



**Καινοτομία  
και Επιχειρηματικότητα  
στον Τουρισμό**  
Φιλοξενία • Ευεξία και Υγεία



## **Διπλωματική Εργασία**

**Η εφαρμογή της λειτουργίας της ενδυνάμωσης  
σε ξενοδοχεία πολυτελείας**



**Η περίπτωση του Caretta Beach Holiday Village**

Φοιτήτρια: Ντουρντουρέκα Ιωάννα

Επιβλέπων: Δρ. Σταυρινούδης Θεόδωρος

Φεβρουάριος 2021, Αθήνα

**ΜΕΛΗ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
Θεόδωρος Σταυρινούδης	
Μαρία Ντουμή	
Άννα Κυριακάκη	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ντουρντουρέκα Ιωάννα του Οδυσσέα, με αριθμό μητρώου 18024, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό του Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα  
Ντουρντουρέκα Ιωάννα



## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σταυρινούδη Θεόδωρο, για τη στήριξη και την κατανόηση των προβληματισμών μου καθ' όλη τη διάρκεια τής εκπόνησης τής παρούσης διπλωματικής εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο εκπαιδευτικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό", για όλα όσα με δίδαξαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για τη στήριξη τους σε όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>3</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....</b>	<b>12</b>
1.1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις Για Τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	12
1.2 Οργάνωση.....	14
1.3 Σκοπός της Οργάνωσης .....	15
1.4 Σκοπός του Εργαζομένου .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>17</b>
2.1 Οργανόγραμμα - Προϊστάμενος και Υφιστάμενοι .....	17
2.2 Επιρροή των Σχέσεων Προϊστάμενου - Υφιστάμενου .....	17
2.3 Άσκηση Επιρροής για Αλλαγή Συμπεριφοράς του Εργαζομένου.....	19
2.4 Παράπονα και Λήψη Μέτρων .....	21
2.5 Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων .....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>23</b>
3.1 Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού .....	23
3.1.1 Οι Ευθύνες του Τμήματος.....	26
3.2 Η Οργάνωση του Τμήματος .....	27
3.3 Τα Προβλήματα κατά τη Λειτουργία του Τμήματος.....	28
3.4 Ο Διευθυντής .....	28
3.5 Το Βάθος και το Πλάτος του Οργανογράμματος .....	30
3.6 Τμηματοποίηση του Ξενοδοχείου .....	31
3.7 Η Πολιτική του Προσωπικού.....	32
3.8 Η Ανάθεση των Αρμοδιοτήτων του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού σε Εξωτερικούς Συνεργάτες .....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>35</b>
4.1 Τα Κίνητρα .....	36
4.2 Η Δύναμη της Συνήθειας .....	37
4.3 Η Αμοιβή και Η Τιμωρία ως Υποκινητικοί Παράγοντες .....	40

4.4 Αλληλεπίδραση Εξωτερικών και Εσωτερικών Κινήτρων.....	43
4.5 Συγκρούσεις Κινήτρων.....	46
4.6 Εμμονή στον Στόχο.....	49
4.7 Ο Ρόλος των Συναισθημάτων στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
4.7.1 Η Φύση των Συναισθημάτων.....	53
4.7.2 Τα Συναισθήματα ως Κίνητρα Εργασίας.....	55
4.8 Ειδικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας στον Τουριστικό Κλάδο.....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>64</b>
5.1 Η Έννοια της Παραγωγικότητας.....	65
5.2 Η Διοίκηση Παραγωγικότητας.....	66
5.3 Η Υποκίνηση.....	69
5.4 Η Ικανοποίηση του Εργαζομένου ως Κίνητρο Ενδυνάμωσης και Αποδοτικότητας .....	69
5.5 Η Αποτελεσματικότητα της Υποκίνησης.....	71
5.6 Η Ενδυνάμωση του Προσωπικού.....	73
5.6.1 Τα Μοντέλα Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	75
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : CARETTA BEACH HOLIDAY VILLAGE.....</b>	<b>79</b>
6.1 Ιστορία του Ομίλου Caretta.....	79
6.2 Ιστορία του Ξενοδοχείου Caretta Beach Holiday Village.....	79
6.3 Σκοπός του Ξενοδοχείου.....	79
6.4 Εγκαταστάσεις - Παροχές του Ξενοδοχείου.....	80
6.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Ξενοδοχείου.....	81
6.5 Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ξενοδοχείου.....	81
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: Ο ΣΚΟΠΟΣ, Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>83</b>
7.1 Ο Σκοπός της Έρευνας.....	83
7.2 Η Μεθοδολογία της Έρευνας.....	83
7.2.1 Πρωτογενής Έρευνα.....	83
7.2.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	86
7.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	87
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>104</b>
8.1 Συμπεράσματα - Σχόλια.....	104
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>106</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>111</b>

## ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 7.3.1: Φύλο ερωτηθέντων .....	87
Διάγραμμα 7.3.2: Ηλικία ερωτηθέντων.....	88
Διάγραμμα 7.3.3: Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων .....	89
Διάγραμμα 7.3.4: Μορφωτικό επίπεδο ερωτηθέντων .....	89
Διάγραμμα 7.3.5: Θέση εργασίας ερωτηθέντων στην επιχείρηση .....	90
Διάγραμμα 7.3.6: Εργασιακή εμπειρία ερωτηθέντων στον ξενοδοχειακό κλάδο ...	90
Διάγραμμα 7.3.7: Εργασιακή εμπειρία ερωτηθέντων στην προκείμενη επιχείρηση .....	91
Διάγραμμα 7.3.8: Συμβολή των εκπαιδευτικών σεμιναρίων στην ενδυνάμωση.....	92
Διάγραμμα 7.3.9: Συμβολή της προαγωγής των εργαζομένων στην ενδυνάμωση τους.....	92
Διάγραμμα 7.3.10: Αξιολόγηση του προσωπικού .....	93
Διάγραμμα 7.3.11: Σύστημα αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο.....	93
Διάγραμμα 7.3.12: Τρόπος αξιολόγησης.....	94
Διάγραμμα 7.3.13: Αξιοπιστία και αντικειμενικότητα συστήματος αξιολόγησης..	95
Διάγραμμα 7.3.14: Δομή αξιολόγησης .....	95
Διάγραμμα 7.3.15: Οφέλη κατά την αξιολόγηση .....	96
Διάγραμμα 7.3.16: Ενημέρωση αξιολογούμενο μετά τη διαδικασία αξιολόγησης .	97
Διάγραμμα 7.3.17: Σκοπός αξιολόγησης.....	97
Διάγραμμα 7.3.18: Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην προκείμενη επιχείρηση .....	98
Διάγραμμα 7.3.19: Αρμόδιο τμήμα σε θέματα προσωπικού .....	98
Διάγραμμα 7.3.20: Μέθοδοι ενδυνάμωσης προσωπικού.....	99
Διάγραμμα 7.3.21: Κίνητρα παρακίνησης του προσωπικού.....	99
Διάγραμμα 7.3.22: Αίτια χαμηλού βαθμού παρακίνησης του προσωπικού .....	100
Διάγραμμα 7.3.23: Εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς το προσωπικό	101
Διάγραμμα 7.3.24: Ενθάρρυνση προσωπικού .....	101
Διάγραμμα 7.3.25: Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων .....	102
Διάγραμμα 7.3.26: Προτάσεις για βελτίωση της εργασίας.....	103
Διάγραμμα 7.3.27: Αναγνώριση προσπάθειας από τους ανώτερους .....	103

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη και η αναγνώριση της βαρύτητας της λειτουργίας της ενδυνάμωσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο πρώτο μέρος, το οποίο αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο, γίνεται αναφορά στις έννοιες σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έπειτα, αναλύοντας το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις, γενικότερα, παρουσιάζονται οι έννοιες γύρω από το οργανόγραμμα, τους προϊστάμενους, τους υφιστάμενους, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους και την άσκηση επιρροής για αλλαγή συμπεριφοράς του εργαζόμενου.

Στη συνέχεια, εστιάζεται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στις αρμοδιότητες, και την τμηματοποίηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κίνητρα της αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις, στη δύναμη της συνήθειας, στις συγκρούσεις κινήτρων, καθώς και στο ρόλο των συναισθημάτων. Ακολουθεί θεωρητική αναφορά στο θέμα της ενδυνάμωσης και της υποκίνησης στο χώρο της εργασίας, και επομένως στο θέμα της παραγωγικότητας, καθώς και στα μοντέλα της ενδυνάμωσης. Στο έκτο κεφάλαιο, θέτονται πληροφορίες σχετικά με την μελέτη περίπτωσης, την ξενοδοχειακή μονάδα Caretta Beach Holiday Village. Ακόμη, θα υπάρξει ένα κεφάλαιο σχετικά με την ψυχολογία των εργαζομένων για να δούμε πως αυτή επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Στο εμπειρικό μέρος παρουσιάζεται ο σκοπός, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Τέλος, θα αναφερθούν τα συμπεράσματα της εργασίας, καθώς και σχολιασμός όλων όσων θα έχουν προαναφερθεί σχετικά με την λειτουργία της ενδυνάμωσης, την παρακίνηση, τα κίνητρα και την παραγωγικότητα.



## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to highlight and recognize the importance of the operation of empowerment in hotel. The first part, which is the theoretical framework, refers to the concepts related to Human Resource Management. Then, analyzing the Human Resources Management department in companies, in general, the concepts around the organization chart, bosses, subordinates, as well as, the labor relations between them and the influence to change the behavior of the employee are presented.

It then focuses on the Human Resources Management department of hotel businesses, responsibilities, and segmentation. The fourth chapter presents the motivations of work efficiency in tourism companies, the power of habit, motivational conflicts, as well as the role of emotions. The following is a theoretical reference to the issue of empowerment and motivation in the workplace, and therefore to the issue of productivity, as well as to the models of empowerment. In the sixth chapter, information is provided about the case study, the Caretta Beach Holiday Village hotel unit. There will also be a chapter on employee psychology to see how it affects employee performance. The empirical part presents the purpose, methodology and results of the research.

Finally, the conclusions of the work will be reported, as well as the comments of all those mentioned above regarding the operation of empowerment, motivation, motivation and productivity.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θεωρούν τα κίνητρα και την ενδυνάμωση του προσωπικού αναπόσπαστο μέρος της εξίσωσης των επιδόσεων σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, ενώ η οργανωτική επιστήμη το βλέπει ως ένα θεμελιώδες δομικό στοιχείο στην ανάπτυξη χρήσιμων θεωριών για αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης γι' αυτό τον λόγο το θέμα των κινήτρων των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων, τόσο πρακτικά όσο και θεωρητικά.

Πράγματι, το θέμα των κινήτρων διαπερνά πολλές από τις υποκατηγορίες της επιστήμης της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, των ομάδων, της διοίκησης των επιδόσεων, της ηθικής, της λήψης αποφάσεων, καθώς και της διοίκησης οργανωσιακών αλλαγών (change management). Ο Maslow, ο οποίος ανέπτυξε μια πολύ ενδιαφέρουσα θεωρία (1943), η οποία είναι επίσης γνωστή ως θεωρία Ζ ή ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν πέντε (5) βασικές ανάγκες που κυριαρχούν στη συμπεριφορά τους και κατατάσσονται σε πέντε επίπεδα. Όταν ικανοποιείται η μια ανάγκη, τότε οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν την επόμενη ανάγκη που βρίσκεται στο επόμενο επίπεδο.

Ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο, οι ανάγκες ξεκινάνε από τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, ένδυση), την ασφάλεια, την αγάπη, την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση. Το κίνητρο που δίνεται, πρέπει να ταιριάζει με το επίπεδο της ανάγκης του ατόμου εκείνη τη στιγμή. Το θέμα με το οποίο έρχεται αντιμέτωπος ένας manager είναι να γνωρίζει σε ποιο επίπεδο ικανοποίησης αναγκών βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος, έτσι ώστε να μπορεί να τους βοηθήσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (Maslow, 1943). Μια δεύτερη θεωρία που σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών και αναπτύχθηκε πληρέστερα από τον McClelland (McClelland, 1971), ο οποίος αγνόησε την έννοια της ιεραρχίας και εστίασε την προσοχή της στην κινητήρια δύναμη μιας σειράς από διακριτές και σαφώς προσδιορισμένες ανάγκες, συμπεριλαμβανομένης της επίτευξης στόχων (επιτεύγματα), της κοινωνικής ασφάλειας, της δύναμης και της αυτονομίας.

Ο McClelland υποστήριξε ότι, σε κάθε δεδομένη στιγμή, τα άτομα έχουν πολλές φορές αντικρουόμενες ανάγκες που χρησιμεύουν για να τα παρακινήσουν να ενεργοποιήσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την θεωρία

της ικανοποίησης των αναγκών του Maslow η οποία βασίζεται σε μια σταθερή εξελικτική διαδικασία με την πάροδο του χρόνου καθώς τα άτομα μεγαλώνουν και ωριμάζουν.

Μια ακόμη πολύ ενδιαφέρουσα και σημαντική θεωρία, η οποία αναφέρεται στα κίνητρα, είναι η θεωρία του Herzberg. (Tietjen, 1998) Ο Herzberg ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι ενεργούν σύμφωνα με τα δικά τους συμφέροντα και υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση τους. Αυτές είναι α) τα κίνητρα και β) οι «παράγοντες υγιεινής/υγείας», που αποθαρρύνουν τους εργαζομένους όταν είναι ακατάλληλοι. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει παράγοντες όπως είναι η αναγνώριση, η υπευθυνότητα και η πρόοδος, ενώ η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει παράγοντες όπως οι ανταμοιβές, η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες από την πρώτη ομάδα μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους θετικά. Οι παράγοντες από την δεύτερη ομάδα μπορούν να αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους αν δεν πληρούνται, αλλά παράλληλα δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν εκτεταμένα ως θετικά κίνητρα. Κατά συνέπεια, όλοι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω αν ικανοποιούνται, μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, ο Vroom (Vroom, 1964) παρουσίασε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας των προσδοκιών που αφορούν τον εργασιακό χώρο. Υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογικά διάφορες εργασιακές συμπεριφορές κατά την διάρκεια της εργασίας τους (π.χ. να εργάζονται σκληρότερα, να εργάζονται περισσότερο, με ζήλο κ.α.) και στη συνέχεια να επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα τους οδηγήσουν σε περισσότερες ανταμοιβές που σχετίζονται με την εργασία και τα αποτελέσματα από αυτήν (π.χ. υψηλότερες ανταμοιβές, προαγωγή τους).

Έτσι, η ελκυστικότητα μιας συγκεκριμένης εργασίας και η ενέργεια που επενδύεται σε αυτήν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος πιστεύει πως θα επιτύχει τον αναλογούν εργασιακό στόχο και αποτέλεσμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Σχετικά με τη διαχείριση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση με σκοπό την εξυπηρέτηση των στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, απαιτείται γνώση των μηχανισμών που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. (Gomez Mejia, 1998)

### **1.1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις Για Τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Κάθε επιχείρηση θέτει στόχους και επιδιώκει την επίτευξη τους, με την πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που έχει στην διάθεσή της, όπως οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινους κ.τ.λ. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο στην επιστήμη της διοίκησης, και αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, τα οποία βοηθούν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα στην επιχείρηση για τον προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού. Επιπλέον, έχει σαν σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, αλλά και σε πρακτορεία εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού, η ύπαρξη τμήματος προσωπικού είναι επιβεβλημένη. (Boxall, 1994)

Το φάσμα των αρμοδιοτήτων του τμήματος είναι ευρύ. Ξεκινά από την αναζήτηση και πρόσληψη του προσωπικού και φθάνει μέχρι την αξιολόγηση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής προσωπικού. Η αξιολόγηση του προσωπικού, αποτελεί μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Με ένα σύστημα αξιολόγησης δίνεται η ευκαιρία να αντιληφθεί κανείς τις δυνατότητες και τις αδυναμίες κάθε εργαζομένου. Επίσης, με την χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, η οποία αποτελεί τον κυριότερο στόχο μιας επιχείρησης, αφού είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω ενός πιστού και

ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα, πολιτισμικών, διορθωτικών και προσωπικών τεχνικών. (Claydon, 2007)

Ως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί «η διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που σχετίζονται με το άτομο μέσα στην επιχείρηση».

Ουσιαστικά, οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ταυτίζονται με αυτούς της γενικής διοίκησης οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν με την κατάλληλη χρήση των ανθρωπίνων πόρων. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της διοίκησης προσωπικού είναι, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στις μέρες μας, η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το σημαντικότερο στόχο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το αντικείμενό της, αφού από την επίτευξή του εξαρτάται άμεσα και η επιβίωσή της. Μία από τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού είναι η εξεύρεση κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών, οι οποίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη του στόχου αυτού. Για παράδειγμα, η χρήση κάποιας μεθόδου αξιολόγησης είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση. Θεωρείται πρόληψη, καθώς έτσι μπορούν εύκολα να εντοπιστούν λάθη και παραλείψεις και να διορθωθούν έγκαιρα, χωρίς να δημιουργήσουν περαιτέρω προβλήματα, ή ακόμη και να αποφευχθούν. Επίσης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδια για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου και την τοποθέτησή του στην κατάλληλη θέση εργασίας, ούτως ώστε να αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητές του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση του εργαζομένου και την παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητάς του. (Χατζηπαντελή, 1999)

Ένας άλλος πολύ σημαντικός στόχος της επιχείρησης είναι η επιβίωσή της. Ευθύνη των διευθυντών του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, είναι να εισηγηθούν πολιτικές, διαδικασίες και προγράμματα. Τα παραπάνω με τη σειρά τους θα κάνουν την επιχείρηση ένα ελκυστικό τόπο εργασίας και θα δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον, το οποίο θα συντελέσει στην αφομοίωση νέων ειδικοτήτων και θα είναι θετικό στις καινοτομίες και τις αλλαγές. Ταυτόχρονα θα ελαχιστοποιεί τις εσωτερικές πιέσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να απειλήσουν την επιχείρηση. Μια τουριστική επιχείρηση μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφεληθεί στα εξής σημεία:

- την ελαχιστοποίηση της αντικατάστασης των εργαζομένων και τη μονιμοποίηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού
- την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- ικανοποιημένοι πελάτες
- καλή φήμη της μονάδας
- περισσότερα κέρδη για την επιχείρηση
- δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος - μείωση προβλημάτων προσωπικού και διοίκησης
- επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης (Farnham, 2010)

## 1.2 Οργάνωση

Οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων και μια κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο. (O'Donnell, 1972)

Η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης αφορά την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος, την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα που το καθένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης και τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του

- να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο
- να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.

Οι επιχειρήσεις μεταξύ τους παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι, ένα ξενοδοχείο μοιάζει με τα άλλα, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα. Για τον λόγο αυτόν το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κ.λπ. (O'Donnell, 2008)

### **1.3 Σκοπός της Οργάνωσης**

Βασικός σκοπός της οργάνωσης είναι το επιδιωκόμενο και επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επίτευξη αυτού του σκοπού όμως οδηγεί σ' ένα σύνολο από στόχους. Οι στόχοι μπορεί να είναι γενικοί. Ωστόσο, μπορεί να είναι περισσότερο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί στόχοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αλλά και για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί στόχοι πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποδοτικότητα τους εργαζόμενους.

Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας ως επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων. Οι στόχοι και ο γενικός σκοπός λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζόμενους. Επεξηγούνται, δηλαδή, οι ποσοτικές και οι ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται απ' αυτούς. Σε περίπτωση, που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε

ασυμφωνία με τις απόψεις ή τον προσωπικό σκοπό των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. (Mathis L., 2000)

#### **1.4 Σκοπός του Εργαζομένου**

Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάθε άνθρωπος διαφέρει από άτομο σε άτομο. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν το σκοπό για τον οποίο εργάζονται, κι έτσι, διαμορφώνουν και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στον χώρο εργασίας. Κάποιοι από τους σκοπούς μπορεί να είναι είτε η χρηματική αμοιβή, η μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή, η επαγγελματική επιτυχία, οι κοινωνικές συναναστροφές, η κοινωνική τοποθέτηση και η ισχύ. Βέβαια, ποτέ κάποιος δεν εργάζεται μόνο για έναν σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι από ένας, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο. Στον βαθμό όμως που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του. (Mullins, 1999)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Ως οργανωσιακές χαρακτηρίζονται οι ανθρώπινες και επαγγελματικές σχέσεις, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Αυτές οι σχέσεις υπάρχει η δυνατότητα να αφορούν σχέσεις ιεραρχίας, δηλαδή σχέσεις ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του, ή σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε ομοιοβαθμους εργαζόμενους. (Λαλούμης, 2015)

### **2.1 Οργανόγραμμα - Προϊστάμενος και Υφιστάμενοι**

Ορισμένοι συγγραφείς αναφέρουν ότι κύριο έργο του προϊσταμένου είναι να επιτυγχάνει την επιτέλεση έργου διά της εργασίας άλλων. Άλλοι δίνουν περισσότερο «πλήρεις» ορισμούς, όπως ότι «βασικό καθήκον των προϊσταμένων είναι η ευθύνη για επαρκή και οικονομικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και η ρύθμιση των δραστηριοτήτων της μονάδας στην οποία προϊστανται, με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών». (Λαλούμης, 2015)

### **2.2 Επιρροή των Σχέσεων Προϊστάμενου - Υφιστάμενου**

Ως ηγετική χαρακτηρίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού.

Ειδοποιό διαφορά αποτελεί η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων ανάμεσα στον σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό, αυταρχικό αφεντικό. Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του, που συνεργάζονται μαζί του γιατί θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι. (Φαναριώτης, 1997)

Το να ηγείται κάποιος ανθρώπων δεν είναι ούτε αδύνατο ούτε δύσκολο, εάν γνωρίζει και ενεργεί όπως πρέπει. Οι δραστηριότητες κάθε προϊσταμένου υπόκεινται σε περιορισμούς, οι οποίοι συνεχώς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικεί. Ελάχιστοι προϊστάμενοι καλούνται να διοικήσουν υπό ιδεατές συνθήκες. Ωστόσο, όλοι οφείλουν να φέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στη δεδομένη κατάσταση πραγμάτων. (Αβραμίδου, 2011)

Ο F. Fiedles αναφέρει ότι τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ασκείται η ηγεσία:

- (α) οι προσωπικές σχέσεις προϊσταμένου - μελών της ομάδας,
- (β) η φύση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και
- (γ) η ισχύς της θέσης του προϊσταμένου.

Με τις λέξεις αυτές εννοούμε τα αισθήματα των υφισταμένων έναντι του ηγέτη τους και το κατά πόσο συνεργάζονται μαζί του με τη θέλησή τους ή όχι. Τα αποτελέσματα των ερευνών στο ερώτημα «ποιες πρέπει να είναι οι σχέσεις προϊσταμένου - προσωπικού» δείχνουν ότι:

- (α) Όταν ο προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους κάτω από αυτόν και απασχολείται με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, μειώνονται τα παράπονα και το προσωπικό είναι πιο σταθερό (μειώνονται οι αποχωρήσεις, οι απουσίες κ.λπ.).
- (β) Προϊστάμενοι που ασκούν γενικό και όχι στενό έλεγχο των υφισταμένων τους έχουν συχνά καλύτερα αποτελέσματα από πλευράς παραγωγής. Ο γενικός έλεγχος βέβαια προϋποθέτει πως έχουν γίνει σαφείς στους παρακάτω οι επιχειρηματικοί στόχοι και η γενική επιχειρηματική πολιτική που έχει επιλεγεί.

Η παραγωγικότητα της τουριστικής επιχείρησης, όπου βασικός συντελεστής επιτυχίας είναι ο παράγων άνθρωπος, σχετίζεται άμεσα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο προϊστάμενος για τα μέλη της ομάδας του, το πόσο τα εμπιστεύεται και ακόμη το πόσο

καλά γνωρίζει τις ιδιομορφίες που υπάρχουν στην προσωπικότητα του καθενός, ώστε να αξιολογεί καλύτερα το προσωπικό του τμήματός του.

Η φύση της εργασίας πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη για τον καθορισμό του ύφους, της στάσης του προϊσταμένου και για τον προσδιορισμό της καταλληλότερης συμπεριφοράς του. Για να γίνει αντιληπτή η διαφορά, ας θεωρήσουμε το έργο δύο προϊσταμένων. Έστω ότι ο ένας έχει αντικείμενο τη διοίκηση μιας ομάδας που ασχολείται με τουριστικές επιχειρήσεις (τουριστικό γραφείο, ξενοδοχείο κ.λπ.) και ο άλλος έχει αντικείμενο τη διοίκηση ενός παραγωγικού τμήματος εργοστασίου.

Το αντικείμενο της πρώτης ομάδας είναι η παροχή υπηρεσιών. Το έργο της δηλαδή δεν είναι έργο ρουτίνας και απαιτεί μεγάλο βαθμό κεφιοσύ, δημιουργικότητας και «ελευθερίας». Το έργο της δεύτερης ομάδας είναι πιο καθορισμένο. Τα μέλη της ομάδας αυτής δεν είναι αναγκαίο να έχουν μεγάλη δημιουργικότητα. Η πρώτη περίπτωση απαιτεί λιγότερο στενό έλεγχο από τη δεύτερη, όπου ο επικεφαλής θα πρέπει να ενδιαφέρεται στενά για τη τήρηση των κανονισμών, τα επίπεδα παραγωγής, τον αριθμό των σκάρτων κ.λπ. (Fielder, 1967)

### **2.3 Άσκηση Επιρροής για Αλλαγή Συμπεριφοράς του Εργαζομένου**

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να δούμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα άτομο αποφασίζει να αλλάξει τη συμπεριφορά του, τα κίνητρα αυτού που προσπαθεί να προκαλέσει αλλαγή συμπεριφοράς σε κάποιον άλλον, τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάποιον που αντιμετωπίζει κάποια αλλαγή, καθώς και το πώς πρέπει να χειριστεί ο προϊστάμενος το όλο θέμα.

Το φαινόμενο του προϊσταμένου που προσπαθεί να αλλάξει τη συμπεριφορά του υφισταμένου του προϋποθέτει ότι έχει συνειδητοποιήσει τα πραγματικά κίνητρα που τον οδηγούν στη προσπάθεια αυτή. Τις περισσότερες φορές πίσω από τους βραχυπρόθεσμους στόχους μιας προσπάθειας για αλλαγή υπάρχουν άλλοι, μακροπρόθεσμοι στόχοι. Ένας κανόνας που θα μπορούσε να υιοθετηθεί στην περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος επιδιώκει την αλλαγή συμπεριφοράς του

υφισταμένου του, είναι η εξέταση των πραγματικών κινήτρων, το γιατί πραγματικά επιθυμούμε την αλλαγή και αν αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί. (P.Sparrow, 1997)

Είναι γενικά παραδεκτό ότι αλλαγή μπορεί να γίνει μόνον αν το θέλει ο ίδιος ο υφιστάμενος. Στην περίπτωση που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, η αλλαγή θα είναι φαινομενική και θα έχει τα αντίθετα αποτελέσματα. Στόχος λοιπόν του προϊστάμενου είναι να πείσει τον υφιστάμενο για την αναγκαιότητα αλλαγής, η δε υπευθυνότητα για τη πραγματοποίησή της πρέπει, αν είναι δυνατό, να βρίσκεται περισσότερο στον υφιστάμενο και λιγότερο στον προϊστάμενο. Έτσι η αλλαγή θα είναι περισσότερο σίγουρη και ανώδυνη για τον υφιστάμενο, ο οποίος γνωρίζει καλύτερα από οποιονδήποτε τον χειρισμό της προσπάθειάς του, ώστε να δημιουργήσει λιγότερα προβλήματα στον εαυτό του.

Κάποια ανησυχία εκ μέρους του ανθρώπου που περνά μια περίοδο αλλαγής πρέπει να αναμένεται. Η ανυπαρξία της μπορεί να σημαίνει ότι δεν συντελείται πράγματι αλλαγή. Τούτο προέρχεται από το ότι για να αλλάξει κανείς, πρέπει προηγουμένως να βρεθεί σε δίλημμα.

Αν ο προϊστάμενος κάνει μια επισκόπηση των αναγκών του υφισταμένου του, όπως αυτές αναφέρονται στην πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και εντοπίσει ότι μερικές απ' αυτές ικανοποιούνται μερικώς μόνο ή καθόλου από την παρούσα συμπεριφορά του υφισταμένου, μπορεί να χρησιμοποιήσει ως κίνητρο την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, για να προκαλέσει την αλλαγή. Για τον ίδιο σκοπό μπορεί να χρησιμοποιήσει και την αντίστροφη οδό. Να δώσει στον εργαζόμενο να καταλάβει πως η παρούσα συμπεριφορά του θα τον οδηγήσει στο μέλλον μόνο σε απογοητεύσεις. (Dessler, 2009)

Οι αμοιβές που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς, η αξία των οποίων εξαρτάται από την προσωπικότητα του υφισταμένου, μπορεί να είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση, η αναγνώριση, η ανάθεση ενδιαφέρουσας εργασίας, η αύξηση του κύρους του εργαζομένου μέσα στην τουριστική επιχείρηση, η προαγωγή, οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλεια κ.λπ. Ως ποινές μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς την αποστέρηση των προαναφερθεισών αμοιβών, τη στέρηση προνομίων, την υποβάθμιση, την ανάθεση

κατώτερου επιπέδου εργασίας ή ακόμα και την πιθανότητα της απόλυσης.  
(Μπουραντάς, 2005)

## 2.4 Παράπονα και Λήψη Μέτρων

Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η προσεκτική αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων, ώστε να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειές τους. Υπάρχουν τα μη εκφραζόμενα παράπονα, που αναγνωρίζονται εύκολα από διάφορες πράξεις (απουσίες, αδιαφορία, μειωμένη απόδοση κ.λπ.), καθώς επίσης και τα εκφραζόμενα παράπονα, που αναγνωρίζονται από τις ανοιχτές διαμαρτυρίες προς τον προϊστάμενο ή τους άλλους υπαλλήλους. Είναι πολύ σημαντικό να ανακαλύψουμε πρώτα τα παράπονα και κατόπιν να βρούμε τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει:

- τους υφισταμένους του, προτού εξετάσει και ικανοποιήσει τα παράπονά τους,
- την ανθρώπινη φύση και τον τρόπο που αυτή ενεργεί, τις ατομικές διαφορές

Τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν στις περισσότερες περιπτώσεις παραπόνων είναι:

1. Παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας, δηλαδή παρατηρήσεις που αφορούν τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την προσωπική προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία του κ.λπ.
2. Αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, όπως είναι οι αποκλίσεις της κανονικής αποδόσεως του εργαζόμενου.
3. Εύρεση των αιτιών, γιατί μόνο ο προσδιορισμός της αιτίας θα οδηγήσει στην κατανόηση του παραπόνου.

4. Παρατήρηση της όλης κατάστασης, γιατί η αντιμετώπιση των παραπόνων πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης ολόκληρης της ομάδας.

5. Προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης, όπου ο προϊστάμενος έχει ανάγκη:

- πληροφοριών της βασικής αιτίας,
- εξηγήσεως που πρέπει να δοθεί αμέσως
- συμπάθειας για το άτομο
- διαβεβαίωσης ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος
- αναγνώρισης της προσωπικότητάς του
- εκπαίδευσης του εργαζόμενου
- αλλαγής περιβάλλοντος
- ιατρικής βοήθειας

6. Σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης, όπου ο ικανός προϊστάμενος, απαντώντας στο τι, πώς και γιατί, θα μπορέσει να κάνει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί και αυτός τη λύση του παραπόνου και να εξασφαλίσει έτσι την αποδοχή της. (C. Fombrum, 1984)

## **2.5 Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων**

Η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο της εργασίας τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ικανοποίησή τους καθώς και στην αποδοτικότητά τους. Εκτός από το ανώτερο management, υπεύθυνη για τη λήψη μέτρων ασφάλειας στον χώρο εργασίας είναι και η υπηρεσία προσωπικού, με βασικό έργο την έρευνα και ανάλυση των ατυχημάτων και την επιμέλεια για την εφαρμογή και τήρηση των κατάλληλων προστατευτικών μέτρων. Βέβαια, απαιτείται και η συνειδητή μέριμνα του προσωπικού, έτσι ώστε να τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας. (Likert, 1961)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, εκτός από τον όγκο της καθαρά διαδικαστικής εργασίας, ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, εφαρμογής εσωτερικού κανονισμού και πειθαρχίας, εκπαίδευσης προσωπικού, ανθρωπίνων σχέσεων, αιτημάτων προσωπικού κ.λπ. Στις μικρότερες επιχειρήσεις το έργο του τμήματος προσωπικού εκτελεί ο διευθυντής.

### **3.1 Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρότι η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι ο υπεύθυνος για τη διαμόρφωσή της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, πρέπει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που επιβάλλουν την πολιτική αυτή. Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους τμηματάρχες και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η υπηρεσία προσωπικού προσφέρει υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, καταστάσεων παρουσιών, υπερωριών κ.λπ., υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου προσωπικού κ.λπ. (D. Torrington, 2005)

Η υπηρεσία προσωπικού ασκεί εποπτεία σ' όλα τα επίπεδα της επιχείρησης σχετικά με τη συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα κ.λπ.

Όσον αφορά τη σημασία των διαφόρων δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού για το μέλλον, ο παρακάτω κατάλογος παρουσιάζει μια ιεράρχηση τέτοιων δραστηριοτήτων, των οποίων η σπουδαιότητα εξαρτάται από τη γνώμη των ανώτατων στελεχών. Οι δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού έχουν λοιπόν τους παρακάτω

στόχους: βελτίωση παραγωγικότητας, επικοινωνία εργαζομένων, προγράμματα διαδοχής στελεχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη management, αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας, κίνητρα απόδοσης, σχεδιασμό εργασίας, έλεγχο κόστους προσωπικού, προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, εντοπισμό και αξιολόγηση ταλέντων, τεχνική εκπαίδευση, ασφάλεια εργαζομένων, καθορισμό ανταγωνιστικών αμοιβών, προσλήψεις ανωτέρων στελεχών, αξιολόγηση θέσεων εργασίας, εργασιακές σχέσεις.

Η υπηρεσία προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning), δηλαδή για τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, την ανάλυση αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και τέλος την κατάσχεση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της στελέχωσης. Η στελέχωση περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν την απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η απόκτηση των ανθρώπινων πόρων από το περιβάλλον της οργάνωσης σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η κατανομή των πόρων στο πλαίσιο της οργάνωσης αφορά τις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Η υπηρεσία προσωπικού είναι αρμόδια επίσης για τον προσανατολισμό, τη μύηση και την προσαρμογή των νεοεισερχομένων στην οργάνωση. (R. Schuler, 1987)

Η υπηρεσία προσωπικού διατηρεί συντονιστικό κυρίως ρόλο στις προαγωγές και μεταθέσεις των εργαζομένων, όπου συνήθως ακολουθείται μια σειρά ανάλογη με τα δικαιώματα αρχαιότητάς τους. Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη (προϊσταμένους τμημάτων), ώστε να καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης. Σε συνεργασία με τους



προϊσταμένους τμημάτων εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου-θέσης για τη διαμόρφωση μιας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την ανώτατη διοίκηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης.

Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές), έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους. Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται επίσης με θέματα υγείας και πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων. Απαραίτητη είναι η λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτων βοηθειών και χρήσιμη είναι η παρακολούθηση μαθημάτων υγιεινής. Η λειτουργία αυτή συνήθως προβλέπεται και από σχετικούς νόμους. Η υπηρεσία προσωπικού είναι η αρμόδια για τις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης (διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις, συγκρούσεις κ.λπ.). (Dessler, 2009)

Επίσης στην κατηγορία αυτή μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες που αφορούν την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, οι οποίες μπορεί να είναι διορθωτικές ή καταλυτικές (πχ. απόλυση). Σε περίπτωση διενέξεων δίνεται στην υπηρεσία προσωπικού γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση, ώστε να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την επιχείρηση. Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται των ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζομένων σε αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων και γεγονότων απαιτεί την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία. Η υπηρεσία προσωπικού επίσης λαμβάνει μέριμνα για θέματα που αφορούν τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Έργο της

υπηρεσίας προσωπικού είναι να εξυπηρετεί τους εργαζομένους σε σχέση με συντάξεις, ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, αποζημιώσεις ασθενείας και ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα. Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση της εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωτικό χώρο και τη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων (ωραρίων, κανονισμών εργασίας κ.λπ.) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτεί από τον εργαζόμενο η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας οδηγεί συνήθως στην περιγραφή και στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας. Η υπηρεσία προσωπικού συγκεντρώνει δεδομένα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υπηρεσίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Η διοίκηση προσωπικού, μέσω της έρευνας των ανθρώπινων και των οργανωσιακών μεταβλητών, διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην υλοποίησή τους για τη βελτίωση του κλίματος, των δομών και των λειτουργιών της οργάνωσης. Ιδιαίτερα χρήσιμη για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού και γενικότερα για την τουριστική επιχείρηση έχει αποδειχτεί η ανάλυση και η συστηματική έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων, όπως η υποκίνηση των εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λπ. (Λαλούμης, 2014)

### **3.1.1 Οι Ευθύνες του Τμήματος**

Μέχρι τώρα παρουσιάστηκαν οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού με σκοπό την περιγραφή του περιεχομένου της. Είναι όμως απαραίτητο να προσδιοριστεί το πεδίο εφαρμογής της. Όπως ήδη έχει γίνει φανερό, οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού αφορούν όλους τους εργαζομένους που βρίσκονται στα διάφορα τμήματα

της τουριστικής επιχείρησης και διοικούνται από τους υπεύθυνους αυτών. Έτσι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού λαμβάνει χώρα σε όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης. Τίθεται λοιπόν το ζήτημα του καθορισμού της ευθύνης και των ρόλων του τμήματος προσωπικού ως προς την οικονομική μονάδα. Το τμήμα προσωπικού εμπλέκεται και έχει την ευθύνη της ανάπτυξης της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης πολιτικών όσο και σε επίπεδο εφαρμογής τους. Όμως ένα μέρος της ίδιας ευθύνης έχουν επίσης τα άλλα τμήματα της οργάνωσης.

Ο διαχωρισμός ανάμεσα στον εκάστοτε φορέα των εν λόγω ευθυνών δεν είναι συγκεκριμένος και σαφής, αλλά διαφοροποιείται από οργάνωση σε οργάνωση. Έτσι η προσέγγισή του θα μπορούσε να γίνει με την παρουσίαση αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών που αναφέρονται σ' αυτές τις ευθύνες. Από τέτοιες έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι το τμήμα προσωπικού σε έναν μικρό αριθμό από λειτουργίες και για ένα μικρό μόνο ποσοστό επιχειρήσεων δεν έχει καμία ευθύνη. Από μια άλλη πρόσφατη σχετική έρευνα στις ΗΠΑ προκύπτει ότι οι λειτουργίες στις οποίες αφιερώνουν περισσότερο χρόνο οι διευθυντές προσωπικού είναι οι παρακάτω: • οικονομικές αμοιβές (μισθοί και ημερομίσθια), • προγραμματισμός και διαχείριση συμπληρωματικών παροχών, • εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, • πρόγραμμα διαδοχής, • οργανωτική ανάπτυξη, • προσλήψεις, • εργασιακές σχέσεις, • γενικά διοικητικά θέματα, • προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. (B.Ρούπας, 1998)

### **3.2 Η Οργάνωση του Τμήματος**

Ο αριθμός των ατόμων που στελεχώνουν το τμήμα εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, συνήθως, ο αριθμός τους είναι της τάξης του 0,6-1% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Π.χ. η τουριστική επιχείρηση Hilton Αθηνών, σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, απασχολεί 6 άτομα στο τμήμα υπηρεσίας προσωπικού, δηλαδή ποσοστό 1,03%. Στην περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό διακρίνουμε τρεις

βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική, την περιφερειακή και την τοπική. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς επίσης και σε κάθε παράρτημα. Ο υπεύθυνος προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με τη σειρά του υπάγεται στον τοπικό manager. (D. Torrington, 2005)

### **3.3 Τα Προβλήματα κατά τη Λειτουργία του Τμήματος**

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού, παρότι όλα τα στελέχη, σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης, περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Άλλες φορές η κατάσταση αυτή αντιστρέφεται και το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Η κάθε προσέγγιση μειώνει και παραβλέπει την αλληλεξάρτησή της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, τις έννοιες και τη θεωρία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εξάλλου, η πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των εργαζομένων, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους ρόλους τους. Η απογοήτευση αυτή συνδέεται συχνά με την ανάθεση άσχετων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού. (Λαλούμης, 2015)

### **3.4 Ο Διευθυντής**

Η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές ικανότητες: (α) την τεχνική ικανότητα, (β) την ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και (γ) την ικανότητα αντίληψης. Επομένως ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να έχει: (α) Επαρκή τεχνική ικανότητα για να φέρει σε πέρας τους μηχανισμούς κάθε ξεχωριστής εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος. (β) Επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να είναι ένα αποδοτικό μέλος μιας ομάδας και να μπορεί να δημιουργεί μέσα σ' αυτήν ένα πνεύμα συνεργασίας. (γ) Επαρκή ικανότητα αντίληψης

για να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα. Η σχετική σπουδαιότητα αυτών των ικανοτήτων φαίνεται να ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο υπευθυνότητας της διεύθυνσης. Στο πιο υψηλό επίπεδο η ικανότητα αντίληψης είναι ό,τι πιο σημαντικό για μια αποτελεσματική διεύθυνση. Πέρα όμως από τις ικανότητες αυτές, ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να έχει και τα παρακάτω προσόντα εκπαίδευσης, προσωπικότητας και πείρας:

- πτυχίο ανώτατης σχολής
- ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες
- γνώσεις εργατικής νομοθεσίας
- πενταετή τουλάχιστον προϋπηρεσία σε υπηρεσία προσωπικού τουριστικής επιχείρησης
- ευχάριστη προσωπικότητα
- γνώση ξένης γλώσσας (αγγλικά). (Mathis L., 2000)

Πρόσθετα προσόντα αποτελούν η μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης προσωπικού, ανθρώπινων σχέσεων ή ψυχολογίας εργαζομένων.

Κύριες δραστηριότητες του διευθυντή προσωπικού είναι οι παρακάτω:

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

- Υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους
- Προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας. (Χυτήρης, 1996)

### **3.5 Το Βάθος και το Πλάτος του Οργανογράμματος**

Όσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη ανάπτυξη του οργανογράμματος, δηλαδή όσο περισσότερες βαθμίδες έχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το βάθος του. Ενώ όσο αναπτύσσεται οριζόντια, δηλαδή όσο περισσότερα ειδικευμένα τμήματα περιέχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το πλάτος του.

Το βάθος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζομένων που ελέγχει ένας προϊστάμενος. Το πλάτος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον βαθμό ειδίκευσης του έργου που παράγεται σε κάθε τμήμα.

Αν σε μια επιχείρηση απασχολούνται 100 εργαζόμενοι σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα, το οργανόγραμμα θα παρουσιάσει μεγάλο πλάτος και μικρό βάθος, σε σχέση με μια επιχείρηση όπου απασχολούνται 100 άτομα σε 5 βαθμίδες.

Σήμερα θεωρείται ότι είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μικρό βάθος και μεγάλο πλάτος. Αυτό, διότι έχει αποδειχθεί ότι η επικοινωνία γίνεται δυσκολότερη όσο κινείται από τη μια βαθμίδα στην άλλη, δυσχεραίνεται ο έλεγχος και ο προγραμματισμός, παρουσιάζεται τάση παράκαμψης των βαθμίδων και αυξάνεται ο έλεγχος των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της αυτονομίας τους. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υποστηριχτεί ότι είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μεγάλο βάθος και μικρό πλάτος, διότι όταν το πεδίο ελέγχου είναι μικρότερο, ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο έργο των υφισταμένων του. Ένας ακόμη λόγος που συνηγορεί σε αυτό είναι ότι έχει αποδειχθεί ότι οι ολιγομελείς ομάδες (5-7 ατόμων) λειτουργούν καλύτερα.

Όταν οι επιχειρήσεις ασκούν αυταρχική διοίκηση, είναι υποχρεωμένες να ασκούν αποτελεσματικούς ελέγχους, οπότε επιλέγουν δομή με οργανογράμματα αυξημένου βάθους, ενώ όταν ασκούν συμμετοχική διοίκηση επιλέγουν οργανογράμματα αυξημένου πλάτους. (Λαλούμης, 2015)

### **3.6 Τμηματοποίηση του Ξενοδοχείου**

Ο καταμερισμός εργασίας, σύμφωνα με τον Taylor, εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με σκοπό τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν γενικότερα στο επιθυμητό αποτέλεσμα, και πιο συγκεκριμένα στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, το μπαρ κ.λπ.), και τα οποία ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης, και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κ.λπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο κ.λπ.). (Κανελλόπουλος, 2002)

Παλαιότερα, τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. Υπηρεσία είναι η εργασία που γίνεται για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα οι ανάγκες του πελάτη-καταναλωτή (Χυτήρης, 1996) που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης.

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου, που ονομάζονται τμήματα μετώπου, οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα

τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός από αυτό των υπνοδωματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.

Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε (σχετικά) συνεχή λειτουργία, ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Από τον αριθμό των προσφερομένων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.

Τμήματα εκμετάλλευσης αποτελούν το τμήμα των υπνοδωματίων, εστιατορίων, εκδηλώσεων, room service, μπαρ, τηλεφωνείου, καθώς και τμήματα υποστήριξης τα τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες, τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση, δηλαδή το τμήμα υποδοχής, θυρωρείου, κρατήσεων, ταμείου, δημοσίων σχέσεων, ψυχαγωγίας και άθλησης. Τμήμα ασφαλείας θεωρείται το τμήμα ασφάλειας, συντήρησης, μαγειρείου. Στο τμήμα διεύθυνσης κατατάσσονται η γενική διεύθυνση, το λογιστήριο, το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ, τμήμα εσωτερικών ελέγχων και το τμήμα προμηθειών. (Baird, 1988)

### **3.7 Η Πολιτική του Προσωπικού**

Κάθε τουριστική επιχείρηση έχει τη δική της πολιτική, η οποία εκφράζει τους συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους της, καθώς και τις σκέψεις για την εκπλήρωσή τους, διατυπωμένες σε γενικές οδηγίες. Για την εφαρμογή της καταρτίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και κανονισμούς για τον περιορισμό ανεξέλεγκτων δράσεων. Η πολιτική προσωπικού αποτελεί μέρος της γενικής πολιτικής της μονάδας και πρέπει να συμφωνεί μ' αυτή. Περιέχει τις αναγκαίες οδηγίες για διοικητική δράση από τον διευθυντή, τον προσωπάρχη και τα στελέχη της μονάδας πάνω σε θέματα προσωπικού. Οι βασικές αρχές διατύπωσης της πολιτικής προσωπικού είναι:



- καθαρή και περιεκτική διατύπωση
- καθορισμός τομέων εξουσίας και επιπέδων συγκρίσεως
- ύπαρξη παραπομπών για την υποστήριξή της
- περιορισμός σχετικών διαδικασιών στο ελάχιστο
- να είναι ευέλικτη σε αλλαγές και αναθεωρήσεις.

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

- εξασφαλίζει σταθερότητα ενεργειών σε θέματα προσωπικού
- αποτελεί βάση μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων
- εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων και οδηγιών
- απαιτεί έλεγχο εκτέλεσης βάσει αντίστοιχων σχεδίων και οδηγιών
- παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση εξουσίας
- διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων, ιδίως όταν εφαρμόζεται χωρίς εξαιρέσεις
- εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της επιχείρησης στο κοινό και στην αγορά εργασίας
- διαμορφώνει καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες.

Οι κυριότεροι τομείς της είναι: (α) Πολιτική προσλήψεων. (β) Πολιτική μισθών υπαλλήλων και στελεχών. (γ) Πολιτική πρόσθετων παροχών. (δ) Πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης (δυναμικής της ιεραρχίας). Κατά τη διαμόρφωσή της επιδρούν διάφοροι παράγοντες, όπως:

- εργατική νομοθεσία
- συλλογικές συμβάσεις υπαλλήλων
- γεωγραφική θέση τουριστικής επιχείρησης
- μέγεθος και κατηγορία, σε περίπτωση ξενοδοχείου και εστιατορίου
- χρόνος λειτουργίας τουριστικής επιχείρησης
- συνδικαλιστικές οργανώσεις
- οικονομική ευρωστία της μονάδας

- πνεύμα αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση. (Pettigrew, 1986)

### **3.8 Η Ανάθεση των Αρμοδιοτήτων του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού σε Εξωτερικούς Συνεργάτες**

Η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες γίνεται όλο κ πιο ελκυστική για πολλούς οργανισμούς. Σε τέτοιες συνεργασίες μία εταιρία συνάπτει σύμβαση με έναν προμηθευτή και νοικιάζει τις δεξιότητες, γνώσεις, την τεχνολογία, τις υπηρεσίες και τους υπαλλήλους του για μια συμφωνημένη τιμή και χρονική περίοδο για να κάνει λειτουργίες που ο πελάτης δεν επιθυμεί πλέον να χειριστεί μόνος του. Πολύ βάρος έχει δοθεί κυρίως στην ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες της εύρεσης προσωπικού συμπεριλαμβανομένων και προσωρινών υπαλλήλων. Ένα άλλο λιγότερο διαδεδομένο κομμάτι που ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες αλλά αναπτύσσεται γρήγορα είναι η ανάθεση λειτουργικών εργασιών όπου ενώ ξεκίνησε με κάτι όχι τόσο σημαντικό, όπως η μισθοδοσία πλέον γίνεται για σχεδόν όλες τις λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Κάποιοι ειδικοί βλέπουν την ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες ως το μέλλον του HR. Πιστεύουν ότι τα εσωτερικά τμήματα θα επικεντρωθούν μελλοντικά στις διεργασίες που απαιτεί το στρατηγικό κομμάτι της εταιρίας (έχοντας ταυτόχρονα συρρικνωθεί σε αριθμό αλλά έχοντας κρατήσει τους πιο ταλαντούχους υπαλλήλους) εκχωρώντας όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι θα ειδικεύονται στις επιμέρους διαδικασίες. Άλλοι πάλι διατηρούν τις αμφιβολίες τους για το εάν είναι εφικτό να διαχωριστούν οι διαδικασίες του HR τόσο καθαρά. Πράγματι η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες εμπεριέχει πιθανά ρίσκα όσο και πλεονεκτήματα: οι εταιρίες μπορεί να βρεθούν να εξαρτώνται από τους προμηθευτές σε μεγαλύτερο βαθμό από ό, τι θα ήθελαν, ή μπορεί να αποδυναμωθούν σε βασικές στρατηγικές δεξιότητες αν δεν προσέξουν. (Lock, 2007)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι αφορούν τις συνθήκες εργασίας (μισθός, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας) (Vroom, 1964), ενώ άλλοι τον ίδιο τον εργαζόμενο (ικανότητες, γνώσεις, προσδοκίες, φιλοδοξία κ.λπ.).

Μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, αλλά και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας που σχετίζονται με τα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις των εργαζομένων με προγράμματα εκπαίδευσης, να προσφέρουν επιπλέον αμοιβή για να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την προσπάθειά τους, να προσφέρουν δυνατότητες εξέλιξής τους ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους για την εργασία κ.λπ.

Όταν ένας διευθυντής αντιμετωπίζει μη αναμενόμενη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, αναρωτιέται αν πρέπει να αντιδράσει απέναντι στη συγκεκριμένη συμπεριφορά ή απέναντι στην αιτία που την προκάλεσε. Γι' αυτό, είναι χρήσιμο για έναν διευθυντή να γνωρίζει τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς που ωθούν το άτομο σε δράση και λέγονται κίνητρα.

Τουριστικές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, από τις οποίες η κυριότερη είναι ότι οι πελάτες καταναλώνουν το προϊόν τη στιγμή που παράγεται, με αποτέλεσμα την συνεχή αλληλεπίδραση εργαζομένων και πελατών. (Snow, 1984)

Αποδοτικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος. Η αποδοτικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μια εκτεταμένη έννοια, δεδομένου ότι συνδέεται με έννοιες όπως η ευγένεια, η προθυμία, η ευχάριστη συμπεριφορά κ.λπ.

Έννοιες που κάνουν αναγκαία τη γνώση των αιτιών που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε αυτοί, πέρα από το τεχνικό έργο που προσφέρουν, να αντιμετωπίζουν θετικά την πελατεία.

Μια ακόμη ιδιαιτερότητα των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ότι υπάρχουν διακυμάνσεις στη ροή των εργασιών, δηλαδή η εργασία παρουσιάζει εντάσεις και υφέσεις. Στις εντάσεις οι εργαζόμενοι πιέζονται από τις απαιτήσεις της εργασίας για παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων έργου χωρίς μείωση της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος.

Όταν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων, μπορεί να βελτιώσει την πολιτική προσωπικού, τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την επιτέλεση ενός έργου, ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας του, ακόμη και να επέμβει στα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους. (Boyens, 2007)

#### **4.1 Τα Κίνητρα**

Από την αρχαιότητα τέθηκε το ερώτημα αν επιλέγουμε τη συμπεριφορά μας ή αν είμαστε έρμαια των κινήτρων μας, δηλαδή των αναγκών μας. Ο Αριστοτέλης πίστευε στην αιτιοκρατία, δηλαδή ότι πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά κρύβεται πάντα κάποια αιτία και ότι η αιτία της συνολικής συμπεριφοράς, δηλαδή ο τελικός στόχος της ζωής, είναι η ευτυχία. Ο Πλάτωνας πίστευε ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από τα σωματικά κίνητρα (τα πάθη) και από τα ψυχικά (τη γνώση).

Νεότερες αντιαιτιοκρατικές θεωρίες υποστήριξαν ότι δεν υπάρχουν κρυμμένες αιτίες συμπεριφοράς, αλλά ο άνθρωπος αποφασίζει ο ίδιος για τις πράξεις του, αφού προβληματιστεί για το αν θα πράξει το πρόπον και λογικό ή αν θα παρασυρθεί από τα συναισθήματά του.

Η ψυχολογία στις αρχές του αιώνα υποστήριξε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από εγγενείς ορμές που αρχικά ονομάστηκαν ένστικτα. Από το 1960 και μετά παρουσιάστηκαν πολλές ψυχολογικές θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες εντόπισαν ότι τα κίνητρα μπορούν να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά, να είναι συναισθήματα ή ιδέες, αποτελέσματα γνώσεων ή βούλησης. (Γεώργας, 1990)

Τα κίνητρα είναι δυνάμεις που ωθούν το άτομο σε δραστηριότητα για την ικανοποίηση κάποιου στόχου. Η ώθηση αυτή δημιουργεί κάποια διέγερση στον οργανισμό, η οποία διαταράσσει την κατάσταση ισορροπίας του ατόμου, το οποίο εν συνεχεία δραστηριοποιείται για την αποκατάσταση της ισορροπίας αυτής. Η διέγερση αυτή μειώνεται όταν ο στόχος επιτυγχάνεται ή εγκαταλείπεται.

Τα κίνητρα μπορούν να έχουν αφετηρία τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου ή τον εξωτερικό. Για παράδειγμα, ένα άτομο σε μια δεδομένη στιγμή αισθάνεται πείνα και η αίσθηση αυτή (που έχει αφετηρία τη διατάραξη της φυσιολογικής ισορροπίας) ωθεί το άτομο προς εξασφάλιση τροφής. Το άτομο πηγαίνει προς την κουζίνα, όπου πάνω στο τραπέζι βρίσκεται ένα γλυκό, με το οποίο το άτομο ικανοποιεί την ανάγκη της πείνας. Ας σκεφτούμε όμως μια άλλη περίπτωση. Το άτομο δεν αισθάνεται πείνα, αλλά βλέπει πάνω στο τραπέζι το γλυκό, το οποίο του δημιουργεί την επιθυμία της θρέψης. Στην πρώτη περίπτωση το κίνητρο ήταν εσωτερικό ενώ στη δεύτερη εξωτερικό.

Ορισμένα κίνητρα, όπως της πείνας, της δίψας, του ύπνου κ.λπ., έχουν κατά κανόνα μικρή διάρκεια, διότι ικανοποιούνται αμέσως όταν εμφανίζονται. Ορισμένα άλλα, όπως της επαγγελματικής επιτυχίας ή του γοήτρου, έχουν μεγάλη διάρκεια, διότι η ικανοποίησή τους διέρχεται διάφορα χρονοβόρα στάδια. (Snell, 1992)

#### **4.2 Η Δύναμη της Συνήθειας**

Ορισμένες φορές οι ορμές μπορούν να είναι αποτέλεσμα μάθησης και έχουν τη μορφή της συνήθειας. Τα άτομα δημιουργούν ένα σύστημα συνηθειών (αντιδράσεων),

οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ανάλογα με τα εκάστοτε γεγονότα. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από αυτό το σύνολο αντιδράσεων εκείνη που επιφέρει τα πιο ευχάριστα αποτελέσματα (την περισσότερο ικανοποιητική αμοιβή), δηλαδή αυτή που ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο την ορμή. Όσο περισσότερο ικανοποιείται η ορμή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή και τόσο περισσότερο ενισχύεται η επανεμφάνιση της συνήθειας.

Οι εξωτερικές συνθήκες οδηγούν το άτομο να επιλέξει τη μια ή την άλλη συνήθεια για αντιμετώπιση της εκάστοτε κατάστασης. Αυτό είναι γνωστό στους χώρους εργασίας. Οι διοικούντες συνήθως γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο αντίδρασης των εργαζομένων σε διάφορες εντολές, από τον τρόπο που συνήθως αυτοί αντέδρασαν στο παρελθόν σε παρόμοιες περιστάσεις. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος αντιδρά πρόθυμα στις εντολές του προϊσταμένου του αλλά παράγει χαμηλής ποιότητας έργο, ένας άλλος αποδέχεται πρόθυμα τις εντολές αλλά σπάνια τις εκτελεί κ.λπ. (Eysenck, 1967)

Τα κίνητρα συμπεριφοράς εξαρτώνται από τον συνδυασμό ορμής και συνήθειας. Δηλαδή όσο πιο έντονη είναι η ορμή τόσο εντονότερα εκδηλώνεται η συνήθεια (Hull, 1943). Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος που έχει συνηθίσει να αποδέχεται τις υπερωριακές απασχολήσεις (συνήθεια) έχει ταυτόχρονα μεγάλη ανάγκη χρημάτων (ορμή), τότε θα αποδεχθεί με ενθουσιασμό επιπλέον αμειβόμενο έργο. Όσο περισσότερο μάλιστα εξαρτάται η αμοιβή από την αποτελεσματικότητά του τόσο περισσότερο ζήλο και εργατικότητα θα επιδείξει.

Μια μικρή ορμή δεν κινητοποιεί την συμπεριφορά. Το άτομο παρακινείται σε δράση όταν η ορμή πάρει κάποια αξιολογη ένταση. Η ένταση του κινήτρου για ικανοποίηση μιας ορμής οδηγεί το άτομο σε κατάσταση ετοιμότητας, που ισοδυναμεί με τη διέγερση του άγχους προ της δράσης για ικανοποίηση της συγκεκριμένης ορμής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η ορμή τόσο μεγαλύτερο άγχος προκαλεί, το οποίο οδηγεί σε αγχώδη και εσφαλμένη συμπεριφορά, που δεν καταλήγει σε ικανοποιητική αμοιβή (D.Dodson, 1908).

Ένα έργο που ο εργαζόμενος έχει πραγματοποιήσει πολλές φορές στο παρελθόν, είναι έργο εύκολο, γνωστό και συνηθισμένο. Τα δύσκολα έργα οφείλουν τη δυσκολία τους σε νέες ενέργειες και δράσεις που έχουν το στοιχείο του αγνώστου. Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος δεν δώσει σημασία στα νέα αυτά στοιχεία και προσπαθήσει να περατώσει ένα τέτοιο έργο με τον τρόπο που συνήθιζε να αντιμετωπίζει άλλα, εύκολα, έργα, υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Γι' αυτό η επίτευξη ενός δύσκολου έργου προϋποθέτει την ύπαρξη χαμηλού άγχους. Σε περίπτωση υψηλού άγχους, το άτομο οδηγείται σε ολοκληρωτική εφαρμογή κάποιας συνήθειας, με αποτέλεσμα να μην εντοπίζονται οι ειδικές διαφορές του έργου αυτού από προηγούμενα και να εφαρμόζονται λανθασμένες μέθοδοι για την περάτωσή του (Spence, 1958).

Το υψηλό άγχος μπορεί να εξυπηρετήσει ένα έργο μικρής δυσκολίας. Κατά συνέπεια ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει ότι τα άτομα υψηλού άγχους αποδίδουν καλύτερα σε εύκολα έργα, ενώ τα άτομα χαμηλού άγχους πρέπει να προτιμώνται για τα δυσκολότερα έργα (Hull, 1943).

Οι επαγγελματικές συνήθειες παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η συνήθεια οδηγεί σε αυτοματοποιημένη στερεότυπη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να μειώσει τον χρόνο παραγωγής έργου χωρίς να γίνονται σφάλματα. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου μπορεί να χρησιμοποιεί την υπολογιστική μηχανή με μεγάλη ταχύτητα χωρίς να χρειάζεται να σκέπτεται, ο υπάλληλος θυρωρείου τοποθετεί τα κλειδιά των πελατών στη σωστή θυρίδα ενώ ταυτόχρονα συνομιλεί μαζί τους, ο μπάρμαν επιλέγει τη σωστή φιάλη από τη βιτρίνα ποτών (τα ράφια) με τις ελάχιστες κινήσεις, χωρίς να απασχολήσει εκεί το βλέμμα του, ο μάγειρας κόβει με μεγάλη ταχύτητα τα λαχανικά χωρίς να κινδυνεύει να κοπεί ο ίδιος κ.λπ.

Γενικά, η επαγγελματική συνήθεια οδηγεί στην επιδεξιότητα. Η συνήθεια δύσκολα ξεριζώνεται, Γι' αυτόν τον λόγο οι υπάλληλοι πρέπει να διδάσκονται από την αρχή την ορθή κινησιακή του επαγγέλματός τους. Αυτό προϋποθέτει μελέτη της εργασίας από τη διοίκηση και σχεδιασμό του μοντέλου άριστης παραγωγής έργου, όπως και της άριστης εργασιακής συμπεριφοράς. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι πρέπει

να εκπαιδευτούν επί μακρόν πάνω στην πρότυπη εργασιακή συμπεριφορά, ώστε οι κινήσεις τους να αυτοματοποιηθούν εν μέρει. Αυτό κάνει τον εργαζόμενο ταχύτερο και ποιοτικά αποτελεσματικό σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό της εργασίας.

Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ότι παράγει με ευκολία (λόγω της αυτοματοποίησης) ένα σχετικά δύσκολο έργο κατακλύζεται από αισθήματα αυτοεκτίμησης, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται ακόμη περισσότερο η απόδοσή του (Goleman, 1995). Έτσι βλέπουμε μάρμαν ή μαγείρους να εξοικειώνονται με τα σκεύη και τα υλικά που χρησιμοποιούν τόσο πολύ, ώστε η εργασία τους να αποτελεί ένα ευχάριστο θέαμα. (Gratton, 1994)

Η αυτοματοποιημένη εργασία εκτός από πλεονεκτήματα παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα. Η συνήθεια αφαιρεί τα συναισθήματα από τη δραστηριότητα και οδηγεί τον εργαζόμενο σε ένα συναισθηματικό κενό, που έχει αποτέλεσμα την αδιαφορία του εργαζομένου για την εργασία, αλλά και την ψυχική κόπωση. Αυτό το πρόβλημα όμως δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τους εργαζομένους στις τουριστικές επιχειρήσεις, διότι παρότι αυτοματοποιείται η εργασία τους, ανανεώνεται διαρκώς το έμψυχο περιβάλλον, με αποτέλεσμα η εργασία να παρουσιάζει την ποικιλία που δημιουργεί η συνεχής αλληλεπίδραση με την πελατεία της επιχείρησης.

#### **4.3 Η Αμοιβή και Η Τιμωρία ως Υποκινητικοί Παράγοντες**

Όταν κάποια ανθρώπινη δραστηριότητα αμείβεται, τότε η πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής αυξάνεται. Η αμοιβή όμως αυτή μπορεί να αφορά όφελος (όπως η χρηματική αμοιβή) ή αποφυγή μιας ζημίας (όπως η μη απώλεια χρηματικής αμοιβής). Δηλαδή ένας σερβιτόρος θα προσπαθήσει να εργαστεί σε ένα πλεονεκτικό πόστο, το οποίο εξασφαλίζει υψηλά φιλοδομήματα, και θα προσπαθήσει να αποφύγει την τοποθέτησή του σε ένα ανεπιθύμητο πόστο, όπου τα φιλοδομήματα είναι χαμηλά.

Οι ανθρώπινες δραστηριότητες που επιφέρουν τιμωρία ή κατακράτηση της αμοιβής αποφεύγονται. Η πιθανότητα επανεμφάνισης της συμπεριφοράς που οδήγησε



στο παρελθόν σε αρνητικές καταστάσεις μειώνεται. Κατά συνέπεια, οι ασκούντες διοίκηση οφείλουν να γνωρίζουν το πλέγμα αμοιβών που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και τις κατάλληλες τιμωρίες που μπορούν να επηρεάσουν ανασταλτικά τις ανεπιθύμητες για την επιχείρηση ενέργειες.

Η αμοιβή πρέπει να συνδέεται με την συμπεριφορά, ώστε να ενισχύει την επανάληψή της. Για να αυξηθεί όμως η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων πρέπει να δίνεται έμφαση στα αξιολογικά σημεία της συμπεριφοράς που ζητείται να επαναλαμβάνονται. Γι' αυτό, σκόπιμο είναι η αμοιβή να αποδίδει την επιτυχία στην προσπάθεια του εργαζόμενου, διότι η προσπάθεια είναι το κίνητρο που εξαρτάται από το ίδιο το άτομο. Όταν η αμοιβή δίνεται αυθόρμητα και έχει ποικιλία, τότε θεωρείται αξιόπιστη. Ένας εργαζόμενος όταν πληρώνεται στην αρχή κάθε μήνα, θεωρεί το γεγονός αυτό υποχρεωτικό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην παρακινείται να αυξήσει την προσπάθειά του στο μέλλον. Όταν, όμως, αμέσως μετά από κάποια αξιόλογη προσπάθεια του εργαζόμενου η επιχείρηση σπεύδει να του προσφέρει μια επιπλέον αμοιβή, τότε ο εργαζόμενος παρακινείται να αυξήσει στο μέλλον την αποτελεσματικότητά του, μιμούμενος την αυθόρμητη ανταπόκριση της επιχείρησης στην προσπάθειά του.

Η αμοιβή αυτή δεν είναι ανάγκη να εκφράζεται πάντα με χρήμα. Μπορεί να αφορά βελτίωση πόστου, αναβάθμιση θέσης, συμμετοχή σε ηγετική ομάδα, ηθική αναγνώριση κ.λπ. Όσο περισσότερο άμεση είναι η αντίδραση της επιχείρησης στις θετικές προσπάθειες των εργαζομένων και όσο μεγαλύτερη ποικιλία αμοιβών εφαρμόζεται, τόσο αμεσότερη θα είναι η ανταπόκριση των εργαζομένων στις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, στις οποίες συχνά παρουσιάζεται ανάγκη παραγωγής επιπλέον του προγραμματισμένου έργου. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να εμφανιστεί κάποια στιγμή μια μη αναμενόμενη ομάδα διακοσίων τουριστών (group), ζητώντας να πάρει γεύμα. Η ανταπόκριση των εργαζομένων σε αυτό το επιπλέον έργο εξαρτάται από τις σχέσεις εμπιστοσύνης με την επιχείρηση σε θέματα αμοιβών. (Norton, 1992)

Η αμοιβή προσανατολίζει όλους τους εργαζομένους προς την επιθυμητή συμπεριφορά. Όταν σε ένα ξενοδοχείο αμείβεται ο αποδοτικός σερβιτόρος, τότε η αμοιβή αυτή αποτελεί πράξη παραδειγματισμού των υπολοίπων. Είναι όμως σημαντικό να ορίζεται με ακρίβεια το ζητούμενο που επιφέρει αμοιβή. Δηλαδή σε τι συνίσταται η αποδοτικότητα του σερβιτόρου που προκάλεσε τη συγκεκριμένη αμοιβή. Εδώ πρέπει να εντοπίσουμε το πρόβλημα ορισμού επιθυμητών συμπεριφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να είναι γρήγοροι, ευγενικοί, διακριτικοί, ευχάριστοι κ.λπ. Είναι δύσκολο να ορίσει κανείς το επίπεδο των παραπάνω συμπεριφορών, δηλαδή πόσο ταχύς ή ευχάριστος ζητείται να είναι ένας εργαζόμενος.

Η τιμωρία των εργαζομένων ως κίνητρο αποφυγής ανεπιθύμητης συμπεριφοράς μπορεί να αποδώσει στην περίπτωση που δίνεται αμέσως μετά την εσφαλμένη πράξη και είναι ανάλογης έντασης με τη ζημιά που έγινε. Η μικρή τιμωρία δεν επιφέρει αποτελέσματα, ενώ η δυσανάλογα μεγάλη αποδιοργανώνει τον εργαζόμενο. Η απειλή τιμωρίας όμως, όταν δημιουργεί άγχος για τη ζημιόγωνα πράξη, έχει πολλές πιθανότητες να οδηγήσει στην αποφυγή της, και γι' αυτό μπορεί να υποκαταστήσει αυτή καθαυτή την τιμωρία. Η διοίκηση μπορεί να υιοθετήσει την απειλή της τιμωρίας σε αντικατάσταση της τιμωρίας, όπου η απειλή αυτή δεν είναι ανάγκη να έχει αφετηρία την ίδια την επιχείρηση, αλλά το περιβάλλον της. Έτσι ένας αναποτελεσματικός υπάλληλος της ταβέρνας ενός ξενοδοχείου μπορεί να απειληθεί ότι σε περίπτωση που δεν αυξήσει την προσπάθειά του η επιχείρηση κινδυνεύει να κλείσει το τμήμα όπου απασχολείται και ως εκ τούτου να χάσει την εργασία του.

Όταν η αμοιβή έπεται της δράσης, τότε διατηρεί τον ρόλο της αμοιβής. Αν όμως γίνει το αντίθετο, δηλαδή η αμοιβή προηγηθεί της δράσης, μπορεί το αποτέλεσμα να ανατραπεί. Ας πάρουμε το παράδειγμα ενός σερβιτόρου που αναλαμβάνει να μεταφέρει έπιπλα του εστιατορίου (καρέκλες και τραπέζια) από τον χώρο της τραπεζαρίας στον χώρο της πισίνας για την πραγματοποίηση μιας υπαίθριας δεξίωσης. Πρόκειται για ένα έργο εκτός των υποχρεώσεών του, με μειωτικά χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση που ο σερβιτόρος πρώτα εργαστεί και μετά πληρωθεί, θα θεωρήσει τα χρήματα που θα πάρει ως αμοιβή για την επιπλέον εργασία. Αν όμως πρώτα πάρει χρήματα και μετά υποχρεωθεί να εργαστεί, θα θεωρήσει την εργασία ως τιμωρία (Κωσταρίδου-Ευκλείδη,

1992). Στην περίπτωση αυτή, όταν τα χρήματα που θα πάρει συνδεθούν με το έργο που πρόκειται να παραγάγει, η αίσθηση της τιμωρίας μειώνεται. Στην περίπτωση όμως που πάρει χρήματα και χωρίς κάποια συσχέτιση υποχρεωθεί στο κοπιώδες επιπλέον έργο της μεταφοράς των επίπλων, τότε θα θεωρήσει ότι τιμωρείται για κάποια άγνωστη αιτία. Γι' αυτό οι αμοιβές πρέπει να έπονται των δράσεων της εργασίας. (Λαλούμης, 2001)

#### **4.4 Αλληλεπίδραση Εξωτερικών και Εσωτερικών Κινήτρων**

Τα κίνητρα, όπως είπαμε, είναι εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά αφορούν μια ανάγκη ή μια επιθυμία που οδηγεί το άτομο σε προδιάθεση συμπεριφοράς για την ικανοποίησή της. Η ικανοποίηση αυτή προέρχεται από το περιβάλλον του ατόμου, όπου το άτομο θα επιλέξει την προσφορότερη διαδικασία για ικανοποίηση της ανάγκης του. Το περιβάλλον τότε θα αποτελέσει την έδρα των εξωτερικών κινήτρων της συμπεριφοράς (Hull, 1943). Για παράδειγμα, ένα άτομο χρειάζεται χρήματα για να καλύψει διάφορες ανάγκες του. Οι ανάγκες αυτές τον ωθούν να εργαστεί.

Όμως η αγορά εργασίας προσφέρει πολλές ευκαιρίες απασχόλησης, οι οποίες θα λειτουργήσουν ως κίνητρο για την επιλογή μίας από αυτές. Η ποιότητα ή η ποσότητα της αμοιβής της εργασίας αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Ο εργαζόμενος δηλαδή θα επιλέξει την εργασία που του προσφέρει το πλέον ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών, όπως αξιολογη θέση, ικανοποιητικό μισθό, ασφάλεια, δυνατότητες εξέλιξης, ευχάριστο περιβάλλον κ.λπ. (Cascio, 1995)

Τα εσωτερικά κίνητρα ικανοποιούν βασικές ανάγκες του οργανισμού, ενώ τα εξωτερικά ικανοποιούν ένα εκτεταμένο πλέγμα αναγκών και επιθυμιών. Έτσι η επιδίωξη πλούτου αφορά τα εξωτερικά κίνητρα, ενώ η επιδίωξη ύπνου τα εσωτερικά.

Οι στόχοι που βάζουν οι άνθρωποι παίζουν τον ρόλο εξωτερικών κινήτρων. Όταν το άτομο δεν επιδιώκει κάποια εξωτερική αμοιβή, τότε υποκινείται από εσωτερικό κίνητρο, οπότε είναι πιθανό να επαναλάβει τη συμπεριφορά χωρίς να προϋποτίθεται προσδοκία κάποιας εξωτερικής αμοιβής.

Βέβαια μπορεί κάποιος να ξεκινήσει κάποια δραστηριότητα για την προσωπική του ευχαρίστηση και όταν εμφανιστεί αμοιβή να συνεχίσει τη δραστηριότητα αυτή, με στόχο την αμοιβή. Δηλαδή είναι δυνατό τα εξωτερικά κίνητρα να αντικαταστήσουν τα εσωτερικά. (Liden, 1996)

Κάθε αιτία που μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες εμφάνισης κάποιας συμπεριφοράς ονομάζεται ενίσχυση (επανάληψης) της συμπεριφοράς. Η εκτέλεση μιας εργασίας έχει πολλές φάσεις, αλλά ο εργαζόμενος σε μια τουριστική επιχείρηση πληρώνεται μία μόνο φορά, που απέχει χρονικά από τη στιγμή που περατώνεται η εργασία, διότι οι μισθοί αποδίδονται στις αρχές κάθε μήνα. Ένας σερβιτόρος που συμφωνεί να εργαστεί σε ένα ξενοδοχειακό εστιατόριο, αποδέχεται να ξεκινά καθημερινά από το σπίτι του, να πηγαίνει στο εστιατόριο, να προετοιμάζει τη σάλα, να σερβίρει φαγητά και ποτά, να αποσύρει τα κενά και χρησιμοποιημένα σκεύη, να ακολουθεί τις οδηγίες του maître, να συνεννοείται με το μαγειρείο, να συμπεριφέρεται ευχάριστα με τους πελάτες, να λύνει τα τυχόν παρουσιαζόμενα προβλήματα και γενικά να δρα με πολλούς τρόπους και να ακολουθεί ένα πλέγμα συμπεριφορών. Η αμοιβή για τους κόπους ενός μήνα είναι μία και αποδίδεται μετά το τέλος αυτής της περιόδου. Κατά συνέπεια οι επί μέρους συμπεριφορές δεν είναι αναγκαίο να ενισχύονται αυτοδύναμα. Ένας εργαζόμενος μπορεί να δραστηριοποιηθεί επανειλημμένα χωρίς να υπάρχει κάποιο ειδικό κίνητρο για τις επιμέρους δράσεις του αυτές, αλλά ορισμένα συνολικά κίνητρα για τη γενικευμένη συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας. Δηλαδή να εργάζεται επί πολλές ημέρες απλώς με την προσδοκία της αμοιβής που θα του αποδοθεί στις αρχές του επόμενου μήνα. Η προσδοκία λοιπόν αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Θεωρείται ότι σε ένα άτομο που πεινά, η πείνα αποτελεί κίνητρο της συμπεριφοράς του. Αλλά στην πραγματικότητα η προσδοκία αντιμετώπισης της πείνας είναι αυτή που ωθεί το άτομο στην αντίστοιχη συμπεριφορά.

Η προσδοκία, συνοδεύεται σε κάθε περίπτωση από κάποια συναισθηματική φόρτιση, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με την αμοιβή και εμφανίζεται όταν εμφανίζεται η προσδοκία της αμοιβής.

Κατά συνέπεια, η συναισθηματική φόρτιση έχει εξωτερική προέλευση και αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Έστω για παράδειγμα ότι μια ομάδα σερβιτόρων καλύπτει ένα επίσημο δείπνο και ένας αριθμός πληρωμένων φιαλών κρασιού δεν καταναλώνονται από τους πελάτες. Μετά το σερβίρισμα οι σερβιτόροι παίρνουν το γεύμα εργασίας. Αν επιτραπεί στους σερβιτόρους να πιουν αυτοί το κρασί που δεν καταναλώθηκε στο δείπνο και εξελιχθεί το γεύμα τους σε μια ιδιαίτερα θετική εμπειρία, θα αντιδράσουν θετικά όταν ζητηθεί η συμμετοχή τους σε ένα άλλο επίσημο γεύμα.

Ένας διευθυντής αποδέχεται την απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο με την προσδοκία της αμοιβής που θα ακολουθήσει. Σε περίπτωση όμως που πληροφορηθεί ότι προηγούμενοι συνάδελφοί του αντιμετώπισαν προβλήματα με την είσπραξη της αμοιβής στην επιχείρηση αυτή, τότε είναι πιθανόν να αντιστραφεί η συμπεριφορά και να αρνηθεί την εργασία. Κατά συνέπεια, κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι οι πληροφορίες που παίρνει. (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1992)

Είναι βέβαια γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τα ίδια κίνητρα. Επίσης το ίδιο άτομο δεν οδηγείται από τα ίδια κίνητρα σε διαφορετικές στιγμές και περιπτώσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανάγκες των ατόμων μεταβάλλονται συνεχώς. Κατά συνέπεια, ένα άτομο που βρίσκεται σε κατάσταση ανέχειας εύκολα αποδέχεται μια εργασία με χαμηλή αμοιβή, ενώ όταν το ίδιο άτομο (ή άλλο) βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις αμοιβής από την εργασία του.

Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος αμείβεται με υψηλές αποδοχές, εύκολα αποδέχεται μια εργασία πέραν του ωραρίου του. Αυτό συμβαίνει διότι όταν μια συμπεριφορά έχει ως αποτέλεσμα να ικανοποιούνται ανάγκες σημαντικής προτεραιότητας για το άτομο, τότε η κατάσταση αυτή ενισχύει παρόμοια συμπεριφορά που ικανοποιεί λιγότερο σημαντικές ανάγκες.

Η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου στην παραγωγή ενός έργου εξαρτάται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Εσωτερικοί παράγοντες είναι το κίνητρο και η ικανότητα του ατόμου. Το κίνητρο εξαρτάται από την πρόθεση και την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, ενώ η ικανότητά του από την ευφυΐα και τις γνώσεις του.

Εξωτερικοί παράγοντες είναι η δυσκολία του έργου και η τύχη, δηλαδή οι απρόβλεπτοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το έργο. (Bandura, 1986)

#### 4.5 Συγκρούσεις Κινήτρων

Στον άνθρωπο αρέσουν οι ισορροπημένες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις των συγκρούσεων το άτομο προσπαθεί να επανέλθει σε κατάσταση ισορροπίας, όπου όλες οι πράξεις και σκέψεις του έχουν συνέπεια μεταξύ τους.

Η δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε περισσότερες από μία δυνατότητες δημιουργεί ψυχολογική πίεση στο άτομο, διότι η επιλογή της μιας συνεπάγεται την παραίτηση από τις άλλες. Αυτό δημιουργεί αίσθηση έλλειψης ισορροπίας. Γι' αυτό είναι σημαντικό σε κάθε εργασία να απασχολείται το άτομο, όσο αυτό είναι δυνατό, χωρίς προβληματισμούς και διλήμματα.

Οι θέσεις εργασίας που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία έχουν καθήκον να εξετάζουν διλήμματα και να παίρνουν αποφάσεις. Ο σχεδιασμός του ενός και άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, εκτός από το πλεονέκτημα ότι δημιουργεί συνήθειες που εξασφαλίζουν ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας, προσφέρει το πλεονέκτημα ότι μειώνει στο ελάχιστο τα διλήμματα των εργαζομένων σχετικά με τις φάσεις εργασίας. Δηλαδή μια καμαριέρα δεν χρειάζεται να αναρωτηθεί από ποιο σημείο του δωματίου θα αρχίσει την καθαριότητα, ποια θα είναι η επόμενη φάση, πώς θα κρατήσει τη σκούπα κ.λπ. (Smircich, 1983)

Σύγκρουση κινήτρων έχουμε στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε δύο εξίσου επιθυμητές αμοιβές (οπότε επιλέγει εκείνη που μπορεί να αποκτηθεί ευκολότερα) ή όταν πρέπει να επιλέξει τη μικρότερη από δύο ίσης περίπου βαρύτητας τιμωρίες ή όταν το άτομο επιθυμεί και ταυτόχρονα βάλλεται από κάτι (Lewin, 1935).

Όταν κάποιος ταυτόχρονα θέλγεται και απωθείται από κάτι, αντιμετωπίζει μεγάλης έντασης ψυχολογικές συγκρούσεις. Έτσι ο εργαζόμενος που βασανίζεται από

έναν σκληρό εργοδότη απορυθμίζεται ψυχικά, διότι διαρκώς αντιμετωπίζει το δίλημμα του να αντιμετωπίσει επιθετικά (π.χ. να βρίσει) τον εργοδότη του (οπότε θα απολυθεί) ή να συνεχίσει να προσβάλλεται από αυτόν (οπότε θα διατηρήσει την εργασιακή του θέση). Ο εργαζόμενος αυτός αδυνατεί να αποδώσει ικανοποιητικά, διότι βρίσκεται σε διαρκή ψυχική ένταση. Η συμπεριφορά του εξαρτάται από το επίπεδο ελέγχου.

Στον βαθμό που ελέγχεται για τις προσπάθειες που καταβάλλει, ο εργαζόμενος εργάζεται αποδοτικά. Όταν ο έλεγχος απομακρύνεται, ο εργαζόμενος παράγει τα χείριστα, εφόσον δεν δημιουργείται κίνδυνος για τη θέση του. Στην πράξη έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι στις παραπάνω συνθήκες κάνουν ζημίες στην επιχείρηση, οι οποίες ενώ δημιουργούν τον κίνδυνο της τιμωρίας αν γίνουν αντιληπτές, δεν τους ωφελούν καθόλου (δεν έχουν κάποιο θετικό κίνητρο). Έτσι μπορεί ένας μάγειρας να ανάψει τη μαγειρική μηχανή με φρέσκο βούτυρο αντί πετρέλαιο ή ένας λαντζέρης να αδειάσει στον κάδο απορριμμάτων τις επιστροφές μαζί με τα μαχαιροπήρουνα.

Ένας άλλος τρόπος αντίδρασης του εργαζομένου είναι να δώσει μια αμυντική ερμηνεία, που δικαιολογεί τον εργοδότη του, ώστε να συνεχίσει να εργάζεται χωρίς να βασανίζεται από συγκρούσεις. Η ερμηνεία αυτή θα μπορούσε να είναι «έχει πολλά προβλήματα», «στο βάθος είναι καλός άνθρωπος» κ.λπ. (Herzberg, 1959)

Όταν το εργασιακό περιβάλλον ασκήσει ψυχολογική πίεση στον εργαζόμενο, αυτός μπορεί να αντιδράσει με τρεις τρόπους. Να εγκαταλείψει την εργασία του, να μειώσει στον βαθμό που μπορεί την ποσότητα και ποιότητα του παραγόμενου έργου ή να αντεπιτεθεί.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε γνώσεις και εμπειρίες του ατόμου, λειτουργούν σαν κίνητρο που προσανατολίζει το άτομο προς συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι, όταν κάποιος εργαζόμενος που αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα στις προηγούμενες εργασίες του απασχοληθεί σε μια επιχείρηση όπου αντιμετωπίζεται θετικά και καλοπροαίρετα, οδηγείται σε αβεβαιότητα σχετικά με την αλήθεια της νέας κατάστασης όπως εμφανίζεται. Τότε η συμπεριφορά του γίνεται επιφυλακτική και η αποδοτικότητά του μετριάζεται.

Όταν δύο απόψεις (γνώσεις) ενός ατόμου συγκρούονται μεταξύ τους<sup>41</sup>, τότε αυτό τροποποιεί τα υπάρχοντα στοιχεία ή προσθέτει νέα στοιχεία ή μειώνει την αξία ορισμένων στοιχείων, ώστε να σταματήσει η σύγκρουση. Όταν για παράδειγμα ένας υπάλληλος υποδοχής μιας επιχείρησης που έχει καλή γνώμη για έναν συνάδελφό του μαθαίνει ότι εκείνος υπεξαίρεσε χρήματα από το κοινό ταμείο των φιλοδωρημάτων, έρχεται σε μη ισορροπημένη κατάσταση και προσπαθεί να συγκεντρώσει στοιχεία, διασταυρώνει τα υπάρχοντα και προχωρεί σε επανεκτίμηση της κατάστασης, ώστε να καταλήξει σε κάποια γνώμη. Ότι δηλαδή ο συνάδελφός του είναι έντιμος, οπότε η πληροφορία για την υπεξαίρεση είναι εσφαλμένη, ή ότι ο συνάδελφός του είναι ανέντιμος και η προηγούμενη εκτίμησή του γι' αυτόν ήταν εσφαλμένη.

Συχνά ένα άτομο έρχεται σε κατάσταση εσωτερικής σύγκρουσης μετά τη λήψη κάποιας απόφασης, ή όταν παρασύρεται σε πράξεις από άλλους. Πολλά άτομα επανεξετάζουν τις αποφάσεις και κάνουν κριτική σε αυτές. Όταν βρίσκουν εσφαλμένες τις αποφάσεις τους, κρίνοντας από τα αποτελέσματά τους, τότε υπάρχουν τρεις πιθανότητες. Η αποδοχή του αποτελέσματος, η μείωση της αξίας του ή η μετάνοια (Festinger, 1964).

Όταν το άτομο παρασύρεται από άλλους, συχνά δεσμεύεται από πράξεις που κάνει χωρίς να αποτελούν δική του επιλογή. Τότε, ειδικά αν οι πράξεις αυτές είναι ασύμφωνες με τις προσωπικές πεποιθήσεις του ατόμου, δημιουργείται κατάσταση μη ισορροπίας. Ιδιαίτερα έντονο πρόβλημα δημιουργείται αν οι πράξεις αυτές γίνονται μπροστά σε τρίτους.

Κάθε εργαζόμενος εμπλέκεται με μια επιχείρηση όπου υπάρχουν πολλές πιθανότητες οι προσωπικοί στόχοι να έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους της. Όταν ο εργαζόμενος έρχεται σε σύγκρουση προσωπικών στόχων και διοικητικών εντολών, αντιμετωπίζει κατάσταση άγχους που ονομάζεται άγχος της πραγματικότητας.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζομένους λογικές εξηγήσεις για τα πάντα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης έχουν συνέπεια μεταξύ τους και η συνέπεια αυτή πρέπει να συνδέεται με το έργο κάθε θέσης εργασίας. Κάθε συμβάν που διαταράσσει την ισορροπία αυτή



πρέπει να εξηγείται ικανοποιητικά. Οι θέσεις, επίσης, της επιχείρησης δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις θέσεις των εργαζομένων στο σύνολό τους. Μια τέτοια αντιμετώπιση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά τους. (Conger, 1988)

#### 4.6 Εμμονή στον Στόχο

Ένας διευθυντής μιας τουριστικής επιχείρησης φτάνει σε κάποια στιγμή στο γραφείο του. Υπάρχουν πολλές υποθέσεις με τις οποίες πρέπει να ασχοληθεί. Ποια άραγε θα επιλέξει; Θα ασχοληθεί με κάποια εκκρεμότητα ή με κάποια νέα εργασία;

Το άτομο που έχει αναλάβει μια δουλειά συνήθως προχωρεί από μια φάση προς μια γειτονική της. Η επιλογή της επόμενης δράσης εξαρτάται από το σθένος του κινήτρου, από την ένταση των προθέσεων του ατόμου και από την απόσταση που χωρίζει το άτομο από τον στόχο του (Lewin, 1935). Το σθένος του κινήτρου μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, δηλαδή να οδηγεί το άτομο προς τον σκοπό του ή να το απομακρύνει. Η ένταση δηλώνει την ισχύ του κινήτρου, δηλαδή τον βαθμό σημασίας που έχει αυτός ο σκοπός για το άτομο. Η μεγάλη ένταση οδηγεί το άτομο να αναπτύξει έντονη δραστηριότητα προς ικανοποίηση ή εγκατάλειψη των σκοπών του, ανάλογα με το σθένος του κινήτρου. Η απόσταση, όσο μεγαλύτερη είναι τόσο αποθαρρύνει το άτομο να ασχοληθεί με τον σκοπό του. Η έννοια της απόστασης συνδέεται με το εφικτό ενός έργου σε δεδομένη στιγμή.

Προκειμένου ένας μάγειρας να ετοιμάσει ένα φαγητό, κόβει το κρέας, καθαρίζει πατάτες, τα τοποθετεί σε ένα σκεύος και κάνει διάφορες επιμέρους εργασίες, που οι πρώτες έχουν μικρότερη απόσταση από αυτές που έπονται και γι' αυτό επιλέγονται με τη σειρά αυτή.

Στην περίπτωση που ένα κίνητρο μικρής έντασης αντικαθίσταται από ένα κίνητρο μεγαλύτερης έντασης, ο εργαζόμενος προσανατολίζεται προς τους σκοπούς του ισχυρότερου κινήτρου. (Λαλούμης, 2001)

Το άτομο εκτιμά συνολικά την προσδοκώμενη αξία από τη δράση του, δηλαδή τη διαφορά του συνολικού αναμενόμενου οφέλους από τις αναμενόμενες θυσίες κάποιας δραστηριότητας (Kotler, 2000). Επίσης συγκρίνει την αξία αυτή με ανταγωνιστικές και επιλέγει την προσφορότερη.

Όλα όμως τα προηγούμενα γίνονται κάτω από την υποκειμενικότητα που συνεπάγονται η προσωπικότητα του ατόμου, οι συνήθειές του, οι εμπειρίες του, η ενεργητικότητά του, η τόλμη του και οι συνθήκες του χώρου τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Ορισμένες φορές, όταν το άτομο θεωρεί ότι η αξία του κινήτρου δεν είναι ικανοποιητική, αναστέλλει τη δράση προς ικανοποίηση της ανάγκης που εξυπηρετεί. Τα άτομα συνήθως ξεχνούν τους στόχους που έχουν πετύχει, διότι πλέον αυτοί δεν ενεργοποιούν κάποιο κίνητρο, ενώ αντίθετα οι στόχοι που δεν επιτεύχθηκαν συνεχίζουν για κάποιο διάστημα να τα απασχολούν. Η ένταση όμως της μνήμης αυτής φθίνει με τον χρόνο, κάτι εξάλλου που έχει να κάνει γενικότερα με τον μηχανισμό της μνήμης. Σε κατάσταση άγχους, όμως, το άτομο θυμάται ευκολότερα τους στόχους που πέτυχε, διότι οι μνήμες στόχων που δεν ολοκληρώθηκαν αυξάνουν το άγχος και γι' αυτό απωθούνται. (Γεώργας, 1990)

Όταν η δράση προς ικανοποίηση ενός στόχου διακοπεί από ένα ισχυρότερο κίνητρο, υπάρχει πιθανότητα το άτομο να συνεχίσει κάποια μελλοντική στιγμή τις προσπάθειες για την ολοκλήρωση του έργου που είχε αναλάβει ή να εγκαταλείψει. Όσο πιο κοντά είχε φτάσει στην ολοκλήρωση του έργου όταν διακόπηκε, όσο μικρότερη ήταν η διάρκεια της διακοπής και όσο περισσότερο αποφασισμένο ήταν το άτομο να ολοκληρώσει τη δραστηριότητα, τόσο πιθανότερο είναι να συνεχιστεί η προσπάθεια.

Στην περίπτωση που η δραστηριότητα αυτή είναι επιβεβλημένη από άλλο άτομο, η εμμονή του στον στόχο μειώνεται. Όταν όμως πρόκειται για δραστηριότητα στην οποία ενεπλάκη το άτομο με δική του πρωτοβουλία, η εμμονή αυξάνει. Γι' αυτό, σημαντικό ρόλο στην εργασία παίζει η ολοκληρωτική μεταβίβαση της ευθύνης από τις υψηλές βαθμίδες της ιεραρχίας στις κατώτερες. Δηλαδή η σύνδεση της αποτελεσματικότητας ενός εργασιακού έργου με την εργασιακή θέση του ατόμου που

την αναλαμβάνει. Σημαντική προσοχή πρέπει να δοθεί εδώ στην επάρκεια των μέσων που τίθενται στη διάθεση του ατόμου που αναλαμβάνει την εκτέλεση μιας εργασίας.

Οι επιτυχίες οδηγούν σε επανάληψη παρόμοιων πράξεων, ενώ οι αποτυχίες όχι. Η κρίση όμως για την αξία της επιτυχίας και της αμοιβής είναι υποκειμενική. Έτσι, πιθανόν ένα άτομο να μην επαναλάβει κάποια πράξη που οδήγησε σε επιτυχία, διότι αφορούσε ένα πολύ εύκολο έργο που δεν εκτιμήθηκε από το άτομο λόγω της ευκολίας που παρουσίασε.

#### **4.7 Ο Ρόλος των Συναισθημάτων στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά, που τον διαφοροποιούν από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι δυσκολότερο να εντοπίσει κανείς της ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα, το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών. Αλλά και σ' αυτόν καθ' αυτόν τον κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης, κάθε προϊόν, είτε είναι απτό αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στον τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες, καθεμιά από τις οποίες έχει ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα και τις δικές της συνήθειες, τη δική της διάλεκτο, ορολογία και κουλτούρα. (Vroom, 1964)

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται, όπως είναι φυσικό, και στις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζόμενου, διότι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων. Η πολυμορφία ειδικοτήτων οδηγεί σε

επιχειρήσεις στις οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα διάφορα τμήματα, με σημαντικές διαφορές στη σύνθεση του προσωπικού τους. Έτσι, σε ένα ξενοδοχείο, έχουμε το προσωπικό των ορόφων, που αποτελείται κυρίως από ανειδίκευτες νοικοκυρές, το προσωπικό εστιατορίου, το οποίο είναι μεν ειδικευμένο αλλά ανήκει σε έναν κλάδο ο οποίος αφορά μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων (ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κέντρα διασκέδασης κ.λπ.), το προσωπικό της υποδοχής, το οποίο έχει σπουδάσει το επάγγελμα και κάνει καριέρα στον κλάδο, κ.λπ. Οι επιμέρους αυτές εργασιακές ομάδες αισθάνονται τις διαφορές που τις χωρίζουν και επικοινωνούν κατά κύριο λόγο σε προσωπικό και όχι σε επαγγελματικό επίπεδο, ενώ δεν αποκλείεται ορισμένες εργασιακές ομάδες να βρίσκονται σε διαρκείς συγκρούσεις.

Ορισμένες ομάδες εργασίας, όπως αυτές του μαγειρείου και εστιατορίου, υπάρχει παράδοση, αλλά και σημαντικές αιτίες, να βρίσκονται σε διαρκείς ανιμαχίες ή να είναι έτοιμες για κάτι τέτοιο.

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι άλλοι εργαζόμενοι αναπαύονται, καθώς και όταν όλοι κάνουν διακοπές.

Αυτό επηρεάζει πολλούς εργαζόμενους, οι οποίοι δυσαρεστούνται όταν το Πάσχα, για παράδειγμα, την ώρα που συγγενείς και φίλοι ψήνουν το παραδοσιακό αρνί, αυτοί είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται. Βέβαια, οι κατ' επάγγελμα τουριστικοί υπάλληλοι είναι εξοικειωμένοι με τις συνθήκες του επαγγέλματός τους. Τα τουριστικά επαγγέλματα όμως έχουν μια τεράστια γκάμα ανειδίκευτων παραεπαγγελματιών. (Armstrong, 2006)

Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Αυτό οδηγεί πολλές εποχικές τουριστικές επιχειρήσεις σε αυξημένο κόστος προσωπικού, καθώς πληρώνουν τα στελέχη τους σε ετήσια βάση, ενώ λειτουργούν σε εποχική. Επίσης οδηγεί σε πρόβλημα στελέχωσης των απομακρυσμένων από τα μεγάλα αστικά κέντρα τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και στην αυξημένη απασχόληση ανειδίκευτων ατόμων, ακόμη και σε θέσεις με αυξημένες τεχνικές απαιτήσεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα ξένες μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί επιστημονικά. Απλώς σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει να αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι διαφορετικά η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

#### **4.7.1 Η Φύση των Συναισθημάτων**

Ο Γ. Παπαγεωργίου ονομάζει συναίσθημα «τις ψυχικές καταστάσεις που δοκιμάζουμε κάθε φορά που ζούμε μια νέα εμπειρία», αλλά στη συνέχεια υπογραμμίζει ότι συναισθήματα μπορούν να προκαλέσουν η μνήμη και η φαντασία μας. Τα συναισθήματα μπορούν να διαιρεθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, τα ευχάριστα (ή θετικά) και τα δυσάρεστα (ή αρνητικά).

Τα συναισθήματα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, διότι προτρέπουν το άτομο σε δράση. Είναι πλέον γενικά παραδεκτό ότι η ενεργητικότητα του ατόμου κατευθύνεται κυρίως από τις τάσεις και παρορμήσεις της συναισθηματικότητάς του. Τα συναισθήματα βρίσκονται σε σχέση με τη νόηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ιδέες επηρεάζουν τα συναισθήματα, ενώ ορισμένες φορές συμβαίνει το αντίθετο.

Ο άνθρωπος δεν αποφασίζει πάντα μέσα από διαδικασίες που αφορούν τη συνείδηση. Πολλές φορές το άτομο παρακινείται από μια έμφυτη δύναμη που το ωθεί τυφλά σε δράση με στόχο να ικανοποιήσει κάποια βασική ανάγκη. Η δύναμη αυτή λέγεται ορμή. Τα συναισθήματα επηρεάζονται και συχνά πηγάζουν από τις ορμές, αλλά πολλές φορές τις υπερβαίνουν ή έρχονται σε αντίθεση με αυτές. Τα συναισθήματα εκφράζονται με τη λέξη συγκίνηση, η οποία εμπεριέχει την λέξη κίνηση.

Πράγματι, τα συναισθήματα συχνά από μόνα τους οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη κατάσταση, που προδιαθέτει για συγκεκριμένη μορφή δράσης. Έτσι, όταν κάποιος θυμώνει, το αίμα κυκλοφορεί έντονα στην περιφέρεια, οι παλμοί της καρδιάς αυξάνονται, γίνεται μια έκρηξη ορμονών (όπως η αδρεναλίνη) και οδηγείται σε

δράση. Τα τρυφερά συναισθήματα, όπως η αγάπη, οδηγούν τον οργανισμό σε χαλάρωση, που διευκολύνει τη συνεργασία κ.λπ.

Η δράση, ως αποτέλεσμα της συνειδητής βούλησης, προϋποθέτει κίνητρα, αντικειμενικούς σκοπούς, μεθόδους ενέργειας, μέσα. Διάφοροι παράγοντες, ανάλογα με την ηλικία, τη μόρφωση, την ηθική και την κοινωνική συγκρότηση, παρεμβάλλονται στις διαδοχικές φάσεις, για να διευκολύνουν, να αναστείλουν ή να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα του ατόμου. Ο υπολογισμός, ο σχεδιασμός, οι συγκρίσεις και η λήψη αποφάσεων απαιτούν κάποιο αξιόλογο πνευματικό και ψυχικό κόστος. Η δράση με την ώθηση του συναισθήματος έχει μηδενικό κόστος, διότι παρακινεί το άτομο αυθόρμητα. Με βάση τη θεωρία της ψυχικής οικονομίας τα συναισθήματα έχουν προτεραιότητα για να αποτελέσουν σημαντικά κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. (Hull, 1943)

Σύμφωνα με τον Goleman έχουμε δύο μυαλά. Αυτό που αισθάνεται και εκείνο που σκέφτεται. Ο λογικός νους είναι αυτός που αντιλαμβανόμαστε, εκείνος που σχεδιάζει, συγκρίνει, υπολογίζει και συλλογίζεται. Ο συγκινησιακός νους είναι ταχύτατος συγκρινόμενος με τον λογικό και ωθεί το άτομο σε δράση χωρίς δισταγμό. Ο συγκινησιακός νους θυσιάζει την ακρίβεια για την ταχύτητα, συλλαμβάνοντας στιγμιαία τη συναισθηματική κατάσταση.

Τα δύο αυτά μυαλά συνεργάζονται και φυσιολογικά βρίσκονται σε αρμονική σχέση, όπου ο συγκινησιακός νους τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού, ενώ ο λογικός επεξεργάζεται, τελειοποιεί ή και αναστέλλει τις θέσεις του συγκινησιακού. Όσο εντονότερο είναι όμως το συναίσθημα τόσο περισσότερο κυριαρχεί ο συγκινησιακός νους.

Η συναισθηματική εμπειρία είναι απαραίτητη στη λήψη λογικών αποφάσεων, διότι στέλνει σήματα τα οποία επιτρέπουν ορισμένες επιλογές και αποκλείουν άλλες. Η προτροπή των συναισθημάτων αφορά αυτό που πραγματικά θέλουμε, τις προτιμήσεις του μύχιου εαυτού μας. Ο σκεπτόμενος εγκέφαλος διαδραματίζει εκτελεστικό ρόλο στα συναισθήματα, εκτός από τις περιπτώσεις που αυτά ξεφεύγουν από τον έλεγχο και ο συναισθηματικός εγκέφαλος καλπάζει ανεξάρτητος.

Ο συγκινησιακός εγκέφαλος είναι ταχύτερος του λογικού, με αποτέλεσμα το άτομο να αισθάνεται προτού σκεφτεί. Αυτό το ιδίωμα (προ-γνωσιακό συναίσθημα) αφήνει περιθώρια στα συναισθήματα να οδηγήσουν σε μη ελέγξιμες πράξεις τον άνθρωπο (Goleman, 1995). Βέβαια, αν δοθεί στον λογικό εγκέφαλο ο χρόνος να επεξεργαστεί τη προτροπή του συναισθήματος, τότε η πιθανότητα σφάλματος ελαχιστοποιείται.

Τα συναισθήματα μπορούν να μεταφέρουν μηνύες εντελώς ανεξάρτητα από τον λογικό εγκέφαλο, έτσι ώστε ένα συναίσθημα μπορεί σε κλάσματα δευτερολέπτου να προσφέρει σε ένα άτομο πληροφορίες για την ταυτότητα ενός πράγματος και μια γνώμη γι' αυτό. Οι ασυνείδητες γνώμες, κατά τον Goleman, είναι συναισθηματικές μηνύες.

Τα συναισθήματα μπορούν να αφορούν το άτομο, οπότε ονομάζονται ατομικά<sup>58</sup>, τις σχέσεις των ανθρώπων, οπότε ονομάζονται κοινωνικά, ή να έχουν μορφή ανώτερων, απρόσωπων συναισθημάτων. Τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στις ανθρώπινες ομάδες, διότι είναι μεταδοτικά.

Μεταδίδουμε και συλλαμβάνουμε διαθέσεις ο ένας από τον άλλο, άλλοτε ωφέλιμες και άλλοτε τοξικές. Σταθερά, μάλιστα, η διάθεση του πιο εκφραστικού μεταφέρεται στον πιο παθητικό. Βέβαια, ορισμένοι άνθρωποι είναι ευαίσθητοι στη συναισθηματική μεταδοτικότητα, οπότε αντιμετωπίζουν πρόβλημα συναισθηματικής ευμεταβλητότητας, ενώ άλλοι είναι συναισθηματικά δυσπρόσιτοι.

Η δύναμη των συναισθημάτων είναι προφανής, διότι η συναισθηματική προτροπή εκφράζει τη βαθύτερη θέληση, αυτό ακριβώς που επιθυμούμε. Γι' αυτό, παρά τις δυσκολίες που υπάρχουν, τα συναισθήματα των εργαζομένων πρέπει να είναι γνωστά στη διοίκηση ενός οργανισμού, ενώ είναι σημαντικό να μπορεί να επεμβαίνει στον συναισθηματικό τους κόσμο όταν χρειάζεται.

#### **4.7.2 Τα Συναισθήματα ως Κίνητρα Εργασίας**

Υπάρχουν πολλές θεωρητικές προσπάθειες ανάλυσης των κινήτρων που ωθούν το άτομο «να κάνει καλά τη δουλειά του». Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow τα

κίνητρα συνδέονται άμεσα με τις ανθρώπινες ανάγκες (Maslow, 1943). Κάτι τέτοιο συμφωνεί με την άποψη που είχαν οι αρχαίοι Έλληνες, οι οποίοι υποστήριζαν ότι «ανάγκη ουδέ θεοί μάχονται». Σύμφωνα με τον McGregor, η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση, ενώ οι Herzberg υποστηρίζουν ότι οι ευχαριστημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι προσπαθούν συνεχώς για καλύτερα αποτελέσματα, ενώ οι δυσαρεστημένοι προκαλούν συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον εναντίον τους.

Το σύστημα των κινήτρων συνήθως περιλαμβάνει αρχικά τα οικονομικά μέσα για την κάλυψη των βασικών αναγκών του εργαζόμενου, ενώ συχνά επεκτείνεται σε μέτρα για την κάλυψη ορισμένων κοινωνικών του αναγκών. Ταυτόχρονα δίνεται σημασία να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Παράδειγμα είναι οι επιπλέον αμοιβές των σερβιτόρων (μπόνους) σε όσους π.χ. δεν κάνουν σφάλματα κατά την εργασία τους. Επίσης ο σωστός εξοπλισμός<sup>68</sup>, καλής ποιότητας φαγητό για το προσωπικό, γενικά ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η οργάνωση ειδικών ταξιδιών για τις διακοπές του προσωπικού, η εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία και η εφαρμογή ενός συστήματος προτάσεων από πλευράς των υπαλλήλων δεν μπορούν παρά να συντελούν στη βελτίωση του ψυχολογικού κλίματος στον χώρο εργασίας, κάτι εντελώς αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης, όπου, στις αναπόφευκτες συνεχείς επαφές με τους πελάτες, εργαζόμενοι που αντανακλούν το χαμηλό ηθικό τους θα έφερναν δυσάρεστα αποτελέσματα.

Ασφαλώς τα κίνητρα έχουν στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Τα όρια όμως αυτής της βελτίωσης δείχνουν ιδιαίτερα ασαφή στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων. Διότι μπορούμε να «αγοράσουμε» τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σ' έναν χώρο για ορισμένο χρόνο. Μπορούμε ακόμη να «αγοράσουμε» έναν ορισμένο αριθμό μυϊκών κινήσεων στον δεδομένο χώρο και χρόνο. Αυτό που δεν μπορούμε να «αγοράσουμε», αλλά μας χρειάζεται για να έχουμε υψηλή απόδοση, είναι πίστη, ζήλο, αφοσίωση. Αυτά δεν αγοράζονται, αλλά κερδίζονται.

Τα συναισθήματα μπορούν να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην υποκίνηση για αποτελεσματική εργασία. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει σε πολλά επίπεδα, ανάλογα με τις ικανότητες και τις διαθέσεις του. Ούτε οι ικανότητες, όμως, ούτε οι



διαθέσεις έχουν στατικό χαρακτήρα. Ένας αθλητής τη μια ημέρα πετάει το ακόντιό του στα 70 μέτρα, ενώ μια άλλη ημέρα δεν μπορεί να ξεπεράσει τα 65 μέτρα. Ένας σερβιτόρος μπορεί να σερβίρει ταυτόχρονα 50 άτομα σε ένα ξενοδοχειακό εστιατόριο table d' hôte σε 40 λεπτά, ενώ κάποια μέρα το ίδιο έργο το παράγει σε πολύ μεγαλύτερο χρόνο. Αλλά η ποσότητα στο έργο δεν είναι το μόνο και κύριο ζητούμενο στις τουριστικές υπηρεσίες.

Ο σερβιτόρος εκτός από παραγωγικός πρέπει να είναι ευγενικός, ευχάριστος και ακριβής. Πρέπει να ελέγχει τη συμπεριφορά του, την τεχνική του και τις διαθέσεις των πελατών του. Ταυτόχρονα πρέπει να παρακολουθεί το στάδιο κατανάλωσης των δώδεκα τραπέζιων που καλύπτει. Πρέπει να θυμάται τις προτιμήσεις των πελατών τις προηγούμενες ημέρες και τις παραγγελίες τους όταν γίνονται. Όταν του ζητήσουν δύο επιπλέον μπίρες σε ένα τραπέζι, δεν επιτρέπεται να ρωτήσει τη μάρκα που είχε φέρει πριν, διότι πρέπει να τη θυμάται. Οι κινήσεις του πρέπει να είναι απολύτως ακριβείς διότι σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να προκαλέσει ατύχημα. Δεν επιτρέπεται να δείξει ανυπομονησία όταν ένας πελάτης δυσκολεύεται να παραγγείλει. Πρέπει να είναι ταχύτατος αλλά και ευγενικός. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι φιλικός και ευχάριστος, διότι οι πελάτες του συχνά ρωτούν για τα αξιοθέατα της περιοχής, για την πρόβλεψη του αυριανού καιρού, αλλά ακόμη και για την οικογενειακή του κατάσταση, σε δεδομένη στιγμή που ο ίδιος πιέζεται να εξυπηρετήσει τους άλλους πελάτες του. Επίσης συνεχώς ελέγχει και επανελέγχει το έργο που ο ίδιος παράγει, την πιθανότητα να έχει ξεχαστεί κάτι ή τη δυνατότητα μιας πρόσθετης βελτίωσης, όπως το άδειασμα μιας σταχτοθήκης ή η απόσυρση κενών σκευών. Δηλαδή ο σερβιτόρος αυτός πρέπει να επιστρατεύσει όλες τις ψυχικές, πνευματικές και σωματικές του δυνάμεις για να παραγάγει άριστο έργο. (Boyens, 2007)

Στην περίπτωση ενός διευθυντή οι απαιτήσεις είναι περισσότερες. Ο σερβιτόρος, και γενικότερα το προσωπικό βάσης, έχει κυρίως τεχνικοπαραγωγικό αντικείμενο, το οποίο παρουσιάζει ομοιότητα στις απαιτήσεις του στην καθημερινή επανάληψη. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές παρουσιάζουν μεγαλύτερη ποικιλία και ανομοιομορφία, διότι ο χώρος δράσης υπερβαίνει τον χώρο της επιχείρησης και επεκτείνεται στο ευρύτερο περιβάλλον. Έτσι, οι διευθυντές ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την εσωτερική

λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και με διάφορους κρατικούς φορείς, με πρακτορεία ταξιδιών και άλλους πελάτες σε διάφορες χώρες, με προμηθευτές, με την επιχειρηματική ηγεσία του ξενοδοχείου κ.λπ. Αν λοιπόν η επιχείρηση επιβάλλεται να προβάλλει απαιτήσεις για ψυχική, πνευματική και σωματική αφιέρωση στην εργασία του σερβιτόρου, τότε πρέπει οι απαιτήσεις αυτές να πολλαπλασιάζονται για την περίπτωση του ή των διευθυντών, από τους οποίους εξαρτάται η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και όχι απλώς η ικανοποίηση ορισμένων πελατών.

Μπορούμε λοιπόν να αναφερθούμε σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, όπου στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούμε εργαζομένους οι οποίοι αποδίδουν τα μέγιστα. Στο επίπεδο της μέγιστης απόδοσης θεωρούμε ότι ο εργαζόμενος δραστηριοποιεί με ενδιαφέρον όλες τις δυνάμεις του, όπου ο συγκινησιακός και λογικός νους συνεργάζονται με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, τα συναισθήματά του για την εργασία και στην εργασία του είναι θετικά και οι σχέσεις του με τον διευθυντή του αλλά και με τους συναδέλφους του χαρακτηρίζονται επίσης από θετικά συναισθήματα. Ο εργαζόμενος αυτός επιθυμεί να εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση, του αρέσει η δουλειά του, περνάει καλά με τους συνεργάτες του, σέβεται και εκτιμά τον διευθυντή του. Τότε εκτελεί άμεσα και με τον καλύτερο τρόπο τις εντολές που λαμβάνει και από το έργο που παράγει αμείβεται με επιπλέον θετικά συναισθήματα (Cascio, 1995). Κάτι τέτοιο είναι ασφαλώς δύσκολο να επιτευχθεί, αλλά επιβάλλεται να αποτελεί στόχο της διοίκησης, ιδιαίτερα από τη στιγμή που υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επιτύχει παρόμοια συμπεριφορά του προσωπικού τους. Η θεωρία διοίκησης ολικής ποιότητας συνιστά αυτό ακριβώς και προσφέρει τις κατάλληλες μεθόδους, προτείνοντας τη διαρκή βελτίωση στις εργασιακές συνθήκες, με στόχο την ταυτόχρονη συνεχή βελτίωση στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Ένα τέτοιο σκεπτικό έχει ιδιαίτερη αξία για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Η συνήθεια είναι ο μεγαλύτερος εχθρός της δημιουργικότητας. Ταυτόχρονα όμως είναι θανατηφόρα για τον συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπου, διότι προκαλεί την άμβλυνση του συναισθήματος. Έτσι η εμπειρία, η πρώτη φορά στη ζωή μας, μας προκαλεί έντονα συναισθήματα, ενώ η πράξη που γίνεται από συνήθεια συνήθως δεν προκαλεί συναισθήματα ή η έντασή τους μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα. Η ρουτίνα

στην εργασία μειώνει το ενδιαφέρον και οδηγεί τον εργαζόμενο σε απάθεια και κατά συνέπεια σε παθητική αντιμετώπιση. Τα τουριστικά επαγγέλματα, όπως είδαμε, δεν αντιμετωπίζουν έντονο πρόβλημα ρουτίνας. Στις θέσεις εργασίας όμως που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες η ρουτίνα αποτελεί πρόβλημα, το οποίο επιδέχεται πολλές λύσεις, οι οποίες αντιστοιχούν σε διαρκείς αλλαγές, όπως της διακόσμησης, του εξοπλισμού, του έργου που παράγει κάθε υπάλληλος κ.λπ. Σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της ρουτίνας αποτελεί το περιπατητικό management.

Στην περίπτωση που το έργο που ανατίθεται σε έναν εργαζόμενο είναι μεν δύσκολο, αλλά ο εργαζόμενος μπορεί να αντεπεξέλθει με άνεση, αν η συναισθηματική κατάστασή του είναι κατάλληλη, τότε αυτός μπορεί να φτάσει σε μια ψυχολογική κατάσταση που ονομάζεται «ροή», οπότε η αποδοτικότητά του υπερβαίνει τις ίδιες του τις δυνατότητες. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης εργάζονται σε κατάσταση ροής, τότε η ίδια η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι αγγίζει την κατάσταση ροής, φτάνοντας σε μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Για να πλησιάσει μια επιχείρηση τη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων, πρέπει να ελαχιστοποιήσει τους παράγοντες που τους δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα. Για να γίνει κάτι τέτοιο, πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα εργασίας, το οποίο εξαρτάται από το ύφος της διοίκησης, από τη δυνατότητα επικοινωνίας των ιεραρχικών βαθμίδων, από τον ρόλο της ανεπίσημης ιεραρχίας, από τη μορφή και τον βαθμό ελέγχου και συνεννόησης κ.λπ. Καθοριστικό ρόλο όμως παίζουν τα συναισθήματα του εργαζομένου αναφορικά με τη δικαίωση των κατά περίπτωση προσπαθειών του (Eysenck, 1967).

Ο εργαζόμενος κρίνει την επάρκεια της υλικής και ηθικής αμοιβής του ανάλογα με τον χαρακτήρα του και με τις συνθήκες που έχει διαπιστώσει ότι ισχύουν στην αγορά. Έτσι μια καμαριέρα που παίρνει μισθό 600 ευρώ ενώ στο διπλανό ξενοδοχείο η αντίστοιχη αμοιβή είναι 550 ευρώ, αισθάνεται ότι αμείβεται ικανοποιητικά. Επίσης στην περίπτωση που η καμαριέρα αυτή έχει την πεποίθηση ότι η προϊσταμένη ορόφων πρέπει να μιλά στο προσωπικό της στον πληθυντικό, ενώ μιλά στον ενικό, ενοχλείται. Υπάρχει λοιπόν μια υποκειμενικότητα στην ικανοποίηση των διαφόρων εργαζομένων, που φαινομενικά δυσχεραίνει το έργο της διοίκησης.

Οι εργαζόμενοι έχουν μια συνολική άποψη για τις καλές ή μη συνθήκες εργασίας. Στην περίπτωση που συνολικά οι συνθήκες είναι καλές, τότε οι εργαζόμενοι δεν εκλαμβάνουν σαν πρόβλημα ορισμένες μικρής σημασίας ενοχλήσεις.

Βασικό κίνητρο στη δράση του ατόμου είναι το ενδιαφέρον<sup>71</sup>, που παρουσιάζεται ως διαρκής και ευνοϊκή διάθεση για μερικές μορφές δραστηριότητας. Η ανάλυση του ενδιαφέροντος αποκαλύπτει ότι στην εκδήλωσή του συμμετέχουν τόσο οι γνωστικές όσο και οι συναισθηματικές και οι βουλητικές λειτουργίες (ευχάριστη διάθεση, εσωτερική παρόρμηση για δράση). Το ενδιαφέρον εμφανίζεται εκεί που πιθανολογείται σημαντικό όφελος.

Ως αρνητικό κίνητρο, σύμφωνα με τον Charls Handy, μπορεί να θεωρηθεί η καταπίεση στην εργασία. Η εργασία γίνεται καταπιεστική όταν εστιάζει στα 4 P (productivity, pay, performance, profit). Και πράγματι, οι σύγχρονοι εργαζόμενοι κατά κύριο λόγο εργάζονται σε ένταση, πιεζόμενοι να είναι κατά το μέγιστο παραγωγικοί, να έχουν τη μέγιστη απόδοση, να εξασφαλίσουν το μέγιστο κέρδος για την επιχείρηση που απασχολούνται και τη μέγιστη αμοιβή για τον εαυτό τους. Όταν η εργασία έχει αυτά τα χαρακτηριστικά, καταπιέζει και αγχώνει το άτομο.

#### **4.8 Ειδικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας στον Τουριστικό Κλάδο**

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες άλλων κλάδων της οικονομίας. Στη μεταποιητική βιομηχανία υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και την πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη.

Ορισμένες από τις υπηρεσίες που αποτελούν το τουριστικό προϊόν, όπως η καθαριότητα των καταλυμάτων και το μαγείρεμα του φαγητού, πραγματοποιούνται σε δεδομένο χρόνο και χώρο, που οι πελάτες απουσιάζουν. Οι περισσότερες όμως από τις τουριστικές υπηρεσίες παράγονται την στιγμή που καταναλώνονται, όπως το

σερβίρισμα φαγητών και ποτών στα εστιατόρια και μπαρ, οι εκδρομές κ.λπ. Στη δεύτερη περίπτωση, πολύ περισσότερο από την πρώτη, οι διαθέσεις των υπαλλήλων που εξυπηρετούν τον τουρίστα γίνονται άμεσα αντιληπτές από τον τελευταίο και επηρεάζουν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Ο βαθμός προσπάθειας εξαρτάται άμεσα από τις συναισθηματικές διαθέσεις του εργαζόμενου. Για τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διαθέτουν ευχαριστημένους υπαλλήλους, των οποίων η παρουσία θα οδηγήσει τον πελάτη στη βεβαιότητα ότι η παρουσία του δεν αποτελεί ενόχληση, αλλά αντίθετα ευκαιρία για να αποδείξει η επιχείρηση (μέσα από τους εργαζομένους που την εκπροσωπούν) τις διαθέσεις της για φιλοξενία (Lee-Ross, 2005).

Οι απόψεις για τη φιλοξενία, την υπηρεσία, την καθαριότητα, είναι όλες υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους υπόλοιπους αλλά και από τη διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις με τους εργοδότες. Τα συναισθήματα των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατά περίπτωση ερμηνεία των προτύπων και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν εξαρτάται άμεσα από τις διαθέσεις της στιγμής.

Η αυξημένη ζήτηση των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου οδηγεί αυτές τις θέσεις εργασίας σε μεγάλη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων να αλλάζουν επιχείρηση συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου. Η συναισθηματική σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση εξυπηρετεί τη μακρόχρονη συνεργασία και κατά συνέπεια το μειωμένο κόστος προσωπικού.

Η αποχώρηση ανειδίκευτων εργαζομένων δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση, ειδικά όταν συνδυάζεται με την προσέλευση άλλων ανειδίκευτων, κάτι που δεν παρουσιάζει δυσκολία. Η αποχώρηση όμως ηγετικών στελεχών

δημιουργεί αναπόφευκτα προβλήματα στη διοίκηση και γενικά στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα, με τις αποχωρήσεις αυξάνεται το κόστος, αν και δεν είναι εμφανές, (κόστος εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων, κόστος στρατολόγησης νέων κ.λπ.). Σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων βρέθηκε ότι το 75% των αποχωρήσεων, αφορούσαν υπαλλήλους που εργάζονταν εκεί για λιγότερο από 6 μήνες. Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σε εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση.

Για τον εργαζόμενο αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα εργάζεται 7 ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα δημιουργείται μια ειδική ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας, όπου ανάμεσα σε εντάσεις εργασίας παρουσιάζονται περίοδοι ύφεσης. Πρόκειται για εναλλαγές από κατάσταση άγχους σε κατάσταση απραξίας και συνήθως διασκέδασης. Οι σερβιτόροι στρώνουν το εστιατόριο σε ελάχιστο χρόνο, καπνίζουν το τσιγάρο τους φλυαρώντας και αστεϊζόμενοι. Όταν μπαίνουν οι πελάτες στο εστιατόριο αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα χρόνου, αγχώνονται και διαπληκτίζονται με τους υπαλλήλους του μαγειρείου. Όταν στη συνέχεια η πίεση μειώνεται ηρεμούν. Στο τέλος του σερβιρίσματος επανέρχεται η ατμόσφαιρα παρέας και στη συνέχεια επανέρχεται η ατμόσφαιρα πίεσης κατά τη διάρκεια προετοιμασίας του εστιατορίου για το επόμενο σερβίρισμα. Τα τουριστικά είναι επαγγέλματα εντάσεων και υφέσεων, εναλλαγών άγχους και ηρεμίας μέχρι διασκέδασης (R. Schuler, 1987).

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής με ανθρώπους οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία και έχουν φίλους σε όλο τον κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων. Αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στα μοντέλα επαφών των εργαζομένων με τους τουρίστες αλλά και μεταξύ τους. Συχνά οι υπάλληλοι διαπληκτίζονται διεκδικώντας ένα φιλοδώρημα και κάτι τέτοιο μειώνει τη συνοχή των εργασιακών ομάδων. Επίσης πολλοί υπάλληλοι γίνονται αγενείς ή συμπεριφέρονται με δουλικότητα, για να εξασφαλίσουν το φιλοδώρημά τους από έναν τουρίστα. Κάτι τέτοιο αλλοιώνει τις σχέσεις που μπορούν να αναπτυχθούν ανάμεσα σε τουρίστες και εργαζομένους στον κλάδο, δημιουργώντας συναισθήματα αρνητικά τόσο στους τουρίστες όσο και στους ίδιους (O'Donnell, 2008).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σε κάθε επιχείρηση, έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτόν δίνει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να προσφέρουν υψηλής ποιότητας και ποσότητας έργο. Αυτό όμως δεν είναι απλό. Στο κεφάλαιο αυτό θα ερευνήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό αποτέλεσμα.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι αφορούν τις συνθήκες εργασίας (μισθός, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας), ενώ άλλοι τον ίδιο τον εργαζόμενο (ικανότητες, γνώσεις, προσδοκίες, φιλοδοξία κ.λπ.).

Μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, αλλά και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας που σχετίζονται με τα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις των εργαζομένων με προγράμματα εκπαίδευσης, να προσφέρουν επιπλέον αμοιβή για να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την προσπάθειά τους, να προσφέρουν δυνατότητες εξέλιξής τους ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους για την εργασία κ.λπ.

Όταν ένας διευθυντής αντιμετωπίζει μη αναμενόμενη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, αναρωτιέται αν πρέπει να αντιδράσει απέναντι στη συγκεκριμένη συμπεριφορά ή απέναντι στην αιτία που την προκάλεσε. Γι' αυτό, είναι χρήσιμο για έναν διευθυντή να γνωρίζει τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς που ωθούν το άτομο σε δράση και λέγονται κίνητρα (Λαλούμης, 2015).

Τουριστικές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, από τις οποίες η κυριότερη είναι ότι οι πελάτες καταναλώνουν το προϊόν τη στιγμή που παράγεται, με αποτέλεσμα την συνεχή αλληλεπίδραση εργαζομένων και πελατών.

Αποδοτικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος. Η αποδοτικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μια



εκτεταμένη έννοια, δεδομένου ότι συνδέεται με έννοιες όπως η ευγένεια, η προθυμία, η ευχάριστη συμπεριφορά κ.λπ.

Έννοιες που κάνουν αναγκαία τη γνώση των αιτιών που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε αυτοί, πέρα από το τεχνικό έργο που προσφέρουν, να αντιμετωπίζουν θετικά την πελατεία.

Μια ακόμη ιδιαιτερότητα των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ότι υπάρχουν διακυμάνσεις στη ροή των εργασιών, δηλαδή η εργασία παρουσιάζει εντάσεις και υφέσεις. Στις εντάσεις οι εργαζόμενοι πιέζονται από τις απαιτήσεις της εργασίας για παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων έργου χωρίς μείωση της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος.

Όταν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων, μπορεί να βελτιώσει την πολιτική προσωπικού, τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την επιτέλεση ενός έργου, ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας του, ακόμη και να επέμβει στα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους (Liden, 1996).

### **5.1 Η Έννοια της Παραγωγικότητας**

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις. Παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. Κύρια όμως η παραγωγικότητα εξετάζεται για το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασία που προσφέρθηκε.

Να ληφθεί υπόψη ότι οι επιχειρήσεις κερδίζουν εξαιτίας της αυξημένης παραγωγικότητας που επιτυγχάνουν με την ειδίκευση. Αν οι καταναλωτές παρασκεύαζαν μόνοι τα προϊόντα που χρησιμοποιούν, θα έπρεπε να ξοδεύουν πολύ περισσότερους πόρους από αυτούς που ξοδεύουν με την αγορά των έτοιμων προϊόντων. Το φαινόμενο της οικονομίας των πόρων που προκύπτει εξαιτίας της μαζικής παραγωγής των προϊόντων ονομάζεται «οικονομίες κλίμακας» (Gray, 1982).

Η παραγωγικότητα ως έννοια στον ξενοδοχειακό κλάδο πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε οι προσπάθειες

αύξησης της παραγωγικότητας να μη συνεπάγονται μείωση της ποιότητας (Drucker, 1954).

## 5.2 Η Διοίκηση Παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πλήθος παραγόντων, που κυρίως αφορούν:

- Τους εργαζόμενους: ικανότητες, εκπαίδευση, ευφυΐα, επιδεξιότητα που εξαρτάται από την εμπειρία, ενδιαφέρον και βούλησή τους.
- Το περιβάλλον εργασίας: φωτισμός, εξαερισμός, θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, οσμές, καθαριότητα και αισθητική του χώρου.
- Το ψυχολογικό κλίμα εργασίας: σχέσεις των εργαζομένων, σχέσεις τους με τη διοίκηση, ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους υποκινητικούς παράγοντες. (Heider, 1946)

Αλλά η παραγωγικότητα εξαρτάται ακόμη από τον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, από την κατάσταση του εξοπλισμού, από τον σχεδιασμό της εργασίας, από το πρόγραμμα εργασίας, το χρόνο εργασίας (πρωινή, βραδινή κ.λπ.), από τη διάρκεια της εργασίας και το άγχος που δημιουργεί.

Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι συνυφασμένη με την ποιότητα του περιβάλλοντος της εργασίας. Η θερμοκρασία πρέπει να είναι η κατάλληλη, κάτι που είναι δύσκολο ειδικά για τους χώρους του μαγειρείου, όπου πρέπει η θερμοκρασία να κυμαίνεται ανάμεσα στους 30 και 34 °C. Γι' αυτό μπορεί να τοποθετηθεί σύστημα κλιματισμού, το οποίο ταυτόχρονα μειώνει και τη δυσοσμία του χώρου. Σε περίπτωση που η εγκατάσταση κλιματισμού αποφεύγεται εξαιτίας του κόστους που απαιτεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σύστημα εξαερισμού που διοχετεύει αέρα από τη μια πλευρά του μαγειρείου και αποβάλλει αέρα από την άλλη πλευρά, έτσι ώστε ο αέρας να ανακυκλώνεται κάθε δύο έως τρία λεπτά. Τα μαγειρεία αντιμετωπίζουν επίσης πρόβλημα υψηλού ποσοστού υγρασίας στην ατμόσφαιρα, το οποίο αντιμετωπίζεται επίσης με συστήματα εξαερισμού, ενώ η μείωση ανάδυσης ανεπιθύμητων οσμών επιτυγχάνεται με ψύξη των κάδων απορριμμάτων (Keiser, 2000).

Τα γραφεία και οι λοιποί χώροι εργασίας πρέπει να αερίζονται, να φωτίζονται ικανοποιητικά και να μονώνονται, ώστε να μην ενοχλούνται από θορύβους της πόλης ή

από θορύβους που παράγονται από άλλες εργασιακές θέσεις. Τα χρώματα πρέπει να είναι απαλά και ματ (έχει διαπιστωθεί ότι το πράσινο είναι ένα χρώμα που ξεκουράζει). Οι οθόνες των υπολογιστών δεν πρέπει να βρίσκονται απέναντι σε παράθυρα και πηγές φωτός, διότι γυαλίζουν και γίνονται δύσχρηστες. Επίσης, τόσο οι χώροι απασχόλησης όσο και οι χώροι υγιεινής των εργαζομένων πρέπει να είναι καθαροί και ασφαλείς.

Για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι αναγκαία η προσπάθεια απλούστευσης της εργασίας. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι υποδοχής να τηρούν παράλληλα μηχανογραφημένο και χειρόγραφο σύστημα διαχείρισης των δωματίων, το τμήμα προμηθειών να συντάσσει έντυπα που περιέχουν στοιχεία τα οποία υπάρχουν ήδη σε άλλα διαθέσιμα έντυπα και θα μπορούσαν να φωτοτυπηθούν και το εστιατόριο να απέχει κατά ένα όροφο από το μαγειρείο, με αποτέλεσμα την υψηλή κόπωση των τραπεζοκόμων. Κατά κανόνα, κάθε εργασία επιδέχεται βελτιώσεις. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο πρέπει οι διευθυντές να στρέψουν την προσοχή τους προς την κατεύθυνση αυτή, προβληματιζόμενοι σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εργασία θα μπορούσε να απλουστευθεί ακόμη περισσότερο.

Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και να επανασχεδιάζεται με τέτοιον τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η κόπωση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αμφισβητήσει την υφιστάμενη διαδικασία και να ερευνήσει για την απλούστευσή της. Αυτό συνεπάγεται λεπτομερή ανάλυση της εργασίας, αμφισβήτηση κάθε λεπτομέρειας της ανάλυσης, εντοπισμό εναλλακτικών μεθοδεύσεων, επιλογή της πλεονεκτικότερης, εφαρμογή και έλεγχο της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων.

Ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις των εργαζομένων. Γι' αυτό οι χειρονακτικές εργασίες πρέπει να αξιοποιούν ταυτόχρονα και τα δύο χέρια. Ο μπάρμαν, για παράδειγμα, πρέπει να αξιοποιεί και τα δύο χέρια όταν παρασκευάζει ένα ποτό ή όταν πλένει τα ποτήρια.

Οι καμπύλες κινήσεις είναι περισσότερο εύκολες και κινήσεις που μπορούν να γίνουν με τα πόδια πρέπει να αφήνουν τα χέρια ελεύθερα. Οι κινήσεις πρέπει να παράγουν το μέγιστο και πλήρες έργο.

Έτσι οι καθαρίστριες πρέπει να σφουγγαρίζουν με καμπύλες κινήσεις που καλύπτουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση του πατώματος και η διαδρομή της

σφουγγαρίστρας κάθε φορά να είναι σε επαφή με την προηγούμενη χωρίς να δημιουργούνται κενά.

Η μεθόδευση της εργασίας πρέπει να προγραμματίζεται ορθολογικά. Έτσι πρέπει να γίνεται πρώτα το σκούπισμα και μετά το ξεσκόνισμα στα δωμάτια, διότι αν γίνει πρώτα το ξεσκόνισμα η σκόνη που δημιουργείται με το σκούπισμα θα λερώσει ξανά την επίπλωση. Επίσης η καθαριότητα του δωματίου πρέπει να γίνεται από το μπαλκόνι προς την πόρτα εισόδου, ώστε στην αναχώρησή της η καμαριέρα να μη χρειαστεί να περπατήσει πάνω στο μόλις σφουγγαρισμένο πάτωμα, κ.ο.κ.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούν τα εργαλεία τους πάντα στο ίδιο σημείο, ώστε να μη χάνουν χρόνο στην αναζήτησή τους. Σε σταθερές θέσεις πρέπει επίσης να τοποθετούνται οι προμήθειες και τα απορρίμματα. Για να γίνουν αυτά, πρέπει προηγουμένως να έχει επιλεγεί το σημείο εργασίας, ώστε να τοποθετηθούν κατάλληλα οι προμήθειες και τα εργαλεία και να δημιουργηθεί ο χώρος παραγωγής των προϊόντων. Στα ξενοδοχεία την εργασία πολλών τμημάτων μπορούν να διευκολύνουν καρτσάκια, όπως τα τρόλεϊ καμαριέρας, τρόλεϊ μεταφοράς φαγητών, σκευών, καρότσια μεταφοράς πρώτων υλών κ.λπ.

Το ύψος της επιφάνειας εργασίας πρέπει να είναι κατάλληλο, ώστε να εργάζονται χωρίς πρόβλημα οι εργαζόμενοι. Το πάτωμα των μπαρ, των μαγειρείων, των χώρων του τμήματος προμηθειών και του πλυντηρίου πρέπει να είναι από αντλιοσθητικό υλικό, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος ατυχημάτων. Ειδικά στα μπαρ χρησιμοποιούνται σχάρες επί των οποίων εργάζεται ο μπάρμαν, ώστε αν χυθούν ποτά στο πάτωμα να μην επηρεαστεί ο ρυθμός εργασίας.

Οι αυτοματισμοί με τη μορφή αισθητήρων και χρονοδιακοπών επίσης μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα και την ποσότητα του παραγομένου έργου.

Βέβαια, η απλούστευση της εργασίας δεν είναι διαδικασία που πρέπει να γίνεται συνεχώς, διότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα χρονικό διάστημα για την προσαρμογή τους στη νέα μεθόδευση, στο οποίο η αποδοτικότητά τους μειώνεται.

### **5.3 Η Υποκίνηση**

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειράονται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία:

- Στην υλική και μη υλική αμοιβή τους.
- Στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας.

(Goleman, 1995)

### **5.4 Η Ικανοποίηση του Εργαζομένου ως Κίνητρο Ενδυνάμωσης και Αποδοτικότητας**

Η εξειδίκευση συντελεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου διότι μπορούν να συγκεντρώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες σε ένα συγκεκριμένο έργο. Αν όμως η εξειδίκευση αυτή ξεπεράσει κάποια όρια, τότε μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα. Από έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερη δυσαρέσκεια προκαλείται στους υπαλλήλους από την πίεση της διοίκησης για μεγαλύτερη παραγωγή, παρά από τη μονοτονία που επιφέρει η εξειδικευμένη εργασία. Από μελέτες βλέπουμε ότι η ιδέα της εξειδίκευσης συνδέεται άμεσα με την ιδέα της τεχνολογίας της παραγωγής.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όσο περισσότερες διαδικασίες περιλαμβάνονται στην εκτέλεση της εξειδικευμένης τους εργασίας, ενώ χρησιμοποιούν παράλληλα όλο και περισσότερο τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Γενικά, όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται.

Ο Worthy αναφέρει ότι από μόνο του το μέγεθος ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων και έτσι όσο μεγαλύτερη είναι

η τουριστική επιχείρηση τόσο μειώνεται η πιθανότητα θετικών ανθρώπινων σχέσεων στους κόλπους της και κατά συνέπεια καλής ψυχολογίας των εργαζομένων.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η υψηλή οργανωτική δομή (πολλοί προϊστάμενοι στους οποίους αναλογούν λίγοι υφιστάμενοι) συμβάλλει σημαντικά στη λύση προβλημάτων επικοινωνίας με το προσωπικό, κάτι που αν εφαρμοστεί σε μικρές μονάδες δεν επιφέρει κανένα τέτοιο αποτέλεσμα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις βασίζονται κατά κύριο λόγο σε νέους εργαζόμενους, λόγω του ενθουσιασμού και της ζεστασιάς τους. Η αποχώρηση ωστόσο νεαρών εργαζομένων δεν σημαίνει καταστροφή για της επιχείρηση, ειδικά όταν συνδυάζεται με την προσέλευση άλλων νεαρών. Η αποχώρηση όμως ηγετικών στελεχών δημιουργεί αναπόφευκτα προβλήματα στη διοίκηση και γενικά στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα, με τις αποχωρήσεις αυξάνεται το κόστος, αν και δεν είναι εμφανές, (κόστος εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων, κόστος στρατολόγησης νέων κ.λπ.). Σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων βρέθηκε ότι το 75% των αποχωρήσεων αφορούσαν υπαλλήλους που εργάζονταν εκεί για λιγότερο από 6 μήνες.

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος θα επιχειρήσει να βρει οποιαδήποτε δικαιολογία προκειμένου να απουσιάσει από την εργασία του, ενώ για έναν ικανοποιημένο υπάλληλο οι λόγοι απουσίας του μειώνονται αισθητά. Πολύ σημαντικό είναι η τήρηση διαγραμμάτων απουσιών κατά τμήμα, όπου λαμβάνονται υπόψη και διάφορα τρέχοντα γεγονότα (π.χ. καιρικές συνθήκες).

Ο τίτλος της θέσης μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στη ψυχολογία του εργαζομένου. Ο νέος τίτλος «αποστειρωτής εξοπλισμού», σε σχέση με τον αντίστοιχο παλιό «λαντζέρης» έφερε θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τις αποχωρήσεις και τις προσλήψεις νέων υπαλλήλων.

Πολλοί υπάλληλοι μπορούν να εργάζονται με ελαστικό χρόνο (flexitime), όπως οι καθαριστές, μηχανικοί κ.λπ., κάτι που συμβάλλει θετικά στην ικανοποίησή τους.

Προγράμματα εσωτερικών προαγωγών, μεταθέσεων σε καλύτερο περιβάλλον και αυξήσεις μισθών οδηγούν πάντοτε στη βελτίωση του κλίματος. Γενικά, οι προϊστάμενοι πρέπει να αντιληφθούν τον μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων, ώστε να αποσπάσουν με κατάλληλα κίνητρα την εργασία τους για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Το σύστημα των κινήτρων θα πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά τα οικονομικά μέσα για την κάλυψη των βασικών αναγκών του εργαζόμενου, καθώς επίσης και των κοινωνικών του αναγκών, ενώ παράλληλα θα πρέπει να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Τα φιλοδωρήματα των σερβιτόρων ή οι αμοιβές (μπόνους) σε όσους π.χ. δεν κάνουν σφάλματα κατά την εργασία τους, αποτελούν πολύ βασικά κίνητρα. Σημαντικά επίσης είναι τα κίνητρα για μείωση του κόστους και για συμμετοχή των εργαζομένων.

Επίσης, ο σωστός εξοπλισμός (ειδικά ράφια για τα λερωμένα πιάτα κ.λπ.), καλής ποιότητας φαγητό για το προσωπικό, γενικά ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η οργάνωση ειδικών ταξιδιών για τις διακοπές του προσωπικού, η εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία και η εφαρμογή ενός συστήματος προτάσεων από πλευράς των υπαλλήλων δεν μπορούν παρά να συντελούν στη βελτίωση του ψυχολογικού κλίματος στον χώρο της εργασίας, κάτι εντελώς αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης, όπου, στις αναπόφευκτες συνεχείς επαφές με τους πελάτες, εργαζόμενοι που αντανακλούν το χαμηλό ηθικό τους, θα έφερναν δυσάρεστα αποτελέσματα στην επιχείρηση.

### **5.5 Η Αποτελεσματικότητα της Υποκίνησης**

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Γι' αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικάπροσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους.

Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με τη θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία (Λαλούμης, 2001).

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζομένους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από τη βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

Ορισμένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζόμενους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν ακόμη και την εργατικότητα τους. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζομένους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας και αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές υποκινούν αρνητικά τους εργαζόμενους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα.

Συνήθως πρόκειται για εργαζομένους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζομένους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλώς σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίον θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα. (Λογοθέτης, 1992)



## 5.6 Η Ενδυνάμωση του Προσωπικού

Η ενδυνάμωση αφορά τη μεταβίβαση της εξουσίας λήψης αποφάσεων και δίνει μεγαλύτερη αίσθηση της εξουσίας στους εργαζόμενους, γεγονός που λειτουργεί ως παρακίνηση ολοκλήρωσης των στόχων τους. Περιλαμβάνει τη συμμετοχή του εργαζόμενου σε τεχνικές λήψης στόχων, λήψης αποφάσεων και παρακίνησης, ώστε να προκύπτει ένα πιο συμμετοχικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι που ενθαρρύνονται από τους ανώτερους τους τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να προσπαθούν κατά το μέγιστο δυνατό για τους εργοδότες τους καθώς αναλαμβάνουν και μεγαλύτερες ευθύνες. Η ενδυνάμωση αφορά την υπευθυνότητα και την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων και την εκκίνηση δράσεων. Για να λειτουργήσει σωστά απαιτεί και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Η αποτελεσματική ενδυνάμωση απαιτεί αλλαγές στις διοικητικές συμπεριφορές, στο οργανωτικό σύστημα και στην άποψη των εργαζομένων για την εργασία τους. Η ανάγκη για ενδυνάμωση γίνεται ακόμη μεγαλύτερη όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν εξουσία. Η ενδυνάμωση αφορά τη διαδικασία κατά την οποία η άποψη του ατόμου για την αποδοτικότητά του βελτιώνεται. Η ενδυνάμωση οδηγεί σε πρωτοβουλίες και αλλαγή στην συμπεριφορά των ατόμων. (Bandura, 1986)

Όσο μεγαλύτερη αυτονομία και ενδυνάμωση έχουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους τόσο μεγαλύτερη η εργασιακή τους ικανοποίηση. Ωστόσο, το αντίκτυπο της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να παρουσιάζει διαφορές μεταξύ διαφορετικών λαών και κουλτούρας (Ahmed, 1998). Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση στον Μαυρίκιο παρουσιάζουν χαμηλότερη βαθμολογία για ορισμένα βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά (αυτονομία, ανατροφοδότηση, διαφορετικά αντικείμενα και ρόλοι κατά την εργασία, αφοσίωση στον στόχο) σε σχέση με αντίστοιχους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις υπηρεσιών από τις δυτικές κοινωνίες (Lee-Ross, 2005).

Η ενδυνάμωση οδηγεί σε πιο άμεσες αποκρίσεις των εργαζομένων όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, γιατί μέσω αυτής της πρακτικής όλο και λιγότερα αιτήματα καταλήγουν σε ανώτερες θέσεις. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων πρώτης γραμμής, όπως είναι δηλαδή οι υπάλληλοι υποδοχής, μπορεί να συμβάλει στη

διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών (Schlessinger, 1991).

Με τον όρο ενδυνάμωση στον ξενοδοχειακό κλάδο, νοείται η ανάμειξη των εργαζομένων στην εκπόνηση κάποιων πρότυπων υπηρεσιακών δράσεων ή τη δυνατότητα των εργαζομένων να ασκούν ένα βαθμό διακριτικής ευχέρειας κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Η ενδυνάμωση αφορά το διαμοιρασμό πληροφοριών σε σχέση με την οργανωσιακή επίδοση, τις ανταμοιβές που βασίζονται στην οργανωσιακή επίδοση και τις γνώσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών και να συνεισφέρουν στη συνολική επίδοση της επιχείρησης (Bowen, 1995).

Σε άλλη έρευνα, οι συνεχείς βελτιώσεις πρακτικών σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά το αντίκτυπο της ενδυνάμωσης δεν ήταν παρόμοιο σε όλα τα δείγματα της έρευνάς τους. Συγκεκριμένα, βρήκαν ότι η ενδυνάμωση λειτουργεί θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση για τις ΗΠΑ, το Μεξικό και την Πολωνία αλλά όχι για την Ινδία (Robert, 2000).

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η ενίσχυση της εξυπηρέτησης των πελατών και η ενθάρρυνση των εργαζομένων έχουν αποτελέσει τις κινητήριες δυνάμεις για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας στο Ritz Carlton Tysons Corner. Η ενδυνάμωση μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους και συνεργάζονται μεταξύ τους οδηγώντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση των πελατών και την ενίσχυση της διατήρησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με την προσέγγιση της ενδυνάμωσης, στόχος είναι η μείωση των εξαρτήσεων που δυσχεραίνουν την εκτέλεση της εργασίας μέσω της διανομής εξουσιών και αρμοδιοτήτων. Με βάση αυτή την προσέγγιση βελτιώνεται η επίδοση των εργαζομένων, καθώς προσπαθούν να υπερ – αποδώσουν, αναλαμβάνουν κινδύνους ώστε να αξιοποιήσουν ευκαιρίες και αξιοποιούν την εξουσία που τους δίνεται προς όφελος του οργανισμού (Conger, 1988).

Οι πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων εμπεριέχουν μικρότερο βαθμό εξουσίας και η έμφαση δίνεται στην επικοινωνία και τη στοχοθεσία με απώτερο στόχο την αύξηση της εμπλοκής και της αφοσίωσης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, τίθενται εφικτοί στόχοι στους εργαζόμενους, υπάρχει ανατροφοδότηση και λεκτική

ενθάρρυνση με παροχή ψυχολογικής και συναισθηματικής υποστήριξης (Thomas, 1990).

### **5.6.1 Τα Μοντέλα Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Αρχικά, η διοικητική ενδυνάμωση επικεντρώνεται στο πώς οι οργανωτικές, θεσμικές, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις μπορούν να καταστρέψουν τις συνθήκες που προωθούν την αδυναμία στο χώρο εργασίας (Liden, 1996). Σε γενικές γραμμές, η ενδυνάμωση είναι μια τεχνική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) που περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της εξουσίας και του ελέγχου από τα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης στα χαμηλότερα σε έναν οργανισμό. Έχει οριστεί και ως παροχή στήριξης στους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να ελέγχουν την ιδιοκτησία της εργασίας τους καθώς επίσης και της μεταβίβασης της λήψης αποφάσεων και της ευθύνης από τα στελέχη στους υπαλλήλους. Επιπλέον, είναι η διαδικασία της ενθάρρυνσης και της ανταμοιβής των εργαζομένων για τις πρωτοβουλίες που λαμβάνουν. (Μπουραντάς, 2005)

Ουσιαστικά, η ενδυνάμωση αποτελείται από διαδικασίες, μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα πολυδιάστατα ερωτηματολόγια της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν: α) Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος: η ικανότητα ενός οργανισμού να συλλέγει, να αναλύει και να διανέμει τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία του πορεία. Η διοίκηση πρέπει να πείσει το εργατικό δυναμικό ότι όλοι πρέπει να αφιερώνουν το χρόνο και την απαραίτητη ενέργεια για να βελτιώνουν και να αποσαφηνίζουν τα μέσα για καλύτερες μεθόδους επικοινωνίας/ενημέρωσης που με τη σειρά θα συμβάλλουν στην πραγματική εφαρμογή της ενδυνάμωσης. β) Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση: η προτεινόμενη απόφαση εξετάζεται από όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, πριν αποφασιστεί από την ανώτερη διοίκηση. Ανάλογα με τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες και την εξειδίκευση λαμβάνεται και η τελική απόφαση.

Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας, ώστε η διοίκηση να μπορεί να προετοιμάζει εκ των προτέρων τον τρόπο εφαρμογής της απόφασης. γ) Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος: Ο ρόλος του

διευθυντή στο σχεδιασμό είναι η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων ανθρώπων των οποίων η είσοδος και το ενδιαφέρον θα βοηθήσει, ώστε να εξασφαλιστεί μια επιτυχής διαδικασία σχεδιασμού (Vogt, 1990).

Η διοίκηση ενθαρρύνει την ανάθεση της εξουσίας και της κατανομής εξουσιών όσο το δυνατόν περισσότερο, προκειμένου να χρησιμοποιήσει όλους τους εργαζόμενους και τις δυνατότητές τους. Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το όραμα και το συνολικό σχεδιασμό του οργανισμού. δ) Αξιολόγηση του συστήματος και εσωτερικός έλεγχος: η αξιολόγηση των ενδυναμωμένων οργανισμών βασίζεται στη διαδικασία της αποτίμησης στη λογική ότι γίνεται το καλύτερο δυνατό για τη βελτίωση των επιδόσεων. Γίνεται, κατά βάση, εστίαση στην ενδυνάμωση του συστήματος και υιοθετούνται αυτο-διαγνωστικές τεχνικές.

Ο διευθυντής ορίζει τα συστήματα ελέγχου που ανταποκρίνονται στις εκκλήσεις για βοήθεια στους υπαλλήλους και δεν επιτρέπουν τη μελλοντική τιμωρία. ε) Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών: ο διευθυντής δεν δίνει βάση σε εξωτερικά κίνητρα (ανταμοιβή, τιμωρία) αλλά θέτει παραδείγματα προς μίμηση. Αυτό περιλαμβάνει το ρόλο του προπονητή, του συμβούλου ή το ρόλο του ανθρώπου που βασίζεται στην οργάνωση, ώστε οι προσπάθειες να ανταμείβονται όταν εκπληρώνονται οι στόχοι του. Περιλαμβάνει το ρόλο του προπονητή και του ανθρώπου, δηλαδή, που κατευθύνει και αναδιαρθρώνει τον οργανισμό, ώστε το σύστημα των ανταμοιβών να συνδέεται άμεσα με τους στόχους. Ο στόχος ενός συστήματος κινήτρων (ενδυνάμωση) είναι να δημιουργήσει αυτο-κίνητρο για τους ανθρώπους που αναγνωρίζουν ότι η οργάνωση γνωρίζει και εκτιμά την προσωπικότητα και τα ταλέντα που τους επιτρέπουν να εκτελούν τα έργα. στ) Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων: ο ενδυναμωμένος οργανισμός χρησιμοποιεί όλες τις δεξιότητες και τις ιδέες των ανθρώπινων πόρων, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει την αειφορία, ώστε να ανταποκρίνεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση τοποθετεί τις καθημερινές εργασίες σε μια προοπτική συνεχούς ανάπτυξης. Αναζητά πάντα τρόπους βελτίωσης και καλύτερης συνεργασίας με τους ανθρώπους για να αναπτύξουν υψηλότερα επίπεδα επιδόσεων στο μέλλον.

Έπειτα, η ψυχολογική ενδυνάμωση αναφέρεται σε ένα σύνολο ψυχολογικών καταστάσεων που είναι αναγκαίες για τα άτομα, προκειμένου να έχουν την αίσθηση του

ελέγχου της εργασίας τους. Ενώ, οι οργανωτικές πρακτικές μοιράζουν την εξουσία στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα, η ψυχολογική ενδυνάμωση επικεντρώνεται στο πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους. Η άποψη αυτή αναφέρεται στην ενδυνάμωση ως οι προσωπικές πεποιθήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι ως προς το ρόλο που διαδραματίζουν σε σχέση με τον εκάστοτε οργανισμό. Οι Conger και Kanungo υιοθετούν την άποψη ότι η ενδυνάμωση είναι ένα εργαλείο παρακίνησης ή ένα εργαλείο συμμετοχικής διοίκησης. Ενδυνάμωση, η εσωτερική παρακίνηση που εκδηλώνεται σε τέσσερις γνωστικές διαστάσεις (ουσία, αρμοδιότητα, αυτοδιάθεση και αντίκτυπο) αντανακλώντας τον προσανατολισμό του εργαζόμενου για το ρόλο του (Conger, 1988).

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία:

1. Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο τον κάνει να αισθανθεί σημαντικός στον χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
2. Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο του δίνει αυτοπεποίθηση και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
3. Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις για να γίνεται η δουλειά του πιο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζομένου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα, η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων μειώνει το στρες της εργασίας.
4. Στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζομένου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζομένους στο πλαίσιο της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες.

Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση και, πάνω απ' όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και της αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : CARETTA BEACH HOLIDAY VILLAGE**

### **6.1 Ιστορία του Ομίλου Caretta**

Ο Όμιλος Caretta ιδρύθηκε το 1999 στη Ζάκυνθο. Αποτελεί οικογενειακό όμιλο, αφού ιδρύθηκε και διοικείται από δύο αδέρφια και τις οικογένειές τους. Η ιστορία του ομίλου άρχισε το 1999, όταν ξεκίνησε η λειτουργία της πρώτης ξενοδοχειακής μονάδας Caretta Beach Holiday Village 5\* στο Καλαμάκι της Ζακύνθου. Έπειτα από αρκετά χρόνια, το 2015 ο όμιλος αποκτά μεγαλύτερη δυναμικότητα, αφού ιδρύονται 2 ακόμη ξενοδοχεία, το Caretta Sea View 5\* και το Caretta Star 5\* στο Καλαμάκι. Έπειτα, το 2016 λειτούργησε το Caretta Island 5\* στο Λαγανά και το Caretta Paradise Holiday Village 5\* στο Τραγάκι.

### **6.2 Ιστορία του Ξενοδοχείου Caretta Beach Holiday Village**

Το ξενοδοχείο, το οποίο αναφέρεται η παρούσα εργασία, είναι το Caretta Beach Holiday Village. Είναι ένα σύγχρονο οικογενειακό ξενοδοχείο, που βρίσκεται στο τουριστικό θέρετρο Καλαμάκι, στη νότια ακτή της Ζακύνθου. Χτισμένο σε ιδιόκτητη έκταση, ακριβώς δίπλα στον κεντρικό δρόμο της περιοχής, απέχει 4 χιλιόμετρα από την πρωτεύουσα του νησιού, την πόλη της Ζακύνθου και 2 χιλιόμετρα από τον Διεθνή Αερολιμένα. Η χρυσή αμμώδης παραλία, απέχει 5 λεπτά με τα πόδια, αποτελεί χώρο ωτοκίας της υπό εξαφάνιση χελώνας Καρέτα Καρέτα.

### **6.3 Σκοπός του Ξενοδοχείου**

Το ξενοδοχείο παρά το μέγεθός του φημίζεται για τη ζεστή φιλοξενία και τη φιλική, οικογενειακή ατμόσφαιρα. Στόχος τόσο της διοίκησης όσο και του προσωπικού αποτελούν οι ξεκούραστες, απολαυστικές και αξέχαστες διακοπές για κάθε πελάτη ξεχωριστά. Σκοπός της διοίκησης είναι η ευχαρίστηση του κάθε πελάτη, ώστε να του γεννά την επιθυμία να επισκεφθεί πάλι την ξενοδοχειακή μονάδα.

#### 6.4 Εγκαταστάσεις - Παροχές του Ξενοδοχείου

Το ξενοδοχείο έχει διαμορφώσει 3 διαφορετικούς τύπους δωματίων, με σκοπό τη χαλάρωση και τη διασκέδαση των πελατών του, διαμερίσματα με ένα υπνοδωμάτιο, διαμερίσματα με δυο υπνοδωμάτια και στούντιο διαμερίσματα. Το ξενοδοχείο διαθέτει συνολικά 320 δωμάτια και είναι το μεγαλύτερο ξενοδοχείο του Ομίλου.

Επιπρόσθετα, το συγκρότημα περιλαμβάνει ακόμη 5 διαφορετικές πισίνες, συμπεριλαμβανομένου μιας πισίνας για παιχνίδια, ένα τζακούζι και μεγάλη παιδική πισίνα. Από το 2011, ένα ευρύχωρο εστιατόριο και ένα πλήρως λειτουργικό υδάτινο πάρκο έχουν προστεθεί στο συγκρότημα. Το καλοκαίρι του 2012, δημιουργήθηκε ένα εντυπωσιακό πάρκο (Fun Park) όπου παιδιά όλων των ηλικιών μπορούν να διασκεδάσουν με κάθε είδους παιχνίδια.

Το υδάτινο Πάρκο προσφέρει μεγάλη ποικιλία από νεροτσουλήθρες, lazy river, εντυπωσιακή πισίνα με τεχνητά κύματα, παιδικές πισίνες, σνακ μπαρ καθώς και αρκετές ξαπλώστρες για ηλιοθεραπεία.

Το Caretta Fun Park Center λειτουργεί τις απογευματινές και βραδινές ώρες και καλωσορίζει παιδιά όλων των ηλικιών με φουσκωτά κάστρα, τραμπολίνο, καρτ, φουσκωτές μπάλες σε νερό, σνακ μπαρ – πιτσαρία και γήπεδο ποδοσφαίρου. Επιπλέον, το ξενοδοχείο εξυπηρετεί πελάτες που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν παιδικά πάρτυ γενεθλίων.

Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα χρήσης της παιδικής χαράς, ηλεκτρονικών παιχνιδιών, μπιλιάρδου, επιτραπέζιου τένις, κλιματιζόμενου σαλονιού, κλιματιζόμενων χώρων με μεγάλες οθόνες, ασύρματης πρόσβασης στο διαδίκτυο (wi-fi), σνακ μπαρ, τρία μπαρ, εστιατόριο, super market, κοσμηματοπωλείο, θυρίδες ασφαλείας, χώρος με πλυντήριο ρούχων, ιταλικό εστιατόριο (a la carte).

Επιπρόσθετα, στο εστιατόριο σερβίρεται πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό σε μορφή μπουφέ, όπου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να γευτούν μεγάλη ποικιλία νόστιμου φαγητού καθ' όλη τη διάρκεια της μέρας. Ξεχωριστό αποτελεί το γεγονός ότι οργανώνονται θεματικές βραδιές εμπνευσμένες από διάφορες κουζίνες όπως είναι η Ιταλική, η Μεξικάνικη και άλλες.



Οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι το χαμάμ, 15 διαφορετικές θεραπείες spa, δωρεάν υπηρεσία μεταφοράς από και προς την παραλία, ενοικίαση ποδηλάτων, γυμναστήριο, fish spa.

Το εντυπωσιακό Water Park είναι ανοιχτό 11:00 με 17:00 καθημερινά και προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία από νεροτσουλήθρες, μια συναρπαστική πισίνα τεχνητών κυμάτων, παιδικές πισίνες, σνακ μπαρ, καθώς και πολλές ξαπλώστρες. Η είσοδος είναι δωρεάν για πελάτες με κρατήσεις all inclusive. Για πελάτες χωρίς all inclusive κρατήσεις και για πελάτες που πραγματοποιούν διανυκτέρευση στο ξενοδοχείο η είσοδος είναι ανοικτή με επιπλέον κόστος.

#### **6.4 Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ξενοδοχείου**

Αξίζει να σημειωθεί ότι η λειτουργία του ξενοδοχείου για το κοινό ξεκινάει τον Απρίλιο κάθε χρόνου και σταματάει τον Οκτώβριο, δηλαδή πραγματοποιεί 7 μήνες λειτουργίας. Ένα μήνα πριν ξεκινήσει να υποδέχεται κόσμο, η Διοίκηση παρέχει σεμινάριο Health and Safety σε όλο το προσωπικό, προκειμένου να έχουν λάβει τις απαραίτητες γνώσεις για το ξεκίνημα της νέας σεζόν. Επιπλέον, τη φετινή χρονιά όλο το προσωπικό παρακολούθησε 3 διαφορετικά εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με τον Covid-19, με σκοπό να γνωρίζουν τις υγειονομικές οδηγίες και να είναι απαραίτητα προετοιμασμένοι να υποδεχθούν τους πελάτες. Επιπροσθέτως, κάθε εργαζόμενος στο ξεκίνημά του παρακολουθεί σεμινάριο α' βοηθειών με ιατρική ομάδα.

Στο τέλος κάθε έτους, έπειτα από τη λήξη της σεζόν, η διοίκηση του ξενοδοχείου πραγματοποιεί αξιολόγηση του προσωπικού, προκειμένου να διερευνηθούν οι θετικές και τυχόν αρνητικές πτυχές κάθε εργαζομένου. Μετά το τέλος της αξιολόγησης, ο κάθε εργαζόμενος ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του, ώστε να επιβραβευτεί για τα θετικά και να διορθώσει τα αρνητικά του.

#### **6.5 Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ξενοδοχείου**

Όσον αφορά των αριθμών των ατόμων που απασχολεί το ξενοδοχείο είναι 96 άτομα στο σύνολο και ανά τμήμα έχει ως εξής: Τμήμα Υποδοχής: 7 άτομα, Τμήμα Κρατήσεων: 3 άτομα, Κουζίνα: 24 άτομα, Συντήρηση: 6 άτομα, Service: 17 άτομα,

Housekeeping: 35 άτομα, Management: General Manager, F & B Manager, PR Manager, Health & Safety Manager.

Στα υπόλοιπα ξενοδοχεία του Ομίλου, ο αριθμός των ατόμων που απασχολεί είναι αναλογικώς με τον αριθμό των δωματίων που διαθέτει. Το Caretta Paradise Holiday Village απασχολεί 70 άτομα και διαθέτει 235 δωμάτια, το Caretta Island 31 άτομα και διαθέτει 108 δωμάτια, το Caretta Star 17 άτομα και διαθέτει 46 δωμάτια και το Caretta Sea View 12 άτομα και διαθέτει 35 δωμάτια.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: Ο ΣΚΟΠΟΣ, Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ**

### **7.1 Ο Σκοπός της Έρευνας**

Σκοπό της μελέτης αποτελεί η ανάδειξη και η αναγνώριση της βαρύτητας της λειτουργίας της ενδυνάμωσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας, τα οποία διαμορφώθηκαν βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης που έχει προηγηθεί. Αρχικά, αν υπάρχει κουλτούρα παρακίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού, με σκοπό την ενδυνάμωσή του καθώς και την προαγωγή του. Έπειτα το αν και κατά πόσο προωθούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την συμμετοχή του προσωπικού τους σε προγράμματα εκπαίδευσης. Τέλος, το αν υπάρχει μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, και κατά πόσο μέσα από αυτή τη διαδικασία αν τους δίνεται η δυνατότητα βελτίωσής τους.

### **7.2 Η Μεθοδολογία της Έρευνας**

#### **7.2.1 Πρωτογενής Έρευνα**

Η πρωτογενής έρευνα (επίσης γνωστή ως «έρευνα πεδίων») περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων/ πληροφοριών που δεν υπάρχουν ήδη. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν χρησιμοποιώντας ο ερευνητής ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις. Ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως στην έρευνα αγοράς.

Ο τρόπος διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας είναι η χρήση ερωτηματολογίου. Η πρωτογενής έρευνα είναι μια προσπάθεια να δημιουργηθεί η νέα/ γνήσια γνώση, για να συμβάλει στη συσσωρευτική γνώση της ανθρωπότητας. Η πρωτογενής έρευνα περιλαμβάνει τη δημοσίευση και την επόμενη αξιολόγηση από ομότιμους σχετικά με την αξία της έρευνας. Με αυτό τον τρόπο η πρωτογενής έρευνα συμβάλει στην πρόοδο της ανθρώπινης γνώσης.

Η παρούσα εργασία διερευνά τις απόψεις εργαζομένων σε ξενοδοχείο κατηγορίας 5 αστέρων στην Ζάκυνθο, ανδρών και γυναικών, σχετικά με την ενδυνάμωση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αυτής και την αξία που έχει για αυτούς.. Στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, παρακάτω παρουσιάζεται ο ερευνητικός σχεδιασμός που έγινε βάσει της πρωτογενούς έρευνας που ακολουθήθηκε. Η ερευνητική μεθοδολογία συνίσταται στον σχεδιασμό της διαδικασίας του ερευνητικού έργου, με τρόπο που να κατανέμονται αποδοτικά οι πόροι της έρευνας και ως εκ τούτου να εξασφαλίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η αποτελεσματικότητα και η αξιοπιστία της όλης προσπάθειας.

Συνεπώς, η ερευνητική μεθοδολογία αποσκοπεί τόσο στην αξιοπιστία της διαδικασίας, όσο και στην καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση των πόρων της έρευνας (χρόνος, χρηματικοί πόροι, προσπάθεια ερευνητών κλπ). Η εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής οργάνωσης (organizing) θα εξασφαλίσει τον βέλτιστο δυνατό σχεδιασμό της έρευνας, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος (πχ δυσκολία συλλογής δεδομένων σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας).

Με βάση τα προαναφερόμενα, τρεις είναι οι βασικές αποφάσεις για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας μιας έρευνας: • Ο καθορισμός της μεθόδου συλλογής δεδομένων για την απάντηση των τιθέμενων ερευνητικών ερωτημάτων. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να είναι συνεπής με τον σκοπό της έρευνας και τις ιδιαιτερότητες των συμμετεχόντων. • Η επιλογή της κατάλληλης κλίμακας, η οποία θα επιτρέπει τον συνδυασμό μεταβλητών για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η κλίμακα δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το διαθέσιμο χρόνο των συμμετεχόντων και όσο το δυνατόν θα πρέπει να έχει δοκιμαστεί (είτε από τον ερευνητή είτε από παλαιότερους συγγραφείς). • Ο σχεδιασμός της κατάλληλης διαδικασίας και σχεδίου δειγματοληψίας. περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις που σχετίζονται με την οργάνωση και την εφαρμογή της δειγματοληψίας, την επιλογή του μεγέθους του δείγματος και της μεθόδου δειγματοληψίας, η οποία αποσκοπεί τόσο στην άριστη δυνατή αντιπροσώπευση, αλλά και στη δυνατότητα αναγωγής των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού.

Παρακάτω αναλύονται λεπτομερώς η μέθοδος συλλογής δεδομένων που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της παρούσης εργασίας. Ύστερα παρουσιάζεται η κλίμακα για τη συλλογή δεδομένων (ερωτηματολόγιο).

Τέλος, περιγράφεται και αναλύεται η διαδικασία και το σχέδιο δειγματοληψίας. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική εμπειρική έρευνα σε ποσοτικές ιδιότητες και φαινόμενα και στις σχέσεις μεταξύ τους. Ο στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν τα μαθηματικά πρότυπα, οι θεωρίες και οι υποθέσεις σχετικά με το φαινόμενο που εξετάζεται. Η διαδικασία της μέτρησης είναι το επίκεντρο στην ποσοτική έρευνα επειδή παρέχει τη θεμελιώδη σύνδεση μεταξύ της εμπειρικής παρατήρησης και της μαθηματικής έκφρασης των ποσοτικών σχέσεων.

Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται ευρέως στις Κοινωνικές Επιστήμες όπως η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, και η πολιτική επιστήμη. Οι ποιοτικές μέθοδοι προσφέρουν πληροφορίες μόνο για τις ειδικές περιπτώσεις που μελετώνται, και οποιαδήποτε περαιτέρω συμπεράσματα είναι μόνο υποθέσεις. Στο σημείο αυτό οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ελέγξουν, ποιες από αυτές τις υποθέσεις είναι αληθινές. Η ποσοτική έρευνα γίνεται γενικά χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους, οι οποίες μπορούν να περιλαμβάνουν: • Την παραγωγή μοντέλων - προτύπων, θεωριών και υποθέσεων • Την ανάπτυξη των οργάνων και των μεθόδων για τη μέτρηση • Πειραματικούς ελέγχους και χειρισμούς των μεταβλητών • Συλλογή των εμπειρικών στοιχείων • Διαμόρφωση και ανάλυση των στοιχείων • Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Στις Κοινωνικές Επιστήμες ιδιαίτερα, η ποσοτική έρευνα αντιπαραβάλλεται συχνά με την ποιοτική έρευνα, που είναι η εξέταση, η ανάλυση και η ερμηνεία των παρατηρήσεων με σκοπό την ανακάλυψη εννοιών που ελλοχεύουν και patterns των σχέσεων, συμπεριλαμβανομένων των ταξινομήσεων των τύπων φαινομένων και οντοτήτων, με έναν τρόπο που δεν περιλαμβάνει τα μαθηματικά πρότυπα. Στην παρούσα εργασία, έγινε χρήση της ποσοτικής μεθόδου, ώστε να συλλεχθούν μέσα από ερωτηματολόγια, οι απόψεις του των εργαζομένων στα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα αλλά και των εργοδοτών, ώστε να γίνει η καλύτερη προσέγγιση της απεικόνισης των απόψεων τους και της πραγματικότητας όσον αφορά την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία.

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάσει υποθέσεων εργασίας, ακολούθως δε επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησης της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της. Ο προσδιορισμός και η διατύπωση των ζητούμενων μιας ποσοτικής έρευνας στηρίζονται σε κάποιες βασικές υποθέσεις εργασίας, των οποίων απαιτείται η περαιτέρω διερεύνηση, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτές ισχύουν και να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς.

### **7.2.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων**

Η επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων εξαρτάται κυρίως από τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος (συμμετέχοντες, γεωγραφική συγκέντρωση, διαθέσιμος χρόνος, δυσκολία εύρεσης συμμετεχόντων, ύπαρξη προηγούμενων μελετών σχετικά με το θέμα και τον κλάδο). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της πρωτογενούς έρευνας, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για την διαφορετική αντίληψη των παραγόντων ενδυνάμωσης και υποκίνησης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

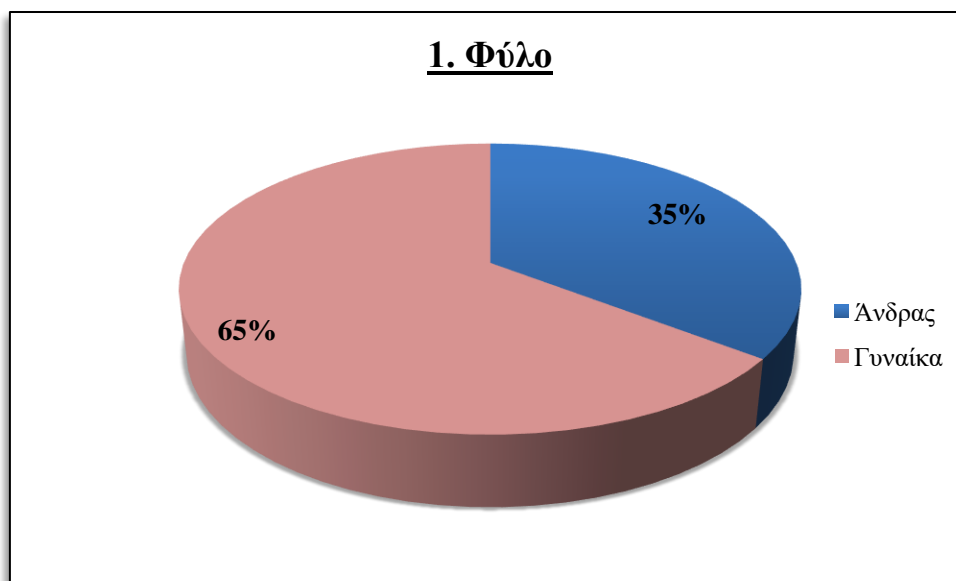
Οι ερωτήσεις ακολουθούσαν μία συγκεκριμένη δομή και σειρά και οι συμμετέχοντες απάντησαν μέσω ηλεκτρονικής φόρμας εντός δύο εβδομάδων. Ένας από τους λόγους επιλογής των ερωτηματολογίων είναι ότι σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα απαντώνται από ένα αρκετά μεγάλο αριθμό ατόμων. Επίσης ένας ακόμη λόγος επιλογής τους είναι η ευκολία που παρουσιάζουν τόσο στην κατασκευή τους όσο και στην ίδια τη χρήση τους.

Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δεδομένου ότι δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία απαντούν ανεπηρέαστοι. Τέλος όλες οι ερωτήσεις ήταν τυποποιημένες και ο τρόπος ανάλυσης τους επίσης του υλικού που συλλέχθηκε ήταν τυποποιημένος. Βεβαίως, εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα τα ερωτηματολόγια παρουσιάζουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Ένα σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί και το γεγονός ότι δεν υπήρχε η δυνατότητα αποσαφήνισης των ανοιχτών ερωτήσεων και οι συμμετέχοντες απάντησαν με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά

συνέβαλαν στη συλλογή και επεξεργασία σωστών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων. Οι ερωτήσεις είναι ταξινομημένες και ο αριθμός αυτών είναι ικανοποιητικός χωρίς να είναι μικρός ή μεγάλος. Ακόμη από την τεχνική πλευρά τα ερωτηματολόγια ταξινομούν τις ερωτήσεις κατά ομάδα, στόχο και περιλαμβάνουν όλες τις βασικές οδηγίες συμπλήρωσης καθώς και τις εννοιολογικές επεξηγήσεις προκειμένου να είναι κατανοητά από όλους τους συμμετέχοντες.

### 7.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

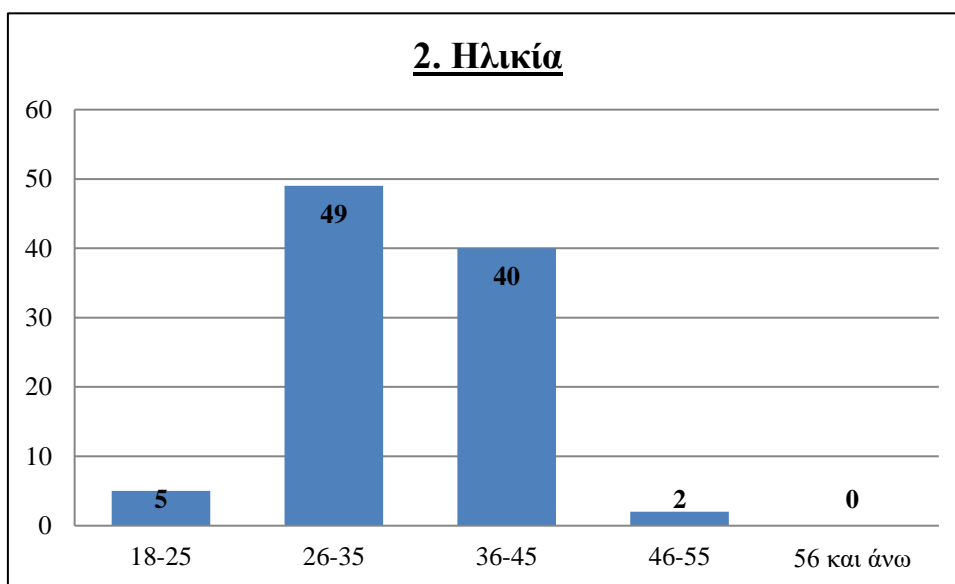
Αρχικά, στο Διάγραμμα 7.3.1 παρουσιάζεται το φύλο των ερωτηθέντων. Ύστερα από τη στατιστική ανάλυση των συγκεκριμένων δεδομένων προέκυψε ότι στο σύνολο των 96 ερωτηθέντων, το 65% αποτελούν 62 γυναίκες και το 35% 34 άντρες, δίνοντας την πληροφορία ότι στο σύνολο των συμμετεχόντων οι γυναίκες είναι περισσότερες.



Διάγραμμα 7.3.1: Φύλο ερωτηθέντων

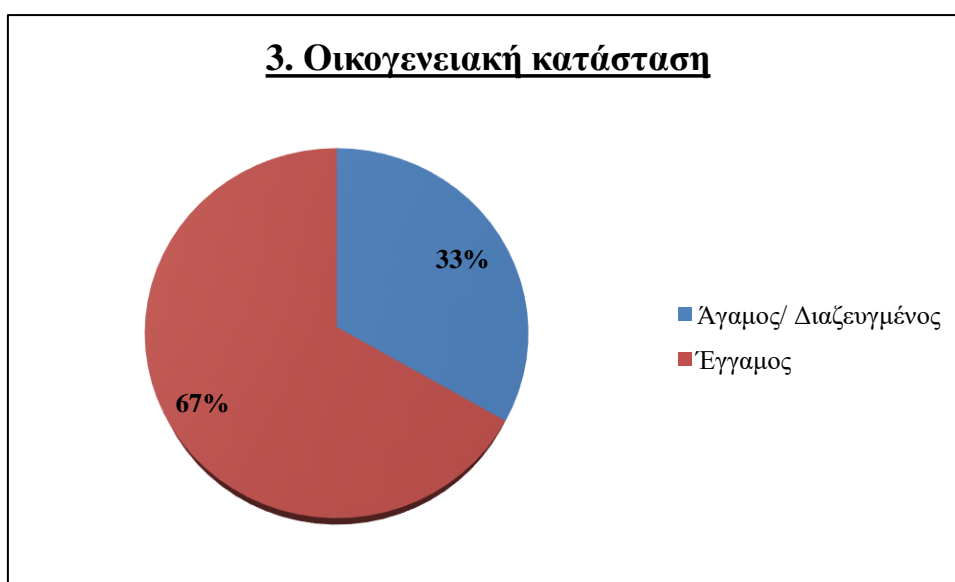
Οι ηλικίες κυμάνθηκαν σε ένα ποσοστό 5% από 18 έως 25 ετών (5 άτομα), σε ένα 51% από 26 έως 35 ετών (49 άτομα), 42% από 36 έως 45 ετών (40 άτομα) και το υπόλοιπο 2% από 46 έως 55 ετών (2 άτομα). Όπως παρατηρούμε το μεγαλύτερο μέρος

του δείγματος είναι νεαρά άτομα. Αυτό συμβαίνει διότι άτομα ηλικίας άνω των 56 ετών είναι μόνο οι ιδιοκτήτες στο ξενοδοχείο.



Διάγραμμα 7.3.2: Ηλικία ερωτηθέντων

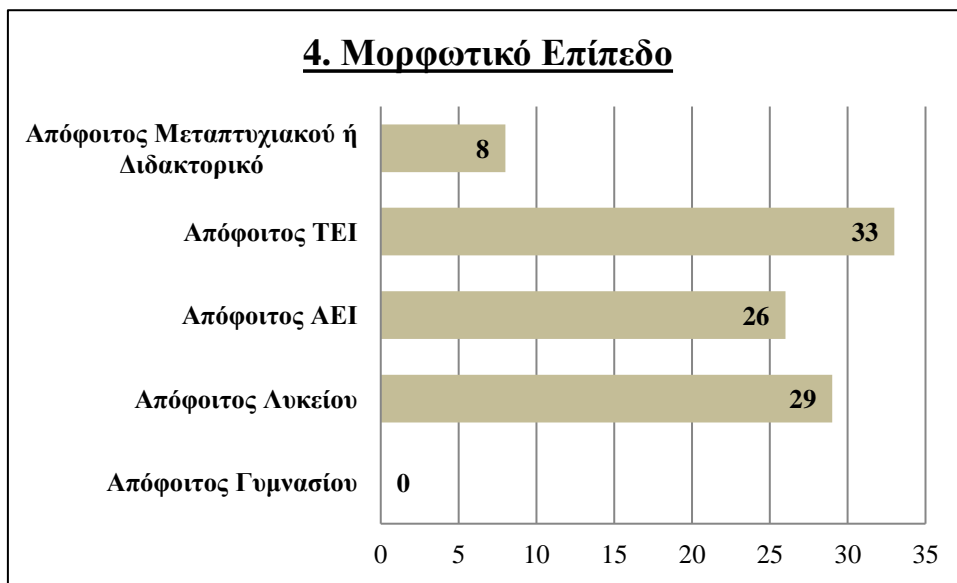
Όπως παρατηρείται από το Διάγραμμα 7.3.3, σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 67% αποτελούν οι έγγαμοι, δηλαδή 64 άτομα και το 33% οι άγαμοι/ διαζευγμένοι, δηλαδή 32 άτομα, αφού υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι ηλικίας 18 έως 35 ετών.





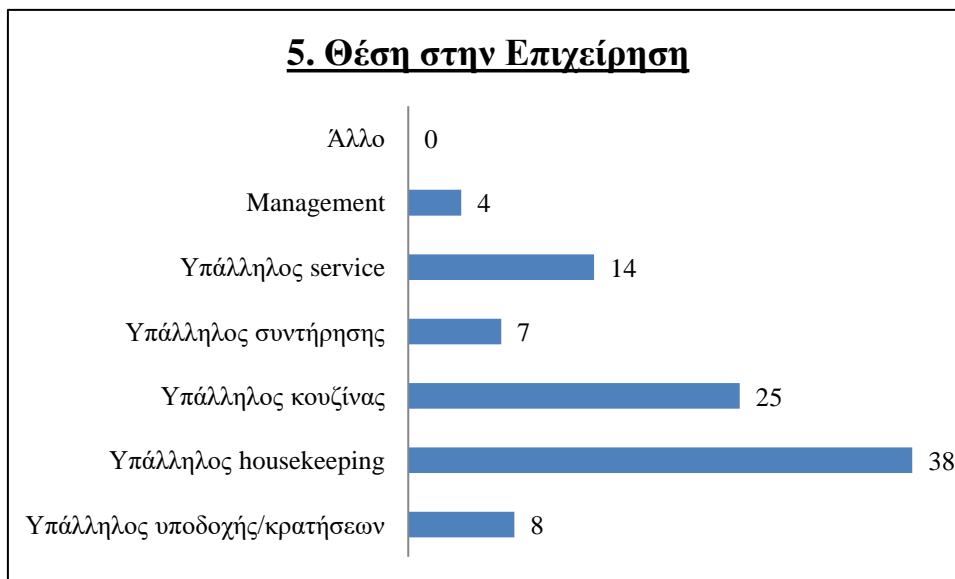
Διάγραμμα 7.3.3: Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων

Όσο αφορά στην εκπαίδευση του δείγματος, ένα ποσοστό 29% είναι απόφοιτοι λυκείου, ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό 33% που αντιστοιχεί σε απόφοιτους ΤΕΙ, ένα ποσοστό 26% αντιστοιχεί σε αποφοίτους ΑΕΙ, και ένα ποσοστό 8% σε κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Επίσης παρατηρείται πως δεν υπάρχουν στο δείγμα απόφοιτοι γυμνασίου.



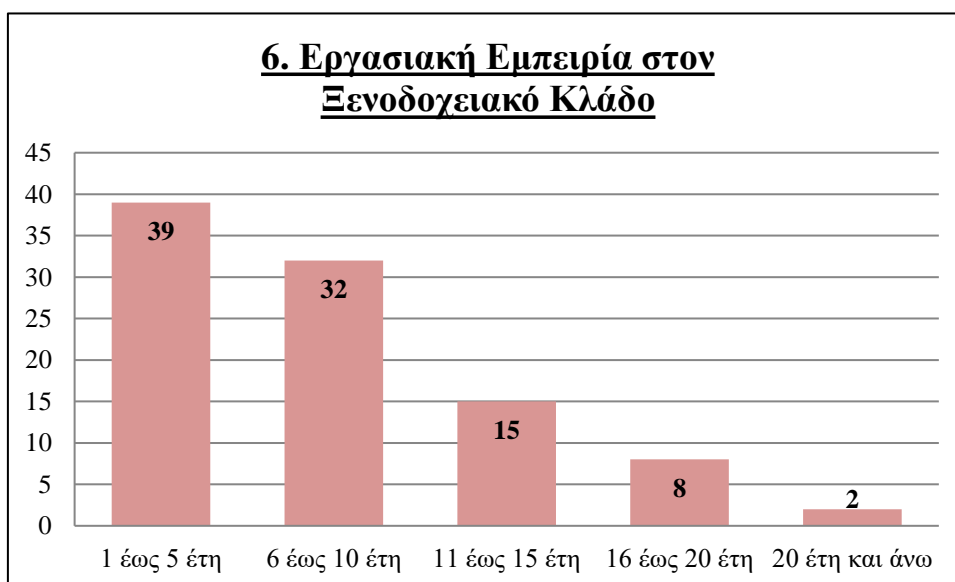
Διάγραμμα 7.3.4: Μορφωτικό επίπεδο ερωτηθέντων

Σχετικά με το Διάγραμμα 7.3.5 και τη θέση των ερωτηθέντων στην υπάρχουσα επιχείρηση, το αρκετά μεγάλο ποσοστό 40% (38 άτομα) αφορά τους υπαλλήλους του τμήματος του Housekeeping. Ο αρκετά μεγάλος αριθμός των εργαζομένων του τμήματος Housekeeping δηλώνει τη σημαντικότητα αυτής της θέσης με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη και το φόρτο εργασίας τους. Έπειτα, το άλλο 40% αφορά τμήματα επισιτισμού, και πιο συγκεκριμένα το 26% (25 άτομα) αφορά υπαλλήλους κουζίνας και το 14% (14 άτομα) υπαλλήλους service, ακολουθούν οι υπαλλήλοι υποδοχής-κρατήσεων με ποσοστό 9%, 7% (7 άτομα) υπαλλήλους συντήρησης, 4% (4 άτομα) Management και 0% άλλο.



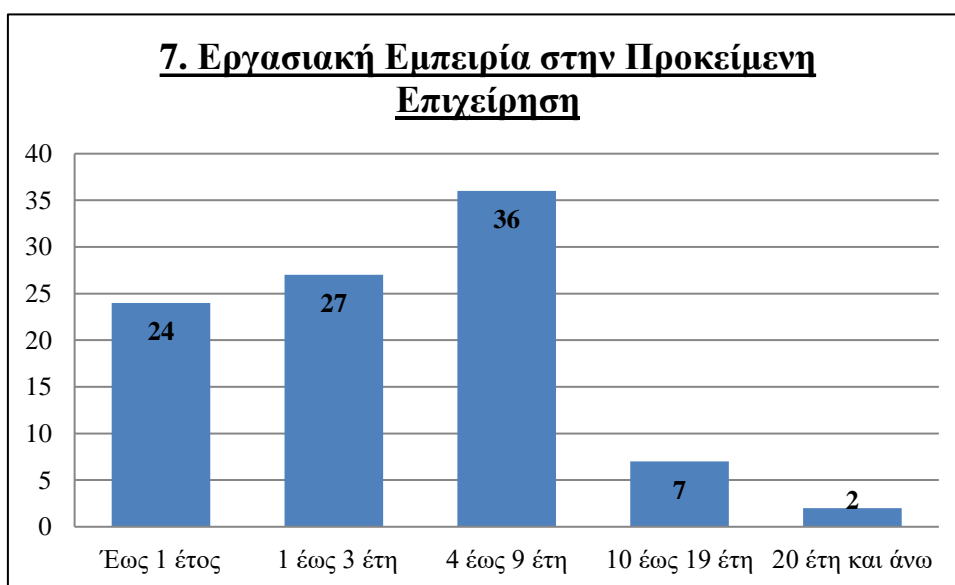
Διάγραμμα 7.3.5: Θέση εργασίας ερωτηθέντων στην επιχείρηση

Όσο αφορά στα έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο ένα ποσοστό 41% αφορά σε προσωπικό με εμπειρία από 1 έως 5 έτη. αφού αφορά κατά βάση μέρος του δείγματος ηλικίας 18-25 ετών, ένα ποσοστό 34% 6 έως 10 έτη, ένα ποσοστό 15% 11 έως 15 έτη, ποσοστό 8% 16 έως 20 έτη, και τέλος ένα ποσοστό 2% από 20 έτη προϋπηρεσίας και άνω.



Διάγραμμα 7.3.6: Εργασιακή εμπειρία ερωτηθέντων στον ξενοδοχειακό κλάδο

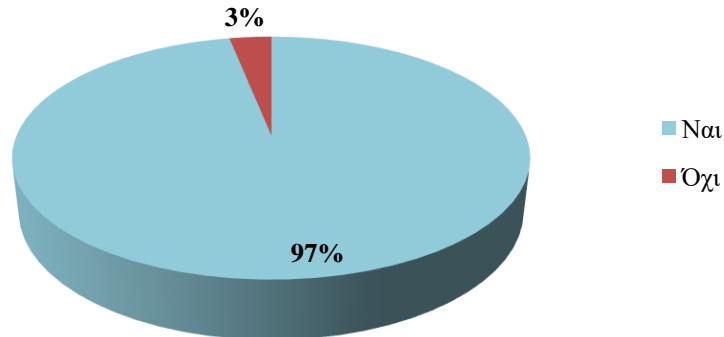
Στο Διάγραμμα 7.3.7 διακρίνεται η εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων στην προκείμενη επιχείρηση, όπου το 25% έχει εμπειρία έως 1 έτος, διότι υπάρχουν εποχιακοί υπάλληλοι, οι οποίοι αλλάζουν επιχείρηση κάθε σεζόν. Έπειτα, σε ποσοστό 28% δηλώνουν εμπειρία 1 έως 3 έτη, ποσοστό 38% έχει εμπειρία 4 έως 9 έτη, το οποίο δηλώνει αρκετά μεγάλο ποσοστό μόνιμων πλέον υπαλλήλων στην επιχείρηση, το ίδιο σε συνδυασμό και με το ποσοστό 7% εμπειρίας 10 έως 19 έτη. Τέλος το 2% έχει εμπειρία 20 έτη και άνω



Διάγραμμα 7.3.7: Εργασιακή εμπειρία ερωτηθέντων στην προκείμενη επιχείρηση

Στο Διάγραμμα 7.3.8, σχετικά με τη συμβολή της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά σεμινάρια στην ενδυνάμωση τους, το 97% θεωρεί πως συμβάλλει, ενώ το μικρό ποσοστό 3% διαφωνεί. Αυτό είναι πιθανόν να οφείλεται είτε στη μη γνώση της σημαντικότητας της λειτουργίας της ενδυνάμωσης του προσωπικού, είτε στη μη γνώση του πώς μπορεί να τους ενισχύσει εκπαιδευτικά, ψυχολογικά και ίσως ως προς μισθό τους και τη θέση τους η συμμετοχή τους σε σεμινάρια. Ωστόσο, στην παρούσα επιχείρηση οι υπάλληλοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια κάθε χρόνο με το ξεκίνημα της καλοκαιρινής σεζόν, τα οποία διοργανώνει η ίδια για να τους παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες.

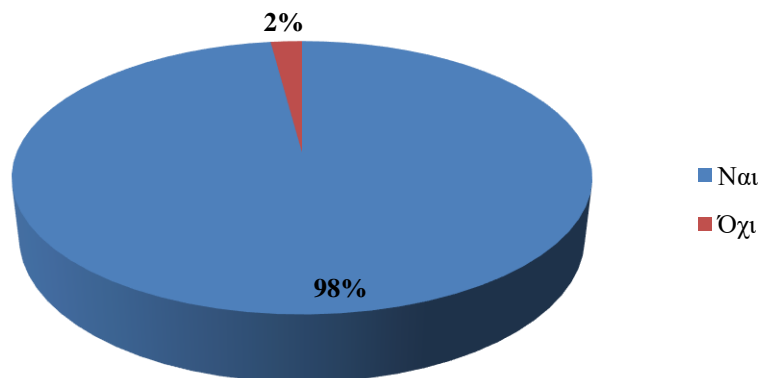
**8. Θεωρείτε ότι η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για υπαλλήλους συμβάλλει στην ενδυνάμωση του προσωπικού;**



Διάγραμμα 7.3.8: Συμβολή των εκπαιδευτικών σεμιναρίων στην ενδυνάμωση

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 7.3.9, το 98% του συνόλου θεωρεί ότι η προαγωγή των υπαλλήλων συμβάλλει στην ενδυνάμωσή τους, ενώ το 2% διαφωνεί.

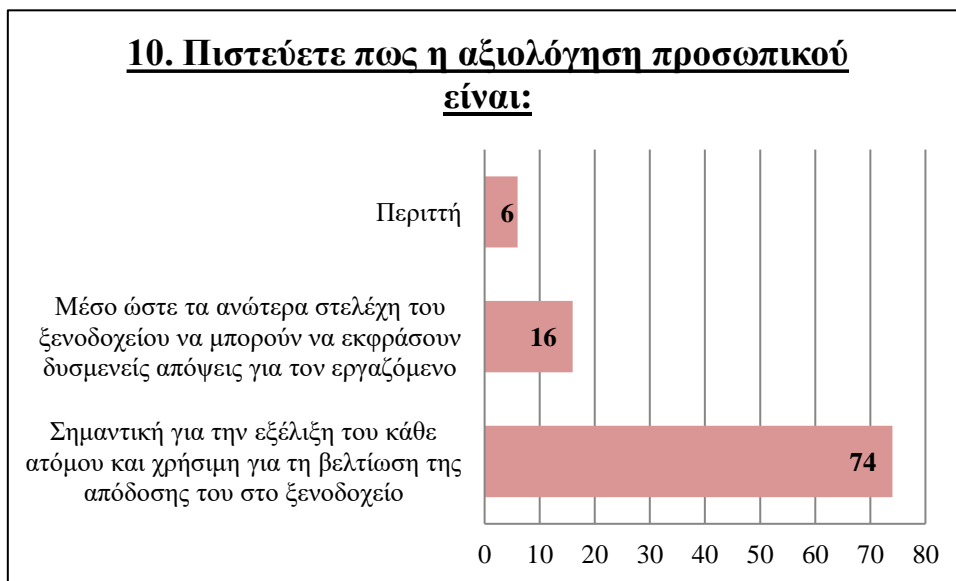
**9. Θεωρείτε ότι η προαγωγή των υπαλλήλων συμβάλλει στην ενδυνάμωσή τους;**



Διάγραμμα 7.3.9: Συμβολή της προαγωγής των εργαζομένων στην ενδυνάμωσή τους

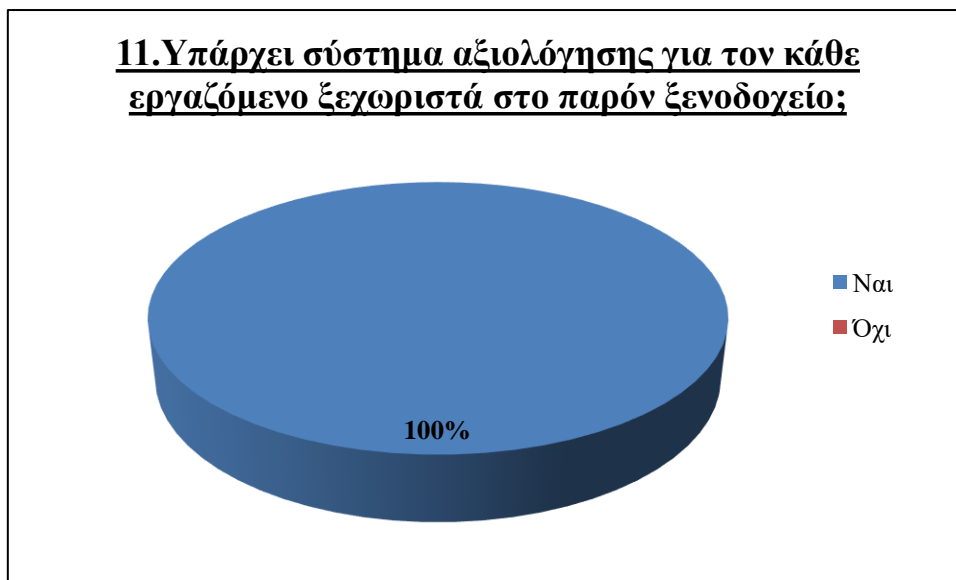
Σχετικά με το Διάγραμμα 7.3.10, το 77% (74 άτομα) δήλωσε πως θεωρεί σημαντική την αξιολόγηση του προσωπικού για την εξέλιξη του κάθε ατόμου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσής του στο ξενοδοχείο, το 17% (16 άτομα) θεωρεί

ότι αποτελεί μέσο, ώστε τα ανώτερα στελέχη του ξενοδοχείου να μπορούν να εκφράσουν δυσμενείς απόψεις για τον εργαζόμενο, ενώ 6 άτομα τη θεωρούν περιττή.



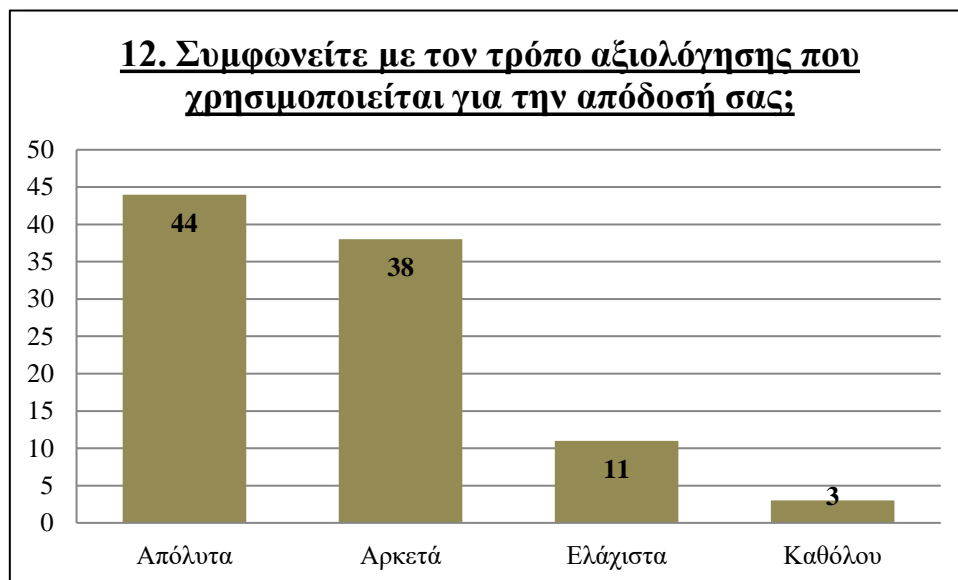
Διάγραμμα 7.3.10: Αξιολόγηση του προσωπικού

Συνδυαστικά με το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρείται πως το σύνολο των ερωτηθέντων γνωρίζει ότι υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά στο παρόν ξενοδοχείο, το οποίο αξιοποιείται στο τέλος κάθε έτους.



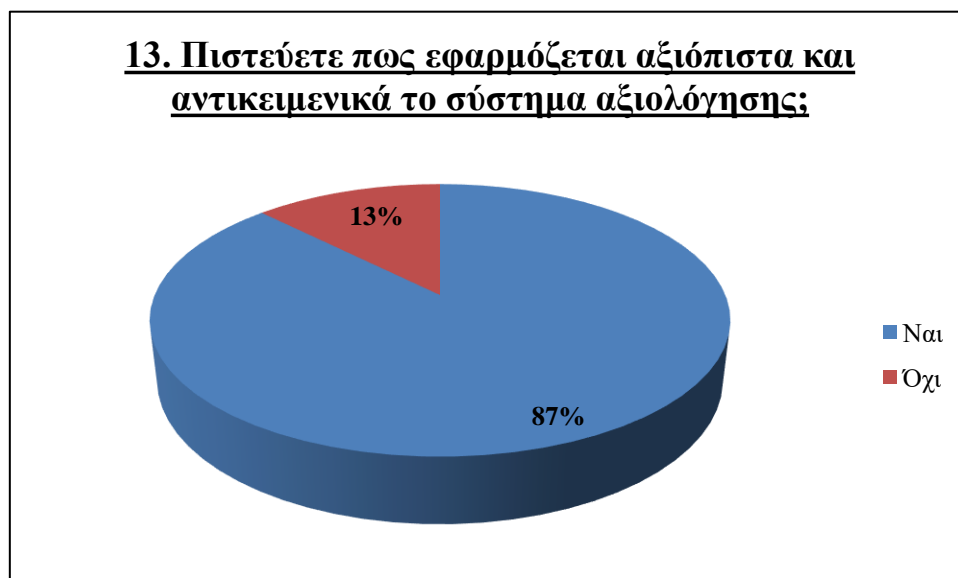
Διάγραμμα 7.3.11: Σύστημα αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο

Στο Διάγραμμα 7.3.12, 44 εκ των 96 δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής του, εξίσου 38 άτομα συμφωνούν αρκετά, ενώ 11 άτομα ελάχιστα και 3 άτομα καθόλου.



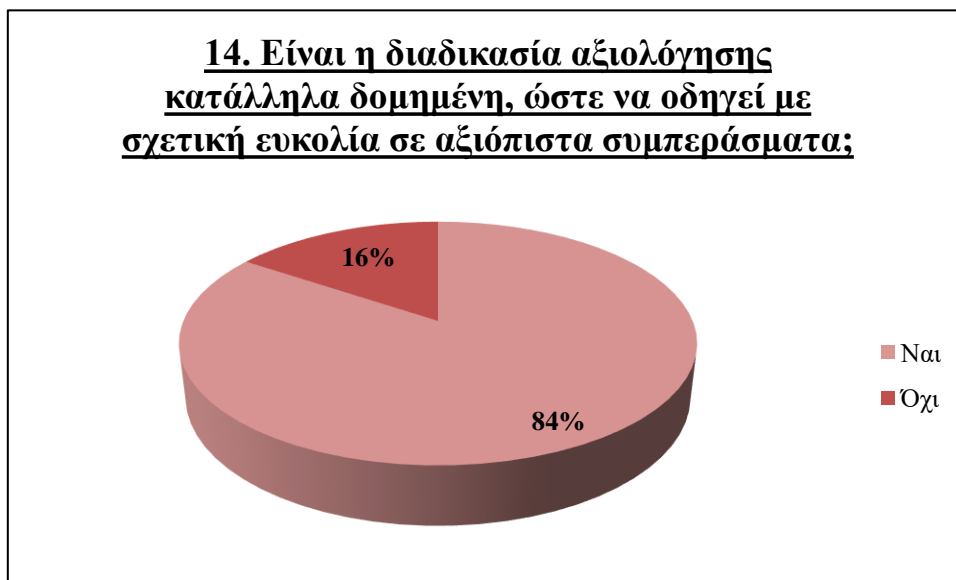
Διάγραμμα 7.3.12: Τρόπος αξιολόγησης

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα 7.3.13 σε ποσοστό 87% θεωρούν ότι εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης, ενώ το 13% όχι. Πιθανόν, το 13% να αποτελούν άτομα τα οποία είναι νεοπροσληφθέντα και δεν γνωρίζουν ακόμη τη διαδικασία αξιολόγησης, ώστε να μπορούν να διατυπώσουν με σιγουριά την άποψή τους.



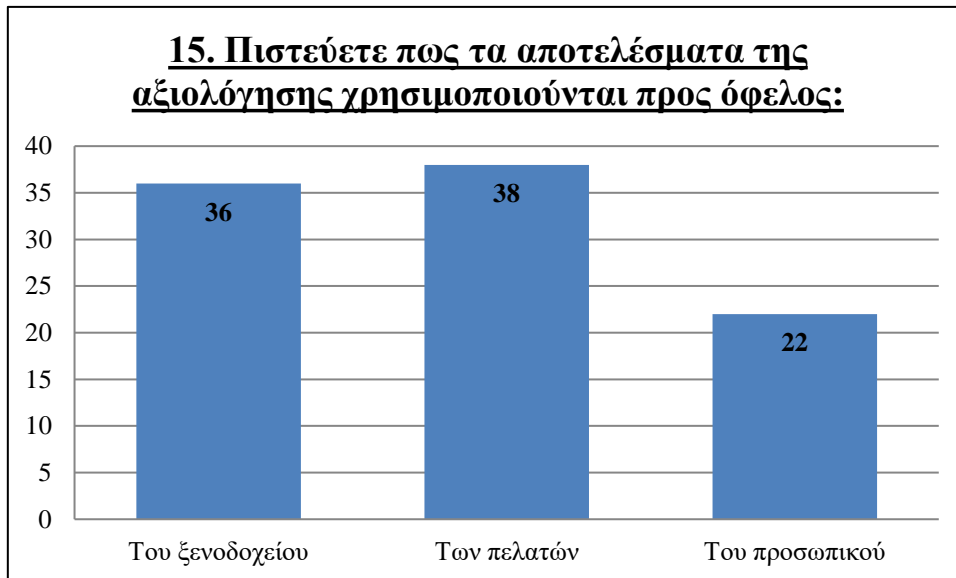
Διάγραμμα 7.3.13: Αξιοπιστία και αντικειμενικότητα συστήματος αξιολόγησης

Το ίδιο και στο Διάγραμμα 7.3.14, όπως παραπάνω, το ποσοστό 16% θεωρεί μη κατάλληλα δομημένα την διαδικασία αξιολόγησης, ενώ το 84%, που πιθανόν την γνωρίζει την θεωρεί κατάλληλη ώστε να οδηγήσει σε αξιόπιστα αποτελέσματα.



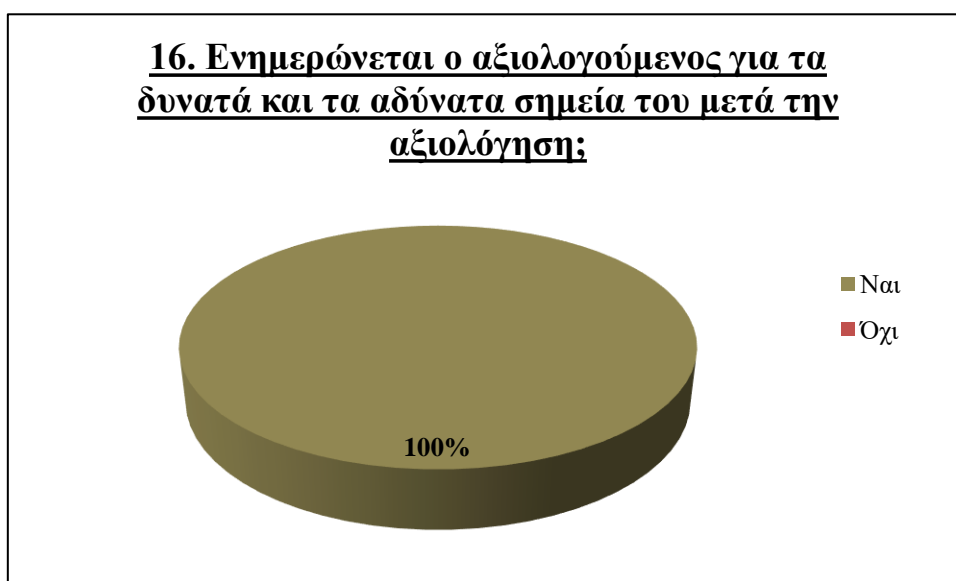
Διάγραμμα 7.3.14: Δομή αξιολόγησης

Στο Διάγραμμα 7.3.15 38 άτομα θεωρούν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται προς όφελος των πελατών, 36 άτομα προς όφελος του ξενοδοχείου, ενώ 22 μόνο άτομα προς όφελος του προσωπικού. Σύμφωνα με το παρόν ξενοδοχείο, η αξιολόγηση και τα αποτελέσματά της είναι προς όφελος όλων, διότι θεωρούν αλληλένδετους παράγοντες την ικανοποίηση των πελατών, του προσωπικού, αλλά και της διοίκησης, άρα του ξενοδοχείου.



Διάγραμμα 7.3.15: Οφέλη κατά την αξιολόγηση

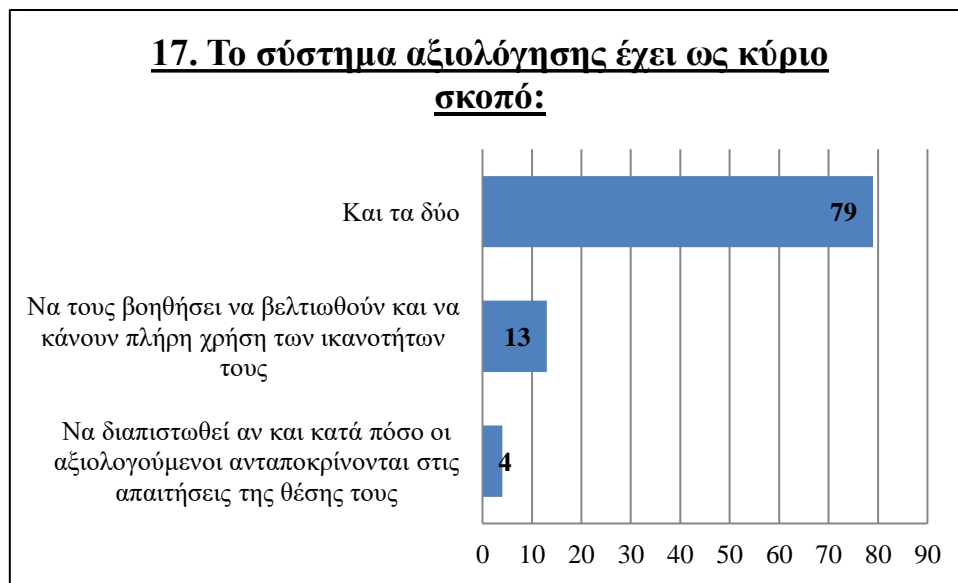
Στο Διάγραμμα 7.3.16, το 100% διατύπωσε ότι ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αφού το ξενοδοχείο μετά το τέλος της διαδικασίας της αξιολόγησης και της εκτίμησης των αποτελεσμάτων παρουσιάζει στον κάθε εργαζόμενο τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, ώστε να θέσει στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά στόχους και σκοπό για την επόμενη χρονιά και να βελτιωθεί. Ωστόσο, υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες δεν γνωστοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοση του προσωπικού.





Διάγραμμα 7.3.16: Ενημέρωση αξιολογούμενο μετά τη διαδικασία αξιολόγησης

Σχετικά με τον σκοπό του συστήματος αξιολόγησης, φαίνεται ότι μόλις το 13% των ερωτηθέντων διατύπωσε ότι σκοπός είναι να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους, ποσοστό 4% απάντησε ότι σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους, ενώ το 83% συμφώνησε και με τους δύο σκοπούς.

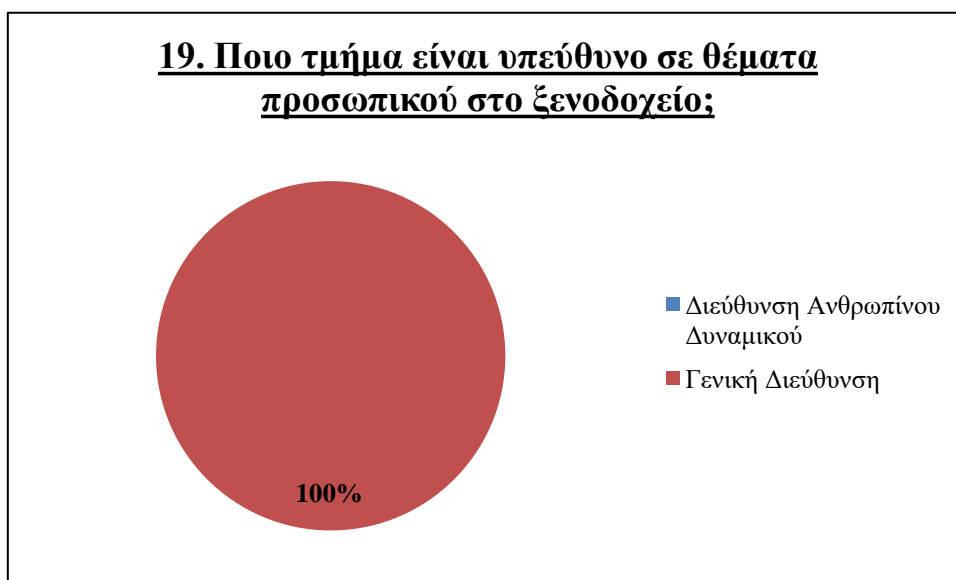


Διάγραμμα 7.3.17: Σκοπός αξιολόγησης

Στο Διάγραμμα 7.3.18 διατυπώνεται ότι το παρόν ξενοδοχείο δεν διαθέτει διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού και συνδυαστικά με το Διάγραμμα 7.3.19 φαίνεται ότι η Γενική Διεύθυνση είναι αρμόδια σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού στο ξενοδοχείο.

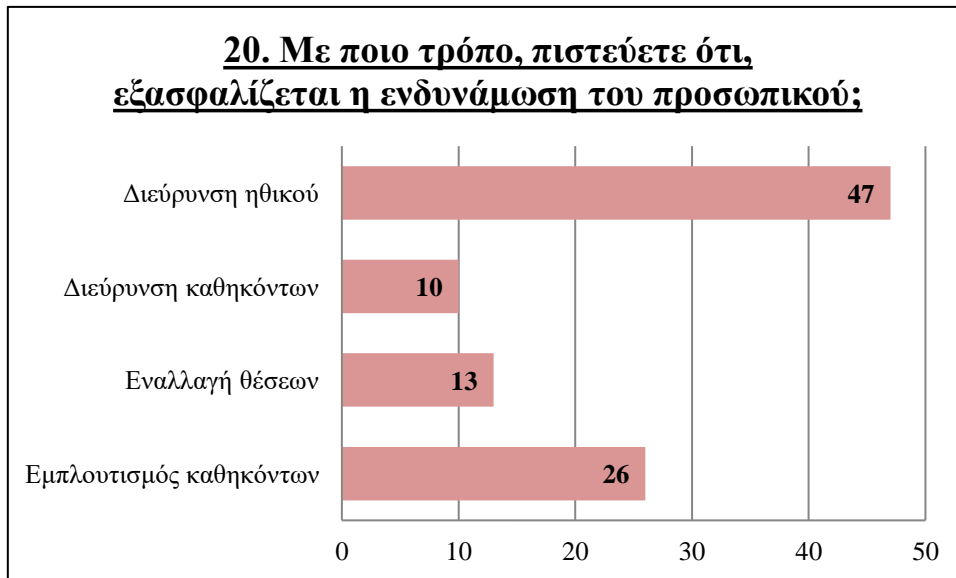


Διάγραμμα 7.3.18: Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην προκειμένη επιχείρηση



Διάγραμμα 7.3.19: Αρμόδιο τμήμα σε θέματα προσωπικού

Από την επεξεργασία των δεδομένων σχετικά με τον τρόπο που εξασφαλίζεται η ενδυνάμωση του προσωπικού, το 49% (47 άτομα) δίνει βαρύτητα στη διεύρυνση ηθικού, το 27% (26 άτομα) θεωρεί πως εξασφαλίζεται με τον εμπλουτισμό των καθηκόντων, το 13% (12 άτομα) με την εναλλαγή θέσεων και το 11% (10 άτομα) με τη διεύρυνση καθηκόντων.



Διάγραμμα 7.3.20: Μέθοδοι ενδυνάμωσης προσωπικού

Έπειτα, εξετάζονται τα κίνητρα με σκοπό την παρακίνηση του προσωπικού και παρατηρούμε πως το 7% θεωρεί πως απαιτούνται ηθικά κίνητρα, ποσοστό 16% θεωρεί τα οικονομικά κίνητρα, ενώ με μεγάλη διαφορά το 77% θεωρεί πως απαιτείται συνδυασμός ηθικών και οικονομικών κινήτρων με σκοπό την παρακίνηση κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.



Διάγραμμα 7.3.21: Κίνητρα παρακίνησης του προσωπικού

Στο Διάγραμμα 7.3.22, σχετικά με τα αίτια του χαμηλού βαθμού παρακίνησης του προσωπικού και με πολλαπλή επιλογή απαντήσεων, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην αδυναμία της διοίκησης να διακρίνει και αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων με ποσοστό απαντήσεων 26% (52 άτομα). Έπειτα, σε ποσοστό 23% (47 άτομα), θεωρούν βασικό αίτιο το χαμηλό βαθμό ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον. Ακολουθεί σε ποσοστό 21% (43 άτομα) η αδυναμία των προϊσταμένων να χρησιμοποιούν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφιστάμενών τους. Ποσοστό 18% (36 άτομα) θεωρεί αίτιο την χαμηλή αυτοπαρακίνηση. Η έλλειψη των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο κατέχει το 12% (24 άτομα). Παρατηρούμε γενικότερα, ότι το προσωπικό, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στις προσπάθειες των ίδιων και γενικότερα όλων των εργαζομένων, θεωρεί πως η αναγνώριση κάθε προσπάθειας τους αποφέρει προσωπική αλλά και συλλογική ενδυνάμωση, και περαιτέρω κίνητρα, ώστε να συνεχίσουν.



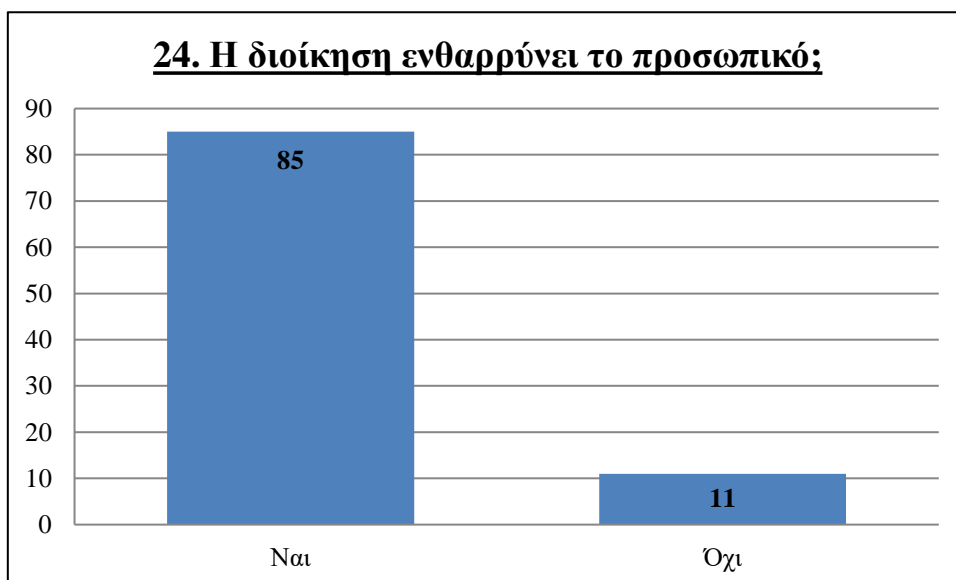
Διάγραμμα 7.3.22: Αίτια χαμηλού βαθμού παρακίνησης του προσωπικού

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα 7.3.23, το 93% (89 άτομα) θεωρεί ότι η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για το προσωπικό, ενώ το υπόλοιπο 7% διαφωνεί. Παρατηρούμε πως το ποσοστό, που αναγνωρίζει το θετικό αυτό στοιχείο της διοίκησης, είναι αρκετά υψηλό, γεγονός που ενισχύει την ενδυνάμωση του προσωπικού.



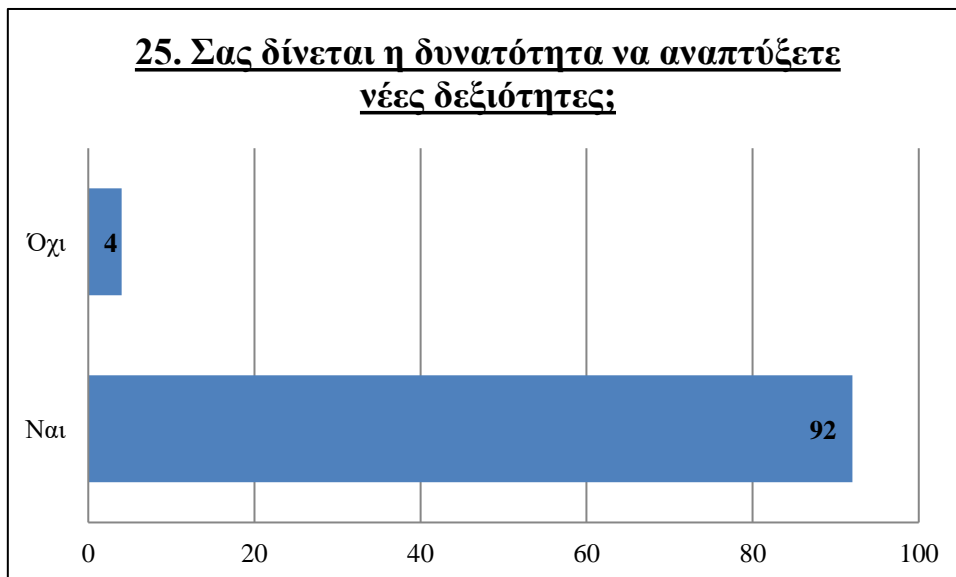
Διάγραμμα 7.3.23: Εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς το προσωπικό

Το Διάγραμμα 7.3.24 σχετίζεται άμεσα με το προηγούμενο, αφού αφορά η ενθάρρυνση του προσωπικού από τη διοίκηση είναι αλληλένδετη με το ενδιαφέρον, στο οποίο παρατηρούμε πώς το 89% (85 άτομα) ανταποκρίθηκαν θετικά, ενώ 11% (11 άτομα) αρνητικά. Άρα, αντιλαμβανόμαστε, αμέσως, πως η διοίκηση βρίσκεται κοντά στους εργαζομένους, στηρίζοντας τους ψυχολογικά και ηθικά.



Διάγραμμα 7.3.24: Ενθάρρυνση προσωπικού

Από το Διάγραμμα 7.3.25 προκύπτει ότι, το 96% (92 άτομα) θεωρεί πως τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, ενώ 4% (4 άτομα) όχι. Θετικό είναι το γεγονός ότι το ποσοστό που διαφωνεί είναι αρκετά χαμηλό. Επιπλέον, το 96% έχει την ευκαιρία να ανακαλύψει νέες πτυχές των εργασιακών του ικανοτήτων, να διευρύνει τους ορίζοντες του.



Διάγραμμα 7.3.25: Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα 7.3.26 σχετικά με το αν δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό η δυνατότητα να συμβάλλει στη βελτίωση της εργασίας τους με τις δικές τους προτάσεις ποσοστό ύψους 77% ανταποκρίθηκε θετικά, ενώ το 23% αρνητικά.



Διάγραμμα 7.3.26: Προτάσεις για βελτίωση της εργασίας

Τέλος, στο Διάγραμμα 7.3.27 σχετικά με το πόσο πιστεύουν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους από τους ανώτερους τους με κλίμακα από το 1 που ισούται με καθόλου έως το 10 που αποτελεί το απόλυτο κανένα άτομο δεν δήλωσε καθόλου, 3 άτομα δήλωσαν το 2 στην κλίμακα, 2 άτομα δήλωσαν το 3, 7 άτομα δήλωσαν το 4, 12 άτομα δήλωσαν μία μέση απάντηση, 9 άτομα δήλωσαν το 6, 16 άτομα δήλωσαν το 7, 11 άτομα δήλωσαν το 8, 14 άτομα δήλωσαν το 9 και 22 άτομα δήλωσαν απόλυτα. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων, όπως παρουσιάζεται, θεωρούν τουλάχιστον από μέτρια έως απόλυτα την αναγνώριση της προσπάθειάς τους. Ωστόσο, αξίζει να αναρωτηθούμε για την απάντηση των 12 ατόμων, οι οποίοι υποστήριξαν την απάντηση 2 έως 4 της κλίμακας.



Διάγραμμα 7.3.27: Αναγνώριση προσπάθειας από τους ανώτερους

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 8.1 Συμπεράσματα - Σχόλια

Μπορούμε να συμπεράνουμε, από όλα όσα προαναφέρθηκαν, πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τα κίνητρα και τις μεθόδους ενδυνάμωσης στον εργασιακό χώρο και πώς οι εργοδότες. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα κάτι το οποίο θεωρείται κίνητρο μιας και συμβάλει στην επαγγελματική εξέλιξη του εργαζομένου. Ακόμη, στην παρούσα εργασία αναφέρεται και η συμβουλευτική σχέση ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφιστάμενους, υπάρχει δηλαδή σχέση υποκίνησης, εμπύχωσης και συνεργασίας. Επιπλέον, η σχέση των προϊσταμένων των διαφόρων βαθμίδων με τους υπαλλήλους στο ξενοδοχείο τους είναι συμμετοχική, δηλαδή κυρίως θέματα συμπεριφοράς και μη συμμόρφωσης παρουσιάζονται στον εργαζόμενο, ώστε να τα γνωρίζει και να βελτιωθεί. Ηθικά και οικονομικά κίνητρα θεωρούνται από τους υπαλλήλους ένας καλός συνδυασμός με σκοπό την ενδυνάμωση του προσωπικού.

Επιπρόσθετα, θετικό είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την προσπάθεια της διοίκησης για δημιουργία κινήτρων, παρακίνηση και ενδυνάμωση του προσωπικού. Εξετάζοντας την μεριά της διοίκησης, μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά τις απόψεις της διοίκησης ενός ξενοδοχείου για το σύστημα παρακίνησης του προσωπικού. Πιστεύει μεταξύ άλλων ότι ένα σύστημα υποκίνησης των εργαζομένων είναι απαραίτητο να υφίσταται σε έναν τέτοιο κλάδο, καθώς οι συγκυρίες στις οποίες καλείται πλέον ο εργαζόμενος να εργαστεί είναι όλο και δυσκολότερες. Ωστόσο, θεωρεί ότι από εκείνο το σημείο και έπειτα είναι ευθύνη της επιχείρησης και του management στο να είναι ο εργαζόμενος ευχαριστημένος από την εργασία του. Εκτός από τις αμοιβές, πιστεύει ότι υπάρχουν και άλλα μέσα που θα κάνουν έναν εργαζόμενο να έχει κίνητρα για την εργασία του, όπως η εκτίμηση από την εργασία, η συμπεριφορά απέναντι στον εργαζόμενο, ο σεβασμός από όλους προς όλους κ.α.

Συμπερασματικά και ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία, μπορούμε να πούμε πως σίγουρα πλέον βρισκόμαστε σε μία διαφορετική εργασιακή ζωή από αυτή



που γνωρίζαμε παλαιότερα. Οι συνθήκες εργασίας συνεχώς δυσχεραίνονται, οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο καλούνται να ανταπεξέλθουν σε συνθήκες αντίξοες και μέσα σε όλο αυτό το εργασιακό χάος, έρχεται να δώσει την ‘υποτυπώδη’ λύση ένα σύστημα κινήτρων το οποίο προσπαθεί να αντισταθμίσει τις εργασιακές συνθήκες, οι οποίες οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες, με απώτερο σκοπό την προσπάθεια ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού και ως συνέπεια την μέγιστη δυνατή βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ahmed, M. R. & P. K., 1998. A customer – oriented framework for empowering. 12η ed. Journal of Service Marketing: s.n.
- Armstrong, M., 2006. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. s.l.:Kogan Page.
- Baird, L. M. & I., 1988. Managing two fits of strategic human resource management. s.l.:Academy of Management Review.
- Bandura, A., 1986. Social foundations of thought and action: A social – cognitive view.. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
- Bowen, D. L. E., 1995. Empowering service employees. s.l.:Sloan Management Review.
- Boxall, P., 1994. Placing HR Strategy at the Heart of Business Success. s.l.:Personnel Management.
- Boyens, J., 2007. Employee Retention: The Key to Success. s.l.:Franchising World.
- C. Fombrum, M. T. N. D., 1984. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.
- Cascio, W., 1995. Whether Industrial and Organization Psychology is a Changing World of Work?. s.l.: American Psychologist.
- Claydon, J. B. & T., 2007. Human Resource Management: a contemporary approach. 5η ed. Harlow: Prentice Hall.
- Conger, J. K. R., 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. s.l.:Academy of Management Review.
- D. Torrington, L. H. S. T., 2005. Human Resource Management. Harlow: Financial Times.
- D.Dodson, R. M. Y. a. J., 1908. The Relation Of StrengthGTH OF STIMULUS TO RAPIDITY OF HABIT-FORMATION. Toronto: Journal of Comparative Neurology and Psychology.
- Dessler, G., 2009. A framework for Human Resource Management. 5η ed. Pearson: Prentice Hall.
- Drucker, P., 1954. The Practice of Management. London: Heinemann.

- Eysenck, H. J., 1967. *The Biological Basis of Personality*. Springfield Illinois: Charles C. Thomas.
- Farnham, D., 2010. *Human Resource Management in Context*. 3η ed. s.l.:s.n.
- Festinger, L., 1964. *Conflict, Decision and Dissonance*. London: Tavistock Publications.
- Fielder, F., 1967. *A theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw – Hill.
- Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence*. s.l.:Bantam Books.
- Gomez Mejia, L. B. D. & C. R. ..., 1998. *Managing Human Resources*. s.l.:Prentice Hall.
- Gratton, C. T. & L., 1994. *Strategic Human Resource Management: a conceptual approach*. s.l.:The International Journal of Human Resource Management.
- Gray, J. A., 1982. *The Neuropsychology of Anxiety, An enquiry into the functions of the Septohippocampal System*. Oxford: Oxford University Press.
- Heider, F., 1946. *Attitudes and Cognitive Organization*. s.l.: Journal of Psychology.
- Herzberg, F. M. B. a. S. B., 1959. *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons Inc..
- Hull, C., 1943. *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Keiser, J. R., 2000. *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων - Θεωρία & Πράξη*. 2η ed. Αθήνα : Ελλην.
- Kotler, P., 2000. *Marketing Management: The Millennium Edition*. s.l.:Person Prentice Hall.
- Lee-Ross, D., 2005. *Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross- cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia*. s.l.:Journal of Management Development.
- Lewin, K., 1935. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw Hill.
- Liden, R. C. A. S., 1996. *A power perspective of empowerment and work groups: Implications for HRM research*. *Research in Personnel and Human Resources Management*. s.l.:s.n.
- Likert, R., 1961. *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill.

- Likert, R., 1961. *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Lock, D., 2007. *Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Έλλην.
- Maslow, A. H., 1943. *A theory of human motivation*. s.l.:s.n.
- Mathis L., J. J., 2000. *Human Resource Management*. 9η ed. s.l.:Thomson Learning.
- McClelland, D., 1971. *The Achievement Motive in Economic Growth*. s.l.:s.n.
- Mullins, L., 1999. *Management and Organizational Behaviour*. 5η ed. s.l.:s.n.
- Norton, R. K. & D., 1992. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. s.l.:Harvard Business Review.
- O'Donnell, K. a., 2008. *Definition of Management: Its Nature and Purpose*. 10η ed. s.l.:s.n.
- O'Donnell, H. K. & C., 1972. *Principles of Management*. 34-35 ed. s.l.:McGraw-Hill Book Company.
- P.Sparrow, P. B. &., 1997. *Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India*. s.l.:The International Journal of Human Resource Management.
- Pettigrew, C. H. & A., 1986. *The practice of strategic human resource management*. s.l.:Personnel Review.
- R. Schuler, S. J., 1987. *Linking competitive strategies with human resource management practices*. s.l.:Academy of Management Executive.
- Robert, C. P. T. M. J. D. F. L. J., 2000. *Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism*. s.l.:Journal of Applied Psychology.
- Schlessinger, L. H. J., 1991. *Breaking the cycle of failure in services*. s.l.:Sloan Management Review.
- Smircich, L., 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. s.l.:Administrative Science Quarterly.
- Snell, S., 1992. *Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information*. s.l.:Academy of Management Journal.
- Snow, R. M. & C., 1984. *Designing Strategic Human Resources Systems*. s.l.:Organizational Dynamics.

- Spence, K. W., 1958. A theory of emotionally based drive and its relation to performance in simple learning situations. s.l.:American Psychologist.
- Thomas, K. V. B., 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. s.l.:Academy of Management Review.
- Tietjen, M. A. & M. R. M., 1998. Motivation and job satisfaction. s.l.:s.n.
- Vogt, F. & M. L., 1990. Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance. USA: University Associates, Inc..
- Vroom, V., 1964. Work and motivation. New York: Carnegie Institute of Technology.
- Vroom, V. H., 1964. Work and Motivation. New York: Wiley & Sons.
- Αβραμίδου, Β., 2011. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων & Συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του Προσωπικού. s.l.:Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Β.Ρούπας, Δ. Λ. &, 1998. Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. s.l.:Σταμούλης.
- Γεώργας, Δ., 1990. Κοινωνική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κανελλόπουλος, Χ., 2002. Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού (Θεωρία και Πράξη). 2η ed. s.l.:Κέντρο ευρ. σπουδών μανατζμεντ ΕΠΕ (CEMS).
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α., 1992. Ψυχολογία Κινήτρων. Αθήνα: Πεδίο.
- Λαλούμης, Δ., 2001. Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις.. Issue 21.
- Λαλούμης, Δ., 2014. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων. Αθήνα: s.n.
- Λαλούμης, Δ., 2015. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. s.l.:Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
- Λογοθέτης, Ν., 1992. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Αθήνα: Interbooks.
- Μπουραντάς, Δ., 2005. Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. Κ., 2002. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου Γ..
- Σταυρινούδης Θ., Π. Σ. Μ. Ε. Λ. Δ., 2003. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων». s.l.:Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
- Φαναριώτης, Π., 1997. Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα Συστήματα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Α.Σταμούλης.

- Χατζηπαντελή, Π., 1999. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. Σ., 1996. Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### 1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

### 2. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

### 3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/ Διαζευγμένος
- Έγγαμος
- Χήρος

### 4. Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικό

### 5. Θέση στην επιχείρηση

- Υπάλληλος υποδοχής
- Υπάλληλος housekeeping
- Υπάλληλος κουζίνας
- Υπάλληλος συντήρησης
- Υπάλληλος service

- Άλλο
6. Εργασιακή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο
- 1 έως 5 έτη
  - 6 έως 10 έτη
  - 11 έως 15 έτη
  - 16 έως 20 έτη
  - 20 έτη και άνω
7. Εργασιακή εμπειρία στην προκειμένη επιχείρηση
- Έως 1 έτος
  - 1 έως 3 έτη
  - 4 έως 9 έτη
  - 10 έως 19 έτη
  - 20 έτη και άνω
8. Θεωρείτε ότι η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για υπαλλήλους συμβάλλει στην ενδυνάμωση του προσωπικού;
- Ναι
  - Όχι
9. Θεωρείτε ότι η προαγωγή των υπαλλήλων συμβάλλει στην ενδυνάμωση τους;
- Ναι
  - Όχι
10. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι:
- Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στο ξενοδοχείο
  - Μέσο ώστε τα ανώτερα στελέχη του ξενοδοχείου να μπορούν να εκφράσουν δυσμενείς απόψεις για τον εργαζόμενο
  - Περιττή



11. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά στο παρόν ξενοδοχείο;
- Ναι
  - Όχι
12. Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;
- Απόλυτα
  - Αρκετά
  - Ελάχιστα
  - Καθόλου
13. Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;
- Ναι
  - Όχι
14. Είναι η διαδικασία της αξιολόγησης κατάλληλα δομημένη, ώστε να οδηγεί με σχετική ευκολία σε αξιόπιστα συμπεράσματα;
- Ναι
  - Όχι
15. Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται προς όφελος:
- Του ξενοδοχείου
  - Των πελατών
  - Του προσωπικού
16. Ενημερώνεται ο αξιολογούμενος για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του μετά την αξιολόγησης;
- Ναι
  - Όχι

17. Το σύστημα αξιολόγησης έχει ως κύριο σκοπό:
- Να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους
  - Να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους
  - Και τα δύο
18. Διαθέτει το υπάρχον ξενοδοχείο Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού;
- Ναι
  - Όχι
19. Ποιο τμήμα είναι υπεύθυνο σε θέματα προσωπικού στο ξενοδοχείο;
- Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού
  - Γενική Διεύθυνση
20. Με ποιο τρόπο, πιστεύετε ότι, εξασφαλίζεται η ενδυνάμωση του προσωπικού;
- Εμπλουτισμός καθηκόντων
  - Εναλλαγή θέσεων
  - Διεύρυνση καθηκόντων
  - Διεύρυνση ηθικού
21. Ποια θεωρείτε ότι πρέπει να είναι τα κίνητρα με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων;
- Ηθικά κίνητρα
  - Οικονομικά κίνητρα
  - Και τα δύο
22. Ποια τα αίτια του χαμηλού βαθμού παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων;
- Η χαμηλή αυτοπαρακίνηση
  - Ο χαμηλός βαθμός ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον

- Η αδυναμία των προϊσταμένων να χρησιμοποιούν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφιστάμενών τους
- Η αδυναμία της διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων
- Η έλλειψη των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο

23. Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για το προσωπικό;

- Ναι
- Όχι

24. Η διοίκηση ενθαρρύνει το προσωπικό;

- Ναι
- Όχι

25. Σας δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξετε νέες δεξιότητες

- Ναι
- Όχι

26. Σας δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλετε στη βελτίωση της εργασίας σας με τις δικές σας προτάσεις;

- Ναι
- Όχι

27. Πόσο πιστεύετε ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια σας από τους ανώτερους σας

- 1 έως 10 κλίμακα (καθόλου - απόλυτα)