ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Παπαδογιαννάκη Δικαία *(Α.Μ. 3773)*

Χρηστάκη Χριστίνα *(Α.Μ.3730)*

Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Μπορμπουδάκη Λένα

Ηράκλειο, Μάρτιος 2013

Copyright © Παπαδογιαννάκη Δικαία, 2013
© Χρηστάκη Χριστίνα, 2013
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά όλους εκείνους τους υπαλλήλους των ξενοδοχειακών μονάδων που βοήθησαν με τη συμμετοχή τους στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, γνωρίζοντας ότι ο χρόνος τους ήταν περιορισμένος λόγω της μεγάλης κινητικότητας των τουριστών η οποία επικρατούσε αυτούς τους μήνες στα διάφορα ξενοδοχεία. Επίσης ευχαριστούμε τους διάφορους προϊσταμένους που παρά το φόρτο εργασίας τους μας δέχτηκαν και μας απάντησαν με μεγάλη ειλικρίνεια στα ερωτήματα που είχαμε θέσει στο ερωτηματολόγιο.

Δεν θα μπορούσαμε φυσικά να παραλείψουμε την επιβλέπουσα καθηγήτρια της πτυχιακής μας εργασίας, κυρία Μπορμπουδάκη Λένα, η οποία αφιέρωσε πολύ χρόνο για να μας καθοδηγήσει σωστά ώστε να βγει το επιθυμητό αποτέλεσμα από αυτή την έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας παγκοσμίως. Ο ευρύτερος τουριστικός τομέας συμβάλλει κατά πολύ στην ενίσχυση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) στην Ελλάδα καθώς και σε αρκετές χώρες παγκοσμίως. Τόσο από πλευράς δημιουργίας εισοδήματος, όσο και από πλευράς αύξησης της απασχόλησης και των επενδύσεων, ο τομέας του τουρισμού έρχεται πρώτος μεταξύ όλων των υπολοίπων τομέων στη χώρα μας. Ωστόσο για να καταφέρουν οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων να είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί, θα πρέπει να επενδύσουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί το κλειδί για την ύπαρξη και την εξέλιξη κάθε επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η μέτρηση της ανάπτυξης, ανταμοιβής και αξιολόγησης των εργαζομένων των υπό μελέτη ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Ηρακλείου. Επίσης η συγκριτική μελέτη των απαντήσεων των εργαζομένων και στελεχών των υπό μελέτη μονάδων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου του 2012 σε 5 ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων του νομού Ηρακλείου Κρήτης και ο πληθυσμός-στόχος της μελέτης αποτελείται από 94 εργαζόμενους και 21 στελέχη των υπό μελέτη μονάδων.

Τα δεδομένα της εν λόγω έρευνας αντλήθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου (εργαζομένων και στελεχών) εστιαζόμενο σε παραμέτρους της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, καταδεικνύουν μέτρια ικανοποίηση των εργαζομένων από το μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουν οι υπό μελέτη ξενοδοχειακές μονάδες σχετικά με την ανάπτυξη και ανταμοιβή των υπαλλήλων. Επίσης παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων και των στελεχών στις κοινές υπό μελέτη μεταβλητές. Επιπροσθέτως χαμηλή εμφανίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εξυπηρέτηση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και τη δυνατότητα συμμετοχής τους στη διαχείριση της επιχείρησης μέσω των προτάσεών τους σε προϊσταμένους και ανώτερα στελέχη. Σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης και οι δύο ομάδες αναφέρουν υψηλά ποσοστά εφαρμογής του συστήματος στις ξενοδοχειακές μονάδες, με τους εργαζομένους όμως να αναφέρουν χαμηλό ποσοστό αναγνώρισης και χρησιμοποίησης της ικανοποιητικής αξιολόγησης για τον καθορισμό των αμοιβών και την προαγωγή των εργαζομένων. Τέλος η μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων με τους εργαζομένους να αναφέρουν μέτρια συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τα στελέχη να εικάζουν μία υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υπογραμμίζεται, λοιπόν, η αναγκαιότητα ορθότερης λειτουργίας του τμήματος προσωπικού με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και άμβλυνσης των διαφορών σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων των δύο ομάδων. Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει ενστερνιζόμενο τις αρχές και τη φιλοσοφία της βελτίωσης της ποιότητας να αποτελεί τον κεντρικό μοχλό βελτίωσης της οργανωσιακής κουλτούρας και εισαγωγής νέων ελαστικών μεθόδων και πρακτικών εργασίας δίνοντας στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγώντας στην αποτελεσματικότητα.

Λέξεις κλειδιά : Ξενοδοχειακή μονάδα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ανάπτυξη-αξιολόγηση και ανταμοιβή προσωπικού.

SUMMARY

Tourism is worldwide one of the most important sectors of economic activity. The wider tourism sector significantly of the Gross National Product in Greece and in several countries worldwide. Both in terms of income generation and in terms of increasing employment and investments, the tourism sector comes first among all other sectors in our country. However, to succeed the owners of hotel units to be more competitive, they must invest in human capital, which is the key to the existence and development of any business.

The purpose of this study is to measure the growth, reward and evaluation of employees of the studied hotel units of Heraklion. Also the comparative study of the responses of employees and executives of the studied units.

The survey was conducted during the season of 2012 in 5 star hotels of Heraklion Crete and the target population of the study consists of 94 employees and 21 managers of the under study units.

The data of this research were drown through questionnaire focusing on human resource management and employee's satisfaction.

The results of this survey indicate moderate satisfaction of workers from the model of human resource management which is applied by the hotel units which are under study on developing and rewarding employees. Significant differences are also observed between the responses of workers and managers to common variables under study. Additionally, low employee satisfaction appears from the HR department serving and the possibility of their participation in the management of the company through their proposals to supervisors and senior executives. About the evaluation system, both two groups report high levels implementation of the system in the hotels, but employees report low recognition rate and use of a satisfactory assessment for determining pay and promotion for workers. Finally, the measurement of overall job satisfaction of the workforce exhibit significant change between the two groups with employees to report a moderate overall job satisfaction and executives to assume a high employee satisfaction.

Emphasized therefore, the need for more correct operation of personnel department in order to increase employees' satisfaction and the mitigation of differences relating to the management of human resources of the two groups. The HRM department should be the main lever of improving the organizational culture and introducing new flexible working methods and practices, giving the company a competitive advantage and leading to effectiveness.

Keywords : Hotel unit, Human Resource Management, Development-Evaluation and Reward of personnel.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή 3

Κεφάλαιο 1 Θεωρητική & Εισαγωγική προσέγγιση στη διοίκηση 4

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού 4

1.1.1 Το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινο Δυναμικό» 5

1.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 5

1.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού 5

1.2.2 Ανάλυση & περιγραφή θέσης εργασίας 6

1.2.3 Προσέλκυση προσωπικού 7

1.2.4 Επιλογή προσωπικού 7

1.2.5 Εκπαίδευση & ανάπτυξη προσωπικού 8

1.2.6 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων 8

1.2.7 Αμοιβές-Παροχές 9

1.2.8 Εργασιακές σχέσεις 10

1.2.9 Εσωτερική επικοινωνία 10

1.2.10 Υγεία & ασφάλεια των εργαζομένων 11

Κεφάλαιο 2 Ανάπτυξη & Εκπαίδευση προσωπικού 13

2.1 Αναγκαιότητα και στόχοι της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού 13

2.2 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών 13

2.3 Μέθοδοι ανάπτυξης-εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού 14

2.3.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training) 15

2.3.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training) 17

2.4 Δεξιότητες 21

2.5 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα των προγραμμάτων εκπαίδευσης 21

2.6 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων 21

Κεφάλαιο 3 Ανταμοιβή 23

3.1 Αμοιβές 23

3.1.1 Συστήματα αμοιβών 23

3.2 Ανταμοιβή 24

3.3 Υποκίνηση-Κίνητρα 26

Κεφάλαιο 4 Αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού **28**
4.1 Ιστορική εξέλιξη της αξιολόγησης 28
4.2 Ορισμός & σκοπός της αξιολόγησης 28
4.3 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης..... 29
4.4 Προβλήματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού 30
4.5 Οι δυνατότητες που προσφέρει η αξιολόγηση 32
4.6 Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού..... 32
4.6.1 Μέθοδοι αξιολόγησης βάση ποσοτικών δεδομένων 33
4.6.2 Μέθοδοι αξιολόγησης βάση ποιοτικών δεδομένων 34
4.7 Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων στην ενεργοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης 35

Κεφάλαιο 5 Τουρισμός & Ξενοδοχειακές μονάδες..... **36**
5.1 Τουρισμός 36
5.2 Ξενοδοχειακές μονάδες-ιστορική εξέλιξη 37
5.3 Τα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων 38

Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία έρευνας **40**
6.1 Γενικά περί μεθοδολογίας έρευνας 40
6.1.1 Είδη ερευνών..... 40
6.1.2 Επιλογή της μεθόδου και της τεχνικής 40
6.1.3 Επιλογή του πληθυσμού/δείγμα..... 41
6.1.4 Τεχνικές και μέσα συλλογής δεδομένων στην ποσοτική έρευνα..... 42
6.2 Μεθοδολογία παρούσας έρευνας 43
6.2.1 Σκοπός έρευνας..... 43
6.2.2 Δείγμα..... 43
6.2.3 Υλικό - Μέθοδος 43
6.2.4 Στατιστική ανάλυση..... 44

Κεφάλαιο 7 Αποτελέσματα **45**
Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα..... **74**
Βιβλιογραφία **78**
Παραρτήματα **82**
Παράρτημα 1..... 82
Παράρτημα 2..... 91

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια αυτής της πτυχιακής εργασίας, έχει ως σκοπό τη μέτρηση της ανάπτυξης, ανταμοιβής και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες. Η εργασία αυτή αποτελείται από οκτώ (8) κεφάλαια εκ των οποίων :

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στις λειτουργίες οι οποίες την αποτελούν.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από την ανάλυση της λειτουργίας της ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού, η οποία είναι μέρος της έρευνας αυτής. Πιο συγκεκριμένα, εδώ αναφέρονται οι στόχοι αυτής της λειτουργίας, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, οι μέθοδοι ανάπτυξης-εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, οι δεξιότητες, τα πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στο κεφάλαιο τρία περιγράφεται η ανταμοιβή, η οποία αποτελείται από τρία υποκεφάλαια, τις αμοιβές, την ανταμοιβή και την υποκίνηση-κίνητρα, αντίστοιχα.

Το επόμενο κεφάλαιο έχει να κάνει με την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, όπου αρχικά γίνεται μια μικρή ανασκόπηση στην ιστορική της εξέλιξη, έπειτα αναλύονται ο ορισμός και ο σκοπός της. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής αξιολόγησης, τα προβλήματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και οι δυνατότητες που προσφέρει η αξιολόγηση. Στο τελευταίο μέρος αυτού του κεφαλαίου βρίσκονται οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.

Το πέμπτο κεφάλαιο, αναφέρεται στον τουρισμό και τις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου στο πρώτο σκέλος αναλύεται ο τουρισμός, στο δεύτερο οι ξενοδοχειακές μονάδες και η ιστορική τους εξέλιξη και στο τέλος παρουσιάζονται τα διάφορα τμήματα που αποτελούν την εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα. Το θεωρητικό μέρος της εργασίας, ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο της μεθοδολογίας έρευνας.

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζεται η έννοια της μεθοδολογίας και τα εργαλεία τα οποία την αποτελούν, καθώς επίσης και η μέθοδος εκείνη η οποία χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας.

Στο πρώτο κομμάτι του ερευνητικού μέρους παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν τόσο από στελέχη, όσο και από εργαζομένους των διάφορων ξενοδοχειακών μονάδων.

Τέλος, αναλύονται τα συμπεράσματα τα οποία διεξήλθαν από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Θεωρητική & Εισαγωγική Προσέγγιση Στη Διοίκηση

Σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο κόσμο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου, τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων και την αυξανόμενη εξωστρέφειά τους, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και γενικότερα των τεχνολογικών γνώσεων και εφαρμογών, οι επιχειρήσεις διεξάγουν αγώνα επιβίωσης προσπαθώντας να προσαρμοστούν στα δεδομένα που αλλάζουν και λαμβάνουν μέτρα ώστε να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία και χρησιμότητα για τους πελάτες τους.
Το κλειδί για την επιτυχία στον αγώνα αυτό είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και γι' αυτό άλλωστε σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους, περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και η παραγωγικότητά της επηρεάζονται, κατά μεγάλο βαθμό, από την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά που κάνουν, από την αίσθηση δίκαιης μεταχείρισής τους και από τα κίνητρα που τους παρέχονται. (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004).

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι μία από της λειτουργίες της διοίκησης, συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των οργανισμών και επιχειρήσεων καθώς, έχοντας ως επίκεντρο την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας τους (Beardwell, 1997).
Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί διάφορες έννοιες και αντιλήψεις όσον αφορά το τι ορίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με διάφορους μελετητές η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να είναι :

- Ο διοικητικός παράγοντας που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2002)
- Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2002)
- Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντας, 2003)
- Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) «Ανθρώπινοι Πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να προταθεί ο ακόλουθος ορισμός: «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)

Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επίτευξη των στόχων, ή αλλιώς της αποστολής, του οργανισμού με τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων σε αυτών ανθρώπινων πόρων προκειμένου να επιτευχθεί η «ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, της αποδοτικότητας, παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας στο εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο». (Παγκάκης, 2003)

1.1.1 Το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινο δυναμικό»

Κατά τη δεκαετία του 1950, συγγραφείς όπως ο Drucker και ο Mc Gregor, μίλησαν για την ανάγκη για διορατική ηγεσία βάση στόχων και τη διαχείριση από την ένταξη. Αυτό ακολουθήθηκε από ένα κίνημα της επιστήμης για τη συμπεριφορά τη δεκαετία του 1960, όπου συγγραφείς όπως ο Maslow, Argyris και Herzberg, έδωσαν μεγαλύτερη αξία στους ανθρώπινους πόρους στους οργανισμούς, αυξάνοντας τη σημασία των θεμάτων όπως είναι οι ανάγκες, η μάθηση και τα κίνητρα. Παράλληλα, η ανάπτυξη αυτού του οργανωτικού κινήματος στις αρχές τις δεκαετίας του ’70, άρχισε να εστιάζει στη σημασία του να βλέπουμε τον οργανισμό ως σύνολο. Η προέλευση του όρου Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συνήθως ανάγεται στη δεκαετία του ’70 και στην ανάπτυξη της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου. Παρατηρήθηκε ότι θα ήταν καταλληλότερο να δει κανείς τους ανθρώπινους πόρους ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησής του, παρά ως κόστος. Η άποψη αυτή παρέμεινε στη βιβλιογραφία καθόλη τη δεκαετία του ’70, αλλά άρχισε να κερδίζει την ευρύτερη υποστήριξη στις αρχές του 1980 (Sparrow-Hiltrop, 1994).
Σύμφωνα με τους όρους του management, η έννοια του «ανθρώπινου δυναμικού» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους (όπως είναι οι ικανότητες, η πείρα, η ευφυΐα και η ικανότητα για μάθηση). Η συνεισφορά ενός εργαζόμενου στις δραστηριότητες της επιχείρησης ποικίλει και είναι απρόβλεπτη και για αυτό το λόγο καθιστά το ανθρώπινο δυναμικό «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή του». (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

1.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning) εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού. Για την επίτευξη των σκοπών αυτών ο προγραμματισμός, σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει την μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης η οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. (Φαναριώτη, 1997)
Με βάση τους στόχους της επιχείρησης, γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία αυτών των στόχων. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια :

- Στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού (σε αυτό το στάδιο η διοίκηση ξεκινάει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης).
- Στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον (οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης, από τους στόχους που αυτή έχει θέσει και την στρατηγική που έχει χαράξει). (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

Για την αντιμετώπιση προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διενέργεια προβλέψεων των αναγκών της επιχείρησης, καταρτίζονται ειδικά βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα, τα οποία πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τους σκοπούς και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Όλη αυτή η διαδικασία εκφράζεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος καθορίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει η εταιρία στο θέμα του προσωπικού γενικά. (Φαναριώτη, 1997)
Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού είναι :

- Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, καθώς και της εμπειρίας και τόπου όπου εργάζονται.
- Η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή.
- Η ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές.
- Η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης.
- Η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση έλλειψης σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. (Κανελλόπουλου-Κατσιούλος, 1984)

1.2.2 Ανάλυση & περιγραφή θέσης εργασίας

Η ανάλυση θέσεως εργασίας έχει βαθιές ρίζες στην ιστορία. Για παράδειγμα ο Σωκράτης υποστήριξε ότι η κοινωνία χρειάζεται να αναγνωρίσει τρία πράγματα :

- Αρχικά ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές όσον αφορά τις ικανότητες που απαιτεί η κάθε εργασία, που σημαίνει ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς τις ικανότητες που κατέχει το κάθε ένα από αυτά.
- Υπάρχουν μοναδικές απαιτήσεις ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για διαφορετικά επαγγέλματα.
- Για την επίτευξη υψηλής ποιότητας απόδοσης, η κοινωνία πρέπει να προσπαθεί να τοποθετήσει άτομα σε επαγγέλματα που ταιριάζουν καλύτερα στις ικανότητές τους (Sparrow-Hiltrop, 1994).

Με άλλα λόγια, ανάλυση θέσης εργασίας είναι η συστηματική συγκέντρωση και καταγραφή πληροφοριών για το περιεχόμενο κάθε συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η θέση εργασίας, ανεξάρτητα από το άτομο που την κατέχει, αντιμετωπίζεται ως αυτοτελής οργανωτική οντότητα. Η θέση υπάρχει από τη στιγμή που αποφασίζεται η ίδρυσή της, μέχρι την κατάργησή της με νέα απόφαση από ένα αρμόδιο διοικητικό όργανο, λόγο αποδιοργάνωσης ή για οποιονδήποτε άλλο λόγο. Η ύπαρξη λοιπόν μίας θέσης εργασίας δεν επηρεάζεται από τυχόν εναλλαγή των προσώπων που κατά περιόδους την κατέχουν.
Η ανάλυση θέσης εργασίας περιλαμβάνει δύο δραστηριότητες, ικανές να διακριθούν εννοιολογικά μεταξύ τους με αρκετή σαφήνεια. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει :

- Την περιγραφή της εργασίας η οποία αποτελεί λίστα των εργασιών που πρέπει να γίνουν και που αποτελούν το περιεχόμενο των ευθυνών του ατόμου που κατέχει τη

θέση, περιγραφή του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεσθούν τα καθήκοντα αυτά και επιπλέον περιγραφή των μέσων (χώρος, εργαλεία, έπιπλα κλπ) τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την ολοκλήρωση αυτών των καθηκόντων.

- Την περιγραφή των απαιτήσεων της εργασίας. Αφορά τα προσόντα και τις προϋποθέσεις που πρέπει να συγκεντρώνει ένα άτομο προκειμένου να θεωρηθεί ικανό στην εκπλήρωση των σχετικών καθηκόντων του. Αυτά είναι κυρίως η εκπαίδευση, η προϋπηρεσία, η επίδοση και οι τυχόν άλλες προϋποθέσεις που κρίνονται απαραίτητες για την κατοχή της συγκεκριμένης θέσης.

Οι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η ανάλυση θέσης εργασίας είναι οι εξής :

- Αποσαφηνίζει το περιεχόμενο των επιμέρους στοιχείων της οργανωτικής δομής και περιορίζει τον κίνδυνο επικαλύψεων αρμοδιοτήτων.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στοιχείο πρώτης επαφής του νεοπροσλαμβανόμενου ατόμου με την εργασία που πρόκειται να εκτελέσει και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πρόκειται να εργαστεί.
- Αποτελεί βάση για τον προσδιορισμό προτύπων απόδοσης και ταυτόχρονα κριτηρίου αξιολόγησης (Φλώρος- 1993).

1.2.3 Προσέλκυση προσωπικού

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση πρέπει να διατρέξει πίσω στο στάδιο του προγραμματισμού, όπου εμφανίζονται τυχόν μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό που πρέπει να καλυφθούν. Με αυτό τον τρόπο βοηθά στο να ξεκινήσει η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων για εξεύρεση του πλέον κατάλληλου προσωπικού. η επιχείρηση δηλαδή, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της, θα πρέπει να επιδιώξει την προσέλκυση εκείνων των ατόμων που έχουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Υπάρχουν τρείς εναλλακτικοί τρόποι για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης :

- Με προαγωγές και μεταθέσεις και παράλληλη πρόσληψη προσωπικού για κάλυψη μόνο θέσεων αρχαρίων.
- Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξολοκλήρου με προσλήψεις νέων ατόμων.
- Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε συνδυασμό των δυο παραπάνω τρόπων, δηλαδή με προαγωγές και ταυτόχρονα πρόσληψη προσωπικού για θέσεις εκκίνησης.

Όσον αφορά την προσέλκυση νέου προσωπικού μέσω της αγοράς εργασίας, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις παρακάτω πηγές :

- Το προσωπικό της επιχείρησης
- Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά, εφημερίδες και στο διαδίκτυο
- Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί
- Προκηρύξεις

(Τζωρτζάκης-Τζωρτζάκη, 2007)

1.2.4 Επιλογή προσωπικού

Είναι η διαδικασία κατά την οποία, ένας οργανισμός-επιχείρηση επιλέγει από ένα κατάλογο υποψηφίων το άτομο ή τα άτομα που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. (Κανελλόπουλου-Κατσιούλος, 1984, σελ. 153)

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια, ορισμένοι υποψήφιοι αποκλείονται εφόσον κρίνονται ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα στάδια αυτά είναι :

- Αίτηση/Βιογραφικό
- Προκαταρκτική συνέντευξη : σκοπός της είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης.
- Ειδικά τεστ : αποτελούν μέσο μετρήσεως των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη. Είναι απαραίτητα διότι αποκαλύπτουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να ανακαλυφθούν με τη συνέντευξη. (Κανελλόπουλου-Κατσιούλος, 1984, σελ. 161)
- Έλεγχος υποβάθρου και συστάσεων : οι συστατικές επιστολές αποτελούν βασικά στοιχεία διαμόρφωσης των απόψεων της επιχείρησης για κάποιον υποψήφιο.
- Συνέντευξη εργασίας : σύμφωνα με αυτή, γίνεται φανερό αφενός το κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να προσαρμοστεί στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας και αφετέρου δίνεται στον ίδιο η δυνατότητα άντλησης περισσότερων πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση και τη μορφή της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί.
- Εξέταση φυσικής κατάστασης : στη φάση αυτή, πέρα από την φυσική κατάσταση της υγείας και των ειδικών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου, ορισμένες εργασίες, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, προβάλλουν και ειδικό πλαίσιο απαιτήσεων τις οποίες πρέπει να ικανοποιεί ο υποψήφιος.
- Η απόφαση επιλογής ή μη : η τελική απόφαση για την επιλογή του υποψήφιου ή των υποψήφιων, λαμβάνεται από τον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004 & Φαναριώτη, 1997).

1.2.5 Εκπαίδευση & ανάπτυξη προσωπικού

Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων αυξάνεται συνεχώς όσον αφορά την εκπαίδευση των στελεχών της ώστε να προσαρμόζουν τις γνώσεις τους με βάση τα δεδομένα της σύγχρονης κοινωνίας της γνώσης. Στην προσπάθεια αυτή των επιχειρήσεων γίνεται η εφαρμογή ενός συστήματος δια βίου επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης, το οποίο καλείται να υλοποιήσει το τμήμα προσωπικού. (Τερζίδης,2004)
Τον κύριο λόγο για την πραγματοποίηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης έχουν οι εκπαιδευόμενοι. Δηλαδή θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις προσωπικές τους ελλείψεις και να λαμβάνουν την εκπαίδευση που τους παρέχεται σχετική για την κάλυψη αυτών. Όσον αφορά την πορεία των εκπαιδευομένων είναι αναγκαίο να ελέγχεται σε επαναλαμβανόμενα χρονικά διαστήματα , για να το επιτύχει αυτό η εκάστοτε επιχείρηση εφαρμόζει ποικίλες και ενδιαφέρουσες εκπαιδευτικές μεθόδους . Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, για αυτό η κάθε μια χρησιμοποιείται για κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Οι εκπαιδευτικοί μέθοδοι χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, πρώτον η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και δεύτερον η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Επίσης υπάρχει και εξ αποστάσεως μέθοδος, η οποία στη σήμερα χρησιμοποιείτε σχεδόν μόνο με την χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (πιο συγκεκριμένα με την χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή).

1.2.6 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση προσωπικού εφαρμόζεται από τα ανώτερα στελέχη ώστε να εντοπιστούν, από την μία τα δυνατά και αδύναμα σημεία του εκάστοτε εργαζομένου και από την άλλη τα σημεία να έρθουν σε σύγκριση με τα αποτελέσματα αξιολόγησης όλων των εργαζομένων του ίδιου κλάδου. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, ο προσδιορισμός της αποδοτικότητας του εργαζομένου, αλλά και η μελλοντική του εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση, θα γίνει με βάση κάποια κριτήρια. Αυτά τα κριτήρια χρησιμοποιούνται ξεχωριστά για κάθε επαγγελματική δραστηριότητα και είναι: η ποιότητα, η ποσότητα, η επικαιρότητα, η αποτελεσματικότητα κόστους, η ανάγκη για επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές. (Σκουλάς- Οικονομάκη 1998).
Για να θεωρηθεί αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά : αντικειμενικότητα, απλότητα, Σαφήνεια, προσαρμογή στις

ειδικές συνθήκες της επιχείρησης, εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης συμμετεχόντων, προσαρμοστικότητα-ευελξία. (Κανελλόπουλου,1983)
Από τα αποτελέσματα που θα διεξάγει ο αξιολογητής κρίνεται η πορεία του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Γι' αυτό τον λόγο ο αξιολογητής θα πρέπει να επιλέγεται με ιδιαίτερη προσοχή, εάν η επιχείρηση θέλει να αποφύγει τα παρακάτω λάθη: επιείκεια, κεντρική τάση, φαινόμενο φωτοστέφανου, προκατάληψη, πρώιμο και πρόσφατα αποτελέσματα αντίληψη. (Σκουλάς-Οικονομάκη, 1998)
Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης των εργαζόμενων της εκάστοτε επιχείρηση οδηγείτε στην ανάγκη ανάπτυξης μεθόδων αξιολόγησης. Οι οποίες χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις ποσοτικές μεθόδους οι οποίες βοηθούν στην μέτρηση της παραγωγής κ' τις ποιοτικές μεθόδους όπου αυτές επικεντρώνονται στην μέτρηση της στάσης αλλά και συμπεριφοράς των εργαζομένων.

1.2.7 Αμοιβές – παροχές

Όπως αναφέρει ο Καναδός συγγραφέας Bryan Tracy, «Αν θέλεις να αυξήσεις την ποσότητα των ανταμοιβών σου, πρέπει πρώτα να αυξήσεις την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών σου». Στηριζόμενοι λοιπόν σε αυτή την άποψη. Οι περισσότεροι εργοδότες, προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή ποιότητα και ποσότητα στην παραγωγή και στις υπηρεσίες τους. Αυτό επιτυγχάνεται αρχικά με το μισθό που δίνεται στον εκάστοτε εργαζόμενο και γενικότερα καθετί που του παρέχει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται.
Το σύστημα αμοιβών που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να κρατάει σε ισορροπία το κόστος των μισθών με το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή υπηρεσίας, να φροντίζει οι μισθοί να είναι δίκαιοι, να είναι εύκολο στη χρήση του από τους προϊσταμένους και κατανοητό από τους υπαλλήλους, να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και να δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας.
Τα κυριότερα και πλέον γνωστά συστήματα αμοιβών είναι :

- Η αμοιβή με βάση τη χρονική διάρκεια της εργασίας
- Αμοιβή σύμφωνα με την επίδοση
- Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη

Όσον αφορά τώρα τις πρόσθετες παροχές που προσφέρει μια επιχείρηση στους εργαζομένους της, πρέπει να είναι σωστά επιλεγμένες ώστε να τους παρακινούν για να προσπαθήσουν και αυτοί από τη μεριά τους να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σε αυτή την περίπτωση επιβραβεύεται η σκληρή τους δουλειά, η αφοσίωση και η ειλικρίνεια που δείχνουν.
Οι περισσότερες επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, εκτός της προσφορά του βασικού μισθού ή ημερομισθίου στον εργαζόμενο, παρέχουν και κάποιες πρόσθετες παροχές. Αυτές έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν οικονομική προστασία σε κινδύνους ή να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα και ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. (Κανελλόπουλος, 1991)
Με άλλα λόγια, οι εργοδότες προσπαθούν άμεσα ή έμμεσα να υποκινήσουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου, ώστε αυτός να μπορέσει να επιτεύξει κάποιο σκοπό. Αν και ο λόγος για τον οποίο κάποιος έκανε κάτι που του ζητήθηκε, μπορεί να μην είναι απαραίτητα φανερός στο μυαλό του, οι ωθήσεις που τον παρακινούν στο να κάνει αυτή την πράξη είναι, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, υποσυνείδητες. Γι αυτό το λόγο χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις τα προγράμματα υποκίνησης (κινήτρων) τα οποία χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και είναι :

- Ενιαίο πριμ
- Βραχυπρόθεσμα πριμ

- Κίνητρα πωλήσεων
- Προγράμματα πριμοδότησης βάση στόχων
- Πριμ παραμονής
- Δικαιώματα προαίρεσης
- Προγράμματα stock options

1.2.8 Εργασιακές σχέσεις

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούνται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός, τόσο των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, όσο και των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί. Ακόμη, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης. (Χατζηπαντελή, 1999)
Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις απαιτούν συνεργασία του manager, με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν επιλεχθεί από την συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης (εάν αυτή υπάρχει), με σκοπό να διεκδικούν τα αιτήματα τα οποία προβάλλουν οι εργαζόμενοι έναντι της εργοδοσίας. (Φαναριώτη, 2004)
Οι οργανώσεις αυτές (ή αλλιώς σωματεία) έχουν πολύ συγκεκριμένους στόχους, όπως να πετύχουν καλύτερους μισθούς και συνθήκες εργασίας για τα μέλη τους, εργασιακή εξασφάλιση και καλυτέρευση των επιδομάτων πρόνοιας. Κατά συνέπεια επιχειρούν να διαπραγματευτούν με τους εργοδότες για να πετύχουν αυτούς τους στόχους. Αυτό συνήθως γίνεται μέσω «συλλογικών διαπραγματεύσεων» (Bennett, 2001).

1.2.9 Εσωτερική επικοινωνία

Η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως την ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Για να είναι όμως επιτυχής η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει να μεταβιβαστεί και να γίνει κατανοητό. Για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία σε μια επιχείρηση, θα πρέπει τα στελέχη όλων των επιπέδων να λειτουργούν ταυτόχρονα και ως πομποί και ως δέκτες πληροφοριών και να χρησιμοποιούν με άνεση τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτει η οργάνωσή τους.
Η επικοινωνία είναι μια σκόπιμη διαδικασία που ακολουθεί την εξής πορεία : «μήνυμα», αποστολέας, αποδέκτης, «κωδικοποίηση», κανάλι,, «αποκωδικοποίηση», «θόρυβος», επαναπληροφόρηση.
Οι συνηθέστερες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις, είναι :

- Η προφορική : οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους κυρίως προφορικά. Οι τυπικές μορφές προφορικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν ομιλίες, συζητήσεις και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις. Πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η ταχεία μετάβαση και η επαναπληροφόρηση, ενώ μειονεκτήματα είναι ότι όσο περισσότεροι εμπλέκονται, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα παραμόρφωσης του μηνύματος.
- Γραπτή μέθοδος : περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα. Πλεονεκτήματά της είναι πως ο καθένας αφιερώνει περισσότερο χρόνο στη γραπτή λέξη παρά στην προφορική. Όταν κάποιος πρέπει να εκφράσει κάτι γραπτά, είναι πιο προσεκτικός στον τρόπο με τον οποίο θα εκφράσει αυτό που θέλει. Είναι πιο επιμελημένες, λογικές και σαφείς. Στα μειονεκτήματά της είναι πως η διαδικασία των γραπτών μηνυμάτων είναι πολύ χρονοβόρα. Επίσης οι γραπτές επικοινωνίες δεν έχουν έναν ενσωματωμένο μηχανισμό επαναπληροφόρησης.

- Η μέθοδος με άλλα μέσα εκτός του λόγου : η γλώσσα του σώματος, όπως είναι οι χειρονομίες, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις. Ο τόνος της φωνής, με τον οποίο δίνει κανείς έμφαση σε λέξεις ή φράσεις.
- Ηλεκτρονικά μέσα : εκτός από τα πιο συνηθισμένα κοινά μέσα επικοινωνίας (τηλέφωνο, ταχυδρομείο), σήμερα υπάρχουν τα ηλεκτρονικά μέσα τα οποία βοηθούν στην πραγματοποίηση των διάφορων επικοινωνιών, όπως είναι η τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές που ενεργοποιούνται με τη φωνή, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.ά.

  Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας και τα κατάλληλα κανάλια. Οι μορφές επικοινωνίας είναι :
- Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας ξεκινάει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Σε αυτή την περίπτωση τα μηνύματα έχουν τη μορφή ανακοινώσεων, οδηγιών και διαταγών.
- Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία : οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας.
- Η οριζόντια επικοινωνία : είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης (Τζωρτζάκης-Τζωρτζάκη, 2007).

1.2.10 Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων

Κεφαλαιώδης σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι το ζήτημα της υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας . Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να θέτει ως προτεραιότητα της την προστασία τόσο των εργαζομένων όσο και αυτών που συναναστρέφονται με την επιχείρηση (και ιδίως αυτών που κάνουν χρήσης των προϊόντων της), από κινδύνους που απειλούν την υγεία τους. Η σπουδαιότητα του ζητήματος της υγιεινής και ασφάλειας αναγνωρίζεται και από τη σχετική νομοθεσία η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτατο σύνολο κανόνων για θέματα τόσο γενικά, όπως είναι οι ευθύνες του εργοδότη και των εργαζομένων όσο και ειδικά π.χ. κατασκευή δοχείων πίεσης.

Η ασφάλεια είναι μια από τις πιο θεμελιώδεις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Κατά συνέπεια ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει τη ικανότητα ενός εργαζομένου και την υποκίνηση του να εργαστεί. Για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων είναι υπεύθυνοι πρώτον το ανώτατο μάνατζμεντ όπου πρέπει να χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα, να έχει σαν πρωτεύον στόχο της επιχείρησης την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων. Επιπλέον τα γραμμικά ή ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα, εφόσον τα ατυχήματα θα συμβούν στον τόπο της εργασίας και οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στο δικό τους τμήμα εργασίας. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να έχουν ενημερότητα των συνθηκών υγείας και ασφάλειας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς οι οποίοι έχουν γνώσεις για να τους βοηθήσουν στη μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών.

Οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού αποτελούν την Τρίτη ομάδα που είναι υπεύθυνη για την υγεία και τη ασφάλεια. Στις μεγάλες επιχειρήσεις αυτή η υπηρεσία έχει ένα αυτόνομο τμήμα υγείας και ασφάλειας.

Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την υγεία και ασφάλεια μπορεί να είναι διαφορετικού τύπου. Ο παράγοντας του περιβάλλον, ίσως ο πιο σημαντικός είναι η φύση του έργου , καθώς επηρεάζεται ιδιαίτερα από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας.

Ένας δεύτερος ζωτικός παράγοντας είναι η στάση του υπαλλήλου προς τη υγεία και την ασφάλεια η οποία μπορεί να είναι διαφορετική από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Δηλαδή μπορεί να είναι είτε εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος προς την ασφάλεια και συνεργασία σχετικά με προγράμματα ασφάλειας είτε απάθεια.
Ένας τρίτος παράγοντας που επηρεάζει στην υγεία και ασφάλεια την εργασία είναι η πολιτεία με τη σχετική νομοθεσία.
Τέταρτος και τελευταίος παράγοντας είναι τα συνδικαλιστικά σωματεία, τα περισσότερα από τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την υγεία και την ασφάλεια των μελών και πιέζουν τους εργοδότες για καλύτερα προγράμματα, επιπλέον η πολιτική τους δύναμη τους δίνει την δυνατότητα ψηλάφησης νομών που βελτιώνουν τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων (Χατζηπαντελή, 1999).

Κεφάλαιο 2
Ανάπτυξη & Εκπαίδευση Προσωπικού

Σύμφωνα με τους Olfert & Philipps (2003), Ανάπτυξη Προσωπικού είναι το σύνολο των μέτρων που συμβάλλουν στην ατομική επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τους παρέχουν τις ικανότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα ώστε να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στα επίκαιρα και στα μελλοντικά τους καθήκοντα. Πρόκειται δηλαδή κατά κύριο λόγο για μέτρα που αποβλέπουν στην επαγγελματική επιμόρφωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να συνδυάζονται με μέτρα επαγγελματικής εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης ενός προσώπου για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα που θα ασκήσει στο μέλλον. (Τερζίδης, 2004)
Στη θεωρία γίνεται εννοιολογική διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Με τον όρο εκπαίδευση χαρακτηρίζεται η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης του ατόμου στην παρούσα εργασία. Ενώ ως ανάπτυξη χαρακτηρίζεται η διαδικασία δημιουργίας των προϋποθέσεων για βελτίωση της απόδοσής τους σε μελλοντικές θέσεις. Εντούτοις, η διάκριση αυτή συνήθως παραβλέπεται διότι η εκπαίδευση στηρίζει την ανάπτυξη. Η μέσω της εκπαίδευσης βελτίωση των ικανοτήτων του ατόμου, αποτελεί το υπόβαθρο για την προώθησή του και σε άλλες (και ανώτερες) θέσεις. (Φλώρου, 1993)

2.1 Αναγκαιότητα και στόχοι της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη της σύγχρονης κοινωνίας της γνώσης στο τεχνικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο καθώς και η αμοιβαία επίδραση αυτών των παραγόντων, οδηγούν πολλές επιχειρήσεις στη χρήση σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Η γνώση ξένων γλωσσών καθώς επίσης και στοιχείων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού γίνονται όλο ένα πιο απαραίτητες. Για τους λόγους αυτούς αυξάνεται συνεχώς και το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να εκπαιδεύουν διαρκώς τα στελέχη τους, ώστε να προσαρμόζουν τις γνώσεις τους στο εκάστοτε επίκαιρο επίπεδο. Η αναγκαιότητα αυτή δημιουργείται και από το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να κρατήσουν τα ικανά στελέχη τους, αλλά ακόμη και από την επιθυμία τους να δημιουργήσουν σε νεαρά στελέχη τις προϋποθέσεις επαγγελματικής ανέλιξής τους. Στον βαθμό που η επίτευξη των στόχων ανάπτυξης προσωπικού επιβάλλεται να μην αφεθεί στην τύχη, γίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη ενός συστήματος δια βίου επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης, το οποίο κατά κανόνα καλείται να υλοποιήσει το τμήμα προσωπικού. Προκειμένου να αναληφθεί προσπάθεια συστηματικής ανάπτυξης προσωπικού, κρίνεται απαραίτητο η επιχείρηση να αναπτύξει λεπτομερή προγράμματα επιμόρφωσης που θα απευθύνονται σε συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες εργαζομένων. Οι στόχοι και το περιεχόμενο τέτοιου είδους προγραμμάτων πρέπει κατά το δυνατόν να ορισθούν επακριβώς, να προσδιορισθούν οι μέθοδοι μετάδοσης των γνώσεων που κρίνονται ως οι καταλληλότερες για την επίτευξη των στόχων και τέλος να εντοπισθεί ο κατάλληλος τρόπος ελέγχου του βαθμού υλοποίησης των στόχων του προγράμματος αυτού. (Τερζίδης, 2004)

2.2 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάγκη εφαρμογής ενός προγράμματος εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να ανακύψει από τους παρακάτω λόγους:

- την εισαγωγή νέων τεχνολογιών

- τη διαφοροποίηση της επιχείρησης προς διαφορετικούς τομείς
- την κακή ποιότητα προϊόντων
- τον υψηλό δείκτη ατυχημάτων
- τον υψηλό δείκτη απουσιών από την εργασία
- τον υψηλό δείκτη εναλλαγής προσωπικού
- οι δυσμενείς εκθέσεις απόδοσης που υποβάλλονται από στελέχη για τους υφισταμένους τους.

Ωστόσο, σημειώνεται ότι ένα από όλα αυτά μπορεί να προκληθεί από παράγοντες άλλους εκτός της ανεπαρκούς εκπαίδευσης. (Bennett, 2001)
Παρόλα αυτά, η επιτυχία ή η αποτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζεται από την προθυμία των εκπαιδευόμενων στο να συμμετάσχουν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να έχουν τη θέληση να μάθουν, να αναγνωρίζουν τις ελλείψεις τους και να εκλαμβάνουν την παρεχόμενη εκπαίδευση ως σχετική για την κάλυψη των προσωπικών τους ελλείψεων. Το πρόγραμμα πρέπει να είναι σταθερό, προοδευτικό και να μην υπερβαίνει τις διανοητικές ικανότητες των εργαζομένων. Η πρόοδος των συμμετεχόντων πρέπει να ελέγχεται τακτικά και οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν πόσο καλή είναι η πορεία τους. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι πρέπει να είναι ποικίλες, ενδιαφέρουσες και να απαιτούν την ενεργό συμμετοχή από τους μετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

2.3 Μέθοδοι Ανάπτυξης-Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Herzke (1978) ανέφερε ότι δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που να έχει καθολική εφαρμογή, αλλά πολλές από τις οποίες η κάθε μια είναι κατάλληλη για μια συγκεκριμένη περίσταση. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες από τους οποίους σημαντικότεροι είναι :

- Οι συνθήκες που επικρατούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση (ύπαρξη και βαθμός καταλληλότητας των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων κ.ά.)
- Η σχέση κόστους/ωφέλειας (προσδοκώμενο όφελος σε σχέση με την δαπάνη που θα προκληθεί)
- Οι ανάγκες για επιμόρφωση του προσωπικού (οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με το επίπεδο του υποψηφίου για επιμόρφωση)
- Οι προτιμήσεις και κυρίως οι δυνατότητες του υποψηφίου για αποτελεσματική συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. (Τερζίδης, 2004)

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the gob training)
- Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training)

Δεν θα πρέπει όμως να παραληφθεί η μέθοδος της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, της οποίας τα ίχνη εμφανίζονται για πρώτη φορά στα μέσα του 1800 με τις σπουδές δια αλληλογραφίας στην ανώτερη εκπαίδευση. Το 1972 το Διεθνές Συμβούλιο Εκπαίδευσης δια αλληλογραφίας (International Council for Correspondence Education – ICCE) επινόησε τον όρο εξ αποστάσεως εκπαίδευση για την περιγραφή του συνόλου των εκπαιδευτικών τεχνικών που προέκυψαν κατά τη διάρκεια όλων των χρόνων λειτουργίας αυτού του είδους εκπαίδευσης.
«Εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι η υποβοηθούμενη από τα μέσα επικοινωνίας εκπαίδευση (ταχυδρομείο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ραδιόφωνο, τηλεόραση, βίντεο, υπολογιστές τηλεδιάσκεψη και άλλα) με μικρή ή καθόλου διαπροσωπική ή σε τάξη επαφή μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου». Σήμερα η εξ αποστάσεως εκπαίδευση

εφαρμόζεται, σχεδόν αποκλειστικά, με τη χρήση του υπολογιστή και πιο συγκεκριμένα σε διαδικτυακό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, τείνει να είναι ίδια με τις έννοιες ηλεκτρονική μάθηση (e-learning), μάθηση υποβοηθούμενη από υπολογιστή (computer assisted learning), μάθηση μέσω διαδικτύου (online learning), διαδικτυακή εκπαίδευση (online education), εκπαίδευση βασισμένη στο διαδίκτυο (web-based education). Η διαφορά στη σημασία των όρων αυτών αρχίζει να μειώνεται και ο διαχωρισμός γίνεται όλο και πιο δύσκολος τόσο για αρχάριους όσο και για έμπειρους. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μπορεί να διαχωριστεί σε σύγχρονη και ασύγχρονη.

- Στη σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση η διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης είναι ταυτόχρονη. Ο εκπαιδευτής παραδίδει το μάθημα σ ζωντανή σύνδεση και ο εκπαιδευόμενος, αν και βρίσκεται σε διαφορετικό τόπο, παρακολουθεί το μάθημα στον ίδιο χρόνο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση με την υποστήριξη της τηλεδιάσκεψης και η χρήση δωματίου ζωντανής συζήτησης (live chat room).
- Στην ασύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία θεωρείται και ως η πιο διαδεδομένη, ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει σε διαφορετικό χώρο από τον εκπαιδευτή και διαφορετικό χρόνο από τη διαδικασία της παράδοσης του μαθήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα μαθήματα που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του διαδικτύου. (Το άρθρο ήταν διαθέσιμο στην ιστοσελίδα : http://www.biologiaonline.gr/2011/12/blog-post_11.html και η πρόσβαση σε αυτό πραγματοποιήθηκε στις 10/03/12)

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι η ευελιξία, η ανεξαρτησία θέσης, οι ίσες ευκαιρίες, η εξατομικευμένη μάθηση και η δυνατότητα περισσότερων επιλογών μαθημάτων. Αντίθετα τα μειονεκτήματά της είναι ότι απαιτεί αυτοπειθαρχία και σωστή διαχείριση χρόνου, έχει ατονικό κόστος, εξαρτάται από την ικανότητα χρήσης του υπολογιστή και την εξοικείωση με το διαδίκτυο και τέλος δεν δίνεται η δυνατότητα κοινωνικοποίησης όπως στο περιβάλλον μιας πραγματικής τάξης.

2.3.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)

Η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία, γίνεται στο χώρο εργασίας και με τα μηχανήματα/εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευσή του την αναλαμβάνει είτε ο άμεσος προϊστάμενός του είτε κάποιος «παλιός», έμπειρος συνάδελφός του. (Χυτήρης, 2001)
Οι μέθοδοι εκπαίδευσης της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι :

- *Επίδειξη* : Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για το νεοπροσληφθέν προσωπικό, κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Εδώ ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τις πτυχές μερικών δεξιοτήτων, δηλαδή δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνονται κάποιες εργασίες. Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για σωματικές δεξιότητες και αυτό γίνεται φανερό από τη χρήση της, για πάνων από εκατό χρόνια, από τους προπονητές αθλητών και στις ασκήσεις στο στρατό. Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)
- *Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης* : Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά, σύμφωνα με την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους σχολιάζει τη συμπεριφορά του, τον καθοδηγεί σε τεχνικά θέματα και τον ενημερώνει για την πρόοδό του. Δηλαδή το αρχικό στάδιο της εκπαίδευσης περιλαμβάνει μια επίδειξη από πλευράς του νέου στελέχους, ακολουθούμενη από μια μίμηση των ενεργειών του εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευόμενος στη συνέχεια, επαναλαμβάνει πιο δύσκολες εργασίες, κάνει ερωτήσεις και προοδευτικά επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων (Σαρμανιώτης, 2005) . την καθοδήγηση την αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα και χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση ορίζει έμπειρα άτομα, με συγκεκριμένες ικανότητες, τα οποία θα αναλάβουν την καθοδήγηση των

εκπαιδευόμενων. Η καθοδήγηση δεν θεωρείται ως η καταλληλότερη μέθοδος εκπαίδευσης όταν απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου. (Χυτήρης, 2001)

- *Πρακτική άσκηση* : Τη συγκεκριμένη μέθοδο υιοθετούν συνήθως Ανώτατα Εκπαιδευτικά (και Τεχνολογικά) Ιδρύματα ως μέσο βοήθειας των τελειόφοιτων, για την απόκτηση πρακτικής εμπειρίας πάνω στο αντικείμενο των σπουδών τους. Η πρακτική άσκηση πραγματοποιείται σε συνεργαζόμενες εταιρείες ή οργανισμούς και η συνήθης διάρκειά της είναι από τρείς έως δώδεκα μήνες. Το θετικό της μεθόδου αυτής είναι ότι δίνεται η ευκαιρία στον φοιτητή να θέσει σε εφαρμογή όσα έχει διδαχθεί σε θεωρητικό επίπεδο. Αντίθετα όμως, λόγω του περιορισμένου χρόνου που έχει στη διάθεσή του ο φοιτητής στην εταιρεία, είναι δύσκολο να του ανατεθούν σοβαρά καθήκοντα. Παρ όλα αυτά, η πρακτική άσκηση βοηθά το φοιτητή να αποκτήσει μια πρώτη επαφή με τον επιχειρηματικό κόσμο. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)
- *Εναλλαγή θέσεων εργασίας* : Στη μέθοδο αυτή, το στέλεχος που έχει τεθεί υπό εκπαίδευση, μετακινείται οριζόντια, από τη μία λειτουργία στην άλλη, αναλαμβάνοντας κάθε φορά διαφορετική διοικητική θέση, για διάστημα τριών έως έξι μηνών. Η συγκεκριμένη μέθοδος βοηθάει τον εκπαιδευόμενο στην απόκτηση, από τη μια εμπειριών από διαφορετικά τμήματα και από την άλλη σφαιρικότερης αντίληψης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι : 1) η μείωση της ανίας από την καθημερινή ρουτίνα και αύξηση του ενδιαφέροντος και της διάθεσης του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούργιο και διαφορετικό, 2) η ανάπτυξη δικτύου γνωριμιών και διαπροσωπικών σχέσεων και τέλος 3) σε περίπτωση μετακίνησης του στελέχους σε άλλη χώρα, του δίνεται η ευκαιρία να γνωρίσει την κουλτούρα, τόσο των συνεργατών του όσο και των πελατών της επιχείρησης. Από την άλλη όμως παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, τα οποία είναι : 1) ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο, γνωρίζοντας ότι είναι προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, 2) η ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά και η συνεχής μετακίνησή του, είναι πιθανό να τον κουράσουν ψυχολογικά, 3) είναι χρονοβόρα διαδικασία το στέλεχος να προσαρμοστεί στο εκάστοτε τμήμα και να αναλάβει πραγματική δράση και τέλος 4) ο κίνδυνος απόρριψης του εκπαιδευόμενου από τους εργαζόμενους του νέου τμήματος στο οποίο θα ενταχθεί και η πιθανότητα απροθυμίας συνεργασίας μαζί του. (Χυτήρης, 2001)
- *Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας* : Είναι η ανάθεση νέων καθηκόντων των εργαζομένων μέσω της σταδιακής αύξησης των αρμοδιοτήτων τους. Με βάση αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος εμπλουτίζει τις γνώσεις του και έχει περισσότερες πιθανότητες στο να αποκτήσει διοικητική θέση στην επιχείρηση θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή (μέσω σχετικής μελέτης και σχεδιασμού) στην αύξηση των αρμοδιοτήτων που θα ανατεθούν στον εργαζόμενο, η οποία είναι αναγκαίο να συμβαδίζει με την αύξηση των δεξιοτήτων του. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)
- *Εκπαίδευση μέσω Μέντορα* : Ο όρος mentoring έχει ελληνική προέλευση, καταγράφεται στον Όμηρο και αναφέρεται στον Μέντορα, ο οποίος ήταν φίλος του βασιλιά της Ιθάκης και έπειτα από παράκληση του βασιλιά, ανέλαβε την προστασία του γιού του, Τηλέμαχου, ο οποίος θα πολεμούσε τους Τρώες. Σήμερα λοιπόν, ο ίδιος αυτός όρος, χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει τη μοναδική σχέση που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ δύο ατόμων, με κύριο σκοπό την εκπαίδευση του ενός μέσω της υποστήριξης του άλλου. Με άλλα λόγια, η σχέση αυτή επιτρέπει τη μετάδοση γνώσεων και εμπειριών από ένα έμπειρο (σε ένα ή περισσότερους τομείς) άτομο, σε ένα λιγότερο έμπειρο, που όμως έχει την ανάγκη της υποστήριξης και της μεταφοράς γνώσεων και εμπειριών, για τη δική του προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τον χώρο εργασίας, η έννοια του Μέντορα αναφέρεται στην «πρόσωπο με πρόσωπο» σχέση, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ ενός επαγγελματία (συνήθως μεγαλύτερης ηλικίας, εμπειρίας και κάποιες φορές ιεραρχικής θέσης) και ενός νέου επαγγελματία, με απώτερο σκοπό την μεταβίβαση εμπειριών, γνώσεων, κωδικών επαγγελματικής επικοινωνίας και συμπεριφοράς, προκειμένου το νέο στέλεχος να προετοιμαστεί κατάλληλα (σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα) για τις απαιτήσεις

του επαγγελματικού του ρόλου στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η σχέση μέντορα-προστατευόμενου δεν είναι μονομερής. Και τα δύο μέρη χρειάζονται κίνητρα για την εμπλοκή και δέσμευσή τους, επενδύουν σε αυτή και αντλούν οφέλη από αυτή. Σε γενικές γραμμές, μπορεί κανείς να πει ότι ο Μέντορας καλείται να παίξει τους εξής ρόλους : 1) να κτίζει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, 2) να επικοινωνεί, ακούει, μιλά, 3) να συνεργάζεται, 4) να υποστηρίζει, συμβουλεύει, διευκολύνει, εμψυχώνει, 5) να ενεργεί ως μοντέλο, 6) να οργανώνει-κατευθύνει, 7) να προπονεί-εκπαιδεύει, 8) να παρακολουθεί, διαμορφώνει, αξιολογεί, ανατροφοδοτεί και τέλος 9) να είναι ο ίδιος εργαζόμενος (με ότι αυτό συνεπάγεται). (Το άρθρο ήταν διαθέσιμο στην ιστοσελίδα : http://epapanis.blogspot.gr/2011/02/blog-post_10.html και η πρόσβαση σε αυτό πραγματοποιήθηκε στις 11/01/12)

- *Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας* : Η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης εφαρμόζεται κυρίως όταν η άσκηση ενός επαγγέλματος προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες που πιστοποιούνται από τους αντίστοιχους επαγγελματικούς συλλόγους όπως ο Ιατρικός και ο Δικηγορικός. Η μαθητεία γίνεται σε συγκεκριμένο, ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον που θα δώσει στον εκπαιδευόμενο τις απαραίτητες γνώσεις και συνοδεύεται από μηχανισμούς ελέγχου π.χ. γραπτές εξετάσεις που πιστοποιούν την επιτυχία του προγράμματος. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)
- *Συμμετοχή σε έργα και εργασίες* : Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενος αναθέτει συγκεκριμένες έρευνες, μελέτες ή έργα-projects στον εκπαιδευόμενο. Η συμμετοχή σε έργα και εργασίες έχει ως σκοπό να βγουν στην επιφάνεια, με αντικειμενικό τρόπο, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων, ενώ συγχρόνως ενισχύεται η δημιουργικότητά τους, η διάθεση για πρωτοβουλία και η δυναμική παρουσία τους στον εργασιακό χώρο. (Armstrong, 1999)

2.3.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training)

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας μπορεί να είναι είτε ενδοεπιχειρησιακή, να πραγματοποιούνται δηλαδή εκπαιδευτικά προγράμματα εντός της επιχείρησης, είτε εξωεπιχειρησιακή, κατά την οποία πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Το πρόγραμμα που θα παρέχει η κάθε επιχείρηση, εξαρτάται από το μέγεθός της, καθώς δεν έχει τη δυνατότητα μια μικρή επιχείρηση να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά. Αυτού του είδους τα προγράμματα όμως χρησιμοποιούν μερικές φορές και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όταν θέλουν να προσφέρουν κάποια εξειδικευμένη γνώση σε έναν μικρό αριθμό των εργαζομένων τους. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)
Οι μέθοδοι εκπαίδευσης της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι :

- *Διαλέξεις-Σεμινάρια-Εργαστήρια* : Οι διαλέξεις είναι μετάδοση δεδομένων και απόψεων προς ένα μεγάλο ακροατήριο, συνήθως χωρίς να απαιτείται άλλη συμμετοχή του εκπαιδευόμενου πλην της ακρόασης και της λήψης σημειώσεων. Οι διαλέξεις πρέπει να δίνουν έμφαση στα σημαντικότερα σημεία ενός θέματος, αφού μόνο το ένα τρίτο (1/3) περίπου από το υλικό μπορεί να παραμείνει στη μνήμη. Τα διανεμόμενα φυλλάδια μπορούν να ενισχύσουν και να παγιώσουν τις πληροφορίες που μεταδίδονται μέσω των άλλων υλικών (Bennett, 2001). Τα σεμινάρια αποτελούν μια παραδοσιακή μέθοδο παθητικής μάθησης. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές. Τα σεμινάρια μπορούν να διοργανωθούν από την ίδια την επιχείρηση, γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκπαιδευτικούς οργανισμούς, συλλόγους εργαζομένων, πανεπιστημιακά ιδρύματα, επαγγελματικούς φορείς. Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της μεθόδου των σεμιναρίων, θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα-σεμινάριο, καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της (Χυτήρης, 2001). Όσον αφορά τα εργαστήρια, θεωρούνται πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα και μπορούν να

χρησιμοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα ένας τρόπος είναι, αφού ο εκπαιδευτής παρουσιάσει τα γεγονότα και τις ιδέες ώστε να γίνουν κατανοητά από τους εκπαιδευόμενους, να καθοδηγεί τη συζήτηση. Άλλοτε ο σκοπός του εργαστηρίου μπορεί να είναι είτε η εύρεση μιας απάντησης σε μια ερώτηση, είτε μιας λύσης σε συγκεκριμένο πρόβλημα (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

- *Προσομοίωση* : Είναι η μίμηση της λειτουργίας μιας εγκατάστασης ή μιας διαδικασίας με τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή (υπολογιστική προσομοίωση). Η υπολογιστική προσομοίωση είναι μια ιδιαίτερα αποτελεσματική τεχνική για να δοκιμάζει κανείς αλλαγές και εναλλακτικές λύσεις στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι εναλλακτικές αυτές δοκιμάζονται (ελέγχονται) σε ένα «τεχνητό» περιβάλλον στον υπολογιστή, χωρίς να απαιτούνται δαπανηρές, πραγματικές δοκιμές. Με τη χρήση της μεθόδου αυτής, οι επιχειρήσεις οδηγούνται (τις περισσότερες φορές) στις βέλτιστες αποφάσεις για θέματα στελέχωσης, ροής εργασίας, εξοπλισμού κ.ά. Σκοπός λοιπόν αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι η, σε βάθος, γνώση της επίδρασης διαφόρων αποφάσεων στη διαδικασία και η μελέτη εναλλακτικών σεναρίων. Όπως όλες οι μέθοδοι, έτσι και η προσομοίωση έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα πρέπει να αναφερθούν τα εξής : 1) είναι η μόνη προσέγγιση για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων, 2) απαιτεί σημαντικά λιγότερο χρόνο, 3) είναι πιο απλή, 4) είναι πιο πρακτική, 5) έχει μεγαλύτερη ευαισθησία στο να αντιλαμβάνεται τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των προβλημάτων, 6) γίνεται κατανοητή από τους περισσότερους χρήστες, 7) είναι πιο ασφαλής, καθώς δεν βάζει σε κίνδυνο ανθρώπους, ενώ επιτρέπει ταυτόχρονα τη μελέτη επικίνδυνων καταστάσεων, χωρίς να χρειαστεί να τις δημιουργήσει στην πράξη, 8)παρέχει τη δυνατότητα επανάληψης ακριβώς του ίδιου φαινομένου, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε πραγματικά προβλήματα και τέλος 9) παρέχει επιπλέον τη δυνατότητα πλήρους ενόρασης του συστήματος που εξετάζεται από όλες τις πλευρές, πράγμα αδύνατον στην πλειονότητα των περιπτώσεων στα φυσικά συστήματα. Τα μειονεκτήματα της προσομοίωσης είναι ενδεικτικά τα εξής : 1) μπορεί να απαιτεί σημαντικό χρόνο και κόστος, 2) μπορεί να μην είναι πάντα η πιο κατάλληλη μέθοδος επίλυσης του προβλήματος, 3) δεν εγγυάται ότι θα οδηγήσει στην καλύτερη δυνατή λύση, 4) μπορεί να μην αντανακλά με ακρίβεια την υπό μελέτη κατάσταση και 5) βασίζεται καθοριστικά στην τυχαιότητα των τυχαίων αριθμών που χρησιμοποιεί και μια πιθανή μεροληψία τους οδηγεί σε πλήρως λανθασμένα αποτελέσματα. (Tocher K.D. , 1962).
- *Υπόδηση ρόλων* : Οι εκπαιδευόμενοι που συμμετέχουν στη συγκεκριμένη μέθοδο, καλούνται να υποδυθούν συγκεκριμένους ρόλους, σε ένα σκετς μικρής διάρκειας, το οποίο αναφέρεται σε μια κατάσταση (πρόβλημα) την οποία αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Η υπόδηση ρόλων έχει ως στόχο οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις ευθύνες του ρόλου, να δουν τα πράγματα από μια άλλη οπτική γωνία και να δοκιμάσουν, ίσως, συμπεριφορές για τους ίδιους. Πρόκειται για μια ανέξοδη και ευχάριστη μέθοδο εκπαίδευσης, η οποία μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεχτούν να «παίξουν» κάποιο συγκεκριμένο ρόλο. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησής τους. (Χυτήρης, 2001)
- *Εκπαίδευση ευαισθησίας* : Είναι μια εργαστηριακή μορφή εκπαίδευσης, η οποία αποσκοπεί στην αύξηση της αυτογνωσίας και της κατανόησης των εργαζομένων ως προς τη συμπεριφορά των άλλων, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση και ανάπτυξη, τόσο των διαπροσωπικών ευαισθησιών, όσο και των διαπροσωπικών σχέσεων. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, μια ομάδα ατόμων (περίπου δέκα άτομα) παρευρίσκονται σε μια αίθουσα, μαζί με ένα συντονιστή συζήτησης, για να αναπτύξουν διάφορα θέματα (μη προκαθορισμένα). Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ζητείται από τον κάθε συμμετέχοντα να εκφράσει τα ειλικρινή αισθήματά του, να πει τι γνώμη έχει για τους συναδέλφους του, τι αντιδράσεις του προκαλούν και να κάνει αξιολόγηση της συμπεριφοράς τους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση ευαισθησίας, θα πρέπει

οι συμμετέχοντες να εκφράσουν κάθε είδους σχόλιο για τους συναδέλφους τους, χωρίς να αισθάνονται δυσκολία ή πίεση στο να πουν τα πραγματικά αισθήματά τους (για παράδειγμα σεβασμός στον ανώτερο, συναδελφικής αλληλεγγύης, φόβου παρεξήγησης κ.ά.). (Χυτήρης, 2001)

- *Μελέτη περιπτώσεων* : Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, μέσω της οποίας οι εκπαιδευόμενοι, σε μικρές ομάδες, λαμβάνουν γραπτώς ένα οργανωσιακό πρόβλημα και το μελετούν. Το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να είναι είτε πραγματικό είτε ειδικά γραμμένο (υποθετικό) για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Ο σύνηθες στόχος αυτής της μεθόδου είναι οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν στην ανάλυση και σύνθεση στοιχείων ενός προβλήματος από το στέλεχος και να προτείνουν λύσεις. Τα κύρια χαρακτηριστικά της μελέτης περιπτώσεων είναι τα εξής : 1) τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι, συνήθως, πραγματικά, 2) οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις, 3) η συμμετοχή του διδάσκοντα στη λύση του προβλήματος είναι ελάχιστη, αφήνοντας έτσι τους εκπαιδευόμενους να βασίζονται στους εαυτούς τους (γνώσεις, εμπειρίες κ.ά.) για να βρουν τη λύση, 4) οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξολοκλήρου λάθος, αφού οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη. Επίσης μαθαίνουν ότι διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξίσου σωστές, 5) ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες, χωρίς όμως να διδάσκει, και να δίνει λύση στο πρόβλημα (Χυτήρης, 2001).
- *Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς* : Κατά τη μέθοδο αυτή τα εκπαιδευόμενα στελέχη παρακολουθούν σε βιντεοταινία μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης, την οποία καλούνται να υιοθετήσουν και να μεταφέρουν στο χώρο εργασίας τους. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα. Είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις και επιγραμματικά τα βήματα αυτής της μεθόδου είναι :

i. Ο εκπαιδευτής αναφέρεται στο θέμα-ικανότητα που πρόκειται να διδαχθεί
ii. Προβάλλεται η ταινία με τη συγκεκριμένη υποδειγματική συμπεριφορά
iii. Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται τους ρόλους-συμπεριφορές που είναι για την ίδια ή ανάλογη κατάσταση
iv. Ο εκπαιδευτής σχολιάζει-κριτικάρει-επαινεί την συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων
v. Οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να δείξουν αυτή την ορθή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας τους. (Χυτήρης, 2001)

- *Μέθοδος Vroom-Yetton* : Αυτή η μέθοδος ανάπτυξης στελεχών επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων και βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δύο συγγραφέων, η οποία εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως : ποιότητα, αποδοχή, χρόνος λήψης απόφασης. Σε αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης τα στελέχη μαθαίνουν από τη μια τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και από την άλλη να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων (Χυτήρης, 2001)
- *Εκπαίδευση «Νέας Εποχής»* : Είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης η οποία πραγματοποιείται σε αίθουσες διδασκαλίας, όπου τα μαθήματα-ασκήσεις διαρκούν από μερικές ημέρες έως μερικές εβδομάδες. Μέσω της μεθόδου αυτής, οι εκπαιδευόμενοι προκαλούνται να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, όσον αφορά την προσωπική τους ζωή, ενώπιων των συναδέλφων τους. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της γιόγκα, της αυτοϋπνωσης, του καταιγισμού ιδεών και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω και εν τέλει συμπεριφορά. Η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί έντονη κριτική, ότι βασίζεται στη φιλοσοφία της πλύσης εγκεφάλου, ότι παραβιάζει την ιδιοτικότητα των ατόμων, προσβάλλει την προσωπικότητά τους και ότι απαιτεί από τους εκπαιδευόμενους να αλλάξουν τα θρησκευτικά τους πιστεύω. Η παραπάνω

κριτική εγείρει θέματα ηθικής και θα πρέπει άρα η συμμετοχή των εργαζομένων να είναι προαιρετική. (Χυτήρης, 2001)

- ❖ *Εκπαίδευση επιβίωσης* : Τα στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο, γι αυτό το λόγο χρειάζεται να έχουν θάρρος, αυτοπεποίθηση, καθώς και να καταβάλουν ομαδική προσπάθεια για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων. Για να αποκτήσουν λοιπόν τα στελέχη αυτά τα προσόντα, χρησιμοποιείται η εκπαίδευση επιβίωσης (ή αλλιώς υπαίθρου) με βάση την οποία τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης πραγματοποιούν περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια (για μερικές ημέρες). Αυτό που καταφέρνουν οι επιχειρήσεις εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο εκπαίδευσης είναι να δοκιμαστεί η σωματική αλλά κυρίως η ψυχική αντοχή τους σε αντίξοες και επικίνδυνες φυσικές συνθήκες, να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους, να εκτιμήσουν την ομαδικότητα και την αλληλοβοήθεια, να επαναξιολογήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και επιπλέον να εκτονωθούν στο φυσικό περιβάλλον. Πέρα των θετικών αποτελεσμάτων που διατυπώνονται από τις επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη η προσωπικότητα και η κουλτούρα των στελεχών καθώς και η επιθυμία τους να συμμετάσχουν σε ένα ταξίδι επιβίωσης. (Χυτήρης, 2001)
- ❖ *Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια* : Η μέθοδος αυτή έκανε την πρώτη της εμφάνιση στην Αμερική το 1950 και από τότε εφαρμόζεται ευρύτατα με την ανάπτυξη παιχνιδιών, όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικά για επιμέρους βιομηχανικούς κλάδους. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε πέντε έως έξι ομάδες, κάθε μια από τις οποίες αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση, με σκοπό να ανταγωνίζονται η μια την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες κάθε ομάδας θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις σχετικά με διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως είναι οι πωλήσεις, τα αποθέματα, το επίπεδο παραγωγής κ.ά. Η κάθε ομάδα-επιχείρηση δεν γνωρίζει την απόφαση της άλλης και πως επηρεάζουν αυτές τις δικές της επιλογές. Η μέθοδος αυτή βοηθάει στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας, καθώς και στη διαπίστωση της αναγκαιότητας της συνεργασίας και πώς αυτή επιτυγχάνεται. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής βρίσκονται το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων-εμπειριών και άνω και ο σχετικά μικρός αριθμός εναλλακτικών λύσεων που τους δίνεται. (Χυτήρης, 2001)

- ♦ *Δυναμική ομάδων-Ομαδικές ασκήσεις* : Ως ομάδα ορίζεται η συγκέντρωση δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία βρίσκονται μεταξύ τους και αλληλενεργούν ή από απλή σύμπτωση ή από συνειδητή επιλογή. Βασικό στοιχείο της ομάδας είναι η αλληλεπίδραση ατόμων που έχοντας συνείδηση ότι αποτελούν μια κοινωνική ομάδα, αναλαμβάνουν διαφορετικά καθήκοντα και ρόλους, έχοντας κοινά κίνητρα, κοινούς στόχους και σκοπούς. (Cartwright & Zander, 1968).

Όσον αφορά τώρα το χώρο των επιχειρήσεων, μια τυπική ομάδα συγκροτείται από άτομα που ομαδοποιεί, συνειδητά, η διοίκηση και στα οποία επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς. Επίσης τους παρέχει επίσημα καθορισμένη εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνες, ώστε να πετύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Τα κύρια είδη των ομάδων αυτών είναι : 1) οι κάθετες ομάδες (λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες), οι οποίες αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή διαχρονικά. Τα μέλη αυτού του είδους ομάδας έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας λειτουργίας και έργου στην επιχείρηση, και 2) οι οριζόντιες-διατμηματικές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων ή και εργαζόμενους διαφορετικής ειδικότητας. Οι συγκεκριμένες ομάδες μπορεί να είναι είτε διαρκείς (μόνιμες) είτε προσωρινές. Η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης κρίνεται σπουδαία, διότι προκύπτει το γεγονός ότι οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που την αποτελούν, αν το καθένα λειτουργεί μεμονωμένα (Το άρθρο ήταν διαθέσιμο στην ιστοσελίδα :

http://issuu.com/flyntthespy/docs/dynamikiomadwn και η πρόσβαση σε αυτό πραγματοποιήθηκε στις 17/04/12).

2.4 Δεξιότητες

Κατηγορίες δεξιοτήτων :

- Τεχνικές δεξιότητες : η εκπαίδευση σε αυτή την κατηγορία δεξιοτήτων μπορεί να αφορά την εκμάθηση στο χειρισμό ενός μηχανήματος ή στο χειρισμό ηλεκτρονικού υπολογιστή. Τέτοιου είδους εκπαίδευση απευθύνεται είτε σε managers είτε σε εργάτες.
- Δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις : η εκπαίδευση σε αυτό τον τομέα αφορά βελτίωση της ικανότητας για ακρόαση, για καλύτερη επικοινωνία, για μείωση των συγκρούσεων και του στρες.
- Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων : συχνά οι εργαζόμενοι και ιδιαιτέρως τα στελέχη, αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εργασία. Η ικανότητα του εργαζομένου στον τομέα αυτό μπορεί να βελτιωθεί με ασκήσεις βελτίωσης της λογικής και της σκέψης, του προσδιορισμού των προβλημάτων, της εκτίμησης των καταστάσεων κ.ά. (Σαρμανιώτης, 2005).

2.5 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται :

- Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης
- Η μείωση του κόστους και η παράλληλη αύξηση των κερδών της επιχείρησης
- Η απλοποίηση της εργασίας της διεύθυνσης και η μείωση του χρόνου επίβλεψης

Εφόσον λοιπόν υπάρξει αύξηση της απόδοσης, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασης ή απόλυσής τους. (Τζωρτζάκης-Τζωρτζάκη, 2007)
Δεν πρέπει όμως να παραλειφθούν και τα προβλήματα που παρουσιάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία είναι :

- Το κόστος της εκπαίδευσης (πρέπει να απασχοληθούν εκπαιδευτές, ενώ συχνά οι εκπαιδευόμενοι δεν αποδίδουν έργο όσο καιρό εκπαιδεύονται)
- Υπάρχει ο κίνδυνος αποχώρησης των εκπαιδευόμενων μόλις ολοκληρωθεί η εκπαίδευσή τους
- Ενδεχομένως, εκπαιδευμένα και ικανά στελέχη μπορούν να προσληφθούν με χαμηλό κόστος από την αγορά εργασίας
- Οι προσδοκίες των εργαζομένων αυξάνονται ως συνέπεια της εκπαίδευσης (αν δεν υπάρξουν πραγματικές ευκαιρίες για γρήγορη προαγωγή, τα μέλη του προσωπικού μπορεί να αποχωρήσουν από την επιχείρηση για να εξασκήσουν κάπου αλλού τα νέα προσόντα που απέκτησαν μέσω εκπαίδευσης) (Bennett, 2001).

2.6 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η εκπαίδευση, όπως και κάθε άλλη διαδικασία, απαιτεί την αναθεώρησή της ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η αξιολόγησή της λοιπόν, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της δύο βασικά στοιχεία τα οποία είναι :

- Κατά πόσο η εκπαίδευση είναι οικονομική, δηλαδή το αν έχει η επιχείρηση το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία επιβάλλεται. Αυτό θα γίνει φανερό όταν η επιχείρηση, μετά την εκπαίδευση, έχει γίνει περισσότερο αποδοτική, επικερδής και ασφαλής.
- Κατά πόσο πραγματοποιήθηκε ο σκοπός για τον οποίο έγινε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, δηλαδή κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της εκπαίδευσης (π.χ. αύξηση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων κ.ά.) (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

Οι επιτυχίες που σημειώνονται κατά την εκπαίδευση εργαζομένων που εκτελούν χειρονακτική δουλειά, μπορούν να αξιολογηθούν μέσω του ύψους της παραγωγής, του χρόνου που απαιτήθηκε για την ολοκλήρωση του έργου και μέσω άλλων ποσοτικοποιήσιμων κριτηρίων. Ωστόσο, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μάνατζμεντ είναι πιο προβληματική, διότι η βελτιωμένη απόδοση δεν μπορεί πάντα να αξιολογηθεί άμεσα. Επιπλέον, οι δεξιότητες που αποκτώνται ακολουθώντας κάποια πορεία σήμερα, πιθανόν να μην μπορούν να εφαρμοστούν στα σημερινά εργασιακά καθήκοντα των στελεχών. Η απόδοση μιας επένδυσης στην εκπαίδευση μπορεί να μην είναι άμεσα αντιληπτή. Το βελτιωμένο ηθικό, οι καλύτερες προσωπικές σχέσεις, η μεγαλύτερη προσήλωση στην επιχείρηση και άλλα άυλα οφέλη, μπορούν να προκύψουν από την εκπαίδευση, αλλά να μην είναι μετρήσιμα με αμιγώς οικονομικούς όρους. Επιπλέον, τα ευνοϊκά σχόλια από τους εκπαιδευόμενους, δεν σημαίνουν υποχρεωτικά ότι το πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό. Τα ευχάριστα και δημοφιλή προγράμματα εκπαίδευσης δεν είναι αναγκαστικά τα καλύτερα. Το κρίσιμο ερώτημα είναι το εξής : «τι θα συμβεί εάν η επιχείρηση δεν ασχοληθεί με την εκπαίδευση των υπαλλήλων της;» (Bennett, 2001)
Για την καλύτερη κατανόηση των προαναφερθέντων, είναι χρήσιμο να δοθεί ως παράδειγμα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει παρακολουθήσει ένας υπάλληλος του τμήματος πωλήσεων. Εν μέρει, μπορεί μια υποτιθέμενη αύξηση των πωλήσεων να οφείλεται στις περεταίρω γνώσεις που απέκτησε ο υπάλληλος κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, όμως δεν μπορεί κανείς να είναι σίγουρος για το αν η αύξηση αυτή οφείλεται εξ' ολοκλήρου σε αυτό το πρόγραμμα ή αν έχουν συντελέσει και άλλοι παράγοντες (όπως π.χ. νέα συσκευασία, διαφήμιση προϊόντος). Βάση αυτού του παραδείγματος γίνεται φανερό και το ότι δεν είναι εφικτό να μετρηθεί το κατά πόσο συνέβαλε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, περισσότερο ή λιγότερο, σε αντιστοιχία με άλλους παράγοντες.
Προκειμένου λοιπόν οι επιχειρήσεις να μετατρέψουν τα μη μετρήσιμα περιουσιακά τους στοιχεία σε μετρήσιμα, διαφεύγουν στη χρήση του προγράμματος BSC, το οποίο μετατρέπει τη στρατηγική σε μετρήσιμους στόχους. Το BSC βασίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετριέται, επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατ επέκταση, τα αποτελέσματα της επιχείρησης (Τερζίδης, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
Ανταμοιβή

3.1 Αμοιβές

Ο μισθός ή το ημερομίσθιο αποτελεί την αμοιβή για την προσφερόμενη εργασία εκ μέρους του εργαζόμενου, εισόδημα υπό την έννοια της αντιμετώπισης των αναγκών επιβίωσής του και κόστος για τον εργοδότη, υπό την έννοια της δαπάνης για την παραγωγή ενός προϊόντος.
Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων. Στην κλίμακα προτεραιοτήτων του κάθε εργαζομένου, η αμοιβή κατέχει την πρώτη θέση. Κατά συνέπεια είναι σημαντική η ευθύνη της Διοίκησης στον τομέα αυτό.
Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις:

- Η αμοιβή αποτελεί αντιπαροχή προς τον εργαζόμενο για την προσφορά και τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη. Να καλύπτει δηλαδή τις στοιχειώδης οικογενειακές ανάγκες , αποταμίευση κλπ.
- Πρέπει να εναρμονίζεται προς ορισμένους οικονομικούς δείκτες όπως το κόστος ζωής, την παραγωγικότητα της εργασίας, καθώς και τα κέρδη της επιχείρησης.

Ως προς τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:
- Η θέση εργασίας του, αν είναι ανθυγιεινή ή όχι.
- Η θέση του στην ιεραρχική κλίμακα.
- Η μορφή της εργασίας που παρέχει (εξειδικευμένη ή ανειδίκευτη).
- Οι τίτλοι των επιστημονικών, τεχνικών ή επαγγελματικών του σπουδών.
- Τα χρόνια προϋπηρεσίας του.
- Η οικογενειακή του κατάσταση.

Γενικά η αμοιβή αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για την παρακίνηση, υποκίνηση του εργαζόμενου για την αποδοτικότερη εργασία και το ύψος της συμβάλλει σημαντικά στην δημιουργία αισθήματος ασφάλειας των εργαζομένων, κάτι που θεωρείται απαραίτητο για την ισορροπία του εργαζόμενου τόσο στον εργασιακό όσο και στον κοινωνικό χώρο (Μαντζάρης, 2006).
Με βάση τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι για να είναι υγιείς η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου και για να επιτυγχάνεται η μέγιστη απόδοση του δεύτερου, πρέπει
να θεωρείται, ως το άλφα και το ωμέγα, η δίκαιη αμοιβή του εκάστοτε εργαζομένου.

3.1.1 Συστήματα αμοιβών

Οι αμοιβές αποτελούν έναν από τους λόγους που οι εργαζόμενοι επιλέγουν να εργαστούν για μια επιχείρηση και να παραμείνουν σε αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα. Κάθε σύστημα αμοιβών θα πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης τους. Αλλά τα συστήματα αμοιβών αποτελούν και ένα βασικό συστατικό της κουλτούρας μιας επιχείρησης καθώς μέσα από αυτά αντικατοπτρίζεται ο τρόπος εργασίας που προτιμάται και οι ικανότητες και συμπεριφορές που ανταμείβονται. (Ιορδάνογλου, 2004)
Για να είναι σωστό ένα σύστημα αμοιβών πρέπει να πληροί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθού και ημερομίσθιων, ως συντελεστών που διαμορφώνουν το τελικό κόστος παραγωγής του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Να διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα την δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων (δηλαδή ο μισθός να είναι δίκαιος) και να μειώνει την αντικατάσταση τους.
- Να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και εύκολο στην εφαρμογή από τους προϊσταμένους. Ο περίπλοκος τρόπος υπολογισμού των μισθών, αρκετές φορές δημιουργεί στους εργαζομένους την αίσθηση ότι γίνεται προσπάθεια μείωσης των απολαβών τους.
- Να συνδέει τους μισθούς και τα ημερομίσθια με την παραγωγικότητα και τον `βαθμό δυσκολίας τους.
- Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίδει ένα αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους.

Τα κυριότερα συστήματα αμοιβών είναι:

- Η αμοιβή με βάση την χρονική διάρκεια της εργασίας:
  Είναι το παλαιότερο και πλέον γνωστό σύστημα αμοιβής της εργασίας. Βασικό πλεονέκτημα είναι πως ο εργαζόμενος, γνωρίζει ότι έχει ένα σταθερό εισόδημα. Αντίθετα όμως εξομοιώνει και ισοπεδώνει όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από την απόδοση τους και δεν συμβάλει στην άμιλλα μεταξύ των εργαζομένων για βελτίωση της παραγωγικότητας τους.
- Αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση (παραγωγικότητα).
  Το συγκεκριμένο σύστημα χωρίζετε σε δύο υποκατηγορίες: 1. Αμοιβή ανά μονάδα: η αμοιβή προκύπτει από το γινόμενο των μονάδων επί την τιμή μονάδος (εφαρμόζεται κυρίως σε εργασίες που μπορούν να διαχωριστούν και να τυποποιηθούν) 2. Αμοιβή με βάση το χρόνο και την απόδοση: καθορίζονται οι ώρες εργασίας (Ω) για απόδοση (Α) και αμοιβή (Χ) για κάθε ώρα εργασίας. Η συνολική αμοιβή είναι (Ω)*(Α)*(Χ). εδώ εκτός των άλλων παίζει ρόλο και η παραγωγικότητα της εργασίας.
  Και οι δύο τρόποι αμοιβής με βάση την απόδοση επιτρέπουν στον εργαζόμενο να πραγματοποιεί μεγαλύτερο εισόδημα αλλά εγκυμονούν αφενός της μεγάλης καταπόνησης του και αφετέρου της υποβάθμισης της ποσότητας της προσφερόμενης εργασίας.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη:
  Στη περίπτωση αύτη εφαρμόζεται, ένα βασικό σύστημα αμοιβής, η χρονική αμοιβή και: 1. Είτε ορίζεται ένα ποσοστό από τα ετήσια καθαρά κέρδη της εταιρίας και διανέμετε στο προσωπικό. 2. Είτε ορίζεται ένα σταθερό, εκ τον προτέρων γνωστό, ποσοστό στα καθαρά κέρδη και διανέμετε στο προσωπικό. 3. Είτε χορηγείτε στους εργαζόμενους κάθε χρόνο ένας αριθμός (σταθερός ή μεταβαλλόμενος) μετοχών ή άλλων τίτλων της επιχείρησης που δίνεται η δυνατότητα στα κέρδη της επιχείρησης και στο κεφάλαιο (Μαντζάρης, 2006).

3.2 Ανταμοιβή

Σχεδόν κάθε οργανισμός, επιχείρηση ή υπηρεσία παρέχει στους υπαλλήλους μερικά από τα ωφελήματα και εξυπηρετήσεις, (ή αλλιώς πρόσθετες παροχές) πέρα από το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο. Αυτά τα ωφελήματα είναι δυνατό να εξασφαλίσουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως είναι η αρρώστια, το ατύχημα, η ανεργία, κι η απώλεια εισοδήματος που οφείλεται στη συνταξιοδότηση. Είναι δυνατόν ακόμα να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα κι ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μερικά ωφελήματα βοηθούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων. Παρόλο που τα ωφελήματα κι οι εξυπηρετήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική προσπάθεια των εργαζομένων, το μάνατζμεντ συχνά αναμένει να βοηθήσουν ώστε να υψωθεί το ηθικό, να δημιουργηθεί μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, να μειωθούν οι αποχωρήσεις, η κινητικότητα, οι απουσίες και, γενικά, να

βελτιωθεί η δύναμη του οργανισμού με την κατάστρωση ενός κατανοητού προγράμματος σ' αυτά τα θέματα.

Ο όρος πρόσθετες παροχές έχει την αρχή του κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η περίοδος του 1920, γνωστή σαν «εποχή του πατερναλισμού» , είδε μια ευρεία υιοθέτηση τέτοιων ωφελημάτων, όπως τα καταστήματα κι οι κατοικίες της επιχείρησης για τους εργαζομένους στην Αμερική. Πολλοί πρακτικοί του μάνατζμεντ είναι αντίθετοι τώρα προς αυτή την έκφραση με το επιχείρημα πως αυτά τα οφέλη σήμερα αντιπροσωπεύουν ένα πολύ ουσιαστικό μέρος του συνολικού κόστους μιας επιχείρησης. Δεν είναι απλός πρόσθετα οφέλη, αλλά κάτι σπουδαίο για το μάνατζμεντ, τους υπαλλήλους και τα σωματεία.

Οι όροι οφέλη και εξυπηρετήσεις συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και θεωρούνται από μερικούς συγγραφείς συνώνυμοι. Για άλλους η λέξη όφελος αναφέρεται σε εκείνα τα πράγματα για τα οποία μπορεί μάλλον εύκολα να προσδιοριστεί μια άμεση χρηματική αξία για τον εργαζόμενο, όπως στην περίπτωση μιας αποζημίωσης, κατά την αποχώρηση από την εργασία, κύριας ιατρικής ασφάλισης, ή πληρωμής αργιών. Η λέξη εξυπηρέτηση αναφέρεται σε τέτοια πράγματα όπως είναι η εφημερίδα της επιχείρησης, το Χριστουγεννιάτικο πάρτι, η διευκόλυνση αγοράς αντικειμένων από την επιχείρηση, για τα οποία δεν μπορεί να αποδοθεί εύκολα μια άμεση χρηματική αξία για την εργαζόμενο.

Η ανάπτυξη προγραμμάτων πρόσθετων παροχών στους εργαζομένους υπήρξε μεγάλη, ιδιαίτερα από την εποχή του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου. Η ανταπόδοση των πρόσθετων παροχών προς την επιχείρηση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, πολλές από τις οποίες δεν μπορούν να υπολογιστούν ποσοτικά. Συχνά, όμως, μεταξύ των πλεονεκτημάτων αναφέρονται:

- Πιο αποτελεσματική στρατολόγηση.
- Βελτιωμένο ηθικό κι αφοσίωση.
- Χαμηλότερη κινητικότητα κι απουσίες.
- Καλές δημόσιες σχέσεις.
- Μειωμένη επίδραση των σωματείων. (Κανελλόπουλος, 1991, σελ.387-389).

Βασιζόμενοι στα προαναφερθέντα, οι εργοδότες-διευθυντές της εκάστοτε επιχείρησης, θα πρέπει να ενθαρρύνουν και να παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να αποδίδουν καλύτερα. Τέτοιου είδους ανταμοιβές θα χρησιμοποιηθούν για την επιβράβευση της σκληρής δουλείας, της ειλικρίνειας και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

Μερικές από τις πρόσθετες παροχές, χρηματικές και μη, αναγράφονται παρακάτω:

- Η πρόσθετη ομαδική ασφάλιση του προσωπικού σε ιδιωτική ασφαλιστική εταιρεία για κάλυψη που δεν καλύπτονται από την κυρίως ασφάλιση.
- Η χορήγηση μακροπρόθεσμων και άτοκων δανείων για κατοικία, γάμο ή ενίσχυση του προσωπικού σε έκτακτες ανάγκες κτλ.
- Η λειτουργία εστιατορίου για το προσωπικό με χαμηλές τιμές σίτισης.
- Η οργάνωση οικογενειακών ψυχαγωγικών συγκεντρώσεων σε μεγάλες γιορτές (Χριστούγεννα – Πάσχα) ή μια φορά το χρόνο για βράβευση των παραγωγικότερων εργαζομένων, προσφορά δώρων στα παιδιά.
- Η οργάνωση δωρεάν μονοήμερων ή πολυήμερων εκδρομών για ανάπτυξη άτυπων σχέσεων.
- Η δωρεάν λειτουργία παιδικών κατασκηνώσεων, παιδικών σταθμών ή camping το καλοκαίρι
- Η προσφορά bonus στους εργαζόμενους για βελτιώσεις της παραγωγικότητας, για καινοτόμες προτάσεις (στη διαδικασία παραγωγής ή στα προϊόντα), συμμετοχή σε κύκλους ποιότητας κλπ. Πρόγραμμα διακοπής καριέρας, το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι είτε για επαγγελματικούς είτε για προσωπικούς λόγους
- Άδεια μητρότητας ή πατρότητας,

- Συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Γονική άδεια (αναφέρεται σε άδεια που δίνεται στο γονιό για να φροντίσει το παιδί του σε έκτακτες περιπτώσεις, εκτός της άδεια μητρότητας ή πατρότητας, για παράδειγμα σε περίπτωση που το παιδί αρρωστήσει). (Μαντζαρης, 2006)

3.3 Υποκίνηση – Κίνητρα

Έπειτα από σχετικές έρευνες , κατά την περίοδο του Α΄ παγκόσμιου πολέμου, έγινε αντιληπτό ότι η παραγωγικότητα του προσωπικού βαδίζει παράλληλα με το επίπεδο ικανοποίησής του από την εργασία του (Φαναριώτη, 2004).
Για να εξασφαλιστεί λοιπόν η αποδοτικότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, πρέπει να λειτουργεί σωστά, στην εκάστοτε επιχείρηση, το σύστημα αναγκών όπως έχει διαμορφωθεί από τον Abraham H. Maslow (1943). Ο Maslow ισχυρίστηκε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Αυτά τα ταξινόμησε ιεραρχικά, από τα πιο βασικά και πρωτόγονα μέχρι τα πιο συνηθισμένα και ώριμα:

- Βιολογικές ανάγκες (όπως στέγη, τροφή, νερό και ένδυση)
- Ανάγκες ασφάλειας
- Αίσθημα μέλους ομάδας (κοινωνικές ανάγκες)
- Αυτοεκτίμηση (ψυχολογικές ανάγκες και ανάγκες του Εγώ)
- Αυτοολοκλήρωση (Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2002).

Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να χρησιμοποιηθεί με παραγωγικούς τρόπους για τη δημιουργία ή τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να αναγνωριστεί η ανάγκη επένδυσης σ' αυτό, καθώς είναι το δυνατό σημείο των οργανισμών και επιχειρήσεων. Οι εταιρείες λοιπόν, θέλοντας να επιτύχουν συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους, προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας την υποκίνηση.
Η διαδικασία υποκίνησης βασίζεται στο γεγονός ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν ένταση, η οποία ωθεί σε συμπεριφορές ή δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη μείωσης της έντασης. Επομένως, η υποκίνηση μπορεί να περιγράφει τη διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την εκπλήρωση μιας ανάγκης ή την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου (Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2002).
Η υποκίνηση μελετά συμπεριφορές σχετικές με την φύση του ανθρώπου. Εάν και η συμπεριφορά του ατόμου γενικά υποκινείται από μια επιθυμία να επιτευχθεί κάποιος σκοπός, αυτός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο.
Η αιτία του «γιατί έκανα κάτι;» δεν είναι πάντοτε φανερή και συνειδητή στο μυαλό του ανθρώπου. Οι ωθήσεις που παρακινούν ένα άτομο στο να κάνει κάποιες πράξεις, είναι σε μεγάλο βαθμό υποσυνείδητες και έτσι δεν υπόκεινται εύκολα σε εξέταση και αξιολόγηση. Ο Sigmund Freud ήταν από τους πρώτους που συνειδητοποίησε την σπουδαιότητα της υποσυνείδητης υποκίνησης. Σύμφωνα με την άποψη του, οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πάντοτε τι θέλουν, έχοντας ως αποτέλεσμα ένα μεγάλο μέρος τις συμπεριφοράς τους να επηρεάζεται από υποσυνείδητα ελατήρια ή ανάγκες. Ο Sigmund Freud δημιούργησε μια αναλογία μεταξύ της υποκίνησης των περισσοτέρων ανθρώπων και της δομής ενός παγόβουνου. Παρομοιάζοντας λοιπόν την ανθρώπινη υποκίνηση ως ένα παγόβουνο, ο Freud θεωρεί ότι ένα σημαντικό μέρος της βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια και δεν είναι πάντοτε φανερό στο άτομο. (Κανελλόπουλος, 2003)
Όπως θεωρούν πολλοί θεωρητικοί, η δύναμη των ελατηρίων ή αναγκών ενός ατόμου επηρεάζει άμεσα την υποκίνηση του. Τα ελατήρια αποτελούν τις πηγές της δραστηριότητας. Αυτό που μπορεί να δράσει ως παράγοντας υποκίνησης είναι η αμοιβή, η οποία αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση τόσο των φυσιολογικών όσο και των ανωτέρων αναγκών (π.χ. ασφάλεια, κύρος) και όχι μια επείγουσα ή επιτακτική

επιθυμία για κάτι (δηλαδή κάτι μέσα σε ένα άτομο που το παρακινεί σε πράξη) (Κανελλόπουλος, 2003).
Για να αποτελέσει όμως η αμοιβή κίνητρο, πρέπει να συνδέεται με τη απόδοση (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς 2003). Έτσι οι εργαζόμενοί θα πρέπει κάθε φορά να κερδίζουν αυτού του είδους την αμοιβή, από την αρχή. Τα προγράμματα υποκίνησης (κινήτρων) χωρίζονται σε 2 κατηγορίες:

- Βραχυπρόθεσμα προγράμματα, τα οποία επιβραβεύουν τη συμπεριφορά ή τις επιδόσεις επί χρονικά διαστήματα μικρότερα του ενός έτους (συνήθως βασίζονται στην καταβολή χρηματικών ποσών).
- Μακροπρόθεσμα προγράμματα, τα οποία προωθούν την επίτευξη στόχων με μακροχρόνιο ορίζοντα (συνήθως σχετίζονται με μετοχές).

Οι επιλογές πριμ και κινήτρων που μπορούν να παρέχουν οι επιχειρήσεις είναι:
1. Ενιαίο πριμ: το οποίο είναι ένα ενιαίο ποσό που καταβάλλεται μια φορά το χρόνο (π.χ. επίδομα άδειας, ειδική αμοιβή σε αναγνώριση κάποιου επιτεύγματος πέραν των οικονομικών στόχων).
2. Βραχυπρόθεσμα πριμ: τα οποία είναι εργαλεία αναγνώρισης επιδόσεων ή ενθάρρυνση για βελτίωση (οι εταιρείες τα προσφέρουν για να επιβραβεύσουν επιτεύγματα, όπως υπέρβαση του στόχου πωλήσεων, διατύπωση εξαιρετικών σχολίων από πελάτες κ.α.).
3. Κίνητρα πωλήσεων: τα οποία μπορεί να ξεκινούν από την πληρωμή ενιαίου ποσοστού επί των πωλήσεων και να φτάνουν μέχρι πιο περίπλοκά συστήματα, τα οποία περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η διαμόρφωση προβαδίσματος και η μέτρηση των επιδόσεων, με βάση συγκεκριμένο στόχο ή προγράμματα πωλήσεων.
4. Προγράμματα πριμοδότησης βάσει στόχων, τα οποία επιβραβεύουν την επίτευξη εταιρικών σκοπών, τις ομαδικές επιδόσεις, τα ατομικά αποτελέσματα ή ένα συνδυασμό των τριών.
5. Πριμ παραμονής: σε περίπτωση συγχώνευσης μιας εταιρείας τα πριμ παραμονής είναι προκαθορισμένα ποσά, τα οποία καταβάλλονται σε όσους υπαλλήλους παραμένουν στις θέσεις τους μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία (πρόκειται για πολύτιμα εργαλεία διατήρησης σημαντικού υπαλλήλου κατά την διάρκεια μεταβατικών περιόδων καθώς και σε άλλες περιπτώσεις αλλαγής και αβεβαιότητας).
Όσον αφορά τα μακροπρόθεσμα κίνητρα, είναι σημαντικό να αναφερθούν τα δικαιώματα προαίρεσης βάση των οποίων ο υπάλληλος δικαιούται να αγοράσει στο μέλλον μετοχές της εταιρείας, στην τιμή που ίσχυε την ημερομηνία κατά την οποία χορηγήθηκαν τα δικαιώματα. Τα προγράμματα stock options βασίζονται στην θεωρία ότι η ύπαρξη του δικαιώματος θα ενθαρρύνει του υπαλλήλους να παράγουν περισσότερο, ώστε να αυξήσει η τιμή της μετοχής και να αποκομίσουν μεγαλύτερα κέρδη όταν πωλήσουν τις μετοχές τους μετά την άσκηση του (SMITH & MAZIN, 2005)

Κεφάλαιο 4
Αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

4.1 Ιστορική εξέλιξη της αξιολόγησης

Κατά τη διάρκεια του πρώτου Παγκοσμίου πολέμου ξεκίνησε, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, η ουσιαστική συστηματοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης, για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μετά τα θετικά αποτελέσματα που επέφεραν οι πρώτες δοκιμές των συστημάτων αξιολόγησης, άρχισαν να εφαρμόζονται επιφυλακτικά από τις πλέον πρωτοποριακές, στη διοίκηση επιχειρήσεων, οικονομικές μονάδες της χώρας αυτής. Μεταξύ των ετών 1920 και 1930, ξεκίνησε η εφαρμογή ενός συστήματος ορθολογικής διαπίστωσης της αξίας κάθε εργαζομένου, το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση προσδιορισμού των αναγκών των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη τεχνική, η οποία αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση των εργατών, μετά το 1950 άρχισε να εφαρμόζεται τόσο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, όσο και για τα ηγετικά στελέχη (Κανελλόπουλου, 1983)

4.2 Ορισμός & Σκοπός της αξιολόγησης

«Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους». (Φαναριώτη, 1997)
Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση προσωπικού εφαρμόζεται από τα ανώτερα στελέχη ώστε να εντοπιστούν, αφενός τα δυνατά και αδύναμα σημεία του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά και αφετέρου αυτά τα σημεία να έρθουν σε σύγκριση με τα αποτελέσματα αξιολόγησης όλων των εργαζομένων του ίδιου κλάδου.
Βάση των παραπάνω όμως γεννάται το ερώτημα για το πώς θα προσδιοριστεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αλλά και η μελλοντική τους εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να χρησιμοποιούνται ξεχωριστά για κάθε επαγγελματική δραστηριότητα και είναι τα εξής :

- Ποιότητα : ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος πραγματοποιεί μια εργασία, η οποία πλησιάζει την τελειότητα. Αυτό σημαίνει ότι η συγκεκριμένη εργασία, είτε εκπληρώνει τον προτιθέμενο στόχο της, είτε ότι προσαρμόζει κάποιον ιδανικό τρόπο εκτέλεσης.
- Ποσότητα : το μέγεθος που παράγεται εκφραζόμενο σε νομισματική αξία, αριθμό μονάδων ή αριθμό εκτελεσμένων εργασιακών κύκλων.
- Επικαιρότητα: αν ο χρόνος στον οποίο εκπληρώνεται μια δραστηριότητα ή εξάγεται ένα αποτέλεσμα είναι πιο σύντομος από τον επιθυμητό, τότε δίνεται η δυνατότητα διάθεσης περισσότερου χρόνου για άλλες ενέργειες.
- Αποτελεσματικότητα κόστους : ο βαθμός στον οποίο μεγιστοποιείται η χρήση παραγωγικών πόρων της επιχείρησης (οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών, υλικών), έτσι ώστε να λαμβάνεται το υψηλότερο δυνατό κέρδος ή ποσοστό απόσβεσης για κάθε μονάδα.
- Ανάγκη για επίβλεψη : το κατά πόσο μπορεί ένας υπάλληλος να εκτελέσει μια εργασία, χωρίς να καταφύγει στην βοήθεια ενός προϊσταμένου ή ανώτερού του.
- Διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές : ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού, της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους ή και τους υφισταμένους του (Σκουλάς-Οικονομάκη,1998).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού όταν είναι σωστά δομημένη, έχει τη δυνατότητα ενδυνάμωσης και ισχυροποίησης των στόχων της επιχείρησης.

Οπότε όταν είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από την επιχείρηση και συνδέεται με την αξιολόγηση, έχει ως αποτέλεσμα :

- Να μπορεί να εναρμονίζει τις δράσεις και ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που επιβάλλεται να πραγματώσει.
- Επιπλέον, να δημιουργεί μέσο, με βάση το οποίο γίνεται η σύγκριση και η εκτίμηση της συμμετοχής και συμβολής του κάθε εμπλεκόμενου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Ακόμα δίνει πολύτιμα στοιχεία για τον βαθμό ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου, ενισχύοντας έτσι και τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

Την αξιολόγηση μπορούμε να τη θεωρήσουμε σαν ένα βασικό τμήμα μιας ευρύτερης και εκτεταμένης διαδικασίας, αφού έχει σαν στόχο την απόδοση του περασμένου έτους και την καθιέρωση ενός σχεδίου ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο.
Μέσω ενός εποικοδομητικού, αντικειμενικού και ανοικτού διαλόγου, η αξιολόγηση παρέχει τη δυνατότητα :

- Να αξιολογηθούν οι ηγετικές ικανότητες των εργαζομένων
- Να προσδιοριστούν τα βασικά δυνατά σημεία και οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση
- Να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν για το προηγούμενο έτος
- Να καθοριστεί ένα σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης

Στην αξιολόγηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, αξιολογείται ο εργαζόμενος και όχι το άτομο σαν προσωπικότητα, δηλαδή σαν μέλος μιας ομάδας ή σαν υπάλληλος που εφαρμόζει συγκεκριμένες οδηγίες ή τεχνικές ή διαδικασίες.
Με λίγα λόγια, σκοπός της αξιολόγησης είναι η ορθολογικότερη διοίκηση του προσωπικού.
Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, σκοποί τις αξιολόγησης είναι :

- Σε μια συγκεκριμένη περίοδο αξιολόγησης οι απαιτήσεις της θέσης που κατέχει σε αντιστοιχία με τον αξιολογούμενο
- Η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Η καλύτερη δυνατή ορθολογική πρόβλεψη για επιλογή νέων εργαζομένων
- Η εφαρμογή του «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» (Το άρθρο ήταν διαθέσιμο στην ιστοσελίδα : http://www.synergysolution.gr/news/news.php?action=fullnews&id=62 και η πρόσβαση σε αυτό πραγματοποιήθηκε στις 03/05/12).

4.3 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης

Για να θεωρηθεί αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Αντικειμενικότητα : σύμφωνα με αυτήν, μετράται η πραγματική αξία και συμβολή του κάθε εργαζομένου στο όλο έργο της επιχείρησης, καθώς επίσης τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη λειτουργία του συστήματος αυτού θα χρησιμοποιηθούν κατά σωστό και αντικειμενικό τρόπο, έτσι ώστε να αποδοθεί δικαιοσύνη, ίση αντιμετώπιση και αξιοπρεπής μεταχείριση για το καλό, τόσο των εργαζομένων, όσο και της επιχείρησης.
- Απλότητα : κατά τη διαδικασία σχεδίασης ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας για

τους αξιολογούμενους. Για το λόγο αυτό, πρέπει να περιοριστούν οι παράγοντες, οι ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά σε αριθμό και τρόπο ο οποίος θα εξασφαλίζει, κατά το δυνατό, την απαραίτητη απλότητα χωρίς την ταυτόχρονη καταστροφή της αντικειμενικότητας του συστήματος.

- Σαφήνεια : οι παράγοντες που υπόκεινται σε αξιολόγηση, πρέπει να καθορίζονται επακριβώς ώστε να μην αντιλαμβάνεται ο κάθε αξιολογούμενος κάτι διαφορετικό. Με αφορμή αυτό, χρησιμοποιείται συνήθως μια αναλυτική περιγραφή του τι εννοείται με τον κάθε τέτοιο ασαφή όρο ή παράγοντα. Επιπλέον, ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να δώσει σαφήνεια είναι ο ακριβής καθορισμός του βαθμού στον οποίο μπορεί να κατέχει το κάθε χαρακτηριστικό ή τον κάθε παράγοντα ο αξιολογούμενος.
- Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης : κάθε επιχείρηση στην οποία ασκείται μεθοδευμένη και συστηματική διοίκηση, οφείλει να δημιουργήσει και να χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης κατάλληλα διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις δικές της ειδικές συνθήκες.
- Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης συμμετεχόντων : τα ηγετικά στελέχη, τα οποία θα χρησιμοποιούν ένα σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να το υιοθετήσουν, να το υποστηρίξουν και να το εφαρμόσουν κατάλληλα στους υφισταμένους τους. Η επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος εξαρτάται από την πλήρη ενημέρωση και την κατάλληλη μύηση, σε αυτό, όλων των ηγετικών στελεχών.
- Προσαρμοστικότητα-Ευελιξία : για να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, που σημαίνει «ανοικτή» σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες (Κανελλόπουλου, 1983)

Παρ όλα αυτά όμως, δεν μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό ένα σύστημα μόνο από το γεγονός ότι έχει εξασφαλίσει την ύπαρξη των παραπάνω χαρακτηριστικών. Αυτό διότι, από την μια πλευρά ο κάθε αξιολογητής έχει την δική του κρίση. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος μπορεί να αξιολογηθεί από κάποιον προϊστάμενό του ως πολύ καλός, ενώ από κάποιον άλλο, λιγότερο από μέτριος. Από την άλλη πλευρά, σημαντικό ρόλο παίζουν οι συνθήκες που θα επικρατούν κατά την εφαρμογή του συστήματος στην επιχείρηση.

4.4 Προβλήματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, εμφανίζονται διάφορα προβλήματα, ανεξάρτητα με την μέθοδο η οποία θα χρησιμοποιηθεί και αυτά είναι :

- Το ποιος διενεργεί την έρευνα. Ανάλογα με το άτομο το οποίο θα βρίσκεται στη θέση του αξιολογητή, δημιουργούνται και τα αντίστοιχα προβλήματα. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, ο ίδιος ο εργαζόμενος και κάποιος εξωτερικός σύμβουλος. Σε περίπτωση όπου ο αξιολογητής θα είναι ο προϊστάμενος, μπορεί να δημιουργηθεί μια συνεχής φοβία στους υφισταμένους, λόγω του ότι θα θεωρηθεί σκόπιμο να εξηγούν και να δικαιολογούν κάθε πράξη τους στον προϊστάμενο-κριτή τους. Από την άλλη πλευρά ο προϊστάμενος μπορεί να μην αισθάνεται άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, διότι ο ρόλος αυτός απαιτεί ικανότητες που ίσως δεν διαθέτει. Προϋποθέσεις για την αξιολόγηση από συναδέλφους είναι η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Όμως είναι δύσκολο κάτι τέτοιο να επιτευχθεί. Εάν όμως καταφέρει κανείς να εξομαλύνει αυτά τα προβλήματα, θα καταφέρει να πάρει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς, που πιθανόν ο άμεσος προϊστάμενος να μην είναι σε θέση να αντιληφθεί. Η προϋπόθεση τώρα για την αυτοαξιολόγηση είναι ότι το άτομο το οποίο αξιολογείται, πρέπει να χαρακτηρίζεται από ωριμότητα και ιδιαίτερη έφεση στην αυτοκριτική. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να λάβει χρήσιμες

πληροφορίες όσον αφορά την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει όμως και η πιθανότητα εμφάνισης ενός σοβαρού κινδύνου όταν χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος μπορεί να υπερεκτιμήσει τις ικανότητές του όταν αντιληφθεί ότι μέσω αυτής της αξιολόγησης θα καθορισθούν οι ανταμοιβές και η εξέλιξή του. Υπάρχουν ειδικές περιπτώσεις όπου την αξιολόγηση την πραγματοποιεί ένας εξωτερικός σύμβουλος ή ένας ειδικός του τμήματος προσωπικού, ο οποίος εξειδικεύεται σε θέματα αξιολόγησης. Μέσω της βοήθειας του προϊσταμένου του αξιολογούμενου, ο σύμβουλος διεξάγει συνέντευξη, μαζεύει στοιχεία για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και τέλος συζητά τα αποτελέσματα με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Παρόλο που η μέθοδος αυτή βοηθάει στην εκτίμηση ιδιαίτερων διοικητικών ικανοτήτων ενός στελέχους, στερεί από τον άμεσα προϊστάμενο ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

- Ο καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση : το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση είναι το εάν θα πραγματοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα ή σε ένα μεταβλητό. Πιο αποτελεσματική θεωρείται η δεύτερη μέθοδος διότι παρέχει τη δυνατότητα καλύτερης επίβλεψης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης.
- Αναπληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης : κρίνεται απαραίτητη η αναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους, γιατί σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινούνται να διατηρήσουν ή και να βελτιώσουν περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχαν. Αντίθετα, σε περίπτωση που η αξιολόγηση είναι αρνητική, ο εργαζόμενος προσπαθεί να εντοπίσει τις αιτίες της αποτυχίας του και να τις εξαλείψει. Αρκετές φορές όμως, σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης, το άτομο μπορεί να μην αντιδράσει σύμφωνα με τα προαναφερθέντα. Είναι σύνηθες το φαινόμενο όπου ο εργαζόμενος προσπαθεί να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, δείχνει απάθεια, αδιαφορία ή ακόμη και εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενό του, ενώ ταυτόχρονα κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς τη διαδικασία της αξιολόγησης (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1992).

Ο ρόλος του αξιολογητή είναι σημαντικός, διότι από τα αποτελέσματα που θα διεξάγει, κρίνεται η πορεία του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, ο αξιολογητής θα πρέπει να επιλέγεται με ιδιαίτερη προσοχή, εάν η επιχείρηση θέλει να αποφύγει τα παρακάτω λάθη :

- Επιείκεια : μέσω της διεξαγωγής ορισμένων ερευνών, έχει αποδειχθεί ότι η βαθμολογία των υπαλλήλων είναι, γενικά, πάνω από την πραγματική απόδοση. Θα μπορούσε λοιπόν κανείς να πει πιο απλά, πως στην κορυφή της κλίμακας τοποθετείται ο καλύτερος και με βάση τη σύγκριση μαζί του, αξιολογούνται και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Αναφέρεται και πάλι η έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων, που δημιουργεί ένα ακόμη πρόβλημα, εφόσον βάσει αυτών των αποτελεσμάτων λαμβάνονται όλες οι διευθυντικές αποφάσεις για αυξήσεις, προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις και τα προγράμματα εκπαίδευσης.
- Κεντρική τάση : άσχετα από την πραγματική απόδοση των εργαζομένων, οι περισσότερες βαθμολογίες κατευθύνονται προς το κέντρο της κλίμακας.
- Φαινόμενο φωτοστέφανου : ο προϊστάμενος επιτρέπει, μέσω μιας μονοδιάστατης θεώρησης, την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον εργαζόμενο. Προσδιορίζεται η απόδοση συνολικά, άσχετα από τις επιμέρους εργασιακές λειτουργίες.
- Προκατάληψη : περιλαμβάνει την εύνοια ή τη δυσμένεια που οφείλεται στην προκατάληψη του προϊσταμένου, η οποία αποδίδεται σε πολύ υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες που δεν αντικατοπτρίζουν την εργασιακή απόδοση του υπαλλήλου. Οι κλασικές μορφές μεροληψίας προς τον εργαζόμενο είναι το φύλο, η φυλή, η ηλικία, το θρήσκευμα, οι πολιτικές πεποιθήσεις ή η φιλική προδιάθεση, τα οποία οδηγούν σε αναληθή συμπεράσματα, υποσυνείδητα τις περισσότερες φορές.

- Πρώιμα και πρόσφατα αποτελέσματα : οι βαθμολογίες, συχνά, επηρεάζονται είτε από τις πρώτες αντιδράσεις που είχε ο εργαζόμενος κατά την έναρξη της περιόδου που εξετάζεται, είτε από τις πρόσφατες αντιδράσεις του εργαζόμενου.
- Αντίληψη : η τάση των προϊσταμένων να προσδοκούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η επιθυμία να επιτευχθεί συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, συχνά επηρεάζει την κρίση των προϊσταμένων. Όταν, αρχικά, περιμένον χαμηλά επίπεδα απόδοσης, κρίνουν τελικά με υψηλότερη βαθμολογία τους υπαλλήλους και το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει όταν προσδοκούν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας (Σκουλάς-Οικονομάκη, 1998).

4.5 Οι δυνατότητες που προσφέρει η αξιολόγηση

Μέσω της αξιολόγησης, η επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα να διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό της. Γι αυτό το λόγο, η αξιολόγηση θεωρείται ως μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γιατί βοηθάει, όχι μόνο τον εργοδότη στο να παίρνει τις πλέον σωστές αποφάσεις όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό του, αλλά και τον ίδιο τον εργαζόμενο για την προσωπική του ανέλιξη. Πιο αναλυτικά, οι δυνατότητες-χρήσεις που προσφέρει η αξιολόγηση στην επιχείρηση είναι :

- Να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των εργαζομένων. Κατόπιν, να επιβραβευθούν οι υπάλληλοι για τις ιδιαίτερες ικανότητές τους και μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, να τους δοθεί η ευκαιρία να βελτιώσουν τα σημεία στα οποία υστερούν.
- Η ενημέρωση των εργαζομένων όσον αφορά την αποδοτικότητά τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ανύψωση του ηθικού των υπαλλήλων, αφού όλοι εκτιμούν το προσωπικό ενδιαφέρον που δείχνουν οι προϊστάμενοι για αυτούς.
- Να αναγνωριστούν τα άτομα που είναι έτοιμα για προαγωγή.
- Να αναπτυχθεί αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους
- Να έρθει πιο κοντά η επιχείρηση με τους υπαλλήλους της, με σκοπό να γνωριστούν περισσότερο και κατά συνέπεια να συνειδητοποιήσει βαθύτερα την ευθύνη της για την ανάπτυξή τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να εφαρμοστεί η αρχή «το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση».
- Να καθοριστεί το ποσοστό αυξήσεων ανά εργαζόμενο.
- Πριν αναγκαστεί η επιχείρηση να προβεί σε πειθαρχικές ή άλλες κυρώσεις, η αξιολόγηση παρέχει τη δυνατότητα να αναδειχθούν και να αντιμετωπιστούν προβλήματα μειωμένης απόδοσης, εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας, από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του (Σκουλάς-Οικονομάκη, 1998)

4.6 Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού

Αναμφισβήτητο γεγονός αποτελεί η βασική αρχή ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν πρώτα δεν μπορείς να το μετρήσεις. Με βάση το παραπάνω, η σπουδαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων, στα πλαίσια της ανάπτυξης της επιχείρησης, οδήγησε στην ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης. Αρχικά οι πρώτοι μέθοδοι που δημιουργήθηκαν, παρουσίασαν μειονεκτήματα και η προσπάθεια εξουδετέρωσής τους είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη διάφορων νέων τεχνικών αξιολόγησης. Έτσι, σήμερα υπάρχει μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες μπορεί να έχουν μικρές αλλά και μεγάλες διαφορές μεταξύ τους και μπορεί να έχουν είτε αρνητικά είτε θετικά στοιχεία. Η επιλογή των διάφορων μεθόδων εξαρτάται από το σκοπό για τον οποίο

προορίζονται και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχουν γνώση αυτού (Mondy et al, 1999).
Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις ποσοτικές μεθόδους, οι οποίες βοηθούν στη μέτρηση της παραγωγής των εργαζομένων και τις ποιοτικές μεθόδους, όπου αυτές αποσκοπούν στη μέτρηση της στάσης αλλά και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Για να είναι όμως αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να εφαρμόζουν ένα συνδυασμό των δύο παραπάνω κατηγοριών.

4.6.1. Μέθοδοι αξιολόγησης βάση ποσοτικών δεδομένων

Βάση αυτής της μεθόδου, εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων σε αριθμητικές μονάδες, οι οποίες μπορεί να είναι είτε ο όγκος της παραγωγής, είτε ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, είτε ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά κ.ά. Μπορεί να υπάρξει πιθανότητα διαστρέβλωσης της αξιολόγησης ακόμα και σε αυτές τις μεθόδους, γι αυτό το λόγο ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός διότι, για παράδειγμα, η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται άμεσα στην χαμηλή απόδοση του εργαζομένου, αλλά σε κάποιον τρίτο παράγοντα, ο οποίος μπορεί να είναι η ανεπαρκής ποσότητα ή ποιότητα των πρώτων υλών.

- Μέθοδος μέτρηση παραγωγής : Η συγκεκριμένη μέθοδος μετρά τον αριθμό των τελικών προϊόντων (ελαττωματικών ή μη), τα οποία παράγονται από τους εργαζόμενους. Γι αυτό το λόγο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις, τα προϊόντα των οποίων είναι μετρήσιμα. Για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου θα πρέπει :

i. Να πραγματοποιείται η παραγωγή σε μια επαναλαμβανόμενη βάση
ii. Να μπορεί να μετρηθεί το μέγεθος του προϊόντος
iii. Για την παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος να είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος.

- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες : Εδώ μετριέται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιείται από τον αρμόδιο εργαζόμενο σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση ορίζει ως στόχο ένα συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων, το οποίο θα πρέπει ο εργαζόμενος να υλοποιήσει. Ο εργαζόμενος εκείνος που θα καταφέρει να υπερβεί το επιθυμητό επίπεδο πωλήσεων για την εταιρεία, θα ανταμειφτεί με μπόνους. Για να είναι όμως περισσότερο αποτελεσματική αυτή η μέθοδος, θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε περίπτωση όπου οι πωλητές έχουν τον πλήρη έλεγχο για τον όγκο των πωλήσεων (Σαρμανιώτης, 2005)
- Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου : Βάση αυτής της μεθόδου πραγματοποιείται η μέτρηση των προσωπικών στοιχείων των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, εδώ παρουσιάζονται στοιχεία όπως είναι ο αριθμός των απουσιών, των καθυστερήσεων, των επιπλήξεων ή ακόμα και των ποινών που έχουν στην κατοχή τους οι εργαζόμενοι. Βέβαια, θα ήταν άδικο ως προς τους εργαζόμενους να αξιολογούνται από αυτή και μόνο την μέθοδο, διότι δεν θεωρείται αξιόπιστη και εμφανίζει συχνά λανθασμένες εκτιμήσεις. Γι αυτό το λόγο πρέπει να συνδυαστεί με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα των εργαζομένων.

Μέτρηση της αποτελεσματικότητας : Στη μέθοδο αυτή μετριέται η αποτελεσματικότητα κατά την εργασία του εκάστοτε εργαζομένου, κάτω από πειραματικές, ελεγχόμενες συνθήκες. Από τη μια, μπορεί αυτή η μέθοδος να εμφανίζει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, από την άλλη όμως δεν σημαίνει ότι και τα στοιχεία που θα δώσει θα είναι αξιόπιστα. Αυτό διότι οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι για την αξιολόγηση στην οποία θα υποβληθούν και η συμπεριφορά τους δεν θα είναι φυσιολογική, λόγω του ότι θα προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο. Επιπλέον υπάρχουν αμφιβολίες για την πρακτική καθώς και για το υψηλό κόστος της (Χατζηπαντελή, 1999).

4.6.2 Μέθοδοι αξιολόγησης βάση ποιοτικών δεδομένων

Οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης δεν στηρίζονται τόσο στη μέτρηση της παραγωγής του προϊόντος, αλλά περισσότερο στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργασιών των εργαζομένων. Μια επιχείρηση δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε αυτή την κατηγορία, λόγω του ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρατηρεί την επίδοση των εργαζομένων. Αυτοί μπορεί να είναι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ή ακόμα και πελάτες αν και τις περισσότερες φορές αυτή τη δουλειά την αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία της αξιολόγησης, είναι :

- Μέθοδος κατάταξης : Σε αυτή την περίπτωση ο αρμόδιος κατατάσσει τους εργαζόμενους που πρόκειται να αξιολογηθούν από τον καλύτερο έως το χειρότερο (Ζαβλάνος, 2002).
- Εναλλακτική κατάταξη : με βάση αυτή τη μέθοδο, αρχικά προσδιορίζεται από τον προϊστάμενο ο καλύτερος εργαζόμενος και στη σειρά ο χειρότερος από αυτούς. Έπειτα επιλέγεται ο αμέσως επόμενος καλύτερος και αντίστοιχα ο επόμενος χειρότερος, συνεχίζοντας με την ίδια λογική (Σαρμανιώτης, 2005)
- Κατάταξη ανά ζεύγη :Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο πραγματοποιείται σύγκριση των εργαζομένων ανά ζεύγη στην ίδια εργασιακή ομάδα, έτσι ώστε να δημιουργηθούν όλα τα πιθανά ζευγάρια και να μπορέσει ο προϊστάμενος να αξιολογήσει ποιο είναι το καλύτερο. Όσες περισσότερες φορές ψηφιστεί ένας εργαζόμενος ως ο καλύτερος από τα ζεύγη, κατατάσσεται πρώτος. Για παράδειγμα αναφέρεται υποθετικά ότι υπάρχουν τέσσερις εργαζόμενοι, Φ,Χ,Ψ,Ω και θα τους συγκρίνουν μεταξύ τους. (ο καλύτερος απεικονίζεται με την έντονη γραφή) : Φ-**Χ**, **Χ**-Ψ, **Ψ**-Ω, **Φ**-Ψ, **Φ**-Ω, **Φ**-Ω. Άρα η κατάταξη θα είναι: Χ-Φ-Ψ-Ω. (Σαρμανιώτης, 2005)
- Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής : Στην παρούσα μέθοδο, ο προϊστάμενος δημιουργεί έως και πέντε κατηγορίες απόδοσης, όπου κατατάσσει όλους τους εργαζομένους με βάση την κανονική κατανομή. Εδώ δεν πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ συναδέλφων, αλλά η αξιολόγηση βασίζεται σε πρότυπα απόδοσης και μετριέται για τον καθένα χωριστά. Για παράδειγμα κάποια από αυτά τα πρότυπα μπορεί να είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες και στάσεις.
- Γραφικές κλίμακες κατάταξης : Είναι μια από τις πιο γνωστές και εφαρμόσιμες μεθόδους αξιολόγησης. Στην αρχή γίνεται προσδιορισμός των τομέων στους οποίους θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι, κάποιοι από τους οποίους μπορεί να είναι :

i. Η ικανότητα της ηγεσίας
ii. Η γνώση του αντικειμένου τους
iii. Η ποιότητα της εργασίας
iv. Η ικανότητα για συνεργασία.

Κατόπιν γίνεται επιλογή μίας κλίμακας διαβάθμισης η οποία μπορεί να είναι πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιαβαθμη (π.χ. χαμηλό έως υψηλό). Βάση αυτής της κλίμακας θα επιλεγεί από τον αξιολογητή ο βαθμός απόδοσης των εργαζομένων του, σημειώνοντας ταυτόχρονα μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Σαρμανιώτης, 2005).

- Κατάλογοι σημείων : Βάση αυτής της μεθόδου δίδεται στον αξιολογητή μια λίστα όπου αναγράφονται διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων, τα οποία έχουν σχέση με την εργασία που εκτελεί. Ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει με «ναι» ή «όχι» αυτά που χαρακτηρίζουν τους αξιολογούμενους. Η μορφή του καταλόγου μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες, την απλή μορφή όπου τα σημεία που εξετάζονται έχουν την ίδια βαρύτητα και τη μορφή σταθμισμένου καταλόγου, στην οποία διαφορετικά σημεία που έχουν διαφορετική βαρύτητα μεταξύ τους, πολλαπλασιάζονται με ένα συγκεκριμένο συντελεστή.

- Μέθοδος κρίσιμων περιπτώσεων : Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποθέτει τη χρήση ημερολογίου από τον αξιολογητή, για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Σε αυτό, θα γίνεται καταγραφή των χαρακτηριστικών από κάθε περιστατικό (θετικό ή μη) που δημιουργείται, ώστε να μπορούν να προσδιοριστούν η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζομένων. Όταν έρθει η στιγμή της αξιολόγησης, ο αξιολογητής συμβουλεύεται το ημερολόγιο και βάση αυτού αξιολογείται ο εκάστοτε εργαζόμενος. Μπορεί η συγκέντρωση στοιχείων να απαιτεί πολύ χρόνο για κάθε περιστατικό, αλλά αποτελεί ένα χρήσιμο μέτρο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης. Ένα ακόμα πλεονέκτημα της χρήσης του, είναι η δυνατότητα που δίνει στον επόπτη να δικαιολογήσει την εκτίμηση των στοιχείων και γενικά να στηρίξει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (Χατζηπαντελή, 1999).
- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία : Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες που αναπαριστούν διαφορετικές συμπεριφορές εργαζομένων. Η διαδικασία της συγκεκριμένης μεθόδου γίνεται με τη βοήθεια παραδειγμάτων συμπεριφοράς, που αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος συνιστά μια χρονοβόρα, σύνθετη και δαπανηρή διαδικασία, γιατί εκτός του ότι ο αξιολογητής χρειάζεται να επιλέξει το επίπεδο που θα αντιπροσωπεύει τον κάθε εργαζόμενο, θα πρέπει να υπάρχει μεγάλη συμμετοχή εργαζομένων και συνεργασία. Εκτελείται ως εξής:

1) Αρχικά, γίνεται επιλογή, από τον αξιολογητή, των εργαζομένων οι οποίοι θα καθορίσουν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν την απόδοση των εργαζομένων για τη θέση εργασίας.
2) Έπειτα, επιλέγεται μια άλλη ομάδα υπαλλήλων η οποία καθορίζει τα κρίσιμα περιστατικά που μπορούν να παρουσιαστούν.
3) Στη συνέχεια, κάποια άλλα άτομα ορίζονται υπεύθυνα από τον αξιολογητή να κατηγοριοποιήσουν τα κρίσιμα περιστατικά στις κατηγορίες απόδοσης που έχουν ήδη οριστεί.
4) Τέλος, αναλαμβάνει μια άλλη ομάδα ατόμων να αξιολογήσει τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν έχει συμπεριλάβει η τρίτη ομάδα και τα τοποθετεί σε ξεχωριστή κλίμακα (Χατζηπαντελή, 1999).

4.7 Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων στην ενεργοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης

Πολλές επιχειρήσεις, που έχουν χαράξει μια επιτυχημένη πορεία στη διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, έχουν υιοθετήσει και διατηρούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη διεκπεραίωση του προγράμματος αξιολόγησης αποτελεσμάτων για τα στελέχη και τους υπαλλήλους τους.

Επειδή η αξιολόγηση είναι και πρέπει να θεωρείται εντελώς προσωπική υπόθεση για τον κάθε υπάλληλο και αξίζει να της αποδίδεται κάποια μοναδικότητα στην αντιμετώπισή της, αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ημερομηνία γεννήσεως του κάθε υπαλλήλου ως χρονικό σταθμό που έτσι και αλλιώς για τον κάθε άνθρωπο ενέχει μια ιδιαίτερη σημασία.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ένα περίπου μήνα πριν την αξιολόγηση παράγει, από πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή, το έντυπο αξιολόγησης του συγκεκριμένου υπαλλήλου, μαζί με ένα σημείωμα υπενθύμισης στον προϊστάμενο του υπαλλήλου για την επερχόμενη, προγραμματισμένη αξιολόγηση. Αυτό δίνει άπλετο χρόνο στον προϊστάμενο να συγκεντρώσει τα αντικειμενικά στοιχεία που τεκμηριώνουν την αξιολογική του κρίση καθώς και να προβληματιστεί για τους τρόπους με τους οποίους ο ίδιος θα συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Κεφάλαιο 5
Τουρισμός & Ξενοδοχειακές Μονάδες

5.1 Τουρισμός

Ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας είναι η τουριστική βιομηχανία, η οποία, από τη μία συνεισφέρει στο ΑΕΠ και από την άλλη βοηθάει στην ενίσχυση της διεθνούς εικόνας και προβολής της χώρας. Με άλλα λόγια ένα μεγάλο ποσοστό των εσόδων της Ελλάδας προέρχεται από τον τουρισμό. Πιο αναλυτικά, η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ, για το έτος 2009, εκτιμήθηκε στο 16,2%, το οποίο αντιστοιχεί περίπου σε 35 δις ευρώ. Επιπλέον εκείνη την περίοδο, η συμβολή του στην απασχόληση εκτιμάται στο 19,6% του συνόλου των απασχολουμένων. Οι ετήσιες αφίξεις τουριστών και τα έσοδα για το ίδιο έτος, κατατάσσουν την Ελλάδα στην 24η θέση μεταξύ 133 χωρών στον τομέα του τουρισμού και των ταξιδιών. Παρόλα αυτά όμως δεν μπορεί κανείς να παραλείψει την εμφάνιση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η οποία εισβάλει, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, και στον τουριστικό τομέα κι φαίνεται να έχει μεγαλύτερη διάρκεια για τη χώρα μας, προδιαγράφοντας έτσι ένα αρνητικό οικονομικό περιβάλλον σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.
Μπορεί με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης να μειώθηκε ο τουρισμός στην Ελλάδα, όμως αυτός δεν ήταν ο πρωταρχικός λόγος που συντέλεσε σε αυτό. Όπως φαίνεται, πολύ πριν ακόμα ξεσπάσει η παγκόσμια οικονομική κρίση, ο ελληνικός τουρισμός είχε ήδη έντονα σημεία παθογένειας, με σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα που με τον καιρό τον οδήγησαν σε απώλεια του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος από άποψη σχέσης αξίας-τιμής. Αυτή η απώλεια οφείλεται στο γεγονός ότι οι νέοι ανταγωνιστές στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου, έχουν πολύ χαμηλότερο κόστος παραγωγής και πολύ χαμηλότερη τιμή για το ίδιο τουριστικό προϊόν. Κάποιοι άλλοι λόγοι που συντέλεσαν στην ύπαρξη αυτού του φαινομένου, είναι επιγραμματικά:

- Η συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου
- Η μείωση της διαπραγματευτικής ικανότητας (που εκδηλώνεται με φαινόμενα όπως οι στάσιμες ή μειωμένες τιμές)
- Η αυξανόμενη τάση για συμβόλαια «all inclusive»
- Η σταθερή υποβάθμιση του οικονομικού και κοινωνικού προφίλ του μέσου τουρίστα.

Ένα ακόμη ζήτημα είναι η υποτίμηση των νομισμάτων, πολλών από τις χώρες-μέλη της Ε.Ε. Αυτό έχει ωε συνέπεια να γίνει ακριβότερο το τουριστικό μας προϊόν για τους πελάτες από αυτές τις χώρες και πιο φθηνό το προϊόν των ανταγωνιστών μας. Επιπλέον δεν πρέπει να παραλειφθεί η μεγάλη εισοδηματική ελαστικότητα και οι δαπάνες που παρουσιάζουν οι τουριστικές υπηρεσίες. Αυτό διότι δεν αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα διάθεσης του εισοδήματος του κάθε εργαζομένου (Παλούμης, 2011).
«Ο τουρισμός είναι η μεγαλύτερη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη παγκόσμια βιομηχανία, που αποτελεί το βασικό πυλώνα της παγκόσμιας οικονομίας με τη μεγαλύτερη και ταχύτερη ανάπτυξη, χρησιμοποιείται δε, ως μέσο κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Στο νέο μακροοικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, ο τουρισμός αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία στην ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία κάθε χώρας» (Ηγουμενάκης, 2000).
Όσον αφορά την Ελλάδα, ο τομέας του τουρισμού αντανακλά το 16% του συνολικού ΑΕΠ και σχεδόν το 20% της συνολικής απασχόλησης. Δεν πρέπει όμως να παραληφθεί ότι η οικονομική κρίση που διανύει η χώρα μας, είναι μια πρόκληση στην οποία πρέπει να απαντήσει γρήγορα και άμεσα με την επιτάχυνση των διαρθρωτικών

αλλαγών. Αυτό θα το καταφέρει δίνοντας έμφαση στην ποιότητα του παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος. Ο τουρισμός αποτελεί ένα ενιαίο παραγωγικό σύμπλεγμα και πρέπει να τον δούμε και να τον διαχειριστούμε ως την κινητήρια δύναμη της Ελληνικής οικονομίας.
Τα μέτρα που πρέπει να λάβει υπόψη της η χώρα μας για να αντιμετωπίσει τη σημερινή κρίση αλλά και για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, είναι :

- Ποιοτικές ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις
- Ανάσχεση της ανάπτυξης σε κορεσμένες περιοχές
- Βελτιωμένες ειδικές τουριστικές υποδομές
- Γενικές υποδομές για προσβασιμότητα
- Σύνθετα προγράμματα απασχόλησης ελεύθερου χρόνου
- Εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- Εκ βάθρων αναδιάρθρωση της τουριστικής παιδείας, εκπαίδευσης και κατάρτισης
- Προστασία και ανάδειξη του περιβάλλοντος και του πολιτισμού μας

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού, θα πρέπει, εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς κατορθώσουν να καταλήξουν σε ένα ρεαλιστικό στρατηγικό σχέδιο, το οποίο θα δώσει την ώθηση ώστε το ελληνικό τουριστικό προϊόν να αυξήσει το μερίδιό του στη διεθνή τουριστική αγορά, μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας της προσφοράς και διαφοροποίησης έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού (Παλούμης, 2011).

5.2 Ξενοδοχειακές μονάδες-Ιστορική εξέλιξη

Η οικονομική εξέλιξη των ξενοδοχειακών μονάδων, που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, είναι συνάρτηση της οικονομικής, πολιτιστικής και κοινωνικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες εμφανίζονται από την εποχή του Ξένιου Δία των αρχαίων Ελλήνων ή των Ρωμαϊκών «ασύλων» και των ασύλων τύπου «λοκάντας» του μεσαίωνα, ως τη σημερινή εποχή των υπερπολυτελών μονάδων. Η εξέλιξή τους δεν είναι ούτε γρήγορη ούτε συνεχής. Αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι η ανάπτυξη των μέσων και συστημάτων παραγωγής-παροχής υπηρεσιών απαίτησε πολύ χρόνο, ενώ κοινωνικά φαινόμενα όπως πόλεμος και επαναστάσεις σε εθνικό, τοπικό και διεθνές επίπεδο αναχαίτισαν, για πολλά χρόνια, την ανάπτυξή της.
Γνωστό είναι, σε μεγάλο βαθμό, το αίσθημα της φιλοξενίας από τους αρχαίους Έλληνες, η αύξηση όμως της μετακίνησης των κατοίκων δεν μπορούσε πλέον να αντιμετωπιστεί από την ιδιωτική φιλοξενία. Στην προσπάθειά της η πολιτεία να επιλύσει το πρόβλημα αυτό, θέσπισε νόμους σύμφωνα με τους οποίους οι εκπρόσωποι των πόλεων θα φιλοξενούνταν στο «Πρυτανείον» το οποίο αποτέλεσε την πρώτη μορφή της δημόσιας φιλοξενίας. Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρείται το «καταγώγιον» το οποίο κτίστηκε από τη διοίκηση του ιερού της Επιδαύρου τον τέταρτο π.Χ. αιώνα. Το καταγώγιο ήταν διώροφο κτήριο με εκατό δωμάτια δυναμικότητας διακοσίων κλινών. Επίσης, τον ίδιο αιώνα κτίστηκε στην Ολυμπία ξενώνας με το όνομα «Λεωνιδαίον».
Με το πέρασμα του χρόνου η ιδιωτική φιλοξενία άρχισε να μειώνετε μέχρι την πλήρη εξαφάνισή της και τα καταγώγια που υπήρχαν δεν κάλυπταν τις ανάγκες. Έτσι ξεκίνησε η κερδοσκοπική εκμετάλλευση της φιλοξενίας. Με αφορμή λοιπόν αυτό εμφανίστηκαν τα πρώτα «πανδοχεία». Αυτά κτίστηκαν κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, τα οποία ήταν πρόχειροι σταθμοί χωρίς έπιπλα και στην αρχή παρείχαν μόνο στέγες, αργότερα όμως και τροφή.
Η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε και με ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισαν να κτίζονται ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις κανόνες του ξενοδοχείου. Αυτά εμφανίζονται στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο. Κατά την βυζαντινή εποχή, εμφανίστηκε μεγάλο ενδιαφέρον ως προς τα ξενοδοχειακές μονάδες και αυτό είχε ως

αποτέλεσμα την τελειοποίησή τους. Με την πτώση όμως του Βυζαντίου, υπήρξε και η κατάρρευση της τουριστικής κίνησης. Η οικονομική κατάσταση των Ελλήνων ήταν άθλια καθώς βρισκόταν υπό τον Τούρκικο ζυγό.
Για όλους λοιπόν τους παραπάνω λόγους, η Ελλάδα δεν μπορούσε να ακολουθήσει την υπόλοιπη Ευρώπη στην εξέλιξη του ξενοδοχειακού τομέα. Λειτούργησαν μόνο «χάνια» για την εξυπηρέτηση των Ελλήνων ταξιδιωτών που αποτελούσαν σταθμό και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες μόνο ώρες.
Μετά την επανάσταση του 1821, δημιουργήθηκε το πρώτο ξενοδοχείο στο Ναύπλιο (1828) για τη φιλοξενία των ξένων, με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Με την μεταφορά της Ελληνικής πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε, από τον Ιταλό Καζάλι, το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Από τότε η Αθήνα και μέχρι το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία ελάχιστα πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτοί ισχύουν στην υπόλοιπη Ευρώπη. Στην περίοδο του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου, ένα από τα πιο φημισμένα ξενοδοχεία ήταν το «Ακταίο». Τέλος, μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, η ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων, τόσο από αριθμό και οργάνωση όσο και από ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, ήταν φανερά μεγάλη για να φτάσει στο σημερινό επίπεδο της σημερινής ξενοδοχειακής βιομηχανίας (Χυτήρης, 1996).

5.3 Τα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων

Διεύθυνση Δωματίων & Υποδοχής πελατών : την πρώτη ευθύνη σε μια ξενοδοχειακή μονάδα έχει ο Διευθυντής δωματίων, ο οποίος είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης στο ξενοδοχείο. Αυτό γίνεται φανερό από την πρώτη στιγμή της άφιξης ενός πελάτη έως την αναχώρησή του, αφού κάποιο άτομο που ανήκει στη διεύθυνση αυτή, του προσφέρει μια άμεση υπηρεσία. Η εκπαίδευση θεωρείται αναγκαίο στοιχείο για τα μέλη της διεύθυνσης αυτής. Οι υπάλληλοι της υποδοχής έρχονται συνέχεια σε επαφή με τους πελάτες και πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο για τα εργασιακά τους καθήκοντα, αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο θα μιλούν στους πελάτες. Ο υπεύθυνος στη συγκεκριμένη λειτουργία έχει μεγάλη ευθύνη, διότι διαχειρίζεται την καθημερινή λειτουργία των ενοικιαζόμενων δωματίων. Οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση αυτή πωλούν δωμάτια, κάνουν κρατήσεις δωματίων, εγγράφουν τον πελάτη και του παραχωρούν δωμάτιο, συντονίζουν τις υπηρεσίες που τους ζητά με άλλα τμήματα. Επιπλέον, δίνουν πληροφορίες για τις ευκολίες και δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο, καθώς και για τα ενδιαφέροντα μέρη που μπορεί κανείς να επισκεφθεί για πολιτιστικούς λόγους ή για διασκέδαση και αναψυχή. Τέλος, προσπαθούν να δώσουν απάντηση σε κάθε παράπονο του πελάτη (Χυτήρης, 1996).
Διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων (τροφίμων και ποτών) : Η αγορά, η Παρασκευή και διάθεση τροφίμων και ποτών προς τον εκάστοτε πελάτη της ξενοδοχειακής μονάδας, ανήκουν στα καθήκοντα του διευθυντή του συγκεκριμένου τμήματος. Σημαντικό χαρακτηριστικό του τμήματος τροφίμων και ποτών είναι το ότι μεγάλο μέρος του προσωπικού της έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό που ασχολείται με το σερβίρισμα στο εστιατόριο, στο μπαρ και στις αίθουσες συνεστιάσεων, έρχεται σε άμεση επαφή, όχι μόνο με τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο, αλλά και με το κοινό που χρησιμοποιεί τις ευκολίες του ξενοδοχείου πέρα από τα δωμάτια ύπνου, πράγμα εξίσου σημαντικό για τη γενική λειτουργία του ξενοδοχείου. Θεωρείται ότι περισσότεροι τακτικοί πελάτες ενός ξενοδοχείου χάνονται εξαιτίας κακής εξυπηρέτησης παρά εξαιτίας κακού ή κακομαγειρεμένου φαγητού. Διότι οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι πάντα υπάρχει κάποιος έτοιμος να τους εξυπηρετήσει όταν χρειαστούν κάτι. Η διαφήμιση αυτού του είδους είναι το πιο ισχυρό μέσο στον κλάδο τόσο της θετικής όσο και της αρνητικής διαφήμισης, λόγω του ότι μπορεί να αποφέρει την προσέλκυση νέων πελατών. Μόνο η ομαδική προσπάθεια του προσωπικού μπορεί να δημιουργήσει τον ικανοποιημένο πελάτη. Τέλος, αρκετοί ιδιοκτήτες ξενοδοχείων έχουν ανακαλύψει ότι είναι πολύ δύσκολο να δημιουργήσεις μια

καλή φήμη και πολύ εύκολο να τη καταστρέψεις, τονίζοντας για ακόμα μια φορά την ανάγκη για οργάνωση, εκπαίδευση και εποπτεία (Χυτήρης, 1996).

Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών : ο επικεφαλής του συγκεκριμένου τμήματος έχει ευθύνη για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Έχοντας περιορισμένο προσωπικό, το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών εξαρτάται από άλλους, κυρίως από το προσωπικό του τμήματος δωματίων, λόγω του ότι είναι το τμήμα που έρχεται σε άμεση επαφή με τα ενοικιαζόμενα δωμάτια του ξενοδοχείου. Αυτό το τμήμα λοιπόν είναι το κατάλληλο για να ενημερώσει το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών σχετικά με τις βλάβες και τις ζημιές που έχουν γίνει στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και ειδικότερα στα δωμάτια των πελατών ώστε να τις διορθώσει (Χυτήρης, 1996).

Διεύθυνση/Τμήμα οικονομικών υπηρεσιών : τα περισσότερα ξενοδοχεία λειτουργούν με βάση έναν προϋπολογισμό, η κατάρτιση του οποίου είναι το κύριο καθήκον του προϊσταμένου της διεύθυνσης αυτής. Ο προϋπολογισμός είναι μια εκτίμηση για τα έσοδα και τις δαπάνες μιας ορισμένης περιόδου στο μέλλον. Οι επικεφαλείς των βασικών τμημάτων με τη βοήθεια των βοηθών τους και των προϊσταμένων των υποτμημάτων, είναι εκείνοι που έχουν τις προϋποθέσεις να κάνουν τις προβλέψεις αυτές. Θέτοντας αυτά τα νούμερα ως οδηγό, ο προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση ή τον γενικό διευθυντή για τελική έγκριση. Τέλος, από τη στιγμή που θα παρθεί η έγκριση , κάθε μέλος της διευθυντικής ομάδας είναι υποχρεωμένο να συμμορφωθεί με τον προϋπολογισμό αυτό και να κρατήσει τις δαπάνες του τμήματός του στο προκαθορισμένο ύψος (Χυτήρης, 1996).

Τμήμα οροφοκομίας : το συγκεκριμένο τμήμα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη σημερινή ξενοδοχειακή βιομηχανία. Όλοι όσοι εργάζονται στο τμήμα οροφοκομίας εξυπηρετούν τα δωμάτια των πελατών, διατηρούν και εξυπηρετούν τα κοινόχρηστα δωμάτια, ενώ πολλές φορές λειτουργούν τα πλυντήρια και τις παροχές υγιεινής και αθλητισμού. Επιπλέον, το προσωπικό των ορόφων είναι μέρος του συνόλου των υπαλλήλων που καλωσορίζουν τους πελάτες και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον και φροντίδα όταν κάτι δεν πάει καλά με τη διαμονή του πελάτη και να ενεργούν γρήγορα προκειμένου να διορθώσουν την κατάσταση. Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες δεν θεωρούν την οροφοκομία μειωτική, αντιθέτως υποστηρίζουν πως όλο το διευθυντικό προσωπικό λειτουργίας έχει εργαστεί, κάποια στιγμή, σε αυτό το τμήμα, κατανοώντας έτσι την αξία των ανθρώπων αυτών που εκτελούν αυτές τις εργασίες σε καθημερινή βάση (Rutherford).

ΚΕΦ.6
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Γενικά περί μεθοδολογίας ερευνών

Η αδιάλειπτη ανάγκη του ανθρώπου να προσπαθεί να κατανοήσει όλα όσα συμβαίνουν γύρω του τον παροτρύνει να θέτει ερωτήματα τα οποία προσπαθεί να καταγράψει, να περιγράψει, να ερμηνεύσει, να προβλέψει και να ελέγξει (Emory & Cooper, 1991). Για την πραγματοποίηση των προαναφερθέντων απαιτείται η διεκπεραίωση ερευνών οι οποίες ακολουθούν επιστημονικές μεθόδους. Θα μπορούσε κανείς να ορίσει την επιστημονική έρευνα ως ένα σύνολο μεθόδων και τεχνικών για την επιστημονική και προπάντων συστηματική διερεύνηση των κοινωνικών φαινομένων και γεγονότων.

6.1.1 Είδη ερευνών

Οι έρευνες διακρίνονται σε βασικές και εφαρμοσμένες. Σύμφωνα μ' αυτή την διάκριση, ο στόχος μιας βασικής έρευνας είναι να καταλήξει σε θεωρητικά συμπεράσματα, ενώ στόχος της εφαρμοσμένης είναι να δώσει πρακτικές λύσεις, να αντιμετωπίσει και να χειριστεί ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
Θα μπορούσε κανείς να διακρίνει την έρευνα στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Περιγραφική έρευνα: Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας προαπαιτεί την συλλογή δεδομένων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο και αποσκοπεί στην περιγραφή της φάσης διαφόρων κοινωνικών γεγονότων ή των προσδιορισμών των σχέσεων.
- Ιστορική Έρευνα: Η ιστορική έρευνα αποτελεί μια διαδικασία ανασυγκρότησης και αναπαράστασης μιας παρελθούσας πραγματικότητας (Χριστίνα Νόβα- Καλτσουνη, 2006).
- Πειράματα: με βάση αυτή την μέθοδο ο κάθε ερευνητής διαχειρίζεται ο ίδιος τις συνθήκες που καθορίζουν τα φαινόμενα, τα οποία θέλει να μελετήσει (ATTESLANDER,P. 2003).
- Μελέτες περίπτωσης-επιτόπια παρατήρηση : Στις μελέτες περίπτωσης ο παρατηρητής προσπαθεί να παρατηρήσει κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία και μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου ή ατόμων έχοντας σκοπό να τα μελετήσει σε βάθος.
- Έρευνα-Δράση: Πρόκειται για έρευνα στην οποία ο ερευνητής ή οι ερευνητές εφαρμόζουν ένα ερευνητικό πρόγραμμα κατά την διάρκεια εργασίας, δηλαδή στον πραγματικό χώρο εργασίας και εξετάζουν στην συνέχεια τις επιδράσεις αυτής της παρέμβασης (Cohen-Manion,1997 & Verma-Mallick, 2004).

6.1.2 Επιλογή της μεθόδου και της τεχνικής

Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται κυρίως από το αντικείμενο της έρευνας. Υπάρχουν έρευνες που έχουν καταμετρήσιμα στοιχεία. Σε τέτοιες περιπτώσεις γίνεται χρήση της ποσοτικής μεθόδου περισσότερο, ενώ για άλλες έρευνες ενδείκνυται η ποιοτική μέθοδος. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι κοινωνικοί επιστήμονες, προτιμούν ένα συνδυασμό και των δυο.
Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια εμπειρική έρευνα. Ως πιο σημαντικές, θα μπορούσαν να αναφερθούν : το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη (προσωπική ή τηλεφωνική), η παρατήρηση ή μια πειραματική συνθήκη. Η επιλογή του θέματος που θα ερευνηθεί προσδιορίζει, τόσο τη μέθοδο που θα επιλεχθεί, όσο και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Με άλλα λόγια,

αν ένα γεγονός που έχει επιλεχθεί για να μελετηθεί έχει μετρήσιμα στοιχεία (π.χ. οι αποδοχές, το χρονικό διάστημα της ανεργίας κ.ά.), τότε η ποσοτική μέθοδος προτείνεται περισσότερο. Το ερωτηματολόγιο ή η συνέντευξη είναι η τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί. Αντιθέτως, για την παρατήρηση μιας οικογένειας μεταναστών, η οποία μπορεί να επιλεγεί ως αντιπροσωπευτική περίπτωση της οικογενειακής ζωής μιας εθνότητας, τότε η συμμετοχική παρατήρηση θα βοηθήσει στην πιο ουσιαστική εικόνα για τη ζωή της συγκεκριμένης οικογένειας καθώς και στη μέτρηση μη μετρήσιμων καταστάσεων (όπως τα συναισθήματα των ανθρώπων κ.λπ.) (Χριστίνα Νόβα-Καλτσουνη, 2006).

6.1.3 Επιλογή του πληθυσμού/δείγμα

Σε μια έρευνα, η επιλογή των συμμετεχόντων (υποκείμενα έρευνας) εξαρτάται από το θέμα και από τη μέθοδο που έχουμε επιλέξει. Αρχικά, στη δειγματοληπτική έρευνα, το πρώτο βήμα είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται η έρευνα, δηλαδή ο προσδιορισμός του πληθυσμού-στόχου. Όλες οι δειγματοληπτικές έρευνες (με όποιο τρόπο και αν διενεργούνται) βοηθούνται από το νόμο των πιθανοτήτων. Κατά συνέπεια, σε κάθε δειγματοληψία, κάθε άτομο έχει μια συγκεκριμένη πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα. Η πιθανότητα αυτή δεν είναι μηδενική. Οι μέθοδοι δειγματοληψίας διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, τη δειγματοληψία πιθανοτήτων και τη δειγματοληψία μη πιθανοτήτων (Κατσιλης, 2006).
Στην πρώτη κατηγορία είναι οι μέθοδοι δειγματοληψίας οι οποίες είναι απαραίτητες για την επαγωγική στατιστική, δηλαδή δείγματα αντιπροσωπευτικά, έτσι ώστε να είναι δυνατή η γενίκευση στον πληθυσμό (τέτοια είδη δειγματοληψίας είναι η Απλή Τυχαία Δειγματοληψία και η Δειγματοληψία Κατά Στρώματα). (Χριστίνα Νόβα-Καλτσουνη, 2006)

- Απλή τυχαία δειγματοληψία : με τη χρήση ενός αριθμημένου κατάλογου ο οποίος αναγράφει τις μονάδες του πληθυσμού που εξετάζεται, αρχίζει η δειγματοληψία από όποιο σημείο επιλεχθεί και προχωράει οριζόντια ή κάθετα αλλά πάντα με τον ίδιο τρόπο (Μαρκάκης, 2005).
- Δειγματοληψία κατά στρώματα : η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να αυξήσει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος σε σχέση με ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πληθυσμού. (Χριστίνα Νόβα-Καλτσουνη, 2006).
- Διαθέσιμο ή βολικό δείγμα : οι ερευνητές διαλέγουν άτομα που είναι διαθέσιμα (π.χ. περαστικοί ή πελάτες ενός καταστήματος). Ο συγκεκριμένος τρόπος λήψης δείγματος δεν επιτρέπει εκτίμηση του δειγματοληπτικού σφάλματος και με την έννοια αυτή δεν μπορούν αν γίνουν στατιστικές αναλύσεις, τα αποτελέσματα των οποίων θα μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό (Χριστίνα Νόβα-Καλτσουνη, 2006).
- Η σκόπιμη δειγματοληψία : χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής επιλέγει αυτές τις περιπτώσεις που θεωρεί αντιπροσωπευτικές για την έρευνά του (π.χ. σε βουλευτικές εκλογές). Παρά το γεγονός ότι δεν αφορά δειγματοληψία με την πραγματική έννοια του όρου, αρκετές φορές οδηγεί σε αξιόπιστα και γενικεύσιμα συμπεράσματα (Χριστίνα Νόβα-Καλτσουνη, 2006).
- Δειγματοληψία χιονοστιβάδας : στη συγκεκριμένη μέθοδο επιλέγονται άτομα με χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν την έρευνα (π.χ. καπνιστές), όπου αυτά φέρνουν τον ερευνητή σε επαφή με άλλα τέτοια άτομα. Η μέθοδος της χιονοστιβάδας επιλέγεται συνήθως στην ποιοτική έρευνα (Χριστίνα Νόβα-Καλτσουνη, 2006).
- Μέθοδος του δείγματος : την έκταση του δείγματος την καθορίζει το θέμα της έρευνας και ο στόχος του ερευνητή (Javeau, C. ,1996).

6.1.4 Τεχνικές και μέσα συλλογής δεδομένων στην ποσοτική έρευνα

Οι πιο διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων είναι η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο. Και στα δυο, οι παράγοντες που εξετάζονται και για τους οποίους παίρνουμε πληροφορίες μέσω μίας ερώτησης, ονομάζονται μεταβλητές, ενώ οι διαφορετικές εκδοχές απαντήσεων, που αντιστοιχούν σε κάθε μεταβλητή, αποτελούν τις ετικέτες της μεταβλητής.
Εξετάζοντας την περίπτωση της συνέντευξης, διακρίνονται τρία βασικά είδη :
α) Στη δομημένη συνέντευξη ο ερευνητής θέτει στον ερωτώμενο συγκεκριμένες ερωτήσεις από ένα έντυπο συνέντευξης ή αλλιώς, οδηγό συνέντευξης. Οι απαντήσεις σημειώνονται αμέσως ή στο τέλος της συνέντευξης.
β) Στην περίπτωση της μη δομημένης ή ελεύθερης συνέντευξης είναι η τεχνική η οποία είναι περισσότερο χαλαρή από την προηγούμενη, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι είναι μια ανοργάνωτη διαδικασία. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή, υπάρχει ένας άξονας συζήτησης, ο οποίος αποτελεί σημείο αναφοράς για τον ερευνητή. Έχει διαπιστωθεί από πολλούς ερευνητές ότι η συγκεκριμένη τεχνική είναι περισσότερο αξιόπιστη από τη δομημένη συνέντευξη επειδή δεν υπάρχει ένα προκαθορισμένο πλάνο βάση του οποίου οδηγείται ο ερευνητής.
γ) Η συνέντευξη σε βάθος δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να οδηγηθεί σε συνειρμούς, να συνδέσει βιωματικές καταστάσεις του παρελθόντος του με το συγκεκριμένο θέμα που ερωτάται. Ο ερευνητής θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί πως η συζήτηση είναι εκτός του ερευνητικού του θέματος και να επαναφέρει τον ερωτώμενο στο αντικείμενο της συνέντευξης (Χριστίνα Νόβα-Καλτσουνη, 2006).
Το ερωτηματολόγιο είναι η τεχνική συλλογής ερευνητικών δεδομένων με ένα έντυπο στο οποίο, τόσο οι ερωτήσεις όσο και οι απαντήσεις, είναι στο μεγαλύτερο μέρος τους προκαθορισμένες. Όσον αφορά το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, ο ερευνητής θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία τόσο στο περιεχόμενο το οποίο και επεξεργάζεται, όσο και την μορφή του η οποία βελτιώνεται συνεχώς έως ότου το ερωτηματολόγιο να πάρει την τελική του μορφή (Javeau, C., 1996).

6.2 Μεθοδολογία παρούσας έρευνας

6.2.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι η μέτρηση της ανάπτυξης, ανταμοιβής και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να διαπιστωθεί το κατά πόσο οι ξενοδοχειακές μονάδες, που συμμετείχαν στη μελέτη, εφαρμόζουν αυτές τις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων να είναι υψηλό για να καταφέρει το εκάστοτε ξενοδοχείο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι υψηλή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

6.2.2 Δείγμα

Το δείγμα της μελέτης αποτελείται από εργαζομένους και στελέχη 5 ξενοδοχειακών μονάδων κατηγορίας 5 αστέρων στην ευρύτερη περιοχή του νομού Ηρακλείου. Η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου του 2012 και πιο συγκεκριμένα τους μήνες Ιούνιο έως Αύγουστο. Ο χρόνος ο οποίος χρειάστηκε για να συμπληρωθεί το κάθε ερωτηματολόγιο ήταν περίπου 15 λεπτά
Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε τυχαία από τους καταλόγους καταγραφής των εργαζομένων και στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων. Συνολικά δόθηκαν 120 ερωτηματολόγια σε εργαζομένους και 30 ερωτηματολόγια σε στελέχη από τα οποία επιστράφηκαν συμπληρωμένα 94ερωτηματολόγια εργαζομένων και 21 στελεχών. Υψηλό λοιπόν εμφανίζεται το ποσοστό ανταπόκρισης σε επίπεδο εργαζομένων με ποσοστό ανταπόκρισης 78,3% και ικανοποιητικό ποσοστό σε επίπεδο στελεχών 70%.

6.2.3 Υλικό – Μέθοδος

Στην έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκε η τεχνική του ερωτηματολογίου, όπου εργοδότες και εργαζόμενοι πέντε ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Ηρακλείου, κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις εστιαζόμενες στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
Δομήθηκαν δυο ερωτηματολόγια από τα οποία εκείνο το οποίο απευθυνόταν στους εργαζομένους είχε ως βασικό στόχο τη μέτρηση των λειτουργιών της ανάπτυξης-εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής που λαμβάνουν από την ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζονται και το δεύτερο ερωτηματολόγιο, το οποίο είχε ως σκοπό τη μέτρηση των αντίστοιχων λειτουργιών από τη σκοπιά των στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου.
Τα είδη των κλειστών ερωτήσεων που επιλέχθηκαν είναι :

- Απλές διχοτόμες ερωτήσεις όπου προσφέρουν μόνο δύο απαντήσεις, συνήθως Ναι ή Όχι.
- Πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις οι οποίες προσφέρουν τρεις ή περισσότερες πιθανές απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων αποτελείται από 33 ερωτήσεις και των στελεχών 30 αντίστοιχα. Οι πρώτες ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι δύο ομάδες των συμμετεχόντων είναι σχετικές με τα προσωπικά τους στοιχεία όπως :

- Φύλο
- Ηλικία
- Οικογενειακή κατάσταση

- Μορφωτικό επίπεδο
- Μηνιαίο οικονομικό επίπεδο
- Έτη προϋπηρεσίας (σε ξενοδοχειακές μονάδες)

Οι επόμενες 2-3 ερωτήσεις αφορούν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τις λειτουργίες με τις οποίες αυτό ασχολείται και την γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων από το τμήμα αυτό.
Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτήσεων αναφέρεται στις λειτουργίες οι οποίες εξετάζονται στη συγκεκριμένη έρευνα (ανάπτυξη – εκπαίδευση, ανταμοιβή, αξιολόγηση), όπου σκοπός είναι η μέτρηση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται αυτές στις ξενοδοχειακές μονάδες.
Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας του ξενοδοχείου όσο και από την αντιμετώπιση την οποία έχουν από τους προϊσταμένους τους.

6.2.4 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση της συγκεκριμένης έρευνας διεξήχθη με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS (PASW Statistics) version 19.0.0 (SPSS Inc, Chicago, IL, USA). Οι συνεχείς μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέσες τιμές (Mean) μαζί με την τυπική απόκλιση (St. Deviation), ενώ οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως ολικές συχνότητες εκφρασμένες σε ποσοστό (%). Για τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος χ_2 για τη σύγκριση ποσοστών.

Κεφάλαιο 7 Αποτελέσματα

Αποτελέσματα κοινών ερωτήσεων μεταξύ των ερωτηματολογίων των στελεχών και των εργαζομένων

Πίνακας 1. Δημογραφικοί παράγοντες

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
	Συχνότητα	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Φύλο				
Άνδρες	40	42,6%	12	57,1%
Γυναίκες	54	57,4%	9	42,9%
Ηλικιακές Κατανομές				
Μέχρι 24 ετών	2	2,1%	-	-
25-29	23	24,5%	-	-
30-34	16	17%	1	4,8%
35-39	25	26,6%	6	28,6%
40-49	17	18,1%	14	66,7%
50 και άνω	11	11,7%	-	-
Οικογενειακή κατάσταση				
Έγγαμος/η	70	74,5%	17	81%
Άγαμος/η	20	21,3%	2	9,5%
Διαζευγμένος/η	4	4,3%	2	9,5%
Μορφωτικό επίπεδο				
Λύκειο	27	28,7%	-	-
ΙΕΚ-Ιδιωτική/Κρατική Σχολή	41	43,6%	8	38,1%
Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)	23	24,5%	5	23,8%
Μεταπτυχιακό	3	3,2%	8	38,1%
Οικονομικό επίπεδο				
Μικρότερο από 500	2	2,1%	-	-
Από 500-699	5	5,3%	-	-
Από 700-999	36	38,3%	-	-
Από 1000-1499	43	45,7%	7	33,3%
Από 1500-1999	8	8,5%	8	38,1%
Από 2000 και άνω	-	-	6	28,6%
Έτη προϋπηρεσίας (σε ξενοδοχειακές μονάδες)				
Μέχρι 1 έτος	5	5,3%	-	-
2-4 έτη	23	24,5%	-	-
5-7 έτη	4	4,3%	1	4,8%
8-10 έτη	25	26,6%	4	19%
11 και άνω	37	39,4%	16	76,2%

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 1, η πλειοψηφία των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες, είναι γυναίκες (57,4%), ενώ από την μεριά των στελεχών, είναι άνδρες (57,1%). Όσον αφορά την ηλικία των υπαλλήλων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι η ηλικία τους είναι από 35-39 ετών, με ποσοστό 26,6% και τα στελέχη από 40-49 (66,7%). Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη που συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα, δήλωσαν ότι είναι έγγαμοι με ποσοστά 74,5% και 81% αντίστοιχα.
Φαίνεται πως και οι δυο ομάδες των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι κάποιου ΙΕΚ ή Ιδιωτικής σχολής (43,6% για τους εργαζομένους και 38,1% για τα στελέχη), αλλά από την πλευρά των στελεχών δήλωσαν με ίσο ποσοστό (38,1%) ότι κατέχουν μεταπτυχιακές σπουδές. Αναφερόμενοι στο οικονομικό επίπεδο των εργαζομένων, ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι η αμοιβή τους κυμαίνεται από 700-1499 ευρώ (84%), ενώ τα στελέχη βρίσκονται στην επόμενη κλίμακα αμοιβών η οποία είναι μεταξύ 1500 και 1999 ευρώ (38,1%).
Τέλος, εργαζόμενοι και στελέχη δήλωσαν ότι τα έτη προϋπηρεσίας τους σε ξενοδοχειακές μονάδες ξεπερνούν τα 11 έτη, με ποσοστά 39,4% και 76,2% αντίστοιχα.

Πίνακας 2. Συχνότητα εφαρμογής μεθόδων για την ανάπτυξης-εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού από την επιχείρηση

Μέθοδοι εκπαίδευσης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη θέση εργασίας (on the job training)		
Καθόλου	10	10,6%
Λίγο	2	2,1%
Μέτρια	27	28,7%
Πολύ	33	35,1%
Πάρα πολύ	20	21,3%
Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης		
Καθόλου	9	9,6%
Λίγο	15	16%
Μέτρια	26	27,7%
Πολύ	34	36,2%
Πάρα πολύ	10	10,6%
Εναλλαγή θέσεων εργασίας		
Καθόλου	34	36,2%
Λίγο	15	16%
Μέτρια	10	10,6%
Πολύ	14	14,9%
Πάρα πολύ	16	17%
Εξωτερικοί εκπαιδευτές		
Καθόλου	16	17%
Λίγο	18	19,1%
Μέτρια	20	21,3%
Πολύ	29	30,9%
Πάρα πολύ	10	10,6%
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς		
Καθόλου	12	12,8%
Λίγο	8	8,5%
Μέτρια	28	29,8%
Πολύ	29	30,9%
Πάρα πολύ	12	12,8%

Μέθοδοι εκπαίδευσης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)		
Καθόλου	58	61,7%
Λίγο	11	11,7%
Μέτρια	4	4,3%
Πολύ	6	6,4%
Πάρα πολύ	4	4,3%

Από όσο φαίνεται από τον πίνακα 2, οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι εφαρμόζονται κατά πολύ, στο ξενοδοχείο που εργάζονται, οι μέθοδοι εκπαίδευσης σε συγκεκριμένοι εργασία (on the job training) (35,1%), σεμινάρια- διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης (36,2%), εξωτερικοί εκπαιδευτές (30,9%) και συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς (30,9%). Από την άλλη όμως, δηλώνουν ότι δεν χρησιμοποιούνται καθόλου οι μέθοδοι εναλλαγής θέσης εργασίας και e-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση) για την ανάπτυξη και εκπαίδευσή τους (με ποσοστά που φτάνουν σε 36,2% και 61,7% αντίστοιχα).

Πίνακας 2.1. Μέθοδοι που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού (τόσο σε επίπεδο στελεχών όσο και σε επίπεδο εργαζομένων)

Στελέχη	**Σε επίπεδο στελεχών**		**Σε επίπεδο εργαζομένων**	
Μέθοδοι εκπαίδευσης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη θέση εργασίας (on the job training)	11	52,4%	18	85,7%
Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης	18	85,7%	10	47,6%
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	6	28,6%	16	76,2%
Εξωτερικοί εκπαιδευτές	9	42,9%	4	19%
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς	7	33,3%	6	28,6%
E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)	5	23,8%	3	14,3%

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη των διάφορων ξενοδοχειακών μονάδων, διαπιστώνουμε ότι η επικρατέστερη μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η εκπαίδευση σε συγκεκριμένη θέση εργασίας (on the job training) με ποσοστό που φτάνει το 85,7%, ενώ η μέθοδος εκείνη που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των στελεχών είναι τα σεμινάρια-διαλέξεις από άλλα στελέχη της επιχείρησης (85,7%). Η εναλλαγή θέσεων εργασίας φαίνεται να χρησιμοποιείται περισσότερο για την ανάπτυξη-εκπαίδευση των εργαζομένων (76,2%) και λιγότερο για τα στελέχη (28,6%). Μια μέθοδος η οποία φαίνεται να εφαρμόζεται σε σχετικά ίδιο ποσοστό τόσο σε στελέχη όσο και σε εργαζόμενους, είναι η συνεργασία με

εκπαιδευτικούς οργανισμούς (33,3% και 28,6% αντίστοιχα). Επίσης οι εξωτερικοί εκπαιδευτές φαίνεται να χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των στελεχών με ποσοστό 42,9% ενώ για τους εργαζομένους εμφανίζεται ένα πολύ μικρό ποσοστό θετικών απαντήσεων σε αυτή τη μέθοδο (19%). Τέλος, είναι η εξ αποστάσεως κατάρτιση (e learning) η οποία κατέχει ποσοστό 23,8% για την εκπαίδευση των στελεχών και 14,3% για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Πίνακας 3. Παρακράτηση μισθού για την επίτευξη των διάφορων προγραμμάτων ανάπτυξης-εκπαίδευσης

	Εργαζόμενοι		**Στελέχη**	
Παρακράτηση μισθού	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	18	19,1%	-	-
Όχι	76	80,9%	21	100%

Πίνακας 3.1. Αναφέρετε το ποσοστό από το μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας που αντιπροσωπεύουν τα έξοδα ανάπτυξης-εκπαίδευσης.

	Εργαζόμενοι		**Στελέχη**	
Ποσοστό παρακράτησης από το μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
0-10%	12	12,8%	-	-
11-20%	2	2,1%	-	-
21-30%	-	-	-	-
31-40%	2	2,1%	-	-
Δεν γίνεται παρακράτηση μισθού	78	83%	-	-

Στην ερώτηση για το εάν πραγματοποιείται παρακράτηση μισθού για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, το 80,9% από αυτούς απάντησε ΟΧΙ, ενώ το 19,1% το οποίο απάντησε ΝΑΙ, δήλωσαν ότι το ποσοστό που δαπανάται για αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα κυμαίνεται στο 0-10% μηνιαίως (12,8%) και ένα μικρότερο ποσοστό (2,1%) δήλωσε ότι δαπανάται 11-20% και 31-40%.
Στην ίδια ερώτηση τα στελέχη απάντησαν πως δεν πραγματοποιείται παρακράτηση μισθού των εργαζομένων για τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να προσδιορίσουμε τι μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας αντιπροσωπεύει τα έξοδα εκπαίδευσης-ανάπτυξης.

Πίνακας 4. Δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Δυνατότητες εκπαίδευσης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθόλου	11	11,7%	-	-
Πολύ λίγο	4	4,3%	-	-
Λίγο	31	33%	8	38,1%
Πολύ	42	44,7%	11	52,4%
Πάρα πολύ	6	6,4%	2	9,5%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 4 η πλειοψηφία των στελεχών δήλωσαν ότι υπάρχουν πολλές δυνατότητες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων, με ποσοστό που φτάνει το 61,9%. Από τη μεριά των εργαζομένων γίνεται φανερό ότι σχεδόν το ήμισυ των συμμετεχόντων (49%) δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από της δυνατότητες που τους προσφέρονται για εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό από αυτούς (51%) φαίνεται ικανοποιημένο.

Πίνακας 5. Είδη ανταμοιβών που παρέχονται από την επιχείρηση

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Είδη ανταμοιβών	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες)				
Βασικός μισθός	83	88,3%	19	90,5%
Νόμιμα επιδόματα	81	86,2%	17	81%
Προμήθειες	13	13,8%	7	33,3%
Bonus εξαρτημένα από την απόδοση	22	23,4%	11	52,4%
Ασφάλιση	66	70,2%	11	52,4%
Πρόσθετες παροχές	3	3,2%	7	33,3%
Μη χρηματικές ανταμοιβές				
Αναγνώριση	48	51,1%	17	81%
Προαγωγή	31	33%	13	61,9%
Ευκαιρίες ανάπτυξης	26	27,7%	7	33,3%
Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περεταίρω καθηκόντων)	50	53,2%	9	42,9%

Στην ερώτηση για τα είδη των χρηματικών ανταμοιβών που προσφέρονται στους εργαζόμενους, η πλειοψηφία τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών, απάντησαν ότι ο βασικός μισθός προσφέρεται περισσότερο, με ποσοστά 88,3% και 90,5% αντίστοιχα. Τα νόμιμα επιδόματα ανήκουν και αυτά στις χρηματικές ανταμοιβές που προσφέρονται στους εργαζομένους με ποσοστά 86,2% και 81%. Η ασφάλιση έρχεται αμέσως επόμενη στις χρηματικές ανταμοιβές με ποσοστό που αγγίζει το 70,2% από τη μεριά των εργαζομένων και 52,4% από τη μεριά των στελεχών. Σχετικά με τα bonus που παρέχονται στους υπαλλήλους των ξενοδοχειακών μονάδων, μόλις το 23,4% των εργαζομένων δήλωσαν ότι έχουν τέτοιου είδους απολαβές ενώ το 52,4% των στελεχών ισχυρίστηκε ότι λαμβάνουν bonus οι εργαζόμενοι. Οι προμήθειες είναι ένας λιγότερα εφαρμόσιμος τρόπος χρηματικής ανταμοιβής των υπαλλήλων όπως υποστήριξαν και οι εργαζόμενοι (13,8%) αλλά και τα στελέχη (33,3%). Το ίδιο ισχύει και για τις πρόσθετες παροχές και από μεριάς εργαζομένων (3,2%) και στελεχών (33,3%).
Όσον αφορά τις μη χρηματικές ανταμοιβές, υπάρχει μια μεγάλη απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων και των στελεχών, καθώς οι μεν εργαζόμενοι δηλώνουν ότι η αναγνώριση υφίσταται σε αυτούς με ποσοστό 51,1%, ενώ τα δε στελέχη άγγιξαν το ποσοστό 81%. Το ίδιο γεγονός συναντάμε και στην επόμενη μη χρηματική ανταμοιβή, η οποία είναι η προαγωγή, όπου οι εργαζόμενοι έχουν ποσοστό 33% και τα στελέχη 61,9%. Σχετικά με τον εμπλουτισμό εργασίας, οι δυο ομάδες δείχνουν να συμφωνούν στο ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυτού του είδους τη μη χρηματική ανταμοιβή με ποσοστά που φτάνουν στο 53,2% και 42,9% αντίστοιχα. Τέλος οι ευκαιρίες ανάπτυξης φαίνεται να κατέχουν την τελευταία θέση τόσο από τη μεριά των εργαζομένων (27,7%) όσο και των στελεχών (33,3%).

Πίνακας 6. Είδη παροχών που προσφέρονται από την επιχείρηση

	Εργαζόμενοι		**Στελέχη**	
Παροχές	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας	3	3,2%	1	4,8%
Επίδομα τέκνων	18	19,1%	5	23,8%
Άδεια μητρότητας	24	25,5%	13	61,9%
Άδεια πατρότητας	6	6,4%	3	14,3%
Γονική άδεια	7	7,4%	5	23,8%
Εκπαιδευτική άδεια	4	4,3%	5	23,8%
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	6	6,4%	5	23,8%
Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας	20	21,3%	5	23,8%

Στην ερώτηση που αφορά τις παροχές τις οποίες προσφέρουν οι ξενοδοχειακές μονάδες στους υπαλλήλους της, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αλλά και στελέχη, δήλωσαν ότι παρέχεται η άδεια μητρότητας περισσότερο σε σχέση με τις υπόλοιπες παροχές που κλίθηκαν να επιλέξουν (25,5% και 61,9% αντίστοιχα). Τα προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας έρχονται αμέσως επόμενα με ποσοστό 21,3% από τη μεριά των εργαζομένων και 23,8% από των στελεχών. Στη συνέχεια εμφανίζεται το επίδομα τέκνων το οποίο κατέχει ποσοστό ίσο με 19,1% για τους εργαζομένους και 23,8% για τα στελέχη. Έπειτα βρίσκεται η γονική άδεια όπου οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι τους

παρέχεται από την επιχείρηση με ποσοστό 7,4% ενώ τα στελέχη δήλωσαν ότι αυτή παρέχεται στους υπαλλήλους κατά 23,8%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδεια πατρότητας, η φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας και η εκπαιδευτική άδεια δεν βρίσκονται σε μεγάλο ποσοστό μέσα στις παροχές που τους προσφέρει η επιχείρηση (6,4%, 6,4%, 3,2% και 4,3%). Το ίδιο υποστηρίζουν και τα στελέχη όσον αφορά τη φύλαξη παιδιών και την άδεια πατρότητας (4,8% και 14,3%), ενώ για την εκπαιδευτική άδεια και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα έχουν μια μεγαλύτερη απόκλιση αφού υποστηρίζουν ότι παρέχονται από το ξενοδοχείο με ποσοστό που φτάνει το 23,8% και για τα δυο.

Πίνακας 7. Ικανοποίηση εργαζομένων από την προσοχή του προϊσταμένου σε προτάσεις για την επιχείρηση

Εργαζόμενοι

Ικανοποίηση από προσοχή προϊσταμένου	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Πολύ δυσαρεστημένος/η	12	12,8%
Μέτρια δυσαρεστημένος/η	3	3,2%
Δεν είμαι βέβαιος/η	7	7,4%
Μέτρια ικανοποιημένος/η	33	35,1%
Πολύ ικανοποιημένος/η	39	41,5%

Το 41,5% των ερωτηθέντων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την προσοχή που δίνεται από τον προϊστάμενό τους σε τυχόν προτάσεις που κάνουν για την επιχείρηση, ενώ το 35,1% δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο. Ένα ποσοστό των ερωτηθέντων (12,8%) δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο (πολύ δυσαρεστημένος/η) από την προσοχή που δίνει ο προϊστάμενός τους σε προτάσεις που εκφράζουν για την επιχείρηση. Ακόμα μικρότερο ποσοστό καταλαμβάνουν εκείνοι οι οποίοι είναι μέτρια δυσαρεστημένοι από την προσοχή που δίνεται στις προτάσεις τους (3,2%) και τέλος εμφανίζονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν είναι βέβαιοι (7,4%).

Πίνακας 7.1. Προσοχή που δίνεται από τα στελέχη σε προτάσεις που εκφράζονται από το ανθρώπινο δυναμικό (με βάση τη θέση εργασίας)

Στελέχη

Παρεχόμενη προσοχή στελεχών	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι, ανεξαρτήτως της θέσης εργασίας του ατόμου	17	81%
Ανάλογα τη θέση εργασίας του ατόμου	4	19%

81% των στελεχών απάντησε ότι δίνουν προσοχή σε τυχόν προτάσεις που εκφράζουν οι υπάλληλοι, ανεξαρτήτως της θέσης εργασίας τους. Αντίθετα, 19% από αυτούς,

λαμβάνουν υπ' όψιν τις προτάσεις που δίνονται, ανάλογα με τη θέση εργασίας του υπαλλήλου.

Πίνακας 8. Αυτοαναφορά εργαζομένων της δίκαιης αμοιβής τους σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους

Εργαζόμενοι

΄Υπαρξη δίκαιης αμοιβής	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	13	13,8%
Πολύ λίγο	11	11,7%
Λίγο	46	48,9%
Πολύ	22	23,4%
Πάρα πολύ	2	2,1%

Οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα αυτή, θεωρούν ότι η αμοιβή που τους προσφέρεται είναι λίγο δίκαιη (48,9%) σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρουν, το 23,4% βρίσκουν την αμοιβή τους πολύ δίκαιη, το 13,8% καθόλου δίκαιη, το 11,7% πολύ λίγο, ενώ μόλις το 2,1% φαίνεται να θεωρούν την αμοιβή τους πάρα πολύ δίκαιη.

Πίνακας 8.1. Εκτίμηση στελεχών για το αν είναι δίκαιη η παρεχόμενη αμοιβή των εργαζομένων σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες αυτών

Στελέχη

Δίκαιη αμοιβή εργαζομένων	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ναι	19	90,5%
Όχι	2	9,5%

Η αμοιβή που προσφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου, θεωρείται δίκαιη από τα στελέχη, με ποσοστό 90,5%, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό (9,5%) έχει αντίθετη γνώμη.

Πίνακας 9. Ύπαρξη ενδιαφέροντος προϊσταμένου για τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων του

Εργαζόμενοι

Ενδιαφέρον προϊσταμένου	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθόλου	14	14,9%
Πολύ λίγο	9	9,6%
Λίγο	23	24,5%
Πολύ	36	38,3%
Πάρα πολύ	12	12,8%

Από τον πίνακα 9 βλέπουμε ότι οι προϊστάμενοι δίνουν πολύ σημασία στη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων τους με ποσοστό 38,3%, ενώ εκείνοι που δήλωσαν ότι δίνεται λιγότερη σημασία έχουν ποσοστό 24,5%.

Πίνακας 9.1. Αυτοαναφορά στελεχών για το αν θεωρούν σημαντική τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων τους

Στελέχη

Αναγνώριση σημαντικότητας συναισθηματικής κατάστασης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	21	100%
Όχι	-	-

Η συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων παίζει σημαντικό ρόλο για τα στελέχη, καθώς όλοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση αυτή (100%).

Πίνακας 10. Ικανοποίηση των εργαζομένων από τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού τους

Εργαζόμενοι

Προοπτικές αύξησης του μισθού	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθόλου	32	34%
Πολύ λίγο	15	16%
Λίγο	28	29,8%
Πολύ	14	14,9%
Πάρα πολύ	5	5,3%

Το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού του (34%) ενώ πολύ κοντά είναι εκείνοι οι οποίοι αισθάνονται λίγο ικανοποιημένοι (29,8%). Αντίθετα, μόλις το 5,3% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο.

Πίνακας 10.1. **Προοπτικές αύξησης του μισθού των εργαζομένων**

Στελέχη

Προοπτικές αύξησης μισθού εργαζομένων	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	15	71,4%
Όχι	6	28,6%

Από τον πίνακα διακρίνεται ότι 71,4% των στελεχών πιστεύουν ότι υπάρχουν προοπτικές αύξησης του μισθού των εργαζομένων, ενώ 28,6% από αυτούς, πως δεν υπάρχουν.

Πίνακες 11. Συχνότητα πραγματοποίησης της αξιολόγησης

	Εργαζόμενοι		**Στελέχη**	
Πραγματοποίηση αξιολόγησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Κάθε 3 μήνες	6	6,4%	-	-
Κάθε 6 μήνες	31	33%	4	19%
Κάθε έτος	43	45,7%	17	81%
Δεν γνωρίζω	14	14,9%	-	-

Το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών, δηλώνουν ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε έτος με ποσοστό 45,7% και 81% αντίστοιχα. Ένα μικρότερο ποσοστό από αυτούς δηλώνει ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε 6 μήνες (33% οι εργαζόμενοι και 19% τα στελέχη), ενώ μόνο οι εργαζόμενοι συμπλήρωσαν ότι η αξιολόγηση γίνεται κάθε 3 μήνες (6,4%) και το 14,9% δηλώνουν ότι δεν γνωρίζουν το πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση.

Πίνακας 12. Άτομα από τα οποία γίνεται η αξιολόγηση

	Εργαζόμενοι		**Στελέχη**	
Άτομα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου	-	-	-	-
Γενικός Διευθυντής	27	28,7%	5	23,8%
Διεύθυνση προσωπικού	19	20,2%	1	4,8%
Από τον άμεσο προϊστάμενο	60	63,8%	21	100%

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Άτομα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Αξιολόγηση από ομοβάθμιους και άμεσους συνεργάτες	3	3,2%	-	-
Αυτοαξιολόγηση	-	-	-	-
Αξιολόγηση από υφισταμένους	6	6,4%	-	-
Αξιολόγηση από πελάτες	20	21,3%	3%	14,3%
Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους	2	2,1%	-	-
Ανατροφοδότηση πολλαπλής εκτίμησης	-	-	-	-

Με βάση τα λεγόμενα τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών, ο άμεσος προϊστάμενος είναι εκείνος που κατά κύριο λόγο πραγματοποιεί την αξιολόγηση των υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές μονάδες, με ποσοστά που αντιστοιχούν σε 63,8% και 100%. Αμέσως επόμενος είναι ο γενικός διευθυντής και για τις δυο ομάδες των ερωτηθέντων με ποσοστά 28,7% και 23,8% αντίστοιχα. Η αξιολόγηση από πελάτες φαίνεται επίσης να χρησιμοποιείται από τις διάφορες επιχειρήσεις με ποσοστό που ανέρχεται στο 21,3% από τους εργαζομένους και 14,3% από τα στελέχη. Η διεύθυνση προσωπικού φαίνεται να πραγματοποιεί την αξιολόγηση, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, με ποσοστό 20,2%, ενώ με πολύ χαμηλότερο ποσοστό, τα στελέχη δηλώνουν ότι αυτού του είδους η αξιολόγηση εφαρμόζεται κατά 4,8%. Η αξιολόγηση από ομοβάθμιους και άμεσους συνεργάτες, από τους υφισταμένους και από εξωτερικούς συμβούλους, φαίνεται να χρησιμοποιούνται λιγότερο σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων (3,2%, 6,4% και 2,1%), ενώ από τη μεριά των στελεχών αυτά τα άτομα δεν λαμβάνουν μέρος στην αξιολόγηση του προσωπικού.

***Πίνακας 13. Ύπαρξη συνεπειών* σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης**

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Συνέπειες	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	81	86,2%	21	100%
Όχι	13	13,8%	-	-

Πίνακας 13.1. Συνέπειες οι οποίες προβλέπονται σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Συνέπειες	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Αλλαγή θέσης εργασίας	28	29,8%	15	71,4%
Μείωση μισθού	19	20,2%	1	4,8%
Επίπληξη	46	48,9%	19	90,5%
Απόλυση	37	39,4%	13	61,9%

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι προβλέπονται συνέπειες σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης με ποσοστά που φτάνουν στο 86,2% και 100% για τους εργαζόμενους και τα στελέχη αντίστοιχα.
Μια από τις κυριότερες συνέπειες που προβλέπονται για εργαζομένους των οποίων τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά, είναι η επίπληξη, όπως αναφέρουν και οι εργαζόμενοι (48,9%) αλλά και τα στελέχη (90,5%). Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, η απόλυση έρχεται δεύτερη ως συνέπεια των μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων αξιολόγησης (39,4%) ενώ από τις απαντήσεις των στελεχών δεύτερη έρχεται η αλλαγή θέσης εργασίας (71,4%). Η μείωση μισθού είναι η τελευταία συνέπεια που ίσως υποστούν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι με ποσοστό 20,2% από τους εργαζομένους και 4,8% από τα στελέχη.

***Πίνακας 14. Ύπαρξη επιβραβεύσεων* σε περίπτωση ικανοποιητικής αξιολόγησης**

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Επιβραβεύσεις	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	38	40,4%	19	90,5%
Όχι	56	59,6%	2	9,5%

Πίνακας 14.1. Επιβραβεύσεις οι οποίες προβλέπονται σε περίπτωση ικανοποιητικής αξιολόγησης

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Επιβραβεύσεις	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Αύξηση μισθού	5	5,3	-	-
Bonus	13	13,8%	13	68,4%
Μετάβαση σε υψηλότερη θέση εργασίας	20	21,3%	6	31,6%

Στον πίνακα 14 όπου εργαζόμενοι και στελέχη ερωτήθηκαν για το εάν προβλέπονται επιβραβεύσεις σε περίπτωση ικανοποιητικής αξιολόγησης, η πλειοψηφία των στελεχών απάντησε αρνητικά με ποσοστό 59,6% ενώ τα στελέχη απάντησαν θετικά με ποσοστό 90,5%. Οι επιβραβεύσεις που υπάρχουν για εργαζομένους με ικανοποιητικά αποτελέσματα αξιολόγησης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπαλλήλων, είναι η μετάβαση σε υψηλότερη θέση εργασίας, ενώ τα στελέχη για την ίδια επιβράβευση υποστηρίζουν ότι εφαρμόζεται σε ποσοστό 31,6%. Τα bonus εφαρμόζονται κατά 68,4% σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών, ενώ οι απαντήσεις των εργαζομένων δείχνουν ότι εφαρμόζονται κατά πολύ λιγότερο (13,8%). Τέλος, η αύξηση μισθού φαίνεται να κατέχει ένα πολύ μικρό ποσοστό από τη μεριά των εργαζομένων (5,3%), ενώ από τη μεριά των στελεχών αυτού του είδους η επιβράβευση δεν επιλέχθηκε καθόλου.

Πίνακας 15. Τρόπος ανατροφοδότησης (feedback) αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης

	Εργαζόμενοι		**Στελέχη**	
Τρόπος ανατροφοδότησης (feedback)	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Συνάντηση-συζήτηση με τον αξιολογητή	41	43,6%	14	66,7%
Γραπτή αναφορά	16	17%	7	33,3%
Ομαδικές συζητήσεις	11	11,7%	-	-
Δεν ενημερώνομαι	26	27,7%	-	-

Στην ερώτηση του πίνακα 15 και οι δύο ομάδες των ερωτηθέντων συμφωνούν στο ότι η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης πραγματοποιείται, κατά κύριο λόγο, με μια συνάντηση-συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου (43,6% και 66,7% αντίστοιχα). Το 27,7% των εργαζομένων δηλώνουν ότι δεν ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους, ενώ μόλις το 11,7% από αυτούς ότι οι ομαδικές συζητήσεις είναι ένας από τους τρόπους με τον οποίο ενημερώνονται. Η γραπτή αναφορά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι ο δεύτερος τρόπος ανατροφοδότησης που χρησιμοποιούν τα στελέχη με ποσοστό 33,3% και οι εργαζόμενοι στην ίδια μέθοδο έχουν ποσοστό 17%.

Πίνακας 16. Χρήση του συστήματος αξιολόγησης στον καθορισμό των παρακάτω

	Εργαζόμενοι		**Στελέχη**	
Καθορισμός	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθορισμός αμοιβών	29	30,9%	11	52,4%
Καθορισμός παροχών	2	2,1%	9	42,9%
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	51	54,3%	11	52,4%
Ανάπτυξη καριέρας	12	12,8%	7	33,3%

Όπως φαίνεται στον πίνακα 16 το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων και των στελεχών θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται στον καθορισμό της εκπαίδευσης και ανάπτυξης (54,3% και 52,4% αντίστοιχα). Δεν μπορούμε όμως να παραλείψουμε ότι ίδιο ποσοστό στις απαντήσεις των στελεχών έχει και ο καθορισμός των αμοιβών (52,4%). Ο καθορισμός των παροχών έρχεται αμέσως επόμενος στις απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη, με ποσοστό 42,9%, αν και παρατηρούμε μια μεγάλη απόκλιση σε σχέση με τις απαντήσεις των εργαζομένων (2,1%). Τέλος βλέπουμε ότι το σύστημα αμοιβών χρησιμοποιείται στον καθορισμό της ανάπτυξης καριέρας των υπαλλήλων, με ποσοστά που φτάνουν το 12,8% από τις απαντήσεις των εργαζομένων και 33,3% από των στελεχών.

Πίνακας 17 Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας.

	Εργαζόμενοι		Στελέχη	
Ικανοποίηση από τις γενικότερες εργασιακές συνθήκες	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθόλου	4	4,3%	-	-
Πολύ λίγο	7	7,4%	2	9,5%
Λίγο	43	45,7%	2	9,5%
Πολύ	34	36,2%	15	71,4%
Πάρα πολύ	6	6,4%	2	9,5%

Στην τελευταία κοινή ερώτηση μεταξύ των ερωτηματολογίων των στελεχών και των εργαζομένων, όπου κλίθηκαν να απαντήσουν για το εάν είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας, η πλειοψηφία των στελεχών δήλωσε ότι το προσωπικό είναι πολύ ικανοποιημένο από αυτές, με ποσοστό που φτάνει το 71,4%, ενώ όμως οι εργαζόμενοι δήλωσαν λίγο ικανοποιημένοι από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας που επικρατούν στις ξενοδοχειακές μονάδες που εργάζονται (45,7%).

Αποτελέσματα ερωτηματολογίου στελεχών

Πίνακας 18. Άτομα τα οποία απασχολούνται στην επιχείρηση (κατά προσέγγιση)

Άτομα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
***Σύνολο* ατόμων**		
100-200	10	47,6%
201-300	7	33,3%
1000-1700	4	19%
Σύνολο ανδρών		
1-100	7	33,3%
110-300	4	19%
310-400	2	9,5%
Δεν προσδιορίστηκε	8	38,1%
Σύνολο γυναικών		
1-100	8	38,1%
110-300	3	14,3%
510-700	2	9,5%
Δεν προσδιορίστηκε	8	38,1%

Στην πρώτη ερώτηση για το πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση, τα περισσότερα στελέχη (47,6%) δήλωσαν ότι ο αριθμός των εργαζομένων (κατά προσέγγιση) είναι 100-200 άτομα, το 33,3% 201-300 άτομα και το 19% 1000-1700. Τα περισσότερα από τα στελέχη δεν προσδιόρισαν τον αριθμό των ανδρών και γυναικών που εργάζονται στο ξενοδοχείο (38,1% και 38,1%), ενώ τα αμέσως επόμενα ποσοστά φανερώνουν ότι οι άνδρες που εργάζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι από 1-100 (33,3%) και οι γυναίκες επίσης 1-100 (38,1%).

Πίνακας 19. Ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην ξενοδοχειακή μονάδα

Τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	21	100%
Όχι	-	-

Πίνακας 19.1. Αριθμός ατόμων που απασχολούνται στο τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου (κατά προσέγγιση)

Άτομα στο τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Σύνολο ατόμων		
0-3	4	19%
4-8	15	71,4%
9-12	2	9,5%
Σύνολο ανδρών		
0-3	15	71,4%
4-8	2	9,5%
Δεν προσδιορίστηκε	4	19%
Σύνολο γυναικών		
0-3	6	28,6%
4-8	11	52,4%
Δεν προσδιορίστηκε	4	19%

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται να υπάρχει σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα (100%) και ο αριθμός των ατόμων που το απαρτίζουν είναι 4-8 με ποσοστό 71,4%, 0-3 με ποσοστό 19% και 9-12 (9,5%). Τα στελέχη που προσδιόρισαν τον αριθμό των ανδρών και γυναικών που εργάζονται στο συγκεκριμένο τμήμα είπαν ότι 0-3 άτομα είναι άνδρες με ποσοστό 71,4% και 4-8 άτομα είναι γυναίκες (52,4%).

Πίνακας 20. Θέματα απασχόλησης σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση

Θέματα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	17	81%
Ανάλυση & περιγραφή θέσης εργασίας	8	38,1%
Προσέλκυση προσωπικού	19	90,5%
Επιλογή προσωπικού	21	100%
Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	19	90,5%
Συστήματα αμοιβών & παροχών	9	42,9%
Εκπαίδευση-ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	19	90,5%
Ασφάλεια-υγεία των εργαζομένων	19	90,5%
Εργασιακές σχέσεις	11	52,4%

Σύμφωνα με τα στελέχη, αντικείμενο απασχόλησης στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επιλογή προσωπικού με ποσοστό 100%, ακολουθούν οι λειτουργίες προσέλκυσης προσωπικού, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και ασφάλειας-υγείας των εργαζομένων, με ποσοστό 90,5%. Στην αμέσως επόμενη θέση, με ποσοστό 81%, είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια εμφανίζονται οι εργασιακές

θέσεις, έχοντας ποσοστό 52,4% και τέλος οι λειτουργίες ανάλυσης και περιγραφής θέσης εργασίας (38,1%) και συστημάτων αμοιβών και παροχών (42,9%).

Πίνακας 21. Τμήμα-στέλεχος ή εξωτερικός σύμβουλος που ασχολείται με τις παρακάτω λειτουργίες Διοίκησης προσωπικού στο ξενοδοχείο

	Στέλεχος-τμήματος		Εξωτερικός σύμβουλος	
Λειτουργίες Διοίκησης προσωπικού	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**	**Συχνότητα**	**Ποσοστό(%)**
Ανάπτυξη-εκπαίδευση	19	90,5%	4	19%
Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού	21	100%	-	-
Αμοιβές-παροχές ανθρώπινου δυναμικού	19	90,5%	-	-

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, και τις τρεις λειτουργίες της Διοίκησης προσωπικού (ανάπτυξη- εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης και αμοιβές- παροχές) τις αναλαμβάνει κάποιο στέλεχος ή τμήμα του ξενοδοχείου και όχι ένας εξωτερικός σύμβουλος (με ποσοστά 90,5%, 100% και 90,5% αντίστοιχα. Όσον αφορά τώρα την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού, μικρό ήταν το ποσοστό των στελεχών (19%) το οποίο απάντησε ότι αυτή τη λειτουργία την αναλαμβάνει ένας εξωτερικός σύμβουλος.

Πίνακας 22. Ύπαρξη συστηματικής αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Συστηματική αξιολόγηση	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	19	90,5%
Όχι	2	9,5%

Στην ερώτηση του πίνακα 22, όπου ερωτώνται τα στελέχη εάν αξιολογούν συστηματικά την εκπαίδευση, το 90,5% απάντησε θετικά, ενώ το 9,5% αρνητικά.

Πίνακας 22.1. Τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Τεχνικές	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Σύνολο ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο κατά έτος	4	19%
Επίτευξη στόχων που τέθηκαν στο πλάνο εκπαίδευσης & ανάπτυξης	14	66,7%
Αντιδράσεις συμμετεχόντων αμέσως μετά την εκπαίδευση	9	42,9%
Μέτρηση εργασιακής απόδοσης πριν και μερικούς μήνες μετά την εκπαίδευση	6	28,6%

Τεχνικές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μέτρηση εργασιακής απόδοσης πριν και αμέσως μετά την εκπαίδευση	6	28,6%
Ανεπίσημη πληροφόρηση/feedback από τα στελέχη γραμμής	6	28,6%
Ανεπίσημη πληροφόρηση/feedback από τους εργαζομένους	5	23,8%

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών, η τεχνική που χρησιμοποιείται περισσότερο για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, είναι η επίτευξη στόχων που τέθηκαν στο πλάνο εκπαίδευσης και ανάπτυξης, με ποσοστό 66,7%. Την επόμενη θέση έχουν οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων αμέσως μετά την εκπαίδευση (42,9%). Την τρίτη θέση κατέχουν, με ίδιο ποσοστό (28,6%), οι τεχνικές της μέτρησης εργασιακής απόδοσης πριν και μερικούς μήνες μετά την εκπαίδευση, μέτρησης εργασιακής απόδοσης πριν και αμέσως μετά την εκπαίδευση και ανεπίσημης πληροφόρησης/feedback από τα στελέχη γραμμής. Οι τεχνικές του συνόλου των ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο κατά έτος και της ανεπίσημης πληροφόρησης/feedback από τους εργαζομένους, βρίσκονται στην τελευταία θέση, με ποσοστά 19% και 23,8% αντίστοιχα, αφού δεν προσδιορίστηκε, από τους ερωτηθέντες, κάποια άλλη τεχνική για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Πίνακας 23. **Ποσοστό εργαζομένων που έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα τον τελευταίο χρόνο για την ανάπτυξή του**

Ποσοστό εργαζομένων	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-20%	10	47,6%
21-40%	8	38,1%
41-60%	1	4,8%
81-100%	2	9,5%

Παρατηρώντας τον πίνακα, φαίνεται ότι το μικρότερο από τα ενδεικτικά ποσοστά που δόθηκαν στους ερωτηθέντες, κατέχει την πρώτη θέση με ποσοστό 47,6%. 8 από τα 21 στελέχη απάντησαν ότι το ποσοστό των εργαζομένων που έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα τον τελευταίο χρόνο, κυμαίνεται από 21-40%, ενώ 2 από τα 21 στελέχη απάντησαν 81-100%.

Πίνακας 24. Τμήματα τα οποία λαμβάνουν εκπαίδευση κατά τους χειμερινούς μήνες

Τμήματα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Υποδοχή-reception	5	23,8%
Οικονομικό τμήμα-Λογιστήριο	2	9,5%
Οροφοκομία	13	61,9%
Εστιατοριακό	13	61,9%
Μαγειρικό	15	71,4%
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε	1	4,8%

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (71,4%) απάντησαν ότι το τμήμα που λαμβάνει εκπαίδευση κατά τους χειμερινούς μήνες είναι το μαγειρικό. Ακολουθούν τα τμήματα οροφοκομίας και εστιατοριακό με ίσο ποσοστό 61,9% καθώς επίσης και το τμήμα υποδοχής-reception (23,8%) και το οικονομικό τμήμα-λογιστήριο με ποσοστό 9,5%. Τέλος ένα μικρό ποσοστό ύψους 4,8% δήλωσε ότι ένα ακόμα τμήμα που λαμβάνει εκπαίδευση κατά τους χειμερινούς μήνες είναι το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών. Οι απαντήσεις ήταν σε επίπεδο διχοτόμου ερώτησης (Ναι/Όχι) και παρουσιάζεται η θετική απάντηση.

Πίνακας 25. Συχνότητα εκπαίδευσης των εργαζομένων των παρακάτω τμημάτων μέσα στη σεζόν

Συχνότητα εκπαίδευσης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Υποδοχή-reception		
Καμία	16	76,2%
Μία	5	23,8%
Οικονομικό τμήμα-Λογιστήριο		
Καμία	18	85,7%
Μία	3	14,3%
Οροφοκομία		
Καμία	10	47,6%
Μία	11	52,4%
Εστιατοριακό		
Καμία	10	47,6%
Μία	11	52,4%
Μαγειρικό		
Καμία	8	38,1%
Μία	13	61,9%

Από όσο φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, κανένα από τα προαναφερθέντα τμήματα δεν λαμβάνει εκπαίδευση, μέσα στη σεζόν, περισσότερο από μια φορά. Τα περισσότερα από αυτά εκπαιδεύονται κατά τη διάρκεια της σεζόν μια μόνο φορά. Αυτά τα τμήματα είναι η οροφοκομία (52,4%), το εστιατοριακό (52,4%) και το μαγειρικό (61,9%). Τα τμήματα υποδοχής-reception και το οικονομικό τμήμα-λογιστήριο δεν εκπαιδεύονται καθόλου με ποσοστά που φτάνουν το 76,2% και 85,7% αντίστοιχα.

Πίνακας 26. Υπεύθυνος διαχείρισης του συστήματος αμοιβών

Υπεύθυνος	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Τμήμα μισθοδοσίας-Λογιστήριο	9	42,9%
Διοίκηση-Διευθυντής τμήματος	12	57,1%

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, υπεύθυνος διαχείρισης του συστήματος αμοιβών είναι είτε το τμήμα μισθοδοσίας-λογιστήριο, με ποσοστό 42,9%, είτε η Διοίκηση-Διευθυντής τμήματος, με ποσοστό 57,1%.

Πίνακας 27. Παροχή ίδιων ανταμοιβών σε όλα τα τμήματα

Ίδιες ανταμοιβές/τμήμα	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ναι	9	42,9%
Όχι	12	57,1%

Πίνακας 27.1. Τμήμα στο οποίο οι εργαζόμενοι ανταμείβονται περισσότερο

Τμήματα	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Υποδοχή-reception	4	33,3%
Οικονομικό-Λογιστήριο	2	16,7%
Εστιατοριακό	2	16,7%
Μαγειρικό	4	33,3%

Στην ερώτηση για το εάν οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων λαμβάνουν τις ίδιες ανταμοιβές, 42,9% απάντησε «Ναι» και 57,1% «Όχι».
Στον πίνακα 27.1, κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη εκείνα τα οποία απάντησαν αρνητικά στην προηγούμενη ερώτηση και οι απαντήσεις διαμορφώνονται ως εξής : 33,3% υποδοχή-reception και μαγειρικό, 16,7% οικονομικό τμήμα-λογιστήριο και εστιατοριακό.

Πίνακας 28. Ενθάρρυνση υπαλλήλων για να παραθέσουν τη γνώμη ή τις προτάσεις τους για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί η απόδοσή τους

Ενθάρρυνση υπαλλήλων	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ναι	21	100%
Όχι	-	-

Όλα τα στελέχη υποστήριξαν ότι οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται για να παραθέσουν την γνώμη τους όσον αφορά τον τρόπο βελτίωσης της απόδοσής τους (100%).

Πίνακας 29. Δυνατότητες και ευκαιρίες προαγωγής των υπαλλήλων

Ευκαιρίες προαγωγής	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Σε ορισμένες θέσεις εργασίας	13	61,9%
Σε όλες τις θέσεις εργασίας	8	38,1%

Σύμφωνα με τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα δίνονται δυνατότητες και ευκαιρίες προαγωγής των υπαλλήλων που βρίσκονται σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (61,9%), ενώ 38,1% δίνονται σε όλες τις θέσεις εργασίας.

Πίνακας 30. Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρηση

Σύστημα αξιολόγησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	21	100%
Όχι	-	-

Πίνακας 31. Άτομα από τα οποία έχει καθοριστεί η μέθοδος της αξιολόγησης (στελέχη ή εξωτερικός σύμβουλος)

Άτομο που καθόρισε τη μέθοδο αξιολόγησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Στελέχη	15	71,4%
Και τα δυο	6	28,6%

Το 100% των ξενοδοχειακών μονάδων δήλωσαν ότι διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή τους και ότι τον καθορισμό της μεθόδου αξιολόγησης τον αναλαμβάνουν, με ποσοστό 71,4%, τα στελέχη της επιχείρησης και με 28,6% τα στελέχη σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους.

Πίνακας 32. Μέθοδος/οι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων

Μέθοδοι αξιολόγησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Μέτρηση παραγωγής	1	4,8%
Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες	2	9,5%
Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου	9	42,9%

Μέθοδοι αξιολόγησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Μέτρηση αποτελεσματικότητας του εργαζομένου	17	81%
Μέτρηση της απόδοσης στελεχών	6	28,6%
Μέτρηση επίτευξης αντικειμενικών στόχων (MBO)	10	47,6%
Κατάταξη-ταξινόμηση	-	-
Αξιολόγηση εργασιακής συμπεριφοράς	9	42,9%

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο για την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους , με ποσοστό 81%. Ακολουθούν οι μέθοδοι μέτρησης επίτευξης αντικειμενικών στόχων (MBO) (47,6%), τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου και η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς (42,9%), η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών (28,6%), οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες (9,5%) και τέλος η μέτρηση της παραγωγής (4,8%).

Πίνακας 33. Ιδιότητες των εργαζομένων οι οποίες αξιολογούνται

Ιδιότητες	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Η γνώση της εργασίας	17	81%
Η ποιότητα της εργασίας	15	71,4%
Η ποσότητα της εργασίας	8	38,1%
Η υπευθυνότητα και η εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας	15	71,4%
Η επιμέλεια και η ακρίβεια	9	42,9%
Οι διαπροσωπικές σχέσεις	8	38,1%
Η αποτελεσματική χρήση του χρόνου	6	28,6%
Πρωτοβουλίες	10	47,6%

Ο πίνακας φανερώνει ότι όλες οι παραπάνω ιδιότητες των εργαζομένων αξιολογούνται με πρώτη επιλογή την γνώση της εργασίας (81%). Αμέσως επόμενες έρχονται η ποιότητα της εργασίας και η υπευθυνότητα και εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας (71,4%). Ακολουθούν οι πρωτοβουλίες (47,6%), η επιμέλεια και η ακρίβεια (42,9%), οι διαπροσωπικές σχέσεις και η ποσότητα της εργασίας (38,1%) και τέλος η αποτελεσματική χρήση του χρόνου (28,6%).

Πίνακας 34. Αναφορά ύπαρξης προβλημάτων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (π.χ. αντιδράσεις)

΄Υπαρξη προβλημάτων	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	11	52,4%
Όχι	10	47,6%

Πίνακας 34.1. Κυριότερα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης

Προβλήματα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Άρνηση προσωπικού στην αξιολόγηση	4	36,4%
Πίεση χρόνου	7	63,6%

Στην ερώτηση για το εάν συναντούν προβλήματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, 52,4% των στελεχών απάντησε θετικά και 47,6% αρνητικά. Εκείνοι που υποστήριξαν ότι συναντούν προβλήματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, είπαν ότι αυτά είναι η άρνηση του προσωπικού στην αξιολόγηση με ποσοστό 36,4% και η πίεση χρόνου με ποσοστό 63,6%.

Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργαζομένων

(ερωτήσεις που περιλαμβάνονται μόνο στο ερωτηματολόγιο εργαζομένων)

Πίνακας 35. **Τμήμα στο οποίο εργάζεστε**

Τμήματα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Υποδοχή-reception	31	33%
Οικονομικό τμήμα-λογιστήριο	7	7,4%
Οροφοκομία	5	5,3%
Εστατοριακό	12	12,8%
Μαγειρικό	22	23,4%
Ασφάλεια τροφίμων	2	2,1%
Γραμματέας διεύθυνσης	3	3,2%
Συντήρηση	3	3,2%
HR-Δημόσιες σχέσεις	5	5,3%
IT (information technology)	1	1,1%
Τμήμα επιχειρησιακής διασφάλισης	3	3,2%

Τα τμήματα στα οποία εργάζονται οι υπάλληλοι είναι η υποδοχή με ποσοστό 33%, το μαγειρικό τμήμα με ποσοστό 23,4%, το εστιατοριακό με ποσοστό 12,8% , το οικονομικό τμήμα-λογιστήριο με ποσοστό 7,4% και τέλος το τμήμα οροφοκομίας με ποσοστό 5,3%. Το 18,1% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι δεν ανήκουν σε κάποια από τα παραπάνω τμήματα.
Από εκείνους λοιπόν, το 5,3% απασχολείται στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού-Δημοσίων Σχέσεων, το 3,2% στα τμήματα επιχειρησιακής διασφάλισης, συντήρησης και γραμματειακή διεύθυνση, το 2,1% στο τμήμα ασφάλειας τροφίμων και το 1,1% IT (Information Technology).

Πίνακας 36. Αναφορά ευχαρίστησης από την εργασιακή κατάσταση

Δείκτης ευχαρίστησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθόλου	2	2,1%
Πολύ λίγο	3	3,2%
Λίγο	17	18,1%
Πολύ	51	54,3%
Πάρα πολύ	21	22,3%

Η ερώτηση του πίνακα 36, αφορά το κατά πόσο είναι ευχάριστη η δουλειά τους, όπου το 54,3% από αυτούς απάντησε ότι η δουλειά τους είναι πολύ ευχάριστη, το 22,3% πάρα πολύ, το 18,1% λίγο ευχάριστη, το 3,2% πολύ λίγο και το 2,1% χαρακτήρισαν τη δουλειά τους ως καθόλου ευχάριστη.

Πίνακας 37. Ικανοποίηση εργαζομένων από την εταιρική κουλτούρα καθώς και τις απόψεις της επιχείρησης που εφαρμόζονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

Ικανοποίηση από εταιρική κουλτούρα	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Πολύ δυσαρεστημένος/η	4	4,3%
Μέτρια δυσαρεστημένος/η	3	3,2%
Δεν είμαι βέβαιος/η	14	14,9%
Μέτρια ικανοποιημένος/η	51	54,3%
Πολύ ικανοποιημένος/η	22	23,4%

Όσον αφορά την ερώτηση για την ικανοποίησή τους από την εταιρική κουλτούρα και τις απόψεις της επιχείρησης που εφαρμόζονται, οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι μέτρια ικανοποιημένοι με ποσοστό που φτάνει στο 54,3%, ενώ πολύ ικανοποιημένο δηλώνει το 23,4% των υπαλλήλων. Το 14,9% δεν είναι σίγουρο για το εάν είναι ή όχι ικανοποιημένοι, το 4,3% δηλώνουν πολύ δυσαρεστημένοι και το 3,2% μέτρια δυσαρεστημένοι.

Πίνακας 38. Ικανοποίηση εργαζομένων από την ταχύτητα εξυπηρέτησης του τμήματος ΔΑΠ για την επίλυση οικονομικών ζητημάτων.

Δείκτης εξυπηρέτησης του τμήματος ΔΑΠ	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι, είναι πάντα ταχεία η επίλυση του ζητήματος	8	8,5%
Ναι, τις περισσότερες φορές	61	64,9%
Ελάχιστες φορές επιλύεται το ζήτημα	13	13,8%
Σχεδόν ποτέ	10	10,6%
Ποτέ	2	2,1%

Το 64,9% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι η ταχεία επίλυση των θεμάτων που τους απασχολούν εφαρμόζεται τις περισσότερες φορές από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το 13,8% ελάχιστες φορές και το 10,6% σχεδόν ποτέ. Το 8,5% δήλωσαν απόλυτα ευχαριστημένοι αφού απάντησαν ότι η επίλυση των ζητημάτων τους είναι πάντα ταχεία. Το 2,1% από αυτούς απάντησαν ότι ποτέ δεν είναι ταχεία η επίλυση των ζητημάτων που τους απασχολούν.

Πίνακας 39. Ύπαρξη δυνατοτήτων και ευκαιριών προαγωγής στη εργασία

Ευκαιρίες προαγωγής	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	61	64,9%
Όχι	33	35,1%

Το 64,9% των υπαλλήλων υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δυνατότητες προαγωγής στην εργασία τους, ενώ το 35,1% έχουν αντίθετη γνώμη.

Πίνακας 40. Σύνολο προγραμμάτων εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μέσα στη σεζόν

Εκπαίδευση μέσα στη σεζόν	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καμία	20	21,3%
Μία	67	71,3%
Δύο και άνω	7	7,4%

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συνολικά μέσα στη σεζόν μία φορά με ποσοστό που φτάνει στο 71,3%, ενώ το 21,3% από αυτούς δήλωσαν ότι δεν εκπαιδεύονται καμία φορά και μόνο το 7,4% λαμβάνουν εκπαίδευση από δύο φορές και άνω.

Πίνακας 41. Πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατά τους χειμερινούς μήνες

Εκπαίδευση κατά τους χειμερινούς μήνες	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	36	38,3%
Όχι	58	61,7%

Το 61,7% των εργαζομένων απάντησαν ότι δεν λαμβάνουν εκπαίδευση κατά τους χειμερινούς μήνες και μόνο το 38,3% ότι λαμβάνουν.

Πίνακας 42 Αίσθημα ικανοποίηση από το σύνολο αμοιβών-παροχών που λαμβάνουν από το ξενοδοχείο

Αίσθημα ικανοποίησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Αμοιβές		
Πολύ ικανοποιημένος/η	10	10,6%
Ικανοποιημένος/η	38	40,4%
Λίγο ικανοποιημένος/η	36	38,3%

Αίσθημα ικανοποίησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Δυσαρεστημένος/η	5	5,3%
Πολύ δυσαρεστημένος	5	5,3%
Παροχές		
Πολύ ικανοποιημένος/η	8	8,5%
Ικανοποιημένος/η	29	30,9%
Λίγο ικανοποιημένος/η	36	38,3%
Δυσαρεστημένος/η	13	13,8%
Πολύ δυσαρεστημένος/η	5	5,3%

Στην ερώτηση για το εάν είναι ικανοποιημένοι από το σύνολο των αμοιβών που λαμβάνουν από το ξενοδοχείο, οι περισσότεροι υπάλληλοι δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό που φτάνει το 40,4% ενώ πολύ κοντά βρίσκεται και το ποσοστό εκείνων που απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι (38,3%). Όσον αφορά τώρα το σύνολο των παροχών που λαμβάνουν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι, οι περισσότεροι εμφανίζονται ως λίγο ικανοποιημένοι από αυτό, με ποσοστό 38,3%, ενώ αμέσως επόμενοι έρχονται εκείνοι που είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 30,9%.

Πίνακας 43. Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων στο χώρο εργασίας

Αξιοποίηση ικανοτήτων	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθόλου	8	8,5%
Πολύ λίγο	7	7,4%
Λίγο	30	31,9%
Πολύ	35	37,2%
Πάρα πολύ	14	14,9%

Πίνακας 44. Λήψη αναγνώρισης όταν η δουλειά γίνεται σωστά

Δείκτης αναγνώρισης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Καθόλου	8	8,5%
Πολύ λίγο	6	6,4%
Λίγο	35	37,2%
Πολύ	32	34%
Πάρα πολύ	13	13,8%

Από τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στους δύο παραπάνω πίνακες, φαίνεται ότι ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τους δίνεται η ευκαιρία να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους στο χώρο εργασίας (Πολύ=37,2%), ένα υψηλό ποσοστό 31,9% αναφέρει μικρή δυνατότητα ευκαιριών αξιοποίησης των ικανοτήτων τους. Το ίδιο συμβαίνει και στον πίνακα 44 όπου το 34% των εργαζομένων δηλώνει ότι αποκομίζει την αναγνώριση που του αρμόζει όταν κάνει σωστά τη δουλειά του, ενώ από την άλλη το 37,2% από αυτούς ισχυρίζεται ότι λαμβάνει «Λίγη» από την αναγνώριση που θα έπρεπε.

Πίνακας 45. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την επιχείρηση

Αξιολόγηση της απόδοσης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	75	79,8%
Όχι	19	20,2%

Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (79,8%) είπαν ότι αξιολογούνται από την επιχείρηση για την απόδοσή τους και μόλις το 20,2% ότι δεν αξιολογούνται.

Πίνακας 46. Αναφορά συμφωνίας τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης

Δείκτης συμφωνίας	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	78	83%
Όχι	16	17%

Στην ερώτηση αυτή, όπου οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν συμφωνούν με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή τους, το 83% είπαν ότι συμφωνούν, ενώ το 17% όχι.

Πίνακας 47. Αξιόπιστη και αντικειμενική εφαρμογή της αξιολόγησης με βάση την άποψη των εργαζομένων

Δείκτης Αξιοπιστίας της Αξιολόγησης	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Ναι	72	76,6%
Όχι	22	23,4%

Πίνακας 48. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για όφελος :

Όφελος	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Του ξενοδοχείου	42	44,7%
Δικό σας	0	0,0
Και των δύο	52	55,3%

Το 76,6% των υπαλλήλων θεωρούν ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά, καθώς και ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για όφελος του ξενοδοχείου αλλά και δικό τους (55,3%). Αντίθετα όμως το 44,7% των εργαζομένων πιστεύουν ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για όφελος μόνο του ξενοδοχείου.

Πίνακας 49. Δείκτης σημαντικότητας της αξιολόγησης του προσωπικού

Δείκτης σημαντικότητας	**Συχνότητα**	**Ποσοστό (%)**
Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου	44	46,8%
Σημαντική για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης	40	42,6%
Μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα μέλη της επιχείρησης	3	3,2%
Περιττή	7	7,4%

Η αξιολόγηση είναι σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου (46,8%) και σημαντική για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης (42,6%) με βάση την άποψη των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Κεφάλαιο 8
Συμπεράσματα

Βάση των δημογραφικών στοιχείων η πλειοψηφία των στελεχών είναι άνδρες, σε αντίθεση με τους εργαζομένους, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στον γυναικείο πληθυσμό. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο βλέπουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών μονάδων εμφανίζει υψηλό μορφωτικό επίπεδο και συγκεκριμένα ένα υψηλό ποσοστό εργαζομένων 43,6% έχει μεταλυκειακή εκπαίδευση και ένα 24,5% τριτοβάθμια. Τα στελέχη εμφανίζουν ένα αρκετά υψηλό ποσοστό 38,1% μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.

Εξετάζοντας το οικονομικό επίπεδο διαφαίνεται η διαφοροποίηση της εισοδηματικής κλίμακας μεταξύ υπαλλήλων και στελεχών με τους πρώτους να εμφανίζουν το υψηλότερο ποσοστό στην εισοδηματική κλίμακα 1000έως1500€ ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό 38,3% της κλίμακας 700έως1000€. Αντίθετα τα στελέχη ανήκουν σε υψηλές εισοδηματικές κλίμακες των 1500έως2000€ και 2000 και άνω με ποσοστά 38,1% και 28,6% αντίστοιχα. Ιδιαίτερα σημαντικός ο αυξημένος αριθμός ετών προϋπηρεσίας τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών σε ξενοδοχειακές μονάδες, συγκεκριμένα το 39,4% των υπαλλήλων και 76,2% των στελεχών έχουν περισσότερα από 11 χρόνια προϋπηρεσίας.

Αναφορικά με τα στελέχη τα οποία ερωτήθηκαν για το πόσα άτομα απασχολούνται στην ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται, φαίνεται ότι στα ξενοδοχεία ο αριθμός των υπαλλήλων κυμαίνεται στα 100-200 άτομα εκ των οποίων τα περισσότερα είναι γυναίκες. Επίσης όλα τα στελέχη δήλωσαν ότι υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα και τα άτομα τα οποία απασχολούνται εκεί είναι περίπου 4-8. Σχετικά με την παρακράτηση μισθού για συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης-εκπαίδευσης τα στελέχη δεν αναφέρουν καμία παρακράτηση ενώ το 19,1% των εργαζομένων αναφέρει παρακράτηση μισθού.

Σχετικά με τις δυνατότητες εκπαίδευσης τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι αναφέρουν λίγες έως αρκετές παρεχόμενες δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενώ πολύ χαμηλά εμφανίζονται τα ποσοστά υψηλών δυνατοτήτων.
Σχετικά με τα είδη ανταμοιβών αναφορικά με τις χρηματικές ανταμοιβές και συγκεκριμένα τα bonus εξαρτημένα από την απόδοση μόλις το 23,4% των υπαλλήλων δίνει θετική απάντηση ενώ τα στελέχη αναφέρουν σε ποσοστό 52,4% ότι παρέχονται bonus. Σχετικά με τις μη χρηματικές ανταμοιβές μόνο το 51,1% των εργαζομένων αναφέρει αναγνώριση τις εργασίας του ενώ τα στελέχη αναφέρουν ότι αναγνωρίζεται η εργασία των εργαζομένων σε ποσοστό 81%.

Ενώ η σημαντικότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει υπογραμμιστεί τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία όσο και στη διεθνή εργασιακή πρακτική βλέπουμε ότι μόλις το 4,3% των εργαζομένων αναφέρει παροχή εκπαιδευτικής άδειας όταν τα στελέχη αναφέρουν σε ποσοστό 23,8% παροχή εκπαιδευτικής άδειας σε εργαζομένους. Υψηλό επίσης εμφανίζεται και το ποσοστό των εργαζομένων που αναφέρουν υψηλή δυσαρέσκεια 12,8% από την προσοχή του προϊσταμένου σε προτάσεις από την επιχείρηση καθώς επίσης και υψηλά ποσοστά μέτριας και χαμηλής αναφοράς ύπαρξης δίκαιης αμοιβής σε σχέση με την παρεχόμενη εργασία με ποσοστά 48,9% και 25,5% αντίστοιχα. Διαφορετική εμφανίζεται η γνώμη των στελεχών οι οποίοι δηλώνουν ότι οι παρεχόμενες αμοιβές είναι δίκαιες σε ποσοστό 90,5%.

Το 34,0% των εργαζομένων αναφέρουν καμία ικανοποίηση από τις προοπτικές αύξησης του μισθού όταν τα στελέχη αναφέρουν σε ποσοστό 71,4% θετικές προοπτικές αύξησης του μισθού των εργαζομένων.
Στις εν λόγω ξενοδοχειακές μονάδες η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται κυρίως από τον προϊστάμενο του τμήματος και σε μικρότερο ποσοστό από τη διεύθυνση προσωπικού και τον γενικό διευθυντή και αναφέρεται εξαιρετικά υψηλό ποσοστό ύπαρξης συνεπειών σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης με την περίπτωση της απόλυσης να ανέρχεται στο 39,4% σύμφωνα με τους εργαζομένους και 61,9% σύμφωνα με τα στελέχη. Μικρό εμφανίζετε το ποσοστό της αξιολόγησης του προσωπικού από τους πελάτες.
Αντίθετα σε περίπτωση ικανοποιητικής αξιολόγησης η ύπαρξη επιβραβεύσεων ανέρχεται σε 40,4% σύμφωνα με το ποσοστό που ανέφεραν οι εργαζόμενοι και 90,5% σύμφωνα με το ποσοστό αναφοράς των στελεχών, με κύρια επιβράβευση τη μετάβαση σε υψηλότερη θέση εργασίας σύμφωνα με τους υπαλλήλους και τα Bonus σύμφωνα με τα στελέχη.
Διαφορά επίσης εμφανίζεται στις απαντήσεις των δύο ομάδων σχετικά με τη χρήση του συστήματος αξιολόγησης όπου η ομάδα των εργαζομένων αναφέρει περιορισμένη χρήση του συστήματος, ενώ τα στελέχη αναφέρουν μέτρια προς υψηλή χρήση αυτού.
Σύμφωνα με τα στελέχη, αντικείμενο απασχόλησης στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επιλογή προσωπικού με ποσοστό 100%, ακολουθούν οι λειτουργίες προσέλκυσης προσωπικού, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και ασφάλειας-υγείας των εργαζομένων, με ποσοστό 90,5%. Στην αμέσως επόμενη θέση, με ποσοστό 81%, είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια εμφανίζονται οι εργασιακές θέσεις, έχοντας χαμηλό ποσοστό 52,4% και τέλος οι λειτουργίες ανάλυσης και περιγραφής θέσης εργασίας (38,1%) και συστημάτων αμοιβών και παροχών (42,9%).
Οι περισσότεροι εργαζόμενοι οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται στο τμήμα της υποδοχής-reception και το μαγειρικό τμήμα. Στην ερώτηση αυτοναφοράς ευχαρίστησης από την εργασιακή κατάσταση το 54,3% αναφέρει υψηλή ευχαρίστηση, ενώ αντίθετα μέτρια ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων καταμετρήθηκαν σε σχέση με τη εταιρική κουλτούρα και γενικότερα την ικανοποίηση από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού Αξιοσημείωτο είναι ότι το 26,5% των εργαζομένων αναφέρει ότι ελάχιστες φορές ή σχεδόν ποτέ/ποτέ επιλύεται ένα ζήτημα που έχει προκύψει από το τμήμα ΔΑΠ.
Το 35,1% των εργαζομένων αναφέρει καμία ευκαιρία και δυνατότητα προαγωγής και το 21,3% αναφέρουν κανένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσα στη σεζόν και 61,7% κανένα πρόγραμμα κατά τους χειμερινούς μήνες.
Σύμφωνα με το γενικότερο αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων από το σύνολο αμοιβών-παροχών το 38,3% αναφέρει μέτρια ικανοποίηση και το 40,4% εμφανίζεται ικανοποιημένο. Σχετικά με το αίσθημα ικανοποίησης από τις παροχές το 38,3% αναφέρει μέτρια ικανοποίηση και το 37,2% αναφέρει μικρή λήψη αναγνώρισης της σωστής δουλειάς.
Επίσης σχετικά με το αν τα αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για το όφελος μόνο των εργαζομένων δόθηκε μηδενική απάντηση ενώ το 44,7% υποστηρίζει ότι επωφελείται μόνο το ξενοδοχείο και το 55,3% αναφέρει όφελος ξενοδοχείου και εργαζομένων μαζί.
Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη κρίνουν πολύ σημαντική την αξιολόγηση του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων τόσο για την εξέλιξη του ατόμου όσο και γα την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.
Η σημαντικότερη διαφορά εμφανίζεται στη γενική ερώτηση περί ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας όπου η πλειοψηφία των στελεχών δήλωσε ότι εικάζει υψηλά ποσοστά ικανοποίησης του προσωπικού και συγκεκριμένα ότι το προσωπικό είναι πολύ ικανοποιημένο με ποσοστό που φτάνει το 71,4%, ενώ το υψηλότερο ποσοστό των εργαζομένων δήλωσε χαμηλή ικανοποίηση

από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας που επικρατούν στις ξενοδοχειακές μονάδες που εργάζονται σε ποσοστό 45,7%.

Συμπερασματικά από την παρούσα μελέτη διαπιστώνονται σημαντικές διαφορές στην αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ εργαζομένων και στελεχών των υπό μελέτη ξενοδοχειακών μονάδων. Συγκεκριμένα εμφανίζονται χαμηλά ποσοστά δίκαιης παρεχόμενης αμοιβής από την μεριά τον εργαζομένων κάτι το οποίο δεν επιβεβαιώνεται από το ποσοστό της απάντησης των στελεχών. Χαμηλά εμφανίζονται και τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων από την εξυπηρέτηση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε περίπτωση αναγκαιότητας επίλυσης κάποιου ζητήματος. Επίσης χαμηλά είναι τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων για το ενδιαφέρον του προϊσταμένου τους για τη συναισθηματική τους κατάσταση και τη δυνατότητα που τους δίνεται να αναφέρουν προσωπικές προτάσεις για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Χαμηλό ποσοστό εμφανίζουν και οι προοπτικές για αύξηση του μισθού και εργασιακής προαγωγής. Στις παραπάνω ερωτήσεις οι αντίστοιχες απαντήσεις των στελεχών εμφανίζουν αυξημένα ποσοστά. Υψηλό ποσοστό συνεπειών σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης εμφανίζουν και οι δύο ομάδες ενώ αντίθετα διαφορά παρουσιάζεται στην αξιολόγηση της ύπαρξης επιβραβεύσεων σε περίπτωση ικανοποιητικής αξιολόγησης με τους εργαζομένους να αναφέρουν μέτρια ποσοστά επιβράβευσης και τα στελέχη υψηλά αντίστοιχα. Σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης και το feedback που λαμβάνουν από τον αξιολογητή που συνήθως είναι και ο προϊστάμενος των εργαζομένων μέτρια εμφανίζονται τα ποσοστά ανατροφοδότησης από τους εργαζομένους ενώ τα στελέχη αναφέρουν ικανοποιητική ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή. Όπως αναφέρουν οι εργαζόμενοι το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται σε μέτριο βαθμό στον καθορισμό των αμοιβών και σε χαμηλότερο ποσοστό στην ανάπτυξη καριέρας. Τέλος σημαντική διαφορά παρουσιάζεται στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας με σημαντική διαφορά αναφοράς των δύο ομάδων. Οι εργαζόμενοι αναφέρουν μέτρια συνολική εργασιακή ικανοποίηση ενώ τα στελέχη εικάζουν μία υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπό μελέτη ξενοδοχειακές μονάδες.

Υπογραμμίζεται, λοιπόν, η αναγκαιότητα ορθότερης λειτουργίας του τμήματος προσωπικού και πληρέστερης εικόνας από την πλευρά των στελεχών αναφορικά με τη συνολικότερη εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κρίνετε αναγκαία η υιοθέτηση μεθόδων και αρχών διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα εστιαζόμενων σε παροχή ικανοποιητικών αμοιβών/ανταμοιβών, ανάπτυξης και ουσιαστικής αξιολόγησης του ανθρώπινου παράγοντα στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτό προϋποθέτει σαφή καθορισμό και προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης, βασικός άξονας της οποίας θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας και διοίκησης που προωθούν την αφοσίωση από την πλευρά των εργαζομένων. Άλλωστε η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα κατέχει σημαίνουσα θέση σε όλα τα πρότυπα ολικής ποιότητας που έχουν προταθεί για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.
Απαραίτητη κρίνετε η γνώση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης τόσο από πλευράς στελεχών όσο και από πλευράς εργαζομένων. Η συνεχής αναδιοργάνωση της επιχείρησης και οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας ωθούν προς πολιτική ανταμοιβών και αναγνώρισης η οποία ενθαρρύνει την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων. Η ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και η συνείδηση συνεργασίας αποτελεί τον πυρήνα των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας τόσο της διαχείρισης της επιχείρησης όσο και της παροχής υπηρεσιών η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων.
Συνεπώς ο ρόλος της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις οργανωσιακές αλλαγές που καλείτε ο κλάδος του τουρισμού και οι ξενοδοχειακές

μονάδες να υλοποιήσουν είναι κεντρικός και αποτελεί έναν από τους κυριότερους μοχλούς ανάπτυξης, εισαγωγής, εφαρμογής και παρακολούθησης της εφαρμογής όλων των προσπαθειών ποιοτικότερης διαχείρισης και οικονομικής μεγέθυνσης του κλάδου σε καθεστώς ισότιμης συνεργασίας στελεχών εργαζομένων.
Ο σχεδιασμός των νέων πολιτικών προσωπικού απαιτεί εμπεριστατωμένη και συστηματική μελέτη και εφαρμογή της ενσυνείδητης συμμετοχής όλων. Τα στελέχη της επιχείρησης και κυρίως ο προϊστάμενος του τμήματος προσωπικού θα πρέπει να ενεργούν με βασικό στόχο το συνδυασμό και εξισορρόπηση αντικρουόμενων απόψεων. Η εύρεση λύσεων αναβαθμίζει το ρόλο του. Διαφορετικά επαληθεύεται η φράση του D. Guest (1987): «Αν θέλουμε να πάρουμε στα σοβαρά τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τότε δεν πρέπει να ασχοληθούν με αυτήν οι διευθυντές προσωπικού»
Σε μια εποχή οικονομικής ‘ύφεσης για την Ελλάδα και έντονου ανταγωνισμού στον παγκόσμιο τουρισμό, όπου στον τριτογενή τομέα η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θεωρείται ως δεδομένη, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων αντιμετωπίζουν την πρόκληση της διαφοροποίησης η οποία μπορεί να επέλθει με την ισχυροποίηση και ποιοτικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
Η θεώρηση της ποιότητας ως μιας νέας διοικητικής φιλοσοφίας προσέδωσε μια καινούργια διάσταση και περιεχόμενο στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τις αρχές της νέας αυτής φιλοσοφίας, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου για τη μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια φιλοσοφία ή θεωρητικό πλαίσιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση. Η βελτίωση της ποιότητας έχει ένα εμφανές περιεχόμενο διοίκησης προσωπικού. Δίνει στρατηγική σημασία στις πολιτικές και στις διαδικασίες του Τμήματος Προσωπικού και συμβάλλει στην ανάδειξη της «ανθρώπινης πλευράς» της ποιότητας ως βασικό παράγοντα επιτυχίας των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας.
Η εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναθεωρεί και αναβαθμίζει παράλληλα την παραδοσιακή προσέγγιση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού Η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας ΔΟΠ σηματοδοτεί τη μετάβαση από την παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.
Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενστερνιζόμενο τις αρχές και τη φιλοσοφία της βελτίωσης της ποιότητας, αποτελεί τον κεντρικό μοχλό για την εισαγωγή αλλαγών στην επιχείρηση, όπως αλλαγή της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας, και την εισαγωγή νέων ελαστικών μεθόδων και πρακτικών εργασίας δίνοντας στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγώντας στην αποτελεσματικότητα.

«Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η ¨διαρροή¨ εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στην γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών».- Edward Lawler

«Οι εταιρείες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντος και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας».
-Arie De Geus

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Bennett, R., 2001. *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.* : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- COHEN, L. &MANION, L. (1997). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, εκδ. Έκφραση. Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Ζαβλάνος, Μ., 2002. *Οργανωτική συμπεριφορά.* Αθήνα : Σταμούλη.
- Ζευγαρίδη, Σ. & Σταματιάδη, Γ., 1992. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.* 4η έκδοση. ΑΘΗΝΑ : ORGANOPUBLICA.
- Ηγουμενάκης, Ν., 2000. *Τουρισμός Και Ανάπτυξη. Αθήνα : interbooks.*
- Ιορδάνογλου, Δ., 2004. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις [νέες τάσεις και πρακτικές].* 1η έκδοση. Αθήνα : ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Κανελλόπουλος, Χ., 1991. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.* ΑΘΗΝΑ : Ιδιωτική έκδοση.
- Κανελλόπουλος, Χ., 2003. *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.* ΑΘΗΝΑ : Ιδιωτική έκδοση 6.
- Κανελλόπουλου, Χ. & Κατσιούλος, Ε., 1984. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.* ΑΘΗΝΑ : ΕΥΡΩΤΥΠ. ΑΕ- ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ.
- Κανελλόπουλου, Χ.,1983. *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΑΞΗ.* ΑΘΗΝΑ : Ιδιωτική έκδοση.
- Κατσίλης, Ι., 2006. *Επαγωγική Στατιστική.* Αθήνα : Gutenberg.
- Javeau, C. ,1996. *Η Έρευνα με ερωτηματολόγιο.* Αθήνα : τυπωθήτω- Γιώργος Δαρδανός.
- Μαντζαρης, Γ., 2006. *ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*.ΑΘΗΝΑ : Β. Γκιούρδας εκδοτική.
- Μαρκάκης, Β., 2005. *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση SPSS. Αθήνα : Gutenberg.*
- Montana, P., & Charnov, B., 2002. Μάνατζμεντ. : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- ΝΟΒΑ-ΚΑΛΤΣΟΥΝΗ, Χ., 2006. *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες.* ΑΘΗΝΑ : Gutenberg.
- Παγκάκης, Γ.,2003. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα : Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Παλούμης, Δ., 2011. *Τουριστικά Θέματα.* 15ο τεύχος. Αθήνα :Εκδόσεις ΔΡΑΤΤΕ.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.* ΑΘΗΝΑ : Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Rutherford, D., 1995. *ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Διοίκηση & Λειτουργίες*. 2η έκδοση. Περιστέρι : ΙΩΝ.
- Σαρμανιώτης, Χ., 2005. *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. ΑΘΗΝΑ : Β. Γκιούρδας.
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ., 1998. *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.* ΜΑΡΟΥΣΙ : ΚΑΠΑ.
- SMITH, S. & MAZIN, R., 2005. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ΟΛΕΣ ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.* ΑΘΗΝΑ : ΚΕΡΚΥΡΑ.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων [ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ].* 1η έκδοση. Αττική : Rosili.
- Τερζίδης, Κ., 2004. *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.* ΑΘΗΝΑ : ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.Μ., 2007. *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ*. 4η έκδοση. Αττική : Rosili.
- VERMA, G. & MALLICK, K., 2004. Εκπαιδευτική Έρευνα, εκδ. Τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός. Αθήνα.
- Φαναριώτη, Π., 1997. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.* Αθήνα-Πειραιάς : Α. Σταμούλης.

- Φαναριώτη, Π., 2004. *Εργασιακές Σχέσεις. 2η έκδοση. Αθήνα : ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.*
- Φλώρος, Χ., 1993. *Σύγχρονη ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.* Αθήνα : ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Χατζηπαντελή, Π., 1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.* Αθήνα : ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.
- Χυτήρης, Λ., 1996. *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.* ΑΘΗΝΑ : INTERBOOKS.
- Χυτήρης, Λ., 2001. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.* : INTERBOOKS.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Armstrong, M., 1999. *Handbook of Human Resource Management Practice.* 7th ed. London : Kogan Page Limited.
- ATTESLANDER, P., 2003. Methoden der empirischen Sozialforschung. New York. Walter de Gruyet Berlin.
- ATTESLANDER,P. 2003. Methoden der empirischen Sozialforschung, Walter de Gruyet Berlin, New York.
- Beardwell, I. & Holden, L., 1997. Human Resource Management : A Contemporary Perspective. London : Pitman.
- Cartwright, D. & Zander, A. 1968. *Group Dynamics: research and theory*. 3erd. Edition. London : Tavistock Publications.
- Emory, C.W. & Cooper, D.R.,1991. *Business Research Methods. Irwin.*
- Mondy, W., Noe, R. & Premeaux, S., 1999. Human Resource Management. Prentice Hall. N. Jersey. Upple Saddle River.
- Sparrow, P., & Hiltrop, J., 1994. *European Human Resource Management in Transition.* : PRENTICE HALL.
- Tocher K.D. 1962. *The Art of Simulation*, English Universities Press, London.

Άλλες πηγές στο διαδίκτυο

❖ Βάλβης, Μ., 2007. *Η υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης ενδυναμώνεται μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της,* [Διαδίκτυο], 3 Σεπτεμβρίου, Διαθέσιμο στο : http://www.synergysolution.gr/news/news.php?action=fullnews&id=62 [πρόσβαση 03 Μαΐου 2012].

❖ Διγενάκης, Κ., 2011. *Δυναμική ομάδων,* [Διαδίκτυο], 1 Μαρτίου, Διαθέσιμο στο : http://issuu.com/flyntthespy/docs/dynamikiomadwn [πρόσβαση 17 Απριλίου 2012].

❖ Παπάνη, Ε.Μ., 2011. *Ο θεσμός του Μέντορα στην εκπαίδευση*, [Διαδίκτυο]. 10 Φεβρουαρίου, Διαθέσιμο στο : http://epapanis.blogspot.gr/2011/02/blog-post_10.html [πρόσβαση 11 Μαρτίου 2012].

❖ 2011. *Λίγα λόγια για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση,* [Διαδίκτυο]. , Διαθέσιμο στο : http://www.biologiaonline.gr/2011/12/blog-post_11.html [πρόσβαση 10 Μαρτίου 2012].

Παραρτήματα

Παράρτημα 1



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ **Δ**ΙΟΙΚΗΣΗΣ **Ε**ΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Αυτή η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια πραγματοποίησης πτυχιακής εργασίας και διερευνά τη μέτρηση της ανάπτυξης, ανταμοιβής και αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες. Συμμετέχοντας σε αυτή τη μελέτη, μας βοηθάτε στο να ερευνήσουμε το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μεθόδους Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας

Υπεύθυνες Φοιτήτριες

Παπαδογιαννάκη Δικαία Α.Μ. 3773

Χρηστάκη Χριστίνα Α.Μ. 3730

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Μπορμπουδάκη Λένα
Economist, MPH, PhD Candidate,
Public Health & Health Care Management,
Faculty of Medicine, University of Crete
e-mail: lena_borb@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο

Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

Ηλικία

Μέχρι 24 ετών ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐
35-39 ☐ 40-49 ☐ 50 και άνω ☐

Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η ☐

Άγαμος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐

Άλλο_____

Μορφωτικό επίπεδο

Δημοτικό ☐
Γυμνάσιο ☐
Λύκειο ☐
ΙΕΚ-Ιδιωτική/Κρατική Σχολή ☐
Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ) ☐
Μεταπτυχιακό ☐
Διδακτορικό ☐
Άλλο_____

Οικονομικό Επίπεδο
Μικρότερη από 500€ ☐
Από 500-700€ ☐
Από 700-1.000€ ☐
Από 1000-2000€ ☐
Από 1500-2000€ ☐
Από 2.000€ και άνω ☐

Έτη προϋπηρεσίας (σε ξενοδοχειακές μονάδες)

Μέχρι 1 έτος ☐ 2-4 έτη ☐ 5-7 έτη ☐
8-10 έτη ☐ 11 και άνω ☐

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1) Πόσα άτομα, κατά προσέγγιση, απασχολούνται στην επιχείρηση;

Σύνολο _____ Άνδρες _____ Γυναίκες _____

2) Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ξενοδοχειακή μονάδα;

Ναι ☐ Όχι ☐

2.1) Αν ναι, πόσα άτομα, κατά προσέγγιση, απασχολούνται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Σύνολο _____ Άνδρες _____ Γυναίκες _____

2.2) Αν όχι, ποιος έχει την μεγαλύτερη ευθύνη για τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Διευθύνων Σύμβουλος ☐
Διευθυντής Διοικητικού ☐
Οικονομικός Διευθυντής ☐
Διευθυντής Παραγωγής ☐
Διευθυντής Marketing/Πωλήσεων ☐
Άλλος, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

3) Ποιο/ά από τα παρακάτω θέματα αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση σας;

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ☐
Ανάλυση & Περιγραφή θέσης εργασίας ☐
Προσέλκυση προσωπικού ☐
Επιλογή προσωπικού ☐
Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ☐
Συστήματα αμοιβών & παροχές ☐
Εκπαίδευση-Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ☐
Ασφάλεια-Υγεία των εργαζομένων ☐
Εργασιακές σχέσεις ☐

4) Ποιο τμήμα-στέλεχος ή εξωτερικός σύμβουλος ασχολείται με τις παρακάτω λειτουργίες Διοίκησης προσωπικού του ξενοδοχείου σας;

Λειτουργίες	Στέλεχος-τμήμα	Εξωτερικός σύμβουλος
Ανάπτυξη- εκπαίδευση		
Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού		
Αμοιβές-παροχές ανθρώπινου δυναμικού		

5) Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού (τόσο σε επίπεδο στελεχών όσο και σε επίπεδο εργαζομένων);

Μέθοδοι	Στελέχη	Εργαζόμενοι
Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη εργασία (on the job training)		
Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης		
Εναλλαγή θέσεων εργασίας		
Εξωτερικούς εκπαιδευτές		
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς		
E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)		
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε		

6) Αξιολογείτε συστηματικά την εκπαίδευση;

Ναι ☐ Όχι ☐

6.1) Αν ναι, ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης;

Σύνολο ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο κατά έτος ☐
Επίτευξη στόχων που τέθηκαν στο πλάνο εκπαίδευσης & ανάπτυξης ☐
Αντιδράσεις συμμετεχόντων αμέσως μετά την εκπαίδευση ☐
Μέτρηση εργασιακής απόδοσης πριν και μερικούς μήνες μετά την εκπαίδευση ☐
Μέτρηση εργασιακής απόδοσης πριν και αμέσως μετά την εκπαίδευση ☐
Ανεπίσημη πληροφόρηση/feedback από τα στελέχη γραμμής ☐
Ανεπίσημη πληροφόρηση/feedback από τους εργαζόμενους ☐
Άλλο_____

7) Περίπου τί ποσοστό των εργαζομένων έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα, τον τελευταίο χρόνο, για την ανάπτυξή του;

0-20% ☐
21-40% ☐
41-60% ☐
61-80% ☐
81-100% ☐

8) Για την πραγματοποίηση των διάφορων προγραμμάτων ανάπτυξης-εκπαίδευσης των εργαζομένων, κάνετε παρακράτηση από το μισθό του εκάστοτε εργαζόμενου που συμμετέχει σε αυτά;

Ναι ☐ Όχι ☐

8.1) Αν ΝΑΙ, τι ποσοστό από το μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας αντιπροσωπεύουν τα έξοδα εκπαίδευσης-ανάπτυξης;

0-10% ☐
11-20% ☐
21-30% ☐
31-40% ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε _____

9) Ποιο/ά από τα παρακάτω τμήματα λαμβάνουν εκπαίδευση κατά τους χειμερινούς μήνες;

Υποδοχή-reception ☐
Οικονομικό τμήμα-Λογιστήριο ☐
Οροφοκομία ☐
Εστιατοριακό ☐
Μαγειρικό ☐
Άλλο_____

10) Πόσες φορές εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι των παρακάτω τμημάτων μέσα στη σεζόν;

Υποδοχή-reception _____
Οικονομικό τμήμα-Λογιστήριο _____
Οροφοκομία _____
Εστιατοριακό _____
Μαγειρικό _____

11) Οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτή την ξενοδοχειακή μονάδα έχουν τη δυνατότητα γρήγορης ανέλιξης σε σύγκριση με άλλες ξενοδοχειακές μονάδες;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

12) Ποιος είναι υπεύθυνος διαχείρισης του συστήματος αμοιβών;

_____
_____

13) Ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρησή σας;

Α) Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες) :
Βασικός μισθός ☐
Νόμιμα επιδόματα ☐
Προμήθειες ☐
Bonus εξαρτημένα από την απόδοση ☐
Ασφάλιση ☐
Πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητό τηλέφωνο, φορητός Η/Υ) ☐

Β) Μη χρηματικές ανταμοιβές
Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά) ☐
Προαγωγή ☐
Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων/δεξιοτήτων) ☐
Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων) ☐

14) Προσφέρετε κάποια από τα ακόλουθα πέραν των νομικών σας υποχρεώσεων;

Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας ☐
Επίδομα τέκνων ☐
Άδεια μητρότητας ☐
Άδεια πατρότητας ☐
Γονική άδεια * ☐
Εκπαιδευτική άδεια ☐
Συνταξιοδοτικά προγράμματα ☐
Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

*Η γονική άδεια αναφέρεται σε άδεια που δίνεται στο γονιό για να φροντίσει το παιδί του σε έκτακτες περιπτώσεις, εκτός από την άδεια μητρότητας ή πατρότητας, για παράδειγμα σε περίπτωση που το παιδί αρρωστήσει.

15) Σε όλα τα τμήματα δίδονται στους εργαζόμενους οι ίδιες ανταμοιβές;

Ναι ☐ Όχι ☐

15.1) Αν ΟΧΙ, σε ποιο τμήμα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται περισσότερο;

Υποδοχή-reception ☐
Οικονομικό τμήμα-Λογιστήριο ☐
Οροφοκομία ☐
Εστιατοριακό ☐
Μαγειρικό ☐
Άλλο_____

16) Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να παραθέσουν τη γνώμη ή τις προτάσεις τους για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί η απόδοσή τους;

Ναι ☐ Όχι ☐

17) Υπάρχουν δυνατότητες και ευκαιρίες προαγωγής των υπαλλήλων;

Σε καμία θέσης εργασίας ☐
Σε ορισμένες θέσεις εργασίας ☐
Σε όλες τις θέσεις εργασίας ☐

18) Δίνετε προσοχή σε τυχόν προτάσεις που εκφράζονται από το ανθρώπινο δυναμικό;

Ναι, ανεξάρτητα τη θέση εργασίας του ατόμου ☐
Ανάλογα με τη θέση εργασίας του ατόμου ☐
Όχι ☐

19) Θεωρείτε ότι η αμοιβή που προσφέρετε στο ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου, είναι δίκαιη σε σχέση με τη δουλειά που κάνουν;

Ναι ☐ Όχι ☐

20) Δίνετε σημασία στη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων σας (υπαλλήλων σας);

Ναι ☐ Όχι ☐

21) Υπάρχουν προοπτικές αύξησης του μισθού των εργαζομένων;

Ναι ☐ Όχι ☐

22) Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή σας;

Ναι ☐ Όχι ☐

23) Η μέθοδος αξιολόγησης έχει καθοριστεί από στελέχη της επιχείρησης ή εξωτερικούς συμβούλους;

Στελέχη ☐
Εξωτερικοί σύμβουλοι ☐
Και τα δύο ☐

24) Κάθε πότε συνήθως γίνεται η αξιολόγηση;

Κάθε μήνα ☐
Κάθε 3 μήνες ☐
Κάθε 6 μήνες ☐
Κάθε έτος ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

25) Από ποιους γίνεται η αξιολόγηση;

Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου ☐
Γενικός Διευθυντής ☐
Διεύθυνση προσωπικού ☐
Από τον άμεσο προϊστάμενο ☐
Αξιολόγηση από ομοβάθμιους και άμεσους συνεργάτες ☐
Αυτοαξιολόγηση ☐
Αξιολόγηση από υφισταμένους ☐
Αξιολόγηση από πελάτες ☐
Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους ☐
Ανατροφοδότηση πολλαπλής εκτίμησης ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε _____

26) Ποια/ές μέθοδος/ους χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των εργαζομένων;

Μέτρηση παραγωγής ☐
Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες ☐
Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου ☐
Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου ☐
Μέτρηση της απόδοσης στελεχών ☐
Μέτρηση Επίτευξης Αντικειμενικών Στόχων (MBO) ☐
Κατάταξη-Ταξινόμηση ☐
Αξιολόγηση Εργασιακής Συμπεριφοράς ☐
Άλλο_____

27) Ποιες από τις παρακάτω ιδιότητες των εργαζομένων αξιολογούνται;

Η γνώση της εργασίας ☐
Η ποιότητα της εργασίας ☐
Η ποσότητα της εργασίας ☐
Η υπευθυνότητα και εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας ☐
Η επιμέλεια και η ακρίβεια ☐
Οι διαπροσωπικές σχέσεις ☐
Η αποτελεσματική χρήση του χρόνου ☐
Οι πρωτοβουλίες ☐

28) Προβλέπονται συνέπειες σε εργαζόμενους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική;

Ναι ☐ Όχι ☐
28.1) Αν ΝΑΙ, ποιες είναι αυτές;

Αλλαγή θέσης εργασίας ☐
Μείωση μισθού ☐
Επίπληξη ☐
Απόλυση ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____

29) Υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

Ναι ☐ Όχι ☐

29.1) Αν ΝΑΙ, ποιες είναι αυτές;

Αύξηση μισθού ☐
Bonus ☐
Μετάβαση σε υψηλότερη θέση εργασίας ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____

30) Με ποιο τρόπο γίνεται η ανατροφοδότηση (feedback) αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων;

Συνάντηση-συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου ☐
Γραπτή αναφορά ☐
Ομαδικές συζητήσεις ☐
Δεν ενημερώνετε ο αξιολογούμενος ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____

31) Συναντάτε προβλήματα (π.χ. αντιδράσεις) κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης;

Ναι ☐ Όχι ☐

31.1) Αν ΝΑΙ, αναφέρετε τα κυριότερα από αυτά.

Άρνηση προσωπικού στην αξιολόγηση ☐
Πίεση χρόνου ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____

32) Το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται στον καθορισμό των παρακάτω;

Καθορισμός αμοιβών ☐
Καθορισμός παροχών ☐
Εκπαίδευση και ανάπτυξη ☐
Ανάπτυξη καριέρας ☐
Άλλο_____

33) Σε τι βαθμό εικάζετε ότι είναι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας ικανοποιημένο;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!

Παράρτημα 2

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ **Δ**ΙΟΙΚΗΣΗΣ **Ε**ΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Αυτή η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια πραγματοποίησης πτυχιακής εργασίας και διερευνά τη μέτρηση της ανάπτυξης, ανταμοιβής και αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες. Συμμετέχοντας σε αυτή τη μελέτη, μας βοηθάτε στο να ερευνήσουμε το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μεθόδους Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας

Υπεύθυνες Φοιτήτριες

Παπαδογιαννάκη Δικαία Α.Μ. 3773

Χρηστάκη Χριστίνα Α.Μ. 3730

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Μπορμπουδάκη Λένα
Economist, MPH, PhD Candidate,
Public Health & Health Care Management,
Faculty of Medicine, University of Crete
e-mail: lena_borb@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο

Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

Ηλικία

Μέχρι 24 ετών ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐
35-39 ☐ 40-49 ☐ 50 και άνω ☐

Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η ☐

Άγαμος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐

Άλλο_____

Μορφωτικό επίπεδο

Δημοτικό ☐
Γυμνάσιο ☐
Λύκειο ☐
ΙΕΚ-Ιδιωτική/Κρατική Σχολή ☐
Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ) ☐
Μεταπτυχιακό ☐
Διδακτορικό ☐
Άλλο_____

Οικονομικό Επίπεδο

Μικρότερη από 500€ ☐
Από 500-700€ ☐
Από 700-1.000€ ☐
Από 1000-2000€ ☐
Από 1500-2000€ ☐
Από 2.000€ και άνω ☐

Έτη προϋπηρεσίας (σε ξενοδοχειακές μονάδες)

Μέχρι 1 έτος ☐

2-4 έτη ☐

5-7 έτη ☐

8-10 έτη ☐

11 και άνω ☐

Τμήμα στο οποίο εργάζεστε

Υποδοχή-reception ☐
Οικονομικό τμήμα-Λογιστήριο ☐
Οροφοκομία ☐
Εστιατοριακό ☐
Μαγειρικό ☐
Άλλο_____

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1) Είναι η δουλειά σας ευχάριστη;

   Καθόλου ☐
   Πολύ λίγο ☐
   Λίγο ☐
   Πολύ ☐
   Πάρα πολύ ☐

2) Είστε ικανοποιημένος/η με την εταιρική κουλτούρα καθώς και τις απόψεις της επιχείρησης που εφαρμόζονται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

   Πολύ δυσαρεστημένος/η ☐
   Μέτρια δυσαρεστημένος/η ☐
   Δεν είμαι βέβαιος/η ☐
   Μέτρια ικανοποιημένος/η ☐
   Πολύ ικανοποιημένος/η ☐

3) Εάν υπάρχει οποιοδήποτε θέμα σχετικά με το μισθό ή τα επιδόματα ή τα κίνητρα και απευθύνεστε στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, οι εργαζόμενοι του τμήματος αυτού σας βοηθούν στην ταχεία επίλυση του θέματός σας;

   Ναι, είναι πάντα ταχεία η επίλυση του ζητήματος ☐
   Ναι, τις περισσότερες φορές ☐
   Ελάχιστες φορές επιλύεται το ζήτημα ☐
   Σχεδόν ποτέ ☐
   Ποτέ ☐

4) Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι παρακάτω μέθοδοι από την επιχείρηση για την ανάπτυξη-εκπαίδευσή σας; (κλίμακα 0 έως 4 όπου 0=Καθόλου, 1=Λίγο, 2=Μέτρια, 3=Πολύ, 4=Πάρα Πολύ)

Μέθοδοι	0	1	2	3	4
Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη εργασία (on the job training)					
Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης					
Εναλλαγή θέσεων εργασίας					

Μέθοδοι	0	1	2	3	4
Εξωτερικούς εκπαιδευτές					
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς					
E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)					
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε					

5) Σας κάνουν παρακράτηση μισθού για την επίτευξη των διάφορων προγραμμάτων ανάπτυξης- εκπαίδευσης;

Ναι ☐ Όχι ☐

5.1) Αν ναι, τι ποσοστό από το μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας σας δαπανάται για την ανάπτυξη-εκπαίδευση;

0-10% ☐
11-20% ☐
21-30% ☐
31-40% ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

6) Υπάρχουν δυνατότητες και ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία σας;

Ναι ☐ Όχι ☐

7) Πόσες φορές εκπαιδεύεστε συνολικά μέσα στη σεζόν;
_____
_____

8) Λαμβάνετε εκπαίδευση κατά τους χειμερινούς μήνες;

Ναι ☐ Όχι ☐

9) Είστε ικανοποιημένος/η από τις δυνατότητες που σας προσφέρονται για την εκπαίδευση και προσωπική σας ανάπτυξη;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

10) Ποια από τα παρακάτω είδη αμοιβών σας παρέχει το ξενοδοχείο;

Α) Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες) :
Βασικός μισθός ☐
Νόμιμα επιδόματα ☐
Προμήθειες ☐
Bonus εξαρτημένα από την απόδοση ☐
Ασφάλιση ☐
Πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητό τηλέφωνο, φορητός Η/Υ) ☐

Β) Μη χρηματικές ανταμοιβές :
Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά) ☐
Προαγωγή ☐
Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων/δεξιοτήτων) ☐
Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων) ☐

11) Λαμβάνετε κάποιες από τις παρακάτω παροχές;

Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας ☐
Επίδομα τέκνων ☐
Άδεια μητρότητας ☐
Άδεια πατρότητας ☐
Γονική άδεια * ☐
Εκπαιδευτική άδεια ☐
Συνταξιοδοτικά προγράμματα ☐
Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

*Η γονική άδεια αναφέρεται σε άδεια που δίνεται στο γονιό για να φροντίσει το παιδί του σε έκτακτες περιπτώσεις, εκτός από την άδεια μητρότητας ή πατρότητας, για παράδειγμα σε περίπτωση που το παιδί αρρωστήσει.

12) Είστε ικανοποιημένος/η από το σύνολο αμοιβών-παροχών που λαμβάνετε από το ξενοδοχείο;

	Αμοιβές	**Παροχές**
Πολύ ικανοποιημένος/η		
Ικανοποιημένος/η		
Λίγο ικανοποιημένος/η		
Δυσαρεστημένος/η		
Πολύ δυσαρεστημένος/η		

13) Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρετε;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

14) Είστε ικανοποιημένος/η από την προσοχή που δίνει ο προϊστάμενός σας σε τυχόν προτάσεις που κάνετε για την επιχείρηση;

Πολύ δυσαρεστημένος/η ☐
Μέτρια δυσαρεστημένος/η ☐
Δεν είμαι βέβαιος/η ☐
Μέτρια ικανοποιημένος/η ☐
Πολύ ικανοποιημένος/η ☐

15) Σας δίνετε η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιείτε τις ικανότητές σας;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

16) Όταν κάνετε τη δουλειά σας σωστά, αποκομίζετε την αναγνώριση που θα έπρεπε;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

17) Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού σας;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

18) Ο προϊστάμενός σας δίνει σημασία στην συναισθηματική σας κατάσταση;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

19) Αξιολογήστε στην επιχείρηση για την απόδοσή σας;

Ναι ☐ Όχι ☐

20) Κάθε πότε συνήθως γίνεται η αξιολόγησή σας;

Κάθε μήνα ☐
Κάθε 3 μήνες ☐
Κάθε 6 μήνες ☐
Κάθε έτος ☐
Δεν γνωρίζω ☐

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε_____
_____

21) Από ποιους γίνεται η αξιολόγησή σας;

Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου ☐
Γενικός Διευθυντής ☐
Διεύθυνση προσωπικού ☐
Από τον άμεσο προϊστάμενο ☐
Αξιολόγηση από ομοβάθμιους και άμεσους συνεργάτες ☐
Αυτοαξιολόγηση ☐
Αξιολόγηση από υφισταμένους ☐
Αξιολόγηση από πελάτες ☐
Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους ☐
Ανατροφοδότηση πολλαπλής εκτίμησης ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε

_____

22) Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;

Ναι ☐ Όχι ☐

22.1) Αν όχι, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____
_____

23) Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγησή σας;

Ναι ☐ Όχι ☐

24) Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για όφελος :

Του ξενοδοχείου ☐
Δικό σας ☐
Και των δύο ☐

25) Προβλέπονται συνέπειες σε περίπτωση που η αξιολόγησή σας δεν είναι ικανοποιητική;

Ναι ☐ Όχι ☐

25.1) Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Αλλαγή θέσης εργασίας ☐
Μείωση μισθού ☐
Επίπληξη ☐
Απόλυση ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

26) Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

Ναι ☐ Όχι ☐

26.1) Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Αύξηση μισθού ☐
Bonus ☐
Μετάβαση σε υψηλότερη θέση εργασίας ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

27) Με ποιο τρόπο σας ενημερώνουν για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;

Συνάντηση-συζήτηση με τον αξιολογητή ☐
Γραπτή αναφορά ☐
Ομαδικές συζητήσεις ☐
Δεν ενημερώνομαι ☐
Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
_____
_____

28) Πιστεύετε πως η αξιολόγηση του προσωπικού είναι :

Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου ☐
Σημαντική για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης ☐
Μέσω κακών σχέσεων με ανώτερα μέλη της επιχείρησης ☐
Περιττή ☐

29) Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται στον καθορισμό των παρακάτω :

Καθορισμός αμοιβών ☐
Καθορισμός παροχών ☐
Εκπαίδευση & ανάπτυξη ☐
Ανάπτυξη καριέρας ☐

30) Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας σας;

Καθόλου ☐
Πολύ λίγο ☐
Λίγο ☐
Πολύ ☐
Πάρα πολύ ☐

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!