963).

Για πολλά χρόνια οι λόγοι που ωθούσαν την εργοδοσία να πάρει κάποια μέτρα για την αποφυγή των εργατικών ατυχημάτων ήταν ανθρωπιστικοί και οικονομικοί. Για όσο διάστημα η εργάτρια ήταν φθηνή και άφθονη οι συνθήκες απασχόλησης θεωρούνταν απαράδεκτες. Ατέλειωτες ώρες εργασίας (όχι μόνο ενηλίκων αλλά και μικρών παιδιών), ανεπαρκής έως ανύπαρκτη εκπαίδευση, άθλιες συνθήκες φωτισμού<sup>^</sup> και αερισμού ήταν φυσικό να προκαλούν ανεξέλεγκτο αριθμό ατυχημάτων.

Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση που απαγόρευσε την παιδική εργασία στα ορυχεία και στα εργοστάσια εμφανίζεται το 1842 στην Αγγλία, ενώ στην ίδια χώρα εισάγεται και ο θεσμός του επιθεωρητή εργοστασίων το 1833 (Torrington and Chapman, 1979:282). Η τυχόν αξίωση για αποζημίωση από μέρους του εργαζομένου προς την εργοδοσία βασιζόταν στην κοινή νομοθεσία που ρύθμιζε όλα τα ατυχήματα γενικά. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος, για να πάρει αποζημίωση, έπρεπε βασικά να αποδείξει στο δικαστήριο ότι το ατύχημα οφειλόταν σε αμέλεια του εργοδότη. Μια τέτοια όμως τεκμηρίωση απαιτούσε στοιχεία.

Οι συνάδελφοι βέβαια δεν ήταν πάντα πρόθυμοι να καταθέσουν εναντίον του εργοδότη, φοβούμενοι ενδεχόμενη απόλυση, ενώ οι δικηγόροι που αναλάμβαναν τέτοιες υποθέσεις δεν ήταν οι καλύτεροι, λόγω των χαμηλών αμοιβών και της μεγάλης χρονικής διάρκειας που απαιτούσαν αυτές οι υποθέσεις. Για αυτούς τους λόγους λίγες υποθέσεις έφθαναν ως τα δικαστήρια και αυτές με αμφίβολη επιτυχία (Leap and Crino, 1989:515).

Η αύξηση όμως των εργατικών ατυχημάτων, η πίεση της κοινής γνώμης και των εργατικών σωματείων, αλλά και η συνεχής ανάπτυξη των επιστημών που αναφέραμε παραπάνω και της τεχνολογίας, προκάλεσαν την έντονη ανάμειξη του κράτους στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Η ανάμειξη αυτή εκδηλώθηκε στα διάφορα κράτη με την επιβολή και εφαρμογή αυστηρής νομοθεσίας, η οποία αφορά στην προστασία των εργαζομένων από επιβλαβείς για την υγεία τους παράγοντες και στην αποζημίωση τους σε

περίπτωση ατυχήματος, καθώς και στον έλεγχο από μέρους του κράτους της τήρησης και εφαρμογής του νόμου.

Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση που μεταθέτει την ευθύνη της αποζημίωσης στον εργοδότη σε περίπτωση ατυχήματος εμφανίστηκε το 1911 στις Η.Π.Α., ενώ σιγά σιγά αρχίζει να εδραιώνεται η αντίληψη ότι η αποφυγή ατυχημάτων πρέπει να μη βασίζεται μόνο στην ασφαλή χρήση των μηχανημάτων, αλλά και στην ανάπτυξη της συνείδησης για ασφάλεια από την πλευρά των εργαζομένων.

Ταυτόχρονα οι ειδικοί αρχίζουν να ασχολούνται με την ανάπτυξη προγραμμάτων αποφυγής ατυχημάτων τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα και το 1913 ιδρύεται στις Η.Π.Α. το Εθνικό Συμβούλιο Ασφάλειας Ατυχημάτων.

Δεδομένου ότι η νομοθεσία όχι μόνο αποτέλεσε τον τρίτο παράγοντα πίεσης αποφυγής των εργατικών ατυχημάτων και προστασίας της υγείας των εργαζομένων, αλλά έδωσε και στους ίδιους τους εργαζομένους το δικαίωμα να συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή, παρατίθεται μια συνοπτική περιγραφή των προσπαθειών για νομοθετική ρύθμιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στις Η.Π.Α. και στη χώρα μας.

### **A.Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα θέματα επαγγελματικής υγιεινής και ασφάλειας**

Τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο αντιμετωπίζονται από την ΕΕ στα πλαίσια της κοινωνικής της πολιτικής, με σκοπό όχι την πλήρη νομοθετική κάλυψη των κρατών μελών, αλλά την εναρμόνιση τους στα σημεία που οι εθνικές νομοθεσίες αντιτίθενται σε βασικές κοινοτικές αρχές.

Το 1974 δημιουργήθηκε μια συμβουλευτική επιτροπή για την προστασία της ασφάλειας, της υγιεινής και της υγείας των εργαζομένων, ενώ το 1978 υιοθετήθηκε για το θέμα αυτό και το πρώτο πρόγραμμα δράσης (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 1984:540). Σκοπός του προγράμματος αυτού ήταν η βελτίωση της προστασίας έναντι των επαγγελματικών κινδύνων και ειδικότερα (ΚΕΠΕ, 1987:49): η βελτίωση των μέσων εργασίας από άποψη ασφάλειας, Β η βελτίωση των γνώσεων ώστε να είναι δυνατή η εκτίμηση των κινδύνων και η

τελειοποίηση των μεθόδων πρόληψης και ελέγχου, Κ η ανάπτυξη και προώθηση πνεύματος ασφάλειας και υγείας.

Ακολούθησε η έκδοση διαφόρων οδηγιών που αφορούν: στην προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους κατά την έκθεση σε χημικούς, φυσικούς και βιολογικούς παράγοντες στην εργασία (EEC/1107/80, 27-11-1980), στους κινδύνους σοβαρών ατυχημάτων από κύριες βιομηχανικές δραστηριότητες (EEC/82/501, 24-6-1982), στην προστασία των εργαζομένων από έκθεση σε μόλυβδο και ιονικές ενώσεις του (EEC/605/82, 28-7-1977), στην προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους που οφείλονται στην έκθεση τους στον αμίαντο (ΕΟΚ/477/83, 19-9-1983), στην προστασία της υγείας του πληθυσμού και των εργαζομένων από τους κινδύνους που προκύπτουν από ιονίζουσες ακτινοβολίες (80/836/Ευρατόμ., 17-9-1980), στην προστασία των εργαζομένων από την έκθεση τους στο θόρυβο (86/188/ΕΟΚ, 12-1986), στην πρόληψη και μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος από τον αμίαντο (87/21/ΕΟΚ, 19-3-1987).

Ήδη η νομοθεσία έχει επεκταθεί και στους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης, στην προστασία των εγκύων, στη χρήση εξοπλισμού, στη χρησιμοποίηση των προστατευτικών μέσων, τόσο στο χοίρο της παραγωγής όσο και στα γραφεία. Για περισσότερη εμβάθυνση στη σχετική νομοθεσία βλέπε Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας, Εγχειρίδιο Νομοθεσίας Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας, Αθήνα 1994.

Το 1984 εγκρίθηκε από το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων το δεύτερο πρόγραμμα δράσης για την υγεία και ασφάλεια στον τόπο εργασίας (Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αριθμ. C67/2/8-3-1984, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου 1986:54, 1991). Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό συνεχίζεται η προσπάθεια για:

- Προστασία των εργαζομένων από επικίνδυνες ουσίες στον εργασιακό χώρο (όπως π.χ. θέσπιση κοινών μεθοδολογιών για την εκτίμηση των κινδύνων για την υγεία, δημιουργία μιας προτύπου μεθόδου προσέγγισης για τον καθορισμό των οριακών τιμών έκθεσης σε τοξικές ουσίες, καθιέρωση προτύπων μεθόδων μέτρησης και εκτίμησης βλαβερών ουσιών, ανάπτυξη δράσης για πρόληψη και προστασία από τις αναγνωρισμένες ως καρκινογόνες ουσίες, κ.λ.π).
- Προστασία από τα ατυχήματα και τις επικίνδυνες καταστάσεις στον εργασιακό χώρο (όπως π.χ. εξέταση των κινδύνων ατυχημάτων μεγάλης έκτασης

που περικλείουν ορισμένες βιομηχανικές δραστηριότητες, κατάρτιση εργονομικών μέτρων και αρχών για την πρόληψη των ατυχημάτων, κατάρτιση προτάσεων για το φωτισμό στον τόπο εργασίας, ανταλλαγή εμπειριών ώστε να ορισθούν με σαφήνεια αρχές και μέθοδοι οργάνωσης των υπηρεσιών επιθεώρησης για την υγεία και ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους κ.λ.π.).

- Οργάνωση των υπηρεσιών που είναι επιφορτισμένες με τα προβλήματα υγείας και ασφάλειας (όπως π.χ. καθορισμό του ρόλου τους, κατάρτιση των αρχών και κριτηρίων εποπτείας των εργαζομένων και των αντιπροσώπων τους στη βελτίωση των μέτρων για την υγεία και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο κ.λ.π.).
- Πληροφόρηση των εργοδοτών και εργαζομένων για τις επικίνδυνες ουσίες καθώς επίσης και εκπαίδευση των ατόμων που εκτίθενται σε κίνδυνος σε ότι αφορά στους επαγγελματικούς κινδύνους και τα μέτρα ασφάλειας.
- Τήρηση στατιστικών στοιχείων (όπως π.χ. καθιέρωση συγκρίσιμων στοιχείων για τη θνησιμότητα και τις επαγγελματικές ασθένειες, συγκέντρωση στοιχείων για τη συχνότητα, βαρύτητα και τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων, καθιέρωση απογραφής των μητρώων καρκίνου σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο ώστε να είναι τα στοιχεία συγκρίσιμα και να βελτιωθεί ο συντονισμός σε κοινοτικό επίπεδο κ.λ.π.).
- Προσδιορισμό και συντονισμό των θεμάτων εφαρμοσμένης έρευνας στον τομέα υγείας και ασφάλειας.
- Συνέχιση της συνεργασίας με άλλες κοινοτικές δράσεις και με δράσεις των κρατών μελών.

Με σκοπό τη συστηματική διερεύνηση των τρόπων βελτίωσης των συνθηκών στον τόπο εργασίας ιδρύθηκε το 1975 στο Δουβλίνο, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας. Το ίδρυμα διεξάγει έρευνες και μελέτες στα κράτη μέλη σε μια προσπάθεια καλύτερου συντονισμού των εθνικών νομοθεσιών με την κοινοτική πολιτική.

## **Β. Νομοθετικό πλαίσιο στις Η.Π.Α.**

Στις Η.Π.Α. ο σχετικός νόμος τέθηκε σε εφαρμογή το 1971. Πρόκειται για το νόμο Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγιεινής του 1970 (Occupational Safety and

Health Act, OSHA), ο οποίος εφαρμόζεται σε όλες τις επαγγελματικές εγκαταστάσεις που απασχολούν έστω και ένα εργαζόμενο. Ο νόμος απαιτεί την τήρηση λεπτομερών στοιχείων τόσο για τα ατυχήματα που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο, όσο και για τις επαγγελματικές ασθένειες. Οι οργανώσεις υποχρεούνται να καταγράφουν πλήρως κάθε τραυματισμό είτε αυτός συνεπάγεται απώλεια εργάσιμων ημερών είτε όχι. Υποχρεούνται επίσης να τηρούν στοιχεία για τις δερματικές ασθένειες και ανωμαλίες που εμφανίζονται στον εργασιακό τους χώρο, ασθένειες των πνευμόνων, δηλητηριάσεις, κ.ά.

Υποχρεωτικά γίνονται μετρήσεις και τηρούνται στοιχεία για τις επιβλαβείς χημικές ουσίες που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον. Τα στατιστικά αυτά στοιχεία περιλαμβάνουν την ημερομηνία που έγινε η μέτρηση, τον αριθμό των δειγμάτων που πάρθηκαν, τη διάρκεια της χρονικής περιόδου κατά την οποία έγινε η δειγματοληψία, τη διαδικασία και την αναλυτική μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε, τα ονόματα των εργαζομένων οι οποίοι εξετάστηκαν, τις εργασίες που εκτελούν και τον προστατευτικό εξοπλισμό που χρησιμοποιούν.

Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να κρατήσει στο αρχείο της τα στοιχεία αυτά για όσα 7 χρόνια είναι αναγκαία ώστε να διερευνηθεί πλήρως μια επαγγελματική ασθένεια (μπορεί να χρειασθούν και 40 χρόνια). Εάν η επιχείρηση πουληθεί ο νέος ιδιοκτήτης υποχρεούται να φυλάξει τα στοιχεία αυτά και να συνεχίσει να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα στοιχεία. Αν η επιχείρηση παύσει να υφίσταται η αρμόδια κρατική υπηρεσία πρέπει απαραίτητως να ενημερωθεί για το που φυλάσσονται τα αρχεία αυτά.

Η βασική ευθύνη για την προστασία από εργατικά ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες επαφίεται κυρίως στην ίδια την οργάνωση. Αν και ο νόμος δεν επιβάλλει τη δημιουργία επιτροπών, εν τούτοις αυτές συγκροτούνται σε πάρα πολλές επιχειρήσεις. Με βάση το νόμο αυτό ο εργαζόμενος έχει κάθε δικαίωμα να αρνηθεί να εργασθεί εάν νομίζει ότι μία εργασία είναι επικίνδυνη, χωρίς να φοβάται αντίποινα από μέρος του εργοδότη. Εργαζόμενοι που καταγγείλουν παραβιάσεις της νομοθεσίας προστατεύονται από το νόμο από ενδεχόμενη απόλυση ή πειθαρχική ποινή.

Οι εξουσιοδοτημένοι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν επίσης το δικαίωμα να απαιτήσουν από το κράτος να ελέγξει και να προσδιορίσει αν υπάρχουν στο εργοστασιακό τους περιβάλλον τοξικοί παράγοντες. Στην περίπτωση αυτή

μπορούν επίσης να απαιτήσουν από το κράτος να καθορίσει όρια ασφαλούς έκθεσης των εργαζομένων σε τέτοιους κινδύνους.

Οι απαιτήσεις του νόμου ανάγκασαν τις περισσότερες οργανώσεις να προσλάβουν ειδικούς για αυτά τα θέματα, τους οποίους ενέταξαν στα τμήματα προσωπικού. Σύμφωνα με τα πορίσματα ερευνών, στις περισσότερες οργανώσεις οι ειδικοί αυτοί έχουν την εξουσία να διακόψουν τη λειτουργία οποιασδήποτε διαδικασίας, αν τη θεωρήσουν επικίνδυνη.

## **Γ. Πολιτική στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην Ελλάδα**

### ***Ι Νομοθετικό πλαίσιο***

Ο πρώτος νόμος που δημιούργησε υποχρεώσεις για την εργοδοσία ήταν ο Νόμος ΓΠΛΔ/21.11.1911 «περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και περί ωρών εργασίας». Ακολούθησαν και άλλα νομοθετήματα μεταξύ των οποίων ο νόμος 551/1914 «περί ευθύνης προς αποζημίωσιν», και ο Ν. 2868/1922 «περί υποχρεωτικής ασφαλίσεως των εργατών και ιδιωτικών υπαλλήλων», κ.ά.

Ο Νόμος ΓΠΛΔ/1911 θεωρήθηκε αρκετά πρωτοποριακός για την εποχή του και περιελάμβανε διατάξεις για: την καθαριότητα των χώρων, το φωτισμό, τα μηχανήματα και γενικά τις υπαίθριες εργασίες. Δημοσιεύτηκαν επίσης πολλά εκτελεστικά διατάγματα που καθορίζουν τις υποχρεώσεις της εργοδοσίας στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας από τα οποία το Προεδρικό διάταγμα της 14.3.1934 (ΦΕΚ 112Α/22.3.34) «περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και υπαλλήλων των πάσης φύσεως βιομηχανικών και βιοτεχνικών εργοστασίων, εργαστηρίων κ.λ.π.» θεωρείται και το σπουδαιότερο. Ακολούθησαν διατάγματα που ρυθμίζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων σε: μεταφορικές ταινίες (το 1.976), πιεστήρες (το 1978), κ.ά. καθώς και διάφοροι &r δικοί κανονισμοί που αφορούν εργαζομένους σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους (ξυλουργεία, βυρσοδεψία, τυπογραφεία, κ.λ.π.). Εκδόθηκαν επίσης διάφοροι νόμοι για την προστασία των εργαζομένων από συγκεκριμένους παράγοντες του περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο όπως: ο μόλυβδος (το 1937 και το 1938), το βενζόλιο (το 1975 και το 1976), το βυνιλοχλωρίδιο (το 1980), οι ιονίζουσες ακτινοβολίες (το 1981). (Βαλαβανίδης — Σαραφόπουλος, 1988:28-29). Οφείλουμε επίσης να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το άρθρο 662 του Αστικού Κώδικα, (το οποίο έχει

συμπληρωματικό χαρακτήρα), ο εργοδότης έχει υποχρέωση να μεριμνά για την προστασία της υγείας του εργαζομένου διαρρυθμίζοντας ανάλογα εγκαταστάσεις, διαμονή, μηχανήματα και εργαλεία.

Το 1981 γίνεται μια προσπάθεια δημιουργίας των επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας. Στη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας που υπογράφηκε το Μάιο του 1981 μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, συμφωνήθηκε η δημιουργία διμερών επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 500 άτομα και προαιρετικά στις μικρότερες (ΦΕΚ 311Β/29.5.1981). Δυστυχώς ο θεσμός αυτός δε λειτούργησε.

Το 1985 δημοσιεύτηκε ο Νόμος-πλαίσιο για υγιεινή και ασφάλεια (Ν. 1568). Με το νόμο αυτό εισάγονται ορισμένοι καινούργιοι θεσμοί. Επιχειρείται μια πιο ολοκληρωμένη και ουσιαστική αντιμετώπιση των προβλημάτων υγιεινής και ασφάλειας, ενώ εναρμονίζεται το εθνικό δίκαιο με το αντίστοιχο κοινοτικό σε ότι αφορά στην προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες κατά την εργασία (Οδηγία 1107/1980 της ΕΟΚ). Ο νόμος αυτός αφορά στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Για το δημόσιο τομέα, ειδικότερα, δημοσιεύτηκε αργότερα και η υπουργική απόφαση 88555/3293/1988.

Τα θέματα που ρυθμίζει ο ν. 1568/85 είναι τα εξής:

### **α) Όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στο επίπεδο επιχείρησης**

Αυτά είναι:

**i. Επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας:** Εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 άτομα έχουν δικαίωμα να συνιστούν επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, αποτελούμενη από εκλεγμένους αντιπροσώπους τους. Σε επιχειρήσεις που απασχολούν από 20 έως 50 άτομα, ορίζεται ένας εκλεγμένος αντιπρόσωπος των εργαζομένων. Τόσο η επιτροπή όσο και ο αντιπρόσωπος είναι όργανα συμβουλευτικά.

Επειδή κρίνουμε ότι ο ρόλος της επιτροπής είναι πολύ σημαντικός και μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στη μείωση των ατυχημάτων, παραθέτουμε τα καθήκοντα της όπως αυτά ορίστηκαν από το νόμο:



→ μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προτείνει μέτρα για τη βελτίωσή τους, παρακολουθεί την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας και συμβάλλει στην εφαρμογή τους από τους εργαζομένους,

→ σε περιπτώσεις σοβαρών εργατικών ατυχημάτων ή σχετικών συμβάντων προτείνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτροπή επανάληψής τους,

→ επισημαίνει τον επαγγελματικό κίνδυνο στους χώρους ή θέσεις εργασίας και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπιση του, συμμετέχοντας έτσι στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης, για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου,

→ ενημερώνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης για τα στοιχεία των εργατικών και των επαγγελματικών ασθενειών που συμβαίνουν σ' αυτή,

→ ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων σ' αυτή, στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας,

→ σε περίπτωση άμεσου και σοβαρού κινδύνου καλεί τον εργοδότη να λάβει τα ενδεικνύόμενα μέτρα, χωρίς να αποκλείεται και η διακοπή λειτουργίας μηχανήματος ή εγκατάστασης ή παραγωγικής διαδικασίας,

ii. **Τεχνικός ασφάλειας:** Σε επιχειρήσεις άνω των 50 ατόμων ο εργοδότης υποχρεούται να προσλάβει τεχνικό ασφάλειας. Υποχρεούται επίσης να γνωστοποιήσει στην επιθεώρηση εργασίας τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του ατόμου που προσλαμβάνει για αυτή τη θέση. Ο τεχνικός ασφάλειας κάνει γραπτές υποδείξεις προς τη διοίκηση οι οποίες καταχωρούνται σε ειδικό βιβλίο θεωρημένο από την επιθεώρηση εργασίας. Ο εργοδότης υποχρεούται να λαμβάνει γνώση των υποδείξεων υπογράφοντας στο βιβλίο.

Για να εξασφαλισθεί η ηθική ανεξαρτησία του στελέχους αυτού απέναντι στον εργοδότη, ο νόμος ορίζει ότι τυχόν διαφωνία του με τον εργοδότη (για θέματα υγιεινής και ασφάλειας) δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της σύμβασης του τεχνικού ασφάλειας. Σε κάθε περίπτωση η απόλυση του πρέπει να είναι αιτιολογημένη.

Από οργανωτική άποψη ο τεχνικός ασφάλειας υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης. Τα καθήκοντα του σύμφωνα με το νόμο συνοψίζονται στα εξής: συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού μέσων και εξοπλισμού, ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, επιθεωρεί τις θέσεις εργασίας,

επιβλέπει την ορθή χρήση των ατομικών μέσων προστασίας, ερευνά τα αίτια των ατυχημάτων, εποπτεύει τις ασκήσεις πυρασφάλειας.

iii. **Γιατρός εργασίας:** Γιατρό εργασίας υποχρεούνται να προσλάβουν επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερα από 50 άτομα και να γνωστοποιήσουν τα προσόντα του στην επιθεώρηση εργασίας. Οργανωτικά ο γιατρός εργασίας υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης. Τα καθήκοντα του σύμφωνα με το νόμο συνοψίζονται στα εξής:

→ συμβουλεύει (γραπτά στο ειδικό βιβλίο αλλά και προφορικά) τόσο τον εργοδότη όσο και τους εργαζομένους για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν (ο εργοδότης λαμβάνει γνώση υπογράφοντας στο βιβλίο),

→ συμβουλεύει σε θέματα προγραμματισμού, σχεδιασμού και τροποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας ή του περιβάλλοντος της εργασίας,

→ γνωματεύει για τις περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος πρέπει να αλλάξει θέση εργασίας για λόγους υγείας,

→ προβαίνει στον αναγκαίο ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων,

→ επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων ασφάλειας, ερευνά τις αιτίες των ασθενειών που οφείλονται στην εργασία και αναγγέλει, μέσω της επιχείρησης, στην επιθεώρηση εργασίας ασθένειες των εργαζομένων που οφείλονται στην εργασία,

→ συνεργάζεται με τον τεχνικό ασφάλειας και σε περίπτωση διαφωνίας τους η διαφορά επιλύεται από τον επιθεωρητή εργασίας.

**β) Όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας σε εθνικό επίπεδο Αυτά είναι:**

1) Το Συμβούλιο υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας το οποίο αποτελεί τμήμα του Ανωτάτου Συμβουλίου Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας. Είναι αρμόδιο να γνωμοδοτεί αποκλειστικά σε θέματα προστασίας της υγείας των εργαζομένων και υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

2) Οι Νομαρχιακές Επιτροπές υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας. Οι επιτροπές αυτές συνιστώνται σε κάθε νομαρχία με γνωμοδοτικό σκοπό.

**γ) Κτιριολογικές απαιτήσεις**

Οι ρυθμίσεις αυτές αφορούν στον ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό των χώρων εργασίας με βάση τις αρχές της εργονομίας, τον έλεγχο και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων, καθώς και στα κριτήρια διαμόρφωσης των χώρων εργασίας από άποψη αερισμού, θερμοκρασίας, φωτισμού κ.λ.π.

#### ***δ) Πρόληψη των επαγγελματικού κινδύνων από μηχανές***

Εισάγονται για πρώτη φορά υποχρεώσεις των κατασκευαστών, εισαγωγέων και προμηθευτών σχετικές με την ασφάλεια των μηχανημάτων και γενικά των εργασιακών μέσων καθώς και με τη χορήγηση οδηγιών ασφαλούς χρήσης τους.

#### ***ε) Προστασία των εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες***

Αποτελεί από τις πιο βασικές ρυθμίσεις του νόμου-πλαίσιου δεδομένου ότι από χρόνια οι διαπιστώσεις των ειδικών επιστημόνων είχαν επισημάνει την ανυπαρξία συγκεκριμένης νομοθετικής ρύθμισης

***Ζ) προστασία των εργαζομένων από τους παράγοντες αυτούς του περιβάλλοντος.*** Για πρώτη φορά θεσμοθετούνται: α) οριακές τιμές έκθεσης το ανώτερο δηλαδή επίπεδο έκθεσης των εργαζομένων σε έναν βλαβερό παράγοντα, η ανώτερη τιμή συγκέντρωσης στον τόπο εργασίας πάνω από την οποία δεν επιτρέπεται να εκτίθενται οι εργαζόμενοι, και β) οριακές τιμές βιολογικού δείκτη, η ανώτερη δηλ. επιτρεπόμενη συγκέντρωση ενός παράγοντα, ο οποίος μετρείται απευθείας σε σωματικούς ιστούς, σωματικά υγρά ή στον εμπνεόμενο αέρα ή έμμεσα από την ειδική δράση του στον οργανισμό.

Ο εργοδότης υποχρεούται να παίρνει μέτρα, ώστε να αποφεύγεται ή να ελαχιστοποιείται η έκθεση του εργαζομένου σε σταθερούς παράγοντες, όσο βέβαια είναι πρακτικά δυνατό. Οποσδήποτε πάντως το επίπεδο έκθεσης πρέπει να είναι κατώτερο από εκείνο που ορίζει η οριακή τιμή έκθεσης. Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα πάντα με το νόμο, δικαιούνται να έχουν πληροφόρηση από τον εργοδότη για τους πιθανούς κίνδυνους που συνδέονται με την έκθεσή τους σε βλαβερούς παράγοντες, για τις οριακές τιμές έκθεσης, για τα τεχνικά μέτρα πρόληψης που πρέπει να τηρούνται, για τις προφυλάξεις που πήρε ο εργοδότης, για τα συλλογικά και ατομικά αποτελέσματα των εξετάσεων, για τα αίτια τυχόν υπερβάσεων των οριακών τιμών έκθεσης.

Τέλος, όσον αφορά τις διοικητικές κυρώσεις αυτές επιβάλλονται από τον επιθεωρητή εργασίας. Οι κυρώσεις αυτές είναι χρηματικά πρόστιμα και προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή όλης της επιχείρησης.

## **II. Έλεγχος του εργασιακού χώρου**

Στην Ελλάδα ο έλεγχος του εργασιακού περιβάλλοντος ασκείται βασικά από (Βαλαβανίδης — Σαραφόπουλος, 1988:44):

→ το Υπουργείο Εργασίας,

→ το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας,

→ το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) (βλ. σχ. 6-1/1).

i) Το Υπουργείο Εργασίας: Είναι ο κύριος φορέας ελέγχου του εργασιακού περιβάλλοντος, για όλες τις βιομηχανικές, βιοτεχνικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις, εκτός του κλάδου των λατομείων-μεταλλείων. Σε τοπικό επίπεδο τον έλεγχο των επιχειρήσεων ασκούν οι επιθεωρήσεις εργασίας που υπάρχουν σε κάθε νομό. Οι επιθεωρητές εργασίας επισκέπτονται τους εργασιακούς χώρους και ελέγχουν την τήρηση και εφαρμογή των νόμων, υποδεικνύουν βελτιώσεις, συντάσσουν εκθέσεις πραγματογνωμοσύνης, επιβάλλουν κυρώσεις ή προσφεύγουν στις αρμόδιες Δικαστικές Αρχές για επιβολή κυρώσεων.

Οι εργοδότες υποχρεούνται να τηρούν βιβλίο (ημερολόγιο) στο οποίο να γράφουν τα ατυχήματα που συμβαίνουν και να τα αναγγέλλουν μέσα σε 48 ώρες στην επιθεώρηση εργασίας. Εφόσον πρόκειται για σοβαρό τραυματισμό ή θάνατο πρέπει να τηρούνται αμετάβλητα όλα εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να χρησιμεύσουν για την εξακρίβωση των αιτίων του ατυχήματος. Αρμόδιοι κρατικοί επιθεωρητές διενεργούν έρευνα για τη φύση και τα αίτια του εργατικού ατυχήματος και υποδεικνύουν μέτρα για να αποφευχθεί η επανάληψη του. Σε περίπτωση σοβαρών ατυχημάτων, οι επιθεωρητές, αφού ακούσουν τις απόψεις των αυτόπτων μαρτύρων, των εκπροσώπων της επιχείρησης και των εργαζομένων συντάσσουν την έκθεση πραγματογνωμοσύνης. Αντίγραφο της έκθεσης διαβιβάζεται στις ανακριτικές ή εισαγγελικές αρχές για περαιτέρω εξέταση και καταλογοισμό ευθυνών,

ii) Το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας: Ασκεί έμμεσο έλεγχο (επιθεωρήσεις βιομηχανίας) μέσω κυρίως της διαδικασίας χορήγησης των αδειών ίδρυσης και λειτουργίας των βιοτεχνικών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων.

**iii) Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ):** Ασχολείται με την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων αλλά και με την περίθαλψη, αποζημίωση, συνταξιοδότηση των παθόντων. Εκτός από τις γενικές υγειονομικές υπηρεσίες, διαθέτει το Κέντρο Ερευνών Φυσιολογίας και Παθολογίας της Εργασίας με δυνατότητα αιματολογικών κυρίως εξετάσεων των εργαζομένων σε συγκεκριμένες εργασίες καθώς και το Διαγνωστικό Κέντρο Αναπηρίας.

## **6.2 Βασικές κατευθύνσεις πολιτικής στον τομέα της προστασίας της υγείας των εργαζομένων**

Οι κατευθύνσεις αυτές συνοψίζονται στα εξής:

**1. Καθορισμός στόχων:** Πρώτα-πρώτα η ανωτάτη διοίκηση πρέπει να ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει. Να καθορίσει δηλ. τους στόχους της. Έτσι από την αρχή πρέπει να απαντήσει σε ερωτήματα όπως: "Θέλουμε να είμαστε πρωτοπόροι στον τομέα αυτόν, ή απλά και μόνο μας ενδιαφέρει να έχουμε χαμηλό δείκτη ατυχημάτων, ώστε να μην επιβαρυνόμαστε με ενδεχόμενες αποζημιώσεις"; «Θέλουμε να δημιουργήσουμε ένα πραγματικά ασφαλές περιβάλλον, ή απλά μας ενδιαφέρει να εκπαιδεύσουμε τους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν ένα ενδεχομένως επικίνδυνο εργασιακό περιβάλλον»;

**2. Οργάνωση και ανάθεση αρμοδιοτήτων:** Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο τρόπος που θα οργανωθεί η σχετική υπηρεσία εξαρτάται από το μέγεθος της οργάνωσης και τη φύση των προβλημάτων που παρουσιάζει στον τομέα αυτόν.

**3. Μηχανολογικός εξοπλισμός:** Βασική φροντίδα της οργάνωσης πρέπει να αποτελεί η προμήθεια ή η αντικατάσταση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού με αντίστοιχο που να τηρεί όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και προστασίας.

**4. Σχολαστική επιλογή προσωπικού:** Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί το πρώτο βήμα στην πρόληψη των ατυχημάτων. Σήμερα γίνεται δεκτό ότι ορισμένα χαρακτηριστικά του ατόμου (δεξιότητες - προσωπικότητα) μπορούν να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για την πρόκληση ατυχήματος σε ορισμένες

εργασίες. Έτσι, επιβάλλεται η προσεκτική επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν τις αντίστοιχες θέσεις. Η διαδικασία της συστηματικής επιλογής προβλέπει μεθόδους που μας βοηθούν να διερευνήσουμε τόσο τις δεξιότητες όσο και την προσωπικότητα ή τα ενδιαφέροντα του ατόμου. Η συναισθηματική σταθερότητα, η όλη δομή της προσωπικότητας αλλά και ορισμένες μεμονωμένες δεξιότητες (όπως π.χ. οπτική οξύτητα, ακουστική οξύτητα, κινητικές δεξιότητες, μηχανικές δεξιότητες κ.λ.π.) πρέπει απαραίτητως να εξετάζονται, πριν το άτομο τοποθετηθεί σε πόστο που περικλείει κινδύνους.

**5. Διερεύνηση των αιτίων των ατυχημάτων και ασθενειών:** Η διερεύνηση αυτή, που πρέπει να γίνεται κάθε φορά που συμβαίνει ατύχημα, αποτελεί έργο και του υπεύθυνου εργοδηγού και του ειδικού τεχνικού ασφαλείας. Αποτελεί επίσης πρωτογενές υλικό για την εκπαίδευση των εργαζομένων στα θέματα αυτά. Η διερεύνηση αυτή καλό είναι να συνδυάζεται και με την τήρηση στατιστικών στοιχείων, ώστε να υπάρχει μία πλήρης περιγραφή της υπάρχουσας κατάστασης. Τότε οι διορθωτικές παρεμβάσεις είναι πιο αποτελεσματικές. Σαν τέτοια στοιχεία προτείνονται η ομαδοποίηση των ατυχημάτων κατά εργοστάσιο, τμήμα, βάρδια, αιτία, είδος και πρόκληση ή μη αναπηρίας ή θανάτου. Επίσης πρέπει να δίνονται μετρήσεις του επιπέδου μόλυνσης του εργασιακού περιβάλλοντος από βλαπτικούς παράγοντες.

**6. Εκπαίδευση και επιμόρφωση:** Αυτή πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα κλιμάκια μιας οργάνωσης πέρα από τους άμεσα επηρεαζόμενους. Όλα τα διοικητικά στελέχη, ανεξάρτητα αν εργάζονται ή όχι σε επικίνδυνες θέσεις, πρέπει να επιμορφωθούν, ώστε να αποκτήσουν συνείδηση του θέματος αυτού. Τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να ενημερωθούν πλήρως για τη σπουδαιότητα του θέματος και τις συνέπειες των τυχόν παραλήψεων, δεδομένου ότι αυτά θα καθορίσουν και τη γενική πολιτική της οργάνωσης στον τομέα αυτόν. Το κόστος των συνεπειών τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα στα στελέχη αυτά. Από το βαθμό στον οποίο η ανωτέρα και ανωτάτη διοίκηση θα υποστηρίξει την πολιτική στον τομέα αυτόν, θα εξαρτηθεί και το ενδιαφέρον που θα επιδείξουν τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη στην εφαρμογή και υλοποίηση του όλου προγράμματος υγιεινής και ασφάλειας. Ιδιαίτερη μέριμνα πρέπει να ληφθεί για την εκπαίδευση του εργοδηγού. Πρέπει να κατανοήσει τόσο το ρόλο του, όσο και την ευθύνη που φέρει

για την προστασία των εργαζομένων και την αποφυγή ατυχημάτων. Στον εργοδηγό θα ανατεθεί η εκπαίδευση των εργατών, η οποία περιλαμβάνει τόσο εκπαίδευση στην ίδια του την εργασία, όσο και θεωρητική εκπαίδευση με τη μορφή σεμιναρίων στον εργασιακό χώρο. Είναι βασικό οι εργαζόμενοι όχι μόνο να ενημερωθούν απλά για τους κινδύνους που διατρέχουν, αλλά να τους συνειδητοποιήσουν. Πολλές φορές το μορφωτικό τους επίπεδο δεν τους επιτρέπει κάτι τέτοιο. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται να βρούμε τρόπους ώστε να κατανοήσουν τους κινδύνους, για να μπορέσουν να προστατευθούν.

**7.** Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι στόχοι κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος μέσα σε μία οργάνωση θα πρέπει να είναι: α) η συνειδητή ανάπτυξη θετικών στάσεων προς την υγιεινή και ασφάλεια, β) η απαίτηση από κάθε εργαζόμενο να εκπληρώσει τους στόχους που έχουν τεθεί, αλλά κάτω από συνθήκες ασφάλειας.

**7.** Εφαρμογή των προστατευτικών μέτρων: Η βασική ευθύνη ανήκει στον εργοδηγό ο οποίος ελέγχει αν εκτελέστηκε η εργασία έτσι όπως πρέπει και αν τηρήθηκαν οι διαδικασίες ασφάλειας. Αυτός επιβάλλει και τις αναγκαίες διορθώσεις στην καθημερινή εργασία και αναφέρει στους ανωτέρους τις αλλαγές που ενδεχομένως πρέπει να γίνουν. Πολλές φορές όμως οι εργαζόμενοι αρνούνται επίμονα να συνεργαστούν και να τηρούν τους κανόνες ασφάλειας. Στην περίπτωση αυτή η οργάνωση μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια του σωματείου, αλλά μπορεί και να επιβάλλει κυρώσεις σε όσους δεν παίρνουν τα απαραίτητα μέτρα προστασίας.

**8.** Τήρηση στατιστικών στοιχείων τόσο για τα ατυχήματα όσο και για της επαγγελματικής ασθένειας. Ας μην ξεχνάμε ότι ιδιαίτερα οι επαγγελματικές ασθένειες εξελίσσονται μέσα σ' ένα μακρύ χρονικό διάστημα και είναι δύσκολο πολλές φορές να αποδειχθεί πλήρως η σύνδεση τους με ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.

**9.** Σχεδίαση προγραμμάτων που αντιμετωπίζουν και απαλύνουν τα προβλήματα της ψυχολογικής υπερέντασης.

**10.** Ιατρική περίθαλψη: Κάθε οργάνωση ανεξαρτήτως μεγέθους πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει τις πρώτες βοήθειες σε περίπτωση που συμβεί ατύχημα. Για το σκοπό αυτό, ακόμη και σε μικρές επιχειρήσεις, εκπαιδεύεται τουλάχιστον ένας εργαζόμενος από κάθε βάρδια. Σε μεγαλύτερες, υπάρχει ειδικό προσωπικό που

καλύπτει αυτή την ανάγκη σε 24ωρη βάση. Είναι ευνόητο ότι σε σοβαρότερες περιπτώσεις θα έχει ληφθεί μέριμνα ιατρικής περίθαλψης ή μεταφοράς σε νοσοκομείο.

**11. Αποκατάσταση:** Μια ολοκληρωμένη πολιτική καλό είναι να περιλαμβάνει και κάθε μορφής βοήθεια προς το άτομο που υπέστη ατύχημα. Μέσω της κοινωνικής λειτουργού της επιχείρησης, το άτομο μπορεί να βοηθηθεί ώστε να προσαρμοσθεί στη νέα κατάσταση που διαμορφώθηκε (αν έχει υποστεί αναπηρία) ή και να βρεθεί μια θέση που να μπορεί να απασχοληθεί, αν δεν μπορεί να επιστρέψει στην παλιά του.

Αν και η τάση της νομοθεσίας είναι να μεταβιβάσει στον εργοδότη την πλήρη ευθύνη για μείωση ατυχημάτων και ασθενειών καθώς και την αποζημίωση των εργαζομένων, αυτό δεν απαλλάσσει της ευθύνης τα στελέχη και τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Έτσι η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ τμήματος ανθρωπίνων πόρων, προϊσταμένων γραμμής και εργαζομένων εμφανίζεται ως εξής:

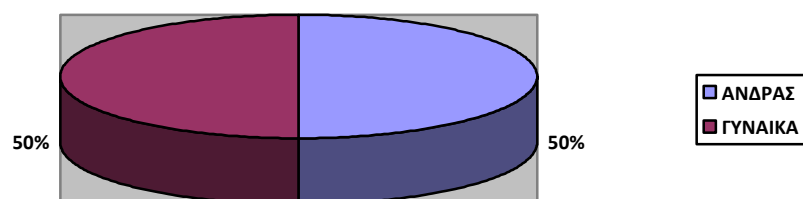
**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4/1.** Κατανομή αρμοδιοτήτων για το σχεδιασμό και εφαρμογή της πολιτικής προστασίας

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων	Στελέχη γραμμής	Εργαζόμενοι
<ul style="list-style-type: none"> <li>• σε συνεργασία με τα ειδικευμένα στελέχη το γιατρό εργασίας προτείνει την</li> <li>• συντονίζει την</li> <li>• οργανώνει την των εργαζομένων</li> <li>• οργανώνει προγράμματα</li> <li>• Καταstrώνει ματα αποφυγής ατυχημάτων. καταστολής ψυχολογικής ανάπτυξης συνείδησης ασφάλειας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• συνεργάζονται με το τμήμα ανθρ. για το σχεδιασμό της πολιτικής</li> <li>• παρακολουθούν καθημερινή βάση την εφαρμογή της</li> <li>• εκπαιδεύουν υφισταμένους</li> <li>• διερευνούν τις τίες των ατυχημάτων</li> <li>• προσφέρουν δικευμένη γνώση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετέχουν στο σχεδιασμό και εφαρμογή όλων των προγραμμάτων ασφάλειας</li> <li>• εφαρμόζουν τους κανόνες προστασίας</li> <li>• Δίνουν ακριβή στοιχεία για τα ατυχήματα και τις ασθένειες</li> <li>• παροτρύνουν συναδέλφους στην ανάπτυξη συνείδησης ασφάλειας</li> </ul>

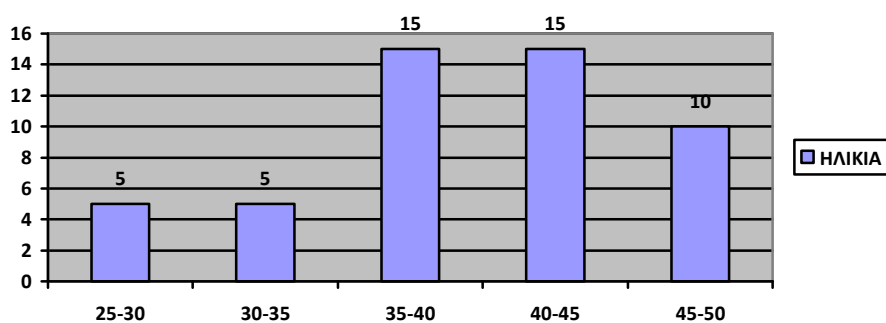


## Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

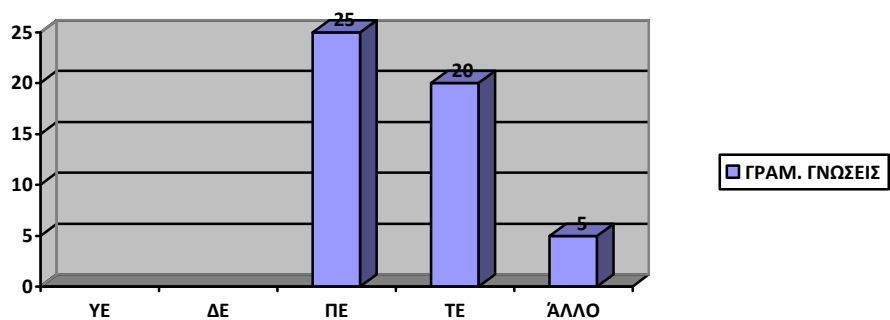
### ΦΥΛΟ



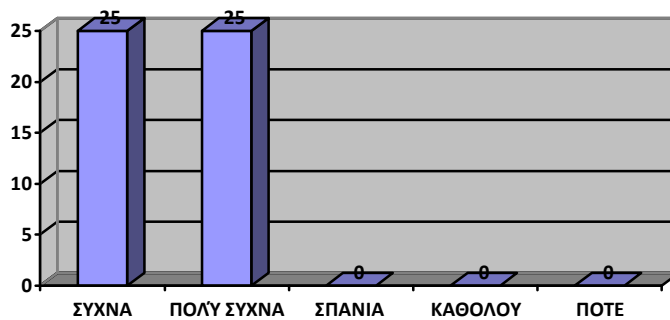
### ΗΛΙΚΙΑ



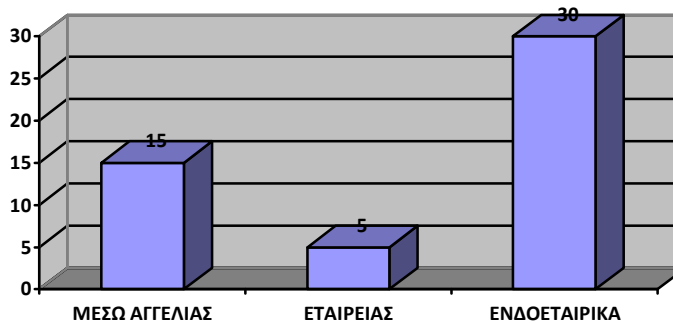
### ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ



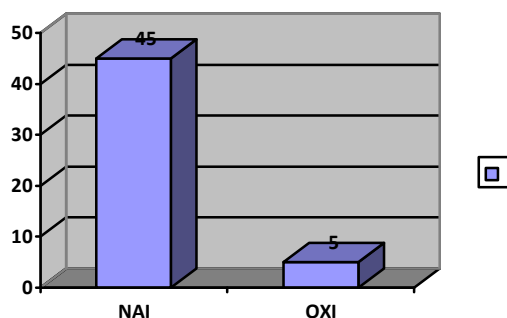
**1. ΕΧΕΤΕ ΑΝΑΛΑΒΕΙ ΠΟΤΕ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΑΣ;**



**2. ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ;**



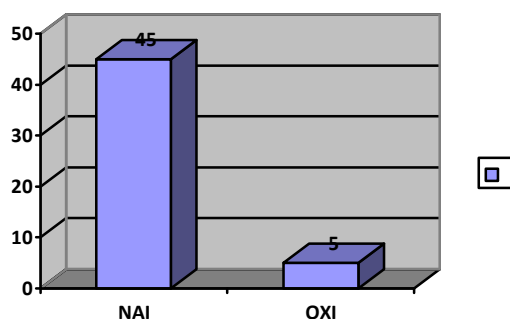
**3. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ( ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ) ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;**



2).3) από το διάγραμμα φαίνεται ότι προτεραιότητα στην κάλυψη των θέσεων που προκύπτουν σε μια εταιρία έχουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι της εταιρίας( με ποσοστό 90%). Το παραπάνω διάγραμμα τονίζει ένα εύλογο συμπέρασμα μιας και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της εκάστοτε εταιρίας είναι, σε περίπτωση που ικανοποιούν της απαιτήσεις της θέσης, οι καταλληλότεροι στο να καλύψουν νέες θέσεις η' να ανέβουν την σκάλα της ιεραρχίας μιας εταιρίας. Στην πρώτη περίπτωση, ένας υπάλληλος ο οποίος εργάζεται Ίδη για την εταιρία, γνωρίζει την στρατηγική , τις

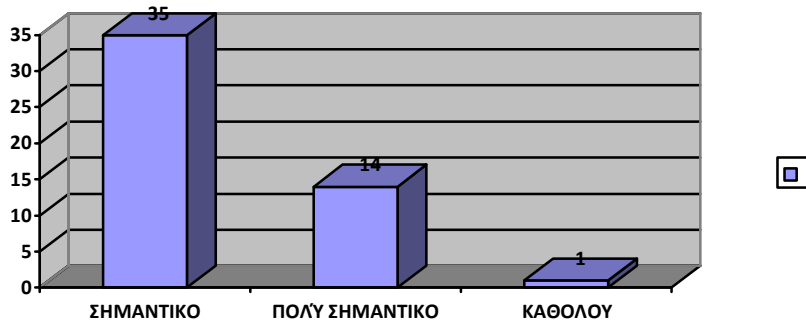
μεθόδους και την ιδεολογία πίσω από την επωνυμία της εταιρίας με αποτέλεσμα να μπορεί να καλύψει με πιο ολοκληρωμένο τρόπο της ανάγκες της νέας θέσης από κάποιον καινούργιο υπάλληλο ο οποίος θα χρειαστεί χρόνο προσαρμογής και ενημέρωσης. Στην δεύτερη περίπτωση, η επιλογή υπαλλήλων ενδοεταιρικά, δίνει ώθηση στον κάθε υπάλληλο να δώσει τον καλύτερο του εαυτό κατά την εργασία του μιας και βλέπει ότι η εταιρία ανταμείβει την σκληρή δουλειά με το να προτείνει τους ίδιους τους εργαζόμενους της για τις νέες θέσεις που προκύπτουν ή να τους προάγει.

#### 4. ΝΟΜΙΖΕΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΙΝΑΙ ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;



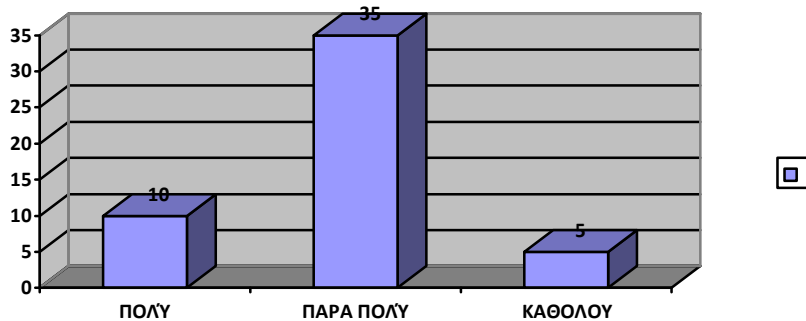
Οι ερωτηθέντες του ερωτηματολογίου μας απάντησαν σε ποσοστό ανώτερο του 95% ότι η επιλογή προσκοπικού αποτελεί κεντρικό παράγοντα για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης Mondy (1996) αναφερόμενος στην επιλογή προσωπικού για την στελέχωση μιας εταιρίας είπε πως αποτελεί όχι μόνο την βάση για την δημιουργία μιας εταιρίας αλλά και την κολόνα που θα την στηρίξει ή θα την γκρεμίσει κατά τη διάρκεια των μεταβαλλών που συμβαίνουν σε κάθε αγορά. Κατανοώντας το βάθος τη παραπάνω δήλωσης μπορούμε να αναγνωρίσουμε τον κεντρικό ρόλο που παίζει η σωστή στελέχωση μιας εταιρίας από τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Όσο πιο σωστά εκπληρωθεί η διαδικασία επιλογής τόσο λιγότερες διορθωτικές κινήσεις θα χρειαστούν στις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς .

## 5. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΝΑ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ ΑΤΟΜΟΥ;



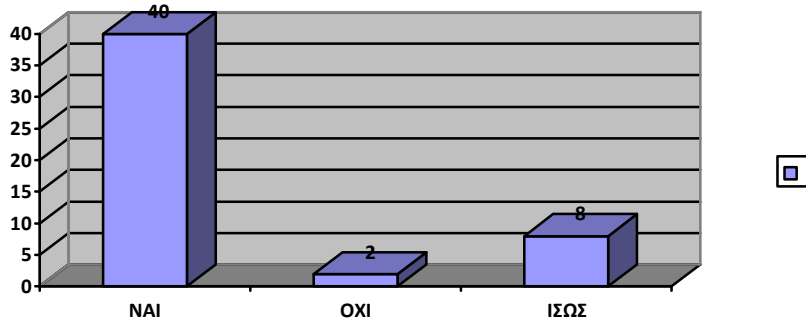
η προϋπηρεσία αποτελεί και αυτή σημαντικό παράγοντα για την μετάβαση του ατόμου σε ένα νέο περιβάλλον εργασίας (70% των ερωτηθέντων) . Η εξοικείωση του με το αντικείμενο της εργασίας γίνεται γρηγορότερα αφού δεν είναι αναγκαία η καθιερωμένη εκπαίδευση του και ο χρόνος προσαρμογής μέχρι την απόδοση έργου περιορίζεται στο ελάχιστο.

## 6. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΤΑ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΒΟΗΘΑΝΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ;



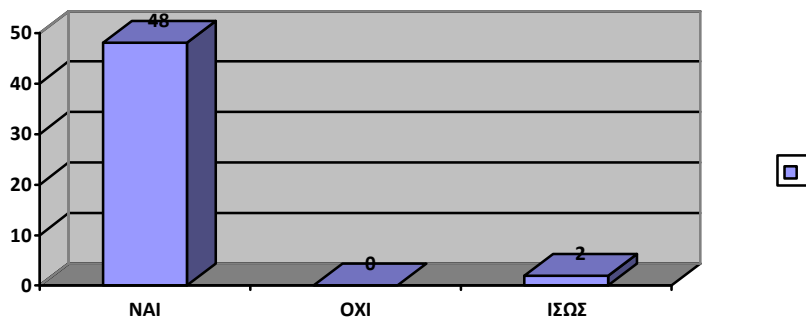
Το 70% όσων συμμετείχαν στην έρευνα μας, απάντησαν ότι το βιογραφικό αποτελεί πολύ βασικό παράγοντα της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. ανάκαθεν το βιογραφικό κάθε εργαζομένου αποτελούσε την πρώτη εικόνα που θα προβάλλει προς του εργοδότες του πριν καν την πρώτη επαφή τους. Είναι σημαντικό για τον εργοδότη να γνωρίζει την κατάρτιση και την εμπειρία του ανθρώπου που θα συναντήσει καθώς επίσης και για τον εργαζόμενο να μπορεί να προβάλλει τον εαυτό του σωστά προς τους ανθρώπους τους οποίους απευθύνεται.

## 7. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΒΟΗΘΑΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;



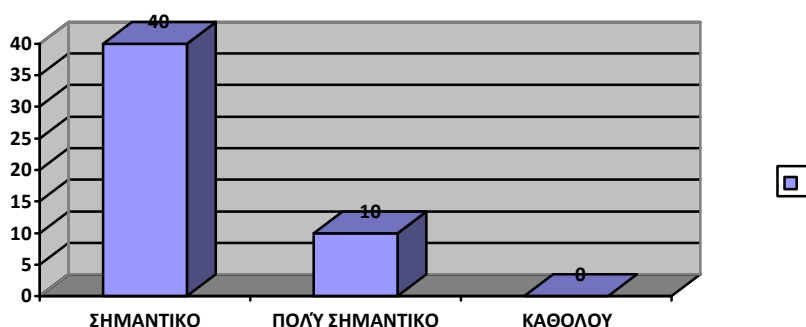
η συνέντευξη αποτελεί το επόμενο στάδιο πρόσληψης αμέσως μετά την κατάθεση του βιογραφικού. Θεωρείτε απαραίτητη διαδικασία ούτως ώστε να μπορέσει ο εργοδότης, μέσω της επαφής του με τον ένα δύναμη υπάλληλο του, να αναγνωρίσει τα στοιχεία εκείνα που θα τον κάνουν να επιλέξει τον συγκεκριμένο υπάλληλο (το 80% των ερωτηθέντων μερίζεται αυτή την άποψη). Ένα καλογραμμμένο βιογραφικό δεν προϋποθέτει και έναν εργατικό, αποδοτικό, έμπιστο, ειλικρινές και ικανό άτομο. Αυτά είναι στοιχεία που μπορούν να αναγνωριστούν μόνο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

## 8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ;



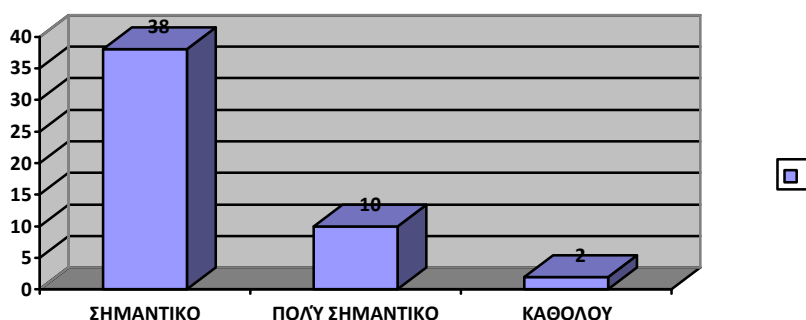
παρά την ακαδημαϊκή κατάρτιση και την προϋπηρεσία κάθε εργαζομένου, απαραίτητη είναι και η εκπαίδευση του όταν θα εισέλθει μέσα στους κόλπους της εταιρίας (οι συμμετέχοντες, τόνισαν σε ποσοστό 95% την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης). Μπορεί όλα τα παραπάνω να του δίνουν τη δυνατότητα να παράγει άμεσα έργο για την εταιρία αλλά είναι γνωστό ότι κάθε εταιρεία υιοθετεί διαφορετικούς τρόπους, τακτικές, στρατηγικές για την αρμονική λειτουργία της. Όλοι αυτοί οι μέθοδοι πρέπει να γίνουν αντιληπτοί από τον εργαζόμενο και αφού υιοθετηθούν θα μπορέσει και αυτός να παράγει καλύτερα το απαιτούμενο έργο που θα του ζητηθεί.

## 9. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΤΟ ΤΙ ΣΠΟΥΔΕΣ ΕΧΕΙ ΚΑΝΕΙ Ο ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ (Π.Χ. ΤΕΙ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ-ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ) ;



οι σπουδές αποτελούν την βάση πάνω στην οποία μια εταιρία θα στηριχτεί για να προσδιορίσει το αντικείμενο της ενασχόλησης του κάθε εργαζομένου. Η γνώση του πάνω σε ένα συγκεκριμένο χώρο σίγουρα αποτελεί ένα μεγάλο προτέρημα για την δουλειά την οποία θα ακολουθήσει. Αυτή την άποψη μας μετέφερε το 80% των εργαζόμενων. Σε αρκετές περιπτώσεις όμως, αυτό δεν αποτελεί κανόνα (20% των μετεχόντων) . Τόσο η ιστορία όσο και η καθημερινότητα μας είναι γεμάτες από περιπτώσεις όπου η όρεξη για δουλειά, η φαντασία, η εργατικότητα και η επιμονή υπερνίκησαν ακαδημαϊκές ιδιοφυίες και διέπρεψαν. Από την άλλη όμως, επειδή κανείς δεν μπορεί να προβλέψει την εξέλιξη κάθε εργαζομένου, οι σπουδές του μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για την ικανότητα του γύρο από το χώρο εργασίας του.

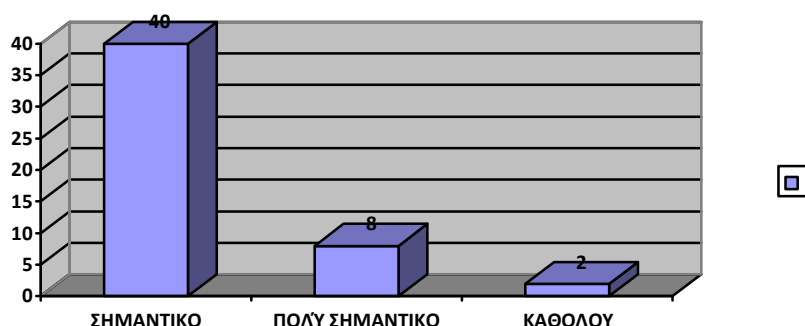
## 10. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;



το παρουσιαστικό του κάθε εργαζομένου πρέπει να συμβαδίζει και με την θέση την οποία κατέχει στην εταιρία. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι κάθε μεγάλη εταιρία επιλέγει εμφανίσιμες παρουσίες για την υποδοχή και την γραμματεία της έτσι ώστε ο κάθε δυνάμει πελάτης η' συνεργάτης να νοιώσει άνετα από την πρώτη επαφή του με το περιβάλλον της εταιρίας. Επίσης, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η εμφάνιση των ατόμων που καλύπτουν τις νευραλγικές θέσεις μιας εταιρίας

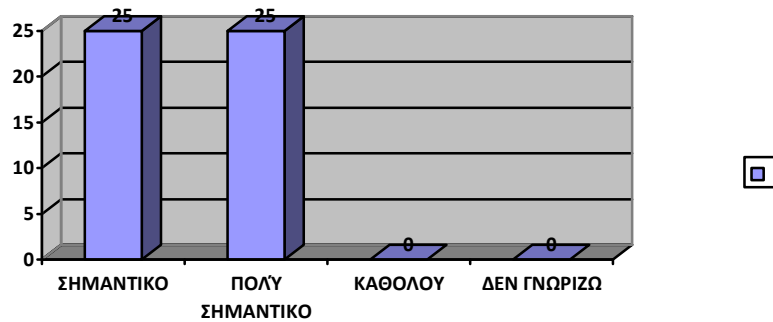
(διευθυντές, προϊστάμενοι κλπ). Οι προαναφερθέντες αποτελούν το πρόσωπο της εταιρίας σε κάθε επαφή της με συνεργάτες και πελάτες και ο τρόπος που θα παρουσιάσουν την εταιρεία τους μέσω της παρουσίας τους είναι σημαντικός και αποτελεί ένα από τους άγραφους αλλά απαραίτους κανόνες μέσα στους κόλπους κάθε οργανισμού. Την παραπάνω αντίληψη σημεριζεται το 78% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα μας.

## 11. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ Η ΗΛΙΚΙΑ ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;



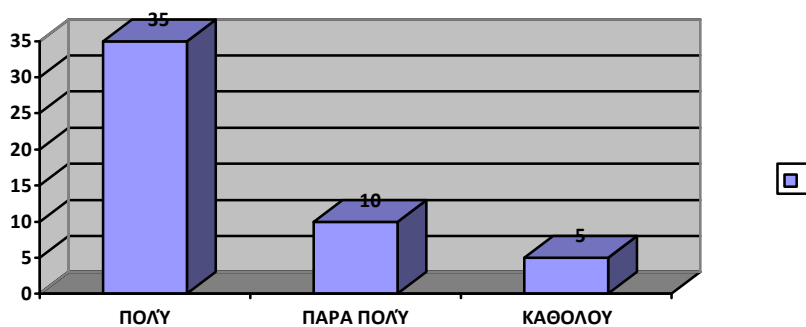
ανάλογα την θέση που χρειάζεται να καλύψει μια εταιρία, η ηλικία μπορεί να είναι από κρίσιμης σημασίας έως αδιάφορη. Όμως, κατά κύριο λόγο, οι εταιρίες επιλέγουν να επενδύσουν σε νέους ανθρώπους που θα μπορέσουν να “μεγαλώσουν επαγγελματικά” μέσα στους κόλπους της εταιρίας και θα αποτελέσουν μακροχρόνια επένδυση (80%). Όταν όμως η απαιτούμενη θέση χρειάζεται μακροχρόνια προϋπηρεσία ή αποτελεί τμήμα του οποίου οι αποφάσεις θα κρίνουν την εξέλιξη μιας εταιρίας, τότε η εμπειρία έρχεται σε προτεραιότητα και αντικαθιστά την ανάγκη του οργανισμού για νεανικούς ενθουσιασμούς (20%).

## 12. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΤΟ ΠΟΣΟ ΦΙΛΟΔΟΞΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ;



η φιλοδοξία αποτελεί το Α και το Ω κάθε εργαζομένου. Το πόσο φιλόδοξος είναι ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί το έναυσμα που θα τον οδηγήσει είτε στα μεγαλύτερα και πιο υπεύθυνα τμήματα μια εταιρίας η' στη στασιμότητα. Αν κατά την διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης ο υπεύθυνος μπορέσει να διακρίνει το επίπεδο φιλοδοξίας του ενδυνάμει εργαζομένου, τότε έχει κάνει ένα σπουδαίο βήμα στο να πάρει την σωστή απόφαση για την πρόσληψη του. Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να διακρίνουμε ότι το 100% των εργαζομένων πιστεύει ότι η φιλοδοξία παίζει τουλάχιστον σημαντικό παράγοντα στην πρόσληψη του η' μη σε μια εταιρία.

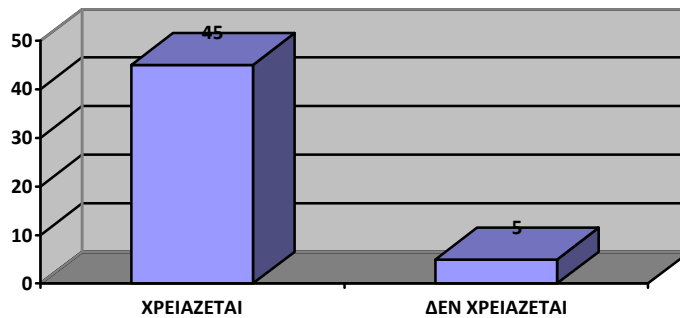
## 13. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΤΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΤΕΣΤ ΒΟΗΘΑΝΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;



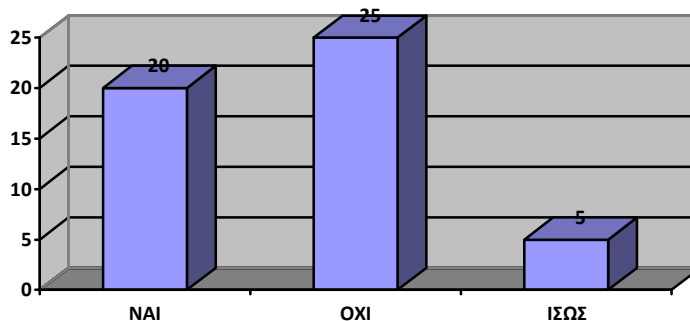
τα ψυχολογικά τεστ αποτελούν άλλο ένα τρόπο που μπορεί μια εταιρία να δοκιμάσει τον τρόπο σκέψης του κάθε μελλοντικού υπαλλήλου της. Ένα ορθό ψυχολογικό τεστ μπορεί να δώσει, μέσω των αποτελεσμάτων του, στην εταιρία μια καθαρή εικόνα για το πώς μπορεί να αντιμετωπίσει ο κάθε υπάλληλος καταστάσεις πίεσης καθώς επίσης και τον τρόπο αντίδρασης του σε πιθανές καταστάσεις που μπορεί να έρθει αντιμέτωπη η εταιρία. Ανάλογα με την θέση που αποζητά να καλύψει η εταιρία, το ψυχολογικό τεστ μπορεί να χαρακτηριστεί από απαραίτητο έως σημαντικό (70% των ερωτηθέντων).



**14. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ; ( ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΕΝΑ ΧΡΟΝΟ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ) ;**



**15. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΚΑΙ ΜΙΑ ΔΕΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;**



14,15) το 90% όσων συμμετείχαν στην έρευνα μας πιστεύουν ότι η αξιολόγηση των υποψηφίων αποτελούσε ανέκαθεν τρόπο παρακολούθησης της εξέλιξης του εκάστοτε εργαζομένου. Η αξιολόγηση μετά από ένα εύλογο διάστημα εργασίας, (ειδικά στην περίπτωση των νέοπροσληφθέντων εργαζομένων) θεωρείτε επιτακτική ανάγκη για κάθε εταιρία μιας και έτσι μπορεί να παρακολουθήσει αντικειμενικά την εξέλιξη και την ποιότητα του έργου που παράγει ο κάθε εργαζόμενος.

Παράλληλα, ένα ποσοστό της τάξεως του 40% πιστεύει ότι στην περίπτωση που κατά την πρώτη αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου είχαν προκύψει οποιασδήποτε μορφής απορίες (π.χ δεν υπήρχε καθαρή εικόνα για την απόδοση του εργαζομένου η' οι συνθήκες κάτω από τις οποίες κρίθηκε δεν ήταν οι απαιτούμενες) μια δεύτερη αξιολόγηση μπορεί να καλύψει τυχών κενά που προέκυψαν στην σύσταση του προφίλ αποδοτικότητας του κάθε εργαζομένου. Σε αντίθετη περίπτωση (50% των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα μας),αν

υπάρχει Ίδη καθαρή εικόνα για τις ικανότητες του υπάλληλου, μια νέα αξιολόγηση θα αποτελούσε σπατάλη χρόνου με, πιθανότατα, μηδενικά νέα δεδομένα για την εταιρία.

## **Επίλογος – Συμπεράσματα.**

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω σκοπός της ερευνάς αυτής είναι να κατανοήσουμε την σημαντική σχέση μεταξύ εργαζομένων με τους υφισταμένους μέσα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω σκοπός της πρόσληψης ικανών ατόμων και με προσόντα είναι η αναβάθμιση των επιχειρήσεων. Σκοπός της επίσης είναι η συνεχής βοήθεια των νέων εργαζομένων για ομαλή και επιτυχή ένταξη τους στην αγορά εργασίας, μέσω της απόκτησης εργασιακής πείρας και εξειδικευμένων συμπληρωματικών γνώσεων.

Ο αναγνώστης αυτής της εργασίας θα είναι σε θέση να κατανοήσει το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια τουριστική μονάδα καθώς επίσης και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν οι μέθοδοι και πολιτικές του

οργανισμού στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων μέσα από τα αποτελέσματα της ίδιας της επιχείρησης.

Εκείνο που κάνει σίγουρα εντύπωση είναι

ότι η διοίκηση του προσωπικού δεν είναι εύκολη υπόθεση και οι διευθυντές θα πρέπει να ασκούν ευέλικτες τεχνικές έτσι ώστε να μπορούν να διατηρούν το προσωπικό τους δυναμικό, παραγωγικό και ταυτόχρονα ικανοποιημένο. Θα γίνει μια προσπάθεια αυτές οι πολιτικές να μεταφραστούν σε συστήματα βελτίωσης της

ικανοποίησης του προσωπικού τα οποία αποσκοπούν στην βελτίωση της

γενικότερης απόδοσής του και άρα στην βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου

Μια επιχείρηση για να αύξηση τα κέρδη της, μειώνει τα έξοδα της, με την επιλογή κατάλληλου προσωπικού, και παρέχει ευκαιρία δοκιμαστικής περιόδου στους νεοπροσληφθέντων, χωρίς αποδοχές μέχρι την μόνιμη πρόσληψη τους.

Ο ρόλος της υπηρεσίας προσωπικού είναι πολύ σημαντικός παράγοντας μέσα σε μία επιχείρηση, για το λόγο ότι είναι η πρώτη εικόνα που δίνει η επιχείρηση στον πελάτη όπως και το τελικό αποτέλεσμα μίας επιχείρησης όπου είναι οι εργαζόμενοι του.

Ειδικά στις τουριστικές επιχειρήσεις όπου προσφέρουν υπηρεσίες και τις περισσότερες φορές, αν όχι πάντα, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα έρθουν σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η συμπεριφορά τους επηρεάζει σημαντικά το τουριστικό προϊόν.

Η οργάνωση και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα που μπορεί να έχει η επιχείρηση, για το λόγο ότι μπορούμε να τους βάλουμε σύμφωνα με το δικό μας πρότυπο εργασίας δηλ. στο ανάλογο << καλούπι >> της επιχείρησής μας.

Από την έρευνα αυτή ανακαλύψαμε ότι δίνουν μεγάλη βάση στην επιλογή του προσωπικού και έχουν ειδικούς υπεύθυνους για την θέση αυτή τις επιλογής του προσωπικού. Έχουν πολλές απαιτήσεις γιατί θέλουν να διαλέγουν άτομα ικανά και δυναμικά για το καλύτερο αποτέλεσμα τους. Αρχίζουν την διαδικασία επιλογής προσωπικού με την αναγγελία της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, και εφόσον πάρουν τα βιογραφικά που αυτοί θεωρούν κατάλληλα αρχίζουν την διαδικασία της συνέντευξης όπου από εκεί θα καταλάβουν αν είναι κατάλληλος ο υποψήφιος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Πολλές φορές διαλέγουν άτομα τα οποία θα έχουν μια εκπαιδευτική εκπαίδευση σε ένα ανάλογο Τ.Ε.Ι ή ιδιωτική σχολή , πολλές είναι και η περιπτώσεις όπου δεν ζητάνε ιδιαίτερες γνώσεις όσο να έχουν εργαστεί σε μία ανάλογη θέση και να έχουν πείρα πρακτική.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων ζητάνε άτομα τα οποία να μην έχουν εργαστεί σε ανάλογη θέση για να μπορούν να τους εκπαιδεύσουν έτσι όπως θέλουν αυτοί και με τα δικά τους πρότυπα εργασίας. Επίσης πρώτα θα τους εκπαιδεύσουν ένα μηνά , τις περισσότερες φορές για να καταλάβουν αν είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση. Το σημαντικότερο σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι οι διευθυντές θα έχουν χαμηλότερο κόστος εργασίας και περισσότερες απαιτήσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα ερωτηματολογίου οι περισσότεροι διευθυντές ξενοδοχείων θα προτιμήσουν να πάρουν ένα εργαζόμενο ο οποίος μπορεί να μην έχει το κατάλληλο πτυχίο σχολής. αλλά να γνωρίζει 3 ξένες γλώσσες και να έχει εμπειρία στην συγκεκριμένη θέση τουλάχιστον 3 χρόνια.

Θα διαλέξει ένα τέτοιο υποψήφιο για το λόγο ότι θα έχει λιγότερο κόστος εργασίας, και δεν θα χρειαστεί να πληρώνει το πτυχίο. Στο τουριστικό κλάδο οι απαιτήσεις των διευθυντών είναι πολλές και απαιτούν να υπάρχουν τα απαραίτητα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος για να θεωρηθεί κατάλληλος.

Τις περισσότερες φορές, σύμφωνα με την ερευνά αυτή τους παίρνει μόνο 10 λεπτά συνέντευξης για να καταλάβουν αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος. Αυτό που

ζητάνε από ένα υποψήφιο είναι : να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να είναι ευπαρουσίαστος –ευπαρουσίαστη , ευγενικός και εξυπηρετικός, καθαρός και εμφανισιμός, φιλόδοξος και γρήγορος.

Το πιο σημαντικό όμως που μετράει για την επιλογή του υποψηφίου, είναι <<ο αέρας του>> φαίνεται από την αρχή από την ώρα που θα μπει για συνέντευξη αν είναι για την θέση αυτή. Κατά την γνώμη μου θα έπρεπε στην συνέντευξη, στους εξεταστές να υπάρχει και ένας ψυχολόγος για να παρατηρεί την στάση σώματος τον τρόπο που κινείτε που μιλάει και γενικά να βγάλει μια εικόνα για τον υποψήφιο.

Τέλος, από την έρευνα αυτή ανακαλύψαμε ότι η μέθοδος στην οποία δίνουν βάρος οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι η μέθοδος των βιογραφικών σε συνδυασμό με την συνέντευξη.

Αυτό γίνεται κατά την γνώμη μας διότι με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν στην διάθεση τους περισσότερα στοιχεία και είναι πιο εύκολο να σχηματίσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους υποψηφίους.

## *Αναφορές-Βιβλιογραφία*

- Tyson Shaun, York Alfred, Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, 2004, εκδόσεις κλειδάριθμος.
- Ευροτυρη – Κουφίδου Στέλλα, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2001
- Γρηγόρης Πιντέλογου, στοιχεία τουριστικής – ξενοδοχειακής εργατικής νομοθεσίας, 2001, εκδόσεις Έλλην .
- Keiser, διοίκηση ξενοδοχείου, 2001, εκδόσεις ιών.
- Σοκόδημος Ανδρέας για την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, 2008, εκδόσεις κλειδάριθμος.
- Παπαλεξανδράκη Νάνου Α. διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2001, εκδόσεις interbooks.
- Χολέβας Κ. Γιάννης, αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, 1995, εκδόσεις κλειδάριθμος.
- Patrick J. Montanna and Bruce H. Charnov, Management, 3<sup>rd</sup> edition, Barron's Educational Series, 2000, μετάφραση Μαρία Ρούβαλη, Κλειδάριθμος 2002.