



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Career paths στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ανδρικόπουλος Γεώργιος

ΑΜ. 2142015001

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Σταυρινούδης Θεόδωρος

2019

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
Abstract	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Βασικές έννοιες ανθρώπινου δυναμικού, ξενοδοχειακής μονάδας.	5
1.1 Ορισμός ανθρωπίνου δυναμικού , ξενοδοχειακή μονάδα.....	5
1.2 Η έννοια της τεχνικής εκπαίδευσης και ο σκοπός της αξιολόγησης στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	8
1.3 Ιστορικά στοιχεία στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.....	11
1.3.1 Κλασική σχολή.....	12
1.3.12 Η νεοκλασική σχολή.....	14
1.4 Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού	19
1.5 Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού	21
1.6 Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ξενοδοχειακού προσωπικού	22
1.7 Χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Τεχνικές εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού	25
2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις	25
2.1.1 Η Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	25
2.1.2 Η Ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
2.1.3 Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
2.1.4 Η Παγκοσμιοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	28
2.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	31
2.3.1 Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης	32
2.4 Σύγχρονοι μέθοδοι αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού.....	34
2.4.1. Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων(Management by Objectives-MBO).....	35
2.5 Ο Ρόλος και αρμοδιότητες του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο :ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ	54
3.1 Εργασία και πολιτικές απασχόλησης ξενοδοχείων	54
3.2 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων	55
3.2.1 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων	56
3.3 Ανάλυση θέσεων εργασίας	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	82

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ολοκληρώθηκε στο πλαίσιο των υποχρεώσεων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Αιγαίου με τίτλο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ. Πραγματεύεται την σημαντικότητα των ανθρωπίνων πόρων σε μια τουριστική μονάδα και ειδικότερα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Αναλυτικότερα εστιάζει στην διαδικασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων και τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να παράγει η εκπαίδευση τους. Τόσο σε οικονομικό όσο και ανθρώπινο κεφάλαιο για την τουριστική μονάδα. Οι μέθοδοι που θα πρέπει να ακολουθηθούν με βάση το μέγεθος, τον προϋπολογισμό και τη δυναμική της ξενοδοχειακής μονάδας. Και τα προαναφερθέντα σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον κάνουν όλο και πιο εμφανή τη σημαντικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού, την ειδίκευση και την κατάρτιση που διαθέτει αυτή η μονάδα.

Abstract

This work has been completed in the context of the obligations in Aegean University. It deals with the importance of human resources in a tourist unit and in particular a hotel unit. More specifically, it focuses on the process of training employees and the significant benefits that their training can have. Both in financial and human capital for the tourist unit. The methods to be followed based on the size, budget and dynamics of the hotel unit. And the aforementioned in a fully competitive environment are increasingly highlighting the importance of human resources to the expertise and training that this unit has.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού των επιχειρήσεων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί από τις σημαντικότερες λειτουργίες τους. Η εκπαίδευση γενικά είναι πολύ σημαντική και για τα αποτελέσματα που έχει στη διαμόρφωση των στάσεων και συμπεριφορών των ανθρώπων αλλά και στη βελτίωση των ικανοτήτων τους ώστε να προαχθούν σκοποί και στόχοι της οικονομικής μονάδας. Η εργασία αυτή αποτελείται από τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος αναφέρονται εισαγωγικές έννοιες της εκπαίδευσης και της οικονομίας. Στο δεύτερο μέρος εξετάζεται η επιστήμη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό το μέρος γίνεται αναφορά επίσης η σημασία που αποδίδεται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηριστικά που αναλύονται και στην τρίτη ενότητα. Τέλος, στο τέταρτο μέρος υλοποιείτε η ερευνητική μας προσπάθεια πάνω στο ζήτημα των ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Στον κλάδο δε του τουρισμού, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων με το πέρασμα των ετών έχει περιγράψει ως ο κλάδος που κάνει τη διαφορά στην παροχή των υπηρεσιών και που αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα με στόχο την επιτυχία και την ανάπτυξη μιας εταιρίας. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί καθοριστική παράμετρο με στόχο την επίτευξη των βασικότερων στόχων. Παρ' όλη τη σημασία του κλάδου αυτού για την απασχόληση και την οικονομία συνολικά, εντοπίζονται σημαντικά ελλείμματα γνώσεων και ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό και περιορισμένη εξειδίκευση. Αυτός είναι και ο σημαντικότερος λόγος που η εκπαίδευση του προσωπικού μιας τέτοιας επιχείρησης έχει καθοριστικό ρόλο. Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Βασικές έννοιες ανθρώπινου δυναμικού, ξενοδοχειακής μονάδας.

1.1 Ορισμός ανθρώπινου δυναμικού , ξενοδοχειακή μονάδα.

Η οικονομική κρίση, διαμορφώνει ένα περιβάλλον αρκετά ασταθές σε μια παγκοσμιοποίηση πραγματικότητα, στοιχεία που κάνουν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ένα πολύ σημαντικό τομέα σε μια επιχειρηματική μονάδα. Τα δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της ελεύθερης μετακίνησης των ανθρώπινων πόρων καθώς και του ανταγωνισμού, οι μεταβολές και οι προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις είναι τέτοιες, που είναι υποχρεωμένες να προσαρμοστούν στα νέα χαρακτηριστικά που προστάζει το προαναφερθέν περιβάλλον με στόχο την υλοποίηση των στόχων και την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων.

Σε μια γενικότερη διαπίστωση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί ένα κλάδο που δραστηριοποιείτε ώστε να προκύπτει η καλύτερη δυνατή διαχείριση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης. Σε μια σύγχρονη παραγωγική μονάδα η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κάτι παραπάνω από αναγκαίο, γιατί διαμορφώνει μια μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου, 2010, σελ. 2).

Ως βασικός σκοπός της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί η εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που έχει ανάγκη η επιχειρηματική μονάδα,

ποιοτικά αλλά και ποσοτικά, ενώ παράλληλα επικεντρώνεται στην αποτελεσματική χρήση των ανθρώπων αυτών, καθώς και στην κατάλληλη αξιοποίηση του σωστού ατόμου στην κατάλληλη θέση (Τσακάλης, 2011, σελ. 23). Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχτεί σε σημαντική μονάδα για την κάθε επιχείρηση, γιατί αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της, αφού κάθε επιχείρηση είναι στην ουσία μια οργανωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα (Τσακάλης, 2011, σελ. 23).

Οι βασικότερες λειτουργίες και τα πιο σημαντικά καθήκοντα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σε ένα πρώτο επίπεδο να ελέγχει τις ικανότητες και τα προσόντα των υπαλλήλων της επιχείρησης. Ακόμα, θα πρέπει να προσβλέπει και στις ανάγκες που πιθανόν να προκύψουν και μπορεί να παρουσιαστούν στην εταιρεία στο μέλλον στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την παρούσα παραγωγή της εταιρείας, την πιθανή επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές μεταβολές που είναι πιθανόν να προκύψουν.

Επιπρόσθετα, ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαίο να δημιουργεί και ένα πρόγραμμα, βάση του οποίου να έχει την δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις ελλείψεις σε προσωπικό, σε όποιον τομέα κι αν αυτές προκύψουν (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να διευκρινιστεί ότι δε θα πρέπει να συγχέουμε την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με τη Διεύθυνση Προσωπικού. Η Διεύθυνση Προσωπικού ουσιαστικά είναι ένα από τα όργανα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, που έχει την ευθύνη της εκτέλεσης μιας συστηματικής σειράς ενεργειών του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο οι υπάλληλοι θα έχουν τη δυνατότητα να αποδίδουν το καλύτερο των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τους. Ακόμα, εδώ και μισό αιώνα πια επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καταγράψει αξιοσημείωτη πρόοδο. Από μια απλή διοικητική λειτουργία, με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, μπορεί να αναφερθεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καταγράφει σημαντικές μεγάλες διαφοροποιήσεις, ως προς

την πρακτική της διοικητικής αυτής δράσης κάθε οργανισμού (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

Διάφορες έννοιες και αντιλήψεις έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, σε σχέση με το τι ακριβώς ορίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το σίγουρο είναι ότι δεν προκύπτει ένας κοινά αποδεκτός όρος. Σύμφωνα με διάφορους μελετητές διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να καλείται:

- Άλλη μια ονομασία για τη διοίκηση προσωπικού. Ένας ευρύτερος ορισμός της διοίκησης, που περιλαμβάνει εργασιακές σχέσεις, διοίκηση προσωπικού και οργανωτική συμπεριφορά
- Ένας οδηγός για την καλύτερη αντίληψη των εννοιών, που σχετίζονται με την διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού.
- Ένα σύνολο πρακτικών που διασφαλίζουν επαγγελματικά μια προσέγγιση σε ότι έχει κάνει με τη διοίκηση των ανθρώπων.
- Μια μέθοδος που επιτυγχάνει την ενότητα των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού.
- Μια μέθοδος που ευθυγραμμίζει την καλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού με τις κατευθύνσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια διαχείριση του οργανισμού οι αποφάσεις της οποίας επηρεάζονται από τους νόμους της αγοράς. Γεγονός που προσδιορίζει και τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς στο προσωπικό (Baum, 1995:7).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση είναι εφικτό να προσδιορίζεται από ένα συνδυασμό όλων το προαναφερθέντων. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995:9), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Σύμφωνα και με άλλες ανάλογες διαπιστώσεις, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιγράφει την λειτουργία εκείνη της διοίκησης, που στις αρμοδιότητες της εμπίπτουν η μελέτη, η εφαρμογή αλλά και η εποπτεία του

συνόλου των δραστηριοτήτων, που αφορούν τη διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης. Άλλη θεωρία παρουσιάζει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ως διοικητικό παράγοντα που αποβλέπει στην ενδυνάμωση της εργατικότητας, με στόχο την μεγάλθυμη της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18).

Δηλαδή, οι άνθρωποι, όπως όλοι οι άλλοι παράγοντες, είναι εφικτό «αγοραστούν» και να «πουληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται (Bowen D., Galang C., Pillai R., 2002).

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αρχικά με την προσέλκυση και στη συνέχεια με την κατάλληλη επιλογή και αξιοποίηση των ανθρωπίνων ικανοτήτων το εργασιακό περιβάλλον. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ως διοικητική λειτουργία, είναι αναγκαίο να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να συντηρεί τις ισορροπίες όντος του οργανισμού και παράλληλα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους και σκοπού στα πλαίσια υλοποίησης του οράματος της επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18).

1.2 Η έννοια της τεχνικής εκπαίδευσης και ο σκοπός της αξιολόγησης στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Η εκπαίδευση ως μια από τις σημαντικότερες δυνάμεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και περιγράφεται ως κεντρικό για την ικανοποίηση, την πίστη αλλά και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Σχετίζεται με θετικό πρόσημο με τα έσοδα που μπορεί να καταγράψει μια επιχείρηση αλλά και με την αποτελεσματική επιχειρηματική λειτουργία. Ακόμη, συντελεί στην οργανωτική ολοκλήρωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην επιμήκυνση της διάρκειας παραμονής του προσωπικού (Stavrinoudis, et al., 2013).

Η εκπαίδευση σε μια ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί αναγκαιότητα σε ένα περιβάλλον που διακρίνεται ως έντονα ανταγωνιστικό. Η διαδικασία αυτή συμβάλει ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για την ολοκλήρωση ενός προκαθορισμένου στόχου (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία στις περιπτώσεις όπου:

- στην περίπτωση πρόσληψης νέων εργαζομένων στο ξενοδοχείο,

- στην περίπτωση ανάγκης για χρήση νέων τεχνολογιών και μεθόδων,
- δημιουργία καινούργιων τμημάτων,
- διαπιστώνεται κακή ποιότητα προσφοράς υπηρεσιών,
- διαπιστώνεται πτώση της παραγωγικότητα και υψηλό κόστος,
- διαπιστώνεται σημαντική αύξηση στην αποχώρηση εργαζομένων,
- διαπιστώνεται αυξημένος αριθμός απουσιών, ατυχημάτων και ζημιών,
- προκύπτουν παράπονα και σύγκρουση εργαζομένων,
- καταγράφονται αυξημένες παραβάσεις του εσωτερικού κανονισμού (Φραγκιαδάκης, 2004).

Ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να σταθούμε σε σχέση με την εκπαίδευση της εκπαίδευσης είναι ότι σχέση με τις ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν εποχιακά προκύπτει ανειδίκευτο προσωπικό. Στοιχείο που έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της τελικής αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας και τη δημιουργία μιας κουλτούρας που δεν αναγνωρίζει την αναγκαιότητα εκπαιδευμένου και καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού (Stavrinoudis, et al., 2013).

Όμως, σε αρκετές περιπτώσεις στα ξενοδοχεία το ζήτημα της εκπαίδευσης δεν αποτελεί ένα ελάσσονος σημασίας ζήτημα. Η εκπαίδευση επαφίεται της διοίκησης και υλοποιείται χωρίς τη θέσπιση κεντρικών στόχων και προσφέρεται ελάχιστη σημασία στα παραγόμενα αποτελέσματα αυτής τη διαδικασίας. Δεν πραγματοποιείται ανάλυση αναγκών και έτσι δεν προκύπτει η σωστή επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης και εκπαιδευτών. Απόρροια αυτού είναι πως σε αυτή τη περίπτωση η εκπαίδευση δεν μπορεί να γίνει παράγοντα για προαγωγή και αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών.

Από την πλευρά των υπαλλήλων αρκετοί είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται τις εκπαιδεύσεις ως απώλεια χρόνου μιας και δεν αντιλαμβάνονται πως με αυτό τον τρόπο υπάρχει δυνατότητα ανέλιξης. Αποτέλεσμα όλου αυτού είναι τα εν λόγω ξενοδοχεία να μη διαθέτουν τη δυνατότητα να καλύψουν μεσαίες και υψηλές ιεραρχικές θέσεις με εργαζομένους που διαθέτουν την αναγκαία ικανότητα (Zhang, et al., 2002).

Χαρακτηριστικό είναι ότι σε περιόδους κρίσεων περιορίζονται τόσο οι δαπάνες για πρόσληψη όσο και για εκπαίδευση. Σε αντίθεση, τα ξενοδοχεία που διακρίνονται από αποτελεσματική διοίκηση επενδύουν διαρκώς και βελτιώνουν την ποιότητα του προσωπικού τους (Rutherford, 1995).

Τέλος, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό πως η εκπαίδευση είναι τόσο σημαντική και για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη. Μέσω της εκπαίδευσης προσφέρεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να εξελιχθεί και να διεκδικήσει καλύτερες θέσεις εργασίας με καλύτερες αμοιβές και στους εργοδότες η ευκαιρία να διαθέτουν εκπαιδευμένο προσωπικό που θα εργάζεται γρήγορα και σωστά, περιορίζοντας τα λάθη κατά την εργασία (Peel, 1996).

Σκοπός, Πλεονεκτήματα και Αποδοτικότητα Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Σκοπός των προγραμμάτων εκπαίδευσης στα ξενοδοχειακές μονάδες είναι η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων στο χώρο της εργασίας όπως η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η μεγέθυνση της αποδοτικότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, η κατασκευή ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η μελλοντική ανάπτυξη (Stavrinoudis, et al., 2013). Μέσα από την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διακρίνονται μια σειρά από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία είναι:

- ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το εαυτό του ως πιο αποδοτικός και προσαρμόζεται καλύτερα και γρηγορότερα στις εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις.
- περιορίζεται ο κίνδυνος λαθών γιατί ο εργαζόμενος έχει μάθει να πράττει σωστά την εργασία του.
- περιορίζεται το ψυχολογικό άγχος που προκύπτει εξαιτίας έλλειψης γνώσεων.
- βελτιώνεται η συνεργασία και επιτυγχάνεται καλύτερη αφοσίωση στον οργανισμό.
- επιλύονται διαφόρων ειδών λειτουργικά προβλήματα.
- βελτιώνεται η δυνατότητα παραγωγής μέσα στον οργανισμό (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Επίσης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σημαντικό να είναι αποτελεσματικά έχοντας αυτό ως αποτέλεσμα τους:

- i. Να αναγνωρίζεται πως η μάθηση είναι μια υποβόσκουσα ανάγκη των εκπαιδευόμενων.
- ii. Να συνυπολογίζεται πως οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς ρυθμούς και ότι δεν έχουν το ίδιο επίπεδο γνώσεων και κινήτρων.
- iii. Να αναγνωρίζεται πως η μάθηση είναι δυνατόν να έχει επίδραση σε διάφορα αρνητικά συναισθήματα.
- iv. Να γίνεται συχνή και σύντομη εκπαίδευση που δεν είναι επιβαρυντική για τον εργαζόμενο.
- v. Να χρησιμοποιεί η εκπαίδευση των σύνολο των αισθήσεων.
- vi. Να πραγματοποιείται διαρκής έλεγχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

1.3 Ιστορικά στοιχεία στην διοίκηση ανθρωπινού δυναμικού

Η διεθνής βιβλιογραφία σε σημαντικό βαθμό έχει δεν έχει ανατηχθεί σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό στην τουριστική ανάπτυξη. Αν πτυχές του ζητήματος, όπως για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά της τουριστικής επιχειρηματικότητας, έχουν μελετηθεί, απουσιάζει η συνδυαστική ερευνά της σχέσης ανθρώπινου δυναμικού και τουριστικής ανάπτυξης. Η τουριστική επιχειρηματικότητα και η σχέση της με την οικονομική ανάπτυξη ξεκίνησε σε παγκόσμιο επίπεδο στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Η έρευνα εστιάζει στα δομικά χαρακτηριστικά της τουριστικής προσφοράς και στην κυριαρχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και στα κοινωνικά και πολιτισμικά στοιχεία της απασχόλησης στον τουρισμό, αναλύοντας ένα σύνολο κίνητρων επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, τη σημασία της άτυπης και οικογενειακής απασχόλησης ή της μετανάστευσης, καθώς και στοιχεία όπως την εμπειρική γνώση, την κοινωνική ανέλιξη, τα κοινωνικά πρότυπα και τη σημασία τους στην ανάδυση και τοπικοποίηση μιας πολυσχιδούς προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών (Shaw & Williams, 2002, Shaw, 2004).

Άλλοι μελετητές εστίασαν στην πολλαπλότητα των δομών αγοράς και των κοινωνικο-πολιτισμικών παραμέτρων ως σημαντικών στοιχείων για την ανίχνευση

ετερογενών μορφών επιχειρηματικότητας (για συνθετικές αποτιμήσεις της συζήτησης (Morrison et al., 1999, Page & Ateljjevic, 2009).

Στην ελληνική περίπτωση η προσπάθεια στράφηκε κυρίως προς τον κεντρικό άξονα της απασχόλησης. Η συμβολή του τουρισμού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ελληνική οικονομία από τα μέσα της δεκαετίας του '70 και μετά να αυξηθεί το κατά κεφαλήν ΑΕΠ και να συνέβαλε σημαντικά στην τοπική απασχόληση σε περιθωριοποιημένους τόπους και ειδικότερα στις νησιωτικές περιοχές της χώρας (Κομίλης, 1986, Konsolas & Zacharatos, 1992).

Η ιστορική ανασκόπηση που σχετίζεται με την με την επιστήμη της διοίκησης μας αναγκάζει να παρουσιάσουμε και να έρθουμε σε επαφή με τις βασικές αρχές, με σημαντικούς προβληματισμούς και διακρίνεται η αναγκαιότητα της επιστημονικοποίησης της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

1.3.1 Κλασική σχολή

Η κλασική σχολή είναι αυτή που έβαλε τα θεμέλια της επιστήμης της διοίκησης. Σκοπός των θεωρητικών της προσεγγίσεων ήταν να υπάρξει μια τάξη στη χαώδη κατάσταση μέσα στην οποία τα εργοστάσια της εποχής της Βιομηχανικής Επανάστασης λειτουργούσαν, ώστε να γίνουν ανθρώπινες οι απαράδεκτες συνθήκες εργασίας της εποχής και παράλληλα να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Frederik Winstow Taylor

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, ο Frederik Winstow Taylor (1856-1915) ήταν μηχανικός. Διέκρινε ότι οι εργάτες των εργοστασίων στη μεταλλοβιομηχανία όπου εργαζόταν δεν είχαν ούτε τη διάθεση, ούτε τις δυνατότητες να εργαστούν ικανοποιητικά, ενώ, παράλληλα, η εργοδοσία επέμενε μη δίνει σημασία στις πραγματικές συνθήκες εργασίας και την ανεπάρκεια της εργατικής αμοιβής.

Η προσπάθεια του εστίασε στη θεωρητική εξήγηση του έχοντας την πεποίθηση ότι υπάρχει λύση πάνω στο ζήτημα τόσο για την η εργοδοτική όσο και για την εργατική θέση, ο Taylor (1911) μέσα από την μελέτη του ανέφερε:

1. Να πραγματοποιούνται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτρέπονται οι άσκοπες κινήσεις, να διασφαλίζονται οι πιο κατάλληλες και να γίνεται χρήση αποτελεσματικά των μηχανημάτων και εργαλείων.
2. Να προσδιοριστούν πρότυπα εργασίας, μετά από μελέτη και χρονομέτρηση των χρήσιμων κινήσεων για την υλοποίηση του έργου.
3. Να πραγματοποιείται προγραμματισμός του έργου που χρεώνεται ο κάθε εργαζόμενος και να προσδιορίζεται η αμοιβή του με βάση τη την απόδοση.

Ο Taylor στόχευε στον εντοπισμό των πιθανών ασθενειών στοιχείων της παραγωγής και την διαμόρφωση των συνθηκών ίασης αυτών των καταστάσεων μέσα στη βιομηχανία.

Henri Fayol

Ο Γάλλος μηχανολόγος Henri Fayol (1841-1926) εστίασε στην οργάνωση των ανώτερων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας. Ο Fayol εντόπισε την ομοιότητα ανάμεσα στις διοικητικές αρχές, είτε αυτές σχετίζονται με την επιχειρηματική δράση είτε με οποιαδήποτε άλλη οργάνωση. Ο Fayol (1952) πρώτος προσδιόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης, ως εξής:

- οικονομική λειτουργία: αναζήτηση και διαχείριση χρηματοδοτήσεων,
- εμπορική λειτουργία: αγορές, πωλήσεις και ανταλλαγές,
- τεχνική λειτουργία: παραγωγή, βιομηχανοποίηση,
- λειτουργία ασφαλείας: προφύλαξη ατόμων και δικαιωμάτων και διαφύλαξη αγαθών,
- λογιστική λειτουργία: απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος και στατιστική,
- διοικητική λειτουργία: πρόβλεψη και οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Ο Fayol προσδιόρισε ακόμα, τον τρόπο ώστε να είναι και σήμερα επίκαιρες, τις λειτουργίες της

διοίκησης της επιχείρησης:

- πρόβλεψη,
- οργάνωση,
- διεύθυνση,
- συντονισμός,
- έλεγχος,

Henry Ford

Ο Henry Ford (1863-1947) ήταν γνωστός αμερικανός βιομήχανος και «ο πρώτος επαγγελματίασργανωτής» σε παγκόσμια κλίμακα. Προσδιορίζεται ως ο εμπνευστής του συστήματος «αλυσίδας παραγωγής» ή «συνεχούς ροής», σύμφωνα με το οποίο ένα αντικείμενο μεταφερόμενο με κυλιόμενες ταινίες, κεκλιμένα επίπεδα κ.λπ. περνά από θέση σε θέση εργασίας χωρίς διακοπή. Εφάρμοσε την εβδομάδα εργασίας των πέντε ημερών, διότι πίστευε ότι ο εργάτης είναι συνεργάτης, και είναι αναγκαίο ο εργάτης να έχει καλή αμοιβή και να μην εργάζεται σε εξοντωτικούς ρυθμούς.

Charles Bedaux

Ο Charles Bedaux (1888-1944) επινόησε και εφάρμοσε το 1916 ένα δικό του οργανωτικό σύστημα αξιολόγησης και αμοιβής της εργασίας. Το σύστημα Bedaux αναλύει την εργασία σε μονάδες (ανθρωπόλεπτα) και προσδιόρισε την πρότυπη παραγωγή, η οποία αντιστοιχεί στην ανά ώρα στο έργο που παράγει ο εργαζόμενος σε 60 ανθρωπόλεπτα. Ακολούθως ορίζεται η τυπική αμοιβή ανά 60 ανθρωπόλεπτα. Ο εργαζόμενος αμείβεται ανά ώρα με βάση τη θετική ή αρνητική απόκλιση από την τυπική παραγωγή.

1.3.12 Η νεοκλασική σχολή

Η κλασική σχολή αναφερόταν στα οφέλη που είναι δυνατόν να προκύψουν από την οργάνωση της επιχείρησης. Απέναντι στους θεωρητικούς της κλασικής σχολής τάχθηκε αυτή η ομάδα νεότερων θεωρητικών, οι οποίοι υποστήριζαν ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Για

τον σκοπό αυτό οι θεωρητικοί της νεοκλασικής σχολής έκαναν χρήση την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τις πολιτικές επιστήμες κ.λπ.

Elton Mayo

Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις του Taylor, ο Elton Mayo (1880-1949) ανέφερε ότι η αμοιβή δεν αποτελεί τον μόνο παράγοντα που οδηγεί τους εργαζομένους σε εξαρτημένη απασχόληση. Μετά από μια ερευνά αρκετών ετών σε σχέση με τις εργασιακές συνθήκες του εργοστασίου της Western Electric στο Σικάγο, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι περισσότερο συμπεριφέρονται σαν μέλη οργανωμένων ομάδων, παρά σαν όχλος ή σαν άτομα. Ο Mayo αναφερόταν στο ότι η κεντρική πηγή συγκρούσεων στον χώρο του εργοστασίου ήταν η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Κατά τον Mayo η οποία προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει την ποιοτική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στον χώρο της εργασίας.

Douglas McGregor

Ο Douglas McGregor (1906-1964) δημιούργησε της θεωρίας X και Ψ. Η θεωρία X αναφερόταν στο ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως τεμπέληδες, ανεύθυνοι, εγωιστές και αδιάφοροι, τότε συμπεριφέρονται τότε ταυτίζονται με αυτές τις λογικές και λειτουργούν ακριβώς με αυτό τον τρόπο. Στην περίπτωση αυτή ο έλεγχος, η εκπαίδευση και η καθοδήγηση είναι αποτελούν τις κατάλληλες μεθόδους για τη διοίκηση.

Η θεωρία Ψ αντίθετα υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως υπεύθυνοι, άνθρωποι που αισθάνονται ευχαρίστηση να εργάζονται και να συνεργάζονται, τότε αναδύονται αυτά τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους. Ο McGregor ήταν κυρίως θεωρητικός.

Rensis Likert

Ο Rensis Likert (1903-1981) αναφερόταν στο γεγονός ότι κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος, το δικό του στυλ. Όμως προσδιόρισε τελικά τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης (Likert 1961):

- το εκμεταλλευτικό αυταρχικό,
- το καλοσυνάτο αυταρχικό,
- το συμβουλευτικό και
- το ομαδικής συμμετοχής.

Το ιδεώδες όμως σύστημα διοίκησης κατά τον Linkert (1967) είναι αυτό που ο κάθε εργαζόμενος συμμετέχει σε δύο ομάδες εργασίας. Στην ομάδα των υφισταμένων του και στην ομάδα του ανωτέρου του. Σε αυτό το πλαίσιο διασφαλίζεται εξασφαλίζεται η ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας και διευκολύνεται η, κατά τον Linkert, «διανομή προβλημάτων».

Chris Argyris

Ο Chris Argyris (1923-2013) καθηγητής διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Yale. Εντόπισε μια σειρά συγκρούσεων μεταξύ των απαιτήσεων απαιτήσεων της εργασίας και στις ανάγκες για εργασία. Παρατήρησε ότι η εξειδίκευση στην εργασία περιορίζει τη δράση των εργαζομένων σ' ένα στενό πεδίο. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν, έτσι, την ευκαιρία να κάνουν χρήση των ικανοτήτων τους χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία και στέκονται παθητικά προς αυτήν απάθεια. Ακόμα ένα πρόβλημα που τον απασχόλησε ήταν η πίεση που ασκούσε η αλυσίδα εντολών της ηγεσίας της επιχείρησης. Ο όγκος αυτών των εντολών έκανε τους εργαζομένους παθητικούς, εμποδίζοντας την ψυχική τους ωρίμανση. Ο Argyris πρότεινε να περιοριστεί η εξειδίκευση με «διεύρυνση της εργασίας» και οι εργαζόμενοι να έχουν μερίδιο συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με αυτούς.

Η σχολή των συστημάτων

Η τουριστική επιχείρηση, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, μπορεί να εξεταστεί ως σύστημα, δηλαδή ως ένα σύνολο τμημάτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αποτελούν ένα σύνολο. Ο N. Wiener, το 1949, ονόμασε τη συστημική επιστήμη «κυβερνητική», θεωρώντας ότι είναι η πλέον κατάλληλη για να στηρίξει τη δημόσια διοίκηση σε όλα τα επίπεδα. Η τουριστική επιχείρηση ως σύστημα αποτελείται από τα τμήματα υποστήριξης και εκμετάλλευσης, τα οποία συνολικά διαμορφώνουν υποσυστήματα της τουριστικής επιχείρησης. Κάθε υποσύστημα αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα τμήματα, που αποτελούν με τη σειρά τους υποσυστήματα του τμήματος. Έτσι, το τμήμα του εστιατορίου για παράδειγμα αποτελείται από τα υποσυστήματα του εξοπλισμού, του προσωπικού, των πρώτων υλών κ.α.

Η τουριστική επιχείρηση όμως αποτελεί με τη σειρά της υποσύστημα του συνόλου των τουριστικών επιχειρήσεων της ευρύτερης περιοχής, όπως το μπαρ του ξενοδοχείου αποτελεί υποσύστημα των μπαρ της περιοχής και το εστιατόριο αποτελεί υποσύστημα των περίξ εστιατορίων. Η επιστήμη των συστημάτων παρέχει μια συγκεκριμένη αντιληπτική πλευρά με την οποία έχει τη δυνατότητα η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων να εντοπίζει τους παράγοντες που επιδρούν στην κατάσταση και την πορεία μιας επιχείρησης. Η θεωρία των συστημάτων μπορεί να αναλύσει σε βάθος τις κοινωνικές καταστάσεις και γι' αυτό ονομάστηκε επιστήμη της κυβερνητικής. Η θεωρία των συστημάτων κάνει χρήση αρχών από τις φυσικές επιστήμες, με βάση το σκεπτικό ότι οι αρχές λειτουργίας της φύσης συναντώνται και στο κόσμο των επιχειρήσεων. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία της εντροπίας, είναι αναγκαίο να δημιουργείται ενέργεια σε κάθε σύστημα για να έχει τη δυνατότητα αυτό να επιβιώνει. Τα τεμπέλικα συστήματα είναι καταδικασμένα στην υποβάθμιση και τον θάνατο.

Η ποσοτική σχολή

Η ποσοτική σχολή εστίασε στην ανάλυση των καταστάσεων και τη λήψη αποφάσεων με τη συμβολή των μαθηματικών. Οι μέθοδοι της σχολής αυτής την δεδομένη χρονική περίοδο βρίσκουν εκτεταμένη εφαρμογή, και αυτό χάρη στην ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων

Η σχολή των αποφάσεων δίνει έμφαση στη λογική ότι η κατάσταση της επιχείρησης σήμερα σχετίζεται με τις αποφάσεις που πήρε στο παρελθόν. Κατά συνέπεια οι αποφάσεις των επιχειρήσεων πρέπει να έχουν υπόβαθρο επιστημονικές μεθόδους. Η σωστή απόφαση σχετίζεται με την επιλογή της καλύτερης από διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Λύση όμως που ζητούνται μόνο στην περίπτωση που διακρίνεται ένα πρόβλημα. Άρα για να τεθεί θέμα απόφασης, πρέπει προηγουμένως να τεθεί θέμα προβλήματος. Πολλά προβλήματα όμως στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν γίνονται αντιληπτά. Το αίτημα για τη λήψη κάποιας απόφασης τίθεται μόνο στην περίπτωση που φτάσει στη διοίκηση η πληροφορία που σχετίζεται με το πρόβλημα. Κατά συνέπεια η απόφαση είναι διαδικασία που ακολουθεί κάποια πληροφορία. Στον κόσμο των επιχειρήσεων πολλές αποφάσεις λαμβάνονται καθημερινά για τα ίδια

ζητήματα. Ο υπάλληλος υποδοχής σε ένα ξενοδοχείο πρέπει να αποφασίσει αν θα επιτρέψει σε αναχωρούντες πελάτες να παραμείνουν μία ώρα μετά τις 12, ο μπάρμαν αν θα πλύνει εκείνη τη στιγμή τα ποτήρια ή αργότερα, ο γενικός διευθυντής αν είναι κατάλληλη η στιγμή για επιθεώρηση στο ξενοδοχείου κ.λπ. Αυτές ονομάζονται τυπικές αποφάσεις. Ορισμένες αποφάσεις όμως συχνά χαρακτηρίζονται ως μεγαλύτερης σημασίας και δεν αποτελούν μέρος της καθημερινής ρουτίνας. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής προβληματίζεται για το αν θα απολύσει ή όχι ένα στέλεχος, ο ξενοδόχος προβληματίζεται αν θα επεκτείνει κατά 50 δωμάτια το ξενοδοχείο του κ.λπ. Αυτές οι αποφάσεις είναι σημαντικές και είναι διακρίνεται μια δυσκολία στις εκτιμήσεις που τις ακολουθούν για τις μελλοντικές τους επιπτώσεις, διότι δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν όλες οι πιθανές λύσεις απέναντι τα ζητήματα. Επίσης υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό των κριτηρίων αξιολόγησης των μελλοντικών επιπτώσεων από την επιλογή της οπουδήποτε λύσης χωριστά, έτσι που οι πιθανές λύσεις να συγκριθούν μεταξύ τους. Η επιλογή της πλέον συμφέρουσας λύσης πρέπει να ικανοποιεί τις ακόλουθες παραμέτρους (Λαλούμης & Ρούπας 1998):

- Να είναι εφικτή, δηλαδή να μπορεί να πραγματοποιηθεί σε εύλογο χρονικό διάστημα.
- Να έχει χαμηλό κόστος, σε σχέση με τις υπόλοιπες λύσεις.
- Να προσφέρει βραχυπρόθεσμα περισσότερο όφελος σε σχέση με τις υπόλοιπες λύσεις.
- Να προσφέρει μακροπρόθεσμα περισσότερο όφελος σε σχέση με τις υπόλοιπες λύσεις.
- Να παρουσιάζει τον μικρότερο βαθμό κινδύνου σε σχέση με τις άλλες λύσεις.

Η σχολή του περιβάλλοντος

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι αρκετά ευμετάβλητες στις αλλαγές του περιβάλλοντος, όχι μόνο του φυσικού, αλλά και του οικονομικού, του πολιτικού, του τεχνικού, του κοινωνικού και του πολιτιστικού. Οι κυριότερες θεωρίες σχετικά με το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθες:

- Η οικολογική θεωρία του περιβάλλοντος
- Η περιπτωσιακή θεωρία του περιβάλλοντος
- Η συστημική θεωρία του περιβάλλοντος

1.4 Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Η δημιουργία αλλά και η ενσωμάτωση μια διαδικασίας που θα αξιολογεί σε έναν οργανισμό- επιχείρηση αποτελεί μια ιδιαίτερα απαιτητική και σημαντική διαδικασία. Οι δημιουργοί του είναι αναγκαίο να αποφασίσουν από την αρχή να αποφασίζουν τη επιδιώκουν και ποιους σκοπούς θέλουν να πετύχουν το σύστημα και ποια μέθοδος αξιολόγησης αποτελεί την καλύτερη ώστε να υλοποιηθούν αυτοί οι σκοποί. Ακόμα το σύνολο της εταιρείας είναι αναγκαίο να δείχνει με οποιοδήποτε τρόπο στον εργαζόμενο την σημαντικότητα για τον οργανισμό του συστήματος αξιολόγησης, ώστε κι εκείνος να λαμβάνει την διαδικασία με την ανάλογη σοβαρότητα (Carrel και συν. 2000, σ.226).

Είναι αναγκαίο να δίνεται μεγάλη προσοχή και στα πλαίσια που προστάζει ο νόμος αναφορικά με τον τρόπο που υλοποιείται η διαδικασία αξιολόγησης. Τα δέκα αναγκαία βήματα που είναι σημαντικό να ακολουθούνται κατά την σχεδίαση αλλά και την υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- **Εξασφάλιση της ουσιαστικής υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση:** Η ανώτατη διοίκηση είναι υποχρεωμένη να προσφέρει καθολική υποστήριξη κατά τον σχεδιασμό και την ενσωμάτωση του συστήματος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αποτελέσματα του.(Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Ορισμός μιας ομάδας υλοποίησης:** Ορίζοντας μια λειτουργική ομάδα αντί του Προσωπάρχη- να ηγηθεί της δημιουργίας του συστήματος αξιολόγησης, διαμορφώνεται ένας ο χώρος για έναν βαθμό συμμετοχικότητας που θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για την επιτυχή υλοποίηση της διαδικασίας(Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Προσδιορισμός στόχων των στόχων που επιδιώκει να εκπληρώσει το σύστημα.** Διαφορετικά θα πρέπει να λειτουργεί το σύστημα αν η κύρια χρησιμοποίηση του αφορά για παράδειγμα την αύξηση μισθών και διαφορετικά αν ο κύριος στόχος του είναι για παράδειγμα είναι ο εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης(Carrel κα. 2000, σ.226)

- Κατά τον σχεδιασμό του συστήματος θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η προσπάθεια για εμπλοκή των εργαζομένων. Θα ήταν δυνατόν για παράδειγμα η ομάδα υλοποίησης να μοιράσει προσχέδια της διαδικασίας στους εργαζόμενους κι εκείνοι με τα σχόλια τους να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για την καλυτέρευση του. Υπάρχουν αρκετές πηγές για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, με την ομάδα σχεδιασμού να πρέπει να εντοπίσει τα κατάλληλα κριτήρια απόδοσης για την κάθε εργασία. Είναι αναγκαία η κάθε μορφή αξιολόγησης να ανταποκρίνεται στα ζητούμενα της θέσης που αξιολογείται και να εξασφαλίζεται αφενός η εκτίμηση της υπάρχουσας απόδοσης αφετέρου η ανάπτυξη του αξιολογούμενου. (Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Δημιουργία συστήματος** που διασφαλίζει την αντικειμενικότητα (Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Εκπαίδευση αξιολογητών:** Μέσω της εκπαίδευσης, οι αξιολογητές θα αντιληφθούν με ποιον τρόπο να αποφεύγουν κοινά σφάλματα τα οποία στέκονται εμπόδιο σε μια επιτυχή αξιολόγηση. (Hui & Qin-Xuan, 2009)
- **Ενημέρωση αξιολογούμενων:** Ο εκάστοτε εργαζόμενος που αξιολογείται έχει δικαίωμα να γνωρίζει από πριν πάνω σε ποια κομμάτια της εργασίας του και με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί. (Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Αξιοποίηση αποτελεσμάτων:** Θα ήταν δώρον άδωρον να επενδύσει μια εταιρία χρόνο, κεφάλαιο και ανθρώπινο δυναμικό για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της διαδικασίας αξιολόγησης αν τα αποτελέσματα αυτής δεν επιδέχονται την καταλληλότερη αξιοποίηση. Όλοι οι συμμετέχοντες στον οργανισμό είναι αναγκαίο να τηρούν με ευλάβεια τις προβλεπόμενες διαδικασίες και η εταιρεία είναι αναγκαίο να τεκμηριώνει με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τις σχετικές τις αποφάσεις (προαγωγή, εκπαίδευση, επίπληξη, απόλυση). (Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Παρακολούθηση-Έλεγχος-Αλλαγή του συστήματος:** Όπως πραγματοποιείται η αξιολόγηση στον εργαζόμενο, έτσι είναι αναγκαίο να γίνεται και αξιολόγηση στο ίδιο το σύστημα και τις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση του. Η αναζήτηση σφαλμάτων, ο εντοπισμός μεροληψίας ή μη τήρησης των διαδικασιών είναι αναγκαία, έτσι

ώστε το σύστημα διαρκώς να βελτιώνεται και να επιτυγχάνει τους στόχους για τους οποίους κατασκευάστηκε. (Carrel κα. 2000, σ.226).

1.5 Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Οι επιχειρήσεις την δεδομένη χρονική περίοδο, λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι πιέσεις που δέχονται έχουν ανάγκη από ριζική αναθεώρηση των παλαιότερων τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις πηγάζουν από την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που δημιουργούνται, το σταδιακό περιορισμό της καταναλωτικής ζήτησης, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και τις πολιτικές μεταβολές. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να ‘αντιλαμβάνεται’ διαφορετικά από τις άλλες. Μια επιχείρηση που βλέπει στο μέλλον και επιδιώκει να ηγηθεί, εκπαιδεύει τα στελέχη της στο ‘πώς να αντιλαμβάνονται’ και όχι στο ‘πώς να εκτελούν κάτι’. Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται με το βλέμμα στο μέλλον σε σχέση με τα ζητήματα του ανταγωνιστού, του τρόπου οργάνωσης και της στρατηγικής. Σε αυτή την καινούργια πραγματικότητα που έχει προκύψει, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αναφέρεται ως πολύ σημαντικό στοιχείο της. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τις καινούργιες προσδιοριζόμενες στρατηγικές της επιχείρησης με αποτέλεσμα να υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εφικτό να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξηροτύρη, 2001: 61,62).

Είναι πια κατανοητό στις μέρες μας, ότι η επιτυχία μιάς εταιρίας στηρίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα, ανεξάρτητα αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους αλλά και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και τα παρεχόμενα κίνητρα, όλα αυτά επιδρούν στην παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, επιχειρήσεις που τοποθετούν και εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιβιώνουν και αναπτύσσονται, ενώ άλλες κλείνουν ή παρουσιάζουν παρουσιάζουν αποδόσεις επειδή το ανθρώπινο δυναμικό

δεν λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο. Οι άνθρωποι, με άλλα λόγια είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά σε μια οικονομική μονάδα (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004: 17)

1.6 Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ξενοδοχειακού προσωπικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελεί μια αναγκαία δυναμική αναγκαιότητα. Η άμεση αλλά και έμμεση παράλληλη σχέση των ξενοδοχοϋπάλληλων με το κοινό της προσθέτει ορισμένες ιδιαιτερότητες στην διαδικασία εκπαίδευσή τους. Η μεγάλη ψυχολογική αστάθεια που προκύπτει από τη συχνή μεταβολή στο εργασιακό περιβάλλον ενός μεγάλου ποσοστού των ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθώς και η ευρεία θεώρηση του επαγγέλματός τους ως πρόσκαιρου και εποχικού προσδίδουν στο επάγγελμα αυτό μία επιπλέον ιδιομορφία. Το 48% των 1.600.000 ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνο ένα μικρό ποσοστό υπολογίζεται να κάνει καριέρα, ενώ το 50% από αυτές είναι κοντά 65 έτη. Το 62% μιας μισθοδοτικής κατάστασης αποτελείται κατά κύριο λόγο από ανειδίκευτους εργαζομένους, οι οποίοι είναι αναγκαίο να εκπαιδευτούν εντός της ξενοδοχειακής μονάδας. Στην βάση των προαναφερθέντων ιδιαιτεροτήτων, στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων επαφίεται στον επόπτη και όχι σε κάποιον επιλεγμένο και ειδικευμένο εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός, ανάλογα με την απόδοσή του, ανταμείβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο. Η εκπαίδευση σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου διαφέρει, γιατί κάθε τμήμα διαθέτει τις δικές του αναγκαιότητες:

I. Κρατήσεις Δωματίων: Η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα περιλαμβάνει την εισαγωγή των εργαζόμενων στον τομέα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης, η οποία επιδιώκει στη διευκόλυνση τη δουλειάς του ρεσεψιονίστ, στον μετριασμό των λαθών και την εξασφάλιση της άριστης εξυπηρέτησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό οι διάφορες μορφές εκπαίδευσης σχετίζονται με τη γνώση των μεθόδων κράτησης δωματίων, τη ορθή συμπεριφορά και την άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη.

II. Λογιστήριο: Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους σε αυτό το τμήμα είναι η γνώση της αναγκαίας λογιστικής. Η εκπαίδευσή τους έτσι ώστε να

περιλαμβάνει τη ορθή ενημέρωση των λογαριασμών και τη διαρκή ενημέρωση σε σχέση με τις εξελίξεις στην ηλεκτρονική λογιστική.

III. Υπάλληλοι Υποδοχής – Front Office: Οι υπάλληλοι του παρόντος τμήματος είναι αναγκαίο να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση και να εξοπλιστούν με επαγγελματικές γνώσεις, να μιλούν ξένες γλώσσες και να διακρίνονται από τακτ και διπλωματία. Είναι αναγκαίο ακόμα να υπάρχει διαρκής εκπαίδευση πάνω σε ζητήματα τεχνολογίας και ειδικότερα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας κ.α.

IV. Προσωπικό Ορόφων: Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι πολυπληθείς, καθώς το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει λάβει ειδική εκπαίδευση. Γι' αυτό είναι αναγκαία η εκπαίδευσή τους πάνω σε ζητήματα μεθοδολογίας σε σχέση με την καθαριότητα, όπως το πόσο συχνά είναι αναγκαίο να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια, να αερίζονται τα στρώματα κ.α.

V. Γκρουμ: Ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξή του και δίνει την πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο του εφοδιασμού του ξενοδοχείου και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε πιθανές ερωτήσεις που θα του θέσει ο πελάτης. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευσή του είναι αναγκαίο να αναφέρεται στη καλύτερης της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και την προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

VI. Σερβιτόροι: Οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και καθήκον τους αποτελεί να παράσχουν άριστες εντυπώσεις με την καλή τους συμπεριφορά και την άμεση εξυπηρέτησή που προσφέρουν. Η εμφάνισή τους είναι επιτακτικό να είναι πάντοτε περιποιημένη, ενώ η εκπαίδευσή τους σε γενικές γραμμές θα πρέπει να περιλαμβάνει αρχές της εστιατοριακής τέχνης, όπως:

- Η εξάλειψη οποιονδήποτε λαθών κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος.
- Η αποφυγή του αγγίγματος του χείλους των ποτηριών.
- Η μετά την ολοκλήρωση του σερβιρίσματος όλων των τραπεζιών παραμονή τους στη θέση τους και η τακτοποίηση όσων είναι αναγκαίο μέσα στη αίθουσα, κ.α.

VII. Τμήμα Μαγειρικής – Κουζίνα : Η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, έτσι ώστε να πραγματοποιείται άριστη εκμάθηση των καινούριων μεθόδων, συνταγών και μηχανημάτων. Με αυτό τον τρόπο καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και αναπτύσσονται οι αναγκαίες τεχνικές δεξιότητες. Ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά, ενώ ο κίνδυνος των λαθών περιορίζεται, λόγω απειρίας ή άγνοιας. Ένας μη εκπαιδευμένος ή άπειρος λαντζιέρης πιθανόν να κοστίζει για παράδειγμα στην ξενοδοχειακή μονάδα αρκετά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχείων της Νέας Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων της κουζίνας οι ζημιές μειώθηκαν κατά 73%. (Χυτήρης, 2001)

Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα. : Interbooks

1.7 Χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η ανάγκη για συμπίεση του κόστους συνδυαστικά και με τις σχετικά περιορισμένες απαιτήσεις του τομέα σε προσωπικό προχωρημένης εξειδίκευσης, ερμηνεύουν και άλλα προσδιορίζουν της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού στον τομέα συνολικότερα όπως:

1. Υψηλά ποσοστά εργαζομένων με καθεστώς μερικής απασχόλησης, ιδίως στα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια, με περιορισμένες οικονομικές απαιτήσεις.
2. Υψηλά ποσοστά απασχολούμενων που σχετίζονται με άλλους τομείς ή κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίοι επίσης έχουν σχετικά περιορισμένες οικονομικές απαιτήσεις.
3. Μεγάλα ποσοστά απασχολούμενων γυναικών, με ελάχιστες όμως από αυτές να κατέχουν υπεύθυνες θέσεις.
4. Υψηλά ποσοστά συμμετοχής οικονομικών μεταναστών στη γενικότερη απασχόληση με επισφαλή σχέσεις εργασίας.
5. Υψηλά ποσοστά απασχόλησης νέων σε ηλικία ατόμων με περιορισμένα επίπεδα κατάρτισης, που εργάζονται με σχετικά περιορισμένες αμοιβές.
6. Συγκριτικά σημαντικός αριθμός απασχολούμενων κάτω από συνθήκες παραοικονομίας,
7. Μεγάλα ωράρια εργασίας.
8. Μικρότερη συμμετοχή σε συνδικάτα σε σχέση με άλλους κλάδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Τεχνικές εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Τα τελευταία χρόνια πολλά μοντέλα σε συνδυασμό με την θεωρητική προσέγγιση έχουν μελετηθεί και ελεγχθεί εμπειρικά μέσω διεξοδικών μελετών και ερευνών. Για την ευκολότερη και καλύτερη κατανόηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί προκύπτουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις που περιγράφουν το θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτές είναι εφικτό να παρουσιαστούν ως εξής: η παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η παγκοσμιοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, (2002) «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

2.1.1 Η Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πηγάζει από τη διοίκηση προσωπικού και επικεντρώνεται κυρίως στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων μέσω σαφώς προσδιορισμένων πρακτικών, όπως η επιλογή, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και τα συστήματα χρηματικών κινήτρων. Στην παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, την εμπειρική έρευνα ενδιαφέρει κυρίως η σχέση μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των παραγόντων που επιδρούν στη συμπεριφορά και την παραγωγικότητα.

2.1.2 Η Ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ακόμα, ενδιαφέρεται για τις επιπτώσεις που έχουν οι διάφορες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με τη διαφορά ότι την ενδιαφέρει να διασαφηνίσει και την μεταξύ τους συνάφεια ή τον βαθμό του εσωτερικού τους συνταιριάσματος. Η ιδέα της δέσμευσης των εργαζομένων είναι μια από τις αρχικές και πιο σημαντικές θεωρήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρείται σαν αξίωμα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ότι η δέσμευση των εργαζομένων προκύπτει μέσω της παραδοσιακής ιδέας των εσωτερικών και των εξωτερικών ανταμοιβών. Οπότε η σπουδαιότητα της θεωρίας των ανταμοιβών δεν είναι εφικτό να παραγνωρισθεί από κανένα μοντέλο διοίκησης εργαζομένων. Παρομοίως, η αυτονομία και ο αυτοέλεγχος, εν' αντίθεση με την ιεραρχία και το διοικητικό έλεγχο, είναι από τις προσεγγίσεις που προσδιορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, το σύστημα ανταμοιβών χαρακτηρίζεται ως ένας τρόπος για να επιτύχει κανείς τον στόχο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για δέσμευση των υπαλλήλων με ταυτόχρονη επιχειρησιακή απόδοση.

2.1.3 Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσδιορίζεται και ως μια συγκυριακή, πιθανολογική προσέγγιση που μελετά το καλύτερο ταίριασμα ή το εξωτερικό ταίριασμα σε μια επιχείρηση, με τη λογική, ότι όσο πιο κοντά είναι το εξωτερικό ταίριασμα ή πάντρεμα των πολιτικών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης με τη γενικότερη ανταγωνιστική στρατηγική της ή τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, τόσο πιο αποτελεσματική θα παρουσιαστεί η επιχείρηση. Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίζεται στις στρατηγικές τυπολογίες που αναπτύχθηκαν στην δεκαετία του 70' και του 80' από θεωρητικούς όπως οι Miles & Snow (1978), ο Porter (1980, 1990), ο Miler (1987) και οι Schuler & Jackson (1987).

Έτσι προτείνεται, όταν οι επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγική μείωσης κόστους/αξιοποίησης, επιδιώκουν να περιορίσουν στο ελάχιστο το συνολικό κόστος εργασίας και προσφέρουν πολύ μικρή έμφαση στις προαγωγές των υπαλλήλων ή στην εκπαίδευσή τους. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή προσελκύουν

το δυναμικό τους από την εξωτερική αγορά εργασίας, σχεδιάζουν με ενδεδειγμένο τρόπο τις θέσεις εργασίας, επικεντρώνονται στο ατομικό και άμεσο εργασιακό αποτέλεσμα και προσφέρουν ελάχιστο επίπεδο εργασιακής ασφάλειας (Huang, 2001). Σε αντιδιαστολή, οι επιχειρήσεις που επιχειρούν στρατηγική καινοτομίας/ διευκόλυνσης προσφέρουν σημαντική έμφαση στην έννοια της δημιουργικότητας και της συνεργασίας. Αναζητούν, λοιπόν, εργαζόμενους που είναι δημιουργικοί, που συνεργάζονται εύκολα, που είναι ευέλικτοι και αφοσιωμένοι στους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και που έχουν τη δυνατότητα να τα καταφέρουν με την αβεβαιότητα και την ασάφεια. Τέτοιες επιχειρήσεις προσφέρουν τις θέσεις εργασίας με λιγότερο προσδιορισμένα όρια, μεγάλη ευχέρεια στην διαπροσωπική αλληλεπίδραση, προαγωγές εκ των έσω, υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης, υπολογισμό απόδοσης των εργαζομένων που επικεντρώνονται στην ομαδική εργασία και την μακροπρόθεσμη προοπτική, και άριστες συνθήκες εργασιακής ασφάλειας (Huang, 2001). Τέλος, μια στρατηγική που στηρίζεται στην ποιότητα/ συσσώρευση προσφέρει ιδιαίτερη έμφαση στην προσεκτική επιλογή καλών υποψηφίων που στηρίζεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους παρά στις τεχνικές δεξιότητες τους (Bin Othman, 1996). Μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό κλίμα, η επιχείρηση προσδοκά από τους εργαζόμενους της να έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται εύκολα στις εναλλασσόμενες ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων που προκύπτουν. Ακόμα, έμφαση προσφέρεται στην εκπαίδευση, στην κοινωνική ευθύνη, στις ίσες ευκαιρίες. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εργάζονται βάση προβλεπόμενης και επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς, σε στενή συνεργασία με άλλους εργαζόμενους, προσφέροντας ξεχωριστή έμφαση στην ποιότητα του παραγόμενου είδους και αποδεικνύοντας την ισχυρή δέσμευση τους στους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης (Huang, 2001).

Χατζηδής Σ., & Παπαγεωργίου Π.,(2003). «Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

2.1.4 Η Παγκοσμιοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παγκόσμια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στο να δημιουργήσει επιχειρησιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανάπτυξη ενός πολύ αφοσιωμένου, ικανού και πρόθυμου ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της

δημιουργίας μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που στηρίζεται σε υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και που κάνει χρήση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υψηλής δέσμευσης και ανάμειξης των υπαλλήλων (Appleby & Mavin, 2000). Σύμφωνα με τους Bamberger & Meshoulam (2000) οι ερευνητές που υιοθετούν την προοπτική της παγκοσμιοποιημένης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζουν ότι το σύνολο των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, τομέα δραστηριότητας ή στρατηγικής που ακολουθούν, είναι αναγκαίο να υιοθετήσουν αυτό που χαρακτηρίζεται «άριστες πρακτικές» (Σιγάλας και συν., 2010).

2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σημαντικά ζητήματα της οργανωτικής ψυχολογίας, κυρίως γιατί προσδιορίζει πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να διαθέτουν υψηλή αποδοτικότητα και σε περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό.

Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά προσδιορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου σε σχέση με την εργασία του, αλλά συνήθως υπολογίζεται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συσχετίζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Fisher, 2000).

Ο δημοφιλέστερος ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει από τον Locke (1976), ο οποίος την προσδιορίζει ως «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου» (Locke, 1984: σελ. 1304). Με τον ορισμό του Locke γίνεται εμφανής η σημασία τόσο του συναισθήματος όσο και της γνώσης. Όταν σκεφτόμαστε, έχουμε συναισθήματα γι' αυτά που σκεφτόμαστε. Αντιστρόφως, όταν αισθανόμαστε κάτι, σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε.

Γνώση και συναίσθημα, λοιπόν, συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Γι' αυτό το λόγο όταν αξιολογούμε την εργασία μας, όπως και κάθε τι σημαντικό για εμάς, ενεργοποιούνται τόσο οι συναισθηματικοί όσο και οι γνωστικοί

μηχανισμοί. Περαιτέρω, ο Locke (1976, 1984) σχετίζει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου:

«Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου» (Locke, 1984: σελ. 103).

Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια προκύπτει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Στην ουσία πρόκειται για την ίδια προσέγγιση με αυτή του Vroom, όμως ο Locke ανάγει το όλο ζήτημα όχι στο επίπεδο των αμοιβών, αλλά στο ανώτερο επίπεδο των αξιών από το οποίο και προκύπτουν οι στάσεις του ατόμου.

Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι μία απλή έννοια, αλλά συνίσταται από ένα σύνολο επιμέρους στοιχείων. Ένας διαχωρισμός που υλοποιείται είναι μεταξύ της εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση.

Η *εσωγενής* ικανοποίηση συνδέεται με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθεαυτή τη διεξαγωγή της, όπως για παράδειγμα ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων κτλ.

Από την άλλη πλευρά η *εξωγενής* ικανοποίηση συνδέεται με το περιεχόμενο πλαίσιο, μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, τη διοίκηση, τα ωράρια, την ασφάλεια, τις αμοιβές κτλ. Ο διαχωρισμός αυτός έχει ορισμένη αντιστοιχία με την ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow και με το διαχωρισμό του Herzberg σε παράγοντες κινήτρων και παράγοντες υγιεινής.

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με το βαθμό, στον οποίο οι ανάγκες ενός υποκειμένου που είναι εφικτό να ικανοποιηθούν, στην πραγματικότητα ικανοποιούνται. Όσο μεγαλύτερη η ανάγκη, τόσο μεγαλύτερη είναι

η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψή της (Schaffer, 1953 στο: Vroom, 1964).

Έρευνα του Wherry (1958) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν τομέα της δουλειάς τους τείνουν να είναι και σε άλλους. Βέβαια, υπάρχουν ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι σε μερικές μόνο πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες όχι.

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα σημαντική, καθώς διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους. Ακόμα, αρκετές μελέτες καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στη συναισθηματική και φυσική ευεξία ενός υποκειμένου.

Στον αντίποδα, η εργασιακή δυσαρέσκεια (job dissatisfaction) σχετίζεται με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) (Kesler, 1990· Leiter & Meechan, 1986· Lobban, Husted, & Farewell, 1998· Martin & Schinke, 1998· Wolpin, Burke, & Greenglass, 1991), ενώ ταυτόχρονα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με μία σειρά από δυνητικά επιβλαβή προσωπικά και επαγγελματικά συμπτώματα (Coll & Freeman, 1997 Hansen, 1967· Schuler, 1977· Van Sell, Brief, & Schuler, 1981).

Μάλιστα έχει αναφερθεί ότι η αλληλεπίδραση των ατόμων με την εργασία τους αντανακλάται σε συναισθήματα και συμπεριφορές όπως είναι η εργασιακή συμμετοχή και η παραγωγικότητα (DeMato, 2004).

Ως προς τη σύνδεση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την παραγωγικότητα, είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι πρόκειται για μία σχέση αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν ότι υπάρχει. Είναι πολύ πιθανό, δηλαδή, να μην είναι η ικανοποίηση αυτή που συντελεί στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα η επιτυχής, δηλαδή, απόδοση στην εργασία να συμβάλει στην ικανοποίηση, κάτι που είναι και περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση.

Με τη σειρά της η ικανοποίηση έχει επίπτωση στην παραγωγικότητα με τρόπο έμμεσο, κυρίως δημιουργώντας στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους και τους σκοπούς του. Πέρα από αυτή τη σχέση «παραγωγικότητα-ικανοποίηση - παραγωγικότητα», είναι δυνατόν να έχουμε και δευτερογενή αύξηση της ικανοποίησης, εφόσον η παραγωγικότητα έχει ως αποτέλεσμα την μεγέθυνση άλλων αμοιβών από την εργασία (προαγωγή, bonus, αύξηση αποδοχών κτλ.) που συμβάλουν με τη σειρά τους στην αύξηση της ικανοποίησης.

2.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Σε αυτό είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί ένας προσδιορισμός της διαφοράς μεταξύ της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Αυτό, διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση σχετίζονται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.

Πρόκειται για την εκπαίδευση που υλοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και γίνεται χρήση του εξοπλισμού, των εργαλείων κ.λπ. που χρησιμοποιεί στην καθημερινή του εργασία ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και, όταν το εκτελέσει, του ανατίθενται ολοένα και πιο πολύπλοκα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας.

Το είδος αυτό της εκπαίδευσης υλοποιείται εκτός του συνηθισμένου χώρους εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, αποτελούν ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που έχουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση είναι πιθανόν να υλοποιηθεί και εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που παρέχουν τη δυνατότητα ενδιαίτησης.

2.3.1 Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης

Στην σημερινή εποχή γίνεται χρήση ενός μεγάλου συνόλου εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι σημαντικότερες είναι οι εξής:

Παρουσιάσεις-επιδείξεις.

Εδώ ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τα μυστήρια μερικών δεξιοτήτων: παρουσιάζει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο δένεται ένας κόμπος, χρησιμοποιείται ένα εργαλείο κ.λπ. Η μέθοδος αυτή διακρίνεται από εξαιρετική χρησιμότητα για σωματικές δεξιότητες, εξ' ου και η χρήση της για πάνω από 100 χρόνια από τους προπονητές αθλητών, και για ακόμη περισσότερο στις ασκήσεις στο στρατό.

Πρακτική εξάσκηση.

Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος κάνει προσπάθεια να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί. Ο ποδοσφαιριστής αποπειράται να κλοτσήσει τη μπάλα όπως του περιγράφηκε. Ο νεοσύλλεκτος αποπειράται να εκτελέσει την άσκηση όπως στην επίδειξη που μόλις παρακολούθησε.

Προσομοίωση.

Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρακτική άσκηση. Ο πιλότος, για παράδειγμα μπορεί να εκπαιδευθεί σε προσομοιωτή πτήσεως που αναπαριστά το πιλοτήριο του αεροσκάφους, ή ένας εργαζόμενος σε πολυκατάστημα, σε ένα σκηνικό καταστήματος. Είναι σημαντικό τα βασικά στοιχεία των καθηκόντων που διδάσκονται να αναπαράγονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια στο περιβάλλον προσομοίωσης.

Παραδόσεις και ομιλίες.

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει σε προγενέστερο χρονικό διάστημα για ένα δεδομένο θέμα, όπως για παράδειγμα την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευομένων έχει ανάγκη από ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Αλλά και πρόκειται για αρκετά σημαντικό «αλλά»– η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να είναι

εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα ιδανικά, δε, θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη της μισής ώρας. Ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν μάθει να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να διανέμονται φωτοτυπίες όπου θα περιλαμβάνονται τα σημαντικότερα σημεία της ομιλίας.

Συζητήσεις.

Για να είναι αποδοτικότερες, οι συζητήσεις είναι αναγκαίο να υπάρχει ένα συντονιστής, και να διαθέτουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα προγράμματα αρκετών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση σε ειδικά σημεία τους, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα να λαμβάνει χώρα η συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας. Η συζήτηση συμβάλει τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.

Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή.

Σε αυτή τη μέθοδος γίνεται χρήση συνήθως στα κολέγια και τα άλλα ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης. Ο φοιτητής-εκπαιδευόμενος κάνει παρουσίαση ενός προϊόντος της μελέτης του, το οποίο και συζητά, συνήθως σε προσωπικές συναντήσεις, με τον εκπαιδευτή.

Οπτικοακουστικά βοηθήματα.

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ένα μεγάλο σύνολο βοηθημάτων, όπως ταινίες, αποσπάσματα ταινιών, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα και λογισμικό Power Point.

Μελέτες περιπτώσεων.

Όπως διακρίνεται και στις σύντομες μελέτες περιπτώσεων στο τέλος κάθε κεφαλαίου, ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να προσφέρει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών όπως οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών κ.λπ. και να ζητηθεί απ' τους εκπαιδευόμενους να πραγματοποιήσουν αξιολόγηση της γενικής κατάστασης και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που προκύπτουν. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής όλοι οι

εκπαιδευόμενοι. Εάν έχουμε ομάδες, υπάρχουν και παράπλευρα οφέλη, όπως η εκπαίδευση για το ρόλο του προέδρου, πρακτική στη λήψη σημειώσεων και εμπειρία στην παρουσίαση στοιχείων.

Ασκήσεις ρόλων.

Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Πέρα απ' την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες είναι αναγκαίο να «παίξουν» συγκεκριμένους ρόλους, όπως, για παράδειγμα, συνέντευξη για πρόσληψη, διαπραγμάτευση με τους εκπροσώπους των συνδικάτων. Το ζήτημα είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία, και δεν διαθέτουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.

Επιχειρησιακά παιχνίδια.

Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Σχετίζεται με την προσπάθεια αναζωογόνησης του συνόλου της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό προσφέρονται στους εκπαιδευόμενους αρκετές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις πάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα όπως για παράδειγμα πόσο υλικό να παραγγελλθεί την επόμενη εβδομάδα, κι από ποιον προμηθευτή. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμά του, τα αποτελέσματα των αποφάσεών τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν παράλληλα, είναι εφικτό να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που σε διαφορετικές συνθήκες θα απαιτούσαν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μόλις μόνο μερικές ώρες.

2.4 Σύγχρονοι μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, πρόεκυψαν λόγω της ανάγκης να περιοριστούν τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την χρήση των παραδοσιακών συστημάτων, όπως η υποκειμενικότητα ή η μεροληψία (Aggarwal,2013).

2.4.1. Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων(Management by Objectives-MBO)

Μια ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων αλλά και ευρύτερης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO). Σε ένα σημαντικό σύνολο ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης γίνεται κατανοητό πως οι περισσότεροι από τους μισούς που έλαβαν μέρος στις έρευνες από τους οργανισμούς έκαναν χρήση κάποιου είδους διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων με στόχο να εκτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους (Fisher et. al. ,1996 ,σ. 84).

Σαν όρο τον εντοπίζεται για πρώτη φορά το 1954 από τον Peter Drucker (Χυτήρης, 2013, σ,247).

Πρόκειται για μια φιλοσοφία διοίκησης κατά την οποία ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον εργαζόμενο συζητούν, ανταλλάσσουν απόψεις κι εν τέλει θέτουν αντικειμενικούς στόχους όπως για παράδειγμα ο όγκος πωλήσεων, επιστροφή από πελάτες, κέρδη εταιρείας κ.α. με βάση της πορείας και τα αποτελέσματα των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση του εργαζομένου στο τέλος της εκάστοτε ορισμένης περιόδου. Ειδικότερα, η MBO περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

Ο υπάλληλος πραγματοποιεί μια συνάντηση με τον προϊστάμενο του στα πλαίσια της οποίας, ύστερα από ανταλλαγή απόψεων, τοποθετούν κάποιους στόχους οι οποίοι είναι αναγκαίο να επιτευχθούν σε ένα δεδομένο χρονικό πλαίσιο. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, η διαδικασία και η πρόοδος της επίτευξης των στόχων είναι υπό επιβλέψει και ελέγχεται, παρότι ο εργαζόμενος απολαμβάνει μιας σχετικής ελευθερίας σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο θα τους υλοποιήσει.

Στο τέλος της ορισμένης εξαρχής χρονικής περιόδου, εργαζόμενος και προϊστάμενος πραγματοποιούν έρχονται εκ νέου σε επαφή με σκοπό τη σύγκριση των

προσδοκώμενων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά αποτελέσματα, να αξιολογήσουν την επίτευξη τους και να προσδιορίσουν καινούργιους στόχους. Προκειμένου τα παραπάνω βήματα να υλοποιηθούν με επιτυχία υπάρχουν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές που είναι αναγκαίο να ακολουθούνται. Αρχικά, οι στόχοι που θα μπου είναι αναγκαίο να διακρίνονται από σαφήνεια, ποσοτικοποιημένοι αλλά και επιτεύξιμοι. Ακόμη, οι στόχοι που ανατίθενται στους αξιολογούμενους οφείλουν μεν να είναι απαιτητικοί, ώστε να του παρέχουν το απαραίτητο κίνητρο για ακόμη περισσότερη προσπάθεια, αλλά όχι εκτός πραγματικότητας και μη υλοποιήσιμοι. Στην περίπτωση που ο υπάλληλος αντιληφθεί πως οι στόχοι είναι επί της ουσίας μη πραγματοποιήσιμοι, θα απογοητευτεί και δε θα συνεχίσει την προσπάθεια για την επίτευξη τους, οδηγούμενος έτσι στο αντίθετο από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έπειτα από τον σαφή προσδιορισμό των στόχων, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να επαναπαυτεί σε αυτό, αλλά να παράσχει ακόμα περισσότερη σημασία στην καθοδήγηση του υπαλλήλου με σκοπό να τους επιτύχει. Οφείλει να του υπογραμμίσει ποια είναι τα αναγκαία βήματα στα οποία πρέπει να προβεί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του αλλά και να του επισημάνει περιορισμούς και δυσκολίες που πιθανόν να συναντήσει. Είναι επιβεβλημένος ο καθορισμός συγκεκριμένων ελέγχων προόδου, μέσα από τους οποίους θα προσδιοριστεί η πρόοδος των ορισμένων στόχων και αναλόγως με τα αποτελέσματα θα παρέχονται ή όχι καινούργιες οδηγίες (Fisher κα. 1996, σ.484-485).

Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποκτά όλο και μεγαλύτερη αποδοχή είναι το σύστημα αξιολόγησης 360 μοιρών ή αλλιώς κυκλική επαναπληροφόρηση. Ερευνητικές προσπάθειες αναφέρουν, το 12% των οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής(ΗΠΑ) κάνουν χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης, ενώ περίπου το 25% των οργανισμών κάποια παραλλαγή της ή μέρος της (Waldman et. al.,1998).

Στην κυκλική επαναπληροφόρηση, οι πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου συγκεντρώνονται παράλληλα από διαφορετικές πηγές όπως υφιστάμενους, πελάτες, επόπτες, συναδέλφους αλλά και από διαδικασία αυτοαξιολόγησης.(Fisher,1996, σ.487-488). Συχνά, ανάλογα με την φύση της εργασίας ερωτηματολόγια δύναται να δοθούν και σε πελάτες, ενώ γίνεται χρήση περισσότερο για ζητήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων και λιγότερο με ζητήματα αμοιβών. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.244).

Η συλλογή των πληροφοριών πραγματοποιείται με την συμβολή ερωτηματολογίων, τα οποία μοιράζονται και συμπληρώνονται ανώνυμα από το σύνολο των προαναφερθεισών ομάδων ανθρώπων. Όπως είναι αντιληπτό για όποιον έχει μελετήσει το ζήτημα της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, το βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης 360 μοιρών, είναι ακριβώς το ότι συλλέγει από πολλαπλές πηγές πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου. Μεγαλώνοντας έτσι το δείγμα των ερωτηθέντων, γίνεται πιο πιθανή η προσέγγιση ακρίβειας στην τελική εκτίμηση απόδοσης. Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός πως τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα. Κατά αυτόν τον τρόπο μεγεθύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων, οι οποίοι δεν θα διστάζουν να βαθμολογήσουν αρνητικά όπως για παράδειγμα τον προϊστάμενο τους φοβούμενοι συνέπειες και ρεβανσισμούς. Έρευνες μάλιστα αναφέρουν πως προϊστάμενοι οι οποίοι έλαβαν χαμηλή ή μέτρια βαθμολογία από τους υφισταμένους τους, παρουσίασαν βελτίωση στην απόδοσή τους σε διάστημα μικρότερο του ενός χρόνου (Smither,1995).

Όσον αφορά τα κάποια μειονεκτήματα της, μπορούμε να συμπεριλάβουμε τον μεγάλο χρόνο που χρειάζεται κατά την εκτέλεση της αλλά και το αυξημένο κόστος που έχει ανάγκη. (Άννα Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη, 2006,σ. 244). Αναμφίβολα, όπως κάθε άλλος τρόπος αξιολόγησης, έτσι και η κυκλική επαναπληροφόρηση, προϋποθέτει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις και να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε να αποδειχθεί ευεργετική για τον οργανισμό που την υιοθετεί. Ορισμένες από αυτές είναι οι ακόλουθες:(Harris, 2000, σ.220).

- Εξασφάλιση της ανωνυμίας των αξιολογητών. Με στόχο οι συμμετέχοντες στην κυκλική επαναπληροφόρηση να παράσχουν ειλικρίνεις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο που θα τους δοθεί είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλίζεται η ανωνυμία τους. Έρευνες αναφέρουν πως όταν η αξιολόγηση γίνεται επώνυμα, οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν ανώτερα απ' ότι αρμόζει στην περίπτωση.

- Προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση των συμμετεχόντων. Όπως σε κάθε άλλη μέθοδο, έτσι και σε αυτή είναι αναγκαία η εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων έτσι ώστε να αποφευχθούν σφάλματα στην αξιολόγηση.
- Κατάλληλη χρήση της μεθόδου. Παρότι αρχικώς η χρήση της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν για ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζομένου τα τελευταία χρόνια αρκετές εταιρίες κάνουν χρήση ορισμένων αποτελεσμάτων της και ως κριτήριο για προαγωγές ή αυξήσεις μισθών.

Σύντομα όμως ορισμένες από αυτές αντιλήφθηκαν πως με αυτήν την μεταβολή στην χρήση της μεθόδου, οι εργαζόμενοι απέκτησαν μια αρνητική στάση απέναντι της ενώ αρκετοί αξιολογητές ξεκίνησαν να είναι πιο ελαστικοί στις βαθμολογήσεις τους. Καλό λοιπόν θα ήταν στη μέθοδος αυτή να γίνεται χρήση κυρίως για αναπτυξιακούς σκοπούς και να αποφασίζεται στην συνέχεια, όταν πια θα έχει γίνει κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού, η χρήση της και για άλλους σκοπούς. Οι οργανισμοί και οι εταιρίες που μελετούν την περίπτωση να εφαρμόσουν ως μέσο αξιολόγησης την αξιολόγησης 360 μοιρών, οφείλουν πρωτίστως να ορίσουν τι ακριβώς έχουν ως επιθυμία να επιτύχουν με την χρησιμοποίηση της μεθόδου και έπειτα να αναπτύξουν τις περαιτέρω διαδικασίες οι οποίες θα φανούν χρήσιμες για να συντελέσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι στόχοι που θα ορίσει η εταιρεία είναι αυτοί που θα προσδιορίσουν την επιτυχία της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης και το αν αυτή θα έχει ουσιαστική χρησιμότητα ή όχι (Antonioni, 1996).

Διάγραμμα 2.1: Απεικόνιση συστήματος αξιολόγησης 360 μοιρών



Πηγή: Κατσαλής και Τσώκος, 2009, σ.142

Οι μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς αναπτύχθηκαν προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα που παρουσιάζονταν με την μέθοδο της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης.(Harris, 2000, σ.217).Πρόκειται για μεθόδους που υπολογίζουν είτε την αναμενόμενη, είτε την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Η εφαρμογή τους προϋποθέτει την προετοιμασία διαφόρων διαδικασιών και φάσεων και την συμμετοχή εργαζομένων, προϊσταμένων, εξωτερικών αξιολογητών και άλλων στελεχών της Δ.Α.Δ.(Χυτήρης, 2013,σ.243).

Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς(Behaviorally anchored rating scales ή BARS)

Η εφαρμογή της μεθόδου BARS ακολουθεί τα παρακάτω στάδια: Αρχικά, ειδική ομάδα η οποία απαρτίζεται από ανώτερα στελέχη αλλά και εργαζόμενους βάσης, προσδιορίζει τις παραμέτρους και τις διαστάσεις της εργασίας που αναφέρονται ως κρίσιμες και αναγκαίες για την σωστή υλοποίηση της εργασίας. Ακολούθως, μια δεύτερη ομάδα εργαζομένων καταγράφει και ομαδοποιεί τα σημαντικά περιστατικά, με βάση τα οποία μια επίδοση είναι πιθανόν να προσδιοριστεί ως «εξαιρετική», «ικανοποιητική», «μέτρια», κ.ο.κ. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2008, σ.309).

Στο τρίτο στάδιο, πραγματοποιείται αντιστοίχιση των παραμέτρων και των διαστάσεων που παρεδόθησαν από την πρώτη ομάδα, με τα κρίσιμα περιστατικά που κατέγραψε και ομαδοποίησε η δεύτερη ομάδα. Ο συσχετισμός αυτός υλοποιείται από εξειδικευμένα στελέχη και έμπειρους εργαζομένους. Ο κάθε εργαζόμενος πραγματοποιεί την αντιστοίχιση μόνος του και αποδεκτοί γίνονται οι συνδυασμοί εκείνοι που επιλέχθηκαν από την πλειοψηφία.(Μούζα-Λαζαρίδη,2006,σ.235).

Στην τέταρτη φάση, προσδιορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Τα μέλη της ομάδας οφείλουν να διαβαθμίσουν την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκάστοτε συμπεριφορά με προσδιορισμούς όπως: εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή, κακή, φτωχή, κάτω του ορίου. Προκειμένου να παρθεί απόφαση σε σχέση σχετικά με το ποιος χαρακτηρισμός θα δοθεί σε κάθε συμπεριφορά, λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αξιολογήσεων που προκύπτει από τις προτάσεις των μελών της ομάδας. Σε περιπτώσεις που καταγράφονται διαφορετικές απόψεις και ασυμφωνία μεταξύ των μελών της ομάδας αναφορικά με τον τελικό χαρακτηρισμό, οι συνδυασμοί αυτοί που προκαλούν το πρόβλημα δεν μεταχειρίζονται. Όσοι συνδυασμοί προκύψουν στο τέλος μέσω συμφωνίας και κοινής αντίληψης των μελών της ομάδας ως προς την διαβάθμιση τους, τοποθετούνται σε μια κάθετη ευθεία, διαμορφώνοντας έτσι μια βαθμολογία στην οποία περιλαμβάνονται το πολύ 9 κλίμακες. Σε αυτήν την κάθετη ευθεία, θα διαβαθμιστούν οι συμπεριφορές με βάση την σημαντικότητά τους.(Μούζα-Λαζαρίδη,2006,σ.235).

Το τελευταίο στάδιο του σχεδιασμού της μεθόδου είναι η πιλοτική εφαρμογή της μέσα στον οργανισμό.(Fisher και συν.1996,σ.461). Για την εφαρμογή της μεθόδου, δεν είναι αναγκαία η συμμετοχή 4 ομάδων, αντιθέτως μπορεί να υλοποιηθεί και με 2. Η αλλαγή που προκύπτει είναι πως η 1η ομάδα θα ασχοληθεί και με τα 2 πρώτα στάδια, ενώ η 2η με τα υπόλοιπα(Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης,2008,σ.310).

Η Μούζα-Λαζαρίδη(2006,σ.236) προτείνει την χρήση καρτελών, κάτι που θα διευκολύνει τις διαδικασίες στο σύνολο του φάσματος του σχεδιασμού της μεθόδου, ιδιαίτερα στο τέταρτο της στάδιο.

Πίνακας 4.7: Παράδειγμα κλίμακας BARS για έναν καθηγητή πανεπιστημίου

Αξιολογήστε τον καθηγητή σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 9

9. Ο καθηγητής δεν προχωρά στο επόμενο μάθημα προτού σιγουρευτεί για την αφομοίωση του προηγούμενου
- 8.
- 7.
6. Ο καθηγητής ανακοινώνει στο τέλος του μαθήματος την ύλη του επόμενου μαθήματος
- 5.
- 4.
3. Ο καθηγητής παρεκκλίνει της ύλης του μαθήματος και δεν την καλύπτει όλη
- 2.
1. Ο καθηγητής κάνει διάλεξη για άσχετα με το μάθημα ζητήματα

Πηγή: (Harris, 2000, σ.217)

Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς. (Behavioral Expected Sales, BES)

Μια ακόμη μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς, είναι η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς, η οποία μελετά την συμπεριφορά που περιμένει η επιχείρηση να δείχνει ο εργαζόμενος(Χυτήρης, 2013,σ.245). προσφέρει στο αξιολογητή μια λίστα στην οποία περιλαμβάνονται κρίσιμα περιστατικά, η διαβάθμιση των οποίων πραγματοποιείται σύμφωνα με την σπουδαιότητα τους.(Βαξεβανίδου &Ρεκλείτης,2008,σ.311). Ακολούθως ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει μια μονάχα συμπεριφορά την οποία σύμφωνα με την κρίση του παρουσιάζει ο αξιολογούμενος(Χυτήρης, 2013,σ.245). Η διαβάθμιση ενδέχεται να περιλαμβάνει μια 5βάθμια ή 7βάθμια κλίμακα, με το περιστατικό το οποίο διαθέτει τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα να βαθμολογείται με 7 ενώ το περιστατικό με την χαμηλότερη σπουδαιότητα να βαθμολογείται με 1. Η τελική αξιολόγηση του εργαζομένου αντιστοιχεί στον βαθμό που έχει το κρίσιμο περιστατικό που τον διακρίνει (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2008,σ.311).

Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς.(Behavioral Observation Scales-BOS)

Η τελευταία μέθοδος που υπολογίζει την συμπεριφορά του εργαζομένου, είναι η μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς(BOS). Η διαφορά της με την μέθοδο BES, είναι πως ο αξιολογητής δεν τσεκάρει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό, αντιθέτως βαθμολογεί την συχνότητα με την οποία ο εργαζόμενος παρουσιάζει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για κάθε ένα από τα κρίσιμα περιστατικά της εργασίας του. Στην κλίμακα βαθμολογίας περιλαμβάνονται οι βαθμοί 1 έως 5, στους οποίους αντιστοιχεί ο βαθμός συχνότητας εμφάνισης της συμπεριφοράς.

Πίνακας 4.8: Παράδειγμα αξιολόγησης της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σύμφωνα με την μέθοδο της παρατηρούμενης συμπεριφοράς(BOS)

Ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη (κυκλώστε το βαθμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στην συμπεριφορά του εργαζομένου)				
Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ευελιξία και προσαρμογή στα νέα αιτήματα του πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Προσεκτική ακρόαση του πελάτη ως προς τα αιτήματα του				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Διαθεσιμότητα χρόνου για συνεργασία με τον πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα

Σύμφωνα με τον Χυτήρη(2013,σ.243) τα πλεονεκτήματα των μεθόδων μέτρησης της συμπεριφοράς είναι τα εξής:

- Αξιολογούν συμπεριφορές που συνδέονται με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας

- Αναπτύσσονται με την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων, αυξάνοντας την συμμετοχικότητα τους και τον βαθμό αποδοχής τους
- Περιορίζουν σφάλματα υποκειμενικότητας
- Διευκολύνουν την δημιουργία πλαισίου ουσιαστικής συζήτησης μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων
- Έχει μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση διοικητικών αποφάσεων

Στα μειονεκτήματα τους ο Χυτήρης(2013,σ.244) σημειώνει τα εξής:

- Η δημιουργία τους είναι χρονοβόρα
- Απαιτούν μεγάλο κόστος
- Ενισχύουν την γραφειοκρατία
- Δυσκολεύουν και προκαλούν κούραση στον αξιολογητή

Αξιολόγηση με χρήση λογισμικών

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, ο συγκεκριμένος τύπος αξιολόγησης διενεργείται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις, κάτι που είναι λογικό καθώς συγκεντρώνει και αναλύει τα απαραίτητα στοιχεία απόδοσης σε λιγότερο χρόνο. Υπάρχουν αρκετά πακέτα λογισμικών στην αγορά τα οποία μέσω πολύπλοκων αλγορίθμων συγκεντρώνουν τα αναγκαία στοιχεία που παρέχουν άμεσες και αντικειμενικές μετρήσεις σε σχέση με την επίδοση των εργαζομένων δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στον προϊστάμενο να γνωρίζει ποιοι έχουν καλή, αποδεκτή ή μη αποδεκτή απόδοση. (Κατσάλης & Τσώκος, 2009, σ.140- 141)

Πρόσβαση στα λογισμικά αυτά πιθανόν να έχει είτε μόνο οι εξουσιοδοτημένοι προϊστάμενοι, είτε και οι εργαζόμενοι προκειμένου να προσφέρουν πληροφορίες και ανατροφοδότηση στο σύστημα. Μελέτες μάλιστα αναφέρουν πως η χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων στην αξιολόγηση ενισχύει την συμμετοχικότητα των εργαζομένων σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης (Payne et. al,2009).

Τα συστήματα αυτά έχουν σημαντικές δυνατότητες όπως για παράδειγμα έτοιμες ιδιότητες (behavioral traits η' competencies) με εκτενή περιγραφή, μέσω των οποίων μπορεί ο προϊστάμενος να κάνει επιλογή ποιες θα περιλαμβάνονται στην

αξιολόγηση και ποιες όχι. Ακόμη προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες και στον αξιολογούμενο αλλά και στον προϊστάμενο, σχετικές με τρόπους που θα οδηγήσουν στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου. Μάλιστα η περιγραφή των οδηγιών αυτών δεν είναι απλώς θεωρητική αλλά συγκεκριμένη με κείμενα και παραδείγματα. Πλεονέκτημα της αξιολόγησης με την χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων είναι η ταχύτητα της συλλογής και ανάλυσης των πληροφοριών σε σχέση με την απόδοση του εργαζομένου, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης (Fletcher,2001).

Οι επικριτές αναφορικά με την χρήση τέτοιων συστημάτων αξιολόγησης επικεντρώνουν την κριτική τους όχι φυσικά στα μηχανήματα, αλλά στον τρόπο χρησιμοποίησης των μηχανημάτων αυτών από τους προϊσταμένους. Δεδομένου του ότι το πρόγραμμα δεν είναι σε θέση να συνυπολογίζουν το ανθρώπινο και φυσικό περιβάλλον εργασίας, ο προϊστάμενος οφείλει να αξιολογήσει τα δεδομένα που του παρέχει το σύστημα σχετικά με τον εργαζόμενο λαμβάνοντας υπόψη τις παραμέτρους αυτές. Τέλος, δεν είναι αναγκαία η χρησιμοποίηση τέτοιων προγραμμάτων να ακυρώνει την διαδικασία της πραγματικής επικοινωνίας ανάμεσα στον αξιολογητή και αξιολογούμενο, καθώς έτσι χάνεται ένα από τα ουσιαστικότερα ζητούμενα της αξιολόγησης προσωπικού.(Κατσάλης & Τσώκος, 2009, σ.140-141)

Αξιολόγηση της απόδοσης μέσω συστημάτων παρακολούθησης

Συχνό φαινόμενο στις μέρες μας είναι κομμάτι της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού να πραγματοποιείται μέσα από την παρακολούθηση την εκτέλεση των καθηκόντων του μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων. Υπολογίζεται μάλιστα πως οι εταιρείες επενδύουν συνολικά ένα δισεκατομμύριο δολάρια για την παρακολούθηση αυτή, ενώ περισσότεροι από 30 εκατομμύρια υπάλληλοι αξιολογούνται με την χρήση αυτής της μεθόδου (Reynolds,1996). Με την αξιολόγηση της απόδοσης μέσω συστημάτων παρακολούθησης, δίνεται η δυνατότητα στους προϊσταμένους πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και στα τηλέφωνα των υφισταμένων τους, δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα από το να παράγουν συμπεράσματα σχετικά με τον ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι και την χρονική διάρκεια κατά την οποία βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο, μέχρι και την ώρα απουσίας τους στην τουαλέτα (Τερζίδης & Τζωρτζάκης,2004,σ.143).

Παρά την σφοδρή κριτική που ασκείται σε αυτές τις πρακτικές παρακολούθησης της απόδοσης, στελέχη των οργανισμών που τις ακολουθούν επισημαίνουν τεραστία οφέλη από την υιοθέτηση τους. Τέτοια είναι (Alder, 1998):

- Διευκόλυνση της εκπαίδευσης υπαλλήλων που είναι υπό δοκιμή.
- Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Διόγκωση της παραγωγικότητας
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών

Από την άλλη πλευρά, όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν γνώμες κατάφορα ενάντια στην χρήση της μεθόδου.

Τα προβλήματα που αναφέρονται για αυτήν είναι τα εξής:

- Παραβιάζεται η ελευθερία του υπαλλήλου
- Κακή χρησιμοποίηση της μεθόδου, με τοποθέτηση συστημάτων παρακολούθησης σε σημεία ανεξάρτητα από την απόδοση του εργαζομένου όπως για παράδειγμα ο χώρος διαλείμματος.
- Μεγεθύνεται το άγχος και παράγονται προβλήματα υγείας στους εργαζομένους. Σε έρευνα μάλιστα που έγινε, το 81% των ερωτηθέντων απάντησαν πώς η χρησιμοποίηση της μεθόδου σήμανε και αύξηση του άγχους τους.
- Οδηγεί τους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν με δυσαρέσκεια τα καθήκοντα τους.

Κέντρα Αξιολόγησης

Η συγκεκριμένη μέθοδος πραγματοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών. Οι εργαζόμενοι συναντούν τους αξιολογητές σε χώρους εντός ή εκτός του περιβάλλοντος εργασίας, κατά προτίμηση εκτός πόλης. Τέτοιοι χώροι πιθανόν να είναι εκπαιδευτικά κέντρα, ξενοδοχειακές μονάδες ή ειδικά διαμορφωμένοι χώροι. Η ομάδα των αξιολογητών με τους οποίους έρχονται σε επαφή οι αξιολογούμενοι, αποτελείται από 6-8 άτομα οι οποίοι είναι ανώτερα στελέχη, σύμβουλοι επιχειρήσεων ή βιομηχανικοί ψυχολόγοι ενώ η διάρκεια της όλης διαδικασίας είναι από 2 έως 4 μέρες. Κατά την διάρκεια της παραμονής τους θα

αξιολογηθούν σε ατομικό αλλά και ομαδικό επίπεδο(ομάδες των 4 ατόμων), λαμβάνοντας μέρος στις εξής δραστηριότητες:

- Συνεντεύξεις
- Ασκήσεις λήψης αποφάσεων αναφορικά με καθημερινά διοικητικά προβλήματα
- Αντιμετώπιση προβλημάτων σε πραγματικό περιβάλλον μέσω case studies και παρουσίαση των λύσεων που προτείνουν
- Ανοιχτές συζητήσεις στις οποίες δεν υπάρχει συντονιστής
- Επιχειρηματικά παιχνίδια
- Ψυχομετρικά Τεστ
- Τεστ γενικών γνώσεων

Οι αξιολογητές, καταγράφουν την ατομική και ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων, επιχειρώντας να συγκεντρώσουν το σύνολο των περισσότερων πληροφοριών που μπορούν για το "προφίλ" του κάθε αξιολογούμενου. Επισημαίνεται πως κάθε εργαζόμενος αξιολογείται συνολικά για 20-25 χαρακτηριστικά, μερικά εκ των οποίων είναι οι ικανότητες του στην οργάνωση, στον προγραμματισμό, στην λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία. Όταν οι ειδικοί συγκεντρώσουν το σύνολο των αναγκαίων πληροφοριών γι' αυτούς πληροφορίες, συντάσσουν μια έκθεση αναφορικά με τις δυνατότητες του αξιολογούμενου, τις προοπτικές που έχει, τα σημεία που επιδέχονται καλύτερευση, τις ανάγκες του, τους περιορισμούς του κ.α. Στις εκθέσεις αυτές εκθέσεις γίνεται χρήση από τις επιχειρήσεις για λήψεις αποφάσεων που σχετίζονται με τις προαγωγές, αυξήσεις μισθών και πρόσθετων παροχών, όπως και για ανάπτυξη των στελεχών της προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (Βαξεβανιδου & Ρεκλειτης, 2008, σελ 313-314).

Τα κέντρα αξιολόγησης προσφέρουν κατά γενική ομολογία έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Το πρόβλημα παρουσιάζεται στο ότι η όλη διαδικασία της μεθόδου είναι ιδιαίτερα απαιτητική σε χρόνο αλλά και κόστος. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις, έχοντας ως στόχο να αντιμετωπιστούν στον βαθμό που είναι εφικτό τα προβλήματα αυτά, κάνουν χρήση μιας παραλλαγής της μεθόδου. Η διαφορά έγκειται στο ότι σε αυτήν την περίπτωση ο αξιολογούμενος δεν πηγαίνει αυτοπροσώπως στο κέντρο αξιολόγησης, αλλά συμπληρώνει τις ασκήσεις και τα τεστ προσωπικότητας μόνος του, αποστέλλοντας τα αποτελέσματα στην ομάδα ειδικών

που εκτελεί την αξιολόγηση. Εκείνοι με την σειρά τους αξιολογούν τα αποτελέσματα, και ακολούθως πραγματοποιούνται συναντήσεις με ψυχολόγους ώστε να διαμορφώσουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τον εργαζόμενο. Κατά αυτόν τον τρόπο αφενός περιορίζεται το κόστος, αφετέρου δεν είναι αναγκαία η απουσία του αξιολογούμενου για σημαντικό χρονικό διάστημα από τον χώρο εργασίας του και τα καθήκοντα του. (Χυτήρης, 2013, σελ 86-87)

Μέτρηση παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή μελετά την παραγωγικότητα που είχε ο αξιολογούμενος, στηριζόμενη στα ποσοτικά αποτελέσματα της εργασίας του για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όπως είναι λογικό ο υπολογισμός της παραγωγικότητας είναι εφαρμόσιμη στους εργαζομένους των οποίων η απόδοση πιθανόν να πολιτικοποιηθεί και να υπολογιστεί αναλόγως με τη προσφέρει ή επιτυγχάνει στην επιχείρηση. Μετρήσιμα στοιχεία για έναν απλό υπάλληλο θα μπορούσαν να είναι τα τεμάχια παραγωγής, πωλήσεις σε αξία, πωλήσεις σε μονάδες, μείωση παραπόνων πελατών, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων κ.α. Όσον αφορά τα ανώτερα στελέχη, βάση αξιολόγησης ενδέχεται να είναι ο τζίρος, τα κέρδη, η αγοραστική αξία της μετοχής και οι διακυμάνσεις της, η μείωση λειτουργικών εξόδων κλπ. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου εμπεριέχεται η αντικειμενικότητα της αλλά και το ότι πιθανόν να φανεί χρήσιμη όταν προκύπτει ζήτημα επιλογής μεταξύ εργαζομένων αναφορικά με την λήψη μιας απόφασης. Όπως κάθε μέθοδος όμως, έτσι και αυτή εμπεριέχει μια σειρά από προβλήματα, ορισμένα εκ των οποίων είναι τα εξής:

- Δημιουργεί συχνά ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων ανάμεσα στο ίδιο τμήμα, περιορίζοντας έτσι την συνεργατικότητα ανάμεσα τους, δημιουργώντας ζητήματα στην εταιρεία σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της.
- Δεν συνυπολογίζει τις πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος που πιθανόν να επιδράσουν σημαντικά την αποδοτικότητα του υπαλλήλου όπως για παράδειγμα της αλλαγή σε νομικό πλαίσιο, πτώση γενικής ζήτησης, ανταγωνισμός
- Δεν είναι εφαρμόσιμη για κάθε θέση εργασίας. Πως μπορεί να αξιολογηθεί για παράδειγμα μια ποσοτικοποιημένα η παραγωγικότητα ενός νηπιαγωγού?

- Οι εργαζόμενοι, ορμώμενοι από την επιθυμία τους να έχουν όσο το δυνατόν υψηλότερη παραγωγικότητα, πιθανόν να κάνουν χρήση και αθέμιτων μέσων που είναι σε θέση να είναι επιβλαβείς στην ίδια την επιχείρηση.
- Λόγω του βραχυχρόνιου διαστήματος που κρατάει η περίοδος μέτρησης της απόδοσης τους, διακρίνεται πως οι υπάλληλοι δίνουν αποκλειστική σημασία στο πως θα επιτύχουν τους βραχυχρόνιους στόχους τους, αδιαφορώντας για μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης εξίσου ή και περισσότερο σημαντικούς (Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης,2008,σ.296).

Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων

Μερικές επιχειρήσεις και οργανισμοί απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση εργασιακούς ψυχολόγους και γραφεία συμβούλων, με στόχο να συμμετέχουν στην διαδικασία αξιολόγησης (Χυτήρης,2013,σ.249).Οι ψυχολόγοι, συλλέγουν πληροφορίες μέσω συνεντεύξεων με τους αξιολογούμενους και τους προϊσταμένους τους και ψυχολογικά τεστ, καταγράφοντας την υποκίνηση του ατόμου, τα συναισθήματα του, τα θέλω του, τις ανησυχίες του και τους προβληματισμούς του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, σ.447).

Με βάση τις πληροφορίες και τα στοιχεία που συγκέντρωσαν με τις παραπάνω ενέργειες, συντάσσεται μια έκθεση που συνδέεται με την πνευματική ικανότητα, την συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την πίστη και αφοσίωση τους στην εταιρεία κ.α. και πραγματώνεται μια εκτίμηση για τις μελλοντικές δυνατότητες και την μελλοντική απόδοση του εργαζομένου(Χυτήρης, 2013,σ.249). Στην εκτίμηση αυτή αλλά και στην συντασσόμενη έκθεση στηρίζονται αποφάσεις για μελλοντική εκπαίδευση ή ενδεχόμενη προαγωγή των ατόμων. Λόγω του ότι η μέθοδος της αξιολόγησης με την βοήθεια ψυχολόγων είναι αρκετά χρονοβόρα και κοστίζει αρκετά στην εταιρεία δεν γίνεται συχνή χρήση της.(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2016,σ.447). Ακόμη ο Χυτήρης(2013,σ.249) τονίζει, πως η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται συνδέεται με στόχο να παρθούν αποφάσεις σχετικά με ανάθεση αρμοδιοτήτων ή την τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά(2016,σ.447) παρουσιάζεται περισσότερο σε ανώτερα ή δυναμικά νέα στελέχη, στα οποία η εταιρεία σχεδιάζει να στηρίζεται και να επενδύσει πάνω τους. Ακολούθως στον πίνακα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα όλων των μεθόδων αξιολόγησης.

Πίνακας 4.9: Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα μεθόδων αξιολόγησης

<u>Μέθοδος αξιολόγησης</u>	<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
<i>Αφηγηματική Έκθεση</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη για την ανατροφοδότηση του υπαλλήλου • Αναλυτική • Καλύπτει πολλές διαστάσεις της εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβόρα • Ενέχει σφάλματα υποκειμενικότητας • Απαιτεί πολύωρη γραφική εργασία
<i>Γραμμική Κλιμακωτή Κατάταξη</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Απλή στην χρήση της • Αποδεκτή μέθοδος από την πλειοψηφία των εργαζομένων • Κατάλληλη για την εξαγωγή ποσοτικών αποτελεσμάτων και συγκρίσεις εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτρέπει λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας από την μεριά των αξιολογητών
<i>Απλή ή εναλλάξ κατάταξη</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλες για μικρές επιχειρήσεις • Επιτρέπουν σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλής αξιοπιστίας • Ακατάλληλες για ουσιαστική ανατροφοδότηση του υπαλλήλου
<i>Κατανομή βαθμών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Απλή και εύκολη στην χρήση 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντανακλά μονάχα την εντύπωση που έχει ο αξιολογητής για τους εργαζόμενους
<i>Υποχρεωτικής διασποράς</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας ή τάσης προς το κέντρο 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμπεριλαμβάνει εργαζόμενους σε κατηγορίες που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική τους απόδοση
<i>Σύγκριση ζευγαριών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη για συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων • Απλή χρήση 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν προσφέρει ενδείξεις για την συνολική ποιότητα της απόδοσης • Χρονοβόρα • Ανοιχτή σε σφάλματα υποκειμενικότητας
<i>Υποχρεωτικής επιλογής</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει τα σφάλματα υποκειμενικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάγει μόνο ποιοτικά αποτελέσματα
<i>Κρίσιμων περιστατικών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο εργαζόμενος αξιολογείται με κριτήρια βασισμένα στην εργασία • Επιτρέπει στον προϊστάμενο να γίνεται σαφής και συγκεκριμένος στις συζητήσεις του με τον εργαζόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτεί την αδιάλειπτη παρακολούθηση του εργαζομένου από τον επόπτη • Είναι χρονοβόρα • Απαιτεί μεγάλη γραφική εργασία

2.5 Ο Ρόλος και αρμοδιότητες του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σύνολο τους σχεδόν οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει υπό την ευθύνη της τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος αυτού του Τμήματος ή της Διεύθυνσης είναι να διαμορφώνει την πολιτική και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και συντελεί στην ολοκλήρωση κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές οι αρμοδιότητες και λειτουργίες τους τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των ικανοτήτων και των προσόντων των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η προσέλκυση και η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συντελεί στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από πιθανές στρεβλώσεις προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Ακόμα είναι αναγκαίο να προσβλέπει και στις ανάγκες που πιθανόν να παρουσιάσει η εταιρεία στο μέλλον στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την παρούσα παραγωγή της εταιρείας, την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές μεταβολές που πιθανόν να προκύψουν.

Σ' ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους περιγράφεται προς αυτόν του «εκτιμητή» που έχει σαν σκοπό τη στελέχωση την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης και αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές είναι εφικτό να χρησιμοποιηθούν είναι σημαντικότητα παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαίο να δημιουργεί και ένα πρόγραμμα, σύμφωνα με το οποίο θα μπορεί να

αντιμετωπίσει τις ελλείψεις στο προσωπικό, σε όποιον τομέα κι αν αυτές προκύψουν (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι σε περιπτώσεις όπως είναι η αξιολόγηση του προσωπικού, η εκπαίδευση του, οι προσλήψεις και οι προαγωγές το τμήμα «υποβοηθείται» δεδομένου ότι οι αποφάσεις δεν παίρνονται από τη μονάδα και το τμήμα αυτό, καθώς λαμβάνουν μέρος όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης. Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαμορφώνει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου υλοποιείται κατά κύριο λόγο από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται. Ακόμα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ζήτημα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επιδρούν στη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά αρκετά σημαντικό, γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του ζητήματος, προκύπτει και η οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων, ενώ σε ότι έχει να κάνει με τα εργατικά δικαιώματα και τις εργασιακές σχέσεις αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων.

Ο αρμόδιος για τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που καταβάλει προσπάθειες να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης, διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση, χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία, χειρίζεται τις απολύσεις, κ.α. Ακόμα, συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Παραδοσιακά τα τμήματα προσωπικού έχουν έως ενασχόληση μόνο με τα καθημερινά προβλήματα. Σήμερα εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής στο σύνολο των επίπεδων μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προσφέροντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαίο να προσδιοριστούν ποιες είναι οι κεντρικές αρμοδιότητες του. Ειδικότερα σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Κανελλόπουλος, 1991; Λαλούμης, Ρούπας 1996; Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997) είναι οι παρακάτω:

- Πρόσληψη εργατικού δυναμικού. Είναι η ενέργεια που υλοποιείται για την αναζήτηση εργαζομένων από πηγές που αναφέρονται ως κατάλληλες και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων που

πραγματοποιείται με την ακόλουθη σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην εταιρία.

- Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας. Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά με βάση τα δικαιώματα των εργαζομένων όπως για παραδειγμα την προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας.
- Επιμόρφωση προσωπικού. διακρίνεται συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να διαμορφωθεί ένα σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού αναφέρεται ως αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωτικές μεταβολές.
- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή και εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών στη βάση των βαθμών με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση προσδιορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί στη βάση των αναγκών των αναγκών της αγοράς εργασίας.
- Υγεία και ασφάλεια. Σχετίζεται με το τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από την κειμένη νομοθεσία. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα που σχετίζονται με την ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.
- Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και η επιβάλλεις ποινών όταν αυτοί παραβιαστούν.
- Επικοινωνία των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και συνολικότερα στοιχεία που απαιτείται να επικοινωνήσουν. Η ΔΑΔ συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και παράσχει πληροφορίες που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό.

- Εξυπηρέτηση εργαζομένων. Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: Ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης, η εφαρμογή χρονοδιαγραμμάτων και κανόνων.
- Οργανωτικός σχεδιασμός. Απαιτείται συγκέντρωση στοιχείων και προπαρασκευή σχεδίων σε σχέση με τη δομή της επιχείρησης από το τμήμα προσωπικού και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.
- Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων. Η λειτουργία αυτή συνδέεται με την έρευνα προβλημάτων όπως είναι η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

3.1 Εργασία και πολιτικές απασχόλησης ξενοδοχείων

Η απασχόληση στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις διακρίνεται από ένα σύνολο από ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες όπως είναι για παράδειγμα τα διακεκομμένα ωράρια όπως και την εποχική απασχόληση. Η εποχικότητα προκαλεί την αραιή απασχόληση, την υπό-απασχόληση αλλά και τα σημαντικά ποσοστά ανεργίας. Το συγκεκριμένο γεγονός αναπτύσσει για τους διευθυντές της συγκεκριμένης διοίκησης ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο έχει ανάγκη από διαρκής πρακτικές με σκοπό την προσέλκυση, την επιλογή αλλά και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού (Cannon & Gustafson, 2002).

Οι πολιτικές αυτές διαχωρίζονται σε επιμέρους κλάδους που είναι η τακτική των προσλήψεων, η τακτική των επιπλέον παροχών, η τακτική των αλλαγών στην υπηρεσιακή κατάσταση, η τακτική των μισθών καθώς επίσης και εκείνη των ημερομισθίων. Κατά τη διαδικασία της οριοθέτησης μιας τέτοιας τακτικής προσδιοριστικό ρόλο διαδραματίζουν αρκετοί ακόμα παράμετροι, όπως είναι για παράδειγμα το εργατικό νομοθετικό καθεστώς, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία καθώς επίσης και ο χρόνος δράσης μιας τέτοιας επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η χρηματοοικονομική ευρωστία της επιχείρησης αλλά και η τακτική αντιμετώπισης ζητημάτων προσωπικού από την εν λόγω διοίκηση αυτής της μορφής (Harrington, 2005).

Οι γενικοί διευθυντές των μονάδων αυτών είτε οι ιδιοκτήτες είναι αρμόδιοι με σκοπό την οριοθέτηση και τον προσδιορισμό μιας στρατηγικής που θα είναι αναγκαίο να ακολουθηθεί για την απασχόληση δεδομένου πως οι μισθοί στη σημερινή εποχή αλλά και τα ημερομίσθια αποτελούν το σημαντικότερο κονδύλι του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση είναι εκείνη η οποία καλείται να κάνει την επιλογή τα αρχικά μέλη της εταιρίας και στη συνέχεια τους μόνιμους εργαζόμενους, που είναι δυνατόν να υπόκεινται σε σημαντικές μεταβολές λόγω του όγκου των εργασιών (Sharpley & Forster, 2003).

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι συχνό φαινόμενο της ένταξης σε αλυσίδες των επιδομάτων, στη νοσοκομειακή περίθαλψη, στην ιατροφαρμακευτική κάλυψη, στην ασφάλιση, στις συντάξεις, στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης καθώς επίσης και αποταμίευσης που περιλαμβάνονται στην πολιτική της επιχείρησης. Είναι εφικτό, ακόμα, να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που είναι σημαντικό να διακρίνονται από ευκαμνία, προκειμένου να προσαρμόζονται στις διαρκής μεταβολές είτε τις εκάστοτε απαιτήσεις των μονάδων αυτών (Μυλωνόπουλος, 2003).

Τέλος, είναι αναγκαίο να τονιστεί πως οι μισθοί οι οποίοι είναι οριοθετημένοι είναι αυτοί των διευθυντών των τμημάτων ενώ οι μισθοί προϊσταμένων έχουν άμεση σχέση αλλά και συσχέτιση από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ανθρώπων. Είναι γνωστό πως το πιο σημαντικό ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού είναι ανειδίκευτοι εργάτες και οι αμοιβές τους έχουν άμεση σχέση με αρκετούς και διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα οι νομοθετικές αλλαγές για τα κατώτερα ημερομίσθια και τους μισθούς είτε ακόμα και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Σταυρινούδης και συν., 2003).

3.2 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Όπως συμβαίνει στο σύνολο των εταιριών τις εταιρίες, έτσι και στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, το εν λόγω τμήμα συνδέεται με όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σημαντικό ρόλο. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι αρμόδιο για προσφερόμενες υπηρεσίες οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με δράσεις προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, σχεδιασμού αδειών, τήρησης αρχείου υπαλλήλων κλπ. Το τμήμα αυτό είναι υποχρεωμένο να ασκεί έλεγχο στο σύνολο των επίπεδων ενός οργανισμού που έχει άμεση σχέση με τη συμμόρφωση, την εφαρμογή πολιτικής αλλά και εσωτερικών κανονισμών. Παρακολουθεί πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα όπως επίσης και απουσίες (Sharpley & Forster 2003).

Ο διευθυντής της εταιρίας, συμβουλευόμενος τη διοίκηση, έχει επωμιστεί την ευθύνη για την εισαγωγή αλλά και τον προσδιορισμό της πολιτικής του τμήματος. Η διοίκηση αυτή διαθέτει υποστηρικτικό ρόλο σε ό,τι έχει να κάνει με τη διαχείριση

των ενεργειών, των πρακτικών αλλά και των προβλημάτων των υπαλλήλων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές καθώς επίσης και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων (Ξηροτύρη–Κουφίδου,2001).

Η συγκεκριμένη διοίκηση προσδιορίζει τους στόχους όπως είναι για παράδειγμα η ενίσχυση της παραγωγικότητας, η επικοινωνία των υπαλλήλων, προγράμματα διαδοχής μελών της επιχείρησης, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας υπαλλήλων, κίνητρα απόδοσης κλπ. Στους σκοπούς αυτούς περιλαμβάνεται και η δράση του σχεδιασμού εργασίας, η παρακολούθηση του κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, η ανίχνευση και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική κατάρτιση, η ασφάλεια των υπαλλήλων, η οριοθέτηση ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων μελών της επιχείρησης, η διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας όπως και οι εργασιακές σχέσεις (Bowen et. al,2002).

Συνολικότερα, στις κυριότερες αρμοδιότητες της εν λόγω διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων περιέχονται τα εξής :

- Απασχόληση και πρόσληψη
- Μεταθέσεις, προαγωγές και διακοπή της εργασίας
- Επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού και έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων
- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
- Υγεία και ασφάλεια
- Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις
- Επικοινωνία των υπαλλήλων και η εξυπηρέτησή τους
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

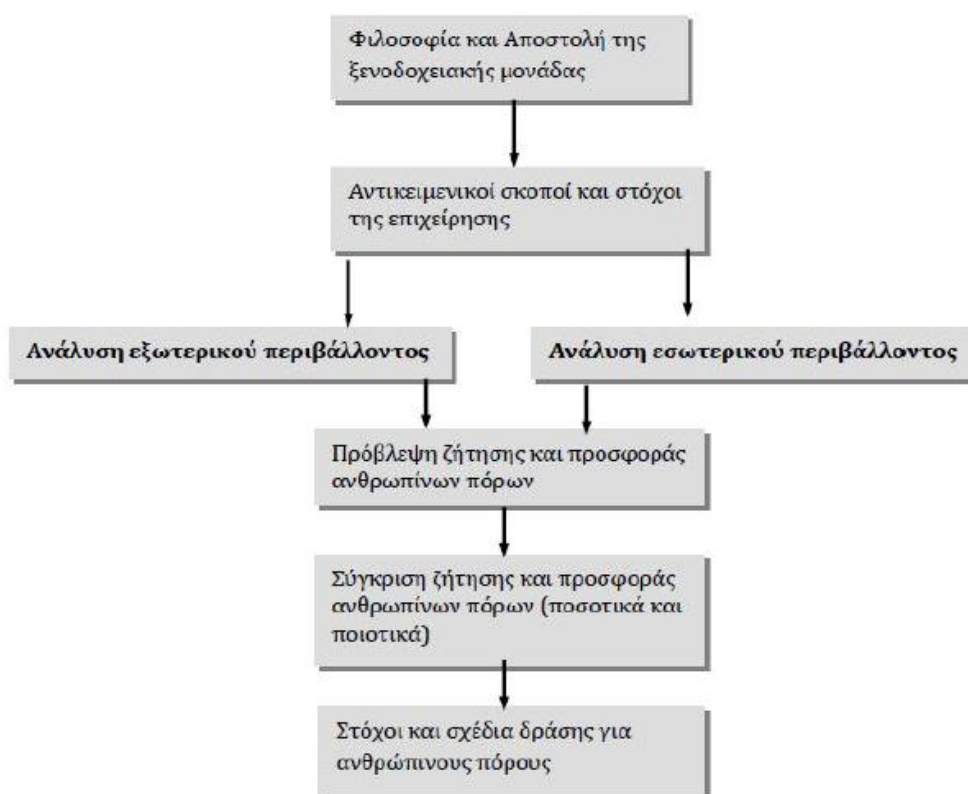
3.2.1 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων

Η όλη δράση αυτής της μορφής, σε μια σύγχρονη εταιρία αυτού του κλάδου, είναι σημαντικό να πραγματοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο, με στόχο να διασφαλίζεται το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό είτε το μελλοντικό απαιτούμενο που θα είναι διαθέσιμο και θα διαθέτει την ευχέρεια να πραγματοποιήσει τα στρατηγικά

πλάνα και να υλοποιήσει τους εν λόγω σκοπούς της. Για να γίνει κάτι τέτοιο είναι βασικό οι υπεύθυνοι για τη δράση αυτή να προβούν σε προσδιοριζόμενες πρακτικές και συγκεκριμένα στάδια (Μυλωνόπουλος, 2003).

Αφού έχουν οριοθετηθεί οι αρχικοί στόχοι της εταιρίας και τους οποίους είναι σημαντικό να έχουν γνώση καλά οι υπεύθυνοι για τη δράση αυτή, είναι ζωτικής σημασίας να οριοθετηθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό, ποσοτικά αλλά και ποιοτικά, προκειμένου να κατορθωθούν οι παραπάνω στόχοι. Θα πρέπει να συνυπολογιστεί υπόψη το σύνολο των ανθρώπων που είναι αναγκαίοι, η ειδικότητα και τα προσόντα τους, οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης όπως επίσης και οι περιορισμοί, οι οποίοι τις περισσότερες φορές επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες οι οποίες παρουσιάζονται (Harrington, 2005).

Διάγραμμα 3.1: Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων



Σε ό,τι έχει να κάνει με το εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχείων, είναι αναγκαίο να αναφερθεί πως στη σύγχρονη αγορά εργασίας που δρα μια τέτοια μονάδα, οι σχετικές μεταβολές, που έχουν σημαντικές επιρροές αλλά και επιδράσεις στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού έχουν άμεση σχέση με το φύλο, την εθνικότητα αλλά και το εκπαιδευτικό επίπεδο (Σταυρινούδης, 2003).

Η επίδραση των κυβερνήσεων πραγματοποιείται διαμέσου νομοθετικών πλαισίων και διατάξεων οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με τον τομέα της απασχόλησης όπως για παράδειγμα όροι πρόσληψης και απόλυσης, συστήματα προαγωγών, ωράριο εργασίας, σχήματα υπερωριών κλπ, τις αμοιβές για παράδειγμα επίπεδα αμοιβών, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, φορολογικό σύστημα, αποζημιώσεις κλπ καθώς επίσης και λοιπές παροχές είτε επιδόματα, συνθήκες υγιεινής, ασφάλεια κλπ. (Cannon & Gustafson, 2002),

Η χρηματοοικονομική κρίση είτε η ανάπτυξη ενός κράτους είτε μιας τοποθεσίας προκαλεί καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στο πλήθος των εργασιών και επομένως και στον τομέα της απασχόλησης. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας,

γενικότερα, και ως επί το πλείστον του ξενοδοχειακού τομέα, σαφώς, θα επιφέρει σημαντικές επιρροές στα προγράμματα στελέχωσης αλλά και ανταμοιβής. Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει και ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής αλλά και το εργασιακό κόστος που επιδρούν σε σημαντικό βαθμό στο ύψος των μισθών που είναι σημαντικό να καταβληθούν, το ύψος της υπερωριακής αμοιβής καθώς επίσης και των επιπλέον παροχών και κινήτρων που είναι εφικτό να παρασχεθούν από μια τέτοια επιχείρηση (Sharpley & Forster, 2003).

Η εκάστοτε επιχείρηση αυτής της μορφής δρα σε ένα προσδιορισμένο γεωγραφικό περιβάλλον. Τα δημογραφικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης τοποθεσίας, όπως για παράδειγμα η ανοδική τάση είτε η ελάττωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων κλπ, είναι εφικτό να επιδράσουν σε σημαντικό βαθμό στην ευχέρεια της να βρει να απασχολήσει και να μπορεί να ανταμείψει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (Huemann et. al.,2007).

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με τον προσδιορισμό αναγκών, είναι σημαντικό πρέπει να επισημανθεί πως η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών και απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό έχει άμεση σχέση με τον υπολογισμό της ποιότητας αλλά και της ποσότητας του προσωπικού που είναι αναγκαίο για την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών. Χρησιμοποιούν διαφοροποιημένες τακτικές προβλέσεων που προσφέρουν εκτιμήσεις που κυρίως εστιάζουν στη γνώμη και την πείρα των διευθυντών, στις στατιστικές τακτικές, σε τακτικές μελέτες εργασίας καθώς επίσης και σε προβλέψεις οι οποίες επικεντρώνονται ως επί το πλείστον σε υπολογισμούς παραγωγικότητας, οι οποίες τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούν συνδυαστικά με άλλες τακτικές.

Οι υπολογισμοί αυτοί, μιας τέτοιας διοίκησης, αποτελούν την πιο απλή τακτική υπολογισμού και είναι χρήσιμοι σε αρκετές περιπτώσεις και κυρίως όταν πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις. Αφορά προσωπικές εκτιμήσεις οι οποίες υλοποιούνται από τους εκάστοτε διευθυντές μιας τέτοιας επιχείρησης και επικεντρώνονται σε ατομικά κριτήρια είτε συνδέονται με εταιρικές εκτιμήσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές αναπτύσσονται από ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Συνολικότερα, κατά τη διαδικασία πρόβλεψης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ανεξάρτητα των τακτικών είτε των συνδυασμό τακτικών που στις οποίες θα γίνει χρήση, είναι σημαντικό να περιλαμβάνονται μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα,

προγράμματα παραγωγής-πωλήσεων και προϋπολογισμούς εξόδων ανά τμήμα, δεδομένα τα οποία πηγάζουν από την έρευνα χρόνου και κινήσεων με σκοπό την εκτέλεση καθορισμένων δράσεων, τα πρότυπα απόδοσης υπαλλήλων όπως επίσης και το σύνολο των διαρθρωτικών μεταβολών όπως για παράδειγμα ελάττωση διοικητικών επιπέδων, κατάργηση επιτελικών υπηρεσιών κλπ.

Για την πρόβλεψη της προσφοράς, οι αρμόδιοι της δράσης του προγραμματισμού είναι ανάγκη να επικεντρωθούν στους παράγοντες αλλά και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας όπως επίσης και τους παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό το εσωτερικό περιβάλλοντος, σε όρους εργατικού δυναμικού. Η εσωτερική προσφορά αναπτύσσεται από τις προαγωγές και τις εσωτερικές μετακινήσεις. Οι άνθρωποι ακολουθούν μια προοδευτική πορεία μέσα στην εταιρία, όπου εξαιτίας της ωρίμανσης και της ανάπτυξης εξελίσσονται και παίρνουν ανώτερες θέσεις είτε αναλαμβάνουν πιο σημαντικές και σημαντικές θέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης (Bowen et. al., 2002).

3.3 Ανάλυση θέσεων εργασίας

Ένα από τα ιδιαίτερα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι κεντρικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν. Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας αναφέρετε η διαδικασία συλλογής και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που είναι αναγκαίο να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που πραγματοποιείται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή ενός τμήματος. Σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο προσδιορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να διασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, παράλληλα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των

εργαζομένων. Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά αναδιαμορφώνεται, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των μεταβολών στις ανάγκες της επιχείρησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, με στόχο να υλοποιηθούν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο βασικότερες τεχνικές, αφού προσφέρονται οι πληροφορίες που είναι αναγκαίες για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη καλύτερευση της οργάνωσης και επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών (Αλεξιάκης, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στις βιβλιοθήκες που αναζήτησα βιβλιογραφία σημαντική ήταν η συμβολή των βιβλιοθηκονόμων, οι οποίοι συντέλεσαν ώστε να βρω βιβλία σχετικά με το ζήτημα της εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού καθώς και για τον τρόπο αρχειοθέτησης των βιβλίων και περιοδικών της βιβλιοθήκης. Η ύπαρξη καταλόγων στις βιβλιοθήκες συνέβαλε ακόμα περισσότερο στην ανεύρεση της σχετικής βιβλιογραφίας. Οι κατάλογοι αυτοί υπήρχαν με τη μορφή καρτών αρχειοθετημένων σε ειδικούς φοριαμούς ή με τη μορφή ηλεκτρονικού υλικού αποθηκευμένου σε CD και έτσι είχα τη δυνατότητα να τα επεξεργαστώ με ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Σε σχέση με τη διερεύνηση ενός επιστημονικού περιοδικού σε έντυπη μορφή με σκοπό την ανεύρεση συγκεκριμένων άρθρων αντιμετώπισα σημαντική δυσκολία διότι ήταν μια διαδικασία αρκετά χρονοβόρα και επίπονη. Ήταν σημαντικό να μελετήσω κάθε τόμο του περιοδικού και εάν σκεφτεί κανείς υπάρχουν άπειρα σχεδόν περιοδικά και μελέτες ήταν αναγκαίο να ξεκαθαρίσω ποια από αυτά συσχετίζονται με την εργασία μου και ποια θα αποτελέσουν μέρος της σε αυτή. Ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για την ανεύρεση άρθρων από επιστημονικά περιοδικά είναι η διερεύνηση στην ηλεκτρονική μορφή των περιοδικών. Οι μεγάλες βιβλιοθήκες διαθέτουν on-line σύνδεση με τα τερματικά μεγάλων βιβλιοθηκών του εξωτερικού ή μέσω Internet με

σημαντικές βάσεις δεδομένων. Είναι δυνατή η έρευνα της βιβλιογραφίας σε οργανωμένες βιβλιοθήκες με την συμβολή του διαδικτύου.

Η ανεύρεση επιστημονικών άρθρων μέσα από το διαδίκτυο για επιστημονικά άρθρα σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, γίνεται είτε στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές μίας βιβλιοθήκης είτε από το σπίτι του χρήστη. Σε κάθε περίπτωση είναι αναγκαία η χρήση των λέξεων κλειδίων. Για να υπάρχει ακόμα πρόσβαση στο πλήρες κείμενο της εργασίας με ηλεκτρονικό τρόπο, είναι αναγκαίο είτε να έχει πληρωθεί η συνδρομή στη ηλεκτρονική βάση δεδομένων εάν πρόκειται για διερεύνηση από το σπίτι, είτε να πληρωθεί το σχετικό κόστος στη βιβλιοθήκη.

Στη διερεύνηση της βιβλιογραφίας σημαντική ήταν και η συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή. Είναι γνωστό ότι, οι συζητήσεις μαζί του σε ζητήματα σε σχέση με την διαχώριση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, δημιούργησαν νέα ερωτήματα τα οποία αφού διατυπωθούν μέσα από ορθολογικούς συνειρμούς, συνέβαλλαν τελικά στη διατύπωση μία αρχικής υπόθεσης με σκοπό την εκπόνηση έρευνας.

Προτεραιότητες στη διερεύνηση της βιβλιογραφίας

1. Εάν η έρευνα πραγματοποιείται για πρώτη φορά, η διερεύνηση ξεκινά με μελέτη της περιοχής. Άρα μελετάται ένα ευρύτερο γνωστικό πεδίο της έρευνας. Αυτό πραγματεύεται ανατρέχοντας σε εγκυκλοπαίδειες ή σε σειρές περιλήψεων και κάτι ανάλογο πραγματοποίησα και εγώ στην ερευνά μου.
2. Ακολουθούν τα άρθρα που έχουν προσδιοριστεί ως «ανασκοπήσεις». Σ' αυτά τα άρθρα ο ερευνητής ανακαλύπτει συμπυκνωμένο μεγάλο όγκο πληροφοριών που συνδέονται με την έρευνα.
3. Άρθρα δημοσιευμένα σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά σχετικά με το ζήτημα της έρευνας μέσα από την χρήση λέξεων κλειδίων με χρονολογική σειρά
4. Βιβλία και Μονογραφίες. Σημαντικότερες είναι οι μονογραφίες διότι περιλαμβάνουν αν όχι όλη, το μεγαλύτερο μέρος της ειδικής βιβλιογραφίας της σχετικής με το ζήτημα της έρευνας.
5. Διδακτορικές διατριβές και Masters. Αυτές είναι δύσκολες στη ανεύρεσή τους διότι παραμένουν στη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου στο οποίο εκπονούνται.

Επιπρόσθετα η ποιότητα του εντύπου μπορεί να μην είναι η αξιοποιήσιμη, πράγμα το οποίο σχετίζεται με την παλαιότητα της διατριβής αλλά και με την οργάνωση της βιβλιοθήκης.

Υλικό και μεθοδολογία πρωτογενούς έρευνας

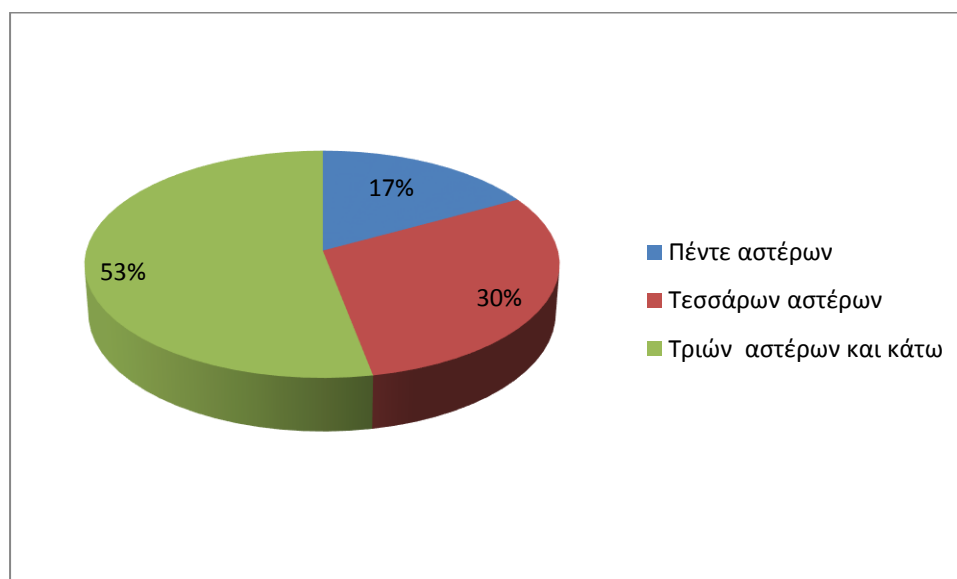
Το δείγμα μας αποτελείτο από 70 άτομα και η επιλογή του έγινε με δείγμα ευκολίας σε εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες. Η συγκέντρωση των δεδομένων έγινε με χρήση ερωτηματολογίων, όπου στην συνέχεια υλοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας του δείγματος με την συμβολή του στατιστικού προγράμματος. Δηλαδή τα αποτελέσματα που πάρθηκαν μέσα από ελέγχους σημαντικότητας πάνω στα στοιχεία του δείγματος μας προσδιόρισαν τόσο τη στάθμιση, την αξιοπιστία και τυπικότητα του δείγματος.

Για την ολοκλήρωση της ερευνητικής αυτής προσπάθειας, έγινε αρχικά ένας προσδιορισμός του αντικειμένου της, καθορίστηκε το πεδίο της και σχεδιάστηκε το πλάνο του ερωτηματολογίου βάση των ερωτημάτων που περιγράφηκαν στην βάση της έρευνας μέσα από παρόμοιες δημοσιευμένες συζητήσεις (έρευνες και μελέτες) αλλά και στηριζόμενοι στην θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε στην παρούσα εργασία.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη εντός χρονικού διαστήματος από τον Μάιο έως τα μέσα Αύγουστου του 2019, συλλέγοντας στοιχεία και χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου και με την χρήση κλιμάκων που περιλάμβανε συσσωματώσεις ερωτήσεων.

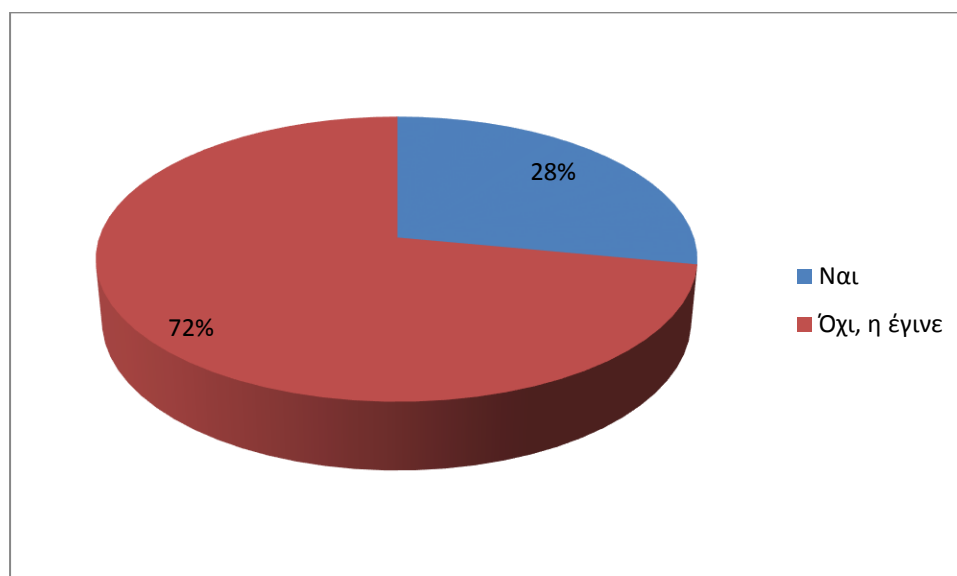
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο που εργάζεστε;



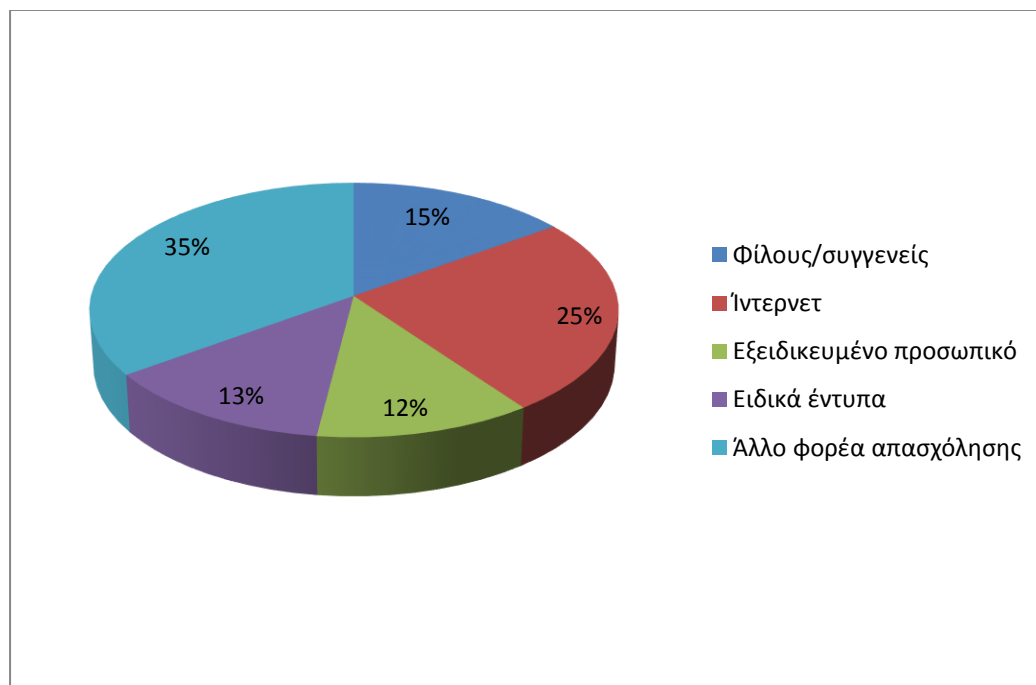
Στην ερώτηση σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο που εργάζεστε, το 17% απάντησε σε αυτή των πέντε αστέρων, το 30% των τεσσάρων και το 53% σε αυτήν των τριών αστέρων και κάτω. Αυτό έγινε σε μια προσπάθεια να έχουν όσο το δυνατόν ένα ποιο αντιπροσωπευτικό δείγμα από το σύνολο και την κατηγορία των ξενοδοχείων ως δύναμη στο ελληνικό χώρο.

2. Είχατε αποφασίσει εκ των προτέρων να εργαστείτε σε αυτό;



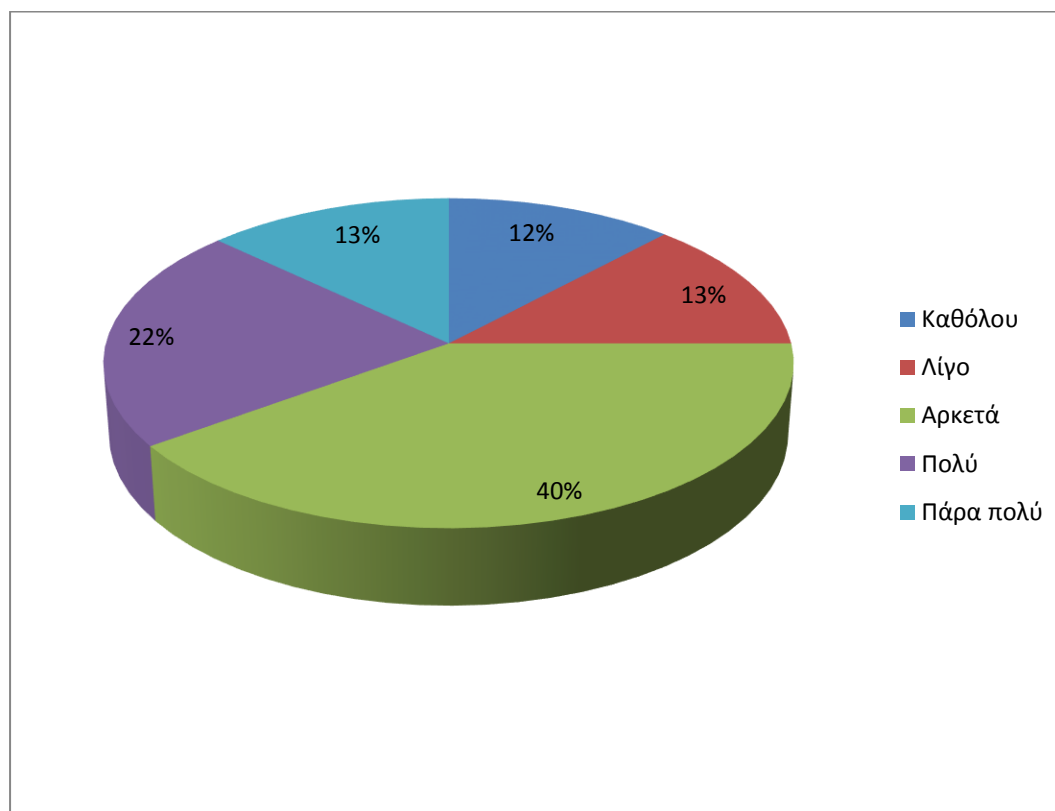
Στο εάν είχατε αποφασίσει εκ των προτέρων να εργαστείτε σε αυτό το 28% απάντησε θετικά και το 72% αρνητικά. Το γεγονός ότι το 1/3 σχεδόν του δείγματος αναφέρει τυχαία απόφαση να εργαστεί στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο κάτι που δείχνει σε ένα πρώτο επίπεδο την έλλειψη οργάνωσης στην πρόσληψη ανθρωπινού δυναμικού και σε ένα δεύτερο αντικατοπτρίζει την οικονομική κρίση και την ανεργία που αναδιανέμει το εργατικό δυναμικό δίχως να συνυπολογίζει τα προσόντα του κάθε εργαζομένου και την συσχέτιση τους με τις ανάγκες της μονάδας.

3. Αναζητήσατε πληροφορίες σχετικά με το ξενοδοχείο που εργάζεστε;



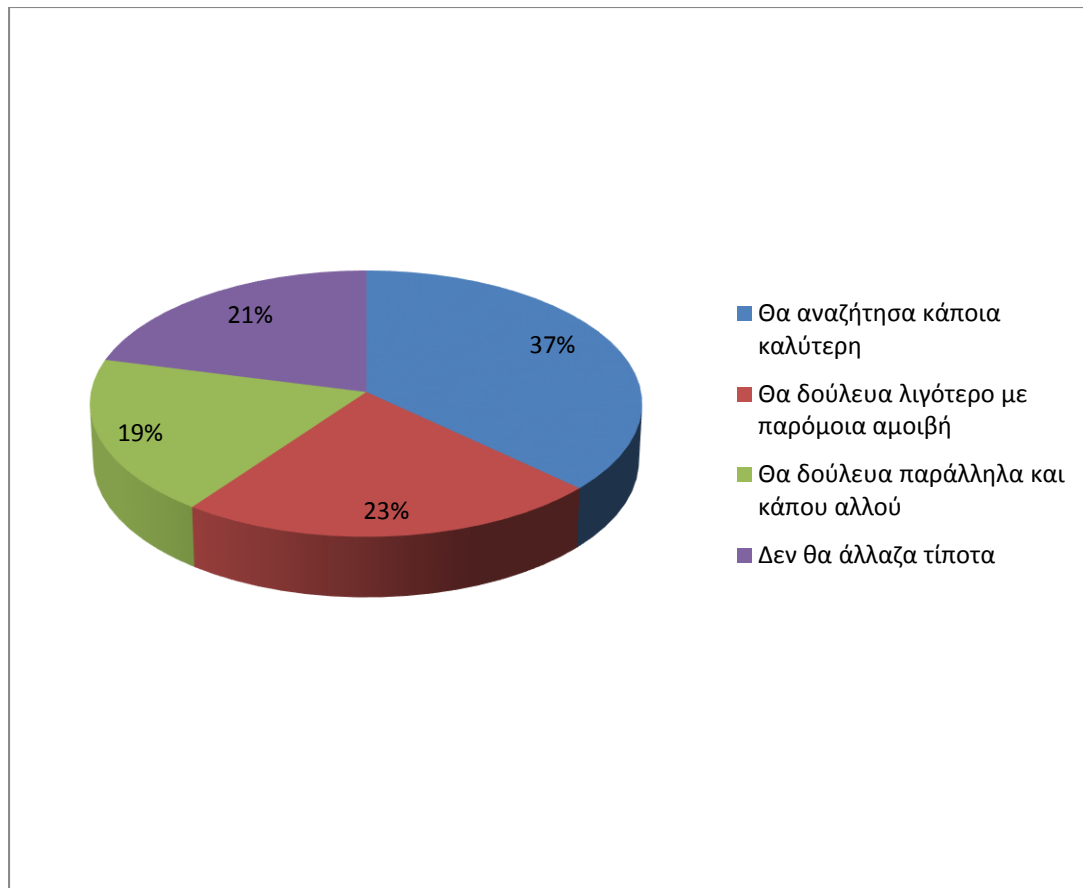
Στο ένα αναζήτησαν πληροφορίες σχετικά με το ξενοδοχείο που εργάζονται το 15% ανέφερε φίλους/συγγενείς, το 25% ιντερνέτ, το 12% εξειδικευμένο προσωπικό, το 13% ειδικά έντυπα και το 35% άλλο φορέα. Το γεγονός ότι η αναζήτηση πληροφοριών για την ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται δεν τείνει προς μια κατεύθυνση και η αναζήτηση σε άλλο φορέα εκτός των προαναφερθέντων είναι το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει ότι δεν υπάρχει μια οργανωμένη διαδικασία η φορέας που να συμβάλει στην προσπάθεια ενημέρωσης για την άντληση ανθρωπινού δυναμικού.

4. Πόσο δύσκολο με τις γνώσεις που διαθέτατε να ανταποκριθείτε στο επαγγέλματά σας;



Στο εάν είναι δύσκολο με τις γνώσεις που διαθέτατε να ανταποκριθείτε στο επαγγέλματά σας, το 12% ανέφερε καθόλου, το 13% λίγο, το 40% καθόλου το 22% πολύ και το 13% παρά πολύ. Το γεγονός ότι διακρίνεται αναντιστοιχία γνώσεων σε σχέση με τις ανάγκες των επαγγελματιών επιβεβαιώνει την ανεπάρκεια φορέα συνδυασμού προσόντων-γνώσεων σε σχέση με την θέση εργασίας.

5. Αν είχατε περισσότερες γνώσεις θα συνεχίζεται σε αυτή την δουλειά



Στο εάν είχαν περισσότερες γνώσεις θα συνέχιζαν σε αυτή την δουλειά, το 37% ανέφερε θα αναζητούσε μια καλύτερη, το 23% θα δούλευε λιγότερο σε παρόμοιο δουλειά, το 19% θα δούλευε παράλληλα κάπου άλλου και το 21% δεν θα άλλαζε τίποτα. Εδώ διακρίνεται η ανάγκη των εργαζομένων να αναζητήσουν μια εργασία στην βάση των γνώσεων και των προσόντων τους.

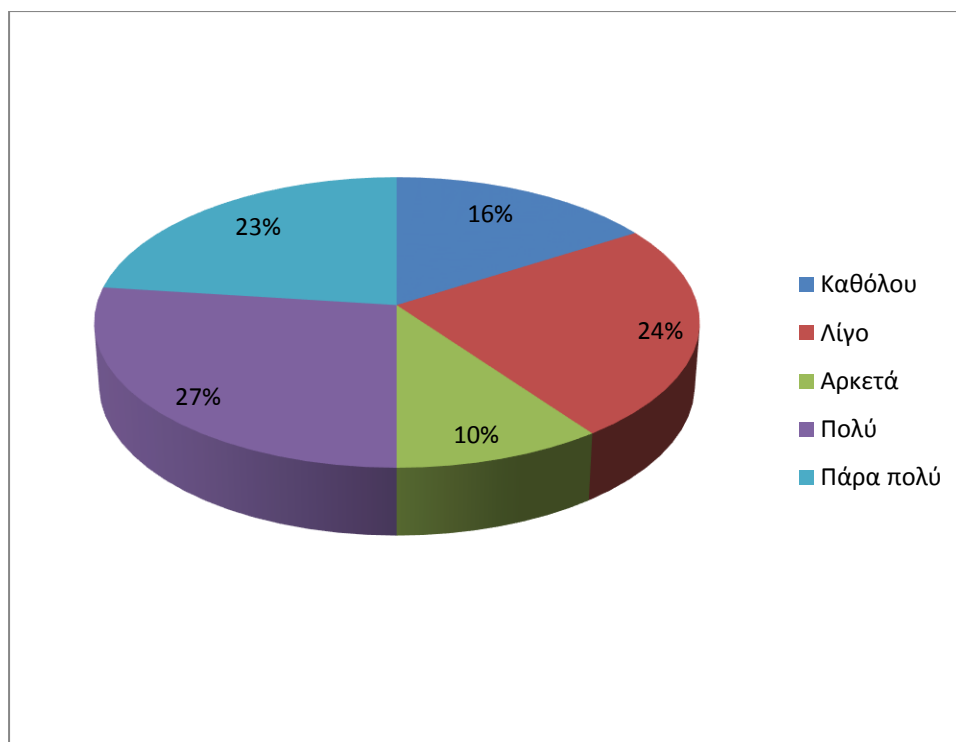
6. Η συγκεκριμένη δουλειά

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Είναι πολύ σημαντική για μένα	12%	23%	15%	25%	25%

Δείχνει ποιος/ποια είμαι	17%	20%	23%	17%	23%
Ταιριάζει με την προσωπικότητά μου	27%	24%	24%	12%	23%
Με εκφράζει	32%	26%	19%	14%	15%

Για την συγκεκριμένη δουλειά και την σημαντικότητα της, το 12% ανέφερε καθόλου, το 23% λίγο, το 15% αρκετά, το 25% πολύ όπως επίσης και το παρά πολύ. Για το αν η συγκριμένη δουλειά δείχνει ποιος/ποια είμαι το 17% απάντησε καθόλου, το 20% λίγο, το 23% αρκετά, το 17% πολύ και το 23% παρά πολύ, για το αν η συγκεκριμένη δουλειά ταιριάζει στην προσωπικότητα μου, το 27% απάντησε καθόλου, το 4% λίγο, το 24% αρκετά, το 2% πολύ και το 23% παρά πολύ. Για τον αν τον/ην εκφράζει η συγκεκριμένη δουλειά το 15% απάντησε καθόλου, το 26% λίγο, το 19% αρκετά, το 21% λίγο και το 25% παρά πολύ. Η σημαντικότητα της συγκεκριμένης εργασίας παρουσιάζει την ανάγκη των ατόμων να εργαστούν έστω και χωρίς τη σύνδεση των προσόντων τους με τις ανάγκες της εργασία και την ανεργία που υπάρχει στην χώρας μας. Για το ότι δείχνει ποιος είμαι, δεν διακρίνεται μια ξεκάθαρη τάση να παρουσιάζει την ανακατάταξη και την ανακατανομή του εργατικού δυναμικού που υπάρχει στην αγορά εργασίας στην χώρα μας. Σε σχέση με τις απαντήσεις για το αν ταιριάζει με την προσωπικότητά μου διακρίνεται μια τάση προς το καθόλου και το λίγο. Όπως και το και στην περίπτωση των απαντήσεων για των αν τον εκφράζει η εργασία του, στοιχεία που δείχνουν την μη συσχέτιση των προσόντων και των επιθυμιών των εργαζομένων με το συγκεκριμένο επάγγελμα.

7. Πόσο δύσκολο ήταν να βρείτε αυτή την εργασία;



Για την δυσκολία εύρεσης αυτής της εργασίας το 16% απάντησε καθόλου, το 24% λίγο, το 10% αρκετά, το 27% πολύ και το 23% παρά πολύ. Το γεγονός ότι το πολύ και το παρά πολύ δόθηκαν ως απαντήσεις από το μισό δείγμα μας παρουσιάζει πιθανόν την δυσκολία εξεύρεσης εργασίας με αναντιστοιχία προσόντων και δεξιοτήτων με τα συγκεκριμένα προσόντα.

8. Είχατε δεύτερες σκέψεις σχετικά με την δουλεία σας;

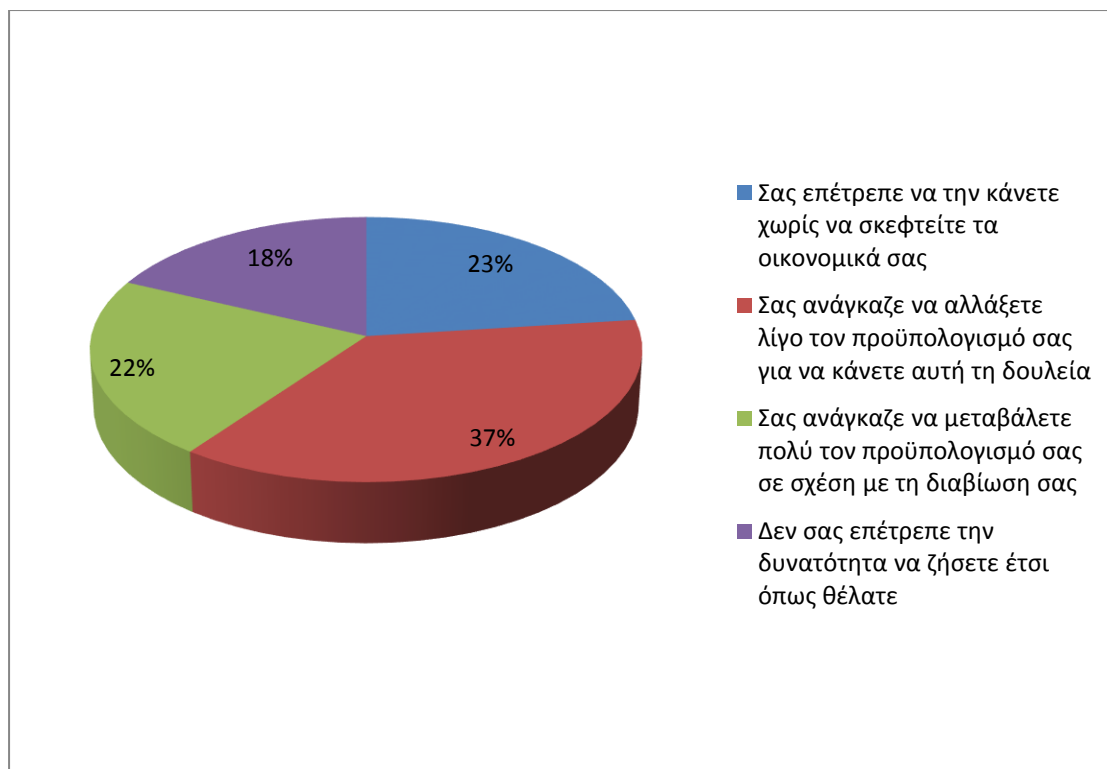
Ναι Όχι

Πριν την ξεκινήσετε	73%	27%
Αφού την ξεκινήσατε	60%	40%
Αμέσως μετά την έναρξη εργασίας σε αυτήν	63%	37%

Όταν την κάνατε για πρώτη φορά	69%	31%
--------------------------------	-----	-----

Για το αν είχαν δεύτερες σκέψεις σχετικά με την δουλεία τους, πριν την ξεκινήσουν, ο 27% απάντησε θετικά και το 73% αρνητικά, αφού την ξεκίνησαν το 60% θετικά και το 40% αρνητικά, για την αμέσως μετά έναρξη εργασίας σε αυτήν το 37% απάντησε θετικά και το 63% αρνητικά και για όταν την έκαναν πρώτη φορά το 69% απάντησε θετικά και το 31% αρνητικά. Το ότι υπάρχουν δευτέρες σκέψεις σε πολύ μεγάλο ποσοστό δείχνει την προσωρινότητα με την οποία αντιμετωπίζουν την εργασία τους και η αντιμετώπιση της δεν είναι δυνατόν να προσφέρει τη δυνατότητα να χαραχθεί από μεριάς της επιχείρησης ένα πλάνο εκπαίδευσης, επενδύσης και επιμόρφωσης πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό της.

9. Η οικονομική σας κατάσταση όταν ξεκινήσατε αυτή τη δουλεία



Η ερώτηση στο αν η οικονομική σας κατάσταση όταν ξεκινήσατε αυτή τη δουλεία σας επέτρεπε να την κάνετε χωρίς να σκέπτεστε τα οικονομικά σας ανέφερε το 23%, σας ανάγκαζε να αλλάζετε τον προϋπολογισμό σας για να κάνετε αυτή τη

δουλεία κατά 37%, σας ανάγκαζε να μεταβάλλεται πολύ τον προϋπολογισμό σας σε σχέση με την διαβίωση σας κατά 22% και τέλος κατά 18% ανέφεραν ότι δε τους επέτρεπε να έχουν τη δυνατότητα να ζήσουν όπως θέλουν.

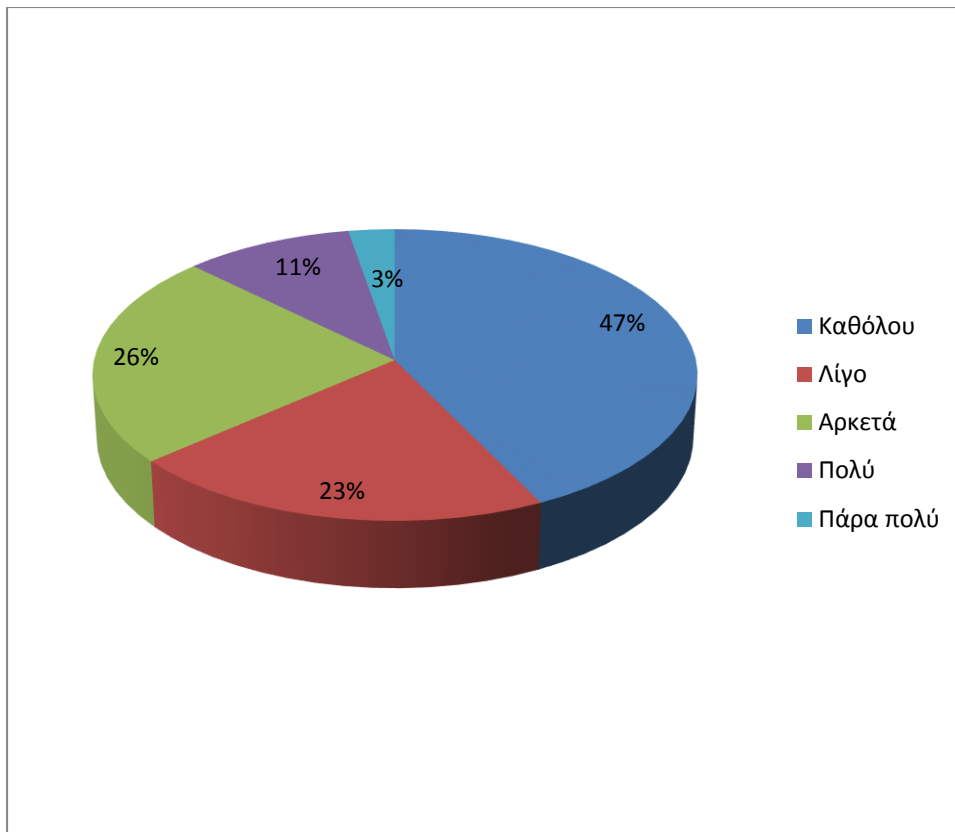
10. Μετά την έναρξη της εργασίας σας

Ναι Όχι

Μιλήσατε για το προϊόν σε φίλους/συγγενείς	73%	27%
Γράψατε ένα review στο Ίντερνετ	11%	89%
Μιλήσατε με ανθρώπους της εταιρείας που εργάζεστε	47%	53%
Δεν μοιραστήκατε με κάποιον την εμπειρία σας	65%	35%

Για το αν με την έναρξη της εργασίας τους μίλησαν σε φίλους και συγγενείς το 73% απάντησε θετικά και το 27% αρνητικά. Για τον αν γράψαμε ένα review στο ιντερνέτ το 11% απάντησε θετικά και το 89% αρνητικά, για το αν μίλησαν με ανθρώπου της εταιρίας το 47% απάντησε θετικά και το 53% αρνητικά και τέλος το 65% μοιράστηκε την έμπειρα του ενώ το 35% δεν την μοιράστηκε.

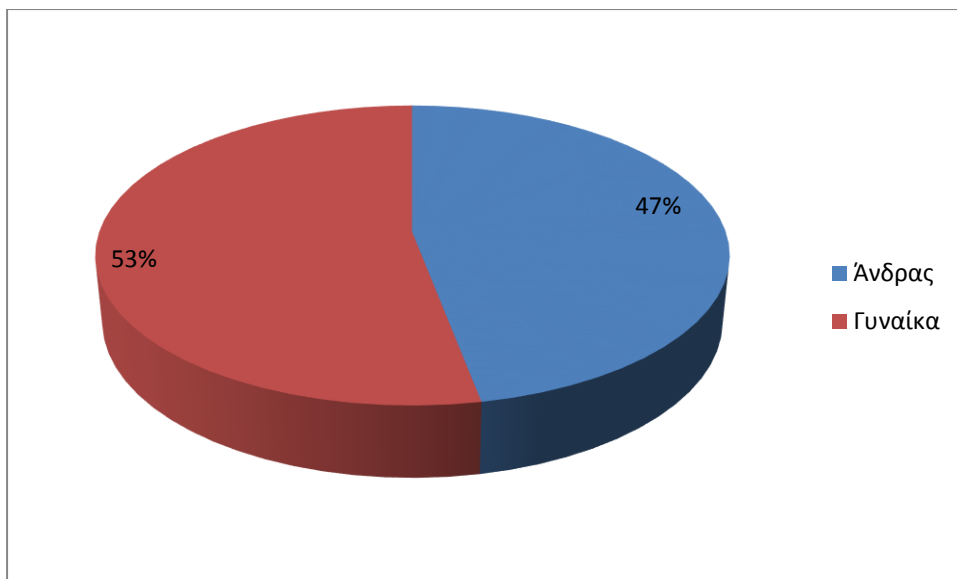
11. Πόσο ικανοποιημένος/ή μείνατε από την έναρξη σε αυτή την εργασία;



Για το πόσο ικανοποιημένος/η μείνατε από την έναρξη σε αυτή την εργασία, το 47% ανέφερε καθόλου, το 23% λίγο, το 26% αρκετά, το 11% πολύ και το 3% πολύ. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρει ότι είναι λίγο ή και καθόλου ευχαριστημένο από την έναρξη αυτής της εργασία δείχνοντας ότι μπορεί να εκφράσει την απροθυμία προς της εκμάθηση και παραμονή στην εργασία αυτή, την αβεβαιότητα προς την απόκτηση γνώσεων για αυτήν, την απροθυμία για την εξέλιξη της και την προσωρινότητα με την όποια αυτή αντιμετωπίζεται από τον εργαζόμενο.

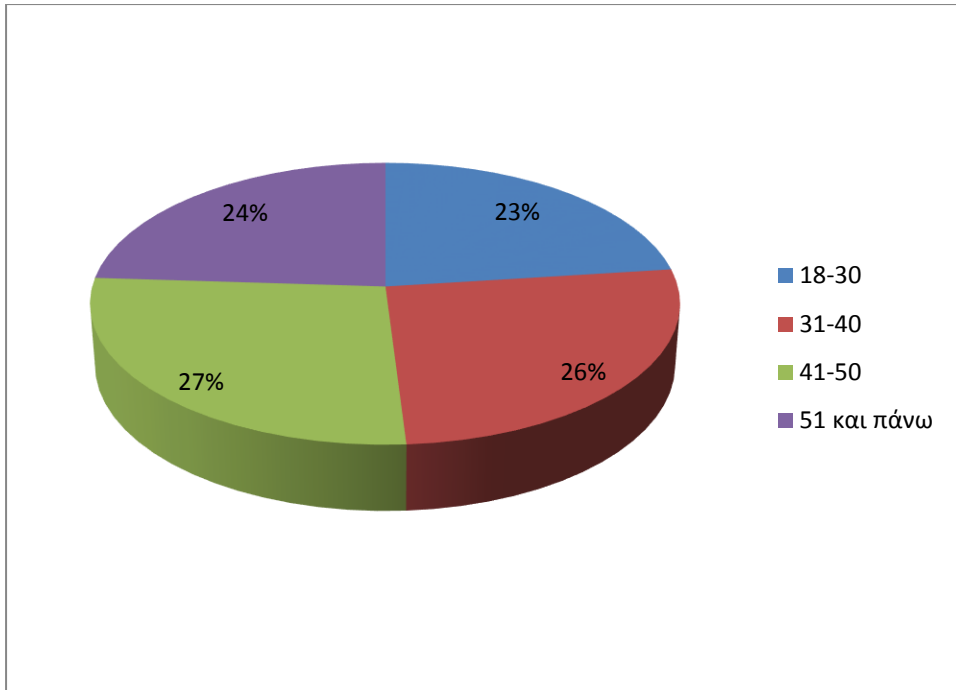
Δημογραφικά στοιχεία

12. Φύλο



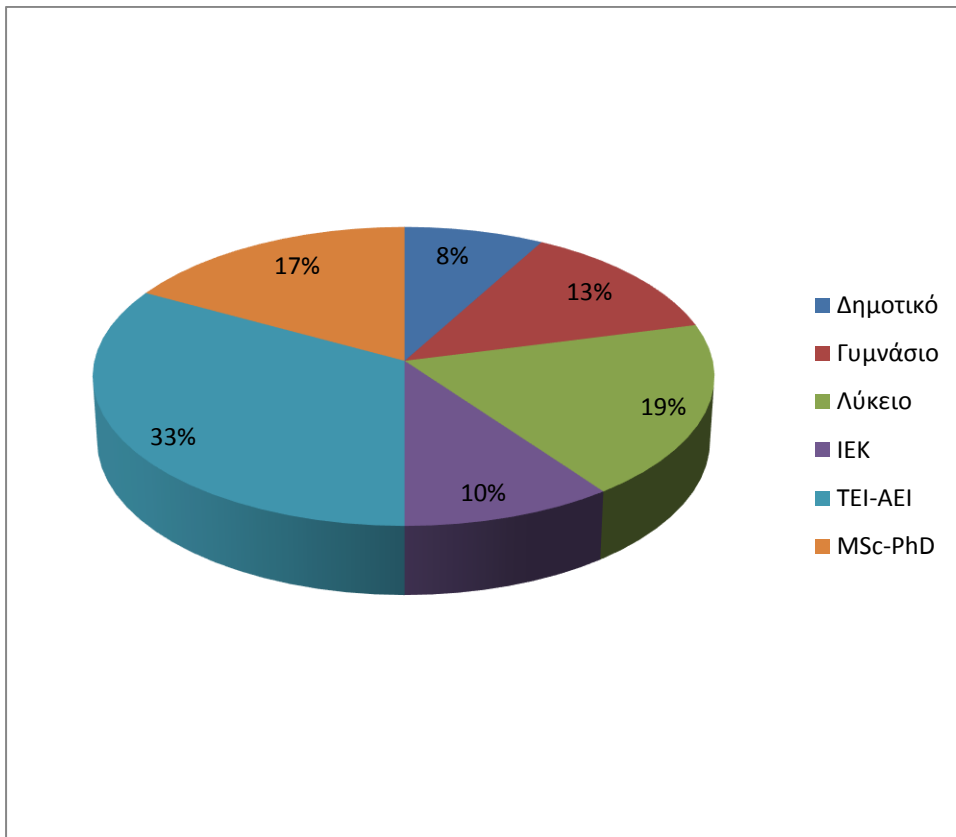
Στην ερευνά μας συμμετείχαν 47% άνδρες και 53% γυναίκες.

13. Ηλικία



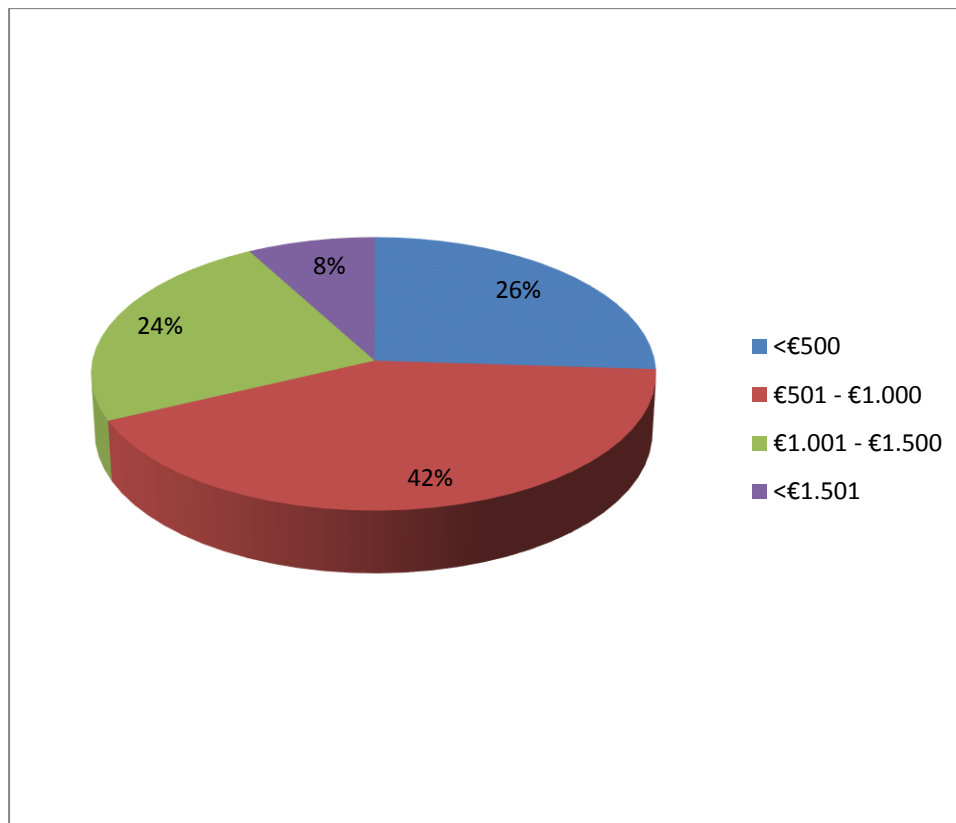
Η ηλικιακή διόρθωση του δείγματος μας ήταν 23% από 18 έως 30 ετών, από 31 έως 40 ετών 26%, από 41 έως 50 ετών 27% και το 24% ήταν πάνω από 51 ετών.

14. Επίπεδο εκπαίδευσης



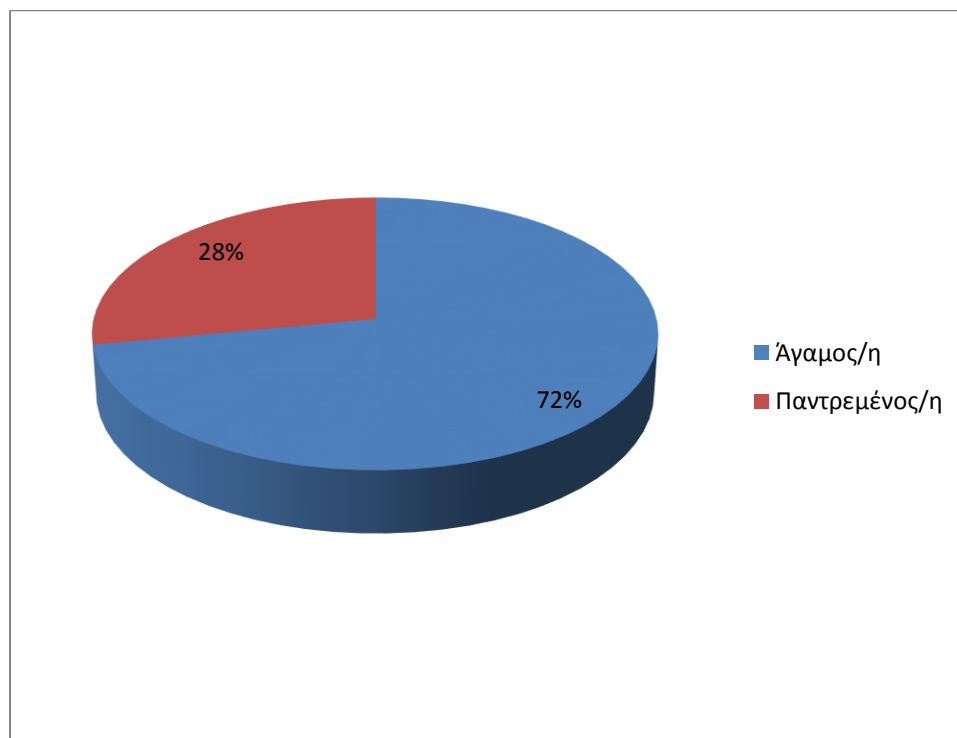
Σε σχέση με την εκπαίδευση το 8% είναι απόφοιτοι δημοτικού, το 13% γυμνασίου, το 19% λυκείου, το 10 έχει βγάλει κάποιο ΙΕΚ το 33% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ-ΑΕΙ και το 17% διαθέτει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο ή έχει διδακτορικό.

15. Ατομικό μηνιαίο εισόδημα



Σε σχέση με το μηνιαίο εισόδημα το 26% είναι κατά από 500 ευρώ, το 42% από 501 έως 1.000 ευρώ, το 24% από 1.001 έως 1500 ευρώ και το 8% παίρνει πάνω από 1,501 ευρώ.

16. Οικογενειακή κατάσταση



Τέλος το 72% του δείγματος μας ήταν άγαμοι/ες και το 28 παντρεμένος/η.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος μας ήταν άγαμοι/ες. Τα περισσότερα άτομα ανέφεραν ότι έπαιρναν από 501 έως 1.000 ευρώ μισθό. Σε σχέση με την εκπαίδευση το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ-ΑΕΙ. Εν τέλει σε σχέση με την ηλικιακή διάρθρωση του δείγματος τα περισσότερα άτομα άνηκαν στην κατηγορία από 31 έως 40 το δείγμα μας αποτελείτο σχετικά ισόποσα σε σχέση με το φύλο με μια μικρή υπέροχη των γυναικών.

Για το πόσο ικανοποιημένος/η μείνατε από την έναρξη σε αυτή την εργασία, το μεγαλύτερο ποσοστό ανέφερε καθόλου. Για το αν είχατε δευτερες σκέψεις σχετικά με την δουλειά τους, πριν την ξεκινήσουν, το σημαντικότερο ποσοστό απάντησε αρνητικά, για το αν είχε δευτερες σκέψεις αφού την αφού την ξεκίνησαν το σημαντικότερο ποσοστό απάντησε θετικά. Ενώ σε για το αν υπήρξαν δευτερες σκέψεις με την αμέσως μετά την έναρξη εργασίας το σημαντικότερο ποσοστό απάντησε αρνητικά και τέλος για τον αν την έκαναν για πρώτη φορά το μεγαλύτερο

ποσοστό απάντησε αρνητικά. Για το αν με την έναρξη της εργασίας τους μίλησαν σε φίλους και συγγενείς μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε αρνητικά. Για τον αν γράψαμε ένα review στο το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε αρνητικά, για το αν μίλησαν με ανθρώπου της το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε αρνητικά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό δεν μοιράστηκε την έμπειρα. Για την συγκεκριμένη δουλειά αν την χαρακτηρίσουν με έντονη σημαντικότητα της, το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε πολύ όπως επίσης και το παρά πολύ.

Στο εάν είχαν περισσότερες γνώσεις θα συνέχιζαν σε αυτή την δουλειά, το σημαντικότερο ποσοστό ανέφερε ότι θα αναζητούσε μια καλύτερη. Στο εάν είναι δύσκολο με τις γνώσεις που διαθέτατε να ανταποκριθείτε στο επαγγέλματα σας, το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε καθόλου. Στο ένα αναζήτησαν πληροφορίες σχετικά με το ξενοδοχείο που εργάζονται το μεγαλύτερο ποσοστό ανέφερε κάποιον άλλο φορέα. Στο εάν είχατε αποφασίσει εκ των προτέρων να εργαστείτε σε αυτό το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε αρνητικά.

Ένα συνολικότερο συμπέρασμα από την ερευνά μας, είναι ότι υπάρχει δυσαρέσκεια για την δουλειά που κάνουν τα άτομα που μετείχαν στο δείγμα μας. Όπως και το ότι συνολικότερα οι εργαζόμενοι του δείγματος μας έχουν δευτέρες σκέψεις και τάσεις φύγει από το συγκεκριμένο επάγγελμα. Σημαντικό είναι και το ότι αν διέθεταν περισσότερες γνώσεις η προσόντα θα κατέφευγαν στην αναζήτηση μιας άλλης εργασίας.

Το ότι υπάρχουν δευτέρες σκέψεις σε πολύ μεγάλο ποσοστό δείχνει την προσωρινότητα με την όποια αντιμετωπίζουν την εργασία τους και η αντιμετώπιση της δεν είναι δυνατόν να προσφέρει τη δυνατότητα να χαραχθεί από μεριάς της επιχείρησης ένα πλάνο εκπαίδευσης, επένδυσης και επιμόρφωσης πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρει ότι λίγο ή και καθόλου ευχαριστημένο από την έναρξη αυτής της εργασίας δείχνει ότι μπορεί να εκφράσει την απροθυμία προς της εκμάθηση και παραμονή στην εργασία αυτή, την αβεβαιότητα προς την απόκτηση γνώσεων για αυτήν, την απροθυμία για την εξέλιξη της και την προσωρινότητα με την όποια αυτή αντιμετωπίζεται από τον εργαζόμενο.

Τα παραπάνω στοιχεία δημιουργούν ένα μείγμα για τις επιχειρήσεις στο ξενοδοχειακό κλάδο μην κάνοντας προβλέψεις και μη αντιμετωπίζοντας τη διαχείριση του ανθρωπινού δυναμικού τους σε ένα πρώτο επίπεδο και σε ένα δεύτερο

δεν παρέχεται ο αναγκαίος χρόνος και χώρος να σχεδιαστεί, ποσό μάλλον να υλοποιηθεί ένα πλάνο στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού που εργάζεται στον κλάδο των ξενοδοχείων.

Αδιαμφισβήτητα, το προσωπικό σε μια ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ο βασικότερος παράγοντας δημιουργίας καλής εξωτερικής εικόνας της, τόσο μέσω της συμπεριφοράς του προς τον πελάτη, όσο και μέσω τις γνώσεις του αντικείμενου της εργασίας του. Με βάση αυτά που προαναφέρθηκαν το προσωπικό είναι εκείνο το στοιχείο, με στόχο να αποκτήσει η ξενοδοχειακή μονάδα το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα την συντελέσει στην διάκριση της σύγκρισης με τις ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του κλάδου και θα της παράσχει την πρώτη θέση στις επιλογές των πελατών και των επισκεπτών, ώστε να διαθέτει την ικανότητα να έχει μια επιτυχημένη και δυναμική πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης, μέσα στη δύσκολη και ανταγωνιστική τουριστική βιομηχανία.

Σε αυτό ακριβώς το σημείο είναι που μπορεί να παρέμβει και να προσφέρει η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού λύσεις και ευκαιρίες, έτσι ώστε να μπορεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να ισχυροποιηθεί μέσα από τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της. Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού είναι επίσης σημαντικό να μπορεί να προσφέρει στοιχεία όπως η αφοσίωση, η δέσμευση, το μεράκι και την όρεξη για δουλειά εντός του ξενοδοχειακού οργανισμού.

Το πρόβλημα είναι ότι ακόμη και σήμερα, που η οικονομική κρίση έχει συντελέσει ώστε οι περισσότερες επιχειρήσεις, να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους που θα συμβάλουν εντός αυτών των δύσκολων συγκυριών, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού δεν έχει υιοθετηθεί και εφαρμοστεί συνολικά σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες και επιχειρήσεις. Αυτό βέβαια, μπορεί να συμβαίνει ακριβώς λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά είναι γεγονός ότι είναι αναγκαίο να υλοποιηθούν πολλές ενέργειες, ώστε να είναι σε τέτοιο επίπεδο ώστε να εφαρμόζονται σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας με επιτυχία και ολοκληρωμένα.

Μια ορθολογική πρόταση θα ήταν στις ήδη υπάρχουσες σχολές τουρισμού να υιοθετήσουν στο πρόγραμμα σπουδών κάποια επιπλέον μάθηση ή και μεγαλύτερη βαρύτητα μαθήματα που να σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και ειδικότερα στον τουριστικό κλάδο. Σε ένα δεύτερο επίπεδο να δημιουργηθούν ίσως συνεργατικά, με στόχο τον περιορισμό τους κόστους ανάμεσα στις ξενοδοχειακές μονάδες, ημερίδες-σεμινάρια που να προσφέρουν επιμόρφωση και εκπαίδευση στο ανθρώπινο

δυναμικό τους. Τέλος θα πρέπει να αποκοπεί η αντίληψη της λογικής ότι ο τουρισμός και ειδικότερα ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελούν εποχιακό επάγγελμα διότι αυτή η προσωρινή φύση του επαγγέλματος δεν προσφέρει την αναμενόμενη ασφάλεια στον εργαζόμενο να αφοσιωθεί και να επιζητήσει την μεγαλύτερη εμβάθυνση στο αντικείμενο της εργασίας τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αλεξιάκης Γ.,(2012). Η Τέχνη της Διαχείρισης, Εκδ. Σμίλη.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008) Management ανθρωπίνων πόρων: θεωρία & πράξη. Αθήνα: Προπομπός.
- Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ. (1997): «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

- Κανελλόπουλος, Χ. (1991): «Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα: Εκδόσεις InternationalPublishing.
- Κομίλης, Π. (1986). Χωρική Ανάλυση του Τουρισμού. Επιστημονικές Μελέτες Νο 20, ΚΕΠΕ: Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., & Παπαλεξανδρή Ν., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένο, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996): «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Μυλωνόπουλος Δ., Μεντής Γ., Μοίρα Π. (2003). Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Ξηροτύρη–Κουφίδου Σ., (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή,Ν. & Μπουραντάς,Δ.(2016) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Ε. Μπένο.
- Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.
- Σιγάλας Χ., Πέκκα – Οικονόμου Β.,(2010). «Τι πραγματικά είναι το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», Σελίδα 39, Ναυτεμπορική.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκ. Προσωπικού). Εκδ: Rosili
- Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα. : Interbooks
- Χυτήρης, Λ. (1996). Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Αθήνα. : Interbooks

Ξενόγλωσση

- Bowen D., Galang C., Pillai R., (2002). The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

- Cannon D. & Gustafson C., (2002), Training and Development for the Hospitality Industry, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.
- Carrel, M. & Elbert, N. & Hatfield, R. (2000). Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce. The Dryden Press 6th edition
- Fletcher, C. (2001). «Performance appraisal and management: The developing research agenda» *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), σ.473-487
- Harris M. (2000). Human resource management: a practical approach. South-Western Pub. 2nd edition.
- Harrington R., (2005). The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.29, No 3, pp.372-384.
- Hui, L. & Qin-xuan, G.(2009). «Performance appraisal: what's the matter with you», *Procedia Earth and Planetary Science*, 1 (1) σ. 1751-1756.
- Konsolas, N., & Zacharatos, G. (1992). «Regionalisation of tourism activity in Greece: problems and policies». Στο J. Van den Straaten & H. Briassoulis (Επιμ.), *Tourism and the Environment: Regional, Economic and Policy Issues*, Kluwer: Dordrecht.
- Morrison, A. J, Rimmington, M., & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Page, S., & Ateljevic, J. (2009). *Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Payne, S. & Horner, M. & Boswell, W. & Schroeder, A. & Stine- Cheyne, K. (2009) «Comparison of online and traditional performance appraisal system», *Journal of Managerial Psychology*, 24 (6), σ.526-544
- Peel, M., (1996). *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Anubis.
- Sharpley R, & Forster G., (2003). *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus*, *Tourism Management*, pp. 684-691.

- Shaw, G., & Williams, A. M. (2002). *Critical Issues in Tourism: a Geographical Perspective*. 2nd edition, Blackwell: London.
- Smither, J. & London, M. & Vasilopoulos, N. & Reilly, R. & Millsap, R. & Salvemini, N. (1995). «An examination of the Effects of an Upward Feedback Programm over Time», *Personnel Psychology* (48) σ.1-32

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο που εργάζεστε;

Πέντε αστέρων	
Τεσσάρων αστέρων	
Τριών αστέρων και κάτω	

2. Είχατε αποφασίσει εκ των προτέρων να εργαστείτε σε αυτό;

Ναι	
Όχι, η αγορά έγινε αυθόρμητα	

3. Αναζητήσατε πληροφορίες σχετικά με το ξενοδοχείο που εργάζεστε?

Ναι Όχι

Φίλους/συγγενείς		
Ίντερνετ		
Εξειδικευμένο προσωπικό		
Ειδικά έντυπα		
Άλλο φορέα απασχόλησης		

4. Πόσο δύσκολο με την γνώσεις που διαθέτατε να ανταποκριθείτε στο επαγγέλματά σας;

Καθόλου	
Λίγο	
Αρκετά	
Πολύ	
Πάρα πολύ	

5. Αν είχατε περισσότερες γνώσεις θα συνεχίζετα σε αυτή την δουλεία

Θα αναζήτησα κάποια καλύτερη	
Θα δούλευα λιγότερο με παρόμοια αμοιβή	
Θα δούλευα παράλληλα και κάπου αλλού	
Δεν θα άλλαζα τίποτα σ	

6. Η συγκεκριμένη δουλεία

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα
πολύ

Είναι πολύ σημαντική για μένα					
Δείχνει ποιος/ποια είμαι					
Ταιριάζει με την προσωπικότητά μου					
Με εκφράζει					

7. Πόσο δύσκολο ήταν να βρείτε αυτή την εργασία;

Καθόλου	
Λίγο	
Αρκετά	
Πολύ	
Πάρα πολύ	

8. Είχατε δευτερες σκέψεις σχετικά με την δουλειά σας;

Ναι Όχι

Πριν την ξεκινήσετε		
Αφού ην ξεκινήσατε		
Αμέσως μετά την έναρξη εργασίας σε αυτήν		
Όταν την κάνατε για πρώτη φορά		

9. Η οικονομική σας κατάσταση όταν ξεκινήσατε τη δουλειά που...

Σας επέτρεπε να την κάνετε χωρίς να σκεφτείτε τα οικονομικά σας	
Σας ανάγκαζε να αλλάξετε λίγο τον προϋπολογισμό σας για να κάνετε αυτή τη δουλειά	
Σας ανάγκαζε να μεταβάλετε πολύ τον προϋπολογισμό σας σε σχέση με τη διαβίωση σας	
Δεν σας επέτρεπε την δυνατότητα να ζήσετε έτσι όπως θέλατε	

10. Μετά την έναρξη της εργασίας σας

Ναι Όχι

Μιλήσατε για το προϊόν σε φίλους/συγγενείς		
Γράψατε ένα review στο Ίντερνετ		

Μιλήσατε με ανθρώπους της εταιρείας που εργάζεστε		
Δεν μοιραστήκατε με κάποιον την εμπειρία σας		

13. Πόσο ικανοποιημένος/η μείνατε από την έναρξη σε αυτή την εργασία;

Καθόλου	
Λίγο	
Αρκετά	
Πολύ	
Πάρα πολύ	

Δημογραφικά στοιχεία

16. Φύλο

Άνδρας	
Γυναίκα	

17. Ηλικία

18. Επίπεδο εκπαίδευσης

Δημοτικό	
Γυμνάσιο	
Λύκειο	
ΙΕΚ	
ΤΕΙ-ΑΕΙ	
MSc-PhD	

19. Ατομικό μηνιαίο εισόδημα

<€500	
€501 - €1.000	
€1.001 - €1.500	
<€1.501	

20. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η	
Παντρεμένος/η	