

**ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**“ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.”**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΕΛΕΝΗ (ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ 4892)**

**ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011**

## **«ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει θεωρητικά την εξέλιξη από την διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων – μια σύγχρονη και αναβαθμισμένη προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εργασία μου τεκμηριώνει την ανάγκη υιοθέτησης νέων αντιλήψεων και νέας φιλοσοφίας στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη στόχων ποιότητας. Αυτό το δεδομένο σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων κάνει την ξενοδοχειακή εργασία ξεχωριστή.

Η ανάγκη του οράματος που υπήρχε τότε στην διοίκηση των ανθρώπων έφερε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αυτού που λεμέ διοίκηση προσωπικού σε διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Πολλοί ήταν εκείνοι που πίστεψαν ότι δεν υπήρχε καμιά διαφορά μεταξύ τους. Ότι ήταν απλώς μια μετονομασία του όρου, μια επονομασία της ήδη υπάρχουσας διοίκησης προσωπικού και τίποτα παραπάνω.

Ωστόσο πολλές είναι οι διαφορές που εμφανίζονται ανάμεσα στους δυο όρους που δείχνουν να διαφοροποιούν τι μια από την άλλη σημαντικά τόσο μέσα από τις λειτουργίες τους όσο και από τα πιο απλά θέματα όπου αφορούν την εργασία, τους ανθρώπινους πόρους, τα διευθυντικά στελέχη.

Στην προσπάθεια της βελτίωσης της γνώσης για το τι συμβαίνει μέσα σε μια επιχείρηση αρκετοί ήταν εκείνοι που αποφάσισαν να δημιουργήσουν μοντέλα. Αυτό για να μπορούν να εξετάσουν πως η αλλαγή μιας μεταβλητής μπορεί να επηρεάσει τις άλλες, όπως είναι η επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τα συναισθήματά τους, τους όρους της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν δημιουργηθήκαν κάποια μοντέλα όπως αυτό του Harvard, το μοντέλο Brewster και Bournois, τα αγγλοσαξονικά μοντέλα, το μοντέλο του Schuler και τέλος το διάγραμμα των ‘Seven S’.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι πολλά είναι εκείνα που διαφοροποιούν τον ένα όρο από τον άλλο όπως παραδείγματος χάριν σε θέματα όπως στις συμβάσεις των εργαζομένων στη Διοίκηση Προσωπικού γίνεται προσεκτική καταγραφή των υποχρεώσεων ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν έχει να κάνει μόνο με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων, βάζει και άλλους στόχους παραπέρα απ’ αυτούς και επιδιώκει την πραγματοποίησή τους. Επίσης οι κανόνες στη Διοίκηση Προσωπικού είναι ξεκάθαροι, ο διευθυντικός ρόλος είναι διεκπαιρωτικός και η επικοινωνία έμμεση ενώ από την άλλη μεριά

στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπάρχει άνεση με τους κανόνες (business need), ο διευθυντικός ρόλος είναι μεταμορφωτικός και η επικοινωνία άμεση. Όσον αφορά τη συμπεριφορά των εργαζομένων στη Διοίκηση Προσωπικού καθορίζεται από τους κανόνες που έχουν ορίσει και από την ιεραρχία ενώ στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπάρχουν αξίες και η αποστολή που την καθορίζουν. Διαφορά υπάρχει επίσης και στο διευθυντικό έργο έναντι των εργαζομένων όπου στη Διοίκηση Προσωπικού γίνεται με παρακολούθηση ενώ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με μόρφωση και καλλιέργεια. Επιπροσθέτως όταν υπάρχουν διαφωνίες και προβλήματα στη Διοίκηση Προσωπικού καταβάλλεται προσπάθεια για προσωρινή ανακωχή ενώ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζονται με την ανάπτυξη κάλου κλίματος εργασίας και της κουλτούρας. Τέλος στο σχεδιασμό της εργασίας στη Διοίκηση Προσωπικού γίνεται καταμερισμός της εργασίας ενώ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν γίνεται καταμερισμός αυτής αλλά η εργασία είναι ομαδική.

·  
·

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ</b>	
1.1. Το φαινόμενο του τουρισμού.....	9
1.2. Οι παράγοντες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη του τουρισμού.....	10
1.3. Το εννοιολογικό περιεχόμενο του τουρισμού.....	10
1.4. Τριτογενής τομέας της οικονομίας.....	14
1.5. Η διοίκηση των επισκεπτών.....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΤΟ MANAGEMENT</b>	
Εισαγωγικά στοιχεία management.....	17
2.1. Έννοια του management.....	18
2.2. Προγραμματισμός.....	19
2.3. Η λήψη των αποφάσεων.....	21
2.4. Η οργάνωση.....	23
2.5. Η διεύθυνση.....	26
2.6. Ο έλεγχος.....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	
3.1. Εισαγωγικά στοιχεία.....	31
3.2. Τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής εργασίας.....	32
3.3. Η ποιότητα υπηρεσιών και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού.....	34
3.4. Ολική ποιότητα.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</b>	
4.1. Η ανάγκη οράματος στην διοίκηση των ανθρώπων.....	41
4.2. Η ανάπτυξη της διοίκησης προσωπικού.....	43
4.3. Η ανάπτυξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οι λόγοι που συντέλεσαν σ' αυτήν την ανάπτυξη.....	44
4.4. Τι ήταν εκείνο που προκάλεσε το ενδιαφέρον για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	46
4.5. Η μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην διαφοροποιημένη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	46
4.6. Εννοιολογικό περιεχόμενο και ορισμοί.....	47

4.6.1. Η διοίκηση προσωπικού.....	47
4.6.2. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....	49
4.7. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σαν μια επονομασία της ήδη υπάρχουσας διοίκησης προσωπικού.....	51
4.8. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σαν ένας καινούργιος κλάδος της διοίκησης .....	52
4.9. Η προσπάθεια για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	52
4.10. Βασικές διαφορές μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	53
4.11. Οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού .....	60
4.12. Οι επιπλέον λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπου την διαφοροποιούν από την παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού.....	62

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

5.1. Ο σκοπός των μοντέλων.....	63
5.2. Το μοντέλο του Harvard και η συνεισφορά του .....	66
5.3. Το μοντέλο Brewster & Bournois .....	68
5.4. Αγγλοσαξονικά μοντέλα .....	69
5.5. Το μοντέλο Schuler .....	71
5.6. Το διάγραμμα των “Seven S” από τον McKinsey.....	72

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** .....

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**.....

### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ- ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Πίνακας 1.1.:Οι τέσσερις απόψεις που μπορούν να διαπιστωθούν για τον τουρισμό.....	12
Σχεδιάγραμμα 1.2.: Το τουριστικό σύνθετο.....	13
Σχήμα 2.1.: Τα βήματα της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων .....	22
Σχεδιάγραμμα 3.1.: Μοντέλο ολικής ποιότητας .....	37
Πίνακας 3.2.: Στοιχεία λειτουργικής ποιότητας.....	38
Πίνακας 4.1.: Οι διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	57
Πίνακας 4.2.: Επιπλέον διαφορές σύμφωνα με την μελέτη στου Storey.....	59
Πίνακας 5.1.: Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων από την όψη των διαφορετικών μοντέλων.....	64
Σχεδιάγραμμα 5.2.: Ένα σχέδιο για την σχέση μεταξύ του τύπου της εργασίας , της αγοράς εργασίας και η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων.....	65
Σχεδιάγραμμα 5.3.:The McKinsey 7 “S” diagram .....	73

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Κατά την συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας κάποιοι άνθρωποι συνεισέφεραν την βοήθειά τους για να φτάσω στο επιθυμητό αποτέλεσμα γι' αυτό λοιπόν θεωρώ σημαντικό στο σημείο αυτό ότι θα πρέπει να τους ευχαριστήσω που με βοήθησαν και με στήριξαν.

Ο κύριος **Απλαδάς Γεώργιος** καθηγητής του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας στο τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων του οποίου η βοήθεια ήταν πολύ σημαντική καθώς μου έδωσε τις σωστές κατευθύνσεις και οδηγίες καθ' όλη την διάρκεια της διεξαγωγής της εργασίας.

. Η κύρια **Πριτανάκη Ελευθερία** επίσης καθηγήτρια του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας στο τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων της οποίας η βοήθεια ήταν εξίσου σημαντική.

Όπως επίσης οφείλω να ευχαριστήσω και όλους τους καθηγητές και τους επιστημονικούς συνεργάτες του τμήματος των Τουριστικών Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τ.Ε.Ι Κρήτης για πολύτιμες και εμπειριστατωμένες γνώσεις που μου προσέφεραν στα 4 χρόνια φοίτησής μου .

## Εισαγωγή

Όλες οι επιχειρήσεις παγκοσμίως αντιμετωπίζουν καθημερινά το φαινόμενο των ριζικών αλλαγών όσον αφορά την πολιτική και την οικονομία στην Ευρώπη συμπεριλαμβανομένου και της νέας τεχνολογίας των δημογραφικών αλλαγών καθώς και την αίσθηση της ανάγκης για περισσότερες αξίες έχουν δημιουργήσει μια αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις για τον τρόπο λειτουργίας τους. Η παγκόσμια ύφεση και οι επιδράσεις της στα αποθέματα και τις αγορές συναλλάγματος, έχουν παρεμποδίσει τη δημιουργία και την ύπαρξη ενός σταθερού και όχι συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος. Συμπεραίνεται ότι δεν θα ήταν λοιπόν δυνατόν να μην επηρεαστεί, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων ή των οργανισμών.

Σύμφωνα με σχετικές πηγές, με τη συνεχιζόμενη μεταβλητότητα της παγκοσμιοποίησης κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται και να εγκλιματίζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα υιοθετώντας κάθε αλλαγή που θα την βοηθήσει να επιβιώσει στον οξύ ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων ([www.makine.gr](http://www.makine.gr)). Συνεπώς όλες οι επιχειρήσεις για να μπορούν να αντεπεξέλθουν σ' όλες αυτές τις αλλαγές που συμβαίνουν οφείλουν να προσαρμόσουν το εργατικό δυναμικό τους όσο το δυνατόν καλύτερα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει θεωρητικά την εξέλιξη από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων – μια σύγχρονη και αναβαθμισμένη προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζετε γενικά το φαινόμενο του τουρισμού, οι παράγοντες που συνέβαλαν στην ανάπτυξή του όπως επίσης παραθέτεται ο τριτογενής τομέας της οικονομίας και η διοίκηση των επισκεπτών . Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο το οποίο αφορά το management και τις λειτουργίες του δηλαδή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τον έλεγχο και την λήψη των αποφάσεων Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής εργασίας, στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τη σπουδαιότητα του στην επίτευξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας . Στη συνέχεια, το τέταρτο κεφάλαιο διερευνά την μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων το εννοιολογικό περιεχόμενο και τους ορισμούς και εξετάζει τις διαφορές μεταξύ τους με παραδείγματα από την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια μοντέλα της διοίκησης ανθρώπινων

πόρων και ο σκοπός της δημιουργίας τους. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από όλα τα παραπάνω.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

## 1.1. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τους Ηγουμενάκη, Κραβαρίτη & Λύτρα (1998) ο τουρισμός σαν κλάδος οικονομικής δραστηριότητας αναμφίβολα αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης ή μεγέθυνσης, στην πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων σε έργα τουριστικής υποδομής και αναδομής, στην τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας της περιφέρειας και στη δημιουργία εσόδων για τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό, για το κράτος και για την τοπική αυτοδιοίκηση. Ακόμα μπορεί να είναι και σημαντικός εργοδότης αφού χάρη σε αυτόν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και βρίσκουν απασχόληση έστω και εποχιακά πολλοί εργαζόμενοι.

Όσον αφορά την ανάπτυξη του τουρισμού ουσιαστικά επιτεύχθηκε από το τέλος των εχθροπραξιών του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και μετά. Ο μαζικός τουρισμός σαν αναγνωρίσιμο οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο άρχισε να γίνεται εμφανής προς το τέλος της δεκαετίας του '50 και έκτοτε η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας συνεχίζεται, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο μεταξύ άλλων στις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε πολλές χώρες υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών. Ήδη από τα μέσα περίπου της δεκαετίας του '70 είχε διαφανεί ότι η περίοδος της συνεχούς ανάπτυξης του τουρισμού είχε πλέον τελειώσει οριστικά. Αυτό βέβαια δεν σήμαινε ότι η ανάπτυξη του τουρισμού μελλοντικά θα είναι μηδενική. Σήμαινε όμως ότι:

- Η συνολική ανάπτυξη του τουρισμού πιθανόν να είναι σε χαμηλότερα ποσοστά απ' ότι ήταν αυτή στο παρελθόν.
- Η ανάπτυξη του τουρισμού θα είναι περισσότερο άνισα κατανομημένη τόσο από πλευράς ανάπτυξης τουριστικών αγορών όσο και από πλευράς τουριστικών προορισμών και υπηρεσιών.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ τουριστικών προορισμών και υπηρεσιών θα είναι μελλοντικά εντονότερος, γι' αυτό και οι προωθητικές δραστηριότητες του τουριστικού marketing θα πρέπει να επικεντρώνονται μάλλον σε διευρύνσεις των ελεγχόμενων μεριδίων των υφιστάμενων τουριστικών αγορών, παρά σε διεισδύσεις σε νέες τουριστικές αγορές.
- Η ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών θα είναι περισσότερο επιλεκτική και καταταμημένη, δηλαδή θα εξαρτάται από την ικανότητα των χωρών υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών να προσφέρουν ποιότητας τουριστικά πακέτα σε

ανταγωνιστικές τιμές που θα ικανοποιούν συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες ομάδων πιθανών πελατών τους σε μια ορισμένη τουριστική αγορά.

## **1.2. ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΕΒΑΛΑΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Ο τουρισμός αν και είχε πια ‘‘εκδημοκρατιστεί ‘‘, δεν παύει να αποτελεί ένα είδος πολυτελείας. Μέχρι τα μέσα περίπου του αιώνα μας ο τουρισμός αποτελούσε προνόμιο των πλουσίων και της αριστοκρατίας δηλαδή των λίγων, και συγκεκριμένα αυτών που διέθεταν και χρήματα αλλά και ελεύθερο χρόνο για τουρισμό.

Σήμερα όμως στις ανεπτυγμένες τουλάχιστον χώρες του κόσμου ο τουρισμός αποτελεί χωρίς άλλο, τρόπο ζωής. Ο αυξημένος ελεύθερος χρόνος η διάθεση των εργαζομένων σε συνδυασμό με τα υψηλότερα εισοδήματα τους και τις θεσμοθετημένες πληρωμένες διακοπές σε συνδυασμό με μια αυξημένη κινητικότητα των ανθρώπων συνέβαλαν στο να κάνουν τουρισμό ολοένα και περισσότερα άτομα κάθε χρόνο. Οι σημαντικές βελτιώσεις στις συγκοινωνίες και τα διάφορα μεταφορικά μέσα ο πολλαπλασιασμός των τουριστικών καταλυμάτων, η αύξηση της παράγωγης και διάθεσης τουριστικών πακέτων διακοπών και όχι μονό, καθώς επίσης και άλλων σχετικά φτηνών μορφών διακοπών και ταξιδιών συνέβαλαν ακόμα περισσότερο στη δημιουργία μεγαλύτερων ευκαιριών για την πραγματοποίηση ταξιδιών για διακοπές και ευχαρίστηση. Σήμερα η πλειοψηφία των ανθρώπων στις αναπτυγμένες χώρες, καθώς επίσης ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι στις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κάποιας μορφής τουρισμό και με αυτόν τον τρόπο να ικανοποιήσουν στο μετρό του εφικτού συγκεκριμένες ανάγκες ή επιθυμίες. Δεν θα αποτελούσε υπερβολή αν υποστηριζόταν η άποψη ότι ο τουρισμός αποτελεί πια ένα γενικά αποδεκτό, συνηθισμένο και αναμενόμενο τρόπο ζωής ενός μεγάλου και συνεχώς αυξανόμενου αριθμού ανθρώπων σε όλα τα μέρη του κόσμου. Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης & Λύτρα (1998).

## **1.3. ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Όπως αναφέρει ο Ηγουμενάκης (1999) & Λαλούμης και Ρούπας (1998) ο τουρισμός εμφανίζεται με διάφορες μορφές, γι’ αυτό και είναι δύσκολο να οριστεί με ακρίβεια. Μια από τις πρώτες προσπάθειες που έγιναν για να οριστεί αυτός όσο το δυνατό ακριβέστερα, ήταν αυτή των Hunziker και Krapf. Αυτοί είχαν εκφράσει την άποψη ότι ο τουρισμός έπρεπε να

οριστεί σαν το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων, εφόσον αυτά δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέονται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα. Ο ορισμός αυτός βοηθά χωρίς άλλο να διακρίνει κανείς τον τουρισμό από την αποδημία, αλλά γενικά σαν έννοια κάθε άλλο παρά ολοκληρωμένη είναι. Από τα κύρια χαρακτηριστικά του τουρισμού, πέντε είναι εκείνα που μπορούν να εξακριβωθούν εννοιολογικά και συγκεκριμένα:

- 1) Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σε αυτούς τουλάχιστον επί ένα 24ωρο με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους.
- 2) Οι διάφορες μορφές τουρισμού, όποιες και αν είναι αυτές περιέχουν απαραίτητα δυο βασικά στοιχεία και συγκεκριμένα το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν με την ευρύτερη έννοια του όρου, δηλαδή συμπεριλαμβανομένης και της διατροφής.
- 3) Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής των ανθρώπων που αποφασίζουν να μετακινηθούν για τουριστικούς λόγους.
- 4) Η μετακίνηση ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα που σημαίνει ότι πρόθεση τους είναι να επιστρέψουν στον τόπο την μόνιμης διαμονής τους μέσα σε λίγες ημέρες, εβδομάδες ή μήνες.
- 5) Οι άνθρωποι επισκέπτονται διάφορους τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς σκοπούς, δηλαδή για σκοπούς άλλους από εκείνους της μόνιμης διαμονής τους ή της επαγγελματικής απασχόλησής τους.

Οποιαδήποτε προσπάθεια καταβληθεί για τον ορισμό του τουρισμού με ακρίβεια και περιγραφή με σαφήνεια θα αποτύχει αν δεν ληφθούν σοβαρά υπόψη οι διάφορες ομάδες που συμμετέχουν στην τουριστική βιομηχανία και επηρεάζονται από αυτήν. Αυτές οι απόψεις είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου και περιεκτικού ορισμού του τουρισμού. Τέσσερις απόψεις που μπορούν να εξακριβωθούν για τον τουρισμό παρατίθενται πιο κάτω (Πίνακας 1.1.):

Πίνακας 1.1.:Οι τέσσερις απόψεις που μπορούν να διαπιστωθούν για τον τουρισμό

Διαφορετικές απόψεις του Τουρισμού.	Ο τουρίστας
	Η τουριστική επιχείρηση
	Ο τουριστικός προορισμός
	Η διοίκηση του τουριστικού προορισμού

Πηγή: Ηγουμενάκης (1999)

- **Ο τουρίστας:** επιδιώκει διάφορες ψυχικές εμπειρίες και ικανοποιήσεις. Η φύση τους θα καθορίσει κατά ένα μεγάλο μέρος τους τουριστικούς προορισμούς που θα διαλέξει να επισκεφτεί και τις δραστηριότητες που θα απολαύσει.
- **Η τουριστική επιχείρηση:** βλέπει τον τουρισμό σαν μια ευκαιρία να πραγματοποιήσει κάποιο κέρδος με το να εφοδιάζει την τουριστική αγορά με αγαθά και υπηρεσίες που ζητούν οι τουρίστες.
- **Ο τουριστικός προορισμός:** βλέπει τον τουρισμό κυρίως σαν πολιτιστικό παράγοντα, σαν παράγοντα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, σαν παράγοντα πραγματοποίησης εσόδων και γενικότερα σαν παράγοντα ευημερίας και προόδου. Την ίδια στιγμή όμως προβληματίζεται λίγο- πολύ για τις αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να έχει ο τουρισμός σε αυτόν και γενικότερα στο περιβάλλον του.
- **Η διοίκηση του τουριστικού προορισμού:** βλέπει τον τουρισμό σαν παράγοντα ανάπτυξης ή μεγέθυνσης της οικονομίας της περιοχής της δικαιοδοσίας της, χωρίς όμως να παραβλέπει και τις αρνητικές επιδράσεις οποιεσδήποτε και αν είναι αυτές και ανεξάρτητα από το αν αυτές είναι άμεσες ή έμμεσες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο τουρισμός θα μπορούσε να οριστεί σαν το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την αμοιβαία επίδραση τουριστών, τουριστικών επιχειρήσεων, τουριστικών προορισμών και διοικήσεων τουριστικών προορισμών στη διαδικασία προσέλκυσης υποδοχής και φιλοξενίας επισκεπτών, δηλαδή τουριστών και εκδρομέων πλην όμως ο ορισμός αυτός είναι πολύ γενικός.

Αν παρατηρήσουμε προσεκτικά θα διαπιστώσουμε ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνθετο δραστηριοτήτων, προϊόντων και παραγωγικών μονάδων, που προσφέρει μια τουριστική εμπειρία σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που φεύγουν από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους προσωρινά και ταξιδεύουν για να επισκεφτούν κάποιον τουριστικό προορισμό για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης, ψυχαγωγίας και διασκέδασης.

(Σχεδιάγραμμα 1.2.)

Το τουριστικό σύνθετο

$$\begin{aligned} \text{ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ} = & \\ & \text{ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ} + \\ & \text{ΥΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (ΑΓΑΘΑ)} + \\ & \text{ΑΪΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ)} + \\ & \text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ} = \\ & \text{ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ} \end{aligned}$$

Πηγή: Ηγουμενάκης (1999)

Με άλλα λόγια ο τουρισμός συμπεριλαμβάνει όλους τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων αλλά και εκείνους που δεν μπορούν να χαρακτηριστούν σαν τέτοιοι, πλην όμως τα προϊόντα που προσφέρουν είναι απαραίτητα στους τουρίστες κατά τη διάρκεια των διακοπών τους.

Συμπεραίνουμε ότι ο τουρισμός είναι ολόκληρος ο κόσμος της τουριστικής βιομηχανίας δηλαδή των θέλγητρων, των καταλυμάτων, των μεταφορικών μέσων και γενικότερα όλων των υλικών και άυλων προϊόντων που ικανοποιούν τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων. Επίσης αποτελεί το αθροιστικό σύνολο των τουριστικών δαπανών που πραγματοποιούνται μέσα στα όρια μιας χώρας ή μιας διοικητικής της υποδιαίρεσης.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω ένας ολοκληρωμένος ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για τον τουρισμό είναι:

Η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους σε ένα άλλο με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης και αναψυχής, και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων. Ο ορισμός αυτός αποτελείται από δυο σκέλη το πρώτο είναι εκείνο που αναφέρεται στην μετακίνηση των ανθρώπων για τουριστικούς λόγους (καταναλωτικό μέρος) και ταυτίζεται με την τουριστική προσφορά και το δεύτερο που αναφέρεται στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων που μετακινούνται πρόσκαιρα για τουριστικούς λόγους (παραγωγικό μέρος) και φυσικά ταυτίζεται με την τουριστική προσφορά. Τόσο η τουριστική

προσφορά όσο και η τουριστική ζήτηση προϋποθέτουν την ύπαρξη κάποιων προϊόντων που μπορούν να εκφραστούν όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά και η κατανάλωση ή η χρήση αυτών ικανοποιεί τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων. Τα προϊόντα αυτά είναι τα τουριστικά τα οποία μπορεί να είναι υλικά και άυλα και ακόμα απλά ή σύνθετα.

Σύμφωνα με τους Ηγουμενάκη, Κραβαρίτη & Λύτρα (1998), ο τουρισμός αποτελεί την προσωρινή μετακίνηση ανθρώπων σε τουριστικούς προορισμούς που βρίσκονται εκτός των τόπων μόνιμης κατοικίας τους την ανάπτυξη τουριστικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στους τουριστικούς προορισμούς που επισκέπτονται και τη χρησιμοποίηση των τουριστικών εγκαταστάσεων που δημιουργήθηκαν για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η μελέτη του τουρισμού αποτελεί ουσιαστικά μελέτη των ανθρώπων που βρίσκονται για τουριστικούς λόγους μακριά από τους τόπους τους οποίους κατοικούν μόνιμα, των τουριστικών εγκαταστάσεων που βρίσκονται στους τουριστικούς προορισμούς και που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των τουριστών που κάνουν χρήση τους και τέλος των επιδράσεων που ασκούν αυτοί από οικονομικής κοινωνικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής άποψης στους τουριστικούς τους προορισμούς κατά την πρόσκαιρη διαμονή τους σε αυτούς.

#### **1.4. ΤΡΙΤΟΓΕΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

Ένα μεγάλο μέρος της οικονομίας της σύγχρονης κοινωνίας πηγάζει από την αγορά υπηρεσιών πάσης φύσεως με την οργάνωση τους από τον ανθρώπινο παράγοντα ή τα νομικά πρόσωπα που τις πωλούν. Κατά τη διάρκεια λοιπόν του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο τριτογενής τομέας της οικονομίας διογκώθηκε αρκετά και μάλιστα κατάφερε να καταλάβει το χώρο των άλλων δυο τόσο όσον αφορά τους απασχολούμενους ή γενικότερα το μέγεθος του πλούτου που παράγει για μια οικονομία όσο και στην ανάλογη προσοχή που δέχεται από το κράτος και τους ιδιώτες. Όσον αφορά την οργάνωση και τη λειτουργία του ο τουρισμός αν και αναπτύχτηκε τον εικοστό αιώνα είχε ίσως την πιο εντυπωσιακή άνοδο.

Περίπου την ίδια χρονική στιγμή με την άνοδο του φαινομένου του τουρισμού η εξέλιξη της τεχνολογίας για την δικτύωση των ανθρώπων ωρίμασε τόσο πολύ ώστε να φτάσει στο σημείο να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι. Ο υπολογιστής, σε κάθε του μορφή όπως μπήκε στη ζωή μας την άλλαξε ριζικά όπως και την οικονομία.

Μετά λοιπόν την συνένωση του εμπορίου και της τεχνολογίας που δεν άργησε να έρθει μπαίνουμε σε μια νέα εποχή όπου το εμπόριο καθοδηγείται από του υπολογιστές γεγονός που δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει και τον τουρισμό.

## 1.5. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ

Αναφορικά με τον τουρισμό σε γενικές γραμμές η παλιά βιομηχανία μετατρέπεται σήμερα σε μια νέα βιομηχανία παγκόσμιου τουρισμού, η οποία χαρακτηρίζεται από μια σειρά διαστάσεων όπως η ασφάλεια, η αξιοπιστία ικανότητα των εργαζομένων, η ευγένεια στην εξυπηρέτηση, η προσβασιμότητα, η ανταπόκριση, η κατανόηση των αναγκών και η φερεγγυότητα.

Σύμφωνα με τον A. Poon (1993) ο παγκόσμιος τουρισμός μεταμορφώνεται. Εκείνος τον διακρίνει σε παλιό και νέο. Παλιό τουρισμός ονομάζεται ο τουρισμός του 1950-1970 ενώ νέος καλείται ο τουρισμός του μέλλοντος. Ενώ ο παλιός είναι μαζικός συγκεκριμενοποιημένος και αυστηρά καθορισμένος χωρίς επιλογές του καταναλωτή ο νέος αποκτά μια νέα μορφή. Πιο συγκεκριμένα ο καλούμενος νέος τουρισμός είναι πιο ευέλικτος, περισσότερο τμηματοποιημένος και εξειδικευμένος, προσαρμοσμένος στις εκάστοτε ανάγκες και διαγώνια ολοκληρωμένος.

Σημαντικό ρόλο σ' αυτή την αλλαγή παίζει η ανάπτυξη της τεχνολογίας η οποία συντέλεσε σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητα των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών αλλά και στην εισαγωγή νέων, ακόμη πιο δραστικών και καινοτόμων.

Όσον αφορά την διοίκηση των επισκεπτών αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τον λεγόμενο νέο τουρισμό. Αυτό γιατί διασφαλίζει την ολοένα και αυξανόμενη θετική εμπειρία υψηλής ποιότητας που εισπράττει κάθε επισκέπτης, ενώ την ίδια στιγμή προβάλλει τον εκάστοτε προορισμό με σκοπό την επαναλαμβανομένη και μελλοντική προσέλκυση των πελατών.

Η πρώτη εμφάνιση αλλά και η ανάπτυξη της διοίκησης των επισκεπτών προσεγγίστηκε από περιοχές φυσικής ομορφιάς όπου η ανάγκη του προγραμματισμού και της οργάνωσης των δεδομένων ήταν μεγάλη και επιτακτική. Η μοναδικότητα της έγκειται στη θετικότητα της σκέψης και στην προσπάθεια πρόβλεψης των αναγκών που αναπτύσσονται παρά σε αρνητικούς περιορισμούς και απαγορεύσεις. Ο κάθε επισκέπτης είναι μοναδικός και αντιμετωπίζεται σαν ξεχωριστή οντότητα με ιδιαίτερες προτιμήσεις ανάγκες και «θέλω».

Αναλυτικότερα οι ωφέλειες της εφαρμογής της διοίκησης των επισκεπτών αφορούν από τη μια τον επισκέπτη και από την άλλη το σημείο προορισμού. Συνεπώς για τον επισκέπτη επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από την επίσκεψή του, τίθενται οι βάσεις για επαναληπτικό τουρισμό ενώ προκαλείται μεγάλο ενδιαφέρον για την κατάσταση μιας τοποθεσίας π.χ. έναν αρχαιολογικό τόπο. Από την άλλη πλευρά για το μέρος του

προορισμού επιτυγχάνεται σωστή διανομή των επισκεπτών στο χώρο, μεγαλύτερη διάρκεια διαμονής, σωστή στάση απέναντι στο περιβάλλον αλλά και διάδοση της κουλτούρας μέσω της φιλοξενίας.

Παρόλο που οι ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης επισκεπτών είναι απεριόριστες οι ειδικοί τις περισσότερες φορές αμελούν να το οργανώσουν και να το εφαρμόσουν από την αρχή παρά μόνο όταν τα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί χρήζουν άμεσης λύσης.

Στην προσπάθεια μας να προσεγγίσουμε την διοίκηση των επισκεπτών σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι του γενικότερου τουριστικού management και marketing, σαν πρώτο στάδιο θα αρχίζαμε από τον εντοπισμό και προσδιορισμό του προβλήματος ή της ευκαιρίας για το οποίο απαιτείται απόφαση και το οποίο στην ουσία αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη του ερεθίσματος του περιβάλλοντος από το άτομο για τη λήψη απόφασης και δράσης. Η διαδικασία της διοίκησης των επισκεπτών απαιτεί απόλυτη καθαρότητα των αντικειμενικών σκοπών της, καθώς μέσω αυτών προκύπτει η όλη οργανωτική διαδικασία. Στη συνέχεια το δεύτερο στάδιο έγκειται στον προσδιορισμό της ζήτησης όσον αφορά τον αριθμό αλλά και το προφίλ των δυνητικών επισκεπτών. Σ' αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαία η συνεργασία με τους υπεύθυνους marketing προκειμένου να αποφευχθούν λάθη όπως η προσέλκυση ακατάλληλων τουριστών. Έπειτα προσδιορίζεται από τους αρμόδιους σχεδιαστές η δυναμικότητα σε χωρητικότητα επισκεπτών ενός μέρους αλλά και η πρόβλεψη για αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των επισκεπτών ενός μέρους αλλά και η πρόβλεψη για αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των επισκεπτών με γνώμονα πάντα την ευχαρίστηση τους αλλά και την προστασία της όποιας τοποθεσίας.

Συνεχίζοντας, ο έλεγχος των επισκεπτών κρίνεται αναγκαίος είτε με hard visitor management, δηλαδή με πιο σφικτούς ελεγκτικούς μηχανισμούς, είτε με soft visitor management αν και ο δεύτερος επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα και για τις δυο πλευρές καθώς δεν διαταράσσεται η σχέση και το περιβάλλον παραμένει φιλικό. Τέλος υπάρχει μια πληθώρα τρόπων και μεθόδων μέτρησης των αποτελεσμάτων μιας ακολουθουμένης στρατηγικής στα πλαίσια αξιολόγησης και πιθανής τροποποίησης του συστήματος προς όφελος όλων.

Στο παρακάτω κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια του management και η σπουδαιότητα που προσδίδεται σ' αυτό μέσα από μια σειρά λειτουργιών οι οποίες το συνθέτουν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΤΟ MANAGEMENT

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ MANAGEMENT

Η εφαρμογή των αρχών του management αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχημένης λειτουργίας της οποιαδήποτε επιχείρησης. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να πετύχει το στόχο της ( κέρδος, παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο κ.α.) μια επιχείρηση- οργανισμός θα πρέπει να ασκεί το σωστό management.

Βάση πολλών βιβλιογραφικών πηγών π.χ. (Σαρμανιωτη, 2005) ιστορικά το management ή αλλιώς διοίκηση ή διοίκηση και οργάνωση ως επιστημονικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης, σημειώνει την παρουσία του στο τέλος του περασμένου αιώνα και πιο πολύ στις αρχές του παρόντος και στις δυο πλευρές του ατλαντικού. Εμφανίζονται ειδικοί όπως ο Max Weber, ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol οι όποιοι είναι οι κυριότεροι εκπρόσωποι της κλασσικής σχολής.

Στο διάστημα του μεσοπολέμου επεκράτησε η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που έδινε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στον οργανισμό και ειδικότερα στην επιχείρηση. Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο άνθησε η ποσοτική σχολή και η θεωρία των συστημάτων, που είδε τον οργανισμό σαν ένα σύστημα αλληλοεξαρτωμένων στοιχείων, ενώ στη συνέχεια προταθήκαν και άλλες θεωρίες. Έτσι μπορούμε να πούμε σήμερα ότι έχει συντελεσθεί μεγάλη πρόοδος στην επιστήμη του management και στον τρόπο που αυτή ασκείται. Βεβαία σήμερα υπάρχουν πολύ περισσότερα μέσα στη διάθεσή μας συγκριτικά με προγενέστερες εποχές, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές η επιχειρησιακή έρευνα κ.α. Επιπροσθέτως, είναι πολύ μεγάλος ο όγκος των ερευνητικών εργασιών που διεξάγονται από διάφορα πανεπιστήμια και αλλά ερευνητικά ιδρύματα όπως και από επιχειρήσεις, κυρίως των οικονομικά ανεπτυγμένων χώρων.

Διεθνώς όσον αφορά το χρησιμοποιούμενο όρο ‘management’ δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία μεταξύ των συγγραφέων και επιστημόνων ως προς την απόδοση του στα ελληνικά. Ωστόσο αποδίδει καλύτερα από πολλούς άλλους ως τη διοικητική διαδικασία μέσα στην επιχείρηση ή τον οποιοδήποτε οργανισμό. Στην ελληνική πραγματικότητα χρησιμοποιούν τον όρο του ‘management’ ως ταυτόσημο της διοίκησης ή άλλες φορές ‘οργάνωση και διοίκηση.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το management, κάποιοι από αυτούς παρατίθενται παρακάτω:

1. Το **management** μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία συνδυασμού των ανθρώπινων ιδεών και ικανοτήτων με την τεχνολογία και τους οικονομικούς πόρους με τελικό

σκοπό την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Βασικά σημεία της διαδικασίας αυτής είναι η αποτελεσματική διαχείριση των περιορισμένων οικονομικών κυρίως πόρων, η αβεβαιότητα και οι συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος.( Καραχοντζίτης & Κομνηνάκης, 1996)

2. **Management** είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών με την εκμετάλλευση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του έλεγχου.
3. **Management** είναι μια κοινωνική τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις μεταβολές με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
4. Ένας πιο διαδομένος ορισμός σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία είναι εκείνος κάποιων διαπρέπων συγγραφέων όπως ο Π. Ντράκερ και η Mary Parker Follet όπου θεωρεί ότι η “διοίκηση είναι η τέχνη να κατορθώνεις να γίνονται διάφορα πράγματα διαμέσου άλλων ανθρώπων”.
5. Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005), διοίκηση είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού και λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον συντελεί στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού.

Όσον αφορά το τουριστικό management είναι από τη φύση του ανθρωποκεντρικό δηλαδή η αποτελεσματικότητα του έγκειται στην ικανότητα του manager της τουριστικής επιχείρησης να προγραμματίσει, να οργανώσει, να στελεχώσει, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Επιπλέον, η φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ανθρωποκεντρική, αφού εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τη διαπροσωπική επικοινωνία στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

## 2.1. ENNOIA TOY MANAGEMENT

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης τις οποιαδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή αλλιώς management.

Όπως αναφέρουν πολλές βιβλιογραφικές πηγές π.χ. ο Μπουραντάς (2002), & Σαρμανιώτης (2005), το management συνίσταται στις λειτουργίες :

- του προγραμματισμού (planning),
- της οργάνωση (organizing),
- της διοίκησης ή διεύθυνση των ανθρώπων (leading)
- και του έλεγχου (controlling).

Μερικές φορές δε αναφέρεται ως διοικητική λειτουργία και η **λήψη των αποφάσεων (decision-making)**, άλλοι συγγράφεις δεν την εξετάζουν ως μια ξεχωριστή λειτουργία του management διότι ενυπάρχει σε κάθε μια από τις προαναφερθείσες. Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του management είναι χρήσιμο να γίνει μια μικρή περιγραφή των λειτουργιών αυτών.

## 2.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Όπως αναφέρουν διάφορες βιβλιογραφικές πηγές π.χ Μπουραντάς (2002) ; Χολέβας (1995) αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχτεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και O'Donnell πολύ απλά ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιός θα το κάνει. Ο προγραμματισμός ως έννοια και ως λειτουργία μπορεί να διακριθεί σε δυο είδη:

- Στο στρατηγικό προγραμματισμό
- Στον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό

Όσον αφορά τον πρώτο είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση- η επιχείρηση διαμορφώνει την **αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της** . Η αποστολή είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της. Με άλλα λόγια εκφράζει το «βασικό καθήκον» της επιχείρησης προς την κοινωνία. Η αποστολή αποτελεί ένα γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της επιχείρησης ο οποίος όμως είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Κάνει σαφή τον επιχειρηματικό σκοπό και την επιχειρηματική κατεύθυνση και έτσι αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές . Το όραμα εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής-

ιδανικής κατάστασης της οργάνωσης στο μέλλον και είναι εξίσου σημαντικό με την αποστολή εφόσον αποτελεί επίσης σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Εκτός αυτού ελκύει και κινητοποιεί τους ανθρώπους για την υλοποίηση «ιδανικών-μεγάλων» επιτευγμάτων δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα. Όσον αφορά τη στρατηγική, αποτελεί τη γενική πορεία που ακόλουθη η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φτάσει στο όραμα. Το περιεχόμενό της συνίσταται σε τέσσερα κύρια σημεία:

- Τους μακροπρόθεσμους στόχους
- Το εύρος δραστηριοτήτων (scope)
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Τη λογική

Ο τακτικός ή λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι. Βασικό στοιχείο αυτού του προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση (τα οικονομικά μεγέθη) των στόχων, των ενεργειών και των μέσων (π.χ. έσοδα, πωλήσεις, δαπάνες). Είναι σημαντικό το γεγονός ότι ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός απορρέει και έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού. Παρακάτω ακολουθούν οι βασικές έννοιες του λειτουργικού προγραμματισμού:

**Στόχοι:** Πρόκειται για συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι). Οι στόχοι τίθενται για το σύνολο της επιχείρησης και αναλύονται στις επιμέρους λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή) ή οργανωτικές μονάδες (π.χ. Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων).

**Προγράμματα δράσης:** Τα προγράμματα δράσης περιλαμβάνουν τους στόχους, καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων στους διάφορους τομείς της επιχείρησης (επιχειρηματικές δραστηριότητες, λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες.)

**Προϋπολογισμοί:** Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη και συνδέονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης.

**Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Business Plan):** Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης. Συνήθως είναι ετήσιο, διετές, τριετές ή πενταετές. Όσο πιο μακροπρόθεσμο γίνεται τόσο με λιγότερη λεπτομέρεια προσδιορίζονται τα μεγέθη του.

**Πολιτικές:** Οι πολιτικές αποτελούν προκαθορισμένα πλαίσια στα οποία πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις για διάφορα ζητήματα που συνδέονται με τη δράση και τις συμπεριφορές της οργάνωσης. Κατά τον Σαρμανιώτη σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell, η πολιτική είναι γενικές αρχές που καθοδηγούν τη σκέψη κατά τη λήψη των αποφάσεων. Οι πολιτικές οριοθετούν μια περιοχή μέσα στην οποία πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις και εξασφαλίζουν ότι αυτές θα είναι συνεπείς με τους σκοπούς, τους στόχους, και τις στρατηγικές και θα συμβάλλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση αυτών. Έτσι, οι πολιτικές είναι προαποφασισμένα πλαίσια τα οποία επιτρέπουν την αποφυγή της επαναλαμβανόμενης ανάλυσης για το ίδιο ζήτημα και εξασφαλίζουν την ομοιόμορφη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των ίδιων ζητημάτων σε όλη την επιχείρηση.

### **2.3. Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005) η απόφαση είναι μια επιλογή που γίνεται μεταξύ δυο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή της καλύτερης λύσης για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι με τη στενή έννοια, λήψη απόφασης. Κάθε άνθρωπος καθημερινά βρίσκεται αντιμέτωπος με καταστάσεις στις οποίες αναγκάζεται να πάρει αποφάσεις. Έτσι και ένας manager σε καθημερινή βάση υποχρεώνεται να πάρει αποφάσεις για κάποια θέματα και να τις κοινοποιήσει σε άλλους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Λέγεται συχνά ότι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι ορθολογική δηλαδή το άτομο να κατανοεί πλήρως τους υπάρχοντες εναλλακτικούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχτεί ένας στόχος υπό τις δεδομένες συνθήκες και περιορισμούς. Όταν διαθέτει την απαιτούμενη πληροφόρηση για την ανάλυση και τελικά την κατανόηση των εναλλακτικών τρόπων. Επιπλέον απαιτείται να έχει το άτομο την επιθυμία να επιτευχτεί το καλύτερο υιοθετώντας την επιλογή που οδηγεί αποτελεσματικότερα στον τεθέντα στόχο. Παρακάτω ακολουθεί ένα σχήμα με όπου απεικονίζει τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

#### **1. Προσδιορισμός του προβλήματος και των αιτιών του**

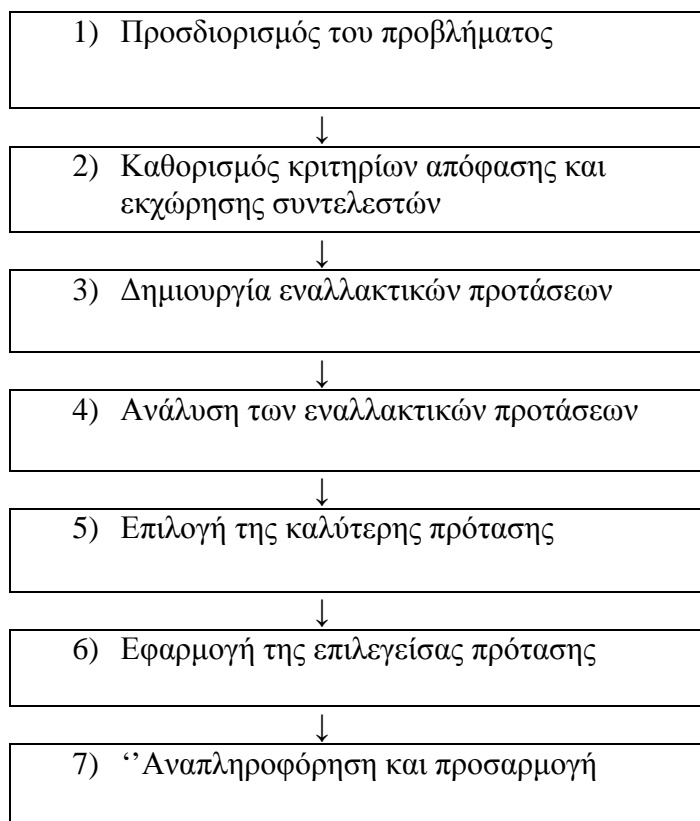
Είναι το πρώτο βήμα της διαδικασίας. Εδώ χρειάζεται προσοχή για να εντοπιστεί το πραγματικό πρόβλημα ή προβλήματα και να διαχωριστεί από τα όποια συμπτώματα

προκύπτουν από το βασικό, πραγματικό πρόβλημα. Μετά τον προσδιορισμό του προβλήματος απαιτείται να αναλυθούν τα υπάρχοντα στοιχεία και πληροφορίες και ίσως να αναζητηθούν καινούργιες με σκοπό τον εντοπισμό των αιτιών, οι οποίες έχουν οδηγήσει στο συγκεκριμένο πρόβλημα.

## 2. Καθορισμός κριτηρίων απόφασης και εκχώρησης συντελεστών βαρύτητας σ' αυτά

Αν και κάποιες φορές αυτό το βήμα παραλείπεται είναι εξίσου σημαντικό. Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν οι προτεινόμενες λύσεις στη συνέχεια και θα επιλεγεί κατόπιν μια συγκεκριμένη λύση. Είναι επίσης σωστό να εκχωρηθούν συντελεστές βαρύτητας στα διάφορα κριτήρια (σε μια κλίμακα π.χ. από το 1 έως το 10), έτσι προσδίδεται διαφορετικός βαθμός σπουδαιότητας σ' αυτά και αναλόγως γίνεται η αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων στη συνέχεια.

**Σχήμα 2.1.:** Τα βήματα της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων



**Πηγή:** Σαρμανιώτης (2005)

## 3. Δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων

Στα περισσότερα επιχειρησιακά προβλήματα είναι αναγκαίο να διατυπώσουμε εναλλακτικές λύσεις διότι τα πράγματα στην επιχειρησιακή ζωή απαιτούν μια διεξοδική και σφαιρική

ανάλυση του θέματος. Για τη δημιουργία προτάσεων εφαρμόζεται ο ατομικός ή ομαδικός καταιγισμός ιδεών (brainstorming) η ανάλυση των οποίων γίνεται στο επόμενο στάδιο.

#### 4. Ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων

Μετά τη διατύπωση πρέπει να γίνει και η ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων. Αναζητούμε λοιπόν τα ισχυρά σημεία (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) της κάθε πρότασης, η οποία εξετάζεται και αναλύεται σε σχέση με τα κριτήρια που καθορίστηκαν στο δεύτερο βήμα.

#### 5. Επιλογή της καλύτερης πρότασης

Εμφανώς θα επιλεγεί η πρόταση όπου συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα ή αν ακολουθηθεί μια ποσοτική προσέγγιση με συντελεστές βαρύτητας επιλέγεται εκείνη με το μεγαλύτερο βαθμό.

#### 6. Εφαρμογή της απόφασης

Ουσιαστικά η διαδικασία λήψης της απόφασης ολοκληρώνεται στο προηγούμενο βήμα όμως αν σταματήσει εκεί η επίλυση του προβλήματος μένει μετέωρη. Γι' αυτό πρέπει να δοθούν εντολές για το ποιος θα κάνει τι, πότε, πώς και πού.

#### 7. ‘Αναπληροφόρηση’ και προσαρμογή

Μετά την υλοποίηση της απόφασης χρειάζεται να υπάρξει ‘αναπληροφόρηση’(feedback), για την πορεία εφαρμογής της απόφασης προς τους managers που είχαν αποφασίσει. Αυτό είναι απαραίτητο για να διαπιστωθεί αν όντως εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται η απόφαση. Ίσως να απαιτούνται διορθωτικές παρεμβάσεις στον τρόπο που εφαρμόζεται η απόφαση. Επίσης είναι πιθανό κάποιο από τα προηγούμενα στάδια να μην εκτελέστηκε σωστά και έτσι να απαιτούνται αλλαγές.

## **2.4.ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995) η οργάνωση μπορεί να εμφανίζεται ως ενέργεια του οργανώνω( ρυθμιστική), δηλαδή περιλαμβάνει τις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς, όπως και τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα που αυτά χρησιμοποιούν. Επίσης μπορεί να εμφανίζεται ως αποτέλεσμα του οργανώνω με στατική μορφή (δημιουργεί μια διάταξη των ανθρώπων που αποτελεί μια ομάδα) ή με δυναμική μορφή (δημιουργεί έναν οργανισμό μέσα στον οποίο διαμορφώνονται σχέσεις, επικοινωνίες, συμπεριφορές, αλλά και συγκρούσεις των μελών που τον αποτελούν. Ή ακόμα η οργάνωση (organizing) αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στο συντονισμό των

δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων , έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού και να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις. Είναι η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα σ' έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες επιμέρους ενέργειες:

1. Τον καθορισμό των βασικών δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και στόχων.
2. Την ομαδοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων σε οργανωτικές μονάδες, δηλαδή σε διευθύνσεις, τμήματα κ.λπ.
3. Την εγκαθίδρυση διοικητικών θέσεων στις μονάδες αυτές.
4. Την εκχώρηση εξουσίας στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους γενικότερα.
5. Το συντονισμό των οργανωτικών μονάδων.

Η οργάνωση χωρίζεται σε **τυπική** και **άτυπη** οργάνωση. Η τυπική οργάνωση είναι εκείνη η οργάνωση που υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών δηλαδή είναι αυτή που συγκροτήθηκε σκόπιμα. Απεικονίζεται εν μέρη με τα οργανογράμματα (organization chart) τα οποία είναι εικόνες ή διαγράμματα των θέσεων που υπάρχουν σ' έναν οργανισμό και των τυπικών σχέσεων μεταξύ αυτών των θέσεων. Η άτυπη οργάνωση περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα. Συγκεκριμένα η άτυπη οργάνωση είναι το πλέγμα των προσωπικών σχέσεων οι οποίες δεν επιβάλλονται, ούτε απαιτούνται από την τυπική οργάνωση αλλά δημιουργούνται αυθόρμητα καθώς οι άνθρωποι συναναστρέφονται ο ένας με τον άλλο.

Όπως αναφέρει ο Σαρμανιώτης (2005), δραστηριότητα της λειτουργίας της οργάνωσης είναι η **σχεδίαση της εργασίας**. Για έναν ορθό σχεδιασμό της εργασίας αλλά και των ανθρώπινων πόρων γενικότερα θα πρέπει να γίνονται:

- **Ανάλυση της εργασίας (job analysis)** δηλαδή μελέτη για το τι γίνεται, πότε, πού, πώς, γιατί και από ποιον σε υπάρχουσες ή πιθανές νέες εργασίες έτσι αποκτάται μια περιγραφή, μια εικόνα της εργασίας. Η ανάλυση της εργασίας μπορεί να γίνει με άμεση παρατήρηση του εργαζόμενου, με συνέντευξη κ.α.
- **Περιγραφή της εργασίας (job description)** η οποία καταρτίζεται κυρίως από τις πληροφορίες που παρέχονται από την ανάλυση της εργασίας.
- **“Προδιαγραφή απαιτήσεων της εργασίας”(job specification)** η οποία περιλαμβάνει κατάλογο των προσόντων μόρφωση, εμπειρία και δεξιότητες που πρέπει να συγκεντρώνει το άτομο το οποίο προορίζεται για τη συγκεκριμένη εργασία.



Ακόμα η οργάνωση έχει να κάνει και με την **οργανωτική δομή** της επιχείρησης, δηλαδή το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τους ανθρώπους και τις ομάδες για την επίτευξη των διάφορων εργασιών, οι οποίες θα υλοποιηθούν το σκοπό της επιχείρησης. Για να δημιουργηθεί μια κατάλληλη οργανωτική δομή υπάρχουν κάποιες βασικές έννοιες και αρχές οι οποίες όταν υλοποιηθούν προωθούν την οργανωτική σχεδίαση. Οι κυριότερες είναι:

- Ο καταμερισμός και η εξειδίκευση της εργασίας
- Η τμηματοποίηση
- Η ιεραρχία και οι σχέσεις εξουσίας στην επιχείρηση και η αποκέντρωση
- Ο συντονισμός

Σημαντικό ρολό για λειτουργία της οργάνωσης παίζει η **δύναμη** και η **εξουσία**, δυο αλληλοσυμπληρούμενες έννοιες οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία για την κατανόηση και τη βελτίωση της οργανωτικής συμπεριφοράς, δηλαδή της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού- επιχείρησης. Η οργανωτική δομή παρέχει ένα σταθερό λογικό και ξεκάθαρο τύπο σχέσεων εντός του οποίου τα στελέχη και οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων. Η οργανωτική δομή όμως αποτελεί μονό το πλαίσιο από μόνη της. Τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση χρειάζονται κανόνες διαμέσου των οποίων θα κάνουν την οργανωτική δομή να λειτουργήσει σωστά. Οι managers καθημερινά θέτουν και δρομολογούν τους κανόνες για τους εργαζόμενους με την εξουσία και τη δύναμη που διαθέτουν. Η τυπική εξουσία, που είναι μια μορφή δύναμης είναι αυτή που συνήθως συνδέεται με την οργανωτική δομή και το management.

Ακόμα οι managers έχουν **ευθύνη (responsibility)** έχουν δηλαδή την υποχρέωση να ασκήσουν το δικαίωμα της εξουσίας κατάλληλα και σωστά. Επίσης όταν η εξουσία που έχουν οι managers εκχωρείται σε άλλους (υφιστάμενους), τότε μιλάμε για εξουσιοδότηση. Δηλαδή όταν δίδονται δικαιώματα σε κάποιον τότε αυτός πρέπει να αναλάβει και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις.

Επίσης κάποιες έννοιες που έχουν σχέση με την λειτουργία της οργάνωσης είναι η αποκέντρωση και ο συντονισμός. Η **αποκέντρωση (decentralization)** αναφέρεται στην τάση που υπάρχει σε μια επιχείρηση να γίνεται εκχώρηση ή μεταβίβαση της διοικητικής εξουσίας σε υφιστάμενα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Το αντίθετο της αποκέντρωσης ο συγκεντρωτισμός (centralization), εννοείται ότι αναφέρεται στην αντίθετη τάση, δηλαδή στην τάση να διατηρείται η εξουσία λήψης αποφάσεων σε υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Όσον αφορά τον **συντονισμό** θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το να

καταφέρνεις να εργάζονται μαζί τα διάφορα μέρη μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού για την επίτευξη των κοινών σκοπών ή αλλιώς η σύνδεση, η εναρμόνιση και ο συγχρονισμός των δραστηριοτήτων μεταξύ τους, από την άποψη χρόνου και τρόπου εκτέλεσης κατά τέτοιον τρόπο ώστε η δραστηριότητα κάθε ατόμου ή κάθε ομάδας ατόμων, όχι μόνο να μην παρεμποδίζει τις δραστηριότητες των λοιπών ατόμων ή ομάδων αλλά αντιθέτως να τις στηρίζει και να τις διευκολύνει.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι λειτουργίες του management είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος όπως και η λήψη των αποφάσεων. Σύμφωνα μ' αυτό λοιπόν η λειτουργία της στελέχωσης εντάσσεται στη λειτουργία της οργάνωσης ως **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** η οποία αναφέρεται σε μια ποικιλία δραστηριοτήτων σχετιζόμενων με την "στελέχωση" των επιχειρήσεων και στη διασφάλιση ότι οι προοπτικές απόδοσης των εργαζομένων εκπληρώνονται στο έπακρο. Τα βασικά βήματα της διαδικασίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι τα εξής:

- ❖ Σχεδιασμός των Ανθρώπινων Πόρων
- ❖ Στρατολόγηση υποψήφιου προσωπικού
- ❖ Επιλογή προσωπικού
- ❖ Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού
- ❖ Αμοιβή του προσωπικού
- ❖ Αξιολόγηση του προσωπικού

## 2.5.ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Μια ακόμα λειτουργία του management είναι και εκείνη της διεύθυνσης. Ουσιαστικά η διεύθυνση είναι μια μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των παραγόντων που την υποκινούν. Για να γίνεται σωστή άσκηση της λειτουργίας της διεύθυνσης οι managers είναι απαραίτητο να έχουν γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, και ανθρωπολογίας, δηλαδή των επιστήμων της συμπεριφοράς. Σαρμανιώτης (2005).

Σημαντικά θέματα που σχετίζονται με την διεύθυνση είναι **η υποκίνηση** του ανθρώπινου παράγοντα, **η ηγεσία** και **η επικοινωνία** των ατόμων μέσα στην επιχείρηση.

Η υποκίνηση ή παρακίνηση (motivation) αναφέρεται στη δύναμη που προκαλεί τους ανθρώπους να δράσουν, καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια, για να ικανοποιήσουν ατομικές τους ανάγκες. Σε επίπεδο επιχείρησης η δράση κατευθύνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων. Οι managers για να ενεργοποιήσουν τους υφιστάμενούς τους εφαρμόζουν κάποιες τεχνικές υποκίνησης μέσα από κάποια θετικά

κίνητρα τα οποία προτρέπουν στην υιοθέτηση μιας επιθυμητής συμπεριφοράς. Τα κυριότερα είδη είναι τα εξής:

#### **- Τα χρήματα**

Για πολλούς ανθρώπους δεν είναι μονό η χρηματική αξία που μετράει αλλά και το γεγονός ότι τα χρήματα συμβολίζουν επιπρόσθετα το status, το κύρος του ατόμου ή ότι έχει δύναμη

#### **- Η αναγνώριση**

Ένα αποτελεσματικό κίνητρο είναι η αναγνώριση του έργου του υφιστάμενου, μπορεί να ποικίλει από ένα απλό έπαινο έως προαγωγή.

#### **- Η συμμετοχή στη διοίκηση**

Η συμμετοχή στη διοίκηση ικανοποιεί την ανάγκη των ανθρώπων για κοινωνικότητα και αποδοχή. Επιπλέον, δίνει στα άτομα μια αίσθηση επιτυχίας.

#### **- Η εργασιακή ικανοποίηση**

Διάφορες μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας του εργαζόμενου. Ο εμπλουτισμός της εργασίας και η διεύρυνση της εργασίας μπορεί να συμβάλλουν προς την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.

#### **- Το φυσικό περιβάλλον**

Οι καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας π.χ. σωστή θερμοκρασία, φωτισμός, έπιπλα φαίνεται να υποκινούν πολύ θετικά τους εργαζόμενους.

#### **- Το 'κλίμα' εργασίας**

Το κλίμα της εργασίας στην επιχείρηση πρέπει να έχει ανθρώπινο πρόσωπο και να χαρακτηρίζεται από μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Βεβαίως υφίσταται και το θέμα των αρνητικών κινήτρων δηλαδή της επίπληξης, της απειλής απόλυσης, υποβιβασμού, μείωση μισθού κ.λπ. όπου λειτουργούν κυρίως ως παράγοντες αποτροπής συνέχισης μιας μη επιθυμητής συμπεριφοράς και υπό την έννοια αυτή έχουν περιορισμένες δυνατότητες πραγματικής υποκίνησης του εργαζόμενου.

Όπως αναφέρουν διάφορες βιβλιογραφικές πηγές π. χ. Χολέβας (1995); Σαρμανιώτης (2005) μια απαιτούμενη υπολειτουργία για τη σωστή άσκηση του management είναι η **ηγεσία** ή αν τη δούμε υπό την ευρύτερη έννοια, ως διεύθυνση ή καθοδήγηση, μια από τις λειτουργίες της. Πολλοί επιστήμονες πιστεύουν ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επίτευξης των στόχων και αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως την τέχνη ή τη διαδικασία επηρεασμού ατόμων τα οποία θα επιδιώκουν με προθυμία και με ενθουσιασμό την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Αν και μέχρι σήμερα έχουν γίνει πολλές μελέτες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή τη συμπεριφορά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης δεν έχουν κατορθώσει να προσεγγίσουν αρκετά την ερμηνεία της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), κάποιιο θεωρητικοί όπως ο Kouzes και ο Posner στην προσπάθειά τους να δώσουν ένα πρακτικό πλαίσιο συμπεριφοράς στα στελέχη προτείνουν ως «συνταγή επιτυχίας» δέκα ηγετικές ενέργειες που παρουσιάζονται παρακάτω:

#### **\*Πρόκληση καινοτομιών**

- Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο.
- Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του.

#### **\*Εμπνευση κοινού οράματος**

- Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό μέλλον)
- Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματος του.

#### **\*Ενεργοποίηση συνεργατών**

- Καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία.
- Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και ψυχολογική δέσμευση στο έργο του.

#### **\*Διαμόρφωση σχεδίου**

- Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του.
- Καταρτίζει λεπτομερειακά σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.

#### **\*Ψυχική ενθάρρυνση**

- Έχει γνήσιο ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, τα προϊόντα.
- Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.

Βλέπουμε λοιπόν ότι ένας ηγέτης γενικότερα για να είναι σωστός θα πρέπει έχει πολλές ικανότητες, θα πρέπει να βρίσκει συνεχώς καινοτόμες ιδέες, να εμπνέεται για κάτι καινούργιο και να μπορεί να ενεργοποιεί τους συνεργάτες τους για το όραμά του, να καλλιεργεί σ' όλους ένα κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας, να τους ενθαρρύνει και να τους επιβραβεύει.

## **2.6. ΕΛΕΓΧΟΣ**

Ο έλεγχος είναι η τελική λειτουργία του management υπό την έννοια ότι σκοπός της είναι να "επικυρώσει" τις προηγηθείσες λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης

και της διεύθυνσης. Ο έλεγχος είναι παρών σε όλες τις λειτουργίες του management όμως πιο πολύ συνδέεται με τον προγραμματισμό.

Έλεγχος είναι η διαδικασία διαπίστωσης και διασφάλισης ότι οι πραγματικές δραστηριότητες της επιχείρησης ανταποκρίνονται στις σχεδιασθείσες. Ή πιο αναλυτικά είναι η λειτουργία εκείνη του management με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και τη διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών (Σαρμανιώτης 2005).

Ο έλεγχος είναι αρμοδιότητα κάθε διοικητικού στελέχους στην επιχείρηση, από τον γενικό διευθυντή μέχρι τον επόπτη. Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στάδια και αυτά είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των στόχων και των προτύπων
2. Η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης
3. Σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με πρότυπα
4. Ανάλυση διορθωτικής δράσης

Η διεύθυνση της επιχείρησης είναι δυνατό να ασκήσει έλεγχο προτού αρχίσει κάποια δραστηριότητα, κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας και όταν τελειώσει. Έτσι λοιπόν έχουμε κάποιους τύπους ελέγχου όπως τον **προκαταρτικό έλεγχο** (preliminary control ή feedforward control), ο οποίος αποβλέπει στο να διασφαλίσει ότι δίνονται οι κατάλληλες οδηγίες και ότι είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι για να υλοποιηθούν οι δραστηριότητες. Οι προκαταρτικοί έλεγχοι σχεδιάζονται έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι έτοιμη για την περίπτωση εμφάνισης πιθανών προβλημάτων.

Ο δεύτερος τύπος ελέγχου, ο **ταυτόχρονος έλεγχος** (concurrent control) λαμβάνει χώρα όταν κάποια δραστηριότητα βρίσκεται σε εξέλιξη. Στην περίπτωση αυτή η διεύθυνση της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να διορθώσει κάποιο πρόβλημα προτού αυτό κατασταλεί πολύ δαπανηρό για την επιχείρηση. Η άμεση εποπτεία του προσωπικού είναι τέτοιο είδος ελέγχου.

Ο τρίτος τύπος ελέγχου, είναι ο **έλεγχος “αναπληροφόρησης”** (feedback control) και γίνεται όταν τελειώσει μια δραστηριότητα ή μια εργασία. Επικεντρώνεται στα τελικά αποτελέσματα

Όσον αφορά τις περιοχές ελέγχου εντός της επιχείρησης συνήθως είναι οι ακόλουθες:

- **Οι εργαζόμενοι:** Αυτή είναι μια σημαντική περιοχή έλεγχου. Σε καθημερινή βάση οι managers επιβλέπουν την εργασία των υφισταμένων τους και διορθώνουν τα προβλήματα που προκύπτουν.
- **Τα οικονομικά:** Ο κύριος σκοπός των επιχειρήσεων είναι ως γνωστόν το κέρδος. Για το λόγο αυτό οι διοικήσεις των επιχειρήσεων υιοθετούν και εφαρμόζουν διάφορων ειδών οικονομικούς ελέγχους.
- **Οι “παραγωγικές” και άλλες σχετικές δραστηριότητες (operations):** Η αποτελεσματικότητα της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης προσδιορίζει σε μεγάλη έκταση την επιτυχία της επιχείρησης συνολικά γι’ αυτό είναι πολύ σημαντικός ο έλεγχος και σ’ αυτήν την περιοχή.
- **Η πληροφορία:** Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες στους managers για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Υφίσταται η ανάγκη ύπαρξης, στην επιχείρηση ενός Συστήματος Πληροφοριών Διοίκησης (Management Information System).
- **Η απόδοση της επιχείρησης:** Η συνολική απόδοση της επιχείρησης είναι το τελικό ζητούμενο. Ο έλεγχος της απόδοσης γίνεται με βάση τους προκαθορισμένους στόχους. Είναι κυρίως οικονομικός αφού η απόδοση αξιολογείται με βάση το επιτευχθέν κέρδος( σε σχέση με αυτό που είχε προγραμματιστεί)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει τον θεμελιώδη ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας της δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται σήμερα ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο των επιχειρήσεων.

Σε ότι αφορά τις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Λαλούμης & Ρούπας (1996), οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο και η λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση αυτών των επιχειρήσεων μέσα σε μια αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται. Κάθε επιχείρηση-οργανισμός λειτουργεί με και διάμεσου ανθρώπων, καθώς και η αποτελεσματικότητα αυτών εξαρτάται από την απόδοση του τμήματος του προσωπικού το οποίο και διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση .

Σύμφωνα με τον Mullins (1992), οποία κι αν είναι η δομή ενός οργανισμού φιλοξενίας κι η φύση των δραστηριοτήτων του, ένα μέρος της διαδικασίας της διοίκησης είναι η αποτελεσματική χρήση των ανθρώπινων πόρων. Η κατάλληλη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού θα βοηθήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού και του επιπέδου απόδοσης του οργανισμού. Το ανθρώπινο στοιχείο παίζει πρωταρχικό ρόλο στην συνολική επιτυχία ενός οργανισμού και πολύ περισσότερο σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών όπως η φιλοξενία. Πολλά μέλη του εργατικού δυναμικού είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη, εμπλέκονται άμεσα στην επίτευξη των στόχων ποιότητας της επιχείρησης και αυτό σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων βεβαιώνει πως είναι μια ιδιαίτερης φύσεως εργασία με πολλές απαιτήσεις με ξεχωριστά και μοναδικά χαρακτηριστικά.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται όχι μόνο από τις δεξιότητες αλλά και από την στάση του προσωπικού. Και τα δυο είναι απαραίτητα εάν οι απαιτήσεις του πελάτη έχουν σκοπό να ικανοποιηθούν. Το γεγονός αυτό προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στη λειτουργία του προσωπικού. Ίσως αυτό φαίνεται κάτι απλό όμως αξίζει να τονισθεί το πόση πολύ ώρα, φροντίδα και προσοχή πρέπει να δίνεται στην πραγματικότητα στην λειτουργία του προσωπικού και στην αποτελεσματική διοίκηση των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι με τα σημερινά δεδομένα και με τον ανασχηματισμό που έχει προκληθεί με το πέρασμα του χρόνου όλες επιχειρήσεις

προσπαθούν να επιβιώσουν και να αντέξουν στον ανταγωνισμό που επικρατεί. Η συνειδητοποίηση αυτού του μετασχηματισμού ή ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο είναι εκείνο που θα την οδηγήσει στην επιτυχία είναι εκείνο που θα προσπαθήσει να εκσυγχρονιστεί και να διαφοροποιήσει την λειτουργία του για να γευτεί αργότερα τους καρπούς αυτού του έργου που θα του επιφέρει αυτή η εξέλιξη.

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής αυτής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως στρατηγικής σημασίας πόρων ([www.makine.gr](http://www.makine.gr))β

Στις ενότητες που ακολουθούν θα εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά της τουριστικής εργασίας και στη συνέχεια το ζήτημα της ποιότητας προκειμένου να τεκμηριώσουμε το ρόλο τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζόμενων σε σχέση με την επίτευξη στόχων ποιότητας.

### **3.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σύμφωνα με διάφορες βιβλιογραφικές πηγές (π.χ. Πρινιανάκη, 1995 ; Λαλούμης & Ρούπας, 1998; Mullins, 1992), η ξενοδοχειακή εργασία διαθέτει κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά όπου καθιστούν την διοίκηση προσωπικού ιδιαίτερα σημαντική και απαιτητική και αυτά εντοπίζονται παρακάτω:

#### Συνεχείς διακυμάνσεις της ζήτησης :

Σημαντική ιδιαιτερότητα της ξενοδοχειακής απασχόλησης καθώς συνήθως –αν όχι κατά κανόνα- υπάρχουν διακυμάνσεις σε εβδομαδιαία ημερήσια ή ακόμα και σε ωριαία βάση. Αυτό σημαίνει ότι από την μια ο εργαζόμενος δεν έχει μια κανονισμένη ροή εργασίας και από την άλλη η επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα κατά την οργάνωση της εργασίας ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με την ζήτηση. Αυτό επιφέρει διακεκομμένα ωράρια εργασίας αντικανονικές ώρες και ημέρες εργασίας, χρησιμοποίηση έκτακτου προσωπικού, υπερωριακή απασχόληση.

#### Η απαίτηση εργασίας είναι άμεση:

Υπάρχει αυτή η απαίτηση άμεσης παραγωγής η οποία χαρακτηρίζεται από την διαπροσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και εργαζόμενου και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές σημαίνει πως η παραγωγικότητα βασίζεται κυρίως στην



προσωπική ικανότητα και προσπάθεια των ατόμων. Αυτή η επέμβαση στη διαπροσωπική αλληλεπίδραση είναι δύσκολη αλλά και πολύπλοκη καθώς δεν μπορούμε να σταματήσουμε κάποιο υπάλληλο τη στιγμή που συνδιαλέγεται με ένα πελάτη να τον διορθώσουμε ή να του δείξουμε πως πρέπει να αντιμετωπίσει το θέμα και ασφαλώς δεν είναι δυνατός ο έλεγχος της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας σ' αυτές τις περιπτώσεις.

#### Η υποκειμενική φύση των προτύπων:

Οι απόψεις για την "φιλοξενία", "υπηρεσία", και "καθαριότητα" είναι υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους άλλους εργαζομένους αλλά και από την διοίκηση. Γι αυτό λοιπόν το αποτέλεσμα της εργασίας του κάθε ατόμου κρίνεται υποκειμενικά με αποτέλεσμα να επηρεάζει δραματικά τις σχέσεις προϊσταμένων -υφισταμένων σε ό,τι αφορά τα πρότυπα. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και κάποια περιθώρια κατανόησης και εφαρμογής προτύπων. Γενικότερα όμως η έλλειψη σαφών προτύπων είναι δυνατόν να δημιουργήσει εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών

#### Εναλλαγή προσωπικού:

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει παραδοσιακά, υψηλό δείκτη εναλλαγής προσωπικού. Στην Ελλάδα υπολογίζεται ότι ο δείκτης αποχώρησης προσωπικού από τα ξενοδοχεία ξεπερνά το 10% ετησίως για να προσεγγίσει μέχρι και το 20%. Αυτό αποδίδεται στους παρακάτω λόγους:

- Στην εποχικότητα της εργασίας.
- Στο μέγεθος και στον ερασιτεχνικό τρόπο διοίκησης.
- Στο γεγονός ότι πολλά άτομα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εργάζονται περιστασιακά κατά τις περιόδους αιχμής για να συμπληρώσουν το εισόδημα από κάποια άλλη απασχόληση ή για να καλύψουν μια έκτακτη ανάγκη.
- Σε άλλους λόγους που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας όπως αντικοινωνικά ωράρια εργασίας, διπλές βάρδιες, διακεκομμένα ωράρια κ. α που οφείλονται τόσο στην ιδιαίτερη φύση της τουριστικής εργασίας όσο και σε αδυναμίες οργάνωσης του προσωπικού.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ξενοδοχειακή εργασία έχει πολλές και σημαντικές ιδιαιτερότητες που την κάνουν να ξεχωρίζει και να διαφέρει αισθητά από άλλου είδους εργασίες. Όταν για παράδειγμα υπάρχουν συνεχείς διακυμάνσεις στη ζήτηση κάθε βδομάδα, ημέρα, ή και ώρα είναι στοιχείο που δεν βοηθάει καθόλου τον εργαζόμενο με το πρόγραμμά του όπως επίσης και την επιχείρηση όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας για να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα και να καλύπτονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπροσθέτως στην ξενοδοχειακή βιομηχανία υπάρχει η διαπροσωπική αλληλεπίδραση πελάτη- εργαζόμενου εφόσον η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης βασίζεται στην προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Δεν θα μπορούσαμε να σταματήσουμε ένα υπάλληλο την ώρα που εξυπηρετεί κάποιον πελάτη για τυχόν διόρθωση ή υπόδειξη του τι πρέπει να κάνει. Ο έλεγχος λοιπόν της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί.

Ακόμα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν μπορεί να υπάρχει τυποποίηση στην εργασία και αυτό έχει ως αποτέλεσμα δυσκολία στο χτίσιμο του γραφειοκρατικού κομματιού της οργάνωσης. Όταν δεν υπάρχουν τα ακριβή πρότυπα στην εργασία είναι δύσκολο να διαμορφωθεί και η ανάλογη διάρθρωση εργασιακών κανόνων. Αυτό σημαίνει ότι πολύ συχνά υπάρχουν εντάσεις μεταξύ των εργαζόμενων ή ακόμα και μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών.

Θα πρέπει να προστεθεί ότι η εναλλαγή του προσωπικού σε τέτοιο βαθμό είναι ένα ιδιαίτερα αρνητικό στοιχείο αν σκεφτούμε ότι ο εργαζόμενος δεν απασχολείται όλο το χρόνο και αναγκάζεται να κάνει και άλλη δουλειά για να επιβιώσει. Ακόμα αυτός ο ρυθμός δεν τον βοηθάει να εξελιχθεί και να βελτιωθεί ώστε να αποδίδει σωστά όσον αφορά το αντικείμενο της εργασίας του.

Γενικότερα, η κάθε επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προσελκύει και να διατηρεί προσωπικό με τα σωστά προσόντα και χαρακτηριστικά για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες του κάθε πελάτη. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί προϋπόθεση για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης όπως επιβεβαιώνεται και από την ανάλυση που ακολουθεί.

### **3.3. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Είναι τεκμηριωμένο ότι η ποιότητα των υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και στον τομέα της φιλοξενίας γενικότερα είναι ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Η ποιότητα των υπηρεσιών και οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται οι δύο σημαντικότεροι άξονες πάνω στους οποίους βασίζεται η αποτελεσματικότητα βιωσιμότητα των εν λόγω επιχειρήσεων (Theocharis, 2008; Soteriades & Varvaressos, 2006).

Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005), η στρατηγική σημασία της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών αναγνωρίζεται με αυξανόμενο ρυθμό από τις επιχειρήσεις. Η μείωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων σε πολλές χώρες έχει αποδοθεί, σε μεγάλο βαθμό στην κατώτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Το ίδιο είχε επισημάνει και ο Juran, ο οποίος υπογράμμισε ότι ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή πώλησης έχει σταδιακά μετατραπεί σε ανταγωνισμό με βάση το επίπεδο παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Riley (1996), την στιγμή που μια επιχείρηση υιοθετεί μια πολιτική η οποία δίνει έμφαση στην ποιότητα πρέπει να σκεφτεί και τα κίνητρα με τα οποία θα την προσεγγίσει. Σε μια επιχείρηση εξυπηρέτησης όπου οι πελάτες αντιμετωπίζονται πρόσωπο με πρόσωπο δεν μπορεί να υπάρξει καμιά αμφισβήτηση ότι η υψηλή ποιότητα συνυπάρχει με τα υψηλά επίπεδα εργασίας. Ακόμη και όταν υπάρχει ένας αποδοτικός παράγοντας εκπαίδευσης η συνεχής εμφάνιση καινούργιων προσώπων προλαμβάνει ένα βαθμό συνεχούς επιδοκμασίας. Αυτή η συνέχεια είναι απαραίτητη στην εξυπηρέτηση καλής ποιότητας .

Με άλλα λόγια η έμφαση είναι τώρα στο πως μπορούμε να διατηρήσουμε τους πολύτιμους εργαζομένους. Κρατώντας τους, αυτομάτως συνεπάγεται και η ερώτηση του πώς θα μπορούσαμε να τους παρακινήσουμε στο υψηλότερο επίπεδο απόδοσής τους πέρα από το βασικό που μπορούν να προσφέρουν.

Είναι απαραίτητο να προσδοκούμε καθημερινά κάτι μεγαλύτερο απ' όλους τους υπάλληλους γιατί η συνέχεια από μόνη της δεν καταφέρνει την ποιότητα στην εξυπηρέτηση. Υπάρχει πάντοτε η πιθανότητα ότι η λειτουργία μιας σταθερής εργατικής δύναμης μπορεί να παλιώσει.

Η αφοσίωση λοιπόν των υπαλλήλων αυτομάτως σημαίνει μεγαλύτερη αφοσίωση από τους διευθυντές οι οποίοι πρέπει να διαθέτουν μια ευρύτερη σειρά από τεχνικές κινήτρων οι οποίες να βασίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό με προτεραιότητα πάντα στην ποιότητα.

Συνεπώς οι επιχειρήσεις αν έχουν σαν στόχο την ποιότητα των υπηρεσιών θα πρέπει να δίνουν βάση στους ανθρώπινους πόρους που την στελεχώνουν, να κάνουν τις πιο σωστές επιλογές και να κοιτούν συνεχώς στο πως θα γίνουν καλύτεροι και πως θα φτάσουν το maximum της αποδοτικότητας τους. Θεωρείται σημαντικό το γεγονός του ότι θα πρέπει συνεχώς να θέτονται καινούρια κίνητρα και να τους παρακινούν σε κάτι μεγαλύτερο.

### 3.4. ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ολική ποιότητα είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που προωθεί τον ολικό μετασχηματισμό της παραδοσιακής επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

Όμως τι είναι ποιότητα; Η λέξη ποιότητα μπορεί να ερμηνευθεί ποικιλοτρόπως ωστόσο ο ορισμός της ποιότητας πρέπει να συμπίπτει με αυτό που οι πελάτες της επιχείρησης αντιλαμβάνονται ως ποιότητα.

Ένας σύγχρονος και γενικότερα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας σύμφωνα με τον Τζωρακολευθεράκη (1999) είναι: “Το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος – υπηρεσίας που αφορούν στην ικανότητα του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη.”

Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ);

“Η αδιάκοπη ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος από κάθε ένα υπάλληλο της επιχείρησης και όλων μαζί”.

Ένας πλησιέστερος ορισμός είναι :

Το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Υπάρχουν κάποια βασικά στάδια για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας τα οποία και ακολουθούν:

1. Ενδιαφέρον και πίστη της διοίκησης της επιχείρησης στη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας.
2. Ενημέρωση όλων για την απόφαση εφαρμογής Ολικής ποιότητας.
3. Σύσταση επιτροπής ποιότητας.
4. Συνεργασία της διοίκησης και της επιτροπής για τη δημιουργία οράματος, αποστολής και στόχων ποιότητας.
5. Μέτρηση ικανοποίησης των πελατών. Ανάλυση αποτελεσμάτων και έλεγχος των στόχων ποιότητας.
6. Διάδοση της φιλοσοφίας της ποιότητας. Συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση όλων όσοι εμπλέκονται στην επίτευξη της ποιότητας.
7. Εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας. Τα προγράμματα ποιότητας αποτελούν μια συνεχή διαδικασία.

8. Καθορισμός στόχων ποιότητας για κάθε εργασία και δέσμευση των ατόμων – ομάδων για την υλοποίησή τους.
9. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
10. Επαναπροσδιορισμός των στόχων..

Σύμφωνα με το μοντέλο της ποιότητας (σχεδιάγραμμα 1.2.) αυτή συνίσταται από την τεχνική και τη λειτουργική ποιότητα, οι οποίες παράλληλα δημιουργούν την εικόνα της επιχείρησης.

### Σχεδιάγραμμα 3.1.: Μοντέλο Ολικής Ποιότητας

Πηγή: Πρινιανάκη, 2009



Η τεχνική ποιότητα αφορά στις υποδομές της επιχείρησης (κτίρια, εγκαταστάσεις, μηχανήματα κλπ) ενώ η λειτουργική ποιότητα εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα(εργασιακές σχέσεις, συμπεριφορά, ενδιαφέρον για ποιότητα, εμφάνιση. Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται τα στοιχεία της **λειτουργικής ποιότητας** της διοίκησης του προσωπικού

### Πίνακας 3.2.: Στοιχεία λειτουργικής ποιότητας

Πηγή: Πρινιανάκη,1995

<b>ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ</b>	- είναι η συνέπεια, η σταθερότητα στην εκτέλεση της υπηρεσίας. ΠΑΝΤΟΤΕ ΣΩΣΤΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ.
<b>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ</b>	- είναι η προθυμία και η ετοιμότητα του υπαλλήλου να προσφέρει την υπηρεσία.
<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ</b>	- είναι η κατοχή των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.
<b>ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ)</b>	- είναι η προσιτότητα και η οπτική επαφή (eye contact).
<b>ΑΒΡΟΤΗΤΑ</b>	- αναφέρεται στην ευγένεια, στο σεβασμό, στη φιλικότητα του προσωπικού εξυπηρέτησης
<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	- είναι η ενημέρωση και η επικοινωνία με τον πελάτη σε μια γλώσσα που καταλαβαίνει.
<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b>	- είναι η συνέπεια, η πειστικότητα, η τιμιότητα και η διατήρηση των καλών αισθημάτων του πελάτη.
<b>ΑΣΦΑΛΕΙΑ</b>	- αναφέρεται στην απαλλαγή του πελάτη από αισθήματα κινδύνου, αμφιβολίας και φόβου για οτιδήποτε σχετίζεται με τη προσφερόμενη υπηρεσία.
<b>ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ/ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</b>	- είναι η προσπάθεια διάγνωσης και ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.
<b>ΧΕΙΡΟΠΙΑΣΤΑ</b>	- αναφέρονται στην εμφάνιση και την καθαριότητα το προσωπικού.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα, η λειτουργική ποιότητα είναι ένα έργο δύσκολο και εξαρτάται από τους εργαζόμενους που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη οι οποίοι πρέπει να διαθέτουν πολλά και σύνθετα στοιχεία για την επίτευξη της ποιότητας των υπηρεσιών της τουριστικής επιχείρησης .

Πρώτα από όλα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι συνεπής, σωστά εκπαιδευμένος και προσανατολισμένος ώστε η εκτέλεση μιας οποιοσδήποτε υπηρεσίας να γίνεται πάντα σωστά και με σταθερότητα από την πρώτη κιόλας φορά αποφεύγοντας λάθη. Δεύτερον ο κάθε υπάλληλος οφείλει να είναι πρόθυμος και πάντα έτοιμος να προσφέρει την υπηρεσία. Εδώ μιλάμε για την ανταπόκριση που πρέπει να υπάρχει από την μεριά του εργαζόμενου. Ακόμη θα πρέπει να είναι ικανός, να κατέχει δηλαδή όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορεί να αντεπεξέλθει σε οποιαδήποτε υπηρεσία του ζητηθεί χωρίς να αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα κατά την εκτέλεση της ούτε εκείνος ούτε φυσικά ο πελάτης.

Επιπροσθέτως χρειάζεται να παρέχει οικειότητα, να είναι προσιτός και απλός με τους πελάτες, να διαθέτει όμως και οπτική επαφή. Να αντιλαμβάνεται τι συμβαίνει, τι χρειάζεται ο κάθε πελάτης και να το φέρνει εις πέρας. Αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει μόνο με τον πελάτη αλλά και με τους συνάδελφους του έτσι ώστε να μπορεί να τους βοηθήσει αν αυτό χρειαστεί.

Επίσης το προσωπικό στους στόχους που πρέπει να συμπεριλάβει για την επιτυχία της ποιότητας των υπηρεσιών είναι και αυτός της αβρότητας. Οφείλει να εξυπηρετεί με ευγένεια και σεβασμό οτιδήποτε του ζητηθεί αλλά και με φιλικότητα και διακριτικότητα. Κανένας πελάτης δεν θα ήθελε να αντιμετωπίζεται χωρίς σεβασμό και από αγενές προσωπικό. Αξίζει να αναφερθεί ότι η επικοινωνία που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά είναι ένα στοιχείο πολύ σημαντικό. Ο κάθε άνθρωπος δεν είναι ίδιος και ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενημερώνει και να επικοινωνεί με τον πελάτη σε μια γλώσσα που μπορεί να καταλάβει, σύμφωνα με τις δικές του αξίες, εμπειρίες, κουλτούρα, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που τον επηρεάζουν στις προσδοκίες του.

Αξιοσημείωτη είναι τόσο η αξιοπιστία όσο και η ασφάλεια που θα πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος. Αξιοπιστία, καθώς θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια να είναι πειστικός και τίμιος και να εμπνέει κάτι θετικό στον πελάτη για την διατήρηση των καλών του συναισθημάτων. Ασφάλεια, για να μην δημιουργούνται αισθήματα κινδύνου ή φόβου, αλλά και αποφυγή αμφιβολιών που ίσως δημιουργηθούν στους πελάτες για την προσφερόμενη υπηρεσία.

Τέλος ένα ακόμη χαρακτηριστικό που ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει είναι αυτό της κατανόησης. Πρέπει να έχει εμπειρία σωστή και επαρκής πάνω στις προσδοκίες του πελάτη, να μπορεί σωστά να διαγνώσει τι είναι σωστό και τι όχι για την ικανοποίηση των αναγκών του.

Δεν πρέπει βέβαια να θεωρηθεί ασήμαντο και το γεγονός του ότι ένας σωστός υπάλληλος οφείλει να προσέχει την εμφάνιση του, την καθαριότητα και την υγιεινή τόσο εκείνου όσο και του συνόλου που τον περιβάλλει.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία λοιπόν που συντελούν στην επίτευξη της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να περιλαμβάνονται τόσο στους στόχους της διεύθυνσης, όσο και στους στόχους της εκπαίδευσης του προσωπικού αν το αληθινό ζητούμενο είναι η βέλτιστη ποιότητα που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση.

Το κεφάλαιο που ακολουθεί διερευνά την μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων το εννοιολογικό περιεχόμενο και τους ορισμούς. Ακόμα γίνεται εξέταση των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ τους μέσα από την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ**

### **4.1. Η ΑΝΑΓΚΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ**

Κατά το 1950 υπολογίζεται ότι μίλησαν για πρώτη φορά οι Drucker και McGregor για την ανάγκη ύπαρξης οράματος όπου θα κατευθύνεται από ηγετικούς στόχους και διοικητικές αρχές ενοποίησης της επιχείρησης. Στην συνέχεια ακολούθησε μια κίνηση για μελέτη και ανάπτυξη της επιστήμης της συμπεριφοράς. Κατά την δεκαετία του 1960 συγγραφείς όπως οι Maslow, Argyris, Herzberg, Sparrow-Hiltrop (1994), έδωσαν έμφαση σε διάφορα ζητήματα όπως οι ανάγκες η γνώση και η υποκίνηση, δίνοντας έτσι μεγαλύτερη αξία στους ανθρώπινους πόρους των επιχειρήσεων.

Ο Bennis ήταν εκείνος όπου στις αρχές του '70 τυποποίησε την κίνηση ανάπτυξης των οργανισμών ο οποίος άρχισε να επικεντρώνει την προσοχή της σημασία της αντιμετώπισης της επιχείρησης σαν ένα σύνολο. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η προέλευση της ανάγεται στην δεκαετία του '70 όπου έχουμε την ανάπτυξη της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου (Human Capital Theory, Flauholtz, 1974). Τότε ήταν που διατυπώθηκε για πρώτη φορά η άποψη ότι τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να τους βλέπουμε σαν κεφάλαιο και όχι σαν κόστος. Η θεωρία αυτή διατηρήθηκε καθ' όλη την διάρκεια της δεκαετίας του 1970 όμως άρχισε να αποκτά μια πιο διαδεδομένη υποστήριξη στις αρχές του 1980 από τους Hendry και Pettigrew.

Σύμφωνα με τους Peters και Waterman (1982), ο ρόλος της ποιότητας και η ανάγκη να αναμείξουμε βαθύτερα τους ανθρώπους στην καρδιά της επιχείρησης και της οργάνωσης όπως και η ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων-υπηρεσιών θεωρήθηκε κεντρικό σημείο για την επίτευξη αναδόμησης της επιχείρησης. Γύρω στα τέλη του 1980 η αυξανόμενη χρήση του ορού Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε σχέση με την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού ίσως να αποτελεί σημάδι αυτής της εναλλαγής το οποίο όμως δεν θα πρέπει να θεωρηθεί σαν παγκόσμια αλλαγή. Για κάποια τμήματα του προσωπικού όλες οι παραπάνω αλλαγές μπορούν να θεωρηθούν σαν μια απλή μετονομασία του ορού. Όμως για άλλους χαρακτηρίζεται σαν μια ξεκάθαρη απόφαση για εγκατάλειψη των ιδεών που υπήρχαν την δεκαετία του 1960-1970, όταν το τμήμα του προσωπικού είχε πολλές φορές απεικονιστεί ως ο μεσολαβητής μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Από την άλλη μεριά η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια φιλοσοφία η οποία αναφέρεται στο σκοπό του προσωπικού και την συνεισφορά του στην επιχείρηση και δίνει έμφαση σε τέσσερα σημεία τα οποία και παρουσιάζονται παρακάτω:

- ❖ 1) Πρώτα απ' όλα το προσωπικό είναι απόλυτα συγχωνευμένο στην διοίκηση η οποία λειτουργεί σύμφωνα με τα δικά του συμφέροντα.
- ❖ 2) Έχει μια στρατηγική άποψη των εργαζομένων ή των ανθρώπινων πόρων. Αυτό γίνεται με στόχο τον εντοπισμό κάποιων πολύ σημαντικών παραγόντων όπως τις αξίες, τα προσόντα, τις δραστηριότητες, και την επιβράβευση του προσωπικού και των τρόπων που θα πρέπει να διαμορφώνουν και να υιοθετούν αυτά τα στοιχεία με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης .
- ❖ 3) Θέλει να διασφαλίσει ότι οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης μπορούν να επιτεύξουν αυτούς τους παράγοντες.
- ❖ 4) Με αυτή την προσέγγιση, αποδεικνύεται η οικονομική συνεισφορά της λειτουργίας αυτής στην επιτυχία της επιχείρησης

Αυτή η οργανωτική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δεν αναφέρεται απαραίτητα σε μια σκληρή και περιοριστική συμπεριφορά προς τους εργαζόμενους .Στην πραγματικότητα απασχολείται με την ανεύρεση τροπών που θα αυξήσουν την αίσθηση της συμμετοχής του προσωπικού τόσο στην εργασία του όσο στο τμήμα που ασχολείται. Η εισαγωγή του της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δεν σημαίνει παράλληλα την αλλαγή στην πραγματική εργασία των διευθυντών του προσωπικού. Η φιλοσοφία της έχει να κάνει με την εργασία του προσωπικού η οποία όμως είναι περισσότερο αφιερωμένη στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω εξελίξεις τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο προέρχονται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι επέφεραν την επανάσταση στο κόσμο των επιχειρήσεων και ένα παραπάνω στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτοί αναφέρονται παρακάτω:

- Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Μοντέλα υπεροχής και υψηλών επιδόσεων.
- Αλλαγή στο εργατικό δυναμικό, δημογραφικά στοιχεία.
- Αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού μέσω της παραδοσιακής «Διοίκησης Προσωπικού».
- Ύφεση στις πιέσεις των εργατικών σωματείων.
- Δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Η πολιτική η οποία πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση θα πρέπει να της δίνει την δυνατότητα για υιοθέτηση αποδοτικών μεθόδων στρατολόγησης και διατήρησης ποιοτικών εργαζομένων. Ακόμα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην προσέλκυση ιδανικών εργαζομένων εφόσον υπάρχει ανταγωνιστική αγορά εργασίας, όπως επίσης και ότι θα πρέπει να δίδεται βάση στον σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

Σκόπιμο θα ήταν στο σημείο αυτό να εξετάσουμε την εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού η οποία και παρουσιάζεται παρακάτω.

## **4.2. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Μέχρι τις αρχές του 1960, η διοίκηση προσωπικού στην τουριστική βιομηχανία παροχής υπηρεσιών σαν ειδικευμένη λειτουργία ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Όπου υπήρχε ήταν αφοσιωμένη σε πολύ λίγα στοιχεία του προσωπικού όπως πρόσληψη και εικονική εκπαίδευση.

Η ισχύ της άρχισε με την θέσπιση της εργατικής νομοθεσίας όπως η πράξεις συμβολαίων εργασίας το 1964, καθώς και με την εγκαθίδρυση του συμβολαίου εργασιακής εκπαίδευσης (Industrial Training Board), όταν οι διευθυντές προσωπικού άρχισαν να εμφανίζονται στη βιομηχανία με αυξανόμενο ρυθμό. Καθοριστικός ήταν ο παράγοντας των αντιδράσεων και των προστριβών μεταξύ του κεφαλαίου και της εργασίας για την ανάδυση της διοίκησης προσωπικού. Περίπου στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, εφήμεροι εργαζόμενοι κυοφόρησαν πρώτοι την παραπάνω ιδέα, η οποία αρχικά ήταν προϊόν της επιθυμίας τους για βελτίωση των όρων εργασίας. Η διοίκηση προσωπικού σήμαινε πάντα τον έλεγχο προϋπολογισμών, εξάσκηση λογιστικής και οριοθέτηση κανόνων οι οποίοι επηρέαζαν κόστη όπως διορισμούς παραγωγές, αυξήσεις μισθών, υπερωρίες κ.λ.π.

Σήμερα όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν ειδικευμένους σε θέματα που αφορούν το προσωπικό ή τους ανθρώπινους πόρους. Η διοίκηση του προσωπικού αποτελεί ένα ουσιαστικό κομμάτι της επιχείρησης. Από τις μελέτες των Kelliher και Johnson προκύπτει ότι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού είναι αρκετά περιορισμένη σε χρόνο και μελέτη για να ληφθεί στα σοβαρά. Η ολική απόδοση των δραστηριοτήτων του προσωπικού μέσα στα ξενοδοχεία αποδείχθηκε απλή και άπειρη και έφτασε στο σημείο να περιλαμβάνει μόνο προσλήψεις και απολύσεις (hire or fire), (International Journal of Hospitality Management 1987). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι είναι δύσκολο να γενικοποιήσουμε τις ειδικότητες που υπάρχουν ή αυτές που θα έπρεπε να υπάρχουν μέσα

στο τμήμα του προσωπικού οποιασδήποτε επιχείρησης οποιαδήποτε στιγμή. Αυτό εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- ✓ Φύση της αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν της επιχείρησης.
- ✓ Φύση της εργατικής δύναμης μέσα στην οποία στρατολογούνται οι εργαζόμενοι.
- ✓ Επίπεδο των λειτουργιών του προσωπικού.
- ✓ Προσδοκίες και αξίες αυτών που διοικούν.
- ✓ Κέρδη.
- ✓ Μέγεθος.

Όπως γνωρίζουμε η μεγάλη ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έγινε την δεκαετία 70-80. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μια τεραστία επίδραση στη φύση και το περιεχόμενο πολλών δραστηριοτήτων και συνεπώς η παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού έπρεπε να αλλάξει δομή όσον αφορά τα οργανωτικά θέματα που απασχολούν το τμήμα της καθώς και όλη την επιχείρηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

### **4.3. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΑΝ Σ' ΑΥΤΗΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η προσέγγιση του όρου είναι σχετικά καινούργια στην Διοίκηση των Ανθρώπων. Έγινε γνωστός κατά την διάρκεια του 1970 καθώς η έρευνα στις επιστήμες συμπεριφοράς έδειξε ότι διοικώντας τους ανθρώπους σαν πόρους παρά σαν μέσα παραγωγής σαν ανθρώπινες οντότητες που αντιδρούν μόνο με βάση τα συναισθήματα, μπορούσε να αποτελέσει πραγματικό πλεονέκτημα τόσο για την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο.

Ο κλάδος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων άρχισε να αναπτύσσεται στη Βρετανία στη μέση και στο τέλος της δεκαετίας του 1980. Σαν ένα σύνολο ιδεών και πρακτικών προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες όπου κατά κάποιο τρόπο θεωρήθηκε σαν μια αμερικανοποιημένη έκδοση Ιαπωνικών μεθόδων. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει αποδειχθεί ότι είναι μια ιδέα που έχει προκαλέσει πολυάριθμες συζητήσεις και αμφισβητήσεις. Η αμφισβήτηση αναφέρεται σε κυρίως σε τρία θέματα:

- Τη σημασία του όρου.
- Τις μεθόδους και τεχνικές ανάληψης και υλοποίησης πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

- Τις συνέπειες της υλοποίησης.

Η κλίμακα των αλλαγών στις δομές της απασχόλησης διευρύνθηκε από τις εξελίξεις των επιχειρήσεων. Η τελευταία ύφεση έκανε επιτακτική την ανάγκη για τις επιχειρήσεις να μειώσουν το υψηλόβαθμο προσωπικό και να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο των ομάδων εργασίας.

Η ανάγκη εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα, στην διοίκηση και στον έλεγχο της ίδιας της εργασίας, μέσω αυτόνομων ομάδων αντιτάσσεται στην ήδη υπάρχουσα κατάσταση όπου η τοπική διοίκηση ασκούσε άμεσο έλεγχο πάνω στη ποιότητα και το εργατικό κόστος.

Η νέα τεχνολογία έθεσε στη διάθεση κάθε διευθυντή στοιχειά προσωπικού, ειδικευμένες αναφορές ανθρώπινων πόρων και κατέστησε δυνατή τη λειτουργία επαγγελματικού προσανατολισμού μέσα στο ίδιο το επιχειρησιακό περιβάλλον. Η αρμοδιότητα των ειδικευμένων διευθυντών προσωπικού είναι η εξασφάλιση ότι όλα τα μέλη της διοίκησης εκτελούν εκείνο το μέρος του ρόλου τους που περιστρέφεται γύρω από την αποτελεσματική χρήση των ανθρώπινων πόρων.

Η πρόβλεψη για βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της εισαγωγής της τεχνολογίας των υπολογιστών, απλοποίησε τις διαδικασίες εργασίας, ανέπτυξε τις τηλεπικοινωνίες και διευκόλυνε την καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων.

Επακολούθησε ακόμα και η άποψη ότι οι απαιτήσεις σε ανθρωπίνους πόρους θα αυξηθούν κατά το ήμισυ της συνολικής ανάπτυξης της επιχείρησης. Η αρχιτεκτονική του μοντέλου των λειτουργιών των ανθρώπινων πόρων μπορεί να επιβιώσει μόνο αν αποδοθεί προστιθέμενη αξία στην ηγεσία της άσκησης της διοίκησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιβιώνει μέσω του ρόλου της στο προοδευτικό management καθώς η φιλοσοφία της διοίκησης κινείται σε καινούργιο έδαφος τόσο συμβολικά όσο και πρακτικά (Tyson, 1995).

Όσον αφορά τους λογούς που συντέλεσαν σ' αυτήν την ανάπτυξη μια πληθώρα αναγκών οι οποίες επέφεραν εξελίξεις αποτελέσαν κυρίαρχους παράγοντες για την εμφάνιση και την καθιέρωση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διεθνώς. Ποιοι ήταν λοιπόν οι λόγοι που ξεκίνησε;

1. Το ηθικό της εργασιακής δύναμης αντικαταστάθηκε από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον.
2. Οι απλές εργασιακές σχέσεις μετατράπηκαν σε συνδικάτα προστασίας της εργατικής δύναμης.

3. Από το σχεδιασμό απασχόλησης μεταβήκανε σε σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με την προσφορά και τη ζήτηση εργασίας.
4. Από την “εκπαίδευση για εκπαίδευση” που μέχρι τώρα ίσχυε άρχισε η μετάβαση της εκπαίδευσης για ανάπτυξη και βελτίωση του προσωπικού. Εκπαίδευση- Γνώση- Εργασία με προσόντα- Εργαζόμενοι με μακροπρόθεσμες δυνατότητες.
5. Οι επιδόσεις μετατράπηκαν από ατομική σε συλλογική εργασία. Η επίδοση επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα από αποτελεσματική και συλλογική προσπάθεια.
6. Έγινε κατανοητό ότι οι επιδράσεις της προσωπικής συμπεριφοράς ήταν μεγάλες στο οικονομικό επίπεδο της επιχείρησης.

#### **4.4. ΤΙ ΗΤΑΝ ΕΚΕΙΝΟ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΕΣΕ ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.**

Το γεγονός ότι η απασχόληση έχει αλλάξει ολοκληρωτικά δομή τα τελευταία χρόνια ήταν ένα πολύ σημαντικό στοιχείο πρωτεύουσας σημασίας. Έτσι παράγοντες όπως προσόντα, καριέρα, ιεραρχία και περιεχόμενο της εργασίας έχουν αλλάξει σημαντικά και έχουν αντικατασταθεί από επικρατέστερα ενδιαφέροντα, όπως αυτό της ικανότητας, της ανάθεσης καθηκόντων στους εργαζόμενους, των ομάδων εργασίας, του κεντρικού και περιφερειακού εργατικού δυναμικού. Η υπόθεση αυτή για επιλογή και απασχόληση, δημιουργία καριέρας και τακτικής προσωπικού, έχουν αλλάξει μετά από μεταβολές που σημειώθηκαν στην αγορά εργασίας.

Όλα τα παραπάνω αποτέλεσαν την βάση για την ανάδυση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και την καθιέρωση αυτής ως την επικρατέστερη τρέχουσα δύναμη στο management του προσωπικού. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι καθοδηγείται από μια σειρά κανόνων συμπεριφοράς που ακολουθούνται τόσο από τους διευθυντές όσο και από τους εργαζόμενους οι οποίοι εμπλέκονται ενεργά στην λειτουργία της επιχείρησης.

#### **4.5. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.**

Η διοίκηση προσωπικού σ’ ένα μεγάλο βαθμό ασχολούνταν πάντα με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του κάθε ατόμου ξεχωριστά όπως επίσης και με την αναγκαιότητα εξισορρόπησης των απαιτήσεων της επιχείρησης και των αναγκών των υπαλλήλων. Οι πολιτικές της παραδοσιακής διοίκησης του προσωπικού που έχουν

αναπτυχθεί για να αντιμετωπίσουν αυτή την ισορρόπηση πολύ συνήθως ανατρέχουν σε αποσπασματικές προσεγγίσεις συγκεκριμένων πτυχών αυτού του θέματος.

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα η λειτουργία του προσωπικού ανέδειξε το ρόλο της ευημερίας που μπορούσε να διατεθεί στους εργαζόμενους έτσι ώστε να εξασφαλιστούν οι βασικές συνθήκες εργασίας. Οι συνεχείς μεταβολές στην οικονομία και το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων έχουν επικεντρώσει την προσοχή στο ρολό του προσωπικού ενώ την ίδια στιγμή ευρύτερα γνωστός γίνεται ο όρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Μεγάλο ενδιαφέρον λοιπόν άρχισε να αναπτύσσεται γύρω από την εύρεση και χρησιμοποίηση των σωστών ανθρώπινων πηγών όπου με την εμφάνιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων άρχισαν να θεωρούνται βάση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι το πλεονέκτημα δεν αντλείται μόνο από την τυπική αναδόμηση της επιχείρησης και σχεδιασμού της εργασίας αλλά αντλείται εντονότερα μέσω της εργασιακής δύναμης από την άποψη της εκπαίδευσης και των διαθέσιμων ειδικευμένων σε μια επιχείρηση. Επιπλέον, από την προσαρμογή των υπαλλήλων η οποία επιτρέπει την στρατηγική ευελιξία της επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζόμενων στο σχεδιασμό και τους στόχους της πολιτικής της επιχείρησης.

Η ανακάλυψη του όρου Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επέφερε επίσης στην επιφάνεια το θέμα της σύνδεσης μεταξύ εργασιακών σχέσεων και των ευρύτερων επιχειρησιακών στρατηγικών και συλλογικών πολιτικών.

Για κάποιους η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μοντέλο δράσης και αξιοποίησης, ενώ για κάποιους άλλους δεν είναι τίποτα παραπάνω από έναν χάρτη ο οποίος δείχνει πως η διοίκηση του προσωπικού μπορεί να μπει σε λειτουργία βασιζόμενη στις συγκεκριμένες τεχνικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

## **4.6. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.**

### **4.6.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Το όλο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται και «ζει» η σημερινή επιχείρηση, συνεχώς μεταβάλλεται και είναι εντόνως ανταγωνιστικό. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν, δεν θα ήταν δυνατόν να μην επηρεαστεί, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι φυσικό, έχουν αντίκτυπο και σηματοδοτούν την αλλαγή στην χρησιμοποιούμενη ορολογία.

Σύμφωνα διάφορες πηγές ο όρος ‘**Διοίκηση Προσωπικού**’ έχει να κάνει με τη διοικητική πειθαρχία της πρόσληψης και την ανάπτυξη των εργαζομένων, ώστε να γίνουν πιο

πολύτιμοι για τον οργανισμό. Περιλαμβάνει (1) τη διεξαγωγή αναλύσεων θέσεων εργασίας, (2) τον προγραμματισμό των αναγκών του προσωπικού, καθώς και την πρόσληψη, (3) την επιλογή των καταλληλότερων ανθρώπων για τη δουλειά, (4) τον προσανατολισμό και την κατάρτιση, (5) τον καθορισμό και τη διαχείριση των μισθών και των ημερομισθίων, (6) τις παροχές και τα κίνητρα, (7) την αξιολόγηση των επιδόσεων, (8) γενικότερα την επίλυση διαφορών θεμάτων, (9) την επικοινωνία με όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα. (<http://www.businessdictionary.com>). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά μας φανερώνουν ότι η διοίκηση προσωπικού είναι διοικητικής φύσεως και περιλαμβάνει καθημερινά θέματα, διοίκησης και έλεγχου.

Ένας άλλος ορισμός σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995:25) της **‘διοίκηση προσωπικού’** μπορεί να οριστεί ως τη διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών, διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που σχετίζονται με το άτομο μέσα στην επιχείρηση. Ο ορισμός αυτός έχει εφαρμογή σε όλες τις μορφές και τα είδη των επιχειρήσεων. Ένας άλλος τρόπος να ορίσουμε την διοίκηση προσωπικού είναι σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Κάτω από αυτό το πρίσμα, οι στόχοι που επιδιώκει η διοίκηση προσωπικού είναι ουσιαστικά οι ίδιοι με αυτούς της διοίκησης γενικά. Αν και η διοίκηση προσωπικού ασχολείται με ένα σύνολο ξεχωριστών και μοναδικών δραστηριοτήτων οι οποίες σχετίζονται με την χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων οι δραστηριότητες αυτές πραγματοποιούνται με την προοπτική επίτευξης των ίδιων ακριβώς στόχων που αποσκοπούν οι δραστηριότητες των άλλων διευθυντικών στελεχών.

Πολλοί πιστεύουν ότι η διοίκηση προσωπικού είναι η βάση και ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι απλά ο επαναπροσδιορισμός και η επανακατεσκευή της, που παράγεται από τους διευθύνοντες των ανάλογων τμημάτων.

Αρκετοί είναι εκείνοι οι μελετητές που πιστεύουν ότι η διοίκηση προσωπικού, σωστά ή λανθασμένα θεωρείται σαν χαμηλού επιπέδου διαχειριστική ρουτίνα. Έτσι συμφωνά με τον Sisson (1995), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια τελειοποίηση της διοίκησης προσωπικού και αυτό γιατί με την έμφαση που δίνει στις “στρατηγικές επιλογές” και κατ’ επέκταση στα “ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα” έχει γίνει περισσότερο αποδεκτή.



#### 4.6.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διευκρίνιση του όρου της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθιστάτε δύσκολη, για κάποιους λογούς, συμφωνά με κάποιες απόψεις που επικρατούν:

**1<sup>η</sup> Απόψη:** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια επωνομασία των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού και δεν ασχολείται με κάτι περισσότερο από την παραδοσιακή νοοτροπία της διοίκησης προσωπικού.

**2<sup>η</sup> Απόψη:** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιπροσωπεύει μια συγχώνευση της Διοίκησης Προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων.

**3<sup>η</sup> Απόψη :** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρεσβεύει μια γενικότερη ιδεολογία των εργασιακών σχέσεων, η οποία ενσαρκώνει το ρόλο της παροχής δυνατοτήτων για ανάπτυξη κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά.

**4<sup>η</sup> Απόψη :** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως εκείνο το μέρος της στρατηγικής λειτουργίας της διοίκησης για ανάπτυξη των πολιτικών της μέσα στην οποία παίζει τόσο καθοριστικό όσο και συμβάλλον ρόλο.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι κάτι παραπάνω από μια έκθεση πολιτικών, πρακτικών και λειτουργιών που αναφέρονται στην διοίκηση των εργασιακών σχέσεων. Σύμφωνα με τον Keenoy (1990), είναι μια διφορούμενη έννοια η οποία προέρχεται από το περιεχόμενο μέσα στο οποίο έχει προσκολληθεί. Ένα περιεχόμενο όπου υπάρχουν ποικίλες και συχνά ανταγωνιστικές προοπτικές πάνω στις εργασιακές σχέσεις οι οποίες είτε είναι ιδεολογικές, είτε θεωρητικές ή ακόμα και απλές ιδέες. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αναπόφευκτα ένας αμφισβητούμενος όρος και η ποικιλία στους ορισμούς της το επιβεβαιώνει.

Η *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* μπορεί να οριστεί ως:

«Η επιστήμη της κατανομής των ανθρώπινων πόρων μεταξύ των διάφορων έργων ή επιχειρηματικών μονάδων, η μεγιστοποίηση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και η εκτέλεση δραστηριοτήτων όπου είναι απαραίτητες στην διατήρηση του εργατικού δυναμικού μέσω του προσδιορισμού των αναγκών σε προσωπικό σχεδιασμό και η εποπτεία της μισθοδοσίας αλλά και των διάφορων παροχών, η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη και η διαχείριση των αναγκών της εργασιακής ζωής. Η αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων του

προσωπικού ενός οργανισμού όπου και όταν χρειάζεται αλλά και η κατοχή των εργαλείων κατάρτισης και των δεξιοτήτων όπου απαιτούνται από την εργασία.» (<http://en.wikipedia.org>)

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι επικεντρώνεται στους εργαζόμενους της επιχείρησης και αφιερώνεται στο πως θα γίνει η καλύτερη εκπαίδευση και οι απόκτηση ευνοϊκών συνθηκών εργασίας για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξέλιξη τους μέσα στην επιχείρηση.

Ένας άλλος δόκιμος (και κατά συνέπεια κοινά αποδεκτός) ορισμός της *Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων* είναι ο ακόλουθος: (σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού)

- ο Α) Το σύνολο των ευθυνών όλων των εμπλεκόμενων στη διοίκηση ανθρώπων, αλλά παράλληλα είναι και το έργο των εξειδικευμένων επιστημόνων που ασχολούνται με το θέμα αυτό.
- ο Β) Το τμήμα της Διοίκησης το οποίο απασχολείται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.
- ο Γ) Η συνολική προσπάθεια για επίτευξη αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης εντός του εργασιακού χώρου (οι έννοιες αποτελεσματικότητα και δικαιοσύνη θεωρούνται αλληλένδετες).
- ο Δ) Η συνολική προσπάθεια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για την τόνωση της συμβολής του στην οργάνωση τόσο σαν άτομα όσο και σαν μέλη της ομάδας στην οποία ανήκουν. ([www.makine.gr](http://www.makine.gr))

Ο Storey (1995), όρισε την *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* ως μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διοίκηση των εργαζομένων, η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη παράταξη πολιτιστικών, δομικών και προσωπικών τεχνικών.

Ή ακόμα: η *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* είναι μια διακριτική προσέγγιση όσον αφορά στη διοίκηση των υπάλληλων η οποία προσπαθεί να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάμεσου της στρατηγικής ανάπτυξης του μετώπου μιας ανώτερης αφοσιωμένης και ικανής εργατικής τάξης, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο κύκλωμα μιας παράταξης

με μόρφωση, δομή και προσωπικές τεχνικές μεθόδους. Η πρόκληση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων φαίνεται να είναι το πώς να ανακτούν, να αναπτύσσουν, να αξιοποιούν και να παρακινούν το προσωπικό καθοδηγώντας το ώστε να γίνει πηγή ανταγωνιστικού οφέλους (Nickson, 2007:8)

Ο όρος *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. (French 1994:4)

Η *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003:19)

#### **4.7. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΑΝ ΜΙΑ ΕΠΟΝΟΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Είναι κατανοητό ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί ή θα μπορούσε να καλύψει το μέγιστο των δυνατοτήτων της με το να μετατρέψει ολοκληρωτικά τις σχέσεις των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο κάποια έμφυτα προβλήματα από τη διοίκηση εύκολα μεταβαλλόμενων θεμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους μπορούν να αντιμετωπιστούν ικανοποιητικότερα, σε αντίθεση με τις ήδη υπάρχουσες προσεγγίσεις από την ανάπτυξη της διοίκησης προσωπικού.

Αυτή η αντίδραση μέχρι ένα βαθμό μπορεί να εξηγηθεί στα πλαίσια ενός φάσματος που εμφανίζεται ανάμεσα στη διοίκηση προσωπικού και την περισσότερο θεωρητική και στρατηγική φύση της αντίληψης αυτής. Οι ρόλοι και οι λειτουργίες της μπορεί να θεωρηθούν σαν κάτι παραπάνω από ρεαλιστικές απόψεις. Υπάρχει μια σημαντική ευθύς εργασία στρατολόγησης, επιλογής, επιβράβευσης, διοίκησης και ανάπτυξης των εργαζόμενων η οποία θα πρέπει να έρθει εις πέρας όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Ενώ μέχρι τώρα η διοίκηση προσωπικού επιβεβαιώνει ότι οι ευθύνες της επιχείρησης έχουν επιτευχθεί με την εισαγωγή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι επιχειρήσεις μπόκαν στη διαδικασία αναθεώρησης των ήδη παγιωμένων απόψεών τους με σκοπό την επιβίωση τους στο μεταβλητό περιβάλλον εργασίας.

#### **4.8. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΑΝ ΕΝΑΣ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.**

Από τη μια πλευρά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι πολύπλοκη και αφορά θέματα που έχουν να κάνουν με φιλοσοφίες που αναφέρονται στις προσωπικές και εργασιακές σχέσεις, την επαγγελματική επιθυμία να παρουσιάσουμε τη διοίκηση του προσωπικού σαν μια ολιστική επιστήμη παρόμοια με τις προσεγγίσεις της λογιστικής και του marketing καθώς επίσης και ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να προωθήσει τις ενσωματωμένες προσεγγίσεις του management.

Ο χειρισμός των εργαζομένων ως πρωταρχική αρμοδιότητα της διοίκησης αποτελεί μια προσέγγιση η οποία ενδιαφέρεται να τονίσει τη σημασία της διάταξης του management στις εργασιακές σχέσεις και σημειώνει μια μετάβαση από τα ουσιαστικά συμπεράσματα της μεταπολεμικής προσέγγισης στη συλλογική διοίκηση της εργατικής δύναμης.

#### **4.9. Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.**

Η διαδικασία της αναζήτησης χαρακτηριστικών έχει αποδειχθεί εκτενώς απροσδιόριστη λόγω του ευρέως φάσματος των επιταγών και προσδοκιών που περιστρέφονται γύρω από τον όρο και την σχετική έλλειψη διαθέσιμων στοιχείων στο συστηματικό προσδιορισμό του αν ή όχι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει ριζώσει σαν ένα διατηρήσιμο μοντέλο της διοίκηση προσωπικού. Υπάρχει ένας βασικός διαχωρισμός μεταξύ εκείνων των αναλύσεων που προσπαθούν να τονίσουν το νεωτεριστικό στοιχείο. Από τη μια υποστηρίζει ότι μπορεί να οριοθετήσει τα βασικά ερωτήματα της διοίκησης προσωπικού, σε καινούργιες κατευθύνσεις παράλληλα με νέες προοπτικές. Από την άλλη υπογραμμίζει τα παράγωγα εκείνα στοιχεία τα οποία δεν περιστρέφονται μόνο γύρω από τον επαναπροσδιορισμό των παραδοσιακών θεμάτων της διοίκησης προσωπικού.

Στη βιβλιογραφία Walton (1995), στην προσπάθεια ορισμού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τονίζεται η αμοιβαιότητα στους εργοδότες και στους εργαζομένους: αμοιβαίος σεβασμός, κοινοί στόχοι, κοινές επιρροές, κοινές ευθύνες, αμοιβαίες επιβραβεύσεις. Αυτή η θεωρία αναφέρεται στο ότι οι πολιτικές αμοιβαιότητας θα αποσπάσουν δέσμευση η οποία με τη σειρά της θα υποφέρει τόσο καλύτερη οικονομική επίδοση όσο και μεγαλύτερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην συνέχεια σύμφωνα με τον Beer και Spector (1985), έμφαση δόθηκε σ' ένα καινούργιο σύνολο υποθέσεων στη διαμόρφωση εννοιών πάνω στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

- ❖ Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά κεφάλαια ικανά προς ανάπτυξη.
- ❖ Ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας για τη δημιουργία εμπιστοσύνης και αφοσίωσης .
- ❖ Συμμετοχή και επιλογή μετά από ενημέρωση.
- ❖ Προσανατολισμός στόχων.
- ❖ Επιδίωξη εξισορρόπησης των δυνάμεων με σκοπό την εμπιστοσύνη και την συνεργασία.
- ❖ Προαγωγικό σύστημα επεμβάσεων με έμφαση στο συγκερασμό, σύνδεση της διοίκηση ανθρώπινων πόρων με το στρατηγικό σχεδιασμό και τις αλλαγές στο πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- ❖ Η συνοχή στα ενδιαφέροντα των επενδυτών, μπορεί να αναπτυχθεί.

Παρακάτω ακολουθούν οι διαφορές μεταξύ των δυο εννοιών αυτή της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

#### **4.10. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Όταν η ευέλικτη ιδέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναδύθηκε την δεκαετία του 1980 δεν μπορούσε να βοηθήσει παρά να φανεί περισσότερο επιθυμητή από την διοίκηση προσωπικού. Η ελκυστικότητα της θεωρίας της διοίκησης προσωπικού οδήγησε στην ανάπτυξη της γλώσσας της διοίκησης ανθρώπων πόρων.

Όπως αναφέρουν διάφορες πηγές μένει να δειχθεί αν υπάρχει κάτι παραπάνω στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων από μια καινούργια αστραφτερή ρητορική. Κάποιοι τονίζουν τις δυσκολίες του να αναγνωρίσεις ξεκάθαρα διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση προσωπικού και στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υποστηρίζουν ότι η πιο εμφανής αλλαγή είναι η μετονομασία της διαδικασίας χωρίς να είναι σίγουρο ότι το περιεχόμενο διαφοροποιείται σε κάποιο βαθμό. Ο Ian Beardwell και Len Holden (1994), αναφέρουν ότι ο όρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται ως μια περιγραφή της διοίκησης εργαζομένων. Συνεχίζοντας τη μελέτη τους εξετάζουν διάφορες απόψεις στην προσπάθεια τους να καθορίσουν τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων όπως:

- Ως μια επονομασία της παραδοσιακής λειτουργίας απλά για αλλαγή ή για να ξεφύγει από μια εικόνα που έχει συσχετιστεί με προηγούμενες εποχές. Όπως ακόμα,

υιοθετήθηκε από κάποιους για να αποφευχθεί η λέξη “manpower”, η οποία θεωρείται ότι ενισχύει τη διάκριση των δυο φύλλων, ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιούνται φράσεις όπως “manpower planning” και “manpower administration”.

- Ως μια διοικητική σύγχυση της διοίκησης προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων.
- Ως ένας παράγοντας με πρωτεύοντα ρολό για την ενδυνάμωση και ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Ως μια στρατηγική λειτουργία η οποία στοχεύει στο καθορισμό και απόκτηση οργανωτικών στόχων.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω όσον αφορά την καινούργια ονοματολογία μπορεί να απαλλάξει τουλάχιστον την διοίκηση προσωπικού από την εικόνα της μη ευνοϊκής ευημερίας και από άλλες αρνητικές έννοιες και επομένως να σώσει την προβληματική λειτουργία της διοίκησης προσωπικού από την περιθωριοποίηση.

Κάποιοι πάλι ειδικοί των ανθρώπινων πόρων συμφωνούν ότι οι καινούργιες ετικέτες σε παλιά μπουκάλια μπορεί να έχουν τις χρήσεις τους ακόμα και αν χρησιμοποιούνται μόνο για διαφημιστικούς σκοπούς.

Από την άλλη πλευρά κάποιοι βεβαιώνουν ότι δεν υπάρχει διάφορα μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Δηλώνουν πως οι δυο όροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά χωρίς καμία διάφορα στο νόημα.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες σημαντικές διαφορές μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων:

- ✓ Όπως αναφέρεται συχνά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων διευκολύνει την μεγαλύτερη ευελιξία ενώ η διοίκηση προσωπικού θέτει κανόνες και κανονισμούς.
- ✓ Όσον αφορά την διαχείριση της διοίκησης προσωπικού περιλαμβάνει διαδικασίες συνοχής και έλεγχου ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την ανάγκη της εργασίας, την ευελιξία και την δέσμευση.
- ✓ Οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων σε σχέση με την διοίκηση προσωπικού είναι πιο παρακολουθούμενη και ελεγχόμενη ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ένα είδος πιο γαλουχημένης και εύκολης σχέσης.
- ✓ Η διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιεί μια ενιαία προσέγγιση ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων η προσέγγιση είναι πιο πλουραλιστική. (<http://answers.yahoo.com>)
- ✓ Σύμφωνα με διάφορες άλλες πηγές γι’ αυτούς που αναγνωρίζουν κάποια διάφορα μεταξύ των δύο μπορεί να περιγράψει ως φιλοσοφική. Η διοίκηση προσωπικού είναι περισσότερο διοικητικής φύσεως είναι εργασιο-κεντρική (workforce centred) και έχει

να κάνει με τη μισθοδοσία, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, με την συμμόρφωση του εργατικού δικαίου, την περιγραφή των προσδοκιών της διοίκησης την αιτιολόγηση των αποφάσεών της, την ικανοποίηση των αναγκών που προκύπτουν από την εργασία και την διαχείριση σχετικών θεμάτων. Επίσης την αντιμετώπιση προβληματισμών και την αποφυγή δραστηριοτήτων της διοίκησης που μπορεί να προκαλέσει μια ανεπιθύμητη ανταπόκριση των εργαζομένων. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν το σημείο έναρξης και είναι μια σχετικά άκαμπτη πηγή σε σύγκριση με άλλες πηγές όπως με τα μετρητά και τα υλικά.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων από την άλλη είναι υπεύθυνη για την διαχείριση του εργατικού δυναμικού σαν μια από τις πρωταρχικές τις πιο σημαντικές πηγές που συνεισφέρουν στην επιτυχία ενός οργανισμού. Διαπιστώνουμε με αλλά λόγια πως είναι ανθρωπο-κεντρικό (resource-centred) και καθοδηγείται κυρίως από τις ανάγκες της διοίκησης για “ανθρώπινες πηγές”, καταργώντας τον ορό “υπάλληλοι”. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη ζήτηση παρά στην προσφορά. Στοιχεία πρωτεύουσας σημασίας καθίσταται ο σχεδιασμός, η παρατήρηση, και ο έλεγχος χωρίς τη μορφή διαμεσολαβητικού χαρακτήρα. Η επίλυση των προβλημάτων που αφορούν το προσωπικό, γίνεται μετά από συνεννόηση με άλλα μέλη της διοίκησης παρά άμεσα με τους υπαλλήλους ή τους αντιπροσώπους της. Περιγράφεται σ’ ένα ευρύτερο πεδίο από αυτό της διοίκησης προσωπικού. Λέγεται πως ενσωματώνει και αναπτύσσει θέματα της διοίκησης προσωπικού ενώ ψάχνει να δημιουργήσει και να αναπτύξει ομάδες εργαζομένων για το όφελος του οργανισμού. Βασικός στόχος των ανθρώπινων πόρων είναι να καταστήσουν τους υπαλλήλους ικανούς να εργαστούν στο μεγαλύτερο επίπεδο αποδοτικότητας.

- ✓ Η διοίκηση προσωπικού μπορεί να συμπεριλάβει διοικητικά θέματα τα οποία είναι παραδοσιακά και καθημερινά. Μπορεί να περιγράψει σαν αντιδραστική παρέχοντας μια απάντηση στις απαιτήσεις και στις ανησυχίες όπως αυτές παρουσιάζονται. Αντιθέτως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιέχει εξελισμένες στρατηγικές για να διευθύνουν και να αναπτύσσουν το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Είναι προληπτική καθώς περιέχει συνεχής ανάπτυξη των λειτουργιών και στρατηγικές για τους σκοπούς βελτίωσης του εργατικού δυναμικού της εταιρείας.
- ✓ Επιπλέον αξίζει να εκτιμηθεί ότι η διοίκηση του προσωπικού θεωρείται συχνά μια ανεξάρτητη λειτουργία ενός οργανισμού. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων από την άλλη τείνει να είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής λειτουργίας της εταιρείας. Η διοίκηση του προσωπικού είναι τυπικά η μοναδική ευθύνη του τμήματος

του προσωπικού ενός οργανισμού. Με τους ανθρώπινους πόρους όλοι οι διευθυντές ενός οργανισμού συχνά εμπλέκονται με κάποιο τρόπο και ο πρωταρχικός στόχος μπορεί να είναι το να έχουν οι διευθυντές διαφόρων τμημάτων αναπτύξει ικανότητες απαραίτητες για να χειρίζονται θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό.

- ✓ Όσον αφορά τα κίνητρα η διοίκηση προσωπικού τυπικά ψάχνει να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους με πράγματα όπως οι αμοιβές, μπόνους, επιβραβεύσεις και την απλοποίηση των εργασιακών ευθυνών. Από την σκοπιά της διοίκησης προσωπικού η ικανοποίηση του υπαλλήλου παρέχει το απαραίτητο κίνητρο για την βελτίωση της επίδοσης της εργασίας. Το αντίθετο ισχύει για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων όπου υποστηρίζει ότι η βελτίωση της λειτουργίας οδηγεί σε ικανοποίηση των υπαλλήλων. Για τους ανθρώπινους πόρους η εργασία σε ομάδες, οι αποδοτικές στρατηγικές για προκλήσεις και η δημιουργικότητα εργασίας φαίνονται ως πρωταρχικά κίνητρα. (<http://wiki.answers.com> ).
- ✓ Ακόμα μια διαφορά είναι ότι η διοίκηση προσωπικού είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία με ανεξάρτητες υπολειτουργίες ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ακολουθεί τα συστήματα της «σκεπτόμενης» προσέγγισης. Δεν απομονώνεται από τον ευρύτερο οργανισμό και λαμβάνει υπ' όψιν τους συνδέσμους.
- ✓ Υπάρχουν δυο απόψεις που ενισχύουν τη διοίκηση προσωπικού. Οι άνθρωποι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σωστά σαν νοήμονα όντα κατά την εργασία τους .Είναι αποτελεσματικοί σαν υπάλληλοι μονό όταν οι ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία τους ικανοποιούνται. Όλα τα παραπάνω δεν θα συμβούν χωρίς την παρέμβαση του Personnel manager (PM manager). Οι Personnel managers αναμειγνύονται με άμεσο τρόπο στη σχέση μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η ιδέα ότι είναι περίπου ίδια με οποιαδήποτε άλλη διάσταση της διοίκησης και αποτελεί ενσωματωμένο τμήμα της. Οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα για σωστή αντιμετώπιση κατά την εργασία και θα είναι αποτελεσματικοί όταν η προσωπική τους καριέρα και ανάγκες για ανάπτυξη ικανοτήτων καλυφθούν μέσα στα πλαίσια μιας δυναμικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού.
- ✓ Επιπλέον ο ισχυρισμός ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι περισσότερο “προληπτικό” παρά “αντιδραστικό” καθώς λειτουργεί κάτω από ένα ευρύ σύστημα παρά αποσπασματικά. Μεταχειρίζεται το εργατικό δυναμικό σαν κοινωνικό κεφάλαιο παρά σαν μεταβλητό κόστος, και προσανατολίζεται περισσότερο σε στόχους παρά σε σχέσεις. Γενικότερα βασίζεται στη δέσμευση παρά στην υποταγή. Στην διοίκηση



προσωπικού αναφερόμαστε κυρίως σε ατομική εργασία και ο εργαζόμενος έχει μονό οικονομικά κίνητρα, ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων η εργασία είναι συλλογική (teamwork), ο εργαζόμενος αποτελεί μέλος μια ευρύτερης ομάδας και δίνει βάση τόσο στην υλική όσο και την ηθική ικανοποίηση. Η διοίκηση προσωπικού ασχολείται επίσης με θέματα χειροπιαστά, όπως προσλήψεις, απολύσεις, καταγραφή απόδοσης, μισθοί, ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ασχολείται και με άυλα.

- ✓ Ο ρόλος του διευθυντή των ανθρώπινων πόρων, κατευθύνεται προς τη στρατολόγηση του κατάλληλου αριθμού εργαζομένων, με τα κατάλληλα προσόντα, την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη θέση. Σύμφωνα με τη Legge, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ διοίκησης ανθρώπινων πόρων και διοίκησης προσωπικού. Η πρώτη επικεντρώνεται περισσότερο στο τι συμβαίνει στους managers παρά στο τι συμβαίνει από τους managers στους υπόλοιπους υπαλλήλους. Επίσης ανυψώνεται ο ρόλος των managers καθώς φέρουν μεγάλη ευθύνη για την διατήρηση οργανωτικής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση.

<b><u>ΘΕΜΑΤΑ</u></b>	<b><u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u></b>	<b><u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ</u></b>
Συμβάσεις εργαζομένων	Προσεχτική καταγραφή υποχρεώσεων	Στόχος ή υπερκέραση των υποχρεώσεων Aim to go “beyond contract”
Κανόνες	Ξεκάθαροι κανόνες	Άνεση με τους κανόνες “business- need”
Συμπεριφορά εργαζομένων	Κανόνες/ Ιεραρχία	Αξίες/ Αποστολή(mission)
Διευθυντικό έργο έναντι των εργαζομένων	Παρακολούθηση(monitoring)	Μόρφωση- Καλλιέργεια (nurturing)
Διευθυντικός ρόλος	Διεκπεραιωτικός	Μεταμορφωτικός
Επικοινωνία	Έμμεση	Άμεση
Διαφωνίες/ Προβλήματα	Προσπάθεια για προσωρινή ανακωχή	Ανάπτυξη καλού κλίματος εργασίας και κουλτούρας
Σχεδιασμός εργασίας	Καταμερισμός εργασίας	Ομαδική εργασία

**Πίνακας 4.1:** Οι διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Όπως αναφέρει η Πρινιανάκη (1995) και ο Storey (1992), υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων στην αντιμετώπιση θεμάτων όπως είναι οι συμβάσεις εργαζομένων, οι κανόνες της επιχείρησης, η συμπεριφορά των εργαζομένων κ.ά. οι οποίες και καταγράφονται στους πίνακες:

Όπως προκύπτει από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα οι διαφορές μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε θέματα που αφορούν τις συμβάσεις των εργαζομένων η διοίκηση προσωπικού καταγράφει προσεκτικά τις υποχρεώσεις τους ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προχωράει στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων όμως βάζει και άλλους στόχους παραπέρα απ' αυτούς είναι συνεχείς, δεν σταματάει εκεί και επιδιώκει την πραγματοποίησή τους και την βελτίωση των ανθρώπινων διαδικασιών.

Όσον αφορά τους κανόνες στη διοίκηση προσωπικού είναι ξεκάθαροι ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων υπάρχει άνεση με τους κανόνες, αφήνει περιθώρια τροποποίησής τους. Αξίζει να αναφερθεί ότι στην διοίκηση προσωπικού η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται από τους κανόνες που έχουν οριστεί και από την ιεραρχία που υπάρχει ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων υπάρχουν αξίες και η αποστολή που την καθορίζουν.

Ακόμα θα πρέπει να εκτιμηθεί ότι στην διοίκηση προσωπικού το έργο της διεύθυνσης όσον αφορά τους εργαζομένους είναι η παρακολούθηση τους και ο ρόλος της είναι διεκπεραιωτικός, αναλαμβάνει την ολοκλήρωση των διαδικασιών για την επίλυση ή ρύθμιση ενός ζητήματος. Αντιθέτως στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων το έργο της διεύθυνσης είναι η μόρφωση και η καλλιέργεια των ατόμων και ο ρόλος της είναι μεταμορφωτικός.

Επίσης όταν υπάρχουν διαφωνίες ή άλλα προβλήματα στη διοίκηση προσωπικού γίνεται προσπάθεια για προσωρινή ανακωχή χωρίς στην ουσία να επιλύεται το πρόβλημα με αποτέλεσμα αυτό να μένει και να δημιουργεί αρνητική ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζόμενων. Από την άλλη στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων γίνονται ενέργειες για ανάπτυξη καλού κλίματος εργασίας και ανάπτυξη κουλτούρας ώστε οι διαφωνίες και τα προβλήματα να περιορίζονται. Τέλος στη διοίκηση προσωπικού σε αναφορά με τον σχεδιασμό εργασίας γίνεται ο καταμερισμός αυτής ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων η εργασία είναι ομαδική.

Παρακάτω ακολουθεί άλλος ένας πίνακας σύμφωνα με τη μελέτη του Storey (1992) όπου γίνεται πληρέστερη αναφορά πάνω στις διαφορές της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

**Πίνακας 4.2.:** Επιπλέον διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τον Storey.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΤΑ ΠΙΣΤΕΥΩ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ		
-Συμβάσεις	Προσεκτική σκιαγράφηση των συμβολαίων	Στόχος των υποχρεώσεων Aim to go 'beyond contract'
-Κανονισμοί	Σπουδαιότητα στην επινότηση κατανοητών κανονισμών/αμοιβαιότητα	Ελαστικοί με τους κανόνες 'Business-need'
-Οδηγός για την διενέργεια της διοίκησης	Διαδικασίες	Ανάγκες της εργασίας
-Αναφορά στη συμπεριφορά	Νόρμες/συνήθειες και πρακτική	Αξίες
-Διευθυντική εργασία σε σύγκριση με την χειρονακτική εργασία	Έλεγχος	Γαλουχημένη
-Η φύση των σχέσεων	Πλουραλισμός	Εξατομικευμένες
-Σύγκρουση- Διαμάχη	Θεσμοθέτηση	Λιγότερη έμφαση
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ		
-Βασικές σχέσεις	Εργασία-Διοίκηση	Πελάτης
-Πρωτοβουλίες	Κλιμακωτές	Ολοκληρωμένες
-Σχέδιο συνεργασίας	Περιθωριακό	Επίκεντρο
-Ταχύτητα στις αποφάσεις	Αργά	Γρήγορα
ΓΡΑΜΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
-Ο ρόλος της διοίκησης	Διεκπεραιωτικός	Μετασχηματιστική ηγεσία
-Βασικοί διευθυντές	Προσωπικό	Γενικά/επιχείρηση/διευθυντικά στελέχη
-Επικοινωνία	Έμμεση	Άμεση
-Τυποποίηση	Υψηλή	Χαμηλή
-Επιβραβευμένες ικανότητες της διοίκησης	Διαπραγμάτευση	Διευκόλυνση
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΟΧΛΟΙ		
-Επιλογή	Ξεχωριστή ,περιθωριακή εργασία	Ενσωματωμένη, βασικός στόχος
-Αμοιβή	Εκτίμηση της εργασίας	Σχετική επίδοση
-Συνθήκες	Ξεχωριστά διαπραγματεύσιμες	Εναρμόνιση
-Διοίκηση της εργασίας	Συλλογικά συμβόλαια	Ατομική σύμβαση
-Ωθηση των σχέσεων με τους διαχειριστές	Τακτοποιημένα μέσω ευκολιών και εκπαίδευσης	Περιθωριοποιημένες(με εξαίρεση κάποιων διαπραγματεύσεων για τα πρότυπα αλλαγής)
-Κατηγορίες επαγγέλματος και βαθμίδες	Αρκετές	Λίγες
-Επικοινωνία	Περιορισμένη ροή	Αυξανόμενη ροή
-Σχεδιασμός εργασίας	Διαχωρισμός της εργασίας	Ομαδική εργασία
-Διαχείριση των συγκρούσεων	Προσωρινή ανακωχή	Διαχείριση του κλίματος και της κουλτούρας
-Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση στα μαθήματα	Μαθαίνοντας εταιρίες
-Επικέντρωση της προσοχής στις παρεμβάσεις.	Διαδικασίες προσωπικού	Ευρεία κουλτούρα , δομική και προσωπική στρατηγική

#### **4.11. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Προκειμένου να μελετηθεί εμπειριστατωμένα το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων κρίνεται αναγκαία η ανάλυση των λειτουργιών τους. Έτσι θα κατανοηθούν ακόμα καλύτερα οι διαφορές μεταξύ των δυο αυτών όρων έχοντας μια πιο ολοκληρωμένη άποψη.

Σύμφωνα με διάφορες πηγές ( π.χ Τερζίδη & Τζωρτζάκη 2004 ; Λαλούμη & Ρούπα 1996) η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πραγματεύεται με λειτουργίες όπως την πρόσληψη και την απόλυση του προσωπικού, τον προσανατολισμό των νεοπροσληφθέντων, την υγιεινή και την ασφάλεια, την ενδυμασία του προσωπικού όπως και με τη μισθοδοσία του.

##### **➤ Πρόσληψη και απόλυση του προσωπικού.**

Λόγω της εποχικότητας, είναι υπεύθυνη για την διαδικασία πρόσληψης και απόλυσης του προσωπικού όπως επίσης και την επιλογή των νεοπροσληφθέντων στο δυναμικό της επιχείρησης. Κατά την διαδικασία της επιλογής των εργαζόμενων η επιχείρηση επιλεγεί από έναν αριθμό υποψηφίων τους υπάλληλους εκείνους όπου θα μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής διαθέσιμων θέσεων εργασίας.

##### **➤ Προσανατολισμός των νεοπροσληφθέντων**

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί ουσιαστικό εισαγωγικό στοιχείο η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων όσον αφορά τον τρόπο όπου η επιχείρηση προσεγγίζει για πρώτη φορά τον εργαζόμενο και καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας και ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη του μέσα στην επιχείρηση. Ένα ενημερωτικό πρόγραμμα εισαγωγής έχει σαν στόχο να παρέχει στους νέους εργαζόμενους μια ευχάριστη και φιλική υποδοχή αλλά και να καταφέρει να τους προσαρμόσει σύντομα και ομαλά στο νέο εργασιακό περιβάλλον με σκοπό να φτάσουν στο maximum την αποτελεσματικότητα της απόδοσής τους.

##### **➤ Υγιεινή και ασφάλεια**

Σημαντικός παράγοντας της ικανοποίησης και της αποδοτικότητας των εργαζόμενων είναι η εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο όπου εργάζονται. Εκτός από την διεύθυνση για την λήψη μέτρων ασφάλειας στο χώρο εργασίας εξίσου υπεύθυνη είναι και η υπηρεσία του προσωπικού, με βασικό έργο την έρευνα και την ανάλυση των ατυχημάτων και την επιμέλεια για την εφαρμογή των κατάλληλων προστατευτικών μέτρων. Φυσικά οι κανόνες ασφάλειας θα πρέπει να τηρούνται από όλο το προσωπικό. Θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους ώστε να μειώνονται οι κίνδυνοι στο ελάχιστο εφόσον το κόστος των ατυχημάτων είναι αρκετά μεγάλο, καλύτερο από την διοίκηση θα ήταν να προβλεφθεί παρά να αντιμετωπιστεί.

### ➤ **Ενδυμασία του προσωπικού**

Κατατάσσονται οι στολές, γενικότερα ο ρουχισμός ανάλογα με το πόστο εργασίας. Η εικόνα της επιχείρησης καθορίζεται από την στολή καθώς προσδίδει ομοιομορφία στο προσωπικό και γίνονται ευκολότερα αντιληπτοί από τους πελάτες. Υπάρχουν και κάποιες άλλες περιπτώσεις όπως αυτές των μαγείρων ή του προσωπικού του καθαρισμού όπου οι στολές τους είναι έτσι φτιαγμένες για να τους προφυλάξουν από τα υλικά που χρησιμοποιούν.

### ➤ **Μισθοδοσία προσωπικού**

Για την μισθοδοσία του προσωπικού ευθύνεται επίσης το τμήμα του προσωπικού εφόσον από αυτό καταγράφονται πολύ βασικές πληροφορίες όπως οι ώρες εργασίας, ωράριο, μισθοί. Πιθανόν η μισθοδοσία να γίνεται από το τμήμα του λογιστηρίου αλλά τα δεδομένα αντλούνται από το τμήμα του προσωπικού. Ακόμα είναι υπεύθυνο για θέματα όπου αφορούν την πληροφόρηση των εργαζομένων από τα σωματεία όπως επίσης και διαδικαστικές πληροφορίες που απαιτούνται από τα γραφειοκρατικά συστήματα.

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), ο τομέας του προσωπικού περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες που όμως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση αναλόγως το μέγεθος, την δομή, την εξουσία και την ιεραρχία του τμήματος του προσωπικού. Ακόμη μπορεί να διαφέρει και η ονομασία του τμήματος που μπορεί να είναι υπεύθυνο για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων όπως επίσης ακόμα και του υπεύθυνου. Οι τίτλοι όπως προσωπάρχης, υπεύθυνος προσωπικού, διευθυντής προσωπικού, διευθυντής εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται είναι ενδεικτικοί του κύρους και της βαρύτητας που δίνει η κάθε επιχείρηση στην λειτουργία του προσωπικού. Σε κάποιες μικρές επιχειρήσεις πολύ συχνά δεν υπάρχει η λειτουργία αυτού του όρου.

Παλιότερα η διοίκηση του προσωπικού εξετάζονταν ως μια πολύ απλή λειτουργία όμως με το πέρασμα των χρόνων ο όρος έχει αναβαθμιστεί και στόχο έχει να αναπτύξει τις συνθήκες μέσα στην επιχείρηση για την διευκόλυνση της παραγωγής έτσι ώστε να εξασφαλίζεται το καλύτερο δυνατόν προϊόν προς όφελος της επιχείρησης. Έτσι, σε μια μεγάλη τουριστική ή ξενοδοχειακή επιχείρηση το τμήμα του προσωπικού μπορεί να συστήσει πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού ενός συγκεκριμένου τμήματος ή να εφαρμόσει ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την γενικότερη αναβάθμιση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως επειδή η διοίκηση προσωπικού αφορά το σύνολο της επιχείρησης τυπικά και ουσιαστικά πρέπει να παίρνονται σε συνεννόηση με τους άλλους διευθυντές.

## **4.12. ΟΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΟΠΟΥ ΤΗΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

Παρά τις διαφωνίες που υπάρχουν μπορεί να προσδιοριστούν κάποιες πτυχές όπου διαφοροποιούν τις λειτουργίες και τις πρακτικές της με την διοίκηση προσωπικού. Επικεντρώνονται σε έξι σημεία τα οποία και ακολουθούν:

### **•Σχεδιασμός απασχόλησης:**

Από τεχνικές περιορισμένης αντίληψης σε στενότερης σύνδεσης με την στρατηγική της επιχείρησης.

### **•Επικοινωνία με τους εργαζόμενους:**

Από μια συλλογική διαπραγματευτική επικέντρωση, σε μια πιο γενική προσέγγιση για μεγαλύτερη και αμεσότερη επικοινωνία με τους εργαζομένους.

### **•Τα συναισθήματα των εργαζομένων:**

Από την ατομική ικανοποίηση στη δημιουργία ενός γενικότερου ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

### **•Όροι απασχόλησης:**

Από την επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου σε ατομικό επίπεδο, επικέντρωση έγινε σε θέματα όπως συλλογική εργασία και αποτελεσματικότητα των ομάδων.

### **•Κόστος- όφελος απασχόλησης:**

Από την απασχόληση με την μείωση του κόστους μέσω στρατηγικών όπως η μείωση της εναλλαγής του προσωπικού, έλεγχος απουσιών στην ανάπτυξη ενδιαφέροντος για αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μέσω ουσιαστικότερων προβληματισμών.

### **•Ανάπτυξη προσωπικού:**

Από ατομικά προσόντα και ικανότητες, σε ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δυνατοτήτων των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικής παιδείας.

Ένας τρόπος που μπορεί να βελτιωθεί η γνώση για το τι συμβαίνει στις επιχειρήσεις είναι να δημιουργήσουμε μοντέλα. Στο κεφαλαίο που ακολουθεί γίνεται μια αναφορά στα μοντέλα όσον αφορά την πληθώρα των λειτουργιών προσωπικού, όπως η συμπεριφορά του ατόμου, δραστηριότητες, ρολόι και σχέσεις τα οποία βοηθούν στο να κατανοήσουμε πως επιδρούν οι αλλαγές στις παραπάνω μεταβλητές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.**

### **5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ**

Όπως αναφέρει και ο Weber (1947), τα μοντέλα αποτελούν ιδανικά μέσα ή μπορούν να κατασκευαστούν σύμφωνα με κάποιες δυναμικές κατευθύνσεις, έτσι ώστε να μπορούμε να εξετάσουμε πως οι αλλαγές μια μεταβλητής είναι σε θέση να επηρεάσουν τις υπόλοιπες.

Είναι πολύ δύσκολο να σχηματιστούν μοντέλα όπου αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις σχέσεις, τους ρόλους, τα οποία καταδεικνύουν τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά, αν σκεφτούμε ότι οικονομικά μοντέλα που είναι καλά παγιωμένα δεν έχουν καταφέρει ως σήμερα να παράγουν ακριβείς προβλέψεις για την οικονομία. Η μεγαλύτερη αξία μοντέλων είναι η απόκτηση γνώσης που μας βοηθά να έχουμε άποψη για το τι συμβαίνει.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία Winter (1996), τα μοντέλα θα πρέπει να ακολουθούν τρεις αρχές κατά το σχεδιασμό τους. Η αρχή της “ενοποίησης” απαιτεί την περιγραφή φαινομένων ή την καθοδήγηση συγκεκριμένων ερωτήσεων, οι οποίες θα έχουν συνοχή και αλληλεξάρτηση. Επιπροσθέτως απαιτείται “δυναμική κατασκευή” έτσι ώστε το μοντέλο να είναι ευδιάκριτο για να μπορεί να δειχθεί το πως θα άλλαζε κάτω από διαφορετικές συνθήκες ή με την αλλαγή κάποιων εκ των εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών.

Συνεχίζοντας θα πρέπει να εξεταστούν οι πληροφορίες που συλλέγονται κάτω από το διαφορετικό πρίσμα λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες απόψεις που επικρατούν πράγμα που θα επιτρέψει την σύγκριση και την παραπομπή σε αντικειμενικά αποτελέσματα.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, περιγραφικά, αναλυτικά και ρυθμιστικά. Το καθένα εξετάζει τις ανθρώπινες πηγές από διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το πώς θέματα που εμπεριέχονται στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορούν να μελετηθούν από την όψη διαφορετικών μοντέλων.

**Πίνακας 5.1.:** Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων από την όψη των διαφορετικών μοντέλων.

<b>ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>			
Περιγραφή της Εργασίας		Ο σκοπός του κανονιστικού περιεχομένου	Η ανάλυση των αιτιών των ανθρώπινων πόρων
Δυναμική κατασκευή	Πως η εργασία διαφοροποιείται με ανόμοιες ρυθμίσεις και περιεχόμενο	Τι θα πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι πόροι	Πως οι άνθρωποι πόροι μπορούν να διεκπεραιώσουν ένα ρολό και γιατί
<b>Ιεράρχηση των αρχών</b>			
1) Επίπεδο ανάλυσης	Οργανισμός	Η διοίκηση της επιχείρησης	Οργανισμός και κοινωνία
2) Δραστηριότητες που περιγράφονται	Η εργασία των ανθρώπινων πόρων	Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση	Λόγοι για την εργασία
3) Σκοπός Για	Η διευκρίνιση του τι συμβαίνει	Η βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και η βοήθεια στην διοίκηση	Η ανακάλυψη του γιατί εμφανίζεται η εργασία των ανθρώπινων πόρων και πως αλληλεπιδρά
	Tyson και Fell (1986)	Armstrong (1992)	Ackermann (1986)

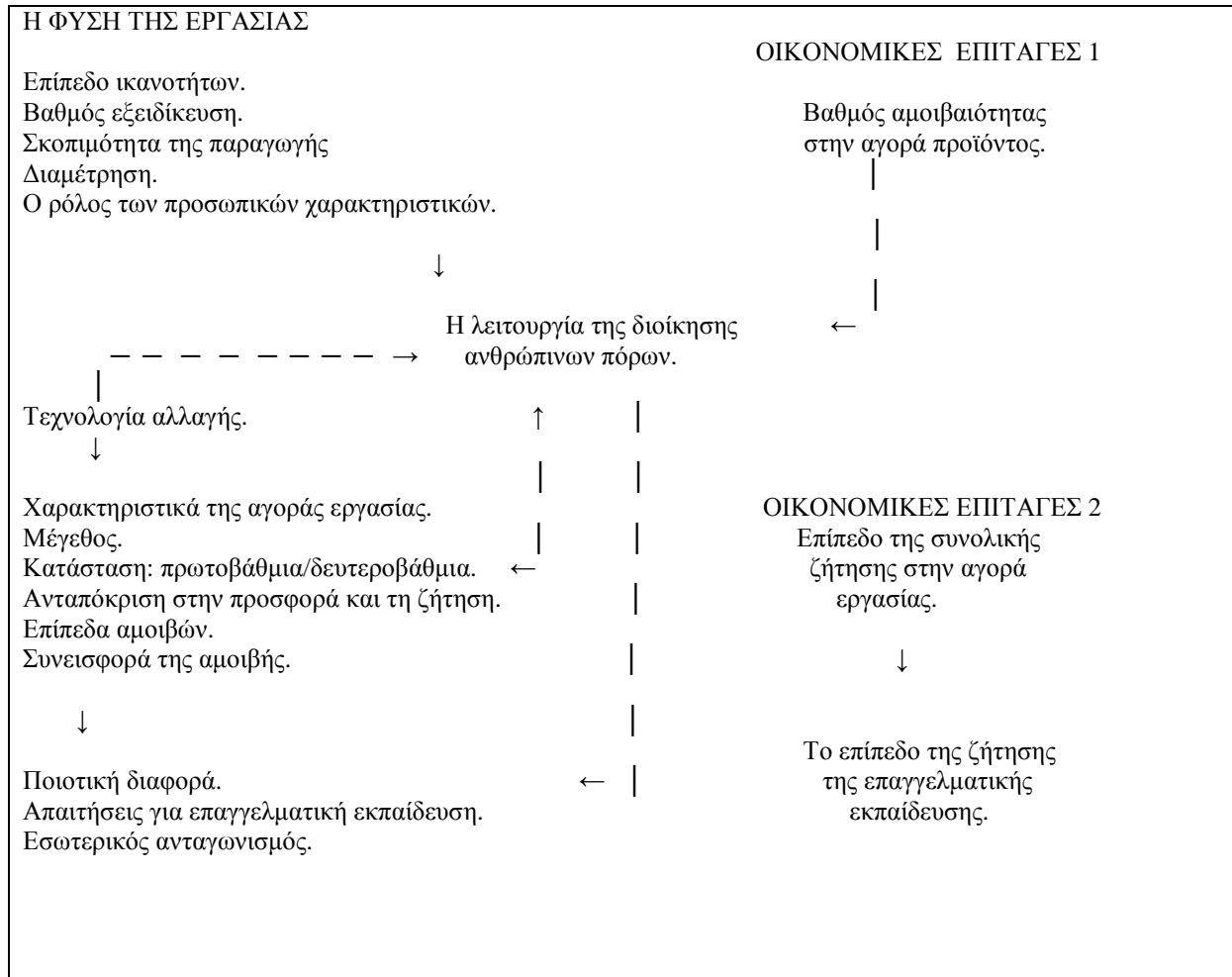
Ο σκοπός λοιπόν του κάθε μοντέλου που αναφέρεται στην αγορά εργασίας είναι να προσδιορίσει και να διαφοροποιήσει τις συμπεριφορές που δηλώνουν τα μέλη της αγοράς τόσο σαν εργαζόμενοι όσο και σαν εργοδότες. Όπως επίσης και να επεξηγήσει τις μετρίσιμες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην αγορά όπως το επίπεδο αμοιβών, πρότυπα κινητικότητας, τμηματοποίηση της αγοράς, επίπεδα απασχόλησης και τελικά τον προσδιορισμό του μεγέθους αγοράς. (όπως το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα σύμφωνα με τον Baum (1993).

Είναι δυνατόν μέσα στην επιχείρηση να υπάρχουν παραπάνω από ένα μοντέλα και αυτό για να υπάρχει συνοχή και αλληλουχία γνώσης ανάμεσα στα χαμηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης. Ακόμα και ένα απλό στέλεχος, θα πρέπει να έχει την δυνατότητα απόκτησης γνώση. Να μπορεί δηλαδή να υπάρχει εξέλιξη τόσο σαν προσωπικότητα όσο και σαν



εργαζόμενος αποκτώντας πιο περίπλοκες ευθύνες. Με αυτόν τον τρόπο αρχίζει να χαράζεται η καριέρα του κάθε ατόμου σταθερά και έχοντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις ( εκπαίδευση, ανάπτυξη, εμπλοκή στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης, ενδιαφέρον για εργασία) επιτυγχάνεται η εξέλιξή του.

**Σχεδιάγραμμα 5.2:** Ένα σχέδιο για τη σχέση μεταξύ του τύπου της εργασίας, της αγοράς εργασίας και η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων.



Πηγή: Baum (1993)

Η χρησιμότητα των μοντέλων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι σίγουρα πολύ μεγάλη όχι μόνο επειδή συμβάλουν σημαντικά στην υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων αλλά ακόμα επειδή οι επιχειρήσεις βασιζόμενες σε αυτά μπορούν να αποκλείσουν ή ακόμα να προβλέψουν κάποιες πιθανότητες επικινδυνότητας.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η εμφάνιση και ανάπτυξη των μοντέλων γύρω από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων ανάγκασε τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους όσον αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων και το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Παρακάτω παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων από γνωστούς μελετητές της επιστήμης βασισμένοι στις γενικές αρχές της οι οποίες είναι:

1. Οι εργαζόμενοι είναι επενδύσεις οι οποίοι αν διοικηθούν αποτελεσματικά παρέχουν ανταμοιβές μεγάλης διάρκειας μέσα στην επιχείρηση με την μορφή υψηλής αποδοτικότητας.
2. Οι πολιτικές, τα προγράμματα και οι πρακτικές πρέπει να αναπτυχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούν τόσο τις οικονομικές όσο και τις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων.
3. Το περιβάλλον εργασίας πρέπει να δημιουργηθεί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους στο μέγιστο βαθμό.
4. Τα προγράμματα και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να υλοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ισορροπήσουν τις ανάγκες και να ικανοποιήσουν τους στόχους τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων.

## **5.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ HARVARD ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ**

Η εμφάνιση του μοντέλου αυτού έγινε το 1984 στο Harvard Business School. Διατυπώθηκε από τον Beer και τους συνεργάτες του Spector, Laurence, Mills και Walton. Λίγο αργότερα βρήκε απήχηση στην Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα στη Μεγάλη Βρετανία από τους Guest (1987), Hendry και Pettigrew, Poole (1990). Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται στα πιο ευαίσθητα ζητήματα του στρατηγικού management τα οποία περιλαμβάνουν τις ανθρώπινες σχέσεις ενώ παράλληλα τονίζει την σημασία της ανθρώπινης διάστασης στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Θέλοντας να προσδιορίσει την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και να εξετάσει όλες εκείνες τις αποφάσεις και λειτουργίες της διοίκησης που επιδρούν στη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων, θεωρεί ότι προβλήματα που σχετίζονται με την Διοίκηση Προσωπικού μπορούν να λυθούν όταν οι γενικοί διευθυντές αναπτύξουν μια φιλοσοφία σχετικά με το πώς αυτοί επιθυμούν να εμπλέξουν τους εργαζόμενους στη γενικότερη παραγωγική διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.

Πολλές ιδέες που εμφανίστηκαν για το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βασίστηκαν στο μοντέλο αυτό. Οι πολιτικές ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να είναι συγχωνευμένες στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης έτσι ώστε να προωθείται η προσαρμογή της στις τρέχουσες εξελίξεις και αλλαγές. Κατανοήθηκε επίσης ότι μονό μέσω της υποκίνησης των εργαζόμενων μπορούμε να εξασφαλίσουμε την αφοσίωσή τους. Ακόμα, αναγκαία είναι και η ύπαρξη της κουλτούρας που θα δομείται με βάση κοινά πιστεύω και κανόνες και γενικότερα όλα τα στοιχεία εκείνα που θα διέπουν την επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο μοντέλο ανέδειξε επίσης την ανάγκη για ευέλικτους τρόπους εργασίας οι οποίοι θα επιτρέπουν την εκτίμηση απόδοσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Παρότι το management θεωρείται ότι κατέχει ηγετική θέση μέσα στην επιχείρηση η ύπαρξη στενότερης σχέσης ανάμεσα στους εργοδότες και στις ομάδες εργασίας αναγνωρίζεται ως ένας μηχανισμός συμφιλίωσης των στόχων της επιχείρησης με τις ανάγκες του προσωπικού.

Μια άλλη όψη αυτού του μοντέλου εμφανίζεται σύμφωνα με την μελέτη του Fobrum et al (1984), καθώς περιγράφει ένα ευρύτερο περιεχόμενο των πρακτικών που ακολουθούνται από τους συντονιστές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Το πραγματικό περιεχόμενο της, αναλύεται σε σχέση με τέσσερις παράγοντες με βασικές ευθύνες όπου ο manager οφείλει να εκπληρώσει. Και αυτοί είναι:

- Αφοσίωση,
- Αποδοτικότητα κόστους,
- Συνοχή,
- Ανταγωνιστικότητα και τέλος.

Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες αξίζει να σημειωθεί ότι γύρω από θέματα διοικητικών επιλογών και δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι και άλλοι παράγοντες όπως πρότυπα, σωματεία, κοινωνικοπολιτικές αντιλήψεις, εργατικό δίκαιο χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού και κοινωνικές αξίες.

Επιπροσθέτως λόγω του ότι το μοντέλο Harvard αναγνωρίζει το ρολό των κοινωνικών εκβάσεων ο Poole (1990) πιστεύει ότι υπάρχει μια χρήσιμη βάση για την ανταγωνιστική ανάλυση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επίσης για το λόγω του ότι ορισμένοι παράγοντες κλειδιά του μοντέλου καθρεφτίζουν τις αμερικάνικες ρίζες του ο Poole πιστεύει ότι τα τρία σημεία που κρίνονται απαραίτητα για την τροποποίηση του και την προσαρμογή του στην καινούργια δομή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι τα παρακάτω:

- Η δύναμη των διαφόρων μετόχων/επενδυτών,

- Η παγκόσμια ανάπτυξη των επιχειρήσεων,
- Οι πιο συγκεκριμένες συνδέσεις ανάμεσα στις στρατηγικές και τους ανθρώπινους πόρους.

Δίνοντας έμφαση ο Poole στην ιδέα της στρατηγικής επιλογής στη διεθνή διοίκηση ανθρώπινων πόρων βλέπει τις κυριότερες περιοχές της στρατηγικής επιλογής ανθρώπινων πόρων ως εξής:

- Ροή ανθρώπινων πόρων (στρατολόγηση, αξιολόγηση, επιλογή προσανατολισμός, προώθηση)
- Επιρροή των εργαζομένων (εμπλουτισμός εργασίας, συντονισμός, self management)
- Εργασιακά συστήματα (εξασφάλιση υψηλής αφοσίωσης με τη βοήθεια συστημάτων που θα βασίζονται σε αξίες της επιχείρησης που σχετίζονται με την εργασία,
- Συστήματα επιβράβευσης (ικανοποίηση των υπαλλήλων και υποκίνηση κατά την εργασία.

### **5.3. TO MONTELO BREWSTER & BOURNOIS**

Αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες της κατασκευής ενός συγκριτικού μοντέλου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι Brewster και Bournois πίστεψαν ότι μπορούν να παρουσιάσουν ένα μοντέλο μετά από λεπτομερειακή εξέταση ενώ παρόλα αυτά το αναφέρουν ως μια “προοπτική”. Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε από την έρευνα του Price Waterhouse Cranfield πάνω στη διεθνή στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Με δική τους πρωτοβουλία και θα παρουσίαζαν ένα μοντέλο σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά δεδομένα εφόσον η εργασία βασίστηκε σε αυτά.

Έθεσαν το ερώτημα αν τα μοντέλα Matching και Harvard μπορούν να προσαρμοστούν στην Ευρώπη εφόσον ισχύουν διαφορετικές διατάξεις στη νομοθεσία πάνω στον εργασιακό τομέα καθώς και δήλωσαν ότι έχουν εμποτιστεί από την αμερικανική αντίληψη των εργασιακών σχέσεων.

Συνεχίζοντας οι ίδιοι πρότειναν σαν πρώτο βήμα ένα περίγραμμα σχετικά με ένα ευρωπαϊκό μοντέλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αυτό τοποθετεί τη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο κέντρο ομόκεντρων κύκλων επιρροής και περιορισμού. Αυτοί οι κύκλοι περιορισμών που δρουν στην διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής :

- Η επιχείρηση (μέγεθος, δομή και κουλτούρα)

- ο Η εθνική κουλτούρα (νόμοι, αγορά εργασίας)
- ο Ο τομέας (βιομηχανία παροχής υπηρεσιών)

Το μοντέλο όμως αυτό, στη συνέχεια και σύμφωνα με την μελέτη των Clark και Mallory (1996), κρίνεται να εμφανίσει τέσσερα κύρια προβλήματα. Αρχικά προβληματίζονται στο αν μπορεί να υφίσταται ένα Ευρωπαϊκό μοντέλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων τη στιγμή που υπάρχει πληθώρα Ευρωπαϊκών πολιτισμών με πολλά και διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Το δεύτερο πρόβλημα του μοντέλου εντοπίζεται στο ότι το μέγεθος της αυτονομίας των αμερικανικών επιχειρήσεων στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βρίσκεται σε μεγαλύτερα επίπεδα σε σύγκριση με τους ευρωπαϊκούς συνεργάτες τους. Επίσης μπορεί να αντιταχθεί και στο γεγονός του ότι πολλές ευρωπαϊκές χώρες παρεμποδίζουν την λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε σχέση με την Αμερική.

Επιπλέον έρχονται σε αντιπαράθεση με τους Brewster και Bournois, επειδή αυτοί υποστηρίζουν τα αγγλοαμερικανικά δεδομένα και αυτό γιατί βασίζονται σε παραμέτρους τις αντιπαράθεσης πάνω στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων μόνο από την αγγλική και αμερικανική βιβλιογραφία χωρίς τη μελέτη συγγραμμάτων που προέρχονται από ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Εδώ πρόκειται για μια διαφωνία, η οποία παραβλέπει ότι οι ρίζες τις για το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων προέρχονται από την Αμερική και άλλες αγγλόφωνες χώρες. Είναι φυσικό ότι οι αρχές της δόμησης ενός μοντέλου βρίσκονται στις διαφωνίες που προέρχονται από αυτές τις χώρες και πολλές από τις οποίες είναι σύμφωνες με του ποικίλους τύπους ανά την Ευρώπη.

Τέλος το τέταρτο σημείο είναι το μοντέλο των Brewster και Bournois το οποίο παρουσιάζεται ως “εθνοκεντρικό”. Κάποιοι ερευνητές όπως τον Brewster φέρνοντας εις πέρας εθνοκεντρικές μελέτες αποτυγχάνουν να προσδιορίσουν τη φύση της εθνικής κουλτούρας και τη σημασία που έχει στα φαινόμενα που ερευνώνται. Αυτό συνάγεται εφόσον ο πρωταρχικός σκοπός της εθνοκεντρικής έρευνας είναι η αντιγραφή προτύπων (Clark & Mallory 1996).

#### **5.4. ΑΓΓΛΟΣΑΞΟΝΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ**

Ένα από τα πιο τεκμηριωμένα σύνολα ιδεών πάνω στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, το οποίο έντονα χαρακτηρίζεται στην αμερικανική λογοτεχνία υπογραμμίζει τη σημασία αυτού που ονομάζεται “matching model”, στη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το

αρχικό ενδιαφέρον στη προσέγγιση αυτή, συσχετίστηκε με το Michigan Business school, και έγινε πιο συγκεκριμένο από τους Tichy, Fombrun & Devanna το 1982 και 1984.

Το συνδυαστικό αυτό μοντέλο, δίνει έμφαση στον όρο πηγές που χρησιμοποιείται στη φράση “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”. Επομένως οι άνθρωποι σε αντίθεση με την άποψη ότι είναι απλοί εργαζόμενοι, χρειάζεται να διοικηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι μέσα στα πλαίσια των ευρύτερων επιχειρηματικών απαιτήσεων ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

Οι αρχές προσωπικού και οι επιχειρησιακές δομές θα πρέπει να διοικηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σύμφωνες με την επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς και η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ύπαρξη ενός δυνατού δεσμού ανάμεσα στους ανθρώπινους πόρους και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βασίζονται πάνω στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών δίδοντας έμφαση στη σύνδεση και ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων της.

Όπως αναφέρει ο Fombrun (1984), η επιλογή, η επίδοση, η εκτίμηση, η επιβράβευση και η ανάπτυξη ήταν τα πιο σημαντικά για την επίτευξη αυτού του συνδυασμού. Αυτά τα στοιχεία όπου αφορούν την πολιτική θα πρέπει να έχουν συνοχή και σταθερότητα καθώς επίσης και να συνδέονται με τη στρατηγική. Αυτή η ευθυγράμμιση είναι απαραίτητη με σκοπό να διοχετεύσουμε τις κατάλληλες συμπεριφορές και να διαδώσουμε μια κυρίαρχη αξία ή κουλτούρα στην επιχείρηση, που θα καθιστά δυνατή την αποτελεσματική υλοποίηση αυτής της στρατηγικής.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, υπήρχε ένα πλήθος απόψεων πάνω στο θέμα της στρατηγικής σύνδεσης (strategic fit). Μια από τις πιο ξεκάθαρες εκθέσεις και διατυπώσεις αυτού του είδους της θεωρίας δόθηκε από τους Schuler και Jackson (1987) το αναφερόμενο σαν “New York Model”. Εξέτασαν κάθε μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που υπογραμμίστηκαν από τους Porter, (1980 , 1985) π.χ. ενδυνάμωση της ποιότητας, καινοτομία, αποδοτικότητα κόστους, ή μείωση του.

Ένα σύνολο απαιτούμενων στάσεων ανέπτυξαν για κάθε μια στρατηγική και έπειτα όρισαν ένα σύνολο υποθέσεων πάνω σε πρακτικές προσωπικών και βιομηχανικών σχέσεων, που κρίνονταν απαραίτητες. Προσδιόρισαν τις πιο σημαντικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, πάνω στις οποίες θα πρέπει να παρθούν στρατηγικές αποφάσεις. Για κάθε πρακτική σημείωσαν τις αντιφατικές αλλά λογικά εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να τεθούν σε εφαρμογή.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα “μενού” στρατηγικών επιλογών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από στελέχη ανθρώπινων πόρων, με σκοπό την

προώθηση των πιο αποτελεσματικών στάσεων (ρόλων συμπεριφοράς), οι οποίες συνθέτουν την επιχειρησιακή στρατηγική και είναι αλληλένδετες.

Η επιχείρηση έχοντας επιλέξει τη στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει θα πρέπει να εξασφαλίσει σταθερότητα στη συμπεριφορά ( Behavioral Consistency). Για παράδειγμα ένας οργανισμός ο οποίος υιοθετεί μια εκσυγχρονιστική στρατηγική χρειάζεται να καλλιεργήσει συμπεριφορές οι οποίες να είναι δημιουργικές, να προσανατολίζονται μακροπρόθεσμα, να έχουν ένα σχετικά υψηλό επίπεδο συνεργασίας και αλληλεξάρτησης, ένα επαρκές ενδιαφέρον για ποιότητα και ποσότητα, να δίνεται προσοχή τόσο στη διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα, ανάληψη κινδύνου υψηλού βαθμού και υψηλή ανεκτικότητα απροσδιόριστων και απρόβλεπτων καταστάσεων.

Για την καλλιέργεια συμπεριφορών τέτοιου είδους οι παρακάτω τύποι πολιτικής προσωπικών και βιομηχανικών σχέσεων κρίνονται απαραίτητοι: προσδιορισμοί εργασίας οι οποίοι ορίζουν την στενή αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των ομάδων, ατόμων, συστήματα εκτίμησης απόδοσης, τα οποία επιβραβεύουν τις ομαδικές επιτυχίες, συστήματα ανταπόδοσης πληρωμών που δίνουν έμφαση στην εσωτερική αξιοκρατία παρά στη μισθοδοσία που είναι σύμφωνη με τα δεδομένα την αγορά εργασίας και σαφείς κατευθύνσεις καριέρας προς ενδυνάμωση και ανάπτυξη ενός ευρύτερου πλαισίου ικανοτήτων-προσόντων.

## **5.5. TO ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ SCHULER**

Πολύ πιθανόν είναι να βρούμε έναν αριθμό σταθερών υποδειγμάτων τα οποία αντιβαίνουν την ιστορία της θεωρητικής ανάπτυξης. Τα αμερικάνικα μοντέλα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν αναπτυχθεί και τροποποιηθεί πρόσφατα όσο οι συγγραφείς έχουν επεκτείνει την ανάλυση των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων και διεθνούς management (Schuler 1992 a, Schuler Downing and de Cieri, 1992). Ο Schuler (1992 a) ενσωμάτωσε και απάντησε σε πολλές από τις κριτικές των θεωρητικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την οποία και όρισε ως εξής: « Πρόκειται για όλες εκείνες τις δραστηριότητες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, στην προσπάθεια τους να διαμορφώσουν και να πραγματοποιήσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης, οι οποίες απορρέουν από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης ».

Σε οργανωτικό επίπεδο, το μοντέλο του θα βοηθούσε στην επεξήγηση στρατηγικών, οργανωτικών συμπεριφορών με τέτοιο τρόπο ώστε δεν προσδιορίζει την ακριβή λύση. Είναι λιγότερο περιοριστικό σε πολιτισμικό επίπεδο από ότι κάποιες αρχικές αμερικανικές θεωρίες.

Ο Schuler, επίσης τονίζει ότι επιτυχημένες προσπάθειες για την επίτευξη στρατηγικών προγραμμάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τώρα αρχίζουν με τον προσδιορισμό των στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης. Αυτές οι ανάγκες εκφράζονται τυπικά σαν (mission statement) “δήλωση αποστολής”.

Κατά τη διάρκεια των αλλαγών που επιφέρουν είτε οι τεχνολογικές εξελίξεις είτε το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομία, ανταγωνισμός, τάσεις της αγοράς), οι επιχειρήσεις επαναπροσδιορίζουν τις ανάγκες αυτές, με σκοπό να εφαρμόσουν τα σχέδια του management για επιβίωση και διατήρηση, προσαρμογή παραγωγικότητα ή αύξηση κέρδους. Είναι συνηθές φαινόμενο τα παραπάνω σχέδια να αναπτύσσονται σε πιο δραστικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και να εκφράζονται είτε σαν “σκοπός” της επιχείρησης είτε σαν “vision statements” (δήλωση οράματος).

Το έναυσμα για αλλαγή και προσαρμογή στα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν οι παράγοντες που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις είτε σαν αποτέλεσμα της τυπικής τους στρατηγικής (η οποία είναι πιθανό να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα) είτε από άλλες πιέσεις που καθιστούν αναγκαίο τον επαναπροσδιορισμό των λειτουργιών τους.

Οι πιέσεις αυτές ίσως να αναδυθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή όπως ειπώθηκε και παραπάνω από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια τις τροποποιήσεις στο υψηλόβαθμο και χαμηλόβαθμο management. Εξαιτίας λοιπόν των παραπάνω αναγκών για μετασχηματισμό καθίσταται αναγκαία η ανάπτυξη δραστηριοτήτων αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης για να μπορέσει με τη σειρά της να αντεπεξέλθει στο ρεύμα των εξελίξεων.

## **5.6. ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ “SEVEN S” ΑΠΟ ΤΟΝ MCKINSEY**

Από το 1970 και έπειτα η αλλαγή στα εκπαιδευτικά θέματα των επιχειρήσεων εστίασε το ενδιαφέρον της στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και καθοδηγήθηκε κάτω από ένα ευρύτερο πρίσμα παραγόντων οι οποίοι εμπεριέχουν πιο “ευαίσθητα” (softer) θέματα όπως κουλτούρα και στυλ. Τα θέματα αυτά επιβεβαιώνονται μέσα από την ανάλυση των επτά “S” του McKinsey, ο οποίος αναλύει τους πιο βασικούς παράγοντες για αποτελεσματικό management. Επιπροσθέτως οι επινοητές υποστηρίζουν ότι όλα αυτά τα επτά στοιχεία πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία αν θέλουμε να επιτύχουμε αποτελεσματική, συλλογική στρατηγική.

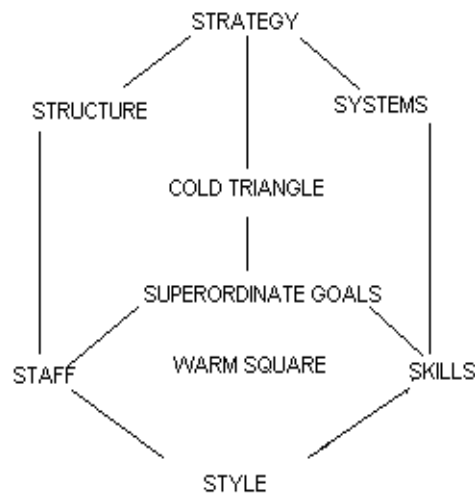


Σύμφωνα με τον McKinsey η αυξημένη έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια σε θέματα όπως (Strategy) στρατηγική, (Structure) δομή, (Systems) και συστήματα , αποτελούν μέρος του ψυχρού τριγώνου (cold triangle).

Τα στοιχεία του θερμού τετραγώνου είναι ανταπόδεια σταθερά στοιχεία του οράματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το μοντέλο αυτό καταρχήν είναι υποθετικό του επιθυμητού αποτελέσματος ή των παραγόντων οι οποίοι χρειάζεται να διαμορφωθούν για την απόκτηση ή την προσέγγιση αυτού. Παρόλα αυτά η παραπάνω μελέτη δεν αποτελεί μια απλή θεωρία ή ένα μοντέλο, δεν εδραιώνει την αρχή ενός συνόλου προτάσεων, θέσεων υπό εξέταση. Αυτό που κάνει είναι να προσδιορίζει τους παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί. Η ιδέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί αυτό το σκελετό σαν σανίδα σωτηρίας. Στο παρακάτω διάγραμμα ακολουθεί μια διακριτική προσέγγιση ανθρώπινου δυναμικού με βάση το πλαίσιο των "7S" από τον McKinsey.

**Σχεδιάγραμμα 5.3. : The McKinsey 7'S' diagram**

Πηγή: "Managing human resources and industrial relations" & Μπουραντάς (2002)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρότι πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια επονομασία της ήδη υπάρχουσας διοίκησης προσωπικού. Ή ακόμα η άποψη που επικρατεί ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια συγχώνευση της διοίκησης προσωπικού, ή ένας παράγοντας με πρωτεύοντα ρόλο την ενδυνάμωση και ανάπτυξη των εργαζόμενων, οι διαφορές που προκύπτουν από τη σύγκριση μεταξύ τους φανερώνουν την ανομοιογένεια.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι πολλά είναι εκείνα τα σημεία που διαφοροποιούν τον ένα όρο από τον άλλο. Πρώτα απ' όλα σε θέματα που αφορούν τις συμβάσεις των εργαζομένων στη διοίκηση προσωπικού γίνεται προσεκτική καταγραφή των υποχρεώσεων ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων βάζει κι άλλους στόχους πέρα από την εκπλήρωση των υποχρεώσεων και επιδιώκει την πραγματοποίησή τους και τη βελτίωση των ανθρώπινων διαδικασιών.

Επίσης οι κανόνες στη διοίκηση προσωπικού είναι ξεκάθαροι και δίνεται μεγάλη προσοχή στην επινόηση κατανοητών κανονισμών εφόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται από αυτούς τους κανόνες και την ιεραρχία. Από την άλλη μεριά στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων υπάρχει άνεση με τους κανόνες και αφήνει κάποια περιθώρια για την τροποποίησή τους ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Εδώ η συμπεριφορά των εργαζομένων διαμορφώνεται από τις αξίες και την αποστολή (mission).

Εξίσου σημαντική διαφορά είναι το έργο των διευθυντών το οποίο στη διοίκηση προσωπικού είναι η παρακολούθηση των εργαζομένων και ο ρόλος τους είναι περισσότερο διεκπεραιωτικός. Όσον αφορά την επικοινωνία είναι έμμεση. Αντιθέτως στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έργο τους είναι η μόρφωση και η καλλιέργεια του προσωπικού και ο διευθυντικός ρόλος είναι μεταμορφωτικός αλλά και η επικοινωνία άμεση.

Ακόμα όσον αφορά τη φύση των σχέσεων η διοίκηση του προσωπικού απευθύνεται σε πολύ πληθυσμό ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά ξεχωριστά τα άτομα. Όπως επίσης στη διοίκηση προσωπικού ότι αφορά τις συγκρούσεις- διαμάχες δίνουν μεγάλη σημασία στη θεσμοθέτηση και γενικότερα υπάρχει τυποποίηση των πραγμάτων ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνουν λιγότερη έμφαση και η τυποποίηση δεν είναι τόσο υψηλή.

Επιπροσθέτως στη διοίκηση προσωπικού η ταχύτητα με την οποία παίρνονται οι αποφάσεις είναι χαμηλή ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων η αποφάσεις παίρνονται πολύ γρήγορα.

Ακόμα στη διοίκηση προσωπικού όσον αφορά τις πρωτοβουλίες αυτές καθορίζονται από διάφορες βαθμίδες και ακολουθούν μια κλίμακα ενώ στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων οι πρωτοβουλίες εμφανίζονται άμεσες και ολοκληρωμένες. Η διοίκηση του προσωπικού δεν χρησιμοποιεί κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο συνεργασίας ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων το θεωρεί απαραίτητο και επικεντρώνεται σε αυτό.

Η βασική σχέση στη διοίκηση του προσωπικού είναι δυσδιάστατη (εργασία-διοίκηση) σε αντίθεση με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων όπου εκεί η σχέση είναι μονοδιάστατη (πελάτης).

Η επιλογή του εργατικού δυναμικού είναι ένα θέμα ξεχωριστό στη διοίκηση του προσωπικού ενώ στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα ενσωματωμένο και αναπόσπαστο κομμάτι. Από αυτό συνεπάγεται ότι και η συνθήκες εργασίας στη διοίκηση του προσωπικού είναι ένα ξεχωριστό κομμάτι ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αρμονικές. Επιπροσθέτως και η αμοιβή στη διοίκηση προσωπικού εναρμονίζεται με την εκτίμηση της εργασίας των ατόμων ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι σχετική με την επίδοσή τους.

Η διοίκηση της εργασίας καθορίζεται από συλλογικά συμβόλαια στη διοίκηση του προσωπικού ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων καθορίζεται από συμβάσεις ατομικές. Σχετικά με τις κατηγορίες των επαγγελματιών και τις βαθμίδες τους στη διοίκηση του προσωπικού είναι αρκετές και πολυδιάστατες ενώ στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι μόνο λίγες.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της εργασίας στη διοίκηση του προσωπικού είναι διαχωρισμένος ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ομαδικός και αλληλέγγυος. Η διοίκηση του προσωπικού αντιμετωπίζει τις τυχόν συγκρούσεις του προσωπικού με προσωρινές λύσεις και ανακωχές, ενώ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εμβαθύνει σε αυτές μελετώντας το κλίμα τη κουλτούρα και τις συνήθειες του προσωπικού. Σαν τελευταίο αξίζει να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού στη διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνει την ελεγχόμενη πρόσβαση σε μαθήματα ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων η εκπαίδευση αφορά την εκμάθηση των συνηθειών της κάθε επιχείρησης.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω ολοκληρώνεται και επιβεβαιώνεται ο στόχος αυτής της εργασίας όπου ήταν να διαφωτίσει και να εμβαθύνει στην πορεία της εξέλιξης από τη διοίκηση του προσωπικού στην διαφοροποιημένη πλέον διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- **Δήμου, Ε.** (2007) « Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- **Ηγουμενάκης, Ν.**(1999). «Τουριστικό μάρκετινγκ», Εκδόσεις INTERBOOKS , Αθήνα.
- **Ηγουμενάκη, Ν., Κραβαρίτης, Κ., Λύτρας, Π.** (1998). «Εισαγωγή στον τουρισμό», Εκδόσεις ‘‘INTERBOOKS’’, Αθήνα
- **Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β.** (1996). «Διοίκηση προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις ‘‘INTERBOOKS’’, Αθήνα.
- **Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β.** (1998). «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις ‘‘Σταμούλη’’, Αθήνα.
- **Μπουραντάς, Δ.** (2002). «Μάνατζμεντ ( θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές)» Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- **Παπαστεφανάκη, Σ.** (2006). «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων τουριστικών επιχειρήσεων», Σημειώσεις Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι Κρήτης.
- **Πρινιανάκη, Ε.** (1995). «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Σημειώσεις Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι Κρήτης.
- **Πρινιανάκη, Ε.** (2009). « Μοντέλο Ολικής Ποιότητας», από τις παραδόσεις στο μάθημα Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
- **Σαρμανιώτης, Χ.** (2005). «Μάνατζμεντ», Β. Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα.
- **Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ.** (2004). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός οίκος ‘‘ROSILI’’, Αθήνα.
- **Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ.** (2003). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ Μπένου, Αθήνα.
- **Χολέβας, Κ. Γ.** (1995). «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων (management)», Εκδόσεις ‘‘INTERBOOKS’’, Αθήνα.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- **Beardwell, I.** (1997). «Human Resource Management- A Contemporary Perspective», Pitman Publishing.

- **Boella, M. J.** (1987). «Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry», Εκδόσεις Hutchinson, London.
- **Drucker.** (1979). «P.F Management», Pan Books.
- **Hiltrop J.M., Sparrow P.** (1995). «HR and change management – A European Case Study», Prentice Hall.
- **French, W.** (1994). « Human Resources Management», (3<sup>η</sup> έκδοση). Boston: Houghton Mifflin
- **Nickson, D.** (2007). «Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries», Εκδόσεις ELSEVIER, Oxford.
- **Riley, M.** (1996). «Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry», Εκδόσεις Butterworth-Heinemann, Oxford.
- **Lucas, R.** (1995). «Managing employee relations in the hotel and catering industry», Εκδόσεις CASSELL
- **Poon, A.** (1993) «Tourism, Technology and Competitive Strategies.’’». Oxford: CAB. Wallingford
- **Sisson, K.** (1995) «Managing Human Resources and Industrial Relations», Open University Press.
- **Soteriades, M., Varvaressos, S.** (2006). « Quality Service in Hotel Businesses», Centre International de Recherches et d'Etudes Touristiques, Collection Studies & Reports, Série C, Volume C-8, Aix-en-Provence.
- **Sparrow, P., Hiltrop, J.M.** (1994).«European HRM in transition», Prentice Hall Edition.
- **Theocharis, N.** (2008). «Hospitality and Customer Service in Hotel Enterprises’», Paper presented at the International Scientific Conference S.E.F. -2, 24-26 September, Piraeus, Greece.
- **Tyson, S.** (1995), «Human Resource Strategy towards a general theory of HRM», Pitman Publivations.

## ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- wikipedia(2009a). Διαθέσιμο στο:  
<http://en.wikipedia.org>. (Ανακτήθηκε 13/10/2009).
- Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Διαθέσιμο στο:  
<http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta7/enothta7htm>. (Ανακτήθηκε 20/03/ 2009).

- <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm-ftn11> (Ανακτήθηκε 27/03/2009)
- Differences human resource management and personel management. Διαθέσιμο στο: [http://wiki.answers.com/Q/Differences\\_between\\_human\\_resource\\_management\\_and\\_personnel\\_management](http://wiki.answers.com/Q/Differences_between_human_resource_management_and_personnel_management). (Ανακτήθηκε 11/06/2009).
- <http://www.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060913080145AA>.(Ανακτήθηκε 11/06/2009).

Personnel management. Διαθεσιμο στο:

- <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.htm>

(Ανακτηθηκε 16/11/2009).

Μοντέλο του Harvard. Διαθέσιμο στο:

- <http://www.hrnguide.co.uk/introduction-to-hrm/harvard-map.htm> (Ανακτηθηκε 05/02/2010)

