



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

‘ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ’

Θέμα Μεταπτυχιακής Εργασίας : ‘ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ’

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΡΟΔΑΝΘΗ ΣΙΔΗΡΑ (Α.Μ. 243Μ08020)

“Of course each inspection is unique, with different styles of property serving differing clienteles and a major part of the Inspector’s Job is to take into account the individuality of each property. But the bricks and mortar is only the beginning: in a service industry, it is the quality of the staff which makes the difference”

Linda Astbury, Manager of Hotel Operations

‘Φυσικά κάθε επιθεώρηση είναι μοναδική, με διαφορετικά είδη ξενοδοχείων να εξυπηρετούν διαφορετική πελατεία και μία βασική δουλειά του επιθεωρητή είναι να λάβει υπόψιν του την ιδιαιτερότητα κάθε ιδιοκτησίας. Αλλά τα τούβλα και το μπετόν είναι μόνο η αρχή : σε μία βιομηχανία που προσφέρει υπηρεσίες, είναι η ποιότητα του προσωπικού που κάνει την διαφορά’

Linda Astbury, Manager of Hotel Operations

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	12
Το ελληνικό τουριστικό προϊόν	12
Θέματα τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα	13
Ανταγωνιστές του ελληνικού τουριστικού προϊόντος	14
Ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία - αναδρομή	15
2.Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	16
(HRM – HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)	16
3.ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (PSYCHOLOGICAL CONTRACT)	19
Προσδοκίες του ατόμου	19
Προσδοκίες της τουριστικής επιχείρησης	20
4. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	21
Προσέλκυση	22
Επιλογή	23
Ανάλυση θέσεως εργασίας	26
Εκπαίδευση	32
5.ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	33
α. Η θεωρία του Maslow	34
β. Η θεωρία του Alderfer	37
γ. Η θεωρία του Vroom	38
δ. Η θεωρία του Herzberg	39
Εφαρμογή των τεσσάρων θεωριών στον τομέα της φιλοξενίας	43
Intrinsic - extrinsic motivation	46
Υποκίνηση με χρήματα	46
6.Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	49
Οφέλη από την διαδικασία αξιολόγησης	50
Μέθοδοι αξιολόγησης	53
7.ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	56
Τί είναι η οργανωσιακή κουλτούρα	56

Οι αλλαγές στην επιχείρηση	60
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5*	67
Α.ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	67
Β.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	72
Γ.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΟΥΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	79
Δ.ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	86
Ε.Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	94
ΣΤ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101
ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΚΑΙ NEWSLETTERS	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 –ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3-ΜΕΘΟΔΟΣ χ^2	113

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ιδιαίτερα όσους από τους διευθυντές, υπεύθυνους τμημάτων, και εργαζόμενους στα ξενοδοχεία 5* σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ρόδο συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια, κατανοώντας την σημαντικότητα της διαδικασίας προκειμένου για την απόκτηση ενός μεταπτυχιακού τίτλου ενός εν δυνάμει συναδέλφου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου, Πελαγία Σιδηρά-Θεοφυλάκτου. Και δικό της μεράκι ήταν η διπλωματική αυτή εργασία να γίνει σωστά, βασισμένη σε πραγματικά δεδομένα έρευνας και προσέφερε την πολύτιμη βοήθειά της κατά την διαδικασία της έρευνας και της επαφής με τα ξενοδοχεία.

Τέλος, τις θερμές μου ευχαριστίες απευθύνω στο επιβλέποντα καθηγητή μου Νίκο Κωνσταντόπουλο για τις συμβουλές μα και την ευελιξία που υπέδειξε στις προτάσεις μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έργασια έχει ως σκοπό να αναφέρει και να περιγράψει πρακτικές που αφορούν στην λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Δεν γίνεται εκτενής ανάλυση όλων των λειτουργιών του τμήματος, μα επιλεκτικά θα παρουσιαστούν οι πιο σημαντικές (προσέλκυση – επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, υποκίνηση, αξιολόγηση) οι οποίες και εφαρμόζονται ήδη σε ξενοδοχεία του εξωτερικού μα εν μέρει και σε ξενοδοχεία 5* στην χώρα μας. Το πρώτο μέρος της εργασίας πλέκεται γύρω από θεωρητικές προσεγγίσεις τόσο Ελλήνων μα και ξένων επιστημόνων του χώρου και πλήθος δημοσιεύσεων, ερευνών και πλούσιας βιβλιογραφίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστεί μία πρωτογενής έρευνα η οποία βασίζεται σε ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν σε 10 ξενοδοχεία 5* σε όλη την Ελλάδα (σε Ρόδο, Θεσσαλονίκη και Αθήνα) σε εργαζομένους όλων των βαθμίδων και τα αποτελέσματά της θα σχολιαστούν σε συνάρτηση με την προαναφερθείσα θεωρητική προσέγγιση. Οι εργαζόμενοι καταθέτουν την άποψή τους για πολλές πτυχές της εργασίας τους στις μεγάλες αυτές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας.

Απώτερος σκοπός είναι ο αναγνώστης να κατανοήσει ποιες είναι οι πλέον αποτελεσματικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τι επικρατεί στην χώρα μας και τι πιστεύουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την σημερινή κατάσταση στις τουριστικές επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Η γνώμη των εργαζομένων είναι και η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων η οποία σχεδιάζεται ώστε να επιφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στο ανθρώπινο δυναμικό και συνεπακόλουθα, μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες, κάτι που αποτελεί τον κύριο στόχο κάθε τουριστικής επιχείρησης.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to present and describe some of the policies and practices of Human Resources' Management department as they are applied in the hospitality industry. Not all of the policies will be analyzed, just the most important (selection and hiring, training, motivation, evaluation), that are already taking place in the hotels all around the world and partly to our country, especially in the 5* hotels. The first part of this thesis is based on important theories of Greek and foreign scientists of tourism written down after a research through a variety of newsletters, journals, research papers and books.

In the second part a first – degree survey is going to be presented. The survey is based on questionnaires that are given to people working in all departments (from top management to housekeeping department) of 10 different 5* stars hotels all around Greece (Athens, Thessaloniki, Rhodes Island). The results of the survey, that have to do with the different aspects of the working experience of people in these hotels, are going to be summarized and compared to the theories that are presented in the first part of the thesis.

The ultimate purpose is, the person who reads this thesis, to be able to understand which are the most effective ways to manage the human resources department of a hotel, what is happening in Greece nowadays, and which is actually the opinion of the hotels employees' for the business and the hotel itself. The opinion of the employees' is always important for the Human Resources' Management department, as it is the basis for the managers to plan and apply their policies in order to improve employees' satisfaction, and, consequently, guest satisfaction, which is the main goal in the hotel business.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τους βασικούς πόρους μίας επιχείρησης, ακόμη περισσότερο δε όταν αναφερόμαστε σε επιχείρηση που έχει να κάνει με τον τουρισμό. Αυτό συμβαίνει καθώς το προϊόν που παρέχεται σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι κατά βάση άυλο και αφορά στην παροχή υπηρεσιών στους τουρίστες – καταναλωτές. Το υψηλό ποσοστό της αποχώρησης των εργαζομένων στον κλάδο (με μορφή απολύσεων ή παραιτήσεων), η αυξανόμενη ανάγκη για εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό μα και αυτή για εξέλιξη της διοίκησης και των μεθόδων που αυτή εφαρμόζει στα ξενοδοχεία, έριξε το βάρος στην σημασία για αποτελεσματικό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Η μετατόπιση αυτή του βάρους διαφαίνεται και από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ο σχεδιασμός αυτός του ανθρώπινου δυναμικού απασχολεί τις επιχειρήσεις τόσο όσο και ο αντίστοιχος σχεδιασμός για οικονομικά θέματα, όπως παραδείγματος χάριν για αύξηση των πωλήσεων.

Η εξέλιξη αυτή είναι έντονη παγκοσμίως, με την Ελλάδα να προσπαθεί να ακολουθήσει, χωρίς να είναι απόλυτα πεπεισμένη για την βαρύτητα που πρέπει να δοθεί στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Γι'αυτό και στην χώρα η λειτουργία του τμήματος παραμένει σε εμβρυακό επίπεδο, με μία ξεκάθαρη εστίαση στην διαδικασία προσλήψεων και απολύσεων (hiring&firing). Οι υπόλοιπες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, οι τρόποι υποκίνησης, η συνεχής εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανατροφοδότηση των εργαζομένων, υποτιμώνται αρκετά από τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να μην επενδύουν σωστά στους ανθρώπινους πόρους. Με αυτόν τον τρόπο μένουν σχετικά πίσω στην παγκόσμια πρόοδο που παρατηρείται και έχει να κάνει με την σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζόμενων, χάνοντας μακροχρόνια έσοδα που αυτοί θα μπορούσαν να επιφέρουν.

Αυτή είναι η θέση που θα επιχειρήσουμε να αποδείξουμε και μέσω της έρευνάς μας, καθώς οι γνώμες των εργαζομένων παρατίθενται λεπτομερειακά. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την έρευνα θα είναι σε θέση να δώσουν μία εικόνα της λειτουργίας των καλύτερων επιχειρήσεων

στην Ελλάδα, μα και των κενών που ενδεχομένως να υπάρχουν στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολό τους. Κάτι τέτοιο, όπως είναι εύκολα κατανοητό, δεν είναι απαραίτητα αρνητικό, καθώς δίνει μία ευκαιρία στις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν περισσότερες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, σαν αυτές που αναφέρονται στο θεωρητικό κομμάτι, ώστε και οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικές. Σημειώνεται, τέλος, πως οι απαντήσεις αφορούν στα καλύτερα ξενοδοχεία της χώρας μας. Η εφαρμογή των πρακτικών σε μικρότερες εγχώριες ξενοδοχειακές μονάδες είναι σαφώς πιο περιορισμένη, λόγω έλλειψης πόρων, μα και άρνησης (ή και άγνοιας) των υπευθύνων να αποδεχτούν ό,τι έχουν αποδείξει οι παγκόσμιες έρευνες, πως οι άνθρωποι που δουλεύουν μέσα στα ξενοδοχεία είναι τελικά η καρδιά της επιχείρησης, με την απόδοσή τους και την προσωπικότητά τους να συνδέεται άρρηκτα με την ευρύτερη απόδοση της επιχείρησης.

Η έρευνα αυτή είναι λοιπόν και ένας εν δυνάμει οδηγός, καθώς τα ίδια τα άτομα είναι αυτά που δίνουν με την γνώμη, τις προτιμήσεις τους και την προσωπικότητά τους, την κατευθυντήριο για τον σωστό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων.

Η δομή της εργασίας είναι η εξής :

1^ο μέρος : 'ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ'

Κεφάλαιο 1 - **Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Κεφάλαιο 2 – **Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Κεφάλαιο 3 – **ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ**

Κεφάλαιο 4 - **ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Κεφάλαιο 5 – **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Κεφάλαιο 6 – **Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Κεφάλαιο 7- **ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

2^ο μέρος : ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

A. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

B. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Γ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΟΥΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Δ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Ε. Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΤ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέρος 1^ο

ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

1.0 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν

Τα τελευταία 30 χρόνια η Ελλάδα έκανε μεγάλες προόδους όσον αφορά στην πώληση του τουριστικού προϊόντος της σε συμφέρουσες τιμές, επενδύοντας κυρίως στην μοναδική της θέση στην Δυτική Μεσόγειο. Σήμερα, η γεωγραφία της χώρας, το κλίμα της και τα ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της προσελκύουν έναν μεγάλο και συνεχώς αυξανόμενο αριθμό τουριστών από τον διεθνή χώρο, τροφοδοτώντας την ελληνική οικονομία από το ενεργό ενδιαφέρον των τουριστών για αγαθά και υπηρεσίες.¹ Ο τουρισμός αποτελεί την βαριά βιομηχανία της χώρας κάτι που έχει εμφανές αντίκρουσμα στις επενδύσεις, στον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στον κλάδο, στο περιβάλλον και στην ελληνική κοινωνία στο σύνολό της.

Ένα από τα βασικά προβλήματα στον τομέα του τουρισμού στην Ελλάδα, είναι η εποχικότητα. Τα περισσότερα καταλύματα λειτουργούν στην χώρα από τις αρχές Μαΐου έως και το τέλος Οκτώβρη, γεγονός που εμποδίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν να έχει μία ομαλή πορεία ζωής. Χιλιάδες επενδύσεις σε ευρώ παραμένουν σε «χειμερεία νάρκη» κατά την διάρκεια του χειμώνα, ενώ εκατοντάδες χιλιάδες προσωπικού αναζητά νέα εποχιακή εργασία. Η εποχική φύση της ελληνικής τουριστικής δραστηριότητας, αποτελεί ενίοτε και τροχοπέδη για την συνεχή επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, καθώς διαρκεί μόνο πέντε μήνες, χωρίς να εξασφαλίζει ότι και την επόμενη χρονιά οι εργαζόμενοι θα είναι οι ίδιοι. Αυτό συμβαίνει στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, καθώς αδυνατούν να καλύψουν τα έξοδα των εργαζομένων κατά την διάρκεια του χειμώνα όπου παραμένουν κλειστά. Αυτό ωθεί τους δεύτερους να αναζητούν αλλού εργασία. Αν αυτή είναι επίσης εποχιακή, θα επιστρέψουν στην τουριστική επιχείρηση με την νέα σεζόν. Αλλιώς ενδέχεται να παραμείνουν στην νέα εργασία, καθώς αυτή θα

¹ Hofmann, S.M., Johnson, C. and Lefever, M.M., *International Human Resources Management in the Hospitality Industry*, EDUCATIONAL INSTITUTE of the AMERICAN HOTEL&LODGING ASSOCIATION (2000), σελ.68

εξασφαλίσει μόνιμη εργασία και, επακόλουθα, σταθερές οικονομικές απολαβές.

Ένα δεύτερο πρόβλημα για τον ελληνικό τουρισμό είναι η γεωγραφική θέση της χώρας, σε συνάρτηση με τις χώρες προελεύσεως των επισκεπτών – τουριστών. Για τις τέσσερις στις πέντε τουριστικές αφίξεις, η χώρα εξαρτάται από τις αερομεταφορές - κάτι που δεν συμβαίνει σε άλλες ανταγωνιστικές στον τομέα του τουρισμού χώρες (π.χ. στην Ισπανία δύο στους τρεις επισκέπτες φτάνουν από χερσαία μέσα μεταφοράς). Αυτό, καθώς είναι φυσικό, αποτελεί επιπλέον κόστος στις τιμές των τουριστικών πακέτων και μειώνει την ικανότητα της χώρας να είναι ανταγωνιστική.²

Παρόλα αυτά τα βασικά, μα και άλλα μικρότερης έκτασης προβλήματα στον τουριστικό τομέα, η Ελλάδα έχει μία σταθερά ικανοποιητική προσέλευση τουριστών, όσον αφορά τόσο στις διεθνείς αφίξεις, μα και στις νύχτες διαμονής των τουριστών.

Θέματα τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Μετά από τρεις δεκαετίες, η ελληνική βιομηχανία του τουρισμού ωρίμασε και κατόρθωσε να δει τη σημασία της εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων της. Σήμερα ολοένα και περισσότεροι είναι οι νέοι άνθρωποι που κατέχουν τίτλους προπτυχιακούς ή μεταπτυχιακούς σε ξενοδοχειακές σχολές, οι οποίοι τις περισσότερες φορές τους ενισχύουν με μετέπειτα πρακτική στο εξωτερικό. Οι Έλληνες οι οποίοι λοιπόν βγήκαν από την χώρα για σπουδές και στην συνέχεια εργάστηκαν επίσης στο εξωτερικό, στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη, την Ασία και αλλού μπορούμε να πούμε πως αποτελούν τους εν δυνάμει υπαλλήλους και διευθυντές του μέλλοντος, δεδομένης της πείρας που αποκόμισαν.

Από την άλλη μεριά, η διαφορετικότητα των εθνοτήτων που απαρτίζουν τους τουρίστες που επισκέπτονται κάθε χρόνο την χώρα μας, όσον αφορά στην

² Hofmann, S.M., Johnson, C. and Lefever, M.M., *International Human Resources Management in the Hospitality Industry*, EDUCATIONAL INSTITUTE of the AMERICAN HOTEL&LODGING ASSOCIATION (2000), σελ.69

χώρα προέλευσής τους, έχει ωθήσει τους Έλληνες στην εκμάθηση των ξένων γλωσσών, τόσο μέσα στις ξενοδοχειακές σχολές, όσο και στην γενικότερη παιδεία και μάθηση. Οι πιο συνηθισμένες γλώσσες (λόγω του μεγάλου αριθμού αφίξεων των συγκεκριμένων εθνικοτήτων) είναι τα Αγγλικά και τα Γερμανικά. Στην συνέχεια ακολουθούν τα γαλλικά, τα ιταλικά και τα τελευταία χρόνια, τα ρώσικα και τα ιαπωνικά.

Ανταγωνιστές του ελληνικού τουριστικού προϊόντος

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα απέκτησε νέους ανταγωνιστές στο τουριστικό κομμάτι, όπως η Τουρκία, η Μάλτα, η Συρία, η Τυνησία. Οι χώρες αυτές, λόγω του χαμηλά αμοιβόμενου ανθρώπινου δυναμικού, είναι σε θέση να πουλήσουν σε πιο συμφέρουσες τιμές το τουριστικό προϊόν τους. Οι tour operators λοιπόν, μέσα σε αυτές τις νέες συνθήκες, ξεκίνησαν δαιδαλώδεις διαπραγματεύσεις για να αγοράσουν σε πιο ικανοποιητικές τιμές. Και ενώ κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το δικαίωμα των χονδρέμπορων του τουρισμού να καταφύγουν σε τέτοιου είδους στρατηγικές, είναι σαφές πως μπορούν αυτές από την πλευρά τους να επηρεάσουν αρνητικά, εκτός από τις τιμές και την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος. Κάτι τέτοιο συνέβη σε αρκετές περιπτώσεις, καθώς ξενοδόχοι, προκειμένου να διατηρήσουν την συνεργασία και κάτω από την μεγάλη πίεση των tour operators για καλύτερες τιμές, προτίμησαν να χαμηλώσουν την ποιότητα του προϊόντος έτσι ώστε να εξακολουθούν να έχουν κέρδη. Αν κάτι τέτοιο συνεχιστεί και στο μέλλον όμως, θα έχει άμεσες αρνητικές επιπτώσεις στους πελάτες και κατά συνέπεια, και στους ίδιους τους tour operators.

Μέσα σε αυτές τις νέες, δύσκολες και πιο πιεστικές λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού συνθήκες, οι κατά καιρούς κυβερνήσεις, ελληνικές και ξένες, οι επιχειρηματίες και οι επιστήμονες του τουρισμού, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον χώρο, συμφώνησαν πως η Ελλάδα θα πρέπει να εστιάσει στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος της. Με τον τρόπο αυτόν θα επαναπροσδιορίσει την θέση της στην τουριστική αγορά (new

market positioning)³. Στα πλαίσια λοιπόν αυτών των αποφάσεων εντάσσεται και η στροφή σε μία πιο συστηματική εκπαίδευση των απασχολούμενων και εργαζόμενων στον τομέα του τουρισμού. Μέσω της εκπαίδευσης των απασχολούμενων με την βαριά βιομηχανία της Ελλάδας, θα αναβαθμιστεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν και η έμφαση στην ποιότητα θα επιτευχθεί με επαγγελματισμό, κάτι που συνεπακόλουθα θα φέρει διαφορετικές, πιο εκλεκτικές ομάδες τουριστών στην χώρα. Η αλλαγή αυτή, όπως είναι εύλογο είναι ιδιαίτερα θεμιτή, καθώς οι επισκέπτες που είναι πιο απαιτητικοί είναι και πιο πρόθυμοι να πληρώσουν αρκετά προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τους για μία υψηλού επιπέδου φιλοξενία, γεγονός που ενισχύει την τοπική οικονομία.

Ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία - αναδρομή

Η πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχείων έχει να κάνει με μικρού έως μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες ξεκίνησαν στα πλαίσια της οικογενειακής δραστηριότητας. Σε αυτές τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όλη η διαχείριση ήταν συγκεντρωμένη στα χέρια του ιδιοκτήτη, ο οποίος κατένειμε κάποιες αρμοδιότητες, συνήθως λογιστικής φύσεως, στα διάφορα μέλη της οικογένειας ή σε πολύ έμπιστα κατά την κρίση του άτομα. Και καθόλου περίεργο, το γεγονός πως ο επονομαζόμενος «διευθυντής προσωπικού» ήταν τελικά υπεύθυνος για την πληρωμή των υπαλλήλων, την κοινωνική και ιατρική κάλυψη του προσωπικού κλπ. ενώ οι ουσιαστικές αποφάσεις για την πρόσληψη των κατάλληλων υποψήφιων, την απομάκρυνση άλλων, την απόλυση των ήδη εργαζόμενων, ή την προαγωγή των πιο αποδοτικών λαμβάνονταν μόνο από τον ιδιοκτήτη.

Τα τελευταία χρόνια, εντούτοις, άρχισαν να υιοθετούνται πιο σύγχρονοι και αποτελεσματικοί τρόποι διοίκησης. Αυξάνεται όλο και περισσότερο η ζήτηση για ανθρώπους με γνώση του ομαδικού πνεύματος και σχετική κατάρτιση

³ Hofmann, S.M., Johnson, C. and Lefever, M.M., *International Human Resources Management in the Hospitality Industry*, EDUCATIONAL INSTITUTE of the AMERICAN HOTEL&LODGING ASSOCIATION (2000), σελ.71

καθώς και για επαγγελματίες μάνατζερς, οι οποίοι μοιράζουν τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες σε εργαζόμενους στον κλάδο με σπουδές γύρω από το αντικείμενο του τουρισμού. Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και το τελικό ζητούμενο η αποδοτικότητα. Οι ανθρώπινοι πόροι (το ανθρώπινο δυναμικό) είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε μέσω των προσωπικοτήτων τους, των αξιών που πρεσβεύουν, των ικανοτήτων τους, των γνώσεων και της συμπεριφοράς τους η κάθε επιχείρηση θα μπορέσει να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της⁴.

2.Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

(HRM – HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

Οι προσπάθειες και η απόδοση των εργαζομένων είναι αυτές που, όπως αναφέρθηκε, συμβάλλουν κυριότατα στην επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού. Εύλογο λοιπόν είναι πως η διοίκηση τους θα πρέπει να είναι σήμερα περισσότερο αποτελεσματική από κάθε άλλη χρονική στιγμή. Ο βασικός σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και να εργαστούν μαζί παρά τις διαφορετικότητές τους, ώστε μέσω σωστών διαδικασιών να ενεργοποιήσουν τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής επιτυγχάνοντας τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους⁵.

Ο υπεύθυνος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον ένας πεπειραμένος και ευαίσθητος επαγγελματίας με πανεπιστημιακή εκπαίδευση τόσο στον τομέα της φιλοξενίας, όσο και στον τομέα της διοίκησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

⁴ Χυτήρης Λ.Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001), σελ.15

⁵ Χυτήρης Λ.Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001), σελ.18

Παλαιότερα υπήρχε επίσης, ειδικά στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, θεσπισμένο τμήμα διοίκησης των εργαζομένων, με επικεφαλής τον 'προσωπάρχη' ή 'διευθυντή προσωπικού'. Η λειτουργία λεγόταν επίσημα 'διοίκηση προσωπικού' αντί του επιλεγμένου σήμερα, πιο ευρύ και δόκιμου όρου 'διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού' ή 'διοίκηση ανθρώπινων πόρων'. Οι διαφορές αναλύονται παρακάτω, καθώς το θέμα έχει απασχολήσει πλήθος επιστημόνων.

Ο Torrington και ο Hall (1991) αρχικά προτείνουν μία διαφοροποίηση ανάμεσα στην διοίκηση προσωπικού και σε εκείνη του ανθρώπινου δυναμικού ως εξής : η πρώτη, η διοίκηση προσωπικού, είναι επικεντρωμένη στους εργαζομένους (workforce-centred) και απευθύνεται απευθείας στους ίδιους, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό είναι επικεντρωμένο στο δυναμικό μίας επιχείρησης (resource centred) και απευθύνεται κυρίως στις ανάγκες της διοίκησης ώστε οι ανθρώπινοι πόροι της να αξιοποιούνται με σωστό τρόπο. Εντούτοις, εντοπίζουν τον βαθμό και την φύση της διαφοροποίησης μεταξύ των δύο ως στοιχεία που έχουν να κάνουν περισσότερο με γνώμες υποκειμενικές παρά με ουσιαστικά γεγονότα και βρίσκουν πως οι ομοιότητες μεταξύ των δύο είναι τελικά πολύ μεγαλύτερες από τις διαφορές.⁶ Και τελικά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων καταλήγει να μην είναι παρά η εξέλιξη της διοίκησης προσωπικού, η ανέλιξή της σε ένα άλλο επίπεδο, που έχει να κάνει περισσότερο με τον στρατηγικό σχεδιασμό.⁷

Σύμφωνα με τον Cuming (1993), από την άλλη, κάποιοι υποστηρίζουν πως η διοίκηση προσωπικού αποτελεί απλά έναν καινούργιο όρο για όλα εκείνα που οι εξέχοντες διευθυντές του προσωπικού είχαν θέσει παλαιότερα σε εφαρμογή.⁸

Η Νάνσυ Παπαλεξανδρή στο βιβλίο της «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων» αναφέρει ότι «τα εργαλεία για την διοίκηση προσωπικού είναι η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και οι παροχές για την επίτευξη

⁶ Torrington D and Hall L, *Personnel Management : A New Approach*, 2nd edition, Prentice-Hall (1991), σελ. 15-16

⁷ Mullins, L. J., *Hospitality Management and Organisational Behavior*, 4th edition, Pearson Longman (2001), σελ.353

⁸ Cuming M W, *The Theory and Practice of Personnel Management*, 7th edition, Butterworth Heinemann (1993)

ικανοποιητικής απόδοσης, και 'τέλος, η αποχώρηση».⁹ Συμπληρώνεται πως η εργασιακή ειρήνη εξασφαλίζεται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, και πως η επαφή και οι διαπραγματεύσεις μαζί τους αποτελούν το βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης. Βασικό στοιχείο των παραπάνω λειτουργιών είναι η επαναλαμβανόμενη εκτέλεσή τους με έλλειψη όμως μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους. Το οργανωτικό μοντέλο θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση προσωπικού δεν επιχειρεί την αλλαγή σε αυτό, δεν εξετάζει την αποτελεσματικότητά τους και δεν συνδέει την εφαρμογή των μηχανισμών της με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Και εδώ ακριβώς βρίσκεται η διαφορά από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία, όπως αναφέρθηκε και όχι τόσο εκτενώς παραπάνω, εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Στόχος είναι, μέσω ενός στρατηγικού σχεδιασμού, να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζομένους της, πάντα με συνέπεια και αντιστοιχία στις αξιώσεις της διοίκησης.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω θεωριών αντικατοπτρίζει την σημερινή πραγματικότητα, η οποία έχει να κάνει με την μετάβαση από την παλαιότερη και απλούστερη 'διοίκηση προσωπικού' στην σημερινή, πιο στοχευμένη και στρατηγικά επικεντρωμένη 'διοίκηση ανθρώπινων πόρων' ή 'διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού'. Οι ενέργειες που συμπεριλαμβάνονται στις αρμοδιότητές της έχουν να κάνουν με την ουσιαστική αξιοποίηση των εργαζομένων ώστε να εκτελούν με σωστό τρόπο και παραγωγικά την εργασία τους, προσφέροντας με τον τρόπο αυτό στην επιχείρηση την υλοποίηση βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της.

Οι βασικότερες από τις ενέργειες είναι ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η ανάλυση θέσεως εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, η υποκίνηση, η ανταμοιβή και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με

⁹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ.Μπένου, (2003), σελ.26

κάποιες από αυτές τις ενέργειες που έχουν μεγάλη επίδραση στην τελική αποδοτικότητα των εργαζομένων.

3.ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (PSYCHOLOGICAL CONTRACT)

Μία σημαντική παράμετρος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό είναι και η ουσία του «ψυχολογικού συμβολαίου» (psychological contract). Δεν πρόκειται για γραπτό έγγραφο, αλλά περικλείει μία σειρά από νοητές προσδοκίες για την ικανοποίηση των αναγκών ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό. Το ψυχολογικό συμβόλαιο καλύπτει μία σειρά από δικαιώματα, προνόμια, συμπεριφορές, καθήκοντα και υποχρεώσεις που δεν αποτελούν μέρος μίας γραπτής συμφωνίας, αλλά εξακολουθούν να επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων¹⁰.

Προσδοκίες του ατόμου

Οι προσδοκίες του ατόμου διαφέρουν έντονα ανάλογα με την προσωπικότητα του καθενός και μπορεί να διαφοροποιούνται με το πέρασμα του χρόνου, αλλά, σε γενικές γραμμές παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα κάθε εργαζόμενος περιμένει από την τουριστική επιχείρηση :

- Να πληρώνει τις υπερωρίες / να επιτρέπει ελεύθερο χρόνο αντίστοιχο με τις επιπλέον ώρες που δαπανήθηκαν για την ολοκλήρωση μίας συγκεκριμένης εργασίας και υπερβαίνουν τις ώρες που αναφέρονται στο συμβόλαιο.
- Να υιοθετεί πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται δίκαια για όλους τους υπαλλήλους.
- Να παρέχει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης στο χώρο μέσα στο ξενοδοχείο.
- Να σέβεται την ιδιωτική ζωή του προσωπικού όταν αυτό δεν βρίσκεται σε υπηρεσία.
- Να φέρεται στα μέλη του προσωπικού με σεβασμό.

¹⁰ Schein, E.H., Organizational Psychology, 3rd edition, Prentice – Hall (1988)

- Να έχει υιοθετήσει μία στάση κατανόησης απέναντι σε ενδεχόμενα προσωπικά προβλήματα του καθενός.
- Να παρέχει ευκαιρίες για εκπαίδευση γύρω από νέες μεθόδους για την ανάπτυξη περαιτέρω ικανοτήτων.

Προσδοκίες της τουριστικής επιχείρησης

Οι προσδοκίες της τουριστικής επιχείρησης για τα άτομα που απασχολεί ξεκινούν από τον τρόπο σκέψης και την συμπεριφορά των υπεύθυνων της διοίκησης. Σε γενικές γραμμές όμως, συμπεριλαμβάνουν πως οι άνθρωποι που δουλεύουν για την επιχείρηση, θα πρέπει, για παράδειγμα :

- Να δεχθούν την φιλοσοφία του οργανισμού και να υποστηρίξουν την εικόνα του.
- Να κάνουν κάθε δυνατή προσπάθεια να ικανοποιούν τις επιθυμίες των πελατών.
- Να είναι προετοιμασμένοι να δουλέψουν υπερωρίες ή να αναλάβουν επιπλέον εργασίες, αδιαμαρτύρητα, σε περίπτωση που προκύψει ανάλογη ανάγκη.
- Να δείχνουν αφοσίωση, τιμιότητα και να μην προδίδουν τις θέσεις που τους εμπιστεύτηκαν.
- Να δουλεύουν με προσήλωση στους στόχους της επιχείρησης και να αποδέχονται την εξουσία των υπευθύνων της διοίκησης.
- Να μην εκμααλλεύονται την εμπιστοσύνη που η διοίκηση ή οι πελάτες έχουν δείξει στο άτομό τους.
- Να δέχονται την προσέγγιση ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκιο και να ενεργούν βάσει αυτής.

Η πλευρά του ψυχολογικού συμβολαίου που αφορά στην επιχείρηση δίνει περισσότερη έμφαση στις προσδοκίες, τα προσόντα και τις συμπεριφορές με τρόπο που διαφέρει και σε κάποιες περιπτώσεις, έρχεται σε αντίθεση με τις προσδοκίες του ατόμου. Είναι ουτοπικό να περιμένει κανείς αυτές οι επιθυμίες-προσδοκίες από την πλευρά και των δύο να ικανοποιούνται πλήρως. Οι προσδοκίες άλλωστε αυτές, από την φύση τους, δεν μπορούν να

προσδιοριστούν και επίσημα και γι' αυτό πραγματοποιούνται, σε όποιο βαθμό είναι δυνατόν, μετά από διαπραγματεύσεις και από τις δύο πλευρές.

Ο τομέας της φιλοξενίας, δυστυχώς, δεν υπάρχει φημίζεται για την τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου κυρίως από την πλευρά της επιχείρησης απέναντι στα άτομα. Οι άνθρωποι που ζητούν να δουλέψουν σε ξενοδοχεία συχνά δεν λαμβάνουν την εκπαίδευση που τους υποσχέθηκαν στην συνέντευξη, ως μαθητές λαμβάνουν άσχημες θέσεις και συμπεριφορά από τους προϊσταμένους τους, και ως υπάλληλοι συνηθίζουν στις υπερωρίες χωρίς οικονομικές απολαβές, γεγονότα που ωθούν τους νέους κυρίως ανθρώπους με επιστημονική κατάρτιση να γυρίσουν την πλάτη τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και συνεπακόλουθα, στη βιομηχανία του τουρισμού.¹¹

4. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μέχρι πρόσφατα, η επιλογή και η πρόσληψη των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας στην Ελλάδα γινόταν σχετικά τυχαία. Αυτό οφειλόταν στην εποχική φύση της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, στους μάντζερς οι οποίοι είχαν έλλειψη εμπειρίας, μα και στην ανικανότητα της ίδιας την βιομηχανίας να προσελκύσει ικανούς εργαζομένους λόγω της εικόνας της ως μη πολλά υποσχόμενου εργοδότη.¹² Η προσέλκυση, η επιλογή και η πρόσληψη στον τομέα της φιλοξενίας στην Ελλάδα έχουν πλέον μια πιο συστηματική και επαγγελματική προσέγγιση, ειδικά στις πολυεθνικές ξενοδοχειακές εταιρίες μα και στα μεμονωμένα ξενοδοχεία 5*. Άρχισαν λοιπόν να εφαρμόζονται και στην χώρα μας οι πρακτικές που ισχύουν σε άλλα, περισσότερο ανεπτυγμένα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού κράτη.

Το γεγονός λοιπόν πως οι άνθρωποι είναι οι ουσιαστικοί πόροι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και η παροχή υπηρεσιών το (άυλο) προϊόν που προσφέρεται, έχει γίνει κατανοητό για τους μάντζερς κυρίως του εξωτερικού

¹¹ Robinson S, "The learning curve", *Inside Hotels*, April/May 1992, σελ. 40 - 45

¹² Hofmann, S.M., Johnson, C. and Lefever, M.M., *International Human Resources Management in the Hospitality Industry*, EDUCATIONAL INSTITUTE of the AMERICAN HOTEL&LODGING ASSOCIATION (2000),σελ.75

οι οποίοι έχουν υιοθετήσει ιδιαίτερες πολιτικές και ειδικό σχεδιασμό προκειμένου για να γίνουν εύστοχες προσλήψεις¹³. Τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού αυτού περιλαμβάνουν αρχικά μία υποτυπωδη έρευνα ώστε να διευκυνθεί το αν η θέση εργασίας όντως είναι σημαντική, αν μπορούν οι αρμοδιότητες να καλυφθούν από υπάρχουσες θέσεις. Εάν η αναγκαιότητα της νέας θέσεως αποδειχτεί αδιαμφισβήτητη, γίνεται μία έρευνα για το πώς θα προσελκυνθούν οι σωστότεροι υποψήφιοι και από πού.

Προσέλκυση

Η προσέλκυση υποψηφίων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη επαφή της ίδιας με τους υποψήφιους εργαζομένους, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σωστά η συγκεκριμένη διαδικασία.

Οι υποψήφιοι μπορούν να προσελκυνθούν τόσο από τον εξωτερικό, όσο και από τον εσωτερικό χώρο της εταιρείας.

Κάποιοι τρόποι προσέλκυσης προσωπικού από τον εξωτερικό χώρο της εταιρείας – τουριστικής επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- Κοινοποιήσεις αγγελιών για ζήτηση προσωπικού, τόσο σε εθνικές όσο και τοπικές εφημερίδες κ επαγγελματικά περιοδικά.
- Ανακοινώσεις κενών θέσεων σε ηλεκτρονικούς ιστότοπους παγκόσμιας αναζήτησης εργασίας (e-recruiting) και πρακτορεία υπεύθυνα για την στελέχωση ξενοδοχείων με ανάλογο προσωπικό.
- Συμμετοχή σε οργανωμένες ημερίδες που αφορούν την καριέρα
- Ανακοινώσεις οι οποίες κοινοποιούνται από τον ίδιο τον ηλεκτρονικό χώρο της επιχείρησης.

Η πρόσληψη από το εξωτερικό περιβάλλον έχει το μεγάλο πλεονέκτημα της άφιξης 'νέων ιδεών' στην επιχείρηση. Τα νέα άτομα που προσλαμβάνονται, επίσης, δεν ανήκουν σε μία ομάδα ή 'κλίκα', οπότε και οι νέες αυτές ιδέες εκφράζονται χωρίς δισταγμό και δεν επηρεάζονται από το ήδη υπάρχον κλίμα. Μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί, σύμφωνα με τον Stone (2001), πως

¹³, Managing Diversity :An age Diverse Workforce', *Management Brief No 6*, HCIMA, October 1999

ο νέος εργαζόμενος ίσως να μην ταιριάζει με την 'οργανωσιακή κουλτούρα' της τουριστικής επιχείρησης, όπως και το ενδεχόμενο η απόδοσή του να μην είναι τελικά η αναμενόμενη για την διοίκηση.

Οι Williams και Hunter (1992) πρεσβεύουν πως είναι πιο γόνιμο να γίνονται εσωτερικές προσλήψεις, ειδικά για τις υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις, αυτές της διοίκησης. Υποστηρίζουν πως είναι πιο λογικό και αποδοτικό να προτιμάται ο προϊστάμενος ενός τμήματος από έναν άλλο υποψήφιο που δεν δούλευε μέχρι πρότινος στην συγκεκριμένη επιχείρηση, οπότε και δεν γνωρίζει πλήρως την λειτουργία της. Τα πλεονεκτήματα είναι σαφή καθώς η επιχείρηση γνωρίζει ήδη την προσωπικότητα και την αποδοτικότητα του εργαζομένου, μα και ο ίδιος δεν χρειάζεται ιδιαίτερο χρόνο προσαρμογής μα και ειδική εκπαίδευση (άρα μειώνεται εμφανώς το κόστος – Stone, 2002). Γι'αυτούς ακριβώς τους λόγους, οι επιχειρήσεις καταγράφουν τις ικανότητες του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού και προτιμούν να προάγουν έσωθεν. Επιπλέον, τα στοιχεία που προκύπτουν από την καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων των ήδη απασχολούμενων στην επιχείρηση, δείχνουν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες σε προσωπικό (Χυτήρης, 2001)¹⁴.

Επιλογή

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας επιλογής είναι θέμα που αποφασίζεται από το κάθε ξενοδοχείο ή ξενοδοχειακή εταιρεία χωριστά. Η επιλογή, ο συνδυασμός, και η εφαρμογή των μεθόδων πρέπει να ταιριάζει με την φύση και το είδος της τουριστικής επιχείρησης, την θέση, τις ευθύνες που αυτή συνεπάγεται και φυσικά, τον αριθμό των υποψηφίων.

Η επιλογή καταρτισμένου εργατικού δυναμικού έχει βαρύνουσα σημασία για την επιχείρηση. Οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι σχεδιασμοί της διοίκησης, μα και τα οικονομικά σχέδια μπορεί να αμφισβητηθούν αν δεν εναρμονίζονται και δεν συμβαδίζουν με την προσφορά στην αγορά εργασίας και τη γνώση ότι

¹⁴ Χυτήρης Λ.Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001), σελ.38-39

το κατάλληλο προσωπικό πρέπει να διατηρείται για όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αυτό είναι εφικτό μέσα στην επιχείρηση.

Το πρώτο στάδιο της επιλογής αποτελεί η μελέτη του βιογραφικού το οποίο πρέπει να εμπεριέχει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του υποψήφιου, όπως την παρελθούσα εμπειρία του, τις ικανότητές του, τις σπουδές που έχει κάνει και είναι σχετικές με την θέση εργασίας, όλα όσα σε γενικές γραμμές στοιχειοθετούν την παρουσία του ως δυνατού υποψήφιου. Η σωστή επιλογή από το πρώτο κιόλας στάδιο ελαχιστοποιεί την πιθανότητα λανθασμένης επιλογής υποψηφίου στην συνέχεια, άρα και το ρίσκο της επιχείρησης για τοποθέτηση λάθος ατόμου στην θέση.

Η φύση της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις επιβάλλει στα πλαίσια της εξιολόγησης του υποψηφίου να γίνει και προσωπική συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο. Αυτό συμβαίνει καθώς σημασία έχει, εκτός από τα ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται σε κάθε θέση, να διαθέτει κάποιος που επιθυμεί να δουλέψει σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και καλές έως πολύ καλές επικοινωνιακές ικανότητες. Η συνέντευξη μπορεί να είναι¹⁵ :

α. ελεύθερη : η φιλοσοφία της έχει να κάνει κυρίως με την δημιουργία ευχάριστου κλίματος προκειμένου ο υποψήφιος να αποκαλύψει διάφορες πτυχές της προσωπικότητάς του οι οποίες δεν φαίνονται εξ αρχής και να δημιουργηθεί στον ίδιο θετική εικόνα για την επιχείρηση

β.δομημένη : η δομημένη συνέντευξη έχει πάντα έναν στόχο και όλη η διαδικασία κινείται γύρω από αυτόν τον στόχο (π.χ. να ανιχνεύσει κατά πόσο ένας υποψήφιος είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε αντίξοες συνθήκες εργασίας, ή σε πόσο βαθμό μπορεί να εκφράζει τις σκέψεις του). Οι ερωτήσεις που θέτονται έχουν να κάνουν είτε με παρελθοντικές εμπειρίες του εξεταζομένου είτε με μία πιθανή μελλοντική κατάσταση. Ανάλογα με τον αριθμό των εξεταστών η δομημένη συνέντευξη μπορεί να χωριστεί στις παρακάτω υποκατηγορίες :

¹⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ.Μπένου, (2003),σελ.228-232

- **Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη)** – η τακτική αυτή παρέχει μεγαλύτερη άνεση στον υποψήφιο, αλλά έχει το μειονέκτημα της ευθύνης για πρόσληψη που στηρίζεται μόνο σε ένα άτομο. Για τον λόγο αυτό γίνονται πολλαπλές ατομικές συνεντεύξεις με διάφορα στελέχη της επιχείρησης ή μαγνητοσκοπείται η πρώτη και προβάλλεται και στα υπόλοιπα στελέχη (για διασταύρωση απόψεων).
- **Συμπεριφορική συνέντευξη** – αφορά τον τύπο της συνέντευξης που ζητά από τον υποψήφιο να περιγράψει μία πραγματική κατάσταση που του έτυχε, τι αποφάσεις πήρε και τι αποτελέσματα είχε. Στόχος αυτού του τύπου είναι να φανεί εάν ο υποψήφιος διαθέτει το προφίλ του 'ιδανικού ατόμου' για την πρόσληψη και πολύ συχνά η συνέντευξη αναθέτεται σε ειδικούς ψυχολόγους.
- **Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη)** – εδώ ελέγχονται στοιχεία του χαρακτήρα των υποψηφίων όπως η κοινωνικότητα και το ομαδικό πνεύμα. Επειδή όμως οι συνθήκες δεν είναι ευνοϊκές για τους υποψηφίους, άρα και η αποδοτικότητα τους χαμηλή, αυτού του τύπου οι συνεντεύξεις είναι καλό να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους επιλογής.
- **Συνέντευξη από επιτροπή** – θεωρητικά αυτή η τεχνική είναι η πλέον αντικειμενική για την αξιολόγηση του υποψηφίου πριν από την πρόσληψη. Πρακτικά όμως μεγιστοποιεί την αμηχανία για αυτόν, άρα και την πιθανότητα λανθασμένων ή όχι αντιπροσωπευτικών απαντήσεων.
- **Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης** – αποτελεί έναν τύπο συνέντευξης ευρέως διαδεδομένο τα τελευταία χρόνια, ειδικά για την αναζήτηση εργασίας σε άλλη χώρα από την χώρα διαμονής, όπου η απόσταση δεν ευνοεί την άμεση συνάντηση. Το μειονέκτημα είναι πως χάνεται η ανταπόκριση του υποψηφίου στην ανθρώπινη επαφή, στοιχείο απαραίτητο προς αξιολόγηση, ειδικά στον χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Άλλο βασικό στάδιο για την επιλογή ενός υποψηφίου είναι διάφορα τεστ στα οποία υποβάλλεται και αποτελούν εξίσου βασικό κριτήριο για την επιλογή του.

Αυτά μπορεί να είναι τα γνωστά σε όλους τεστ IQ (intelligence quotient), δηλαδή τεστ ευφυΐας, τεστ ενδιαφερόντων, τεστ προσωπικότητας, τεστ ικανοτήτων, τεστ εκπαίδευσης και τεστ γνώσεων και επιτευγμάτων. Όλα αυτά τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς επιστήμονες, επιλέγονται ανάλογα με το πιο χαρακτηριστικό επιθυμούν οι υπεύθυνοι να 'μετρήσουν' στους υποψήφιους και σκοπό έχουν την περαιτέρω σκιαγράφηση της προσωπικότητάς τους.

Μετά την αξιολόγηση όλων των συλλεγμένων πληροφοριών για κάθε υποψήφιο, και σταθμίζοντάς τις ανάλογα με τις επιθυμίες της διοίκησης για κάθε θέση, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού καταλήγει στην τελική απόφαση επιλογής και στην πρόσληψη. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί βέβαια η τελική αποδοχή του υποψηφίου για την προσφερόμενη θέση. Οι υποψήφιοι επιλέγουν μία θέση βάσει αντικειμενικών παραγόντων, όπως ο μισθός, η γεωγραφική θέση της επιχείρησης, οι προοπτικές εξέλιξης, μα και υποκειμενικών, όπως η εικόνα, η κουλτούρα μα και οι αρχές της επιχείρησης, όπως τα αξιολογεί ο κάθε υποψήφιος. Επιπρόσθετα, λαμβάνονται υπόψιν οι παράγοντες που σχετίζονται με την διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Τέλος, ο υποψήφιος, αφού αξιολογήσει όλα τα δεδομένα, το πιθανότερο είναι να επιλέξει την εργασία που συνάδει περισσότερο με την προσωπικότητά του.¹⁶

Ανάλυση θέσεως εργασίας

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα κατά την διαδικασία επιλογής και πρόσληψης είναι η ανάλυση της θέσης εργασίας (job analysis) η οποία περιλαμβάνει 2 στάδια : το πρώτο αφορά στην αναλυτική περιγραφή της εργασίας (job description) και το δεύτερο στα στοιχεία της προσωπικότητας και τις ιδιαίτερες επιθυμίες που χρειάζεται να διαθέτει ο ιδανικός για την θέση υποψήφιος (person specification)¹⁷.

Η περιγραφή της θέσεως εργασίας εξηγεί ουσιαστικά τις συνολικές αρμοδιότητές της : ακριβώς για τι πρόκειται, τους σκοπούς της, τις

¹⁶ Χυτήρης Λ.Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001), σελ.102

¹⁷ Mullins L. J., 'Job Analysis – Know the job and the person to Do it', *International Journal of hospitality Management*, vol 4 no 4, 1985, σελ.181- 183

υποχρεώσεις και τα καθήκοντα που συνεπάγεται. Ο χαρακτήρας της, καθώς και η έκταση των λεπτομερειών που παρατίθενται διαφέρουν από την μία επιχείρηση στην άλλη, καθώς και από την μία θέση στην άλλη, ακόμα και αν πρόκειται για την ίδια επιχείρηση.

Η συγκεκριμενοποίηση η οποία γίνεται στην συνέχεια, στην ουσία σκιαγραφεί – όπως προείπαμε - τον κατάλληλο για την θέση υποψήφιο. Όχι μόνο λοιπόν περιγράφει τα τυπικά στοιχεία που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της δουλειάς, μα και τα φυσικά χαρακτηριστικά , τις ιδιαίτερες ικανότητες, την προϋπηρεσία, τα προσόντα, την προσωπικότητα και το ιδιαίτερο ταμπεραμέντο που ίσως να χρειάζεται. Κάποια από τα ζητούμενα στοιχεία μπορεί να προβάλλονται ως βασικά και άλλα απλά ως επιθυμητά. Δεδομένου του γεγονότος ότι ο καταλληλότερος υποψήφιος για να καλύψει την θέση γενικά δεν συναντάται, η ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού επιχειρεί με τον τρόπο αυτόν να εντοπίσει τον καταλληλότερο από τους υπόλοιπους.

Η χρησιμότητά της όμως δεν περιορίζεται μόνο στην επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου, μα όπως θα δούμε και παρακάτω, βοηθάει και την αξιολόγηση η οποία θα ακολουθήσει. Η αξιολόγηση βασίζεται κυρίως στην αποτίμηση του τι ζήτηγε η συγκεκριμένη θέση και του τι από αυτά έφερε με επιτυχία εις πέρας ο εργαζόμενος.

Πριν την ανάλυση κάθε θέσης εργασίας ξεχωριστά, καλό και σύνηθες είναι να υπάρχει συνημμένη μια επιστολή της διοίκησης του ξενοδοχείου που περιγράφει την αντίληψη του ξενοδοχείου σχετικά με την πολιτική και τις διαδικασίες που οδηγούν στην συγγραφή μίας περιγραφής θέσης εργασίας. Θεμιτό είναι να αναφέρεται :

- ✓ ο σκοπός που αυτή δίνεται σε υποψήφιους και υπαλλήλους
- ✓ με ποιες βασικές κατευθυντήριες συντάχθηκε
- ✓ ποιος ήταν ο υπεύθυνος συγγραφής και ποιο είναι το αρμόδιο τμήμα στο οποίο ο καθένας μπορεί να απευθυνθεί ζητώντας διευκρινίσεις ή κάνοντας επισημάνσεις για αυτήν.

Στο έγγραφο αυτό αναγράφεται επίσης κάθε πότε αναθεωρείται η περιγραφή θέσεως εργασίας, καθώς και ποια τμήματα ασχολούνται με αυτήν την αναθεώρηση.

Η περιγραφή των αρμοδιοτήτων της θέσεως είναι συνήθως πιο εκτενής ενώ η αντίστοιχη των προσωπικών χαρακτηριστικών πιο συμπυκνωμένη.

Ένα παράδειγμα ανάλυσης θέσεως εργασίας παρατίθεται παρακάτω :

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος θέσεως : Υπάλληλος υποδοχής

Αναφέρει στον : Υπεύθυνο της ρεσεψιόν (front office manager)

Περίληψη της θέσεως : Ο υπάλληλος υποδοχής στην ουσία αντιπροσωπεύει το ξενοδοχείο στον πελάτη κατά την διάρκεια όλης της παραμονής αυτού . Εντοπίζει την κράτησή του και πόσο πολύ θα διαρκέσει η διαμονή. Βοηθάει τους πελάτες να συμπληρώσουν τα έντυπα κατά την άφιξή τους (registration cards) και στην συνέχεια τους τοποθετεί σε δωμάτια και βοηθάει την ικανοποίηση κάποιων special requests, όπου είναι δυνατό. Επιβεβαιώνει τον τρόπο πληρωμής του πελάτη και ακολουθεί τις επίσημες διαδικασίες ελέγχου εγκυρότητας των πιστωτικών καρτών. Τοποθετεί τα έντυπα του ξενοδοχείου με τις πληροφορίες για τους πελάτες στις κατάλληλες θέσεις σε σημείο που φαίνονται και επικοινωνεί αυτές τις πληροφορίες, τόσο με τους πελάτες, όσο και με τα αντίστοιχα τμήματα. Εργάζεται στενά με το τμήμα καθαριότητας και συντήρησης και ενημερώνεται συνέχεια σε σχέση με την κατάσταση των δωματίων. Είναι υπεύθυνος για τον χώρο φύλαξης των κλειδιών (ή καρτών) των δωματίων και επιβλέπει την πρόσβαση στα μικρά χρηματοκιβώτια που διατίθενται στους πελάτες (safe deposit boxes). Οφείλει να τον απασχολεί ιδιαίτερα η μεγιστοποίηση των πωλήσεων. Προσφέρει εναλλακτικές επιλογές στους πελάτες και τους βοηθάει στην λήψη αποφάσεων. Γνωρίζει τοποθεσία, τα είδη των δωματίων μα και τις δραστηριότητες και υπηρεσίες που παρέχονται στο ξενοδοχείο.

Αναλυτικά καθήκοντα και υποχρεώσεις :

1. Καλωσορίζει τους πελάτες και τους τοποθετεί στα δωμάτια – δίνει τα κλειδιά. Ικανοποιεί τα special request των πελατών εάν είναι εφικτό.

2. Συμμετέχει στην διαδικασία των κρατήσεων και κρατάει συγκεκριμένα δωμάτια για συγκεκριμένους πελάτες.
3. Έχει γνώση και αν χρειαστεί συμμετέχει στις ταμειακές πρακτικές και διαδικασίες.
4. Γνωρίζει τους τύπους δωματίων του ξενοδοχείου, που ακριβώς βρίσκονται και σε ποιες τιμές πωλούνται.
5. Χρησιμοποιεί τους προτεινόμενους τρόπους πώλησης των δωματίων και προώθησης των υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο.
6. Είναι σε συνεχή επαφή με τον τομέα καθαριότητας, ενημερώνοντας το τμήμα για τις αφίξεις, τις αναχωρήσεις, τις καθυστερημένες αναχωρήσεις, την ημερήσια παραμονή, την πρόωρη άφιξη και τα special request τως πελατών.
7. Έχει επαρκή γνώση (και εμπειρία) των διαδικασιών στο τμήμα κρατήσεων. Μερικές φορές κάνει ο ίδιος τις κρατήσεις, παρούσες και μελλοντικές. Γνωρίζει τις διαδικασίες ακύρωσης.
8. Αρχαιοθετεί τα κλειδιά των δωματίων.
9. Γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί όλο τον εξοπλισμό της ρεσεψιόν.
10. Κάνει τα check-out (αναχωρήσεις) των πελατών.
11. Χρεώνει και καταχωρεί στα αρμόδια αρχεία τους λογαριασμούς των πελατών.
12. Ακολουθεί τις ενδεδειγμένες διαδικασίες για την έναρξη χρήσης μα και για το κλείσιμο των safe boxes που χρησιμοποιούν οι πελάτες.
13. Κάνει ορθή χρήση του τηλεφωνικού κέντρου.
14. Χειρίζεται σωστά τις διαδικασίες της αλληλογραφίας των πελατών, της αποστολής πακέτων και τα μηνύματα που προορίζονται για πελάτες.
15. Διαβάζει και προγραμματίζει ανάλογα την μέρα του με τις διαδικασίες του ξενοδοχείου. Είναι ενήμερος για τις ημερήσιες δραστηριότητες και τα meeting των τμημάτων.

16. Συμμετέχει στα meetings του τμήματός του.
17. Έχει μερίδιο ευθύνης για την διεκπεραίωση των διαδικασιών επιδιόρθωσης και συντήρησης των δωματίων, σε συνεργασία με το αντίστοιχο τμήμα.
18. Αναφέρει τα ασυνήθιστα συμβάντα ή τις ιδιαίτερες απαιτήσεις στον manager ή στον βοηθό του.
19. Γνωρίζει όλες τις διαδικασίες ανάγκης καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών. Έχει επίσης γνώση κάποιων πρακτικών για πρόληψη ατυχημάτων.
20. Διαφυλάσσει την καθαρή εικόνα του χώρου υποδοχής.
21. Να έχει κατανόηση στην περίπτωση που η διοίκηση θα προκαλέσει αλλαγή βάρδιας.

Προσόντα – ικανότητες του υπεύθυνου υποδοχής :

Εκπαίδευση : Απόφοιτος ξενοδοχειακής σχολής. Πρέπει να είναι σε θέση να μιλάει, να διαβάζει, να γράφει και να καταλαβαίνει τις βασικές γλώσσες που χρησιμοποιούνται στον χώρο εργασίας του. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να μιλάει και να καταλαβαίνει τις βασικές γλώσσες των πελατών του ξενοδοχείου.

Επαγγελματική εμπειρία : Προηγούμενη προϋπηρεσία στον χώρο των ξενοδοχείων επιθυμητή.

Φυσική κατάσταση : Απαιτείται σωματική αρτιμέλεια, άρτια ακουστική και οπτική ικανότητα και, κατά περίπτωση, δυνατότητα για άρση μέχρι 30 κιλών.

Πίνακας 1 : Ανάλυση θέσεως εργασίας¹⁸

¹⁸ Kasanava, M.L. and Brooks, R.M., Managing Front Office Operations, 8th edition, American Hotel&Lodging Educational Institute (2009), σελ.93-94

Είναι εύκολα αντιληπτό πως η ανάλυση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας είναι πολύ αναλυτική, ειδικά για τα ελληνικά δεδομένα. Κάτι τέτοιο όμως έχει πολλαπλή χρησιμότητα, όπως αναφέραμε παραπάνω.

- Θα βοηθήσει αρχικά τον υποψήφιο καθώς βλέπει ακριβώς τι θα του ζητηθεί στη συγκεκριμένη θέση και αν μπορεί να το φέρει εις πέρας, οπότε και αν αυτή η θέση είναι τελικά κατάλληλη για τον ίδιο.
- Στην συνέχεια, θα αποτελέσει οδηγό για τον εργαζόμενο, ως μέσο εκπαίδευσης μα και ως καθημερινός οδηγός του τι πρέπει να γίνεται. Επίσης, με μια τόσο αναλυτική περιγραφή θέσεως εργασίας αποτρέπεται η σύγχυση των υποχρεώσεων μεταξύ των τμημάτων.
- Τέλος, θα αποτελέσει αρωγό τόσο στην αξιολόγηση, όσο και την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, καθώς είναι μία βάση με την οποία συγκρίνει ο κάθε ένας τι έγινε με το τι έπρεπε να έχει γίνει, άρα και πόσο καλή ή όχι είναι η απόδοσή του.

Εκπαίδευση

Μετά την πρόσληψη οι εργαζόμενοι περνούν ένα στάδιο εισαγωγικής εκπαίδευσης. Η διαδικασία αυτή έχει ήδη ξεκινήσει από την συνέντευξη και ολοκληρώνεται τους πρώτους μήνες μέσα στην εργασία. Το πρόγραμμα εισαγωγής είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε να βοηθάει τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους να εξοικειωθούν με το νέο εργασιακό περιβάλλον, να προσαρμοστούν με τις αρμοδιότητες της θέσης τους και να θέσουν τις βάσεις για καλές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Η εκπαίδευση (training) που ακολουθεί στην πορεία είναι επίσης καθοριστική καθώς ο σκοπός της είναι να εμπλουτίσει τις γνώσεις και να αναπτύξει τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Είναι γενικά αποδεκτό πως θέτει βάσεις για την ουσιαστική εξέλιξη τόσο του ατόμου ως μέρος τους οργανισμού, όσο και της επιχείρησης στο σύνολό της¹⁹. Αποτελεί ένα εν δυνάμει δυνατό κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ως στοιχείο-κλειδί για την ανάπτυξη των ικανοτήτων, του

¹⁹ Mullins, L. J., *Hospitality Management and Organisational Behavior*, 4th edition, Pearson Longman (2001), σελ.378

εργασιακού ήθους, της ικανοποίησης στην εργασία και της αφοσίωσής τους μα και για την βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών, τις καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και την αυξημένη οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Η εκπαίδευση που συνοδεύει τις διάφορες αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη επιβίωσή του. Μεγάλη έμφαση δίνεται λοιπόν και στην ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση ώστε να υποστηρίζεται η κάθε αλλαγή που λαμβάνει χώρα μα και η γενική εκπαίδευση ως βασικό στοιχείο επένδυσης της ίδιας της επιχείρησης για το μέλλον της.

Εντούτοις, παρά την αδιαμφισβήτητη ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στην εργασία, υπάρχει αμφιβολία για το τι ακριβώς εφαρμόζεται στην πράξη, μα και σε ποιο βαθμό η επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της αξιολογούν σωστά τον σκοπό της, την σχετικότητα με την εργασία τους, και την αποτελεσματικότητα των διάφορων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1995 δείχνει πως στον τομέα της φιλοξενίας το θέμα της εκπαίδευσης δεν αντιμετωπίζεται σοβαρά καθώς υποτιμώνται ιδιαίτερα οι ικανότητες των εργαζομένων σε ξενοδοχεία²⁰. Η έρευνα καταλήγει υπογραμμίζοντας την επιτακτική ανάγκη για την αφύπνιση όλων γύρω από το θέμα της εκπαίδευσης, (η οποία είναι ιδιαίτερα πιο αδύναμη στις χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις) καθώς και για την προώθηση της εκπαίδευσης για όλους τους εργαζομένους, πλήρους και μειωμένου ωραρίου, εποχιακών και μόνιμων, όλων των επιπέδων στην ιεραρχία, αντρών και γυναικών, ντόπιων και αλλοδαπών, καθόλην την διάρκεια της εργασιακής τους απασχόλησης.

5.ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η υποκίνηση (motivation) των εργαζομένων, έχει ως σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητάς τους με διάφορα μέσα. Οι ευτυχισμένοι υπάλληλοι είναι αυτοί που θα κάνουν τους πελάτες ευτυχισμένους αναφέρει η ξένη βιβλιογραφία και αφορά κυρίως τα επαγγέλματα που σχετίζονται με παροχές υπηρεσιών ως βασικό «προϊόν». Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) ο όρος υποκίνηση, χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο “motivation” ο

²⁰ Training : Who needs it? Research Report 1995: Executive Summary, HCTC (1995)

ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη “movere” (ο οποίος σημαίνει “κινώ”), που συχνά θεωρείται ταυτόσημος με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η υποκίνηση είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως απώτατο σκοπό έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Η έννοια – πυρήνας του όρου υποκίνηση είναι το κίνητρο (motive). Αυτό μπορεί να περιγραφεί ως μια εσωτερική δύναμη, ώθηση, που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης και την τάση για ικανοποίηση αυτής. Στην παρούσα εργασία επιλέγουμε να χρησιμοποιήσουμε τον όρο υποκίνηση αντί για παρακίνηση, η οποία επίσης χρησιμοποιείται ευρέως ακριβώς για αυτόν τον λόγο.– υποκινώ σημαίνει κινώ έμμεσα, μέσω υποσυνειδήτου το οποίο ενεργοποιούν τα κίνητρα, ενώ παρακινώ σημαίνει κινώ άμεσα - .Η υποκίνηση λοιπόν θα μπορούσε να οριστεί ως μια εσωτερική ώθηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει και ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του. Τα ανθρώπινα κίνητρα δημιουργήθηκαν από τις υπάρχουσες ανάγκες, βιολογικές αλλά και ψυχολογικές.

[α. Η θεωρία του Maslow](#)

Για την υποκίνηση έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες με βασική εκείνη του Μασλοου (1943, Maslow), ο οποίος μίλησε για την ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου, ιεράρχηση που απεικονίστηκε στη περίφημη πυραμίδα του.



Σχήμα 1 : Η θεωρία του Maslow

Την θεωρία του την οποία διατύπωσε το 1943²¹, την βασίζει στο επιχείρημα πως ο άνθρωπος είναι ένα φύσει ανικανοποίητο ον με συνεχείς ανάγκες. Οι ανάγκες τις οποίες ένας άνθρωπος ζητάει να ικανοποιήσει έχουν άμεση σχέση με το ποιες ανάγκες του έχουν ήδη ικανοποιηθεί. Όπως συνεπάγεται λοιπόν, μπορεί να φτάσει στην αυτο – ολοκλήρωση, που είναι και η τελευταία του ανάγκη, η κορυφή της πυραμίδας, μόνο αν καλυφτούν πρώτα οι άλλες του ανάγκες. Αρχικά οι φυσιολογικές – φυσικές οι οποίες αφορούν στις βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως το φαγητό, το νερό, τον αέρα, την στέγη , έπειτα οι ανάγκες ασφαλείας που έχουν να κάνουν με την σταθερότητα, σταθερό μισθό κλπ. Ακολουθούν αυτές για κοινωνική αποδοχή, δηλαδή η ανάπτυξη σχέσεων μέσα στην δουλειά, η κοινωνικοποίηση, η φιλία και τέλος, ένα στάδιο πριν την αυτοπραγμάτωση είναι εκείνες της αυτοεκτίμησης, η οποία έρχεται με την αναγνώριση, την επιβράβευση, την κοινωνική θέση.

Αυτό που τονίζει ο Maslow είναι πως, από την στιγμή που μία ανάγκη πιο χαμηλού επιπέδου καλυφτεί, παύει να αποτελεί ισχυρό μέσο υποκίνησης. Οι ανάγκες στην υψηλότερη βαθμίδα της πυραμίδας είναι αυτές που ζητούν ικανοποίηση και που είναι οι πιο ισχυροί μοχλοί υποκίνησης καθώς μόνο οι

²¹ Maslow, A.H., 'A theory of Human Motivation', *Psychological Review*, vol.50,no4, July 1943 σελ.370-396 και Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, 3rd edition, Harper & Row (1987)

ανικανοποίητες ανάγκες είναι σε θέση να κινητοποιήσουν κάποιον. Πρέπει να σημειώσουμε ότι ο Maslow συμπληρώνει παρόλα αυτά πως δεν είναι ανάγκη μία ανάγκη να έχει καλυφτεί πλήρως, προκειμένου το άτομο αρχίσει να νιώθει διάθεση να περάσει στο επόμενο επίπεδο. Υπάρχει δηλαδή μία σχετική βιασύνη για την κάλυψη των υψηλότερων επιπέδων της ιεραρχίας αφού οι αντίστοιχες πιο χαμηλές θα ικανοποιηθούν σχετικά.

Η σειρά, επιπλέον, ιεράρχησης των αναγκών δεν είναι για όλους η ίδια, ούτε η το κάθε επίπεδο έχει για όλους την ίδια σημαντικότητα. Παραδείγματος χάριν, στις γυναίκες, η ανάγκη για σταθερότητα εμφανίζεται πιο έντονη απ' ό,τι στους άντρες. Κάποιοι θα μπορούσαν, επίσης, να θεωρήσουν την αυτοεκτίμηση πιο σημαντικό στοιχείο από την αγάπη ή την φιλία.

Ο Maslow έχει δεχτεί πολλές κριτικές και έχει αμφισβητηθεί αρκετά. Η θεωρία είναι πολύ δύσκολο, άλλωστε, να επιβεβαιωθεί στην πράξη, γεγονός που άνοιξε τον δρόμο να διαφωνούν με διάφορα αόριστα ή και πιο συγκεκριμένα επιχειρήματα διάφοροι στοχαστές, προκειμένου να καταλήξουν σε ό,τι προσεγγίζει καλύτερα το πραγματικό. Βασικό πρόβλημα, κατέληξαν, είναι πως η θεωρία του δεν είναι εύκολο να συνδεθεί εύλογα με την εργασία. Η συγκεκριμένη ιεράρχηση, δηλαδή, των συγκεκριμένων αναγκών που παρατίθενται, δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες που προκύπτουν μόνο σε έναν χώρο εργασίας. Αυτό συμβαίνει καθώς οι πιο υψηλά ευρισκόμενες ανάγκες στην ιεράρχηση, μπορούν να ικανοποιηθούν για ένα άτομο όχι απαραίτητα στο εργασιακό περιβάλλον του. Επίσης, κάποιες επιβραβεύσεις (ή bonus) μπορεί να εικαστεί ότι καλύπτουν περισσότερες από μία ανάγκες στην πυραμίδα (π.χ. μία προαγωγή καλύπτει και τις φυσιολογικές ανάγκες – μέσω του αυξημένου μισθού- αυτές τις αυτοεκτίμησης με ενδεχομένως και της προσωπικής ολοκλήρωσης).

Πρέπει ακόμα να σημειωθεί πως η θεωρία του Maslow έχει σχέση με την προσωπική ανάπτυξη και υποκίνηση στην ζωή, όχι μόνο στην συμπεριφορά και τις ανάγκες των ανθρώπων στην εργασία τους. Το μοντέλο αυτό, τέλος,

μπορεί να εφαρμοστεί για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ενός ξενοδοχείου όσο και για τα μέλη του προσωπικού.²²

β. Η θεωρία του Alderfer

Ο Alderfer παρουσίασε μία πιο προσαρμοσμένη στο εργασιακό περιβάλλον ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτή η ιεράρχηση τοποθετεί τις πέντε βαθμίδες των αναγκών του Maslow σε μία συνέχεια, η οποία βασίζεται σε τρεις βασικές ομάδες αναγκών : αυτή της ύπαρξης, της σύνδεσης και της ανάπτυξης (ERG theory – Existence, Relatedness and Growth, 1972)²³

- Οι ανάγκες της ύπαρξης έχουν να κάνουν με την διατήρηση της ανθρώπινης ύπαρξης, με την επιβίωση του ανθρώπου. Αντιστοιχούν στις φυσιολογικές ανάγκες και σε εκείνες της ασφάλειας, αλλά περισσότερο υλικής φύσεως
- Οι ανάγκες της σύνδεσης σχετίζονται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος. Καλύπτουν τις αντίστοιχες ανάγκες του «ανοικειν», της αφοσίωσης και των ουσιαστικών ανθρωπίνων σχέσεων, είναι δηλαδή ανάγκες ασφάλειας ή σεβασμού (στην πυραμίδα του Maslow) τις οποίες και έχει ανάγκη να καλύψει ένας άνθρωπος.
- Οι ανάγκες της ανάπτυξης κυρίως έχουν να κάνουν με την εξέλιξη των δυνατοτήτων του ατόμου. Αφορούν σε εκείνες της αυτοεκτίμησης και ολοκλήρωσης του Maslow.

Ο Alderfer προτείνει μία μορφή περισσότερο συνεχή για τις ανάγκες των ατόμων αντί εκείνης που αναπαρίσταται στην πυραμίδα του Maslow, ιεραρχική. Η θεωρία του υποστηρίζει πως το άτομο με την σωστή υποκίνηση μπορεί να ικανοποιήσει περισσότερο από μία βασικές κατηγορίες αναγκών. Επίσης τα άτομα μπορεί να μετακινηθούν κάποια στιγμή σε μία χαμηλότερη βαθμίδα αναγκών, γεγονός που εκ των πραγμάτων αντιτίθεται στην θεωρία του Maslow. Παραδείγματος χάριν, εάν κάποιος έχει απογοητευτεί στην

²² Venison P, *Managing hotels*, Heinemann (1983)

²³ Alderfer C.P., *Existence, Relatedness and Growth*, Collier Macmillan (1972)

προσπάθειά του να ικανοποιήσει τις ανάγκες της εξέλιξης, τότε οι ανάγκες της σύνδεσης και η κάλυψή τους τείνει να αποκαταστήσει αυτή την απογοήτευση, οπότε και ο άνθρωπος στρέφει εκεί όλη του την προσοχή και τις προσπάθειες.

Και τα αποτελέσματα των ερευνών του Arderfer γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι ανάγκες, από την στιγμή που ικανοποιούνται, παύουν να αποτελούν ισχυρούς μοχλούς υποκίνησης. Οι κατώτερου επιπέδου ανάγκες, εντούτοις, δεν είναι ανάγκη να ικανοποιηθούν προτού εμφανιστεί μία άλλη, πιο υψηλού επιπέδου, αν θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε έτσι, ανάγκη. Και εδώ ακριβώς είναι το σημείο όπου η θεωρία του Alderfer παρουσιάζεται πιο πρακτική και ευέλικτη από κείνη του Maslow, καθώς υπογραμμίζει την σύνδεση μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών, χωρίς όμως να προβάλλει κάποια ιεραρχία, κάποια σειρά που απαραίτητα πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου για την ικανοποίηση του ατόμου. Αντίθετα, η θέση που ο δημιουργεί μία σειρά, μια ατομική ιεραρχία, η οποία διαφέρει από άτομο σε άτομο. Κάποιοι άνθρωποι λοιπόν δραστηριοποιούνται κάτω από την ανάγκη ικανοποίησης των βασικών αναγκών της υπάρξεως, ενώ άλλοι για να αποδόσουν χρειάζεται να θέσουν ως στόχο τις αντίστοιχες της ανάπτυξης και/ή της σύνδεσης με το κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον.

γ. Η θεωρία του Vroom

Ο Vroom διατύπωσε την θεωρία του η οποία αφορά αποκλειστικά στον τομέα της εργασίας. Η θεωρία αυτή έχει ως επίκεντρο τρεις βασικές μεταβλητές, το σθένος, την λειτουργικότητα του μέσου και την προσδοκία (valence, instrumentality, expectancy, γι'αυτό και είναι γνωστή στην ξένη βιβλιογραφία ως VIE theory²⁴).

- Το σθένος : η αντίληψη του κάθε ανθρώπου, και κατ'επέκτασιν η προτίμησή του για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, το οποίο θα επιφέρει την αναμενόμενη γι'αυτόν ικανοποίηση.

²⁴ Mullins, L. J., *Hospitality Management and Organisational Behavior*, 4th edition, Pearson Longman (2001), σελ.238

- Η λειτουργικότητα του μέσου : ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα που συνδέονται με την απόδοση οδηγούν σε αποτελέσματα που συνδέονται με ικανοποίηση αναγκών. Πολλοί άνθρωποι φαίνεται να πετυχαίνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης χωρίς να ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση περεταίρω αναγκών τους. Συνήθως, εντούτοις, η καλή απόδοση οδηγεί στο 'σθένος'. Αυτό συμβαίνει καθώς η απόδοση λειτουργεί ως λειτουργικό μέσον για άλλες, δεύτερου επιπέδου ανάγκες και την ικανοποίησή τους (υψηλότερους μισθούς, προαγωγή, κύρος).
- Προσδοκίες : πρόκειται για τον υπολογισμό όλων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης επιθυμητής επιλογής. Εκτός από τα ορατά στοιχεία που οδηγούν σε επιλογές, οι προσδοκίες αφορούν και στους αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την τελική έκβασή τους. Είναι, θα μπορούσαμε να πούμε, η σχέση που συνδέει τις επιλεγμένες ενέργειες και τα προβλεπόμενα αποτελέσματά τους.

Ουσιαστικά, αυτό που έχει σημασία στην συγκεκριμένη θεωρία είναι η αξιολόγηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των εναλλακτικών ενεργειών από το άτομο και η πιθανότητα να οδηγηθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα από αυτές τις επιλογές. Είναι λοιπόν ο συνδυασμός του 'σθένους' και των 'προσδοκιών' που προσδιορίζει την υποκίνηση ενός ατόμου. Θα μπορούσε να εκφραστεί με μαθηματική σχέση ως εξής :

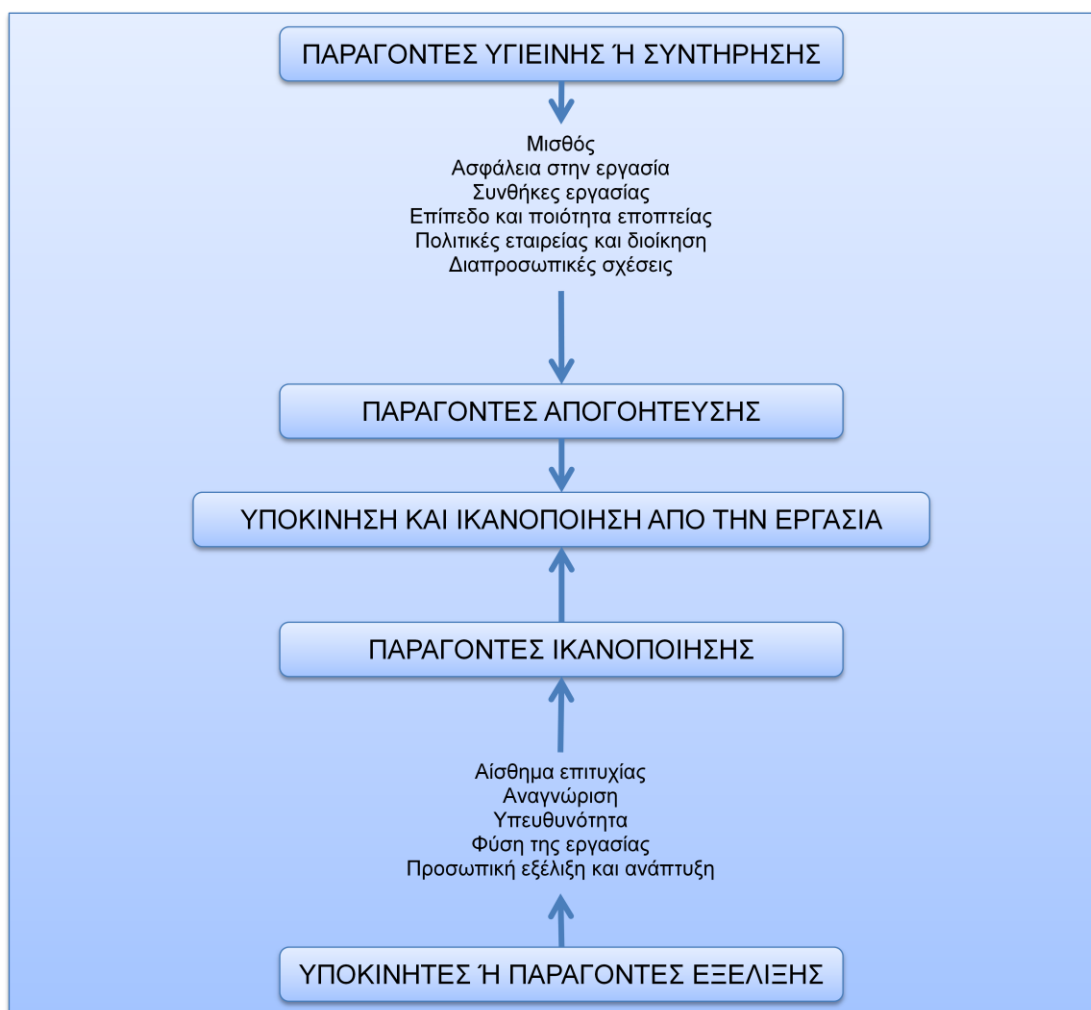
$$Υ(\text{υποκίνηση}) = \Sigma(\text{σθένος}) \times \Pi(\text{προσδοκίες})$$

Εάν είτε το σθένος είτε οι προσδοκίες είναι μηδενικές, τότε η υποκίνηση είναι μηδενική.

δ.Η θεωρία του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959) αφορά κυρίως στην ικανοποίηση στην εργασία, που με τον τρόπο αυτόν συνδέεται με την υποκίνηση. Ο Herzberg διατύπωσε την θεωρία του βασιζόμενος στην έρευνά του πάνω σε συνέντευξη που πήρε από 230 οικονομολόγους και μηχανικούς

στην Αμερική.²⁵ Από αυτούς ζητήθηκε να καταγράψουν α) στιγμές κατά τις οποίες ένιωσαν εξαιρετικά καλά - στην παρούσα ή στην προηγούμενη εργασία τους και β) στιγμές που ένιωσαν ιδιαίτερα άσχημα με την εργασία τους. Από τις απαντήσεις των συνεντεύξεων, ο Herzberg κατέληξε στον εντοπισμό δύο ξεχωριστών ομάδων από παράγοντες, που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την εργασία. Η θεωρία ονομάστηκε θεωρία των δύο παραγόντων της υποκίνησης ή θεωρία της υποκίνησης-διατήρησης.



Σχήμα 2 : Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg²⁶

Η μία ομάδα παραγόντων υπάρχει στην ουσία για να αποτρέψει και να προλάβει την απογοήτευση στην εργασία. Αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με τα επιμέρους στοιχεία μίας εργασίας και περικλύουν το μισθό, την

²⁵ Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B.B., *The Motivation to Work*, 2nd edition, Chapman&Hall (1959)

²⁶ Mullins, L. J., *Hospitality Management and Organisational Behavior*, 4th edition, Pearson Longman (2001), σελ. 232

ασφάλεια στην εργασία, τις συνθήκες εργασίας, το επίπεδο και την ποιότητα της εποπτείας, την πολιτική της εταιρείας και την διοίκηση, καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι παράγοντες της διατήρησης έχουν να κάνουν κυρίως με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται στον χώρο εργασίας τους.

Εάν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν τελείως ή δεν είναι σωστά ρυθμισμένοι, προκαλείται απογοήτευση στα άτομα. Η επαρκής προσοχή την οποία πρέπει να καταδείξουν οι υπεύθυνοι στους παράγοντες αυτούς θα προκαλέσει τάση για να ξεπεραστεί η όποια δυσαρέσκεια και να ξαναέρθει η υποκίνηση σε κανονικά επίπεδα (σε σημείο εκκίνησης, καθώς η σωστή λειτουργία τους δεν αποτελεί τρόπο υποκίνησης, δεν καλλιεργεί σωστή συμπεριφορά, απλά όπως προείπαμε, διατηρεί μία ισορροπία προλαμβάνοντας την δυσαρέσκεια, την απογοήτευση και κατ'επέκταση την παραίτηση από την εργασία).

Για να καταφέρει τελικά την υποκίνηση των εργαζομένων ο μάνατζερ, σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, θα πρέπει να δώσει σημασία στη δεύτερη ομάδα παραγόντων, τους «υποκινητές» ή «παράγοντες εξέλιξης». Αυτοί είναι συνδεδεμένοι με το περιεχόμενο της εργασίας και περιέχουν την επιτυχία, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα, την φύση της συγκεκριμένης εργασίας, καθώς και την προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη του ατόμου μέσα από αυτήν. Οι υποκινητές αυτοί επικεντρώνονται στο τι οι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν μέσα στην εργασία τους. Η ένταση των υποκινητών θα επηρεάσει τα συναισθήματα της ικανοποίησης ή της μη ικανοποίησης, αλλά όχι της απογοήτευσης (η απογοήτευση αφορά στους προηγούμενους παράγοντες συντήρησης).

Ο Herzberg υπογραμμίζει ιδιαίτερα πώς και οι δύο ομάδες παραγόντων είναι σημαντικές, αλλά για διαφορετικούς λόγους. Οι παράγοντες της συντήρησης δεν καλύπτουν δεύτερης κλάσης (ή κατώτερου εργασιακού επιπέδου) ανάγκες, όπως ίσως να διαφαίνεται από μία πρώτη μελέτη της θεωρίας του. Είναι τόσο σημαντικοί όσο και αυτοί της εξέλιξης, οι «υποκινητές» και απαραίτητοι για να αποφευχθεί η δυσάρεστη αίσθηση στην εργασία ή οι αδικίες εκ μέρους της διοίκησης. Οι «υποκινητές» συνδέονται με το τι επιτρέπεται οι άνθρωποι να κάνουν στην δουλειά. Θα μπορούσαμε να πούμε

πως πρόκειται για τις μεταβλητές οι οποίες δύνανται να υποκινήσουν τους εργαζόμενους.

Εκτός από την εφαρμογή στους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση, σε ένα ξενοδοχείο, η θεωρία του Herzberg μπορεί να εφαρμοστεί και στους πελάτες – επισκέπτες, με σκοπό πάντοτε την ικανοποίησή τους.

Μία κριτική που δέχτηκε η θεωρία αυτή, η οποία επίσης έχει εγείρει αντιφατικές απόψεις, είναι το γεγονός ότι στηρίζεται σε συνεντεύξεις από συγκεκριμένη ομάδα ατόμων και τα αποτελέσματα μπορούν να κριθούν υποκειμενικά. Αυτό το επιχείρημα τονίζεται και από το ότι οι ερωτήσεις έχουν καθαρά υποκειμενική διατύπωση. Το να περιγράψει κανείς γεγονότα στην εργασία του που έβγαλαν στην επιφάνεια θετικά ή αρνητικά συναισθήματα κρίθηκε τελείως προσωπικό και επικύνδυνο να επηρεάσει τα αποτελέσματα. Το πρώτο πρόβλημα που περιγράφεται λοιπόν εδώ αφορά στην μεθοδολογία.

Το δεύτερο αφορά στην απλοϊκή φύση της θεωρίας και στην απουσία «δικλίδων» που προστατεύουν την διαφορετικότητα των ατόμων, τα χαρακτηριστικά που είναι ξεχωριστά από τον έναν στον άλλον. Δεν δείχνουν λόγου χάριν όλοι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρον για τους παράγοντες που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας τους ή στους παράγοντες εξέλιξης. Κάποιοι απάντησαν ότι ενδιαφέρονται μόνο για τις οικονομικές απολαβές και την ασφάλεια περισσότερο από την ίδια την φύση της δουλειάς και την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών μέσω αυτής. Και σε αντίθεση με αυτούς που υποκινούνται από την αυξημένη ευθύνη και αρμοδιότητα, παρατηρούμε πως άλλοι εργαζόμενοι, φαίνονται χαρούμενοι να δουλεύουν μέσα σε αυστηρά πλαίσια με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, περιορισμένη αυτονομία κινήσεων και μειωμένες ευθύνες. Αυτό καταδεικνύει πόσο οι ακραία διαφορετικές μεταξύ τους απαντήσεις δεν δημιουργούν μία αξιόπιστη και καθολικά αποδεκτή θεωρία υποκίνησης.

Παρά όμως την κριτική που δέχτηκε, υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν την εγκυρότητα της θεωρίας του Herzberg. Για παράδειγμα, παρόλο τον μικρό αριθμό μηχανικών που πήραν μέρος στις συνεντεύξεις καθώς και την

υποκειμενική τους θεώρηση, ο Phillipchuck καταλήγει πως τελικά η έρευνα αυτή του Herzberg έχει εξάγει σημαντικά αποτελέσματα.²⁷

Εφαρμογή των τεσσάρων θεωριών στον τομέα της φιλοξενίας

Παρόλη την απλοϊκή φύση που έχει η πυραμίδα του Maslow ως μοντέλο ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, παρέχει εντούτοις ένα βολικό σκελετό περιγραφής και παρατήρησης της διαφορετικότητάς τους μα και των προσδοκιών των μελών μίας επιχείρησης. Η τοποθέτηση των ατόμων ξεχωριστά στην ιεραρχία, θα βοηθήσει να εντοπιστούν οι πιο κατάλληλοι γ'αυτούς τρόποι υποκίνησης (για παράδειγμα, όπως προείπαμε, εάν ένα άτομο έχει καλύψει τις φυσιολογικές ανάγκες του, καθώς και αυτές της ασφάλειας, το να του παρέχουν επιπλέον κάλυψη για τις ανάγκες αυτές παύει να αποτελεί μέσο υποκίνησης). Για να μπορέσει λοιπόν ο μάνατζερ μίας τουριστικής επιχείρησης να αλλάξει συμπεριφορά και βαθμό αποδοτικότητας του συγκεκριμένου υπαλλήλου, θα ήταν σωστό να στρέψει την προσοχή του στο επόμενο επίπεδο, αυτό της κοινωνικής αποδοχής. Το ίδιο μπορεί να ισχύσει για όλα τα επίπεδα και ο τομέας της φιλοξενίας είναι σε θέση να καλύψει πολλές ανθρώπινες ανάγκες (όπως ασφάλεια μέσω της διαμονής εντός, κοινωνικοποίηση μέσω της επαφής με τους πελάτες, αυτοπραγμάτωση μέσω νεωρισμών στον τομέα της δημιουργίας). Αυτή η δυνατότητα δίνει την ευκαιρία σε έναν ικανό διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρώσει την προσοχή σου στους εργαζόμενους και βασισμένος στην θεωρία του Maslow, να αυξήσει την αποδοτικότητά τους, υποκινώντας τους με τον τρόπο που χρειάζονται, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας που ανήκει η ανάγκη του καθενός ξεχωριστά.

Η θεωρία του Alderfer βρίσκει επίσης άμεση εφαρμογή στον τομέα της φιλοξενίας, δεδομένης της ευελιξίας της. Ο καθένας ανάλογα την θέση του στην εργασία μα και τις προσωπικές του καταβολές θέτει τις δικές του προτεραιότητες και ανάγκες. Άλλες θα είναι για το προσωπικό που ζητάει ανέλιξη και άλλες για όσους θέλουν απλά να παραμείνουν σε μία σταθερή θέση. Βασικό είναι λοιπόν να χειριστεί καλά ο εκάστοτε μάνατζερ τις ανάγκες

²⁷ Phillipchuck J., 'An Inquiry into the continuing Relevance of Hertzberg's motivation theory', *Engineering Management Journal*, vol.8, March 1996, σελ. 15-20

αυτές και την προσωπική ιεράρχηση που έχει ο καθένας υιοθετήσει , προκειμένου να βρει αποτελεσματικούς τρόπους υποκίνησης του συγκεκριμένου εργαζόμενου. Εάν παραδείγματος χάριν, ένας σερβιτόρος νιώθει πως δεν μπορεί να έχει εξέλιξη, οπότε και έχει μπλοκάρει την ανάγκη του αυτή, ο μάνατζερ πρέπει να κινηθεί προς την πλευρά της πλήρωσης των υπόλοιπων δύο αναγκών, αυτών της σύνδεσης με το περιβάλλον, ώστε να ενισχυθεί η αφοσίωση και της υπάρξεως, ώστε να νιώσει ότι καλύπτονται οι βασικές του ανάγκες.

Η θεωρία του Vroom, δεδομένης και της σχέσης η οποία προκύπτει από τον συλλογισμό του, υπογραμμίζει την ανάγκη να βρίσκονται και οι τρεις παράγοντες, το 'σθένος', η 'λειτουργικότητα του μέσου' και οι 'προσδοκίες' σε ένα σεβαστό επίπεδο προκειμένου η υποκίνηση να μην είναι μηδενική ή χαμηλή. Οι εργαζόμενοι λοιπόν σε ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να βρίσκουν σεβαστή την αντιμισθία που τους παρέχεται για την επιθυμητή απόδοση που επιδιώκει η διοίκηση. Ακόμα, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι η λειτουργικότητα του μέσου ισχύει, ότι δηλαδή αν καταφέρουν την επιτυχή διεκπεραίωση μίας εργασίας, θα οδηγηθούν και σε ικανοποίηση άλλων αναγκών τους – όπως αναγνωρισιμότητα ή ακόμα και προαγωγή. Τέλος, η υποκίνηση θα ισχύσει για τον κάθε έναν αποτελεσματικά, σύμφωνα πάντα με την συγκεκριμένη θεωρία, εάν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι κατέχει τα απαραίτητα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτεί η εκάστοτε εργασία (ή θέση εργασίας). Η θεωρία προσδοκιών του Vroom θα μπορούσαμε να πούμε πως έχει εφαρμογή σε όλους τους τομείς ενός ξενοδοχείου και σε όλα τα τμήματα αυτού, (ανεξαρτήτως ιεραρχίας), καθώς δεν προσδιορίζει τις ακριβείς μεθόδους υποκίνησης των εργαζομένων, παρά μιλάει για την σχέση που συνδέει τους παράγοντες που οδηγούν στην υποκίνηση και είναι κοινοί για όλους.

Η θεωρία του Herzberg, από την άλλη, δεν απευθύνεται και δεν εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο και στην ίδια διάσταση για όλους τους εργαζόμενους. Έχει δηλαδή περιορισμένη εφαρμογή σε άτομα που ασχολούνται με δουλειές περισσότερο χειρονακτικές (πχ σε αποθήκες του ξενοδοχείου) ή με όσες συνεπάγονται μειωμένες ευθύνες. Αυτοί είναι και οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρουσιάζουν πρόβλημα όσον αφορά στην εύρεση τρόπου υποκίνησής τους.

Ο MacQueen σχολιάζει για την δυνατότητα πετυχημένης εφαρμογής της συγκεκριμένης θεωρίας στον τομέα της φιλοξενίας: “το πρόβλημα με την θεωρία της υποκίνησης-διατήρησης του Herzberg είναι ότι αφορά λιγότερο τους ανθρώπους που στην ουσία το μάνατζμεντ θέλει να υποκινήσει – αυτούς με τις μονότονες, επαναληπτικής φύσης, μη ενδιαφέρουσες εργασίες”.²⁸

Οι παράγοντες συντήρησης-υγιεινής είναι ίσως αυτοί που ενδιαφέρουν περισσότερο τον τομέα της φιλοξενίας από κάθε άλλο κλάδο του τουρισμού αλλά και από κάθε άλλη βιομηχανία. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι μένουν μέσα στα ξενοδοχεία και παίρνουν εκεί τα γεύματά τους είναι σίγουρο πως θα ενδιαφέρονται για την ποιότητα του εργασιακού χώρου και τις συνθήκες που επικρατούν εκεί. Επίσης το γεγονός ότι οι χαμηλότερου επιπέδου και μειωμένων αρμοδιοτήτων εργαζόμενοι έχουν μειωμένες προσδοκίες για την ικανοποίηση των αναγκών της εξέλιξης, προσδίδει μεγαλύτερο βάρος στους παράγοντες της συντήρησης – υγιεινής, διαψεύδοντας κατά μία έννοια την ισοκατανομή βάρους των αναγκών που διαφαίνεται στην θεωρία του Herzberg. Αυτό αποτελεί και αποτέλεσμα έρευνας του Χυτήρη σε ελληνικά ξενοδοχεία. Από τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια για την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία και την ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων παραγόντων οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι υποκινητές ο Χυτήρης έφτασε στο συμπέρασμα ότι γενικά οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονταν περισσότερο για τους παράγοντες συντήρησης (μισθός, συνθήκες εργασίας, ασφαλιστική κάλυψη κλπ) παρά για τους «υποκινητές» (αναγνώριση, αυξημένες ευθύνες, προαγωγή, αυτενέργεια, κλπ).²⁹ Ανάλογα συμπεράσματα έχουν βγει και από την έρευνα στην παρούσα εργασία, τα οποία θα παρουσιαστούν στο δεύτερο μέρος αυτής.

²⁸ MacQueen N, ‘What happened to Herzberg : is motivation theory out of date?’, *Hospitality*, No 29, May 1982, σελ.16

²⁹ Χυτήρης, Λ. ‘*Hertzberg’s Proposals and their applicability to the hotel industry*’, *Hospitality Education and Research Journal*, vol.12, 1998 σελ. 67-79

Intrinsic - extrinsic motivation

Οι απολαβές όπως και τα κίνητρα υποκίνησης μπορούν σε γενικές γραμμές να χωριστούν σε δύο είδη : σε αυτά που καλύπτουν εσωτερικές ανάγκες άρα και χρειάζονται υποκίνηση με αντίστοιχα, εσωτερικά κίνητρα (intrinsic motivation) και σε όσα καλύπτουν εξωτερικές και χρειάζονται υποκίνηση βασισμένη σε εξωτερικούς παράγοντες (extrinsic motivation). Και τα δύο είδη θεωρούνται εξαιρετικής σημαντικότητας. Οι εσωτερικές απολαβές έχουν να κάνουν με αυτά που νιώθει ο εργαζόμενος για τον εαυτό του όπως ικανοποίηση από την εργασία, αίσθηση επιτυχίας, αναγνώριση, ενώ οι εξωτερικές λαμβάνονται από την επιχείρηση και από πράξεις των άλλων και περιλαμβάνουν τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας και την επίβλεψη. Το ποσοστό της ανάγκης για πλήρωση των εσωτερικών ή εξωτερικών απολαβών μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο αλλά ένα ελάχιστο ποσοστό και των δύο υπάρχει σε κάθε εργαζόμενο.

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν έναν ορίζοντα προσδοκιών για τις εσωτερικές και εξωτερικές απολαβές, δηλαδή ένα ποσοστό αυτών που θεωρούν πως δίκαια θα λάβουν εάν συνεισφέρουν στην εργασία όσο είναι αναμενόμενο (και ίσως και περισσότερο). Η αίσθηση της ικανοποίησης για τους εργαζόμενους λοιπόν πηγάζει ακριβώς από τις απολαβές που είτε ισοδυναμούν είτε είναι περισσότερες του ορίζοντα προσδοκιών τους.

Υποκίνηση με χρήματα

Οι θεωρίες της υποκίνησης, όπως προείπαμε, βασίζονται πολύ την ουσία τους στην σημασία της ψυχολογικής επιβράβευσης, καθώς και στην προσωπική εξέλιξη και πρόοδο. Σύμφωνα με τον Weaver, εντούτοις, τέτοιες θεωρίες έχουν μικρή σημασία για τους υπαλλήλους που εργάζονται αμοιβόμενοι με την ώρα σε ένα ξενοδοχείο ή εστιατόριο.³⁰ Η εργασία, παραδείγματος χάριν, ενός σεφ ή ενός υπεύθυνου καθαριότητας, δεν διαφοροποιείται ιδιαίτερα από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο ή από εταιρία σε εταιρία, οπότε και το προσωπικό

³⁰ Weaver T., "Theory M :Motivating with money", Cornell HRA Quarterly, vol. 29, no 3, November 1988, σελ. 40-45

που απασχολεί τις συγκεκριμένες θέσεις νιώθει πολύ δύσκολα το αίσθημα του δεσίματος και άρα της αφοσίωσης σε μία συγκεκριμένη εταιρία. Όπου υπάρχει μικρή ευχαρίστηση για τον εργαζόμενο που οφείλεται στην ίδια την φύση της εργασίας, ή όπου η δουλειά έχει ελάχιστες προοπτικές ανέλιξης, προκλήσεις και εξέλιξη για κάποιον, σε αυτές τις περιπτώσεις αυτό που αποζητάει θα είναι μία καλή πληρωμή.

Ο Weaver λοιπόν, βασιζόμενος σε αυτές τις διαπιστώσεις του, προτείνει ένα πρόγραμμα υποκίνησης βασισμένο απευθείας σε χρηματική επιβράβευση για αποδοτικότητα η οποία κυμαίνεται πάνω από τον μέσο όρο. (Όπως είναι ευνόητο εάν το συνδέσουμε με την προηγούμενη θεωρία, πρόκειται για καθαρά εξωτερική απολαβή). Αρχικά, ένα ποσοστό έχει υπολογιστεί για τον μέσο όρο της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι στην συνέχεια λαμβάνουν ένα άλλο ποσοστό το οποίο εκφράζει οποιαδήποτε αύξηση σε πωλήσεις ή σε σωστές κινήσεις ευνοϊκές για την επιχείρηση, οι οποίες βέβαια οφείλονται σε προσπάθειες αυτών. Παρόλο που φαίνεται μία πρακτική η οποία αρμόζει περισσότερο σε τμήματα όπως των εστιατορίων και ποτών (το επισιτιστικό) ενός ξενοδοχείου, ο Weaver υποστηρίζει πως μπορεί να επεκταθεί και στα υπόλοιπα τμήματα (παρδείγματος χάριν, ένα μπόνους θα μπορούσε να δοθεί στον υπάλληλο υποδοχής βραδινής βάρδιας αν αυτός κατάφερνε να πουλήσει όσα περισσότερα κενά δωμάτια υπήρχαν, ή σε ένα μέλος της καθαριότητας –housekeeping- σε περίπτωση που καθάριζε στην βάρδια του περισσότερα δωμάτια από τα προβλεπόμενα). Καλό είναι να αναφερθεί, επίσης, πως μία πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε στελεχη ανθρώπινου δυναμικού στο “Personnel Journal” κατέληξε στο συμπέρασμα πως είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προσελκυσθούν, να παραμείνουν και να υποκινηθούν οι χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι μόνο με τον μισθό τους³¹. Η έρευνα αποκάλυψε πως 62% των ερωτηθέντων παρατηρούσαν προβλήματα στο να διατηρήσουν τους χαμηλόμισθους υπαλλήλους τους στην εργασία μόνο με την πληρωμή. Πολλοί διευθυντές-προϊστάμενοι θα πρέπει να

³¹ ‘What you Thought: Motivating Minimum-Wage Workers’, Personnel Journal, vol.75, no3, March 1996, σελ.16

προβάλλουν κίνητρα όπως τα μπόνους ή τα έξτρα δώρα (χρηματικά έπαθλα) για να κρατήσουν τους εργαζόμενους στην δουλειά.³²

Στην περίπτωση που η υποκίνηση δεν εφαρμόζεται μεθοδικά ή και καθόλου ως πρακτική από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία, αναπόφευκτες είναι, βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες, συνέπειες. Συμπυκνώνονται στην έννοια της αποξένωσης από την εργασία (alienation), η οποία με την σειρά της έχει τέσσερις διαστάσεις³³:

- ✓ Την αίσθηση έλλειψης εξουσίας – δύναμης (powerlessness) : δηλώνει στην έλλειψη ελέγχου των εργαζομένων στις πολιτικές της διοίκησης, τις διαδικασίες και τις συνθήκες της εργασίας τους
- ✓ Την αίσθηση έλλειψης νοήματος (meaninglessness) : συμβαίνει κυρίως στις περιπτώσεις μονότονων και επαναλαμβανόμενων εργασιών. Οδηγεί στην ανικανότητα να εντοπίσει ο εργαζόμενος τον σκοπό του να ολοκληρωθεί μία εργασία.
- ✓ Το αίσθημα της απομόνωσης (isolation) : είναι το αίσθημα του να νιώθει κάποιος ότι δεν ανήκει σε μία ομάδα εργασίας ή ότι δεν κατευθύνεται από ομαδικές νόρμες και συμπεριφορές.
- ✓ Αυτο - αποξένωση (self - estrangement): ξεκινάει από την αποτυχία να αντιμετωπιστεί η εργασία ως νόημα από μόνη της ή σαν ένα κεντρικό ζήτημα στην ζωή. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μία απρόσωπη αποσύνδεση από την δουλειά τους και η εργασία είναι ιδωμένη μονάχα ως μέσο για ένα άλλο νόημα.

Με σκοπό να αντιμετωπίσει την αποξένωση στην εργασία, η διοίκηση στα ξενοδοχεία θα πρέπει να βρει τρόπους προκειμένου να αναπτυχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό της η αίσθηση του δεσίματος με την εταιρία και το εργασιακό περιβάλλον, το αίσθημα του 'ανήκειν'. Το αίσθημα της σύνδεσης με την επιχείρηση για τα άτομα και η ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία τους επηρεάζεται και από την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, το είδος του μανατζμεντ που λαμβάνει χώρα, το είδος της τεχνολογίας – κατά

³² Steers R., M., and Porter L., W., *Motivation and work behavior*, 5th edition, McGraw-Hill (1991)

³³ Blauner, R., *Alienation and Freedom*, University of Chicago Press (1964)

πόσο υιοθετούνται οι νέες τεχνολογίες - και την ίδια την φύση της εργασίας στην τουριστική επιχείρηση.

6.Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αξιολόγηση του εργαζομένου αφορά σε μέτρηση της αποδόσεώς του προκειμένου να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας με επιτυχία την εργασία του. Η ουσία της αξιολόγησης στην εργασία επιτρέπει να χρησιμοποιηθούν στοιχεία από την παρελθοντική απόδοση ενός εργαζομένου ως βάση για μελλοντικό σχεδιασμό. Τα 5 βασικά στοιχεία με τα οποία μπορεί να επιτευχθεί με επιτυχία είναι τα εξής³⁴ :

- ✓ Η μέτρηση : πρόκειται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε συνάρτηση με τους συμφωνημένους στόχους της επιχείρησης.
- ✓ Η ανατροφοδότηση (το feedback) : να υπάρχει ενημέρωση για το πώς παει στην εργασία του ο αξιολογούμενος (έχει σημειώσει πρόοδο, είναι συνεπής κτλ).
- ✓ Η θετική εμπύχωση του αξιολογούμενου : η έμφαση μετά την αξιολόγηση πρέπει να δοθεί σε τι πήγε καλά, ώστε να μπορέσει να γίνει ακόμη καλύτερα στο μέλλον. Καλό είναι να διατυπώνονται μόνο επικοδομητικές κρίσεις, ειδικά εκείνες που δείχνουν το δρόμο για βελτίωση.
- ✓ Η ανταλλαγή απόψεων (ειδικά στην συνέντευξη αξιολόγησης): η βεβαιότητα ότι η διαδικασία εμπεριέχει μία ευρεία και ελεύθερη διακίνηση απόψεων πάνω στο τι έχει επιτευχθεί, τι πρέπει να γίνει και τι οι αξιολογούμενοι πιστεύουν για την εργασία τους, τον τρόπο που καθοδηγούνται από την διοίκηση και τις προσωπικές φιλοδοξίες τους.
- ✓ Η συμφωνία : μετά από την έρευνα να καταλήγουν τα δύο μέρη με συζήτηση σε συμφωνία, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και την ουσιαστική καταπολέμηση των όποιων προβλημάτων ήρθαν στο φως μέσω αυτής της διαδικασίας.

³⁴ Fisher, M. *Performance Appraisals*, Kogan Page Limited (1996), σελ.69

Ορισμένες επιχειρήσεις, αντί για την ‘αξιολόγηση εργαζομένου’ χρησιμοποιούν και τους όρους ‘Εκτίμηση εργαζομένου’ (Employee Evaluation), ‘Αξιολόγηση απόδοσης’ (Performance Evaluation), ‘Εκτίμηση απόδοσης’ (Performance Appraisal), ‘Ανασκόπηση Απόδοσης’ (Performance Review), ‘Ετήσια Ανασκόπηση’ (Annual Review).³⁵

Οφέλη από την διαδικασία αξιολόγησης

Σύμφωνα με τους Bratton και Gold (2003), οι στόχοι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν με ένα σύστημα αξιολόγησης είναι πολλοί. Συγκεκριμένα, θα παρουσιάσουμε τους βασικούς ανάλογα με τους τρεις τομείς οι οποίοι και επωφελούνται με αυτήν την πρακτική³⁶ :

Οφέλη για την επιχείρηση

1. Ύστερα από μία διαδραστική διαδικασία αξιολόγησης είναι δυνατή η βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων δεδομένου του γεγονότος ότι η επικοινωνία έχει γίνει πιο ξεκάθαρη όπως και οι θέσεις της εταιρίας για τους σκοπούς και τις αξίες της. Επίσης οι σχέσεις της διοίκησης και του προσωπικού, εάν η διαδικασία έγινε σωστά, έχουν συσφιγκτεί, γεγονός που επιτρέπει μία πιο αποτελεσματική υποκίνηση εκ μέρους του μάνατζμεντ, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του προσωπικού.
2. Είναι πιο ξεκάθαρη η εικόνα του ποιος έκανε τι μέσα στην επιχείρηση, άρα και μπορούν να δοθούν νέες αρμοδιότητες με σαφήνεια.
3. Εντοπίζονται νέες ιδέες για αλλαγές και βελτιώσεις.
4. Προσδοκίες και μακροχρόνιοι στόχοι είναι σε θέση να καλλιεργηθούν.
5. Οι ανάγκες για εκπαίδευση και εξέλιξη προσδιορίζονται πιο συγκεκριμένα.
6. Οι άνθρωποι με δυνατότητες εξέλιξης ξεχωρίζουν άρα και μπορεί να χτιστεί πάνω τους ξεχωριστό πρόγραμμα για συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης.

³⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ.Μπένου, 2003, σελ.315

³⁶ Fisher, M. *Performance Appraisals*, Kogan Page Limited (1996), σελ.15-17

7. Μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (ή έστω διάθεσης για συνεχή βελτίωση) και επιτυχίας καλλιεργείται και μπορεί να διατηρηθεί.
8. Η επιχείρηση με αυτές τις πρακτικές περνάει το μήνυμα πως υπολογίζει τους ανθρώπους της.

Οφέλη για τον αξιολογητή

1. Αποκτά την δυνατότητα να αναπτύξει μία ολική θεώρηση των ξεχωριστών εργασιών και των συνολικών του κάθε τμήματος.
2. Έχει πρόσβαση στις νέες προτάσεις – ιδέες των αξιολογούμενων.
3. Η ικανοποίηση στην δουλειά του αυξάνεται, καθώς κάνει κάτι διαδραστικό, μέσω του οποίου αποκτά πρόσβαση σε ανθρώπους, τις απόψεις τους, μαθαίνει πράγματα για κάθε τμήμα και είναι σε θέση να ασχοληθεί με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης.
4. Αυξάνεται η προσωπική του ευθύνη, άρα και η αίσθηση της χρησιμότητάς του στον οργανισμό.
5. Έχει την δυνατότητα να συνδέσει παραγωγικά τους συλλογικούς και ατομικούς στόχους με εκείνους της επιχείρησης.
6. Έχει την εξουσιοδότηση να ανα-προσαρμόσει την ιεραρχία των προτεραιοτήτων, πάντα σε συνάρτηση με τους σκοπούς, βραχυχρόνιους ή μακροχρόνιους, της επιχείρησης.
7. Αποκτά, τέλος, το μέσο για να χτίσει μία πιο αποδοτική διαπροσωπική σχέση με όλα τα μέλη του προσωπικού, η οποία βασίζεται σε αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη.

Οφέλη για τον αξιολογούμενο

1. Η αξιολόγηση λειτουργεί ως ισχυρό μέσο υποκίνησης για τον αξιολογούμενο.
2. Αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία αφού αξιολογείται και αναγνωρίζεται η δουλειά και η πρόοδός του.
3. Τονίζεται το αίσθημα της προσωπικής συνεισφοράς.
4. Του δίνεται η ευκαιρία να εκθέσει προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην εργασία και να προτείνει πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής του – άρα η συμμετοχή του στην επίλυση καθίσταται ενεργός.

5. Αποκτά μία ξεκάθαρη εικόνα του τι ακριβώς οι υπεύθυνοι περιμένουν από την εργασία του καθώς και του τι χρειάζεται να πράξει προκειμένου οι ενέργειές του να συμβάλλουν τελικά στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.
6. Μέσω της όλης διαδικασίας βελτιώνονται οι σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση, καθώς ανοίγει ισχυρό κανάλι επικοινωνίας.

Στην Ελλάδα η αξιολόγηση αποτελεί περισσότερο μια γραφειοκρατική και τυπική διαδικασία παρά ένα ουσιαστικό εργαλείο για βελτίωση τόσο των στόχων στην εργασία και της επίτευξής τους όσο και στις καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις που μπορούν να υπάρξουν σε αυτήν. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί συνδέεται με την απάντηση σε τυπικές ερωτήσεις που αφορούν σε δεξιότητες, χωρίς να στηρίζεται στις υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η υποκίνηση, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι αμοιβές. Με τον τρόπο αυτό δεν δίνεται κίνητρο για ουσιαστικές ερωτήσεις και η όλη διαδικασία αντιμετωπίζεται, όπως προείπαμε, σαν γραφειοκρατική διαδικασία. Οι στατιστικές μελέτες δείχνουν ότι πάνω από το 90 % των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι, οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί και καλοί – τα παράπονα που αναφέρθηκαν αφορούν στο κόστος και την λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Ακολουθώντας, στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση μέχρι πρότινος αποτελούσε μία άτυπη διαδικασία, η οποία γινόταν από τον προϊστάμενο ή τον ιδιοκτήτη μίας εταιρίας. Τον τελευταίο καιρό όμως γίνονται προσπάθειες για ανάπτυξη ενός ουσιαστικού συστήματος αξιολόγησης με την βοήθεια συμβούλων οι οποίοι γνωρίζουν καλά το αντικείμενο. Τα αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών είναι δύσκολα να φέρουν άμεσους καρπούς κυρίως λόγω της έλλειψης γνώσεων, ικανοτήτων μα και κουλτούρας των αξιολογητών μα και της έμφασης στην συμπεριφορά του αξιολογούμενου και όχι σε μέτρηση των αποτελεσμάτων με σύγχρονες μεθόδους.³⁷

Για να υπάρχει λοιπόν ουσιαστική αξιολόγηση θα πρέπει να εφαρμοστούν προϋποθέσεις όπως :

³⁷ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, εκδ. Γ.ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα 2003, σελ.322

- ✓ Ένα σύστημα αξιολόγησης
- ✓ Ικανότητες του αξιολογητή
- ✓ Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης
- ✓ Σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Μέθοδοι αξιολόγησης

Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης :

- Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής
- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
- Μετρήσεις αποτελεσματικότητας
- Μέθοδοι καταμέτρησης και απόδοσης των στελεχών

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι μόνο μέχρι ενός βαθμού εφαρμόσιμες τον τομέα της φιλοξενίας και αυτό γιατί δεν υπάρχει σε αυτήν σαφής αριθμός προϊόντων που πωλούνται, αλλά υπηρεσιών που παρέχονται, οπότε και η ισχύς της μετρησιμότητάς τους πολλές φορές εκπίπτει.

Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης :

- Συγκριτικές μέθοδοι :
 - κατάταξη (ranking) . Πρόκειται για την απευθείας σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους. Η πιο απλή μέθοδος αφορά στην κατάταξη από τον αξιολογητή από τον καλύτερο στον χειρότερο, ανάλογα με τον βαθμό απόδοσής τους.
 - κατάταξη σε ζευγάρια. Σε αυτή την μέθοδο, ο αξιολογητής τοποθετεί τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων σε κατάταξη, ανάλογα πάλι με το βαθμό αποδόσής τους. Είναι εύλογο πως αυτή η μέθοδος συνίσταται σε περιπτώσεις όπου η ομαδική δουλειά ή η εργασία ανά δύο εφαρμόζεται ως επί το πλείστον.
 - Μεθοδος της επιβεβλημένης επιλογής: Εδώ ο επόπτης τοποθετεί τους εργαζόμενους σε ποσοστά σε μία από τις

κατηγορίες απόδοσης (παραδείγματος χάριν 5% των υπαλλήλων μη ικανοποιητικοί, 10% ικανοποιητικοί, 50% καλοί).

- Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης :

-Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales), όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσής του χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες (η αξιολόγηση γίνεται με βαθμό).

-Σταθμισμένος κατάλογος (Checklists), όπου ο αξιολογητής τσεκάρει 'ναι' ή 'όχι' σε έναν έτοιμο κατάλογο που έχει να κάνει με χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του αξιολογούμενου τα οποία σχετίζονται με την εργασία.

-Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method). Πρόκειται για καταγραφή ιδιαίτερων περιστατικών (σε ένα ειδικό ημερολόγιο ώστε να μην ξεχαστούν) όπου ο εργαζόμενος κατέδειξε σημαντικά στοιχεία της απόδοσης και της συμπεριφοράς του.

-Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales-B.A.R.S.- και Behavioural Observation Scales-B.O.B.S.). Σύνθετη διαδικασία αξιολόγησης που αφορά στην καταγραφή από τους εργαζόμενους των βασικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας καθώς και κρίσιμων περιστατικών που μπορεί ή έχουν ήδη προκύψει στην θέση. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από μόνοι τους ποια στοιχεία προσωπικότητας τους αντιπροσωπεύουν μα και ποιες είναι οι πιθανές αντιδράσεις τους στα περιστατικά αυτά και βαθμολογούνται ανάλογα.

-Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals), όπου εργασιακοί ψυχολόγοι αξιολογούν τους εργαζόμενους, εστιάζοντας όμως περισσότερο στην εν δυνάμει μελλοντική τους απόδοση και όχι στην παρελθοντική.

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης έχει να κάνει όχι με την σύγκριση υπαλλήλων μεταξύ τους, αλλά με την σύγκριση με στοιχειοθετημένα

απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Αποτελεί τον τρόπο αξιολόγησης των μεγαλύτερων και πιο ονομαστών αλυσίδων ξενοδοχείων του εξωτερικού, όπως Ritz-Carlton, Four Seasons, και ούτω καθεξής. Η επιτυχία του συστήματος έγκειται στην λεπτομερειακή ανάλυση των απαιτούμενων χαρακτηριστικών που οφείλει να έχει κάθε εργαζόμενος, όσον αφορά τόσο στην απόδοσή του, μα και στην παρουσία του, τον επαγγελματισμό του και την σχέση του με τους συναδέλφους. Κάθε εταιρία ή ξενοδοχείο προβάλλει τις δικές της προτεραιότητες ως στανταρντ τελειότητας και στο τέλος αξιολογεί βάσει αυτών.

- Συνέντευξη αξιολόγησης (appraisal discussion) : εστιάζεται κυρίως στην συζήτηση του τι μέλλει γενέσθαι στην πορεία, βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, είναι βασικό να υπάρχει κλίμα που να ευνοεί την ανταλλαγή απόψεων, καθώς και στοχοθέτηση και από τις δύο πλευρές. Τέλος, ο αξιολογητής καλό είναι να εστιάζει στα δυνατά στοιχεία του αξιολογούμενου, έτσι όπως προέκυψαν από την διαδικασία αξιολόγησης, με σκοπό την εμπύχωσή του για υψηλότερη απόδοση στο μέλλον³⁸.

Τα λάθη κατά την διάρκεια της αξιολόγησης δεν είναι εύκολο να αποφευχθούν, δεδομένου του γεγονότος ότι εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας, που οδηγεί πάντοτε υποκειμενικές κρίσεις. Μπορούν όμως να μειωθούν ως προς τον τύπο ή την έντασή τους με τις ακόλουθες ενέργειες³⁹ :

- Καταγραφή συνεχής συμπεριφορών και επιδόσεων των εργαζομένων που αποτελούν αρχείο των αποδεικτικών στοιχείων απόδοσής τους.
- Εφαρμογή σαφών κριτηρίων και πρότυπων απόδοσης.
- Χρήση των καταλληλότερων μεθόδων και κλιμάλων αξιολόγησης ανάλογα με τον σκοπό της αξιολόγησης.
- Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης, την συχνότητα, τις μεθόδους, τα κριτήρια, τα πρότυπα

³⁸ Fisher, M. *Performance Appraisals*, Kogan Page Limited (1996), σελ.69-85

³⁹ Χυτήρης Λ.Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001), σελ.256

απόδοσης μα και ως προς τα συνήθη λάθη και πώς μπορούν αυτά να αποφεύγονται.

- Επιβράβευση των αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

7.01 ΑΛΛΑΓΕΣ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Τί είναι η οργανωσιακή κουλτούρα

Το περιεχόμενο της λέξης ‘κουλτούρα’ έχει τις ρίζες της στην ανθρωπολογία και παρότι φαντάζει σχετικά εύκολο να το κατανοήσει κάποιος, είναι εντούτοις δύσκολο να το ορίσει και να το περιγράψει. Ένας απλός και κατανοητός ορισμός δόθηκε από τους Mclean και Marshall (1983)⁴⁰: ‘κουλτούρα είναι το σύνολο των παραδόσεων, των αξιών, των πρακτικών, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών που διαμορφώνουν μία γενική τάση σύμφωνα με την οποία σκέφτεται και δρα κάποιος μέσα σε έναν οργανισμό’. Η κουλτούρα ενισχύεται και επηρεάζεται από τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού την αναμενόμενη συμπεριφορά και τον τρόπο πρόσληψης των παραμέτρων του ψυχολογικού συμβολαίου από τους εργαζόμενους. Ο Schein (1985)⁴¹, δίνει έναν πιο πλήρη ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, λέγοντας πως ‘κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί και αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει θέματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι παραδοχές αυτές έχουν αποδόσει ικανοποιητικά στο παρελθόν και ώστε να θεωρείται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αντιμετώπισης των θεμάτων αυτών’. Ο Woods (1989)⁴², εισπράττει την κουλτούρα στο μεγαλύτερο μέρος της ως κάτι αόρατο

⁴⁰ Mclean, A. and Marshall J., *Intervening in cultures*, Working Paper, University of Bath, 1983

⁴¹ Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, Jossey-Bass, 1985

⁴² Woods, R.H., ‘More Alike Than Different : The Culture of the Restaurant Industry’, *Cornell HRA Quarterly*, vol.30., no 2, August 1989, σελ.82-97

ή έστω κάτι που δύσκολα περιγράφεται με λόγια και την διακρίνει σε 3 βασικά επίπεδα:

1. Το ορατό επίπεδο (visible or manifest level), που αφορά στα σλόγκαν, τις εκδηλώσεις, τις λεζάντες τις στολές, το σχεδιασμό του κτηρίου της επιχείρησης – οργανισμού.
2. Το στρατηγικό επίπεδο (strategic level), που δεν είναι άμεσα ορατό στους πελάτες. Έχει να κάνει με τις αντιλήψεις για το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης, την αγορά, τις προσδοκίες για το προϊόν, και τις εσωτερικές προσεγγίσεις των διοικητικών πρακτικών.
3. Το επίπεδο του ουσιαστικού νοήματος (the level of deep meaning), το οποίο αντανακλά τις αρχές και παραδοχές με τις οποίες η επιχείρηση λειτουργεί. Το ιδεατό είναι οι αρχές και οι παραδοχές της διοίκησης να ταυτίζονται με τις αντίστοιχες των εργαζομένων, μόνιμων και εποχιακών.

Όπως είναι φυσικό, υπάρχουν διάφορες επιρροές κατά την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε επιχείρησης. Συνοπτικά, αναφέρουμε τις εξής⁴³ :

- **Η ιστορία του οργανισμού – της επιχείρησης** : αφορά στον λόγο και στον τρόπο που η κάθε επιχείρηση αναπτύχθηκε, στα χρόνια λειτουργίας της στον χώρο, μα και στην φιλοσοφία και τις αξίες που οι πρώτοι διευθύνοντες εισήγαγαν στον οργανισμό. Μία μεγάλη αλλαγή στην λειτουργία, όπως η ολική αντικατάσταση των διευθυνόντων θα μπορούσε ίσως να επηρεάσει την πορεία της οργανωσιακής κουλτούρας.
- **Ο βασικός σκοπός λειτουργίας και η τεχνολογία** : η φύση λειτουργίας της επιχείρησης έχει μία έντονη επίδραση στην διαμόρφωση της οργανωσιακής της κουλτούρας. Για παράδειγμα, το εύρος και η ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων πηρεσιών, η σημασία ή όχι της φήμης της και το είδος των πελατών

⁴³ Mullins, L. J., *Hospitality Management and Organisational Behavior*, 4th edition, Pearson Longman (2001), σελ.462-463

της είναι στοιχεία που την χαρακτηρίζουν και, κατ'επέκτασιν, επηρεάζουν αυτή την κουλτούρα της. Ο βασικός σκοπός λειτουργίας της επιχείρησης θα καθορίσει επίσης και το είδος της τεχνολογίας και των ανάλογων μεθόδων μέσω των οποίων θα πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες, που με την σειρά τους θα έχουν δράση πάνω στην δομή και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

- **Οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι :** Παρότι μία επιχείρηση φαίνεται να έχει ως βασικό της στόχο το κέρδος, αυτό δεν αποτελεί από μόνο του ένα επαρκές κριτήριο για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Παραδείγματος χάριν, ο βαθμός της έμφασης που έχει δοθεί στην μακροχρόνια επιβίωση ή ανάπτυξη, το πόση προσοχή έχει εστιαστεί στην αποφυγή ανάληψης επιχειρηματικών ρίσκων, ή το πόσο ενδιαφέρον έχει εκδηλωθεί για γενικότερη κοινωνική δραστηριότητα (εταιρική κοινωνική ευθύνη και ούτω καθεξής), είναι στοιχεία που επίσης αποτελούν τους μακροχρόνιους ή βραχυχρόνιους στόχους της επιχείρησης. Ο συνδυασμός των στόχων αυτών και οι στρατηγικές που υιοθετούνται για την πραγμάτωσή τους, θα επηρεάσουν την οργανωσιακή κουλτούρα και μια αλλαγή στην κουλτούρα αυτή, θα επηρεάσει με την σειρά της τους μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους αυτούς στόχους.
- **Το μέγεθος της επιχείρησης :** Συνηθέστατα, οι πιο μεγάλοι οργανισμοί έχουν πιο οργανωμένες και ενίοτε τυποποιημένες δομές και κατ' επέκτασιν, κουλτούρα. Μια μεγάλη επιχείρηση συνεπάγεται χωριστά τμήματα και πιθανώς, χωριστές λειτουργίες. Αυτό μπορεί να οδηγεί σε δυσκολίες στην επικοινωνία και την αποτελεσματική υποστήριξη μεταξύ των τμημάτων. Μία ταχεία επέκταση θα επιφέρει αλλαγές στο μέγεθος και αντίστοιχες αλλαγές στον αριθμό του προσωπικού, που με την σειρά τους θα επηρεάσουν την δομή και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.
- **Η τοποθεσία της επιχείρησης :** Η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης όπως και η περιρρέουσα ατμόσφαιρα αυτής έχουν πολύ μεγάλη επίδραση στην διαμόρφωση της κουλτούρας της. Ένα

ξενοδοχείο σε μία ήσυχη επαρχιακή τοποθεσία σε σχέση με ένα άλλο που βρίσκεται σε πολυσύχναστο αστικό κέντρο έχουν διαφορετικά είδη πελατών μα και διαφορετικούς ανθρώπους να εργάζονται μέσα σε αυτά. Η τοποθεσία μπορεί να επηρεάσει ακόμη την φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ιδιαίτερη ταυτότητα της επιχείρησης μα και τις πιθανότητες για ανάπτυξη.

- **Η διοίκηση και το προσωπικό** : Τα ανώτερα στελέχη, όπως είναι ευλογο, επηρεάζουν άμεσα την φύση της οργανωσιακής κουλτούρας. Όλα τα μέλη όμως του προσωπικού, συμβάλλουν, περισσότερο ή λιγότερο στο σμίλημα της βασικής οργανωσιακής κουλτούρας, μερικές φορές ανεξάρτητα από αυτήν που η κεντρική διοίκηση θεωρεί πιο σωστή.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει να κάνει και με τον αριθμό του προσωπικού μα και με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ασπάζονται τις πρακτικές και την γενική φιλοσοφία της διοίκησης. Τέλος, μεγάλη σημασία διαδραματίζει η αντιστοιχία μεταξύ της καθιερωμένης κουλτούρας στην επιχείρηση και του τρόπου πρόσληψης από τους εργαζόμενους του ψυχολογικού συμβολαίου (δηλαδή του κατά πόσον η κουλτούρα αντικατοπτρίζεται στην πρόσληψη αυτή).

- **Το περιβάλλον** : Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης έγκειται και στο κατά πόσον είναι σε θέση να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Παραδείγματος χάριν, εάν λειτουργεί σε περιβάλλον έντονα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό, επιβάλλεται η δομή και η κουλτούρα της να έχουν μία ελαστικότητα και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στην αλλαγή.

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει ουσιαστικά την αντίληψη των εργαζομένων για την εργασία τους, την αξία της επιχείρησης, μα και την καταλληλότητα των μέσων υποκίνησης. Επίσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ζωτικό συστατικό του καθορισμού του επιπέδου παροχής υπηρεσιών

στον πελάτη, γι' αυτό τον λόγο και είναι βασικό να αναπτύσσεται μία κουλτούρα που ενθαρρύνει την ομαδική υποκίνηση, τις αρμονικές εργασιακές σχέσεις και το ομαδικό πνεύμα.

Οι αλλαγές στην επιχείρηση

Όποια και να είναι η φύση της κουλτούρας κάθε επιχείρησης, η ίδια η επιχείρηση μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα μόνο εάν αλληλεπιδρά ουσιαστικά με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του οποίου είναι και η ίδια μέρος. Και ειδικότερα ο τομέας της φιλοξενίας, όπου προσφέρονται τόσο προϊόντα όσο και υπηρεσίες, είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένη σε εξωτερικές επιρροές. Η τουριστική επιχείρηση λοιπόν οφείλει να είναι άμεσα προσαρμόσιμη στην αντίστοιχη ζήτηση που προκύπτει από τις αλλαγές αυτές. Ένα βασικό στοιχείο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της είναι η επιτυχημένη διοίκηση και διαχείριση των αλλαγών.

Διάφορες δυνάμεις του περιβάλλοντος που ασκούν πιέσεις στους οργανισμούς καθιστούν την ανάγκη για αλλαγές αναπόφευκτη. Αυτές οι δυνάμεις, ειδικά για τον χώρο των ξενοδοχείων, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε βασικές ομάδες⁴⁴:

- **Οι αλλαγές στην τεχνολογία** : η πρόοδος στα συστήματα υπολογιστών και πληροφοριών, η αυξανόμενη χρήση των φούρνων μικροκυμάτων (στα ξενοδοχεία), νέες μέθοδοι καταψύξεως και συντήρησης, μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ανάγκη για εξειδίκευση των εργαζομένων, ειδικά στον τομέα εστιατορίων και ποτών (food 'n' beverage).
- **Η 'έκρηξη' της γνώσης** : οι άνθρωποι που ασχολούνται με τον τουρισμό έχουν σε σχέση με παλιότερα περισσότερες γνώσεις και γενικά και πάνω στο αντικείμενο του τουρισμού. Έτσι εισάγονται νέες ιδέες μα και μέθοδοι εργασίας στο χώρο των ξενοδοχείων. Ακόμη, ο

⁴⁴ Hellriegel, D., Slocum, J.W. and Woodman, R.W., *Organizational Behavior*, 6th edition, West Publishing (1992)

αριθμός των επιστημονικών περιοδικών που αφορά τουριστικά θέματα συνεχώς ανεβαίνει, καθώς και τα τουριστικά βιβλία που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των αντίστοιχα αυξανόμενων φοιτητών σε τουριστικές σχολές.

- **Γρήγορη αλλαγή σε προτιμήσεις** : οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, σε συνδυασμό με τις αλλαγές στην τεχνολογία έχουν επηρεάσει τον τρόπο που φτάνουν στον πελάτη ενός ξενοδοχείου τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η προτίμηση στο γρήγορο φαγητό και στα έτοιμα προϊόντα κατανάλωσης (convenience food), μία τάση συνεχώς αυξανόμενη που όμως είναι μακριά από το γνωστό σύνθημα των ακριβών εστιατορίων και πιο κοντά στο self service, όπως είναι φυσικό μείωσε την προσωπική επαφή ανάμεσα στους υπάλληλους και τους πελάτες.
- **Η διαφορετική φύση στην σύνθεση του εργατικού δυναμικού** : με τον όρο αυτό εννοείται η νέα σύσταση του εργατικού δυναμικού που οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως δημογραφικές επιρροές (π.χ. εισροή περισσότερων αλλοδαπών στην αγορά εργασίας), δυνατότητες για σπουδές και εργασία παγκοσμίως, πολλά είδη εργασίας (όπως part time), αλλαγές στον κύκλο ζωής μίας οικογένειας (π.χ. πολλές ανύπαντρες μητέρες στην αγορά εργασίας) και ίσες ευκαιρίες στην εργασία για όλους.
- **Η ποιότητα της ζωής στην εργασία** : η αυξανόμενη προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του εργαζόμενου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ο λεπτομερής σχεδιασμός της εργασίας και τα διάφορα είδη διοίκησης που έχουν αρχίσει και υπάρχουν σε ξενοδοχεία, αλλάξαν την ποιότητα ζωής για τους εργαζομένους. Οι αλλαγές αυτές σε κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν μοχλό πίεσης για αλλαγές και στις υπόλοιπες, καθώς κάθε μία επιχείρηση αποτελεί στοιχείο του περιβάλλοντος της άλλης.

Οι διάφοροι οργανισμοί λοιπόν πρέπει να ανταποκρίνονται σε αυτές τις επιταγές για αλλαγή και στην συνέχεια οι 'αλλαγμένοι' πια οργανισμοί θα επηρεάσουν την φύση της διοίκησης που ασκείται σε αυτούς. Ο Stewart (1991), για παράδειγμα, περιγράφει με ποιον τρόπο οι αλλαγές σε μία

επιχείρηση θα επιδράσουν και στο είδος εργασίας που έχουν οι μανατζερς να κάνουν, καθώς και στην φύση της καθημερινότητας και της καριέρας τους, η οποία επίσης δέχεται επιρροές από αυτές τις αλλαγές⁴⁵. Οι παλαιότεροι μανατζερς τώρα δουλεύουν σε τελείως διαφορετικούς οργανισμούς από αυτούς που δούλευαν όταν πρωτοξεκίνησαν την εργασία τους. Και παρότι η ιεραρχία της εξουσίας θα εξακολουθεί να ισχύει στις μεγάλες επιχειρήσεις, θα είναι σαφώς πιο περιορισμένη και το κανάλι τις επικοινωνίας με όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας πιο διευρυμένο.

Οι αλλαγές που εισηγείται η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ειδικά για μία χώρα σαν την Ελλάδα, η οποία έχει ένα συγκεκριμένο σύστημα εργασίας, μακριά από καινούργιες μεθόδους και καινοτόμα συστήματα, συναντούν και θα συνεχίσουν να συναντούν, όπως είναι εύλογο, πολλά εμπόδια στην εφαρμογή τους. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν, ή έστω, δυσκολεύονται να αλλάξουν, είναι η συνήθεια, ο φόβος του λάθους, η αλαζονεία, η μη συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή, η έλλειψη κινήτρων και πειθαρχίας, ο φόβος της αποτυχίας. Ακόμη βασικός λόγος είναι η περιρρέουσα ατμόσφαιρα. Όταν δηλαδή οι γύρω δεν αλλάζουν, είτε πρόκειται για επιχειρήσεις ανταγωνιστικές είτε για άτομα, δυσκολεύεται να αλλάξει και η μονάδα.

Μετά από μία έρευνα σε βάθος των Okumus και Hemmington (1998) που πραγματοποιήθηκε σε εννέα ξενοδοχεία, αποδείχτηκε πως υπάρχουν σημαντικές ομοιότητες ανάμεσα στα ξενοδοχεία και τις λοιπές επιχειρήσεις⁴⁶. Οι ομοιότητες αυτές έχουν να κάνουν με την αντιμετώπιση των εμποδίων και την πιθανή αντίσταση στις επερχόμενες αλλαγές. Αναφέρουν ως κύρια εμπόδια και παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή στον χώρο της φιλοξενίας τις οικονομικές δυσκολίες, το κόστος της αλλαγής, την γενικότερη έλλειψη πόρων, τον φόβο της ενδεχόμενης απώλειας του υπάρχοντος πελάτη, ο οποίος ίσως δυσареστηθεί με την αλλαγή σε αυτά που έχει συνηθίσει.

⁴⁵ Stewart, R., *Managing Today And Tomorrow*, Macmillan (1991)

⁴⁶ Okumus, F. and Hemmington, N., 'Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms : An Investigation at Unit Level', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.10, no 7, 1998, σελ. 283-288

Επιπρόσθετα αναφέρουν τον χρονικό περιορισμό, την προτεραιότητα άλλων επιχειρήσεων, την έλλειψη συνεργασίας και ικανοτήτων, τον φόβο της αβεβαιότητας των νέων συνθηκών, το ρίσκο του να χαθεί κάτι που μέχρι τώρα είναι αποδοτικό και, τέλος, τις εσωτερικές συνθήκες και πολιτικές λειτουργίας του ξενοδοχείου. Οι Okumus και Hemmington σημειώνουν πως οι μάνατζερς χρειάζεται να κατανοήσουν βαθιά την φύση των αλλαγών και τις δυνάμεις που πιέζουν και τις καθιστούν επιτακτικές, τους λόγους της αντίστασης σε αυτές και τον τρόπο που τελικά οι αλλαγές αυτές θα αποβούν θετικές και αποτελεσματικές για την επιχείρηση.

Οι Davis και Newstrom αναφέρουν τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή⁴⁷ :

α.Την λογική αντίσταση, που έχει να κάνει με κριτήρια γνωστικά και ορθολογικά (απαιτούμενος χρόνος προσαρμογής στην νέα κατάσταση, προσπάθεια που χρειάζεται για την μάθηση, το οικονομικό κόστος της αλλαγής κ.α.)

β.Την ψυχολογική κατάσταση, που αφορά περισσότερο στην συναισθηματική αντίσταση (φόβος για το άγνωστο, αντιπάθεια προς την διοίκηση ή άλλο φορέα της αλλαγής, ανάγκη για ασφάλεια που πολλές φορές μεταφράζεται με τάση για διατήρηση των πραγμάτων ως έχουν) και τέλος

γ.Την κοινωνιολογική αντίσταση, την αντίσταση δηλαδή της ομάδας στο σύνολό της ανάλογα με τα συμφέροντα και τις αξίες της (πολιτικές συμμαχίες, αντικρουόμενες αξίες των ομάδων, στενή κοινή αντίληψη, κατεστημένα συμφέροντα).

Η προσπάθεια που θα γίνει ενδεχομένως από την διοίκηση για να διατηρηθεί η ισορροπία ανάμεσα στην νέα και την παλιά κατάσταση, θα επηρεάσει την συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων στην επιχείρηση και συνεπακόλουθα την απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Γι' αυτό, όπως προείπαμε, η διοίκηση οφείλει να αντιλαμβάνεται την σημαντικότητα των ατομικών μα και κοινωνικών προεκτάσεων κάθε αλλαγής,

⁴⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ.Μπένου, (2003), σελ.445

και να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες που πηγάζουν από αυτή την κατανόηση⁴⁸:

- Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και μοιραζόμενης ευθύνης με τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβάνοντάς τους στην λήψη αποφάσεων για ενέργειες που θα τους επηρεάσουν άμεσα.
- Να εισάγει και να διατηρήσει ένα κανάλι ανοιχτής επικοινωνίας και να επιδιώξει την αυθεντική συμμετοχή του προσωπικού σε υποθέσεις που το αφορούν κατά προτίμηση πριν από την εισαγωγή των επερχόμενων αλλαγών.
- Να δώσει έμφαση στα πλεονεκτήματα και στις πιθανές ευκαιρίες που θα προκύψουν από τις αλλαγές.
- Να ενισχύσει το ομαδικό πνεύμα και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Να εστιάσει την προσοχή του στον λεπτομερή σχεδιασμό όλων των θέσεων εργασίας, στις μεθόδους εργασίας του οργανισμού και στην εξέλιξη των ομάδων, με βάση τα νέα δεδομένα που θα εισαχθούν με τις αλλαγές.
- Να δώσει επαρκή οικονομικά κίνητρα που να ισοσταθμίζουν ενδεχόμενες απώλειες σε έσοδα ή σε αίσθημα ασφάλειας και να εξασφαλίσει την φύλαξη και σωστή αξιοποίηση των εσόδων που ίσως να εισέλθουν στην επιχείρηση από τις αλλαγές αυτές.

Η κατανόηση των λόγων που προκαλούν τις αλλαγές μα και η γνώση των μεθόδων που οι λόγοι αυτοί θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν αποτελούν λοιπόν τρόπους με τους οποίους είναι δυνατό να κατασταλούν ενδεχόμενες αρνητικές αντιδράσεις, τόσο κατά την ανακοίνωση των αλλαγών μα όσο και κατά την εφαρμογή τους. Με τον τρόπο αυτό θα δοθεί η ευκαιρία να εισαχθούν όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα οι αλλαγές αυτές, καθιστώντας την επιχείρηση περισσότερο αποδοτική, αποτελεσματική και, κατά συνέπεια,

⁴⁸ Mullins, L.J., *Information Technology – The Human Factor*, Administrator, vol.5, no8, September 1985, σελ.6-9

ανταγωνιστική, καθώς θα συμβαδίζει με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει.

Μέρος 2^ο

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5*

Στην παρούσα πρωτογενή έρευνα χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από ανώνυμα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν σε γνωστά ξενοδοχεία 5* σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ρόδο. Τα ξενοδοχεία αυτά ήταν resorts μα και ξενοδοχεία πόλης και τα ερωτηματολόγια δεν εστάλησαν ηλεκτρονικά, μα αυτοπροσώπως. Στόχος ήταν η μεγαλύτερη αμεσότητα με τους υπεύθυνους των τμημάτων στα οποία και μοιράστηκαν. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες επέστρεψαν συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια, γεγονός που καταδεικνύει την υπευθυνότητα με την οποία αντιμετωπίζονται οι έρευνες πλέον στην Ελλάδα, τουλάχιστον όσον αφορά στους πιο επαγγελματίες του χώρου. Οι εργαζόμενοι που ρωτήθηκαν απασχολούνταν σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, στην διοίκηση, το front office, το housekeeping και το food and beverage(F'n'B).

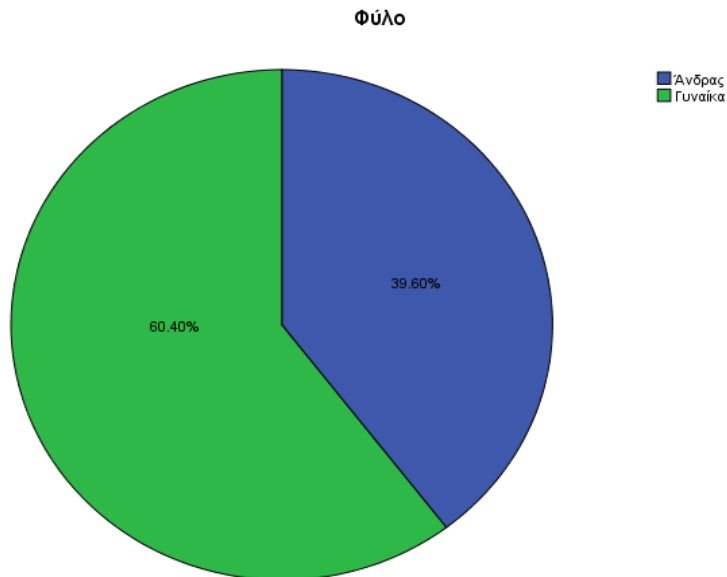
Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την χρήση του πρόγραμματος SPSS και του Microsoft Office Excel 2007.

Σκοπός της έρευνας είναι, αφού αναλύσει τα ποσοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία κλπ), να δώσει την εικόνα που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν, τα ποσοστά της προσωπικής τους ικανοποίησης, τις ελλείψεις τις οποίες θεωρούν ότι υπάρχουν και με βάση αυτά τα στοιχεία να εξαχθούν συμπεράσματα για το αν και κατά πόσο εφαρμόζεται τελικά με επιτυχία η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

A.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

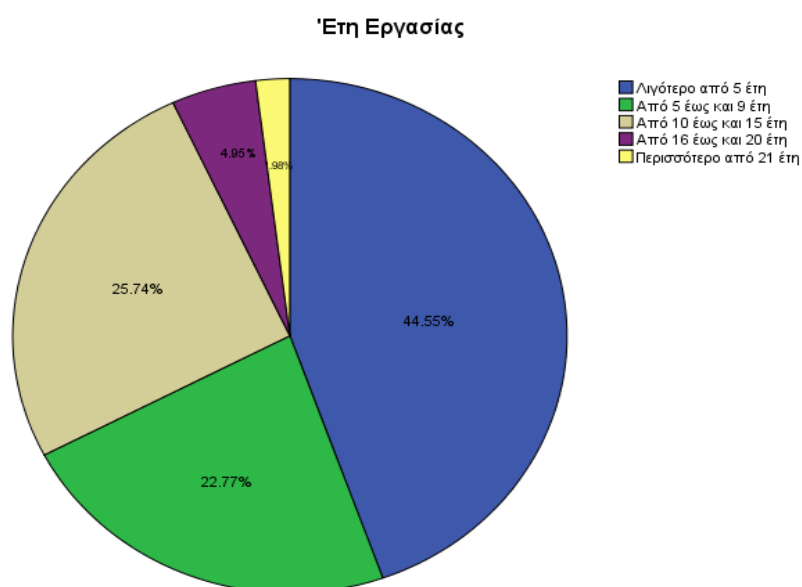
Οι ερωτηθέντες αποτελούνταν από εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 5* σε όλη την Ελλάδα. Το δείγμα της έρευνας ήταν, όπως βλέπουμε παρακάτω, σε σύνολο 101 ερωτηθέντων (n=101), 60,40% γυναίκες και 39,60% άντρες (61 γυναίκες και 40 άντρες).

Γράφημα 1 - φύλο

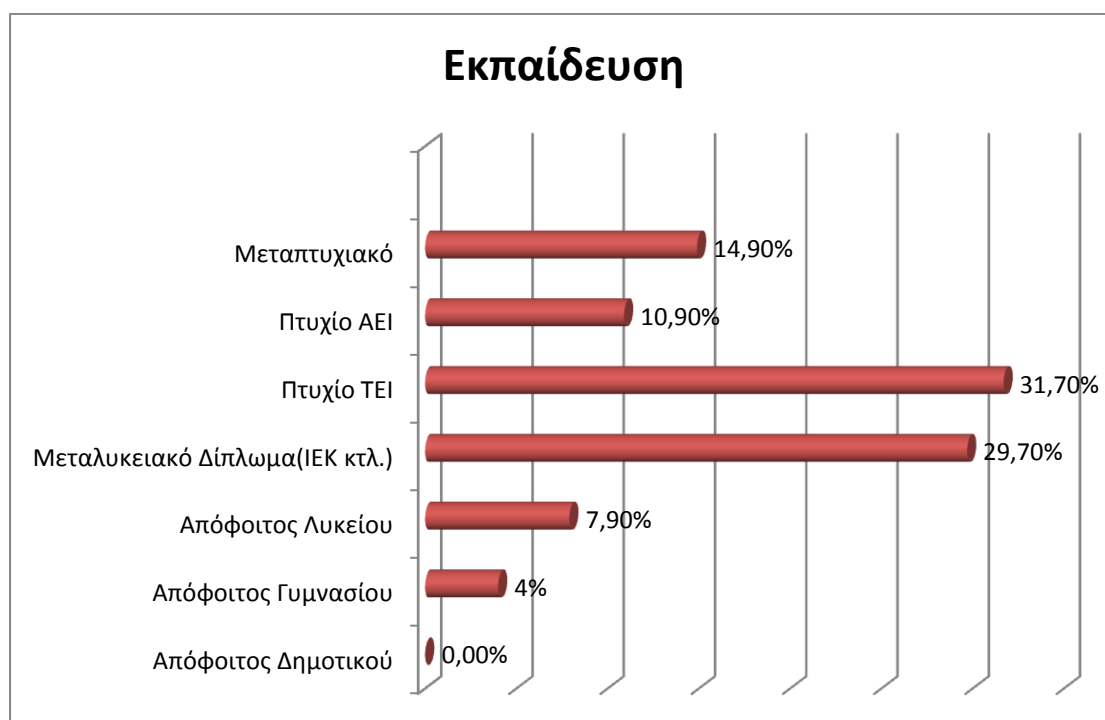


Τα συνολικά έτη εργασίας στον τομέα των ξενοδοχείων των ερωτηθέντων ήταν : 44,55% λιγότερο από 5 έτη, 22,77% από 5 έως 8 έτη, 25,74% από 10 έως 15 έτη, 4,95% από 16 έως και 20 έτη και 0.98% περισσότερο από 21 έτη.

Γράφημα 2 - έτη εργασίας



Γράφημα 3 – εκπαίδευση



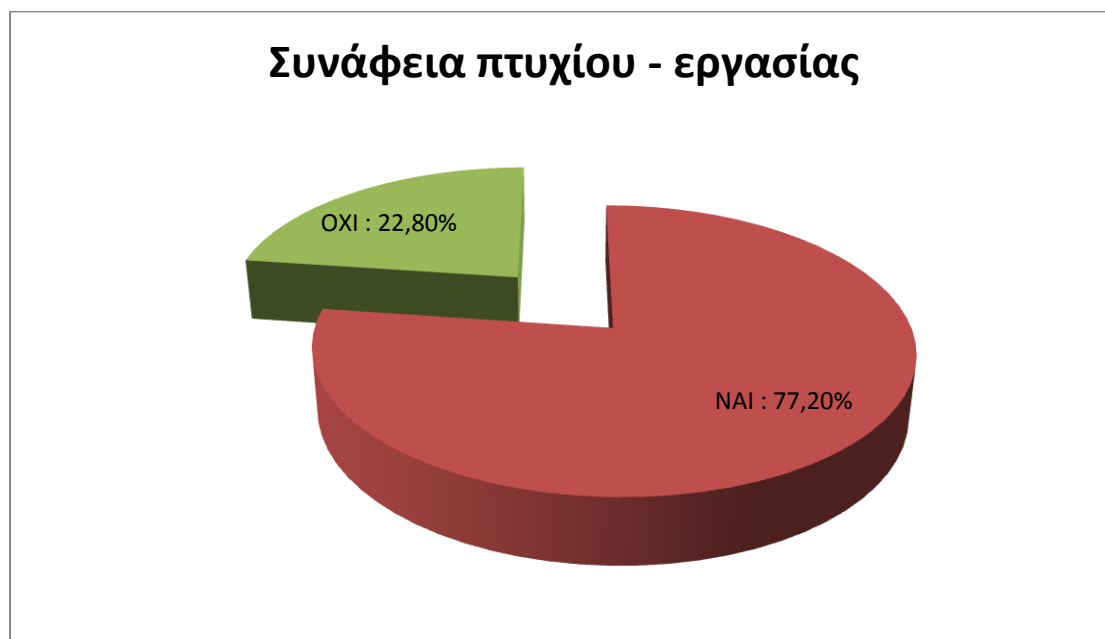
Η εκπαίδευση ως σημαντικό προσόν κάθε ενός εργαζομένου μα και ως στοιχείο για την συνεισφορά του στον οργανισμό θα περιγραφεί με τον παρόν γράφημα. Σε σύνολο 101 ερωτηθέντων, λοιπόν, που αποτελούν το δείγμα μας, παρατηρούμε πως το 31,7%, που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό έχει φοιτήσει σε σχολές ΑΤΕΙ (Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα) της Ελλάδος. Το αποτέλεσμα αυτό είναι εύλογο, καθώς στην Ελλάδα ακόμη δεν υπάρχει τμήμα Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΑΕΙ) για τα ξενοδοχειακά επαγγέλματα, οπότε και η πλειοψηφία των ενδιαφερόμενων στρέφεται στα Τμήματα Τουριστικών Επιχειρήσεων που υπάρχουν στην χώρα ή στις σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων που εμφανίζονται στο παρόν γράφημα ως 'Μεταλυκειακό Δίπλωμα'. Οι έχοντες τέτοιο δίπλωμα καλύπτουν το 29,7% όσων εργάζονται στις επιχειρήσεις του δείγματός μας. Το ενδιαφέρον είναι, πως τόσο στις σχολές αυτές, όσο και στα αντίστοιχα τμήματα των ΑΤΕΙ, υπάρχει εξοικείωση με τα τμήματα ενός ξενοδοχείου, μέσω πρακτικών μαθημάτων, μα και υποχρεωτικής πρακτικής που ο σπουδαστής οφείλει να

πραγματοποιήσει σε διάφορα ξενοδοχεία, προκειμένου να λάβει το πτυχίο – δίπλωμά του.

Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος απασχολούν το 14,9% της έρευνας, ποσοστό που δεν είναι ευκαταφρόνητο, καθώς στο παρελθόν ο ξενοδοχειακός τομέας στην Ελλάδα ήταν αρκετά υποτιμημένος, ειδικά όσον αφορά στα προσόντα που έπρεπε να διαθέτει ένας εργαζόμενος σε αυτόν, είτε σε απλές θέσεις λειτουργίας στο ξενοδοχείο, είτε στην ίδια την διοίκηση. Πτυχίο ΑΕΙ κατέχει το 10,4% του δείγματος, ποσοστό λογικό σύμφωνα με την προαναφερθείσα έλλειψη σχολής στα ΑΕΙ για προπτυχιακό στα τουριστικά επαγγέλματα. Πιθανόν οι απόφοιτοι των συγκεκριμένων σχολών να είναι κάτοχοι πτυχίου που αφορούν στα οικονομικά ή την διοίκηση επιχειρήσεων, επίσης χρήσιμες κατευθύνσεις για την εργασία σε ένα ξενοδοχείο. Ένα μικρό ποσοστό είναι απόφοιτοι Λυκείου (7,90%) και Γυμνασίου (4%), ενδεχομένως για πιο τεχνικής φύσεως εργασίας.

Στο γράφημα που ακολουθεί θα διαπιστώσουμε εάν όντως η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει τελικά συνάφεια με το πτυχίο ή δίπλωμα του καθενός.

Γράφημα 4 - συνάφεια πτυχίου - εργασίας



Παρατηρούμε πως υπάρχει συνάφεια πτυχίου – εργασίας σε ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 77,2%. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει και την

ικανότητα απορρόφησης που έχει ο κλάδος σε άτομα που έχουν σπουδάσει το αντικείμενο, κάτι που είναι ευοίωνα για το μέλλον, καθώς οι καταρτισμένοι εργαζόμενοι θα είναι αυτοί που θα κάνουν τον κλάδο να προοδεύσει ταχύτερα. Επίσης, δεδομένου πως το δείγμα μας αποτελείται από εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 5*, ενδεχομένως να υπογραμμίζει και την προτίμηση της διοίκησης να επιλέγει τελικά τους ενδιαφερόμενους που έχουν σχέση με τον τουρισμό, όχι μόνο βάσει της προϋοπηρεσίας τους μα και των σπουδών τους. Αυτό επιβεβαιώνει τα όσα αναλύσαμε στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας για την τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα, η οποία αρχίζει και γίνεται επιτακτική για το ανθρώπινο δυναμικό της σε επιχειρήσεις που θέλουν να συμβαδίζουν με το ευρωπαϊκό και το παγκόσμιο γίγνεσθαι. Τέλος, το ποσοστό αυτό κάνει την έρευνα πιο ουσιαστική και επιστημονικά, δεδομένου ότι το 77,2% των απαντήσεων έχει δοθεί από ανθρώπους που όχι μόνο εργάζονται στις επιχειρήσεις όπου έγινε η έρευνα, μα και έχουν περαιτέρω γνώσεις στα τουριστικά πράγματα, άρα και οι απαντήσεις τους βασίζονται σε ευρύτερες θέσεις και γνώσεις.

Μία ακόμη ερώτηση που τέθηκε στους εργαζόμενους είχε ως βασικό σκοπό να δείξει το κατά πόσο έχουν έμφυτη αίσθηση της προσφοράς μα και κατ'επέκτασιν, της ομαδικότητας, ή πιο σωστά, της απουσίας ατομικότητας. Το χαρακτηριστικό αυτό βοηθάει ιδιαίτερα τους εργαζομένους σε ξενοδοχεία να αποδώσουν σωστά, καθώς, τοποθετώντας το ομαδικό συμφέρον πάνω από το ατομικό, προάγεται η επικέντρωση στο τελικό αποτέλεσμα και πραγματώνεται με μεγαλύτερη επιτυχία η επίτευξη του στόχου. Και όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές στην εργασία αυτή, τα ξενοδοχεία απαιτούν περισσότερο από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος, καθώς όλες σχεδόν οι λειτουργίες εξαρτώνται από αυτό ακριβώς το πνεύμα, ώστε να περατωθούν με επιτυχία. Οι απαντήσεις των 100 ερωτηθέντων για το αν συμφωνούν ή όχι στη θέση 'οι άνθρωποι οφείλουν να βάζουν το συλλογικό συμφέρον πάνω από το ατομικό' αναπαρίστανται στο παρακάτω γράφημα :

Γράφημα 8



Είναι πολύ θετικό, όπως μπορεί κανείς να παρατηρήσει στο γράφημα, πως η πλειοψηφία των απαντήσεων στην ερώτηση εάν ο καθένας τοποθετεί το συλλογικό συμφέρον πάνω από το ατομικό έχει συγκεντρωθεί στο 'απόλυτα', το 'πολύ' και το 'άρκετα'. Πιο συγκεκριμένα, 24 άτομα δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με την προτεραιότητα του συλλογικού καλού έναντι του ατομικού, 33 άτομα συμφωνούν πολύ και 25 άτομα είναι αρκετά σύμφωνα. Από την άλλη μεριά, 11 άτομα λίγο και 7 καθόλου δεν υποστηρίζουν αυτήν την θέση. Σε ένα όμως τέτοιο περιβάλλον, ακόμη και αν αυτά τα άτομα φαίνονται λίγα, μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη στην ομαλή δεικπαιρέωση εργασιών και μάλιστα ομαδικών.

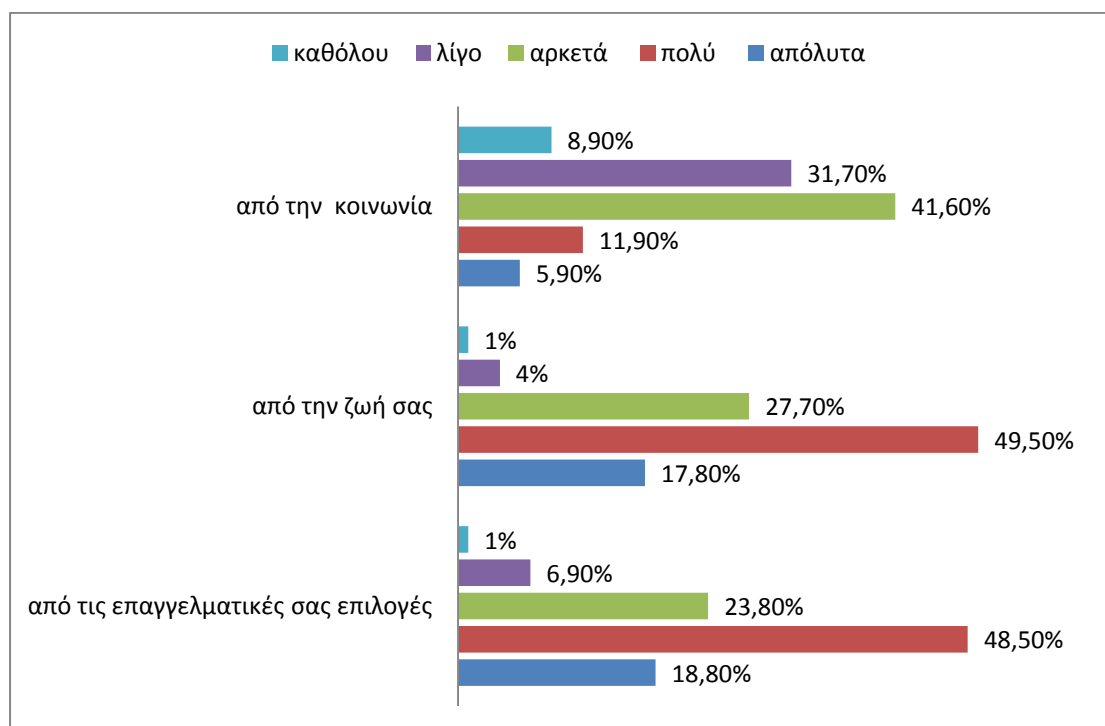
Β.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι όπως θελήσαμε να την προσεγγίσουμε, χωρίστηκε σε 2 τομείς : στην ικανοποίηση από τους γενικότερους τομείς της ζωής του κάθε ενός που δουλεύει στην επιχείρηση και την ικανοποίηση από το χώρο εργασίας του. Ο διαχωρισμός αυτός είναι

σημαντικός, καθώς στην πρώτη περίπτωση διαφαίνονται στοιχεία της προσωπικότητάς του, των επιλογών του και της ικανοποίησης που νιώθει γενικότερα ως άτομο και στην δεύτερη το κατά πόσο νιώθει ικανοποίηση στον χώρο εργασίας του, που μπορεί να δώσει μια γενική εικόνα για την άποψη των υπαλλήλων για το εργασιακό περιβάλλον σε ελληνικά ξενοδοχεία 5*. Τα στοιχεία αυτά αφού μελετηθούν, μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να εφαρμόσουν τακτικές που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας.

Η ικανοποίηση που αφορά σε προσωπικό επίπεδο χωρίστηκε για την παρούσα έρευνα σε τρεις τομείς. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν για την ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ τους:

Γράφημα 5 – ικανοποίηση(α)



Παρατηρείται ότι σε προσωπικό επίπεδο λοιπόν, σχεδόν όλοι είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι. Οι περισσότεροι δηλώνουν αρκετά και πολύ ικανοποιημένοι, εκτός από την ερώτηση που αφορά στην κοινωνία, όπου εμφανίζεται μία σχετική δυσαρέσκεια. Τα άκρα, δηλαδή την απόλυτη ικανοποίηση και την καθόλου, δεν την χρησιμοποιούν ιδιαίτερα ως απάντηση

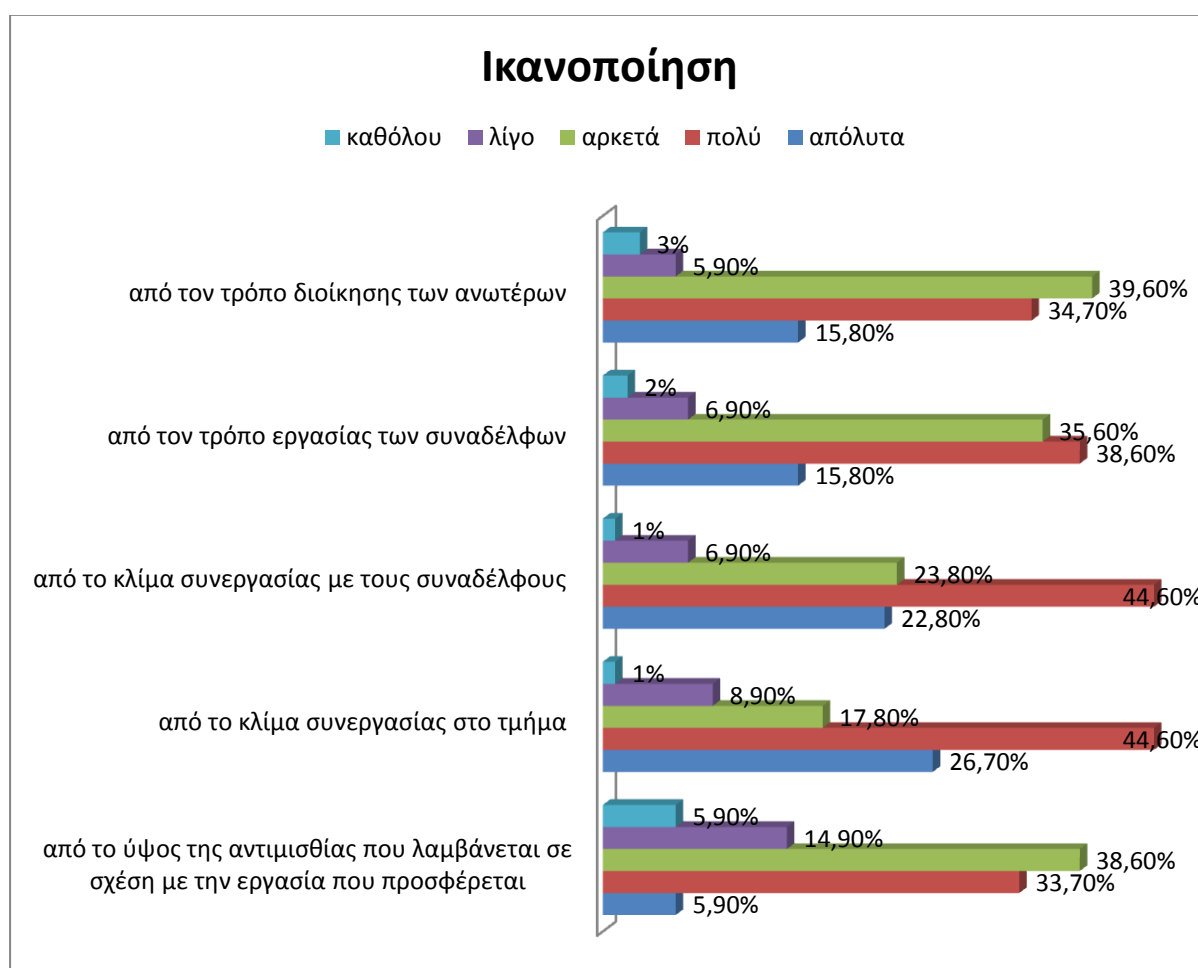
αν και η απόλυτη ικανοποίηση φαίνεται να υπερέχει της 'καθόλου'. Σε γενικά πλαίσια μπορεί λοιπόν να εξαχθεί το συμπέρασμα πως το δείγμα μας αποτελείται από ανθρώπους που είναι ικανοποιημένοι από την ζωή τους, την κοινωνία και τις επαγγελματικές τους επιλογές, στοιχείο πολύ σημαντικό – εκτός των άλλων- και για την αποδοτικότητά στην εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν οι εξής :

- Ικανοποίηση από την κοινωνία : 42 εργαζόμενοι δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την κοινωνία. Λίγο ικανοποιημένοι είναι 32, πολύ 12 και καθόλου 9 άτομα. 6 δηλώνουν απόλυτα ικανοποιημένοι. Πρόκειται σε γενικές γραμμές μία λογική συχνότητα και δεδομένων των συνθηκών –οικονομική κρίση, εσωτερικές συγκρούσεις-, θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι και θετική. Οι άνθρωποι που νιώθουν ικανοποιημένοι από την κοινωνία σίγουρα δεν θα μεταφέρουν δυσaréσκεια και αρνητισμό στο εργασιακό τους περιβάλλον, αυξάνοντας μέσω του θετικού κλίματος την απόδοση την δική τους και των συναδέλφων.
- Ικανοποίηση από την ζωή : εδώ το 50% των ερωτηθέντων, δηλαδή 50 άτομα δηλώνουν πολύ ικανοποιημένα από την ζωή τους. Αρκετά ικανοποιημένα δηλώνουν 28, απόλυτα ικανοποιημένα 18, λίγο 4 και καθόλου ικανοποιημένο εμφανίζεται μόνο 1 άτομο. Η ικανοποίηση από την ζωή εμπεριέχει προσωπική μα και επαγγελματική διάσταση, η οποία, όπως θα φανεί παρακάτω, συμφωνεί σε αριθμούς με την ικανοποίηση από την ζωή. Μπορεί λοιπόν να γίνει η εικασία πως οι εργαζόμενοι που αποτελούν το δείγμα μας θεωρούν πρωταρχικό κομμάτι στην ζωή τους τις επαγγελματικές τους επιλογές - όταν λοιπόν αυτές είναι σωστές, νιώθουν και οι ίδιοι ικανοποιημένοι από την ζωή τους εν γένει.
- Ικανοποίηση από τις επαγγελματικές επιλογές : πολύ ικανοποιημένοι δηλώνουν 49 εργαζόμενοι (50 δήλωναν επίσης πολύ ικανοποιημένοι από την ζωή τους, διαφαίνεται λοιπόν η αντιστοιχία που προαναφέραμε), αρκετά ικανοποιημένοι οι 24. Απόλυτα ικανοποιημένοι απαντήσαν πως είναι οι 19, λίγο οι 7 και, όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, καθόλου ικανοποιημένο μόνο ένα άτομο. Η αντιστοιχία με τις

απαντήσεις από την 'ικανοποίηση από την ζωή' είναι εμφανής, η εικασία λοιπόν που έγινε ενισχύεται.

Το δεύτερο γράφημα αυτής της ενότητας αντικατοπτρίζει κατά μία έννοια και την εικόνα που έχουν οι ερωτηθέντες για τον χώρο εργασίας τους. Οι ερωτήσεις αφορούν σε θέματα που έχουν να κάνουν καθαρά με την επαγγελματική τους δραστηριότητα. Ζητήθηκε λοιπόν η απάντηση στο κατά πόσο κάθε εργαζόμενος έπαιρνε ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:

Γράφημα 6 – ικανοποίηση (β)



Οι περισσότεροι φαίνεται να είναι αρκετά ή και πολύ ικανοποιημένοι, ενώ κάποιοι εμφανίζονται και απόλυτα ικανοποιημένοι. Το κλίμα στα επιμέρους τμήματα και η εικόνα του καθενός για την εργασία του άλλου εμφανίζεται θετική. Ενδιαφέρον είναι το γεγονός πως η μόνη αρνητική εικόνα φαίνεται να

είναι αυτή της διοίκησης των ανωτέρων, όπου το ποσοστό της ικανοποίησης πέφτει αρκετά, όπως και αυτή της αντιμισθίας που λαμβάνουν. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους είχε ως εξής :

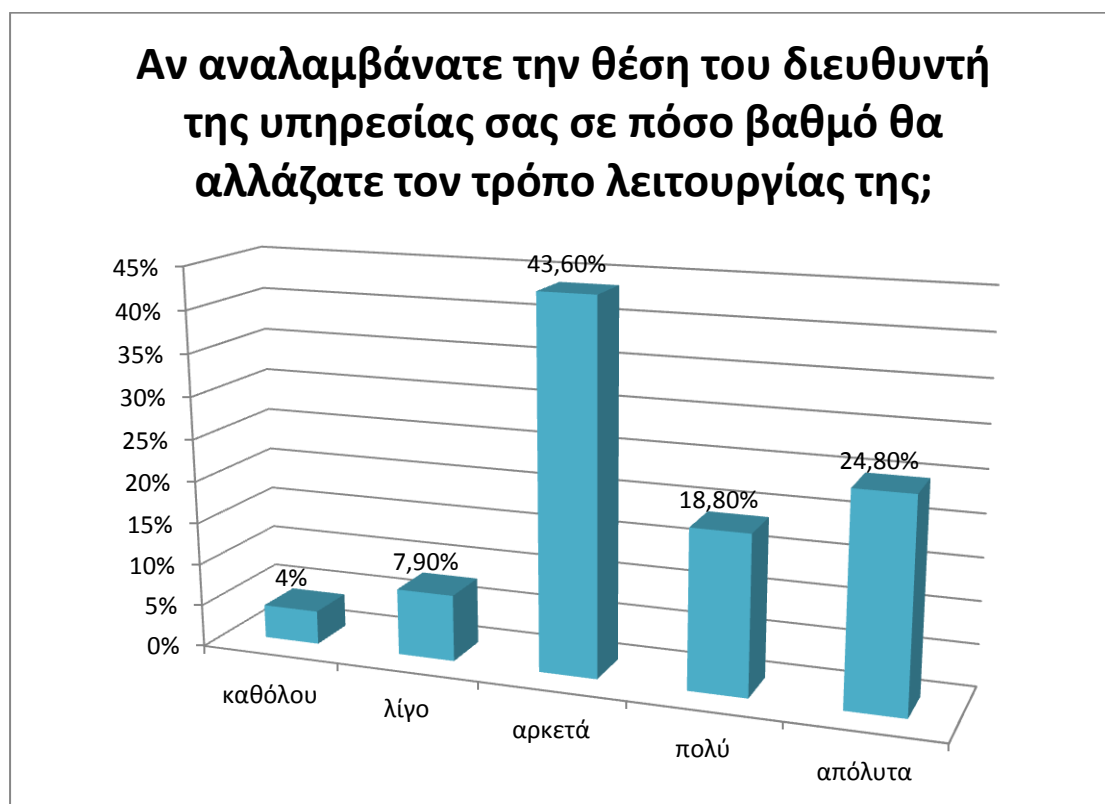
- Ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων : σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση είναι καλή, αρκετή, έως πολλή. Αρκετά ικανοποιημένοι εμφανίζονται 40 εργαζόμενοι, πολλοί 35. Απόλυτα ικανοποιημένοι είναι οι 16. Υπάρχουν, εντούτοις και κάμποι που δεν συμφωνούν καθόλου με τον τρόπο διοίκησης (3) και άλλοι που συμφωνούν λίγο (6).
- Ικανοποίηση από τον τρόπο εργασίας των συναδέλφων : στην ερώτηση αυτή οι περισσότεροι (39) απάντησαν πως είναι πολύ ικανοποιημένοι από τρόπο εργασίας των συναδέλφων τους. Αρκετά απάντησαν πως είναι οι 36, απόλυτα οι 16, καθόλου οι 2 και λίγο οι 7. Η εικόνα που δίνεται είναι αυτή της αλληλοεκτίμησης μεταξύ των υπαλλήλων όσον αφορά στον τρόπο εργασίας, κάτι που ευνοεί την ανάπτυξη θετικών σχέσεων και την πιο ομαλή πορεία των ομαδικών εργασιών. Όπως είναι ευνόητο, είναι πολύ ουσιαστικό να εκτιμά κάποιος τις επαγγελματικές ικανότητες των συναδέλφων, ειδικά σε έναν χώρο όπου οι περισσότερες εργασίες που πρέπει να εκοπνηθούν είναι ομαδικές. Επιπλέον, το αποτέλεσμα είναι περισσότερο έγκυρο στην παρούσα έρευνα που αφορά σε ξενοδοχεία απ' ό,τι θα ήταν σε άλλες επιχειρήσεις, καθώς σε ένα μεγάλο ποσοστό έχουν δουλέψει μαζί πάνω σε κάτι, οπότε και ο καθένας παραθέτει την άποψή του για τους άλλους έχοντας σεβαστό αριθμό δεδομένων στα χέρια του.
- Ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους : στις 2 επόμενες ερωτήσεις παρατηρούμε πολύ θετικές απαντήσεις και το κλίμα συνεργασίας ανέρχεται τελικά στην πιο ικανοποιητική διάσταση που έχει ο χώρος εργασίας των ατόμων σε ξενοδοχεία 5* στην Ελλάδα. Όσον αφορά στον κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους, λοιπόν, οι 23 απάντησαν πως είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και οι 45 πολύ. Οι αρκετά ικανοποιημένοι είναι 24, ενώ καθόλου ικανοποιημένος φαίνεται να είναι μόνο 1 και λίγο ικανοποιημένοι 7.

- Ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας στο τμήμα : και στην ερώτηση αυτή, όπως προαναφέραμε, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πολύ περισσότεροι από τους ικανοποιημένους σε άλλα θέματα. Το κλίμα συνεργασίας στο τμήμα και όχι μόνο με τους συναδέλφους, αλλά και με απλούς συνεργάτες εμφανίζεται περισσότερο από θετικό. Για 27 άτομα το κλίμα που έχει διαμορφωθεί είναι απόλυτα ικανοποιητικό, για 45 – όπως και για αυτό με τους συναδέλφους- πολύ ικανοποιητικό και αρκετά ικανοποιητικό για 18. Λίγο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι 9 και καθόλου ο 1. Γίνεται εύκολα λοιπόν κατανοητό, πως το ευχάριστο κλίμα που έχει διαμορφωθεί οδηγεί σε υψηλότερη αποδοτικότητα τους εργαζόμενους σε σύγκριση με ένα αντίστοιχο, πιο δυσάρεστο κλίμα. Η διαμόρφωση αυτής της θετικής ατμόσφαιρας στον χώρο εργασίας, δεδομένης της υψηλής ικανοποίησης, είναι δύσκολο να εικάσουμε πως οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες, όπως π.χ. σε συμφωνία χαρακτήρων. Το πιο πιθανό είναι πως οι υπεύθυνοι έχουν φροντίσει για κάτι τέτοιο, μέσω του σχεδιασμού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και σχετικών πρακτικών που έχουν υιοθετήσει και όπως διαφαίνεται έχουν θετικά αποτελέσματα στην διαμόρφωση του καλού κλίματος.
- Ικανοποίηση από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε : η ερώτηση αυτή, που αφορά στην ουσία τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων στα ξενοδοχεία 5* στην Ελλάδα, δεν έχει την εικόνα των προηγούμενων απαντήσεων. Μόλις 6 είναι οι απόλυτα ικανοποιημένοι, 34 οι πολλοί και 39 οι αρκετά ικανοποιημένοι. 15 απαντήσανε πως είναι λίγο ικανοποιημένοι, ενώ 6 καθόλου. Και ενώ τα νούμερα δεν είναι από μόνα τους απογοητευτικά, συγκρινόμενα εντούτοις με τις προηγούμενες ερωτήσεις, υπογραμμίζουν αισθητά πως οι οικονομικές απολαβές σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν είναι για τους εργαζόμενους ο λιγότερος ικανοποιητικούς παράγοντες από όλους που συνθέτουν το περιβάλλον εργασίας τους.

Στην συνέχεια ζητήθηκε από τους εργαζομένους να αξιολογήσουν την συνολική λειτουργία της υπηρεσίας μέσω της πιθανής ανάθεσης της θέση

τους διευθυντή στους ίδιους. Οι απαντήσεις θα δείξουν το κατά πόσο θεωρούν την συνολική λειτουργία εύρυθμη ή όχι. Αυτό προκύπτει καθώς, όσο περισσότερο θα φανεί ότι επιδιώκουν αλλαγές, τόσο θεωρούν πως η συνολική λειτουργία δεν είναι απόλυτα ικανοποιητική. Το κάτωθι διάγραμμα αφορά στις απαντήσεις που δόθηκαν :

Γράφημα 7



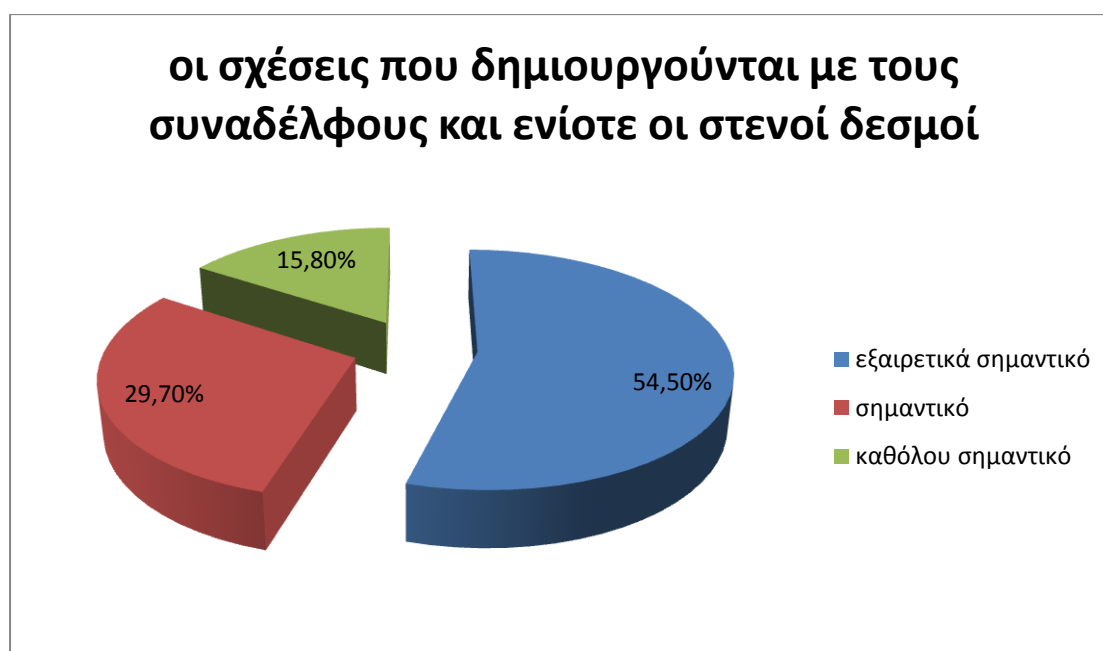
Παρατηρούμε πως οι περισσότερες απαντήσεις φανερώνουν μία διάθεση των ερωτηθέντων για αλλαγές στο τμήμα. 43,6% (44 άτομα) θεωρούν πως οι ίδιοι θα προέβαιναν σε αρκετές αλλαγές, σε πολλές αλλαγές το 18,8% (19 άτομα) και ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί ότι το 24,8% (25 άτομα) θα άλλαζε σε απόλυτο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας στο τμήμα. Αυτό καταδεικνύει είτε μία έντονη δυσαρέσκεια για τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας, είτε μία έντονη πίστη πως οι ίδιοι θα μπορούσαν να τα καταφέρουν καλύτερα. Δεδομένων των προηγούμενων απαντήσεων όσον αφορά στην ικανοποίηση από τους επιμέρους παράγοντες στην εργασία και που ήταν ιδιαίτερα θετικό, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως πιστεύουν στο νέο πνεύμα που θα μπορούσε να φέρει ένας καινούργιος άνθρωπος στην θέση του διευθυντή. Σε πολλές

επιχειρήσεις, ειδικά στην χώρα μας, ακόμα και αν η λειτουργία είναι ομαλή, υπάρχει η πεποίθηση πως κάποιος άλλος ενδεχομένως να τα κατάφερνε καλύτερα – πεποίθηση που ενισχύεται από τον μεγάλο μέσο όρο ηλικίας ανθρώπων που καταλαμβάνουν τις υψηλότερες –διευθυντικές- θέσεις.

Γ.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΟΥΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι παράγοντες που οι άνθρωποι θεωρούν σημαντικούς στον χώρο εργασίας τους είναι το βασικό μέσον διά του οποίου μπορούν να αναπτυχθούν προγράμματα υποκίνησής τους. αποτελούν δηλαδή εν δυνάμει κίνητρα, που αν οι υπεύθυνοι χειριστούν με τον σωστό τρόπο, θα οδηγήσουν σε αύξηση της ικανοποίησης και συνεπακόλουθα, της αποδοτικότητάς τους. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να κατατάξουν πέντε δοθέντες παράγοντες σε εξαιρετικά σημαντικούς, σημαντικούς και καθόλου σημαντικούς. Τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω και επιχειρείται μία στοιχειώδη συσχέτισή τους με τις θεωρίες υποκίνησης όπως περιγράφησαν στο πρώτο μέρος της εργασίας.

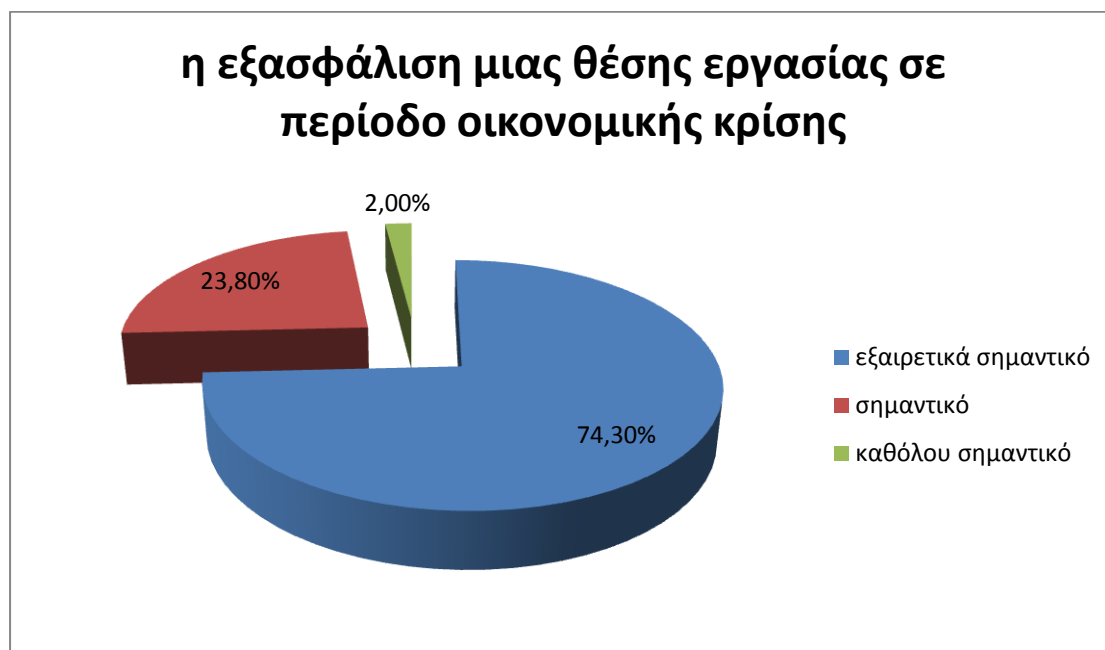
Γράφημα 9



Η κάλυψη των αναγκών για κοινωνικοποίηση για την οποία μίλησε ο Maslow φαίνεται να βρίσκει σύμφωνους εδώ το 54,5% των ερωτηθέντων, η οποίοι θεωρούν τις σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα της ικανοποίησης στην εργασία. Καλύπτει ως ανάγκη τα εσωτερικά κίνητρα των ανθρώπων και έχει να κάνει με την ανάγκη των υπαλλήλων να νιώθουν μέρος του συνόλου (εδώ της τουριστικής επιχείρησης). Για τον λόγο αυτό, πολλές μονάδες υιοθετούν πρακτικές όπως συνεστιάσεις, εκδηλώσεις, ταξίδια σε κοντινούς ή και μακρινούς προορισμούς. Ο σκοπός είναι να έρθουν πιο κοντά οι εργαζόμενοι μέσω κοινών εμπειριών που δεν έχουν να κάνουν μόνο με την διεκπαιρέωση των εργασιακών τους καθηκόντων, μα και με δραστηριότητες που κανονικά συμβαίνουν στον ελεύθερο χρόνο τους. Έχουν την δυνατότητα να έρθουν πιο κοντά και να μοιραστούν ευχάριστες, ανέμελες στιγμές, οι οποίες οδηγούν σε περαιτέρω δέσιμο το οποίο θα έχει αντίκτυπο στο περιβάλλον της καθημερινότητας, όταν θα επιστρέψουν σε αυτήν. Η αποδοτικότητα αυξάνεται και το ευχάριστο κλίμα που επικρατεί διευκολύνει και τις εργασιακές σχέσεις και αμβλύνει τις τριβές.

Απλά σημαντικό το θεωρεί το 29,70% και καθόλου σημαντικό το 15,80% που ενδεχομένως να μην δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάγκη αυτή της κοινωνικοποίησης μέσω της εργασίας. Το ποσοστό αυτό περιγράφει ενδεχομένως και ανθρώπους οι οποίοι δεν θέλουν να αναπτύξουν δεσμούς στην εργασία καθώς κάτι τέτοιο θεωρείται περιττό μα και σε κάποιες περιπτώσεις, εμπόδιο για την επιτυχή απόδοσή τους στα εργασιακά τους καθήκοντα (δεν μπλέκουν δηλαδή την εργασία με την προσωπική τους ζωή και αποστασιοποιούνται συναισθηματικά από αυτήν). Καλό θα ήταν να συμβαίνει κάτι τέτοιο στις διοικητικές θέσεις ενός ξενοδοχείου, προκειμένου η οργάνωση και αξιολόγηση να γίνεται αμερόληπτα, όχι όμως στα επιμέρους τμήματα, όπου είναι απαραίτητη η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος για μία επιτυχή απόδοση, άρα και η ύπαρξη περαιτέρω δεσμών που θα ευνοήσουν αυτόν το σκοπό.

Γράφημα 10



Η εξασφάλιση μιας θέσης εργασίας σε περίοδο οικονομικής κρίσης θα μπορούσε παλαιότερα να καλύψει μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων. Δεδομένου όμως πως η έρευνα πραγματοποιήθηκε περίοδο που η οικονομική κρίση στην Ελλάδα άρχισε να υφίσταται, βρίσκει το 74,30% των ερωτηθέντων να το θεωρούν παράγοντα εξαιρετικά σημαντικό. Έχει να κάνει όχι τόσο με τα κίνητρα που απασχολούν το μίσθωμα (δηλαδή τα χρήματα), αλλά με την ανάγκη για ασφάλεια, η οποία εμφανίζεται, όπως θα δούμε και παρακάτω, πρωταρχική σε σχέση με τις υπόλοιπες την δεδομένη χρονική στιγμή. Η εξασφάλιση μιας θέσης εργασίας πολλές φορές καθίσταται πιο σημαντική από την ίδια την φύση της εργασίας σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Οι ανάγκες την δεδομένη χρονική στιγμή αλλάζουν, καθώς δεν υπάρχει η πολυτέλεια της επιλογής. Είναι ευνόητο πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κινηθεί ανάλογα, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που παρέχονται από την έρευνα αυτή προς όφελος της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η εγγύηση για παροχή ασφάλειας στους εργαζομένους που αποδίδουν σωστά, ενδεχομένως να αυξήσει και την αποδοτικότητά τους δεδομένου πως υπάρχει πάντα το βάρος της απειλής μη εργασίας στην συνείδησή τους λόγω μίας κρίσης.



Η εργασία, εκτός από οικονομική αντιλαβή, αποτελεί σίγουρα και μία γενικότερη εξασφάλιση για το πώς αντιμετωπίζεται το άτομο από τον κοινωνικό του περίγυρο, μα και από τον ίδιο του τον εαυτό. Οι ευθύνες που αναλαμβάνει και φέρνει σε πέρας μα και η θέση που κατέχει σε μία επιχείρηση το κάνουν να αισθανθεί χρήσιμο ή όχι και ενεργό μέλος της κοινωνίας. Το 57,40% του δείγματός μας θεωρεί εξαιρετικά σημαντικό την γενική και ψυχολογική εξασφάλιση που προσφέρει ο χώρος εργασίας. Η ανάγκη αυτή, αν την ανάγουμε στην πυραμίδα του Maslow, θα μπορούσαμε να πούμε πως καλύπτει κυριότατα τις ανάγκες εκτίμησης, και ίσως και αυτές τις αυτοπραγμάτωσης, όταν η εξασφάλιση σε κοινωνικό και ψυχολογικό επίπεδο είναι πλήρης και όχι μερική. Το 32,70% θεωρεί κάτι τέτοιο σημαντικό και ένα 8,90% φαίνεται να το θεωρεί καθόλου σημαντικό. Μια εικασία για το χαμηλό ποσοστό θα μπορούσε να είναι πως είτε έχουν καλυφτεί οι άλλες, οι πιο βασικές ανάγκες κάποιων εργαζομένων προκειμένου να αποδώσουν βαρύτητα στην συγκεκριμένη. Άλλωστε και στην πυραμίδα του Maslow βρίσκονται στην κορυφή, ως τελευταίες ανάγκες που (εάν φανούν) θα προκύψουν μετά την κάλυψη των υπολοίπων.

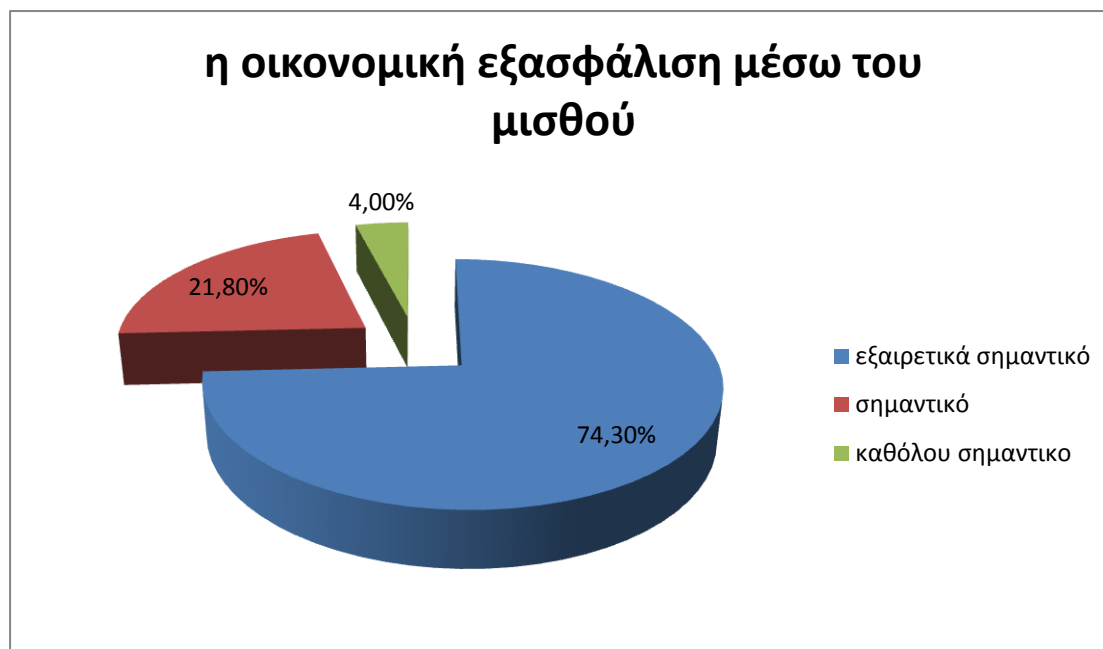


Η εργασία που συνδέεται με εσωτερικά κίνητρα, την πλήρωση δηλαδή εσωτερικών αναγκών, φαίνεται πως είναι εξαιρετικά σημαντική για το 60, 40% των ερωτηθέντων. Οι εργασίες ρουτίνας, όπως είναι φυσικό, δεν αποτελούν δέλεαρ, ειδικά για κάποιον που συνειδητά έχει επιλέξει να εργαστεί στον τομέα των ξενοδοχείων. Αυτό συμβαίνει καθώς είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτού του κλάδου το απρόσμενο, δεδομένου του γεγονότος ότι ο κλάδος έχει να κάνει με συνέχεια καινούργιους ανθρώπους που έρχονται, ζητούν και φεύγουν. Η ζήτηση αυτή, η οποία είναι διαφορετική ποιοτικά και ποσοτικά από άνθρωπο σε άνθρωπο, από τον ένα πελάτη δηλαδή στον άλλον, δημιουργεί συνεχείς προκλήσεις για τον εργαζόμενο. Ως φυσικό λοιπόν επακόλουθο, η καθημερινότητα να γίνεται πιο ενδιαφέρουσα, καθώς συνεχώς καλείται ο υπάλληλος να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις με σκοπό την επιτυχή διεκπεραίωσή τους.

Επιπρόσθετα, η ίδια η φύση της εργασίας σε ένα ξενοδοχείο, στο τέλος της ημέρας και αν η επιλογή της έγινε συνειδητά, επιβραβεύει τον εργαζόμενο με το παραπάνω. Αυτό συμβαίνει καθώς πρόκειται για επάγγελμα που αφορά σε ανθρώπους και την ικανοποίησή τους. Το νόημα που αποκτά η καθημερινή εργασία όταν έχει να κάνει με το χαμόγελο που ο πελάτης δύναται να δώσει όταν μένει ευχαριστημένος είναι ουσιαστικό και αδιαμφισβήτητο. Μόνο το

9,90% φαίνεται να θεωρεί την επιτέλεση ενός έργου που έχει ουσία καθόλου σημαντικό, ενώ το 29,7 το θεωρεί απλά σημαντικό.

Γράφημα 13

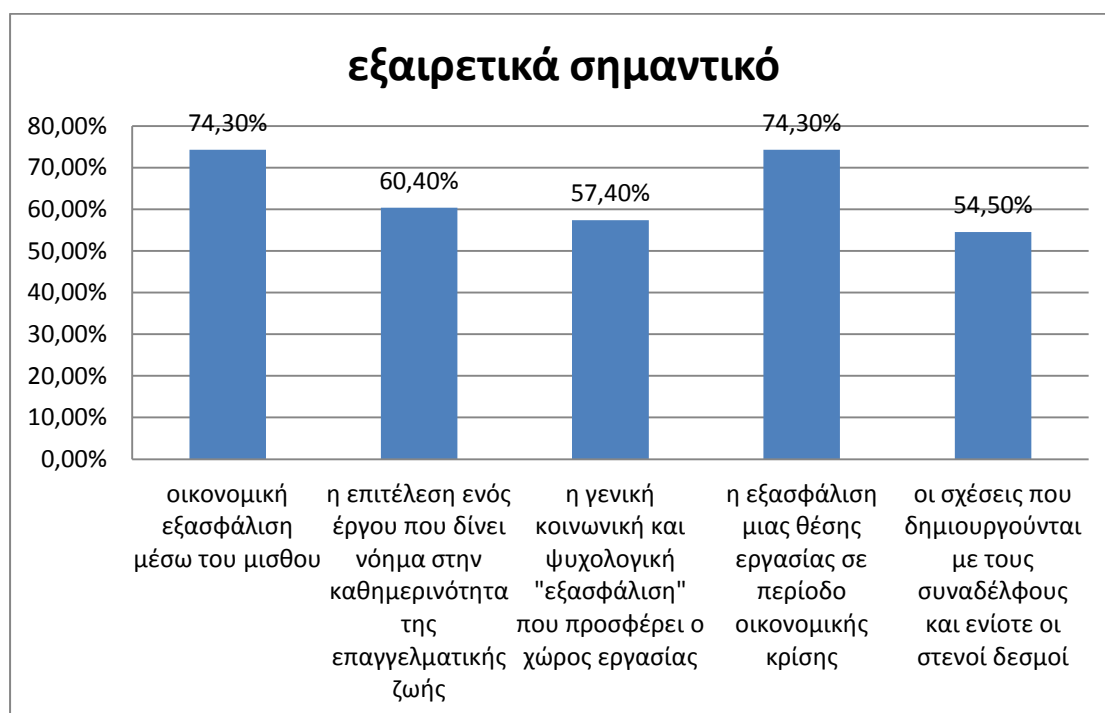


Οι οικονομικές απολαβές ως κίνητρο για τους εργαζομένους, όπως παρουσιάστηκε εκτενώς στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, έχουν μεγάλη βαρύτητα στην συνείδηση του κάθε υπαλλήλου. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου οι άλλες πρακτικές του τμήματος των ανθρώπινων πόρων καθιστούν ικανοποιητικό ή βελτιώνουν το εργασιακό κλίμα, ο μισθός εντούτοις εξακολουθεί να έχει εξέχουσα θέση όσον αφορά στην σημαντικότητά του. Αποτελεί άλλωστε παράγοντα 'μη δυσαρέσκειας' αν αντιμετωπιστεί σωστά, σύμφωνα και με την θεωρία του Herzberg. Αν από την άλλη δεν αντιμετωπίζεται σωστά, οδηγεί σε απογοήτευση και τα υπόλοιπα κίνητρα φαντάζουν πιο ασήμαντα. Στα ξενοδοχεία 5* όπου έγινε η παρούσα έρευνα, το ποσοστό το οποίο έκρινε τον παράγοντα αυτό ως εξαιρετικά σημαντικό αγγίζει το 74,30% του συνόλου. Η παραδοχή αυτή ενισχύει την υπόθεση πως ο χρηματικός παράγοντας αποτελεί βασική μέριμνα του καθενός που βρίσκεται (και) μέσα στον χώρο των ξενοδοχείων. Όπως γίνεται κατανοητό, η υιοθέτηση συστημάτων αύξησης του εισοδήματος (όπως μπόνους, έξτρα κτλ) έχει μεγάλες πιθανότητες να γίνει αποδεκτή με επιτυχία δεδομένης της μεγάλης έμφασης που οι εργαζόμενοι δίνουν στον χρηματικό παράγοντα. Το

21,80% απάντησε πως τον θεωρεί απλά σημαντικό και ένα 4% καθόλου σημαντικό. Οι απαντήσεις αυτές πιθανόν να σχετίζονται με άτομα που έχουν φτάσει σε ανάγκες αυτοπραγμάτωσης περισσότερο, ή που γενικά εστιάζονται στην εσωτερική, την ψυχολογική κάλυψη μέσω της εργασίας τους.

Τα ποσοστά που αφορούν στην μεγάλη σημαντικότητα των προαναφερθέντων παραγόντων απεικονίζεται και συγκεντρωτικά στο παρακάτω γράφημα :

Γράφημα 14



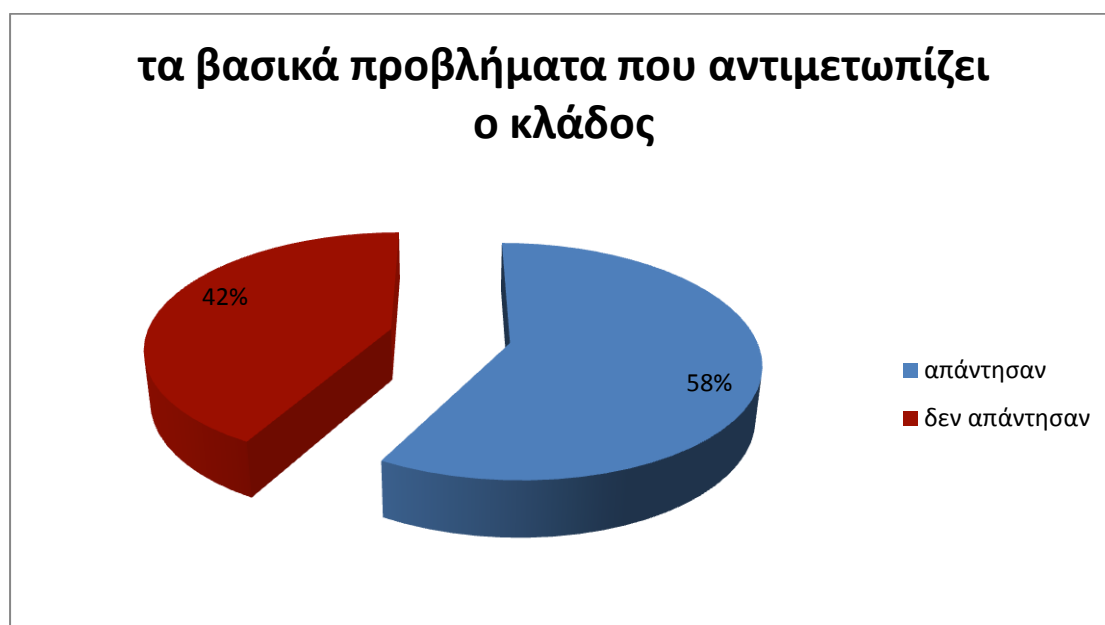
Όπως διαφαίνεται, η οικονομική εξασφάλιση μέσω του μισθού και η εξασφάλιση μίας θέσης εργασίας σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι οι παράγοντες που χρήζονται 'εξαιρετικά σημαντικοί' για τους εργαζόμενους σε ποσοστό 74,30%. Άρα η οικονομική διάσταση της εργασίας είναι για τους ερωτηθέντες η πλέον βαρύνουσα, κάτι που όπως έχει ειπωθεί και νωρίτερα αιτιολογείται απόλυτα και λόγω της ιδιαίτερης οικονομικής κατάστασης που αντιμετωπίζει η χώρα στο παρόν χρονικό διάστημα. Η επιτέλεση ενός έργου που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής ζωής ακολουθεί με ποσοστό εξαιρετικής σημαντικότητας 60,40%, ενώ τελευταία έρχεται η γενικότερη κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση που προσφέρει η εργασία

και οι σχέσεις που δημιουργούνται με τους συναδέλφους και οι λοιποί δεσμοί με ποσοστά 57,40% και 54,50% αντίστοιχα.

Η ιδιαιτερότητα αυτού του συγκεκριμένου γραφήματος είναι ακριβώς ότι περιγράφει συγκεντρωτικά στο τι είναι εξαιρετικά σημαντικό για τους εργαζομένους. Και αυτό έχει βαρύνουσα σημασία, καθώς αυτοί είναι και οι βασικοί υποκινητές στην συνείδησή τους. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσε να ενδυναμώσει πρακτικές που θα φέρουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους, εστιάζοντας σε αυτούς τους υποκινητές.

Δ.ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

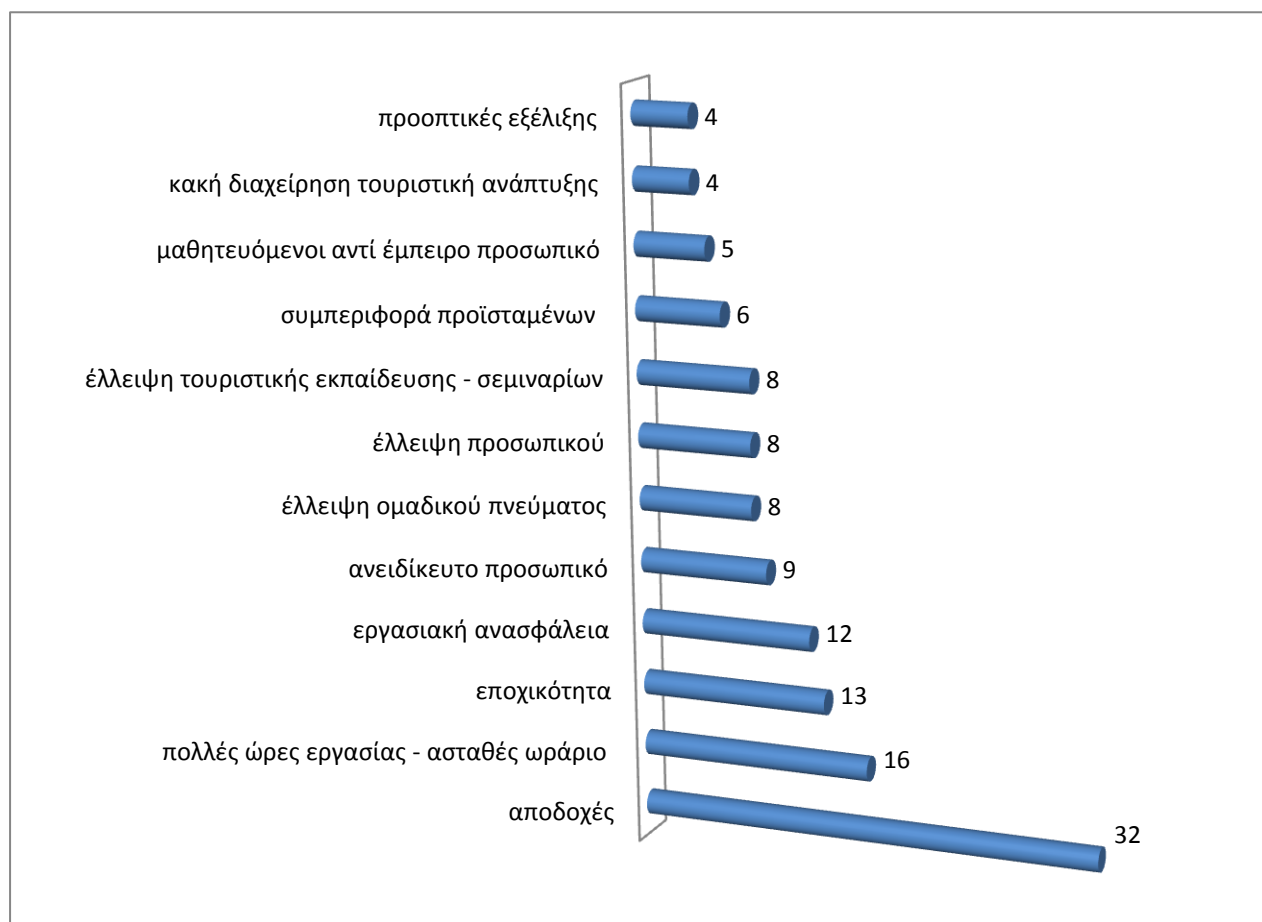
Γράφημα 15



Παρατηρούμε ότι στην συγκεκριμένη ερώτηση δεν απάντησε το 42%. Αυτό μπορεί να οφείλεται στον φόρτο εργασίας, καθώς οι απαντήσεις έπρεπε να συμπληρωθούν ολογράφως από τους εργαζόμενους (δεν ήταν της μορφής multiple choice ή απλό και ΝΑΙ / ΟΧΙ) και ενδεχομένως να μην υπήρχε αρκετός χρόνος. Μία άλλη εξήγηση είναι πως δεν επιθυμούσαν να κατονομάσουν συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να

παραπέμπουν σε συγκεκριμένα πρόσωπα. Κάτι τέτοιο μπορεί να θεωρησαν πως θα οδηγούσε σε προστριβές, παρά το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα. Η ανάλυση των δεδομένων μας τώρα θα επικεντρωθεί στο 58% των ερωτηθέντων, των οποίων έχουμε τις απαντήσεις. Οι εργαζόμενοι λοιπόν στα ξενοδοχεία 5* στην Ελλάδα πιστεύουν ότι τα προβλήματα που συναντώνται στον κλάδο του τουρισμού είναι τα εξής :

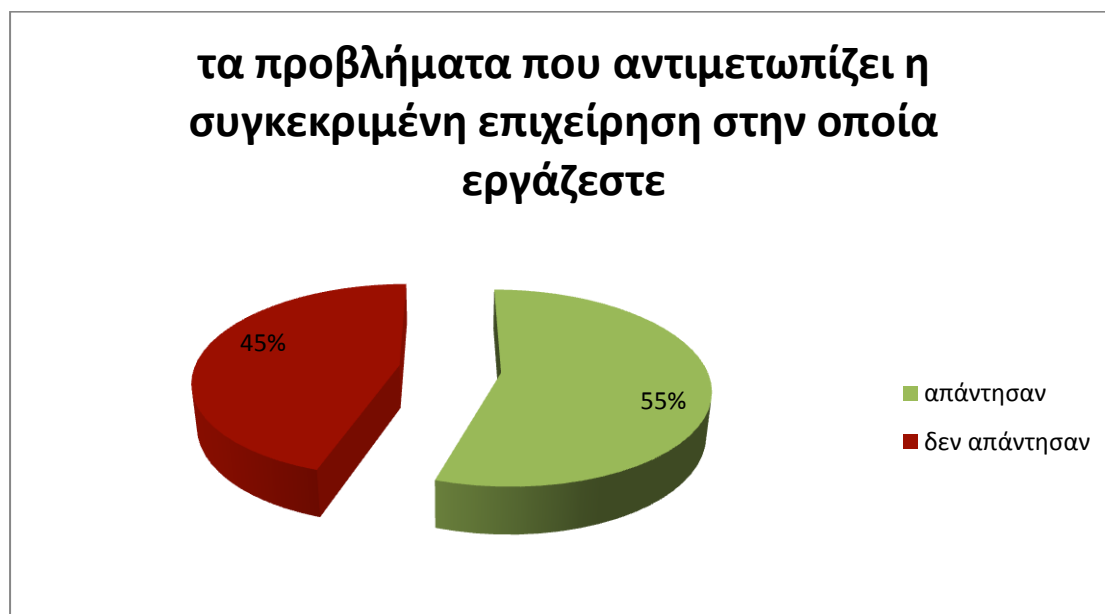
Γράφημα 16



Οι ερωτηθέντες ζητήθηκαν να καταγράψουν 3 βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος και γι'αυτό οι απαντήσεις ξεπερνούν αριθμητικά τους 58 εργαζόμενους που απάντησαν. Οι αποδοχές προβληματίζουν περισσότερο από 50% των ατόμων που απάντησαν, με τις πολλές ώρες εργασίας να ακολουθούν. Τρίτη στην κατάταξη, πάντα σύμφωνα με την γνώμη των ερωτηθέντων, έρχεται η εποχικότητα, στοιχείο που αναφέρθηκε ως πρόβλημα και από τους Hofmann, Johnson και Lefever. Η εργασιακή

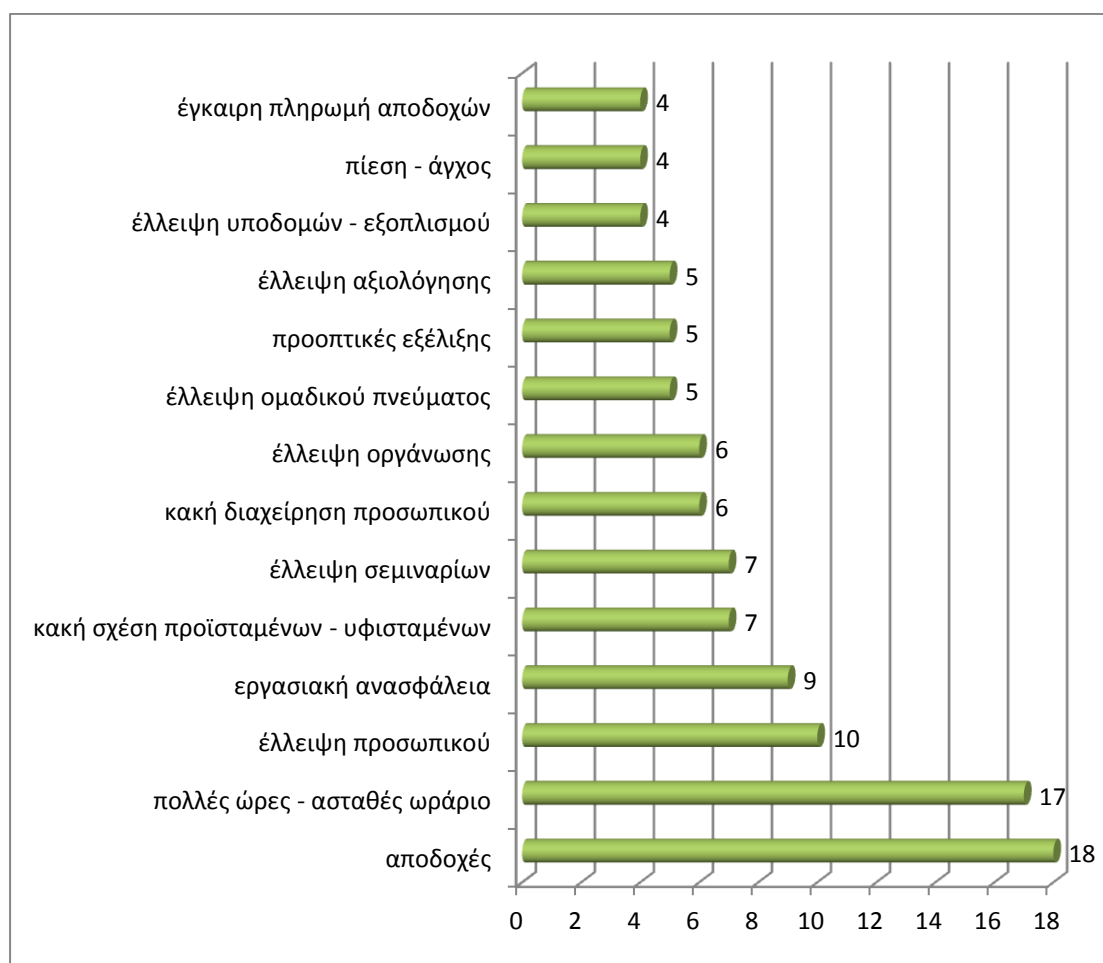
ανασφάλεια που επικρατεί στον κλάδο και την θεωρούν βασικό πρόβλημα οι 12 από τους εργαζόμενους, πιθανότατα συνδέεται με την εποχικότητα, καθώς πολλά από τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα τερματίζουν την λειτουργία τους τον Οκτώβρη και ξαναλειτουργούν τον Μάιο, αφήνοντας μετέωρους κάποιους από τους εργαζομένους σχετικά με το τι μέλλει γενέσθαι την επερχόμενη σεζόν, μα και στην μη έγκυρη ή επαρκή αξιολόγηση που κρίνει το μέλλον στην εργασία των ατόμων. Η έλλειψη ομαδικού πνεύματος, το ανειδίκευτο προσωπικό και μερικές φορές και η έλλειψη προσωπικού εν γένει ακολουθούν, καθώς και η έλλειψη σεμιναρίων και εκπαίδευσης, η κακή συμπεριφορά των προϊσταμένων και η μη προοπτικές εξέλιξης. Στην συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να καταγράψουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας όπου βρίσκονται, δηλαδή στα ξενοδοχεία 5* στην Ελλάδα. Εδώ το ποσοστό αυτών που δεν απάντησαν είναι ελαφρά αυξημένο όπως παρατηρούμε στο κάτωθι γράφημα :

Γράφημα 17



Το 55% είναι αυτό που απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση, καθώς πλέον η ερώτηση είναι πολύ περισσότερο εξειδικευμένη. Από αυτούς που απάντησαν λοιπόν, τα αποτελέσματα είναι τα εξής :

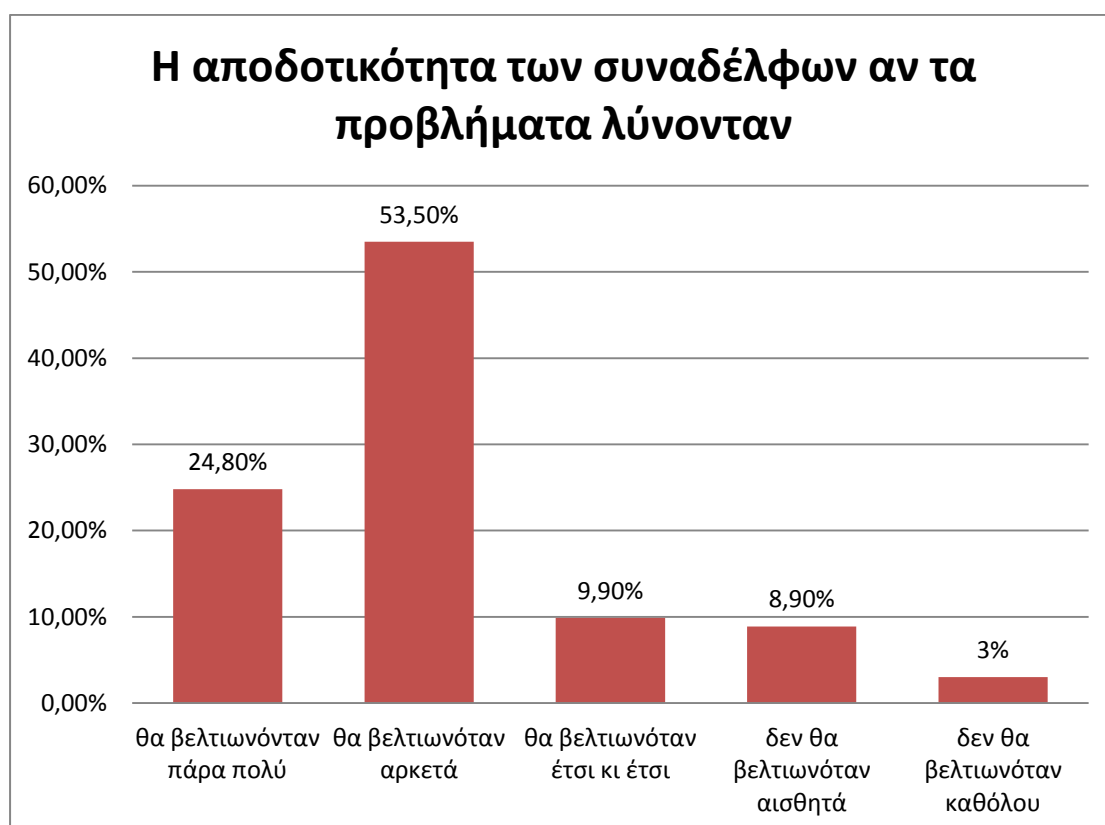
Γράφημα 18



Οι αποδοχές εξακολουθούν να είναι το βασικό πρόβλημα που αναφέρουν οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 5* στην Ελλάδα. Η εποχικότητα δεν συγκαταλέγεται, καθώς η πλειοψηφία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων λειτουργούν όλο τον χρόνο. Αυτό μας κάνει να στρεφόμεστε περισσότερο στην ελλιπή αξιολόγηση ως στοιχείο που οδηγεί στην εργασιακή ανασφάλεια. Η έλλειψη προσωπικού αναφέρεται επίσης ως βασικό πρόβλημα στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, καθώς και οι πολλές ώρες και το ασταθές ωράριο, που απασχολεί τους περισσότερους εργαζομένους. Η κακή σχέση προϊστάμενων – υφιστάμενων ακολουθεί, η έλλειψη σεμιναρίων, η κακή διαχείριση προσωπικού, η έλλειψη οργάνωσης, ομαδικού πνεύματος και αξιολόγησης. Αναφέρονται επίσης οι λιγοστές προοπτικές εξέλιξης, η πίεση και το άγχος που καταβάλλουν τους εργαζόμενους, η έλλειψη υποδομών και εξοπλισμού και η μη έγκαιρη πληρωμή των αποδοχών.

Οι εργαζόμενοι, αφού κατέγραψαν τα προβλήματα που απασχολούν τόσο τον κλάδο, όσο και την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν, κλήθηκαν να απαντήσουν στο κατά πόσο αυτά τα προβλήματα συνδέονται με την αποδοτικότητά τους. Αυτή η σύνδεση προκύπτει από την γνώμη τους για το τι θα γινόταν τελικά αν τα προβλήματα αυτά εξέλπιαν. Οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής :

Γράφημα 19



Τα αποτελέσματα είναι αξιοσημείωτα, καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανάγκη για επίλυση των βασικών προβλημάτων που συνδέονται με την απόδοσή τους. Βασικό είναι επίσης ότι συνδέουν τα προβλήματα με την απόδοσή τους, γεγονός που έχουν λάβει υπόψιν τους οι επιστήμονες ανά τον κόσμο και προσπαθούν με την επίλυση των προβλημάτων που απασχολούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Στην συνέχεια, εφαρμόστηκε το χ² τεστ για να φανεί με ποια άλλη κατηγορική (ποιοτική) μεταβλητή των χαρακτηριστικών του ερωτηματολογίου συνδέεται το 24,8% (25 άτομα) των ερωτηθέντων οι οποίοι πρεσβεύουν πως η

αποδοτικότητα των εργαζομένων θα βελτιωνόταν πάρα πολύ, το 53,50% (54 άτομα) που πιστεύει πως θα βελτιωνόταν αρκετά, το 9,9%(10 άτομα) που μιλάει για μέτρια βελτίωση, το 8,9% (9 άτομα) για μη αισθητή βελτίωση και το 3% (3 άτομα) για καθόλου. Το αποτέλεσμα που θεωρείται στατιστικά σημαντικό (με διάστημα εμπιστοσύνης 95%) είναι αυτό που αφορά στο μορφωτικό επίπεδο. Πολύ κοντά είναι και αυτό που έχει να κάνει με την ικανοποίηση με τους συναδέλφους (αν δίναμε διάστημα εμπιστοσύνης 90%, άρα περιθώριο λάθους 10% θα ήταν δεκτό - παρατίθεται στο παράρτημα. Οι περισσότεροι ικανοποιημένοι από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους φαίνεται να πιστεύουν ιδιαίτερα ότι θα βελτιωθεί η απόδοση σε περίπτωση εξάλειψης των προβλημάτων). Παραθέτουμε την διαδικασία :

1. Μορφωτικό Επίπεδο * αποδοτικότητα των συναδέλφων αν τα προβλήματα λύνονταν.

Crosstabulation

Count

		αποδοτικότητα των συναδέλφων αν τα προβλήματα λύνονταν.		
		θα βελτιωνόταν πάρα πολύ	θα βελτιωνόταν αρκετά	θα βελτιωνόταν έτσι κι έτσι
Μορφωτικό Επίπεδο	Απόφοιτος Δημοτικού	1	0	0
	Απόφοιτος Γυμνασίου	0	3	0
	Απόφοιτος Λυκείου	2	2	0
	Μεταλυκειακό Δίπλωμα(IEK κτλ.)	6	19	1
	Πτυχίο ΤΕΙ	8	19	4
	Πτυχίο ΑΕΙ	1	6	2
	Μεταπτυχιακό	7	5	3
	Total	25	54	10

Μορφωτικό Επίπεδο * αποδοτικότητα των συναδέλφων αν τα προβλήματα λύνονταν.

Crosstabulation

Count

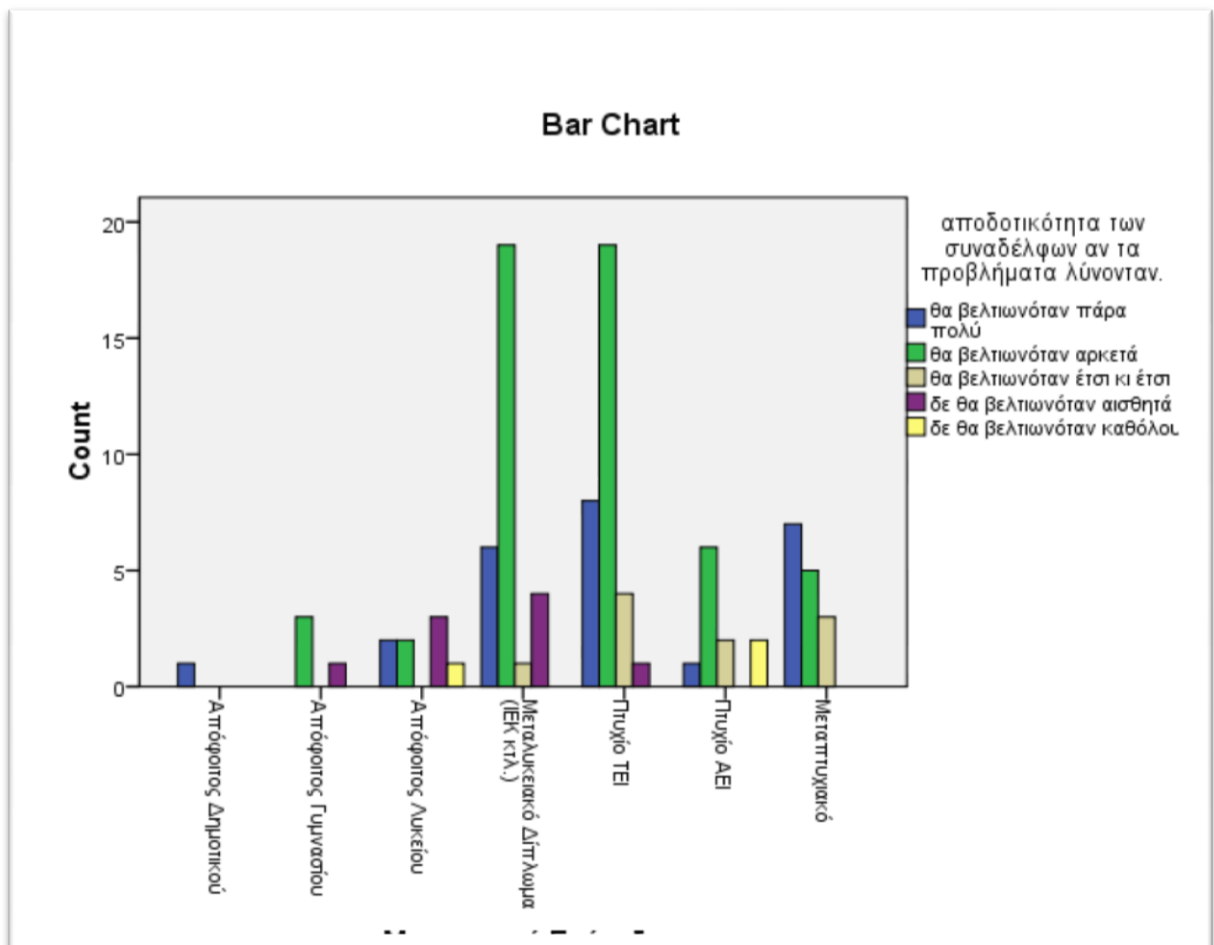
		αποδοτικότητα των συναδέλφων αν τα προβλήματα λύνονταν.		Total
		δε θα βελτιωνόταν αισθητά	δε θα βελτιωνόταν καθόλου	
Μορφωτικό Επίπεδο	Απόφοιτος Δημοτικού	0	0	1
	Απόφοιτος Γυμνασίου	1	0	4
	Απόφοιτος Λυκείου	3	1	8
	Μεταλυκειακό Δίπλωμα(IEK κτλ.)	4	0	30
	Πτυχίο ΤΕΙ	1	0	32
	Πτυχίο ΑΕΙ	0	2	11
	Μεταπτυχιακό	0	0	15
	Total	9	3	101

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.878 ^a	24	.010
Likelihood Ratio	40.505	24	.019
Linear-by-Linear Association	1.757	1	.185
N of Valid Cases	101		

a. 29 cells (82.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Γράφημα 20

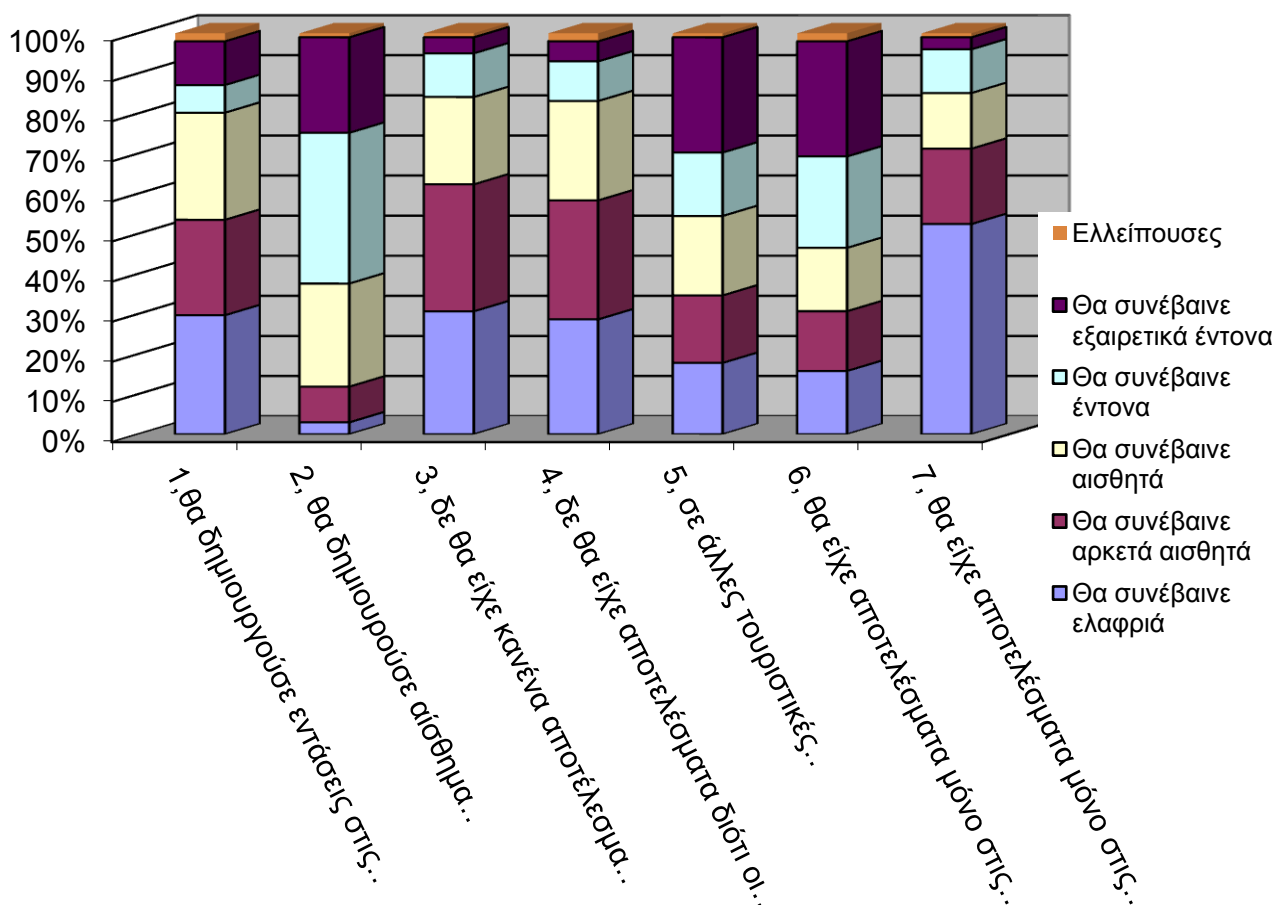


Γίνεται αντιληπτό λοιπόν πως τα άτομα που έχουν συνεχίσει τις σπουδές τους πιστεύουν στην εξάλειψη των προβλημάτων ως μέσον βελτίωσης της απόδοσης της δικής τους και των συναδέλφων τους. Κυρίως όσοι έχουν μεταλυκειακό δίπλωμα ή πτυχίο ΤΕΙ, που όπως αναφέραμε στην ανάλυση της εκπαίδευσής τους, πρόκειται για τις μόνες σχολές στην χώρα που προσφέρουν κατάρτιση, πρακτική και θεωρητική, γύρω από τον τουρισμό και συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία. Άρα η γνώμη των πιο καταρτισμένων γύρω από το αντικείμενο είναι αυτή που αντιλαμβάνεται σωστά τα εμπόδια που αναφέρθηκαν ως τροχοπέδη για την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων και πιστεύει στην εξάλειψή τους ως μέσο αύξησης της απόδοσης.

Ε.Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα, κλήθηκαν να απαντήσουν και για τα πιθανά αποτελέσματα ενός συστήματος αξιολόγησης που θεωρούν πως θα συνέβαιναν στην επιχείρηση την οποία εργάζονται.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Όπου :

1. θα δημιουργούσε εντάσεις στις υπηρεσίες και θα μείωνε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων
2. θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα συντελούσε στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων
3. δε θα είχε κανένα αποτέλεσμα διότι οι υπάλληλοι θα έβρισκαν τρόπο να το "αχρηστεύσουν"
4. δε θα είχε αποτελέσματα διότι οι προϊστάμενοι δεν θα ήσαν "αποτελεσματικοί"
5. σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις θα είχε θετικά και σε άλλες αρνητικά αποτελέσματα

6. θα είχε αποτελέσματα μόνο στις υπηρεσίες που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης
7. θα είχε αποτελέσματα μόνο στις επιχειρήσεις που "κυριαρχεί" ο φόβος των υπαλλήλων

Παρατηρούμε λοιπόν πως το 29,7% πιστεύει πως η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος δεν θα δημιουργούσε ιδιαίτερες εντάσεις στις υπηρεσίες και ίσως να μείωνε ελαφρά την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. Μόνο το 10,9% των ερωτηθέντων θεωρεί πως κάτι τέτοιο θα συνέβαινε εξαιρετικά έντονα, ενώ διαφαίνεται περισσότερη αισιοδοξία στην αποτελεσματικότητα του συστήματος καθώς το 37,6% θεωρεί πολύ πιθανόν να δημιουργούσε αίσθηση ευθύνης και τελικά να συντελούσε στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Οι δύο πιο πιθανές αιτίες να μην έχει αποτελεσματικότητα μια τέτοια πρακτική που προτάθηκαν είναι η μη αποτελεσματικότητα των ίδιων των προϊσταμένων και η κωλυσιεργία κάποιων υπαλλήλων οι οποίοι θα έβρισκαν τρόπο να το αχρηστεύσουν. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων καταδεικνύουν μία σχετική αποδοχή της υπόθεσης αυτής, αφού σε ποσοστό 29,7% και 31,7% αντίστοιχα θεωρούν πως κάτι τέτοιο θα συνέβαινε αρκετά αισθητά. Εξαιρετικά έντονα πιστεύει πως θα συνέβαινε το 5% και το 4%, ενώ ελαφριά το 28,70% και 30% αντίστοιχα.

Εξαιρετικά έντονα θεωρεί το 28,7% πως σε κάποιες τουριστικές επιχειρήσεις θα είχε θετικά και σε άλλες αρνητικά αποτελέσματα, με ίδιο ποσοστό ακριβώς να υποστηρίζει πως τα ουσιαστικά αποτελέσματα θα μπορούσαν να φανούν μέσα σε έναν τουριστικό οργανισμό όπου θα κυριαρχούσε ένα γενικό κλίμα εμπιστοσύνης. Οι άλλες απαντήσεις δεν κυμαίνονται σε αμελητέα ποσοστά, με το 15,8% και το 17,8% αντίστοιχα να πιστεύει ότι κάτι τέτοιο θα συνέβαινε απλά ελαφριά. Τέλος, είναι εντυπωσιακό το ποσοστό που θεωρεί ότι ελαφριά θα ήταν πετυχημένο ένα τέτοιο σύστημα εκεί όπου κυριαρχεί ο 'φόβος' των υπαλλήλων, με μόνο 3% να θεωρεί πως κάτι τέτοιο θα συνέβαινε εξαιρετικά έντονα.

ΣΤ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην έρευνα αυτή όπου μετείχαν εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων, άνδρες και γυναίκες (με πλειοψηφία αυτών που απαντήσαν να είναι γυναίκες), παρατέθηκαν, εκτός από τα γενικά χαρακτηριστικά τους, οι προτιμήσεις των εργαζομένων και διάφορες απόψεις τους για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και για τον χώρο του τουρισμού εν γένει. Ως δεδομένο λήφθηκε υπόψιν το αδιαμφισβήτητο γεγονός πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την 'καρδιά' μιας τουριστικής επιχείρησης και μόνο η σωστή αντιμετώπιση και διαχείρησή του του είναι σε θέση να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.

Στα ελληνικά ξενοδοχεία των 5* όπου διεξήχθη η έρευνα, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι, δεδομένων των υψηλών ποσοστών που παρουσιάστηκαν και είχαν να κάνουν με την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Αυτό το γεγονός σε συνδυασμό με το ότι κατέταξαν τις επαγγελματικές τους επιλογές ως τον πλέον ικανοποιητικό παράγοντα από τους υπόλοιπους που αφορούν την προσωπική τους ζωή, καταδεικνύουν μία θετική στάση απέναντι στην εργασία τους. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις αν μη τι άλλο επιτελεί σωστά το έργο της, με σεβασμό στους ανθρώπους που εργάζονται για εκείνες. Ωστόσο κάποια συμπεράσματα που εξήχθησαν οφείλουν να συζητηθούν, καθότι υπάρχει ακόμα περιθώριο για βελτίωση (οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν μιλούν για 'αρκετή' και 'πάρα πολύ' ικανοποιημένους εργαζόμενους, όχι όμως για 'απόλυτα').

Οι οικονομικές απολαβές έχουν την υψηλότερη κατάταξη σε σημαντικότητα για τους εργαζόμενους. Παρατηρήθηκε εντούτοις πως οι αποδοχές καταγράφηκαν ως το βασικότερο πρόβλημα, τόσο για τον κλάδο, όσο και για τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται οι ερωτηθέντες. Οπότε τα οικονομικά κίνητρα προφανώς δεν έχουν μεθοδευτεί σωστά από τους ιθύνοντες, τουλάχιστον με τρόπους που προτείνουν οι θεωρητικοί του κλάδου και παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί πως η έρευνα διεξήχθη πριν την κορύφωση της κρίσης στην

ελληνική οικονομία, οπότε και δεν μπορεί να θεωρηθεί πως αυτή η έλλειψη υποκίνησης με οικονομικά κίνητρα οφείλεται σε παρεπόμενα τις κρίσης όπως περικοπές σε μισθούς, πιο 'σφιχτή' οικονομική πολιτική των επιχειρήσεων κλπ.

Ένα ακόμη σημαντικό θέμα που πρέπει να τονιστεί είναι πως η περιγραφή θέσεως εργασίας στην χώρα μας δεν είναι τόσο αναλυτική, ειδικά στον χώρο των ξενοδοχείων. Προσανατολίζεται κυρίως στην επιλογή του σωστού υποψηφίου, δηλαδή περιορίζεται σε ένα κομμάτι μόνο της λειτουργικότητάς της. Έτσι όμως απορρίπτεται ένα βασικό εργαλείο σωστής εργασίας και στην συνέχεια, ελέγχου της εργασίας αυτής. Δημιουργούνται απορίες τόσο στον εργαζόμενο όσο και στη διοίκηση για το τι τελικά πρέπει να κάνει ο καθένας μέσα στο κάθε τμήμα και μοιραία επέρχεται σύγχυση αρμοδιοτήτων για όλους. Δεν είναι άγνωστη η εικόνα που παρουσιάζεται σε ελληνικά ξενοδοχεία, όπου όλοι κάνουν λίγο απ'όλα, χωρίς κανέναν να γνωρίζει με ακρίβεια τις σαφείς αρμοδιότητές του. Με την λεπτομερή ανάλυση θέσεως εργασίας κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποτραπεί. Δεν είναι λίγοι βέβαια οι υπεύθυνοι σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων (κυρίως 5*) που έχουν αντιληφθεί την χρησιμότητά της, οπότε και σιγά σιγά εισάγουν μια πιο αναλυτική μορφή της.

Επίσης, το ψυχολογικό συμβόλαιο φαίνεται να μην τηρείται από την πλευρά των εργοδοτών, καθώς ως προβλήματα στην έρευνα παρουσιάστηκαν κάποια που αναιρούνται από την σωστή τήρησή του, όπως η κακή σχέση με προϊσταμένους, η κακή διαχείριση του προσωπικού, οι υπεράριθμες ώρες εργασίας και το αίσθημα ανασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Ειδικά το αίσθημα ανασφάλειας, αποτελεί ένα στοιχείο που εφαρμοζόταν μεθοδικά ως πρακτική στα ελληνικά ξενοδοχεία. Περιείχε το στοιχείο της απειλής από τον ανώτερο ('μπορεί κάποιος ανά πάσα στιγμή να φύγει αν δεν είναι αρεστός στον ανώτερο ή αν δεν κάνει σωστά την δουλειά του'). Χωρίς η έρευνα αυτή να είναι σε θέση να αποκαλύψει με σιγουριά εάν η ανασφάλεια αυτή οφείλεται σε αυτή την αντίληψη, οφείλει εντούτοις να υπογραμμίσει πως καλό είναι η επιχείρηση να βασίζεται στους εργαζόμενούς της καλλιεργώντας ένα κλίμα ασφάλειας και αποδοχής. Αυτό είναι το κλίμα που θα μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά τους και όχι το αντίστοιχο της ανασφάλειας. Ο τρόπος για την

δημιουργία του απορρέει από τον σωστό σχεδιασμό και στην συνέχεια την τήρηση των πρακτικών της υποκίνησης, της συνεχούς εκπαίδευσης, μα και της δίκαιης αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση δεν φαίνεται να λειτουργεί αποτελεσματικά για τα ελληνικά ξενοδοχεία εν γένει, τουλάχιστον όχι μέσα από διαμορφωμένα συστήματα αξιολόγησης. Εντούτοις, οι εργαζόμενοι καταδεικνύουν μία εμπιστοσύνη για την εφαρμογή τους μέσα από τις απαντήσεις τους. Θα μπορούσαμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις είναι σχετικά ενήμεροι με τα συστήματα αξιολόγησης, δεν τα αντιμετωπίζουν με φόβο, δυσπιστία ή άγνοια. Το γεγονός πως τα ποσοστά των απαντήσεων στην πιθανή αποτελεσματικότητα των συστημάτων κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα καταδεικνύει πως, αν μη τι άλλο, εκτός από την ανάγκη ύπαρξής τους, υπάρχει και εύφορο έδαφος για την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών στην ίδια την συνείδηση των εργαζομένων, γεγονός που από μόνο του αποτελεί εγγύηση για την μελλοντική αποτελεσματικότητά τους. Από την άλλη μεριά φαίνεται πως τα κακώς κείμενα, όπως κάποια μη αποτελεσματικότητα προϊσταμένων ή ενδεχόμενος αρνητισμός κάποιων υπαλλήλων για τα ένα νέο σύστημα αξιολόγησης δεν αποτελεί εμπόδιο για την σωστή εφαρμογή του στην σκέψη των ερωτηθέντων, κάτι που δείχνει πως, σε γενικές γραμμές, πιστεύουν στην αποτελεσματικότητά του.

Αξιοσημείωτο είναι ακόμη το γεγονός πως, βάσει των απαντήσεων, ο 'φόβος' των υπαλλήλων δεν αποτελεί βασικό στοιχείο επιτυχίας της εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό μήνυμα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5* στην Ελλάδα σήμερα, καθώς υπογραμμίζει πως η νοοτροπία του εργαζόμενου σε αυτές έχει απομακρυνθεί από την παλαιότερη, όπου κυριαρχούσε 'το αφεντικό' και ο εργαζόμενος ήταν συνέχεια υπό τον φόβο μίας διαρκούς επίπληξης. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις των 5* στην χώρα μας εφαρμόζονται ήδη πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού που ισχύουν σε αντίστοιχες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο και ο κάθε ένας που δουλεύει σε αυτές έχει πλέον συνηθίσει να υποκινείται, να επιβραβεύεται και να αξιολογείται σαφώς ορθότερα από ό,τι συνέβαινε σε αντίστοιχες θέσεις 20, ίσως και 10 χρόνια πριν. Στο παρελθόν ο 'φόβος' που εδώ αναφέρεται, αποτελούσε τροχοπέδη για πρωτοβουλίες και νέες ιδέες, καθώς όλα έπρεπε

να συμβαίνουν όχι βάσει κάποιου σχεδιασμού, αλλά της εκάστοτε επιθυμίας και βούλησης του 'αφεντικού'. Σήμερα κάτι τέτοιο καθώς φαίνεται έχει αρχίσει να αναιρείται, τουλάχιστον όσον αφορά στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Αυτή την παραδοχή μπορούμε να πούμε πως την κάνει ακόμα πιο έντονη η μεγάλη σημαντικότητα που κατέδειξαν οι ερωτηθέντες στην εμπιστοσύνη που πρέπει να κυριαρχεί ως κλίμα στην τουριστική επιχείρηση για να είναι οι καινοτομίες αποτελεσματικές.

Τέλος, είναι σαφές πως δεν έχει δοθεί αρκετή βαρύτητα στην εκπαίδευση των εργαζομένων, τόσο μόνιμων όσο και εποχιακών. Αναφέρθηκε ως πρόβλημα η έλλειψη κατάρτισης, σεμιναρίων και η ύπαρξη ανειδίκευτου προσωπικού. Μέσα από σωστά προγράμματα εκπαίδευσης όλοι θα μπορούσαν να εξειδικευτούν ή να καταρτιστούν ορθότερα, προάγοντας την γενικότερη απόδοση. Κάτι τέτοιο θα συμβεί όχι μόνο μέσω της βελτιωμένης προσωπικής τους απόδοσης, μα και μέσω της εξάλειψης της άγνοιάς τους, που στον χώρο εργασίας ενδεχομένως να αποτελεί τροχοπέδη για την αυξημένη αποδοτικότητα και των συναδέλφων τους, δεδομένης της ομαδικής φύσης της εργασίας που απαιτεί ο χώρος της φιλοξενίας.

Εάν υπήρχε η δυνατότητα για περαιτέρω ανάλυση, θα μπορούσε η έρευνα αυτή να οδηγήσει σε πιο συγκεκριμένες προτάσεις βασισμένες πάντα στις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επίσης θα ήταν ιδιαίτερος ενδιαφέρον να επαναλαμβανόταν μία αντίστοιχη έρευνα σε βάθος μίας πενταετίας, ώστε να φανούν τυχόν βελτιώσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων.

Τα κενά και οι ελλείψεις στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα ξενοδοχεία της χώρας μας δίνουν το αισιόδοξο μήνημα πως υπάρχουν πολλές και ποικίλες προοπτικές εξέλιξης, μέσω της υιοθέτησης κλασικών και καινοτόμων πρακτικών και πολιτικής, σαν αυτές που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι. Αυτές θα αναβαθμίσουν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ'επέκτασιν, την παροχή υπηρεσιών, η οποία αποτελεί ποσοτικά και ποιοτικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε τουριστικής επιχείρησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Λαλούμης Δ.Α., Ρούπης Β.Χ., *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις 'INTERBOOKS'
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα, (2001)
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ.Μπένου, (2003)
- Χυτήρης Λ.Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001)

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alderfer C.P., *Existence, Relatedness and Growth*, Collier Macmillan (1972)
- Blauner, R., *Alienation and Freedom*, University of Chicago Press (1964)
- Cuming M W, *The Theory and Practice of Personnel Management*, 7th edition, Butterworth Heinemann (1993)
- Drucker, P., *The practice of Management*, Harper and Row, New York,(1954)
- Fisher, M. *Performance Appraisals*, Kogan Page Limited (1996)
- Heller, R., *In search of European Excellence*, HarperCollins Business (1977)
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. and Woodman, R.W., *Organizational Behavior*, 6th edition, West Publishing (1992)
- Hertzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B.B., *The Motivation to Work*, 2nd edition, Chapman&Hall (1959)
- Hofmann, S.M., Johnson, C. and Lefever, M.M., *International Human Resources Management in the Hospitality Industry*, EDUCATIONAL INSTITUTE of the AMERICAN HOTEL&LODGING ASSOCIATION (2000)
- Kasanava, M.L. and Brooks, R.M., *Managing Front Office Operations*, 8th edition, American Hotel&Lodging Educational Institute (2009)
- Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, 3rd edition, Harper & Row (1987)
- Mullins, L. J., *Hospitality Management and Organisational Behavior*, 4th edition, Pearson Longman (2001)

- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, Jossey-Bass, (1985)
- Schein, E.H., *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice – Hall (1988)
- Steers R., M., and Porter L., W., *Motivation and work behavior*, 5th edition, McGraw-Hill (1991)
- Stewart, R., *Managing Today And Tomorrow*, Macmillan (1991)
- Torrington D and Hall L, *Personnel Management : A New Approach*, 2nd edition, Prentice-Hall (1991)
- Venison P, *Managing hotels*, Heinemann (1983)

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΚΑΙ NEWSLETTERS

- Mclean, A. and Marshall J., *Intervening in cultures*, Working Paper, University of Bath, 1983
- MacQueen N, “What happened to Herzberg : is motivation theory out of date?”, *Hospitality*, No 29, May 1982
- Managing Diversity :An age Diverse Workforce’, *Management Brief No 6*, HCIMA, October 1999
- Maslow, A.H., ‘A theory of Human Motivation’, *Psychological Review*, vol.50,no4, July 1943
- Mullins, L.J., *Information Technology – The Human Factor*, Administrator, vol.5, no8, September 1985
- Mullins L. J., ‘Job Analysis – Know the job and the person to Do it’, *International Journal of hospitality Management*, vol 4 no 4, 1985
- Okumus, F. and Hemmington, N., ‘Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms : An Investigation at Unit Level’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.10, no 7, 1998, σελ. 283-288
- Pavesic D.V. and Brymer R.A. ‘Job satisfaction: What’s happening to the young managers?’, *Cornell HRA Quarterly*, vol. 30, no 4, February 1990
- Phillipchuck J., ‘An Inquiry into the continuing Relevance of Hertzberg’s motivation theory’, *Engineering Management Journal*, vol.8, March 1996
- Robinson S, “The learning curve”, *Inside Hotels*, April/May 1992

- Simons T. και Enz C.A., *'Motivating Hotel Employees : beyond the carrot and the stick'*, Cornell HRA Quarterly, February 1995
- Weaver T., *"Theory M :Motivating with money"*, Cornell HRA Quarterly, vol. 29, no 3, November 1988
- 'What you Thought: Motivating Minimum-Wage Workers', Personnel Journal, vol.75, no3, March 1996
- Woods, R.H., *'More Alike Than Different : The Culture of the Restaurant Industry'*, Cornell HRA Quarterly, vol.30., no 2, August 1989
- Χυτήρης, Λ. *'Hertzberg's Proposals and Their Applicability to The Hotel Industry'*, Hospitality Education and Research Journal, vol.12, 1998

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται για λογαριασμό του Πανεπιστημίου Αιγαίου στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού διπλώματος από το τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων, στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Σχεδιασμός Διοίκηση και Πολιτική του Τουρισμού».

Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά στα γενικά χαρακτηριστικά του και την ικανοποίηση που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από τις επιμέρους λειτουργίες στην εργασία τους.

Μετά την καταγραφή θα ακολουθήσουν προτάσεις προκειμένου για την ικανοποίησή του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο για την διεξαγωγή συμπερασμάτων για την παρούσα έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων,

Ροδάνθη Σιδηρά

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο. Παρακαλείσθε να μην σημειώσετε πουθενά χαρακτηριστικά της ταυτότητάς σας (Υπογραφή, Ονοματεπώνυμο κτλ.)

Παρακαλώ συμπληρώστε με ένα (X) την καταλληλότερη απάντηση αναφορικά με τα προσωπικά σας στοιχεία.

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία

- α. Έως 20 ετών
- β. Από 20 έως 29 ετών
- γ. Από 30 έως 39 ετών
- δ. Από 40 έως 49 ετών
- ε. Πάνω από 50 ετών

Έτη εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε σήμερα

- α. Λιγότερο από 5 έτη
- β. Από 5 έως και 9 έτη
- γ. Από 10 έως και 15 έτη
- δ. Από 16 έτη έως και 20 έτη
- ε. Περισσότερο από 21 έτη

Συνολικά έτη εργασίας (ανεξαρτήτως επιχείρησης)

- α. Λιγότερο από 5 έτη
- β. Από 6 έως και 10 έτη
- γ. Από 11 έως και 15 έτη
- δ. Από 16 έως και 20 έτη
- ε. Περισσότερο από 21 έτη

Επαγγελματικές Ιδιότητες

- α. Ποια ειδικότητα εργασίας έχετε;
- β. Στην ιεραρχία τι ή ποια θέση κατέχετε;

Μορφωτικό Επίπεδο

- α. Απόφοιτος Δημοτικού
- β. Απόφοιτος Γυμνασίου
- γ. Απόφοιτος Λυκείου
- δ. Μεταλυκειακό Δίπλωμα (ΙΕΚ κτλ.)
- ε. Πτυχίο ΤΕΙ
- στ. Πτυχίο ΑΕΙ
- ζ. Μεταπτυχιακό
- η. Διδακτορικό

Το δίπλωμα ή πτυχίο σας έχει άμεση συνάφεια με την εργασία που εκτελείτε στην

Επιχείρηση;

Ναι

Όχι

Αν έπρεπε να ορίσετε αυτό που παίρνετε (απολαμβάνετε) από την εργασία σας πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το κάθε ένα από τα παρακάτω στοιχεία:

(σημειώστε στο τετράγωνο από 1 έως 3 όπου 1= καθόλου σημαντικό και 3= εξαιρετικά σημαντικό)

<input type="checkbox"/> Η οικονομική «εξασφάλιση» μέσω του μισθού	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής ζωής	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Οι σχέσεις που δημιουργούνται με τους συναδέλφους και ενίοτε οι στενοί δεσμοί	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Η εξασφάλιση μιας θέσης εργασίας σε περίοδο οικονομικής κρίσης	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Η γενική κοινωνική και ψυχολογική «εξασφάλιση» που προσφέρει ο χώρος εργασίας	<input type="checkbox"/>

Απαντήστε, τώρα, στις παρακάτω ερωτήσεις με το σημείο της κλίμακας που σας εκφράζει ακριβώς (από 1 έως 5 όπου 1= δεν με εκφράζει καθόλου και 5=με εκφράζει απόλυτα)

	1	2	3	4	5
1. Είστε ικανοποιημένος /η από τη κοινωνία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Είστε ικανοποιημένος /η από τη ζωή σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Είστε ικανοποιημένος /η από τις επαγγελματικές σας επιλογές;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Είστε ικανοποιημένος /η από τον τρόπο διοίκησης των ανώτερών σας, στον χώρο εργασίας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Είστε ικανοποιημένος /η από τον τρόπο εργασίας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) των συναδέλφων σας, στον χώρο εργασίας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Είστε ικανοποιημένος /η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σας στην υπηρεσία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Είστε ικανοποιημένος /η από το κλίμα συνεργασίας στο τμήμα σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Είστε ικανοποιημένος /η από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας, λαμβάνοντας υπόψη σας και το ύψος των αποδοχών στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Αν αναλαμβάνετε τη θέση του διευθυντή της υπηρεσίας σας ή του οργανισμού σας (ή του γενικού γραμματέα του υπουργείου παιδείας) σε πόσο βαθμό θα αλλάζατε στο τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας – οργανισμού;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Συμφωνείτε με την άποψη που προβάλλουν μερικοί ότι "οι άνθρωποι οφείλουν να ενδιαφέρονται πρώτα για το συλλογικό (κοινωνικό) συμφέρον και ύστερα για το ατομικό / προσωπικό"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Τι αποτελέσματα πιστεύετε ότι θα είχε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που θα εφαρμόζόταν στο δικό σας κλάδο εργασίας σε όλη την Ελλάδα; <i>(παρακαλώ σημειώστε στο τετράγωνο από 1 έως 5 όπου 1= θα συνέβαινε ελαφριά και 5=θα συνέβαινε εξαιρετικά έντονα)</i></p>	
<p>⚡ Θα δημιουργούσε εντάσεις στις υπηρεσίες και θα μείωνε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων</p>	<input type="checkbox"/>
<p>⚡ Θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα συντελούσε στην αύξηση της αποδοτικότητα των εργαζομένων</p>	<input type="checkbox"/>
<p>⚡ Δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα (ή πολύ μικρά αποτελέσματα) διότι οι υπάλληλοι θα εύρισκαν τρόπο να το «αχρηστεύσουν»</p>	<input type="checkbox"/>
<p>⚡ Δεν θα είχε αποτελέσματα διότι οι προϊστάμενοι δεν θα ήσαν «αποτελεσματικοί» - και συνεπώς η χρησιμότητα του θα κατέλυτε</p>	<input type="checkbox"/>
<p>⚡ Σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις θα είχε θετικά αποτελέσματα επειδή οι προϊστάμενοι είναι αποτελεσματικοί διαχειριστές και σε άλλες δεν θα είχε επειδή οι προϊστάμενοι δεν είναι αποτελεσματικοί</p>	<input type="checkbox"/>
<p>⚡ Θα είχε αποτελέσματα μόνο στις υπηρεσίες που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ στελεχών (που ακούν διοίκηση) και υπαλλήλων.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>⚡ Θα είχε αποτελέσματα μόνο στις επιχειρήσεις που «κυριαρχεί» ο φόβος των υπαλλήλων</p>	<input type="checkbox"/>

Αναφέρατε τρία τουλάχιστον σημαντικά προβλήματα που κατά τη γνώμη σας δημιουργούν προβλήματα στην απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού

1. _____
2. _____
3. _____

Αναφέρατε τρία τουλάχιστον σημαντικά προβλήματα που κατά τη γνώμη σας δημιουργούν προβλήματα στην απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρησή στην οποία εργάζεστε τώρα

1. _____
2. _____
3. _____

Πόσο πιστεύετε ότι θα επηρεαζόταν η αποδοτικότητα των συναδέλφων σας εάν τα παραπάνω τρία προβλήματα στην επιχείρησή σας λύνονταν ή έπαυαν να υφίστανται; (Σημειώστε 1 μόνο απάντηση)

- Η αποδοτικότητά τους θα βελτιωνόταν πάρα πολύ
- Η αποδοτικότητά τους θα βελτιωνόταν αρκετά
- Η αποδοτικότητά τους θα βελτιωνόταν έτσι κι έτσι
- Η αποδοτικότητά τους δεν θα βελτιωνόταν αισθητά
- Η αποδοτικότητά τους δεν θα βελτιωνόταν καθόλου

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!!!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 -ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

	4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					Ελλείψεις	Σύνολο
	%						
	Θα συνέβαινε ελαφριά	Θα συνέβαινε αρκετά αισθητά	Θα συνέβαινε αισθητά	Θα συνέβαινε έντονα	Θα συνέβαινε εξαιρετικά έντονα		
1,θα δημιουργούσε εντάσεις στις υπηρεσίες και θα μείωνε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων	29,70	23,80	26,70	6,90	10,90	2,00	100
2, θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα συντελούσε στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων	3,00	8,90	25,70	37,6	23,80	1,00	100
3, δε θα είχε κανένα αποτέλεσμα διότι οι υπάλληλοι θα έβρισκαν τρόπο να το "αχρηστεύσουν"	30,70	31,7	21,80	10,90	4,00	1,00	100
4, δε θα είχε αποτελέσματα διότι οι προϊστάμενοι δεν θα ήσαν "αποτελεσματικοί"	28,70	29,7	24,80	9,90	5,00	2,00	100
5, σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις θα είχε θετικά και σε άλλες αρνητικά αποτελέσματα	17,80	16,80	19,80	15,80	28,70	1,00	100
6, θα είχε αποτελέσματα μόνο στις υπηρεσίες που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης	15,80	14,90	15,80	22,80	28,70	2,00	100
7, θα είχε αποτελέσματα μόνο στις επιχειρήσεις που "κυριαρχεί" ο φόβος των υπαλλήλων	52,5	18,80	13,90	10,90	3,00	1,00	100
Ποσοστιαίος Μ.Ορος	25	21	21	16	15		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3-ΜΕΘΟΔΟΣ χ2

2. Ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους – αποδοτικότητα των συναδέλφων αν τα προβλήματα λύνονταν – Crosstabulation

Count

	αποδοτικότητα των συναδέλφων αν τα προβλήματα λύνονταν.			
	θα βελτιωνόταν πάρα πολύ	θα βελτιωνόταν αρκετά	θα βελτιωνόταν έτσι κι έτσι	δε θα βελτιωνόταν αισθητά
απο το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σας				
Καθόλου	1	0	0	0
Λίγο	1	2	1	1
Αρκετά	4	14	2	4
Πολύ	12	26	4	3
Απόλυτα	6	12	3	1
Total	24	54	10	9

Crosstab

Count

	αποδοτικότητα των συναδέλφων αν τα προβλήματα λύνονταν.	
	δε θα βελτιωνόταν καθόλου	Total

απο το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σας	Καθόλου	0	1
	Λίγο	2	7
	Αρκετά	0	24
	Πολύ	0	45
	Απόλυτα	1	23
	Total	3	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.750 ^a	16	.058
Likelihood Ratio	17.726	16	.340
Linear-by-Linear Association	2.764	1	.096
N of Valid Cases	100		

a. 19 cells (76.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Bar Chart

