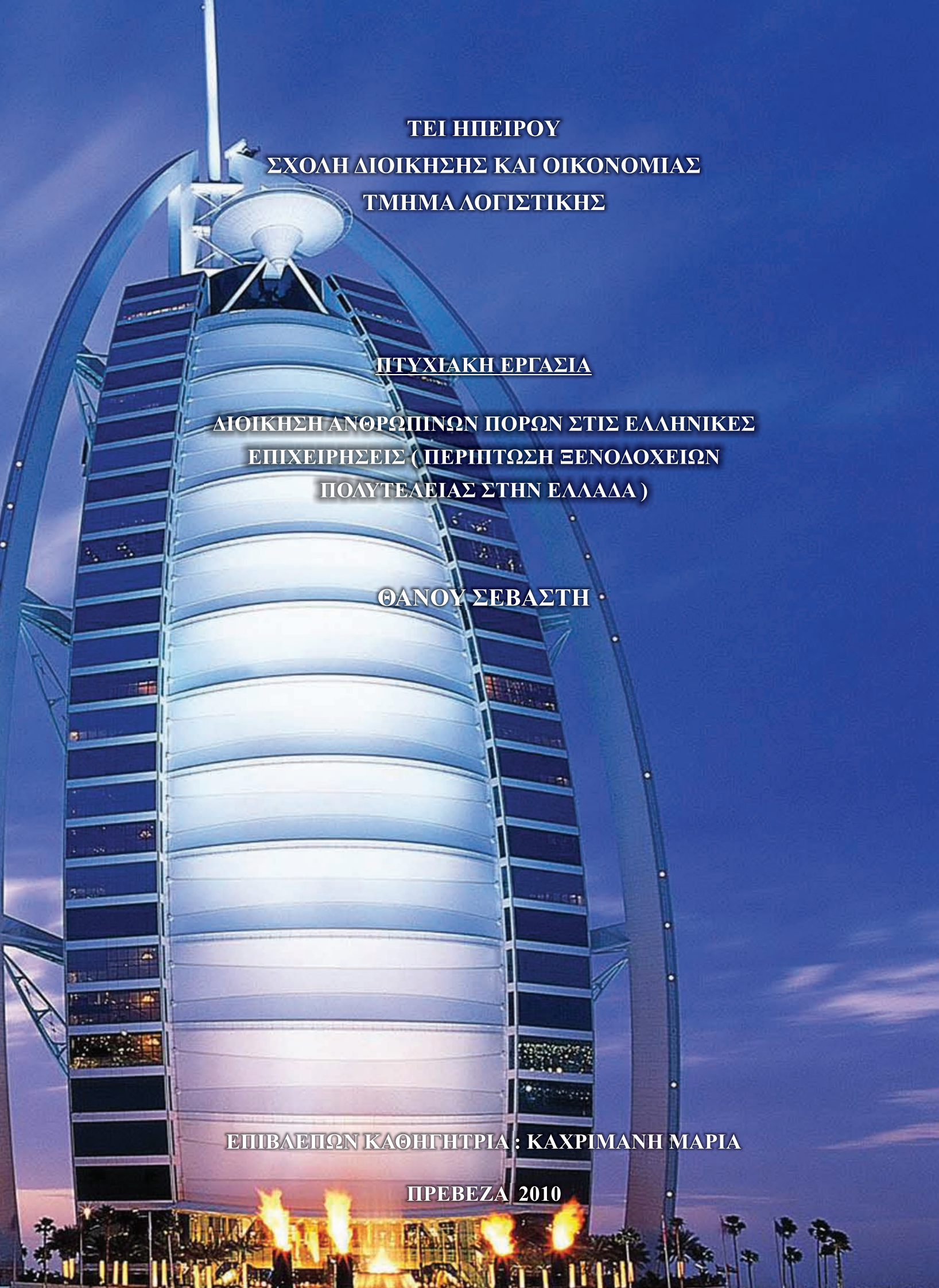


A low-angle, night-time photograph of the Burj Al Arab hotel in Dubai. The building's iconic sail-shaped architecture is illuminated with blue and white lights, creating a dramatic silhouette against the dark sky. The central spire is topped with a large, illuminated sphere. The lower levels of the building show some interior lights and palm trees at the base.

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ)

ΘΑΝΟΥ ΣΕΒΑΣΤΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΚΑΧΡΙΜΑΝΗ ΜΑΡΙΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2010

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.

2.

3.

Ο Προϊστάμενος του τμήματος

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, αποτελεί μία προσπάθεια διερεύνησης και καταγραφής των τρόπων οργάνωσης και λειτουργίας των τμημάτων Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, στις Ελληνικές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, κατηγορίας Πολυτελείας.

Ξεκινώντας από την παρουσίαση βασικών εννοιών της ξενοδοχειακής οργάνωσης και λειτουργίας, η εργασία προσπαθεί να συνδέσει άμεσα το ξενοδοχειακό προϊόν με τη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Επιπλέον, εξετάζονται σύγχρονες θεωρίες διοίκησης και πιο συγκεκριμένα αναλύονται κεφάλαια του management που έχουν στενή σχέση με τους ανθρώπινους πόρους, όπως: η υπηρεσία, η ποιότητα, η ηγεσία, η ομαδική εργασία, η υποκίνηση, η παρακίνηση, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η συνεχής βελτίωση και η αξιολόγηση. Παράλληλα, εξετάζονται οι σύγχρονες μέθοδοι βελτίωσης της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων, το υψηλό Εργατικό Κόστος (ένταση εργασίας), η εξάρτηση του Ξενοδοχειακού Προϊόντος από τον Ανθρώπινο Παράγοντα (παροχή υπηρεσιών) και οι ιδιαιτερότητες του Ξενοδοχειακού Προϊόντος (εποχικότητα, άυλη φύση, αδιαιρετότητα, φθαρτότητα κλπ), οι οποίοι αποτελούν τους σημαντικούς παράγοντες για τους οποίους, η ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι κάτι παραπάνω από επιβεβλημένη.

Ως αντικείμενο μελέτης και έρευνας επιλέχθηκαν τα ξενοδοχεία πολυτελείας, εξαιτίας της υψηλής ποιότητας του προσφερόμενου ξενοδοχειακού προϊόντος και των οργανωμένων τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Τέλος, επιδίωξη της εργασίας, είναι η ανάδειξη της Βελτίωσης της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε βασική προτεραιότητα της Διοίκησης των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εισαγωγή	1
----------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων	3
2.1 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων	3
2.2 Σχολές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	6
2.3 Βασικές Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	7
2.4 Υπηρεσία – ορισμός	10
2.5 Ποιότητα	12
2.6 Ο ρόλος της ποιότητας στις υπηρεσίες	13
2.7 Ο ρόλος των εργαζομένων	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η σημασία της Ηγεσίας και της Ομαδικής εργασίας στη Δ. Α. Π.	20
3.1 Ο ρόλος του Ηγέτη	20
3.2 Ομαδική Εργασία	21
3.3 Η σημασία της Ομαδικής Εργασίας	23
3.4 Προϋποθέσεις για την ορθή θεμελίωση της ομαδικής εργασίας	24
3.5 Το άτομο μέσα στην ομάδα – Ρόλοι – Συνοχή της ομάδας	25
3.6 Στάδια λειτουργίας μιας ομάδας	27
3.7 Επικοινωνία	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Τουριστική Βιομηχανία και Ξενοδοχεία	33
4.1 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα	33
4.2 Επιλογή, Εκπαίδευση, Ενσωμάτωση και Παραγωγική Διαδικασία	34
4.3 Προσδιορισμός της έννοιας της παρακίνησης και των κινήτρων	35
4.4 Θεωρίες της υποκίνησης	39
4.4.1 Α. Maslow, θεωρία «Ανθρώπινων Αναγκών».	39

4.4.2 F. Herzberg, θεωρία «Παραγόντων Υποκίνησης-Υγιεινής».	42
4.4.3 D. Mc Clelland, θεωρία του «Κινήτρου Επίτευξης».	43
4.4.4 V. Vroom, θεωρία της «Προσδοκίας».	44
4.4.5 Το πρότυπο των L.W. Porter & E.E. Lawler	45
4.4.6 J. Adams, θεωρία της «Δικαιοσύνης και Ισότητας».	46
4.4.7 B.F. Skinner, θεωρία της «Ενίσχυσης»	48
4.4.8 Η θεωρία του Kurt Lewin.	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

Διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων στον ξενοδοχειακό τομέα	51
5.1 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.	51
5.2 Η θεωρία X και Ψ	55
5.3 Η θεωρία του R. Likert	56
5.4 Η θεωρία των Tannenbaum και Schmidt	58
5.5 Έλεγχος και Αξιολόγηση της απόδοσης	59
5.6 Τεχνικές ελέγχου της αποδοτικότητας	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

6.1 Μεθοδολογία της έρευνας και καταγραφή αποτελεσμάτων	64
6.2 Τελικά συμπεράσματα	75

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
--------------	----

ΠΗΓΕΣ INTERNET	82
----------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	83
-------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εισαγωγή

Η εργασία που ακολουθεί, αποτελεί την Πτυχιακή Εργασία της Φοιτήτριας Θάνου Σεβαστής, με τίτλο «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ)»

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση και η καταγραφή των τρόπων και των μεθόδων, που υιοθετούνται από τις Ελληνικές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, κατηγορίας Πολυτελείας, για την υλοποίηση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Καθώς στα περισσότερα Ξενοδοχεία Πολυτελείας, λειτουργούν οργανωμένα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource), τα οποία εφαρμόζουν τις πλέον σύγχρονες μεθόδους επιλογής, διοίκησης, επιμόρφωσης, κατάρτισης και συνεχούς βελτίωσης του Προσωπικού. Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελείται από 6 κεφάλαια, συγκεκριμένα:

Το **2ο Κεφάλαιο**, αρχίζει με μια ιστορική αναδρομή σε ότι αφορά την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσα στο χρόνο. Συγκεκριμένα αναφέρεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια του 19^{ου} και του 20^{ου} αιώνα, στη συνέχεια ασχολείται με τις σχολές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς επίσης και στις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος. Από την άλλη πλευρά δίνονται οι ορισμοί α) της υπηρεσίας και πιο συγκεκριμένα η υπηρεσία στα ξενοδοχεία β) της ποιότητας και ο ρόλος της ποιότητας στις υπηρεσίες δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στους παράγοντες που θα πρέπει να συνυπολογιστούν. Τέλος κλείνοντας το 2^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο ρόλο των εργαζομένων στις υπηρεσίες, τα κριτήρια που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι όπως η επικοινωνία, η κατάρτιση, η ευγένεια και η υπευθυνότητα, καθώς και ορισμένα κλειδιά που παίζουν ρόλο στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.

Στο **3ο κεφάλαιο**, γίνεται μια μικρή εισαγωγή σε ότι αφορά τον ορισμό του ηγέτη και τον ρόλο γενικότερα της ηγεσίας. Στη συνέχεια αναφέρεται ο ορισμός της ομάδας καθώς επίσης δίνετε μεγάλη βαρύτητα στην σωστή κατανομή των ομάδων και τη σημασία τους. Επίσης παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις για την ορθή θεμελίωση της ομαδικής εργασίας καθώς και ο ρόλος του ατόμου μέσα στην ομάδα. Τέλος αναφέρονται τα στάδια λειτουργίας μιας ομάδας καθώς δίνετε και έμφαση στην επικοινωνία, στη σχέση δηλαδή πομπού – δέκτη.

Στο **4ο Κεφάλαιο**, δίνεται έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα που

σύμφωνα με τον Christian Cronroos αποτελεί το πέμπτο στοιχείο του μείγματος Marketing. Έπειτα αποδεικνύεται η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στη φύση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Επίσης αναφέρουμε τα τρία επίπεδα που διακρίνεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ενσωμάτωση, η παραγωγική διαδικασία, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της απόδοσης. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στην έννοια της παρακίνησης και το πόσο σχετίζεται με την μέθοδο ηγεσίας του προϊσταμένου και την παροχή κινήτρων, καθώς επίσης και το πώς επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Τέλος δίνετε η έννοια της υποκίνησης και οι θεωρίες του Maslow, Herzberg, Clelland, Vroom, Adams, Skinner , Kurt Lewin και το πρότυπο του L.W. Porter και E.E. Lawler σε ότι αφορά την υποκίνηση.

Το **5^ο Κεφάλαιο**, αναφέρεται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η οποία αποτελεί και ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του τουριστικού τομέα. Επίσης αναφέρονται και οι τομείς που δραστηριοποιείτε όπως ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός, η στρατηγική, η ανάπτυξη, η ανταμοιβή, και η διατήρηση του καλύτερου προσωπικού. Από την άλλη πλευρά δίνεται η Θεωρία χ και ψ του McGregor, όπου στη θεωρία χ είναι ο μέσος άνθρωπος – εργαζόμενος που είναι τεμπέλης και στη θεωρία ψ είναι ο άνθρωπος – εργαζόμενος που είναι γενικά πρόθυμος και εργατικός. Επίσης σε αυτό το κεφάλαιο βλέπουμε και τη Θεωρία με τα τέσσερα συστήματα ηγεσίας του Likert, όπως και τη θεωρία του Tannenbaum και Schmidt. Κλείνοντας αναφέρουμε και διάφορες τεχνικές ελέγχου και αποδοτικότητας.

Τέλος στο **6^ο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται η μεθοδολογία της έρευνας που διεξήχθη και η καταγραφή των αποτελεσμάτων της. Επίσης αναφέρονται τα τελικά συμπεράσματα σε ότι αφορά την κατάσταση που επικρατεί στον Ξενοδοχειακό τομέα και ειδικότερα στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Ιστορική Αναδρομή της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Η ιστορική εξέλιξη της Δ.Α.Π. συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια των επιχειρήσεων, καθώς σήμερα οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων της έχουν αλλάξει δραματικά. Πλέον έχει περάσει ανεπιστρεπτή η εποχή που οι εργαζόμενοι δούλευαν δωδεκάωρα, με πενιχρούς μισθούς και παντελή έλλειψη ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Εκτός του γεγονότος, ότι έχουν περάσει αυτές οι εποχές, οι διάφορες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο έχουν συνειδητοποιήσει πλέον, ότι ένα μεγάλο μέρος της σωστής λειτουργίας της επιχείρησης περιλαμβάνει άμεσα, την διαχείριση των πόρων της.

Γι' αυτόν τον λόγο θα κάνουμε μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση της εξέλιξης της διοίκησης προσωπικού, για να εισέλθουμε καλύτερα στο πνεύμα της εργασίας και που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε αργότερα τον ρόλο της βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών, μέσω της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η ιστορική ανασκόπηση, βοηθάει στην κατανόηση των εξελίξεων και στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας, μέσω της ανασκόπησης της διοίκησης στην βιομηχανία, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τον ρόλο της διοίκησης εργαζομένων στον τουρισμό, ο οποίος έχει εξελιχθεί σε μια μορφή βιομηχανίας.¹

Κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα, υπήρχε ο ρόλος του κοινωνικού μεταρρυθμιστή, στην διοίκηση προσωπικού, άνθρωποι οι οποίοι προσπάθησαν να στηρίξουν την θέση των εργατών που συχνά γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης. Η οργάνωση της παραγωγής οδήγησε σύντομα στην εξαθλίωση και στην υποβοήθηση της ζωής των εργαζομένων. Αυτή την εποχή παράλληλα διάφορες ενέργειες για την βελτίωση των συνθηκών των εργατών βοήθησαν στην δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την δημιουργία των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού, που λειτούργησαν ως ενδιάμεσοι μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή των ηθικών αξιών της εποχής.

¹ ΒΑΣΕΒΑΝΙΔΟΥ Μ. – ΡΕΚΛΗΤΗΣ Π. Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός. Αθήνα. 2008

Κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα σημαντικά βήματα συντελούνται στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων, αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού management με κύριο εμπνευστή τον Frederick Taylor, του οποίου οι αρχές ισχύουν ακόμα και σήμερα. Η μελέτη και τυποποίηση της εργασίας βρήκαν πρόσφορο έδαφος μεταπολεμικά στις βιομηχανίες της Ιαπωνίας, ενώ μέσα στις δραστηριότητες της ΔΑΠ περιλαμβάνονται και προγράμματα κοινωνικών παροχών στους εργαζομένους. Βασικός στόχος της θεώρησης αυτής του μάνατζμεντ ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τις αμοιβές.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1920, οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει τόσο τα στελέχη όσο και την παραγωγή. Κατά την περίοδο αυτή μπαίνουν οι βάσεις για μια επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού και πολλές από τις μεθόδους υποκίνησης που προτείνονται παραμένουν μέχρι σήμερα στον πυρήνα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αυτήν την εποχή οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται και περιλαμβάνουν την στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, εκπαίδευση και ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού αρχίζει να λειτουργεί μέσα από την οργάνωση και ανατρέχει στην επιστήμη του μάνατζμεντ. Έτσι, ο Γάλλος H. Fayol, ασχολήθηκε με την επιστημονική διαχείριση και ο Elton Mayo, επηρεάζεται από το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η αυξημένη ζήτηση για εργασία ενισχύει την δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζομένους, ενώ η ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν την διαπραγμάτευση σε αρκετά θέματα. Παρουσιάζεται ανάπτυξη της πρακτικής των μικτών επιτροπών και της συμμετοχής των εργαζομένων. Η προσέγγιση της Οργανωτικής Επιστήμης ασχολείται περισσότερο με την δομή και τον οργανωτικό σχεδιασμό και επικεντρώνεται περισσότερο σε όλο τον οργανισμό συνολικά και λιγότερο στα άτομα μεμονωμένα. Η τάση αυτή ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '40, αλλά πήρε μεταπολεμικά μεγάλες διαστάσεις, εξαιτίας του διεθνούς ανταγωνισμού και της μεγάλης ζήτησης που πίεζαν για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και για κατάργηση των συγκεντρωτικών και προστατευτικών τακτικών.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, υποστηρίζεται η αυτονομία του εργαζομένου και ενισχύεται η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα προωθείται η ανάλυση και κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στους μετέχοντες στον οργανισμό καθώς και των σχέσεων με τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. Η ΔΑΠ σταδιακά αρχίζει να

αντιμετωπίζεται ως ενιαίο σύνολο όπου τα μέρη συνεργάζονται. Αυτήν την εποχή η αντιμετώπιση της διοίκησης ως σύστημα (ένα άτομο, μια ομάδα εργασίας, ένα τμήμα ή ένας οργανισμός) είναι μια προσέγγιση στην λύση προβλημάτων μέσω της ανάλυσης των εισροών (φυσικοί, ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί και πληροφοριακοί πόροι) του συστήματος των διαδικασιών.²

Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ είναι μια σημαντική εξέλιξη στο χώρο της ΔΑΠ που κερδίζει σημαντικό έδαφος στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σημαίνει: σύνδεση της ΔΑΠ με την στρατηγική της επιχείρησης, συμμετοχή του Διευθυντή προσωπικού στις στρατηγικές αποφάσεις και τέλος χάραξη στρατηγικής σε θέματα ΔΑΠ. Απαιτείται αναβαθμισμένη συμμετοχή του υπεύθυνου ΔΑΠ και προσεκτικός σχεδιασμός των επιμέρους δραστηριοτήτων, ώστε να συμβαδίζουν και να βοηθούν στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σήμερα η ΔΑΠ βρίσκεται σε ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης έχοντας αναγνωριστεί σαν μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Ακόμα οι λόγοι που έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία συνοψίζονται στο ότι ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων ΔΑΠ στην διοίκηση των επιχειρήσεων και τέλος διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση.

Για να εξειδικεύσουμε τώρα, την ανασκόπηση της λειτουργίας και εξέλιξης της ΔΑΠ, ανά τους αιώνες, και να την φέρουμε λίγο στα μέτρα των τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, θα λέγαμε ότι η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων παίρνει καταρχήν τρεις μορφές:

- Συνεργασία μεταξύ των επιχειρηματιών.
- Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων.
- Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η συμπεριφορά τους επηρεάζει σημαντικά το τουριστικό προϊόν. Άρα, οι τουριστικές επιχειρήσεις ανήκουν στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες.

² **ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ Μ. – ΠΕΚΛΗΤΗΣ Π.** Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός. Αθήνα. 2008

Η επιστήμη της διοίκησης έχει σκοπό να ορίσει τους παράγοντες που επεμβαίνουν στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.³

2.2 Σχολές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Διάφοροι ερευνητές / μελετητές της επιστήμης της διοίκησης, έχουν μελετήσει κατά το παρελθόν την επιστήμη της διοίκησης και έχουν βγάλει αρκετά συμπεράσματα, τα οποία έχουν εν μέρει αρκετή εφαρμογή και στον τομέα του τουρισμού. Μεταξύ αυτών, ο F. W. Taylor, του οποίου ο κύριος στόχος ήταν να εντοπιστούν τα ασθενή στοιχεία της παραγωγής και να οργανωθεί ο τρόπος θεραπείας τους. Ο Fayol από την άλλη διέκρινε την ομοιότητα που έχουν οι διοικητικές αρχές στην επιχειρηματική δράση. Καθόρισε επίσης και τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης, με τρόπο που είναι ακόμα και σήμερα επίκαιρες (και εφαρμόσιμες ακόμα και στον τομέα του τουρισμού): πρόβλεψη – έρευνα του μέλλοντος, οργάνωση – εφοδιασμός της επιχείρησης, με κεφάλαια, πρώτες ύλες και προσωπικό, διεύθυνση – αξιοποίηση των μέσων που διαθέτει η επιχείρηση, συντονισμός – εναρμόνιση στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης, και τέλος ο έλεγχος – εξακρίβωση εκτέλεσης εντολών και ακολούθηση προγράμματος. Ο Γερμανός Weber ασχολήθηκε με τους διάφορους τύπους εξουσίας (παραδοσιακή – χαρισματική – γραφειοκρατική), ενώ ο Mayo διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σαν μέλη οργανωμένων ομάδων, παρά μεμονωμένα. Επίσης, ακολούθησαν αρκετοί, όπως ο Likert, ο Ford, ο Argyris, και ο McGregor.

Μια θεωρία που ταιριάζει με την λειτουργία ενός ξενοδοχείου, είναι η κυβερνητική. Αυτή, είναι ένα σύνολο θεωριών που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί, διαπιστώνει επίσης σημαντικές ομοιότητες στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι φυσικοί και οι τεχνητοί οργανισμοί. Η κυβερνητική είναι η επιστήμη των συστημάτων. Σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων. Σε ένα ξενοδοχείο, τα τμήματά του είναι αλληλοεξαρτώμενα, η λειτουργία του καθενός εξαρτάται από την λειτουργία των άλλων – άρα είναι ένα σύστημα.

³ ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ Ν. Τουρισμός και ανάπτυξη, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2000

Το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος.⁴

2.3 Βασικές Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

A) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας
- Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων
- Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
- Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

B) ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία

⁴ ΡΟΥΠΑΣ Β. – ΛΑΛΟΥΜΗΣ Α. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1998

Γ) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών της εκπαίδευσης
- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης
- Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης
- Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών
- Σχεδιασμός και συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού

Δ) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Καθορισμός των αξιολογητών
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών
- Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων

Ε) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation)
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος

- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές
- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα

ΣΤ) ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΕΙΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

Ζ) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων
- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζομένων ⁵

⁵ ΜΟΥΖΑ – ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2006

2.4 ΥΠΗΡΕΣΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ

Όπως είναι γνωστό, τα ξενοδοχεία είναι από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν αγαθά κι υπηρεσίες στους πελάτες τους. Έτσι θα καθορίσουμε τώρα την έννοια της υπηρεσίας, για διευκόλυνση και κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας.

Υπηρεσία είναι μια σειρά ενεργειών που γίνεται για χάρη του πελάτη προς τον σκοπό ικανοποίησης κάποιων αναγκών του και χρησιμοποιείται από τον πελάτη ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά της. Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

Από την άλλη μεριά, ο πελάτης καταναλώνει την υπηρεσία, σε οποιαδήποτε μορφή, αλλά δεν μπορεί να διατηρήσει το απτό στοιχείο της υπηρεσίας. Αυτό είναι και το βασικό μειονέκτημα της μορφής της υπηρεσίας, σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο υλικό προϊόν. Η αγορά ενός υλικού προϊόντος π.χ. μιας τηλεόρασης, εμπεριέχει το στοιχείο, ότι τα αποτελέσματα της αγοράς αυτής, είναι ορατά και μακροπρόθεσμα, ενώ από την άλλη η υπηρεσία είναι βραχύβια τα αποτελέσματά της, δηλαδή την ώρα κατά την οποία ο πελάτης καταναλώνει την υπηρεσία με την φυσική του παρουσία, π.χ. ένα γεύμα σε ένα εστιατόριο, του παρέχονται τα οφέλη της υπηρεσίας, του σέρβις του γεύματος, αλλά μετά το πέρας της φυσικής αυτής κατάστασης, ελάχιστα πράγματα μένουν απτά, παρά μόνο στην (βραχύβια) φυσική μνήμη του καταναλωτή.

Η υπηρεσία στα ξενοδοχεία αποτελείται από ένα μείγμα τριών στοιχείων:

- Φυσικά στοιχεία: τα μέσα δηλαδή για την παραγωγή της υπηρεσίας – ποτά, φαγητά, δωμάτια κλπ, δηλαδή τα υλικά αγαθά.
- Φανερές εξυπηρετήσεις: κοινώς κάποιες πληροφορίες που θα παρασχεθούν ή εξυπηρέτηση σε ένα εστιατόριο, κάποια εισιτήρια που μπορεί να κρατηθούν ή κάποια θέση σε εστιατόριο, μέσω reception κλπ.
- Ψυχολογικά οφέλη: άνεση διαμονής, το κύρος της διαμονής ή εξυπηρέτησης από ένα ξενοδοχείο κλπ.

Η αντίληψη του επιπέδου ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προϋποθέτει την απόκτηση ενός συνολικού βιώματος των τριών παραπάνω στοιχείων. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης – καταναλωτής ότι η υπηρεσία, την οποία

λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες. Άρα, η ποιότητα αποτελεί το προϊόν δραστηριότητας όλων των εργαζομένων σε ένα ξενοδοχείο, μαζί και των στελεχών.⁶

Από την άλλη μεριά, ο μη επαρκής αριθμός των εργαζομένων, η μη αναγνώριση της καλής απόδοσης είναι μόνο δύο από τα πολλά προβλήματα που δημιουργούν την κακή ποιότητα υπηρεσιών και αυτά έπονται περισσότερο φόρτο εργασίας για του εναπομείναντες των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα.

Επίσης, κάποια άλλα προβλήματα που παρουσιάζονται στην παροχή υπηρεσιών κατά καιρούς, είναι: έλλειψη προτύπων για το έργο που πρέπει να γίνει, έλλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασιών, έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, λάθος τιμολόγηση ή υπέρ – κοστολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών, παντελής έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων, ανταμοιβή εργαζομένων μόνο βάσει βασικού μισθού και όχι με την αντικειμενική αξία τους, χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού, έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ακόμα, ορισμένοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, είναι:

1) Όσον αφορά τον τομέα παραγωγής υπηρεσιών και την ποιότητα υλικών αγαθών: ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα φυσικά υλικά, οι φυσικοί χώροι παραγωγής, οι διαδικασίες παραγωγής και η τεχνική επάρκεια προσωπικού παραγωγής στα τμήματα της κουζίνας, των ορόφων, της αποθήκης, του πλυντηρίου, της συντήρησης και το μπαρ.

2) Στον τομέα παροχής υπηρεσιών (άμεσων και έμμεσων): οι φυσικοί χώροι εξυπηρέτησης των πελατών (διακόσμηση, ατμόσφαιρα, διαστάσεις), το προσωπικό (τεχνική επάρκεια, πρότυπα, υποκίνηση, προσδοκίες, συμπεριφορά) και τέλος ο ίδιος ο πελάτης με τις προσδοκίες του, τα πρότυπα και την συμπεριφορά του, στα τμήματα υποδοχής, εστιατορίου και μπαρ.

Μετά από όλα αυτά είναι εύλογο το συμπέρασμα, ότι για την εφαρμογή και παροχή καλύτερων και πιο ποιοτικών υπηρεσιών, είναι λογικό μια επιχείρηση να στραφεί στην παροχή υπηρεσιών μέσω προγραμμάτων διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο προσδιορισμός των κατηγοριών που ανήκουν οι πελάτες, καθώς και των αναγκών τους, ο καθορισμός των προελεύσεων των πελατών, καθώς και η κατάλληλη εκπαίδευση του

⁶ ΚΙΤΣΟΣ Φ. – ΖΟΥΜΠΟΥΝΙΑΗΣ Κ. Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2008

προσωπικού, είναι ορισμένα από τα βήματα ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών. Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η σύγκριση με τους ανταγωνιστές και η αντικειμενική τιμολόγηση των υπηρεσιών είναι κάποια συμπληρωματικά βήματα.⁷

2.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Σκοπός της ενότητας αυτής δεν είναι γενικά η έννοια της ποιότητας, αλλά ο καθορισμός της έννοιας της ποιότητας στον τουρισμό, και ειδικότερα στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Επειδή όπως ξέρουμε η προσφορά υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει σαν βάση μη απτές πληροφορίες και το προϊόν της υπηρεσίας δεν αποθηκεύεται θα προσπαθήσουμε να καθορίσουμε την ποιότητα, όπως πρέπει να παρέχεται εν μέσω των υπηρεσιών για την περαιτέρω ικανοποίηση του πελάτη που είναι ο τελικός αποδέκτης και άμεσος καταναλωτής.

Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος πριν πωληθεί στον πελάτη. Αυτό όμως δεν είναι εφικτό στα ξενοδοχεία, λόγω του ότι η παροχή υπηρεσιών δεν είναι συμβατή με την επιθεώρηση μετά την πώληση. Αν γίνει κάτι λάθος εξαρχής, τότε έχει χαθεί μέρος ή ολόκληρο το νόημα της παροχής εξυπηρέτησης του πελάτη.

Από την άλλη πλευρά, ο έλεγχος ποιότητας είναι πιο προχωρημένος από την επιθεώρηση του προϊόντος, γιατί ξεκινάει με τον έλεγχο των προμηθειών, δίνεται έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών. Επίσης, δίνεται έμφαση στον σχεδιασμό και την λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής. Η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στην διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται έγκαιρα. Απαιτεί όμως μεγάλο χρόνο εφαρμογής και δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των μη απτών πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Η ασφάλεια ποιότητας βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, όμως ταυτόχρονα εισάγει από την πρώτη στιγμή την έννοια του να γίνουν τα πράγματα σωστά με

⁷ ΚΟΚΚΩΣΗΣ Χ. – ΤΣΑΡΤΑΣ Π., Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2001

την πρώτη φορά. Έχει σαν στόχο, την οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονη εντατική προσπάθεια για βελτίωση. Εστιάζει το ενδιαφέρον στον πελάτη και είναι προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι την διαδικασία του συστήματος.

Γι' αυτούς τους τρεις βασικούς τύπους / ελέγχους ποιότητας επιβάλλεται, όχι απλά και μόνο να μιλήσουμε για ποιότητα στον τουρισμό, αλλά πρέπει πλέον για να παρέχονται σωστές υπηρεσίες με την πρώτη φορά να ακολουθηθεί μια διαδικασία ανάλυσης της ποιότητας και του βασικού της ρόλου στον τουρισμό.⁸

2.6 Ο ρόλος της ποιότητας στις υπηρεσίες.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η ποιότητα οριοθετείται ως το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αφορούν την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας να ικανοποιεί συγκεκριμένες εκφρασμένες ανάγκες.

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας καθορίζεται από τον βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν ενσωματωθεί στην υπηρεσία και τον βαθμό τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί. Έτσι λοιπόν, το έναυσμα για το κατάλληλο μανάτζμεντ ποιότητας, είναι ο σχεδιασμός ποιότητας. Η υπηρεσία θα πρέπει να κινηθεί προς την έννοια της ολικής ποιότητας, για να δημιουργηθεί ικανοποίηση, από την παροχή της.

Ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών, τις αντιλήψεις του μανάτζμεντ και τις προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης, η συνολική ποιότητα εξυπηρέτησης έχει στρατηγικές επιπτώσεις στην εφαρμογή της: π.χ. η φύση της υπηρεσίας να μην είναι απόλυτα κατανοητή, χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης (άλλο επίπεδο εξυπηρέτησης αναμένει ο πελάτης, άλλο του παρέχεται), αποτυχία σχεδιασμού στρατηγικής ανάπτυξης της ποιότητας, αρνητική εντύπωση από ελλιπή ή υπερβολικά διαφημιστικά μηνύματα. Γι' αυτό λοιπόν, η βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό τομέα, αυξάνεται μέσω της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Εδώ θα αναλύσουμε τα συστήματα εφαρμογής της διοίκησης που αφορούν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τον ρόλο της ποιότητας στις υπηρεσίες.

⁸ ΚΙΤΣΟΣ Φ. – ΖΟΥΜΠΟΥΝΙΔΗΣ Κ. Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2008

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι, η επιτυχία του τουρισμού απαιτεί αποτελεσματικές πολιτικές και γι' αυτό η ανάπτυξη μιας στρατηγικής απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ όλων των δημόσιων και ιδιωτικών λειτουργιών σε όλα τα επίπεδα, εθνικά, διεθνή και τοπικά. Ο στόχος της ποιότητας και η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντάσσεται στα πλαίσια αποτελεσματικού σχεδιασμού και διαχείρισης θεμάτων που αφορούν και τον αστικό τουρισμό. Η ποιότητα στον αστικό τουρισμό, προσδιορίζεται από την ποιότητα της εμπειρίας που απολαμβάνουν οι τουρίστες κατά την διάρκεια της επίσκεψής τους σε ένα αστικό κέντρο. Η ποιότητα αυτή αξιολογείται όταν εξετάζονται οι εμπειρίες των τουριστών, σε βασικά δεδομένα, τα οποία πρέπει να καλύπτονται, ώστε να γίνεται λόγος για ποιότητα στον αστικό τουρισμό.⁹

Ορισμένα θέματα που πρέπει να συνυπολογιστούν, για την αξιολόγηση ορισμένων ξενοδοχείων σε γενικές γραμμές είναι:

- Καιρικές συνθήκες (κατά την διάρκεια της επίσκεψης).
- Η διαθέσιμη ποιότητα διαμονής (κατά πόσο υπάρχουν ποιοτικές αστικές ξενοδοχειακές μονάδες – αν και βέβαια κατά κύριο λόγο αρκετά ξενοδοχεία στην Αθήνα ανήκουν στην Α' κατηγορία και πάνω, γεγονός το οποίο δεν βρίσκεται εύκολα σε μικρότερα αστικά κέντρα).
- Αισθητική και καθαριότητα.
- Ασφάλεια (όσον αφορά τυχόν εγκληματικές ενέργειες).
- Πρόσβαση σε αξιοθέατα
- Ικανότητα των εργαζομένων για πολλές ξένες γλώσσες.
- Η ύπαρξη κυκλοφοριακής συμφόρησης.

⁹ **ΚΟΚΚΩΣΗΣ Χ. – ΤΣΑΡΤΑΣ Π.**, Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2001

Όλα αυτά λειτουργούν ως «παραλειπόμενα» της ποιότητας, περιφερειακά στην έννοια της προσφερόμενης ποιότητας στον τουρισμό και λειτουργούν έμμεσα ως ένα είδος προσφερόμενης ποιότητας σε συνολική θεώρηση με το προσφερόμενο προϊόν. Η ποιότητα στον τουρισμό δεν αποτελεί πανάκεια.

Από την άλλη μεριά οι προσεγγίσεις της ποιότητας στον βιομηχανικό κλάδο, π.χ. επιθεώρηση του προϊόντος, πριν την πώληση ή η μακροχρόνια δυνατότητα αποθήκευσης πριν την πώληση, δεν βοηθούν και πολύ τον προσδιορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αναφορικά ορισμένα σημεία για επιτυχή εφαρμογή της ποιότητας στον τομέα της τουριστικής βιομηχανίας, γενικά είναι:

- Διαρκής επανάληψη του σκοπού της επιχείρησης.
- Συνεχής επιβεβαίωση της πίστης των υπαλλήλων της επιχείρησης.
- Επανασχεδιασμός του συστήματος και όχι συνεχής διόρθωση των λαθών.
- Κατανόηση της ιδέας ότι οι τιμές δεν είναι το παν.
- Συνεχής βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Άμεση εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων.
- Προσδιορισμός υπευθύνων και ανάθεση υπευθυνοτήτων σε όλους.
- Δημιουργία ατμόσφαιρας συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- Δημιουργία συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης.
- Εστίαση στην ποιότητα και ικανοποίηση του πελάτη, όχι σε ποσοτικούς στόχους.
- Έρευνα για την γνώμη του πελάτη και υιοθέτηση νέων στόχων για την βελτίωση.
- Επιδοκιμασία της ικανότητας των υπαλλήλων.
- Προγράμματα εκπαίδευσης και βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων γνώσεων.
- Ανάθεση ευθυνών στους υπαλλήλους με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.
- Προσδιορισμός της έννοιας της ποιότητας σε όλους. Δημιουργία ομάδων για εστίαση σε σημεία που απαιτούν βελτίωση.
- Μέτρηση των προβλημάτων και των διορθωτικών ενεργειών.
- Προσδιορισμός του κόστους των λαθών και των διορθωτικών ενεργειών.
- Εστίαση της προσοχής των υπαλλήλων στην δημιουργία ενός ξενοδοχείου με φήμη στην ποιότητα.
- Επανασχεδιασμός του συστήματος ώστε να μην επαναλαμβάνονται τα ίδια λάθη.
- Προσπάθεια για τελειότητα.
- Προσδιορισμός χρονικών στόχων για την επίτευξη της ποιότητας.

- Προσδιορισμός των αναγκών για εκπαίδευση.
- Προσδιορισμός τόσο προσωπικών στόχων όσο και στόχων σε επίπεδο ομάδας.
- Ατμόσφαιρα συνεργασίας ανάμεσα σε υψηλόβαθμα και χαμηλόβαθμα στελέχη.
- Αναγνώριση και επιβράβευση των βελτιώσεων της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών.
- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας.

Μια ακόμα έννοια που πρέπει να αναφερθεί είναι η Συνολική Διαχείριση Ποιότητας η οποία είναι μια σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης που περιλαμβάνει όλους τους τομείς της επιχείρησης και τοποθετεί την ποιότητα στο κέντρο των αποφάσεων με μακροπρόθεσμο στόχο την επιτυχία της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πελατών. Συμπεριλαμβάνει τρία ζητήματα: την απαίτηση της ποιότητας – υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών από αυτό που έχει οριστεί, την ανάπτυξη της ποιότητας – συνεχής βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών, και την εγγύηση της ποιότητας – έλεγχος του επιπέδου της ποιότητας.

Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνεται στον πελάτη – στόχος η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη, την ευθύνη της διεύθυνσης – η κύρια ευθύνη για την Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας έρχεται στην διοίκηση, έμφαση στους συνεργάτες – το ανθρώπινο δυναμικό που προσφέρει υπηρεσίες ποιοτικού επιπέδου, αλυσίδα διαδικασιών – κάθε υπηρεσία είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, διαδικασίες βελτίωσης – ευκαιρίες που παρουσιάζονται για βελτιώσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά της Συνολικής Διαχείρισης Ποιότητας δείχνουν κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί να ευδοκιμήσει η ποιότητα σε μια επιχείρηση. Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας θεωρεί την επιχείρηση ως ένα ενιαίο οργανισμό με πολλαπλούς παράγοντες επίδρασης και με σχέσεις που πρέπει να βελτιωθούν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναπτύχθηκε αρχικά στην Ιαπωνία την δεκαετία του 1950, κατόπιν πέρασε στην Αμερική και μόλις την δεκαετία του 1980 εισήλθε στην Ευρώπη. Γι' αυτόν τον λόγο μια και είναι κάτι σχετικά νέο στην Ευρωπαϊκή αγορά δεν έχουν ενταχθεί πολλές επιχειρήσεις στην έννοια της Ποιότητας. Ειδικότερα στην παροχή υπηρεσιών είναι ακόμα κάτι νέο. Βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους και εστιάζεται στον πελάτη.¹⁰

¹⁰ **ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ Ν.** Τουρισμός και ανάπτυξη, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2000

2.7 Ο ρόλος των εργαζομένων

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο που να καλύπτει, την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων απαιτεί την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών.

Χαρακτηριστικά του προσωπικού των τουριστικών υπηρεσιών: η τήρηση των κριτηρίων και η πολιτική της επιχείρησης είναι βασικές παράμετροι στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ωστόσο ο ανθρώπινος παράγοντας έχει ιδιαίτερη σημασία και έτσι θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένες ικανότητες.

- Ικανότητα για επικοινωνία με τους πελάτες.
- Ικανότητα εκπλήρωσης καθηκόντων.
- Ικανότητα λήψεως αποφάσεων σχετικά με την ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών.
- Ευελιξία, ενεργητικότητα, αξιοπιστία και περιποιημένο παρουσιαστικό.
- Πρωτοβουλία, δυνατότητα ενσωμάτωσης, ειδικές γνώσεις και κριτική ικανότητα.
- Υποκίνηση, θέληση να εξυπηρετεί τους πελάτες.
- Πειθώ και ταλέντο πωλητού.
- Ικανότητα σχεδιασμού.
- Αντοχή.
- Ικανότητα να αναλύει την κατάσταση του πελάτη.
- Υψηλές απαιτήσεις.

Επίσης, μεγάλο ρόλο στην βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, από την μεριά των εργαζομένων παίζει και η κουλτούρα τους. Η κουλτούρα των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις και τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Η κουλτούρα είναι επικοινωνία. Εκτός αυτού, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας, της επιχείρησης και των εργαζομένων με τους πελάτες.

Στις τουριστικές επιχειρήσεις ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός στην διαμόρφωση των τουριστικών υπηρεσιών λόγω του προσωποπαγούς χαρακτήρα των υπηρεσιών και της άμεσης επαφής του προσωπικού με τους πελάτες. Η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στον τουρισμό και στην παροχή υπηρεσιών γενικότερα γίνεται αντιληπτή από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Έλλειψη ομοιογένειας της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών από το

προσωπικό, λόγω διαφορετικής κατάρτισης και εμπειρίας ή διαφορετικής κουλτούρας εργαζομένων.

- Ο ίδιος υπάλληλος μπορεί να έχει διαφορετική απόδοση στην ίδια εργασία ανάλογα με την ψυχολογική του κατάσταση και κούραση, αλλά και ανάλογα με το εργασιακό κλίμα, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης κλπ.
- Η χρονική ταύτιση της παροχής υπηρεσιών και της λήψης των υπηρεσιών δεν επιτρέπει τον έλεγχο.
- Οι δυνατότητες ελέγχου κατά την διαδικασία της προσφοράς υπηρεσιών είναι περιορισμένες.

Ακόμα, ορισμένα θέματα που πρέπει να συμπεριληφθούν, κατά την επεξεργασία του ρόλου των εργαζομένων στον τουρισμό και αντίστοιχα να ληφθούν κάποια κατάλληλα μέτρα, είναι: 1) η κατάλληλη επιλογή, εκπαίδευση και ενσωμάτωση του προσωπικού στην επιχείρηση (σωστή περιγραφή της θέσεως εργασίας, προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, εκπαίδευση, υποδοχή και ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων), 2) το επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας που αναφέρεται σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της επιχείρησης, και αφορά την ανάλυση και σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την διεύθυνση και καθοδήγηση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, για την καλύτερη επίτευξη των προγραμμαμάτων δράσης της επιχείρησης, την ηγεσία με την έννοια της επιρροής για την επίτευξη των ομαδικών στόχων της επιχείρησης, την υποκίνηση η οποία αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου και την δημιουργία των κατάλληλων διόδων επικοινωνίας για την κατάλληλη αξιοποίηση συγκεκριμένων πληροφοριών και 3) τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης, που αφορούν τον έλεγχο της λειτουργίας, της απόδοσης του προσωπικού και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Όλα αυτά τα μέτρα, πρέπει να σχεδιάζονται εξ αρχής και να αναπροσαρμόζονται κατάλληλα, ανάλογα με τις εξελίξεις του περιβάλλοντος, τον ανταγωνισμό και τις εξελίξεις στο προσωπικό (νέοι υπάλληλοι, αποχωρήσεις, μεταθέσεις, προαγωγές), έτσι ώστε να μπορεί η όποια τουριστική – ξενοδοχειακή επιχείρηση να έχει πάντα το κατάλληλο προσωπικό στην διάθεσή της και να μπορεί έτσι να μένει ανταγωνιστική και κερδοφόρα.

Αν, αντιθέτως η επιχείρηση δεν φροντίζει με την κατάλληλη εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανανέωση του προσωπικού, να κρατήσει σε υγιή ανταγωνισμό και μμορφωτικό επίπεδο το ίδιο της, το προσωπικό δεν μπορεί έτσι και να επιβιώσει εύκολα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Φροντίζοντας η κάθε επιχείρηση να αναλαμβάνει τον έλεγχο της περαιτέρω

μμόρφωσης του προσωπικού της (γιατί ειδικά στον τουριστικό τομέα, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι επαγγελματίες, για να μπορέσουν όχι μόνο να αποδώσουν στην εργασία τους, αλλά και να εξυπηρετήσουν κατάλληλα τον πελάτη που είναι ο τελικός αποδέκτης όλων, καθώς ακόμα και να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για την βέλτιστη παροχή υπηρεσιών προς αυτόν), φροντίζει ταυτόχρονα και για την καλύτερη και δυνατότερη εξυπηρέτηση του πελάτη από την μια πλευρά, αλλά και για την ίδια την ανταγωνιστικότητα και εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω, προς τους άλλους (ανταγωνιστές, πελατεία, προμηθευτές, συνεργάτες, κλπ). Έτσι, δηλαδή διαμορφώνει κατάλληλα και το ίδιο της το image.¹¹

¹¹ ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ Μ. Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η σημασία της Ηγεσίας και της Ομαδικής εργασίας στη Δ. Α. Π.

3.1 Ο ρόλος του Ηγέτη

Οι ηγέτες είναι άτομα με όραμα και προοπτική για τον οργανισμό οι οποίοι ορίζουν το «τι» πρέπει να γίνει σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο πεδίο, ενώ παράλληλα αναδεικνύουν τον προτεινόμενο τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσα από την εργασία του προσωπικού τους και με χρήση των προσωπικών τους χαρισμάτων. Οι ηγέτες ευρύτερα έχουν προσεγγίσεις ανθρωποκεντρικές γιατί έχουν συνείδηση της αξίας του παράγοντα «άνθρωπος» για τον οργανισμό, γνωρίζουν «τι» κινητοποιεί τους ανθρώπους του φορέα τους και πως μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Οι Διευθυντές/ Managers αντίστοιχα, είναι εκείνοι οι οποίοι εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στον οργανισμό, στον σχεδιασμό, στην αξιολόγηση, στην προσαρμογή των κατάλληλων μεθόδων για να «γίνουν τα πράγματα» («to get things done») και οι οποίοι άρα εστιάζουν στο «πως» θα υλοποιηθούν οι στόχοι.

«Τόσο οι ηγέτες όσο και οι Διευθυντές χρειάζονται το όραμα που θα στηρίξει τις επιλογές και τους στόχους. Πρέπει να οδηγούν και να παρακινούν, και όχι να υποχρεώνουν τα άτομα να αποδώσουν. Χρειάζονται τις ικανότητες εκείνες ώστε να αναπτύσσουν τους υπαλλήλους και να τους ακούν υιοθετώντας τις καλύτερες ιδέες». Συχνά τίθεται το ερώτημα της διαφοροποίησης των ρόλων των δύο σημαντικών αυτών παραγόντων για την πορεία μιας υπηρεσίας και της σχέσης που αναπτύσσουν με τους υφισταμένους τους. Κατά πόσο είναι σημαντική η αναγνώριση του ρόλου τους από τους υφισταμένους ώστε να επιτευχθεί η απόδοση ;

Ο ηγέτης όντως διαφέρει ουσιαστικά από τον Διευθυντή στο βαθμό που αφορά τις προσωπικές ικανότητες-δεξιότητες-χαρίσματα τα οποία χρησιμοποιεί ώστε να επιτευχθεί η διοίκηση απόδοσης, ενώ η θέση του Διευθυντή αφορά κυρίως μία διοικητική θέση με αποστολή την ικανοποίηση των στόχων, την ανάληψη οριοθετημένων καθηκόντων και την οργάνωση της εργασίας ορισμένων ατόμων από τα οποία εξαρτάται η υλοποίηση των καθηκόντων αυτών.

Θα υποστηρίζαμε ότι η ηγεσία αφορά περισσότερο μία κοινωνική διαδικασία μέσα από την οποία ο ηγέτης χρειάζεται τους υφισταμένους-οπαδούς του (followers) για να προχωρήσει σε δράση. Από την άλλη μεριά δεν υπάρχει ηγέτης ο οποίος να μπορεί σίγουρα να δρα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με οποιοδήποτε προσωπικό ή συναδέλφους -ως οπαδούς - επίσης ο εν δυνάμει ηγέτης θα πρέπει να έχει την ευκαιρία δρώντας υπό τις κατάλληλες συνθήκες να ανακαλύψει και τους αντίστοιχους οπαδούς στους οποίους θα βρουν επιτυχή εφαρμογή τα ηγετικά του χαρακτηριστικά.¹²

3.2. Ομαδική εργασία

Η ομάδα αποτελείται από το λιγότερο δύο ή και περισσότερα άτομα τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε η δράση του ενός να επηρεάζει την δράση των υπολοίπων και vice-versa. Η ομαδική εργασία αποτελεί ακόμη μία διαδικασία κατά την οποία οι άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενοι έχουν κατανοήσει την αναγκαιότητα συνεργασίας και την δυνατότητα με αυτό τον τρόπο επίτευξης υψηλότερων και ποιοτικότερων στόχων από όσους θα υλοποιούσαν εάν εργάζονταν απομονωμένοι ο ένας από τον άλλο. Ο Αριστοτέλης για την ομαδική εργασία ανέφερε ότι «Γιατί οι πολλοί, αν μαζεύονται, παρ' όλο που ο καθένας χωριστά δεν είναι σπουδαίος, πιθανώς να είναι καλύτεροι από τους λίγους άριστους, αν όχι ως άτομα ο καθένας χωριστά, τουλάχιστον ως σύνολο... Διότι όταν είναι πολλοί, ο καθένας έχει ένα μέρος αρετής και φρόνησης, κι όταν συγκεντρωθούν μαζί γίνονται σαν ένας άνθρωπος με πολλά χέρια, πόδια και πολλές αισθήσεις, το ίδιο συμβαίνει με το ήθος και την αντίληψη».¹³

Οι προσπάθειες για να οριστεί η ομάδα είναι πολλές, όλες σχεδόν έχουν τα παρακάτω κοινά χαρακτηριστικά :

- **Αφορούν περισσότερα του ενός άτομα:** Είναι αδύνατο να έχουμε μία ομάδα η οποία θα απαρτίζεται από ένα άτομο. Πάντοτε όμως μία ομάδα είναι κάτι παραπάνω από ένα αριθμητικό άθροισμα και η υπόστασή της εξαρτάται από την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών και την ύπαρξη κοινών στόχων.

¹² ΚΑΛΕΑΛΗΣ Γ., Θέματα Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπίμπης, Θεσσαλονίκη

¹³ www.geopolitics.gr/PDF/aristoteles.pdf

- **Πραγματοποιείται συνεργασία και διάδραση :** Οι άνθρωποι που περιμένουν το τρένο δεν αποτελούν ομάδα, εκτός εάν αρχίσουν να συνεργάζονται μεταξύ τους για κάποιο λόγο, π.χ. εάν το τρένο αργήσει και πρέπει να συναντήσει μία Επιτροπή επιβατών τον υπεύθυνο σταθμάρχη για να μάθει τα αίτια της καθυστέρησης, να υποβάλλει αίτημα αποζημίωσης κ.ά..
- **Υπάρχει σκοπός και πρόθεση :** Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συμφωνούν και να κατανοούν την αναγκαιότητα υλοποίησης του σκοπού για τον οποίο συστήθηκε η ομάδα.
- **Υπάρχει συναίσθηση :** Όλα τα μέλη μεταξύ τους διατηρούν τη δυνατότητα αναγνώρισης της κατάστασης που τους χαρακτηρίζει και μια αμοιβαία βαθιά κατανόηση.¹⁴

Όλοι οι οργανισμοί κατανέμουν τις εργασίες ανά ομάδες εστιάζοντας το ενδιαφέρον κάθε ομάδας σε ένα συγκεκριμένο στόχο ή έργο. Ακόμη και μικροί οργανισμοί χρειάζονται τις ομάδες. Θα υποστηρίξαμε ότι μόνο οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, για παράδειγμα των τριών ή τεσσάρων ατόμων, δεν απαιτείται να εργαστούν ανά ομάδες λόγω ποσοτικής ανεπάρκειας και έλλειψης σύνθετου αντικειμένου.

Η κατανομή των ομάδων μπορεί να γίνει βάσει των παρακάτω τύπων :

- **Ιεραρχική διαφοροποίηση :** Το οργανόγραμμα δίνει μία εικόνα της κατανομής των εξουσιών στο εσωτερικό του οργανισμού. Ειδικότερα, μέσα από το οργανόγραμμα της εταιρείας αποτυπώνεται η κατανομή των αναληφθέντων δραστηριοτήτων μεταξύ λειτουργικών υποσυνόλων-ομάδων και ιεραρχικών επιπέδων, δίνοντας σε άλλους περισσότερα και σε άλλους λιγότερα « μέσα » και αρμοδιότητες για την υλοποίηση των στόχων, ανάλογα με το μερίδιο στρατηγικής ευθύνης που έχει ο κάθε τομέας για την υλοποίηση των καταστατικών στόχων της εταιρείας.

¹⁴ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ.- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Τζωρτζάκη, Αθήνα, 1992

Τα επίπεδα διαμορφώνονται συνήθως ως εξής : ομάδα της διοίκησης, προσωπικού, κατώτερου-εργατικού δυναμικού. Ακόμη μπορεί να διαμορφώνονται γενικότερα σε ανώτατες ομάδες, μεσαίες ομάδες και νέων στελεχών.

- **Ομάδα ανά τομέα εξειδίκευσης :** Αφορά τον διαχωρισμό σε ομάδες ανάλογα με τη λειτουργία που επιτελεί η κάθε μία. Π.χ. στο πλαίσιο του τμήματος προσωπικού αφορά τη δημιουργία μιας ομάδας επιλογής προσωπικού ή στο τμήμα προμηθειών την ομάδα προμήθειας αναλώσιμων, την ομάδα προμήθειας ηλεκτρολογικού εξοπλισμού κ.ά.
- **Ομάδα ανά τομέα δράσης :** Υπερβαίνοντας τις τομεακές ομάδες, οι ομάδες ανά ειδικούς τομείς δράσης απαρτίζονται από άτομα από όλες τις Διευθύνσεις/Τμήματα της εταιρείας και αφορούν στην υλοποίηση ενός οριζόντιου σκοπού, π.χ. οι ομάδες «Κύκλοι ποιότητας».
- **Ομάδα εύρους των ορίων (boundary spanning) :** Ονομάζονται έτσι οι ομάδες οι οποίες μέσα από την δράση τους επεκτείνουν την έκταση της επιρροής της εταιρείας, π.χ. ομάδα για την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την παροχή υπηρεσίας και για την μεσολάβηση μεταξύ των πελατών και της διοίκησης της εταιρείας ή ακόμη οι καθιερωμένες συναντήσεις μεταξύ της διοίκησης της εταιρείας και των εκπροσώπων του τραπεζικού τομέα με τους οποίους συνεργάζεται η εταιρεία.
- **Επαγγελματικές ομάδες :** Το σύνολο των επαγγελματιών οι οποίοι μέσα από την ομαδική αυτή οργάνωση δίνουν κατευθύνσεις επικυρώνουν ή οδηγούν σε μεταρρυθμίσεις την εταιρεία. Οι επαγγελματικές ομάδες συχνά συναντώνται σε εταιρείες μηχανικών, νομικές εταιρείες κ.ά.¹⁵

3.3 Η σημασία της ομαδικής εργασίας

Η σημασία της δράσης των ομάδων για την εταιρεία εκπορεύεται από τις παρακάτω παραμέτρους :

- την ανάγκη να υπάρχει απόδοση στην οργάνωση της εργασίας, εφόσον σε αντίθετη περίπτωση, αν για παράδειγμα ο Γενικός Διευθυντής είχε την αρμοδιότητα για όλα τα αντικείμενα δράσης δεν θα υπήρχε αποτελεσματικότητα της εταιρείας

¹⁵ ΣΑΛΛΕΣΙΩΤΗΣ Μ. Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1999

- την ανάγκη να συμπεριλαμβάνονται διαφορετικές ειδικότητες στα μέλη του οργανισμού σε μία ομάδα
- την τάση κάθε εταιρείας να αντεπεξέλθει απέναντι στο σύνθετο και αβέβαιο ανταγωνιστικό περιβάλλον όντας οργανωμένη μέσα από μία σύνθετη ομάδα που θα προωθεί τη διαφορετικότητα, την συνέργεια, την καινοτομία. Η αρχή αυτή είναι γνωστή και ως «απαιτούμενη ποικιλία».
- την ευκαιρία μέσα από την ομάδα να αυξηθούν τα κίνητρα των εργαζομένων μειώνοντας τις περισσότερο «μη ενδιαφέρουσες - βαρετές» εργασίες με την κατανομή τους μεταξύ περισσότερων μελών
- την σημασία της άμεσης διάδρασης μεταξύ των μελών του οργανισμού η οποία : οδηγεί τα άτομα αυτά σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης απ' ότι εάν εργάζονταν αυτόνομα, προωθεί ένα δυναμισμό που διέπει τις ενέργειες που αναλαμβάνουν τα μέλη, ικανοποιεί την ανάγκη τους για κοινωνικότητα
- την ανάγκη δημιουργίας ενός αισθήματος ασφάλειας για τα μέλη του οργανισμού απέναντι στην εταιρεία γενικότερα, μέσα από την απόκτηση της ιδιότητας του μέλους σε μία ομάδα.¹⁶

3.4. Προϋποθέσεις για την ορθή θεμελίωση της ομαδικής εργασίας

Προϋπόθεση για την επιτυχία κατά τη λειτουργία μιας ομάδας αποτελεί η σωστή θεμελίωσή της. Έτσι, κατά την ίδρυση της ομάδας θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη μία σειρά από παράγοντες :

- **μέγεθος και σύνθεση της ομάδας** : ούτε πολύ μεγάλες αλλά ούτε και πολύ μικρές ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά. Επίσης απαιτείται να υπάρχει σωστή κατανομή των μελών ώστε να επιτευχθεί η ομοιογένεια, όσο περισσότερο αυτό είναι εφικτό, και να μπορούν τα μέλη να υλοποιούν με επιτυχία τους τιθέμενους στόχους

¹⁶ ΜΠΟΥΡΠΑΝΤΑΣ Δ. Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

- **γεωγραφική τοποθέτηση και τρόπος επικοινωνίας :** είναι πολύ σημαντικό οι ομάδες να μπορούν να επικοινωνούν άμεσα όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο (π.χ. μέσα από την δυνατότητα φυσικής επικοινωνίας και άρα χωροθέτησης της λειτουργίας των ομάδων) και να έχουν καθιερώσει τους αναγκαίους τρόπους επικοινωνίας ώστε να μπορούν να αλληλοενημερώνονται άμεσα για θέματα αρμοδιότητας της ομάδας τους
- **αποστολή και στόχοι της ομάδας :** η αποστολή και ο στόχος της ομάδας θα αποτελέσουν το έναυσμα για την κινητοποίηση των μελών ώστε να μπορέσουν να απασχοληθούν αποδοτικά στο πλαίσιο της ομάδας. Η αποστολή αποτελεί ένα σύντομο κείμενο το οποίο κατευθύνει τις ενέργειες της ομάδας, δημιουργεί όραμα και ενθουσιασμό, είναι ακριβής και αποδεκτή από την ομάδα. Οι στόχοι, είναι σαφείς, ενδιαφέροντες, παραπέμπουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία αναμένεται να επιφέρει η ομάδα και δημιουργούν την αίσθηση του επείγοντος
- **κατανομή των ρόλων μεταξύ των μελών :** οι αναλαμβανόμενοι ρόλοι από τα μέλη αποτελούν ένα πολύ σημαντικό μέρος της ομαδικής εργασίας. Οι προσδοκίες, οι ικανότητες, οι δεξιότητες των μελών και η ανάγκη συμμετοχής όλων, αποτελούν ορισμένες παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ώστε να αισθάνονται όλα τα μέλη χρήσιμα για την ομάδα και ικανοποιημένα από την συμμετοχή τους αυτή, πρώτα απ' όλα, από τους ίδιους τους εαυτούς τους (win-win situation)
- **Διαδικασίες και οργάνωση :** η ομάδα οργανώνεται εξ' αρχής, καθορίζει και θέτει τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία της
- **Ηγεσία – Συντονιστής ομάδας :** η αρμοδιότητα της ηγεσίας είναι πολύ σημαντική και τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας θα εξαρτηθούν και από την δυνατότητα της ηγεσίας (άρα του συντονιστή) να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν ή να δίνει την κατάλληλη ώθηση όταν αυτό χρειάζεται η ομάδα ¹⁷

3.5. Το άτομο μέσα στην ομάδα – Ρόλοι - Συνοχή της ομάδας

Όλα τα μέλη μιας ομάδας επιτελούν ένα συγκεκριμένο ρόλο στο πλαίσιο του αναλαμβανόμενου ομαδικού έργου. Κατά την κατανομή των ρόλων τα ίδια τα μέλη έχουν ήδη προ-διαμορφωμένο το **ρόλο τον οποίο προσδοκούν να ασκήσουν (expected role)** και που μπορεί να μην ταυτίζεται με το **ρόλο που τελικά τους ανατίθεται (assignment)** ή με τον **εκλαμβανόμενο ρόλο (perceived role)**,

¹⁷ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ.- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Τζωρτζάκη, Αθήνα, 1992

πως δηλαδή το άτομο ερμηνεύει και εκτελεί στη συνέχεια το ρόλο του, γεγονός που μπορεί και να διαφέρει από αυτό που αναμένεται από την ομάδα για τον ίδιο.

Ερωτήματα τα οποία απασχολούν τους συμμετέχοντες σε μία ομάδα είναι :

- Ποιος είναι ο σκοπός της ομάδας ;
- Το έργο αυτό μ' ενδιαφέρει ;
- Τι θα αποφέρει σ' εμένα προσωπικά ;
- Ποιοι αποτελούν μέλη της ομάδας ;
- Ποιες εξουσίες θα έχουμε ως ομάδα ; Ποιο θα είναι το status της ομάδας ;
- Ποια θα είναι η ανταμοιβή μας ; (what's in it for me ?)
- Υπάρχουν και εάν ναι ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι από την συμμετοχή μας ;
- Όταν θα έχει ολοκληρωθεί η αποστολή της ομάδας θα έχω να λαμβάνω κάτι από αυτή την συμμετοχή ;

Αποδείχθηκε έπειτα από έρευνες ότι οι ρόλοι των μελών περιλαμβάνουν τις παρακάτω μορφές και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους :

- **Ιδρυτής :** Δημιουργικός, επιλύει δύσκολα προβλήματα
- **Επενδυτής σε πόρους :** Κοινωνικός, ενθουσιώδης, ανακαλύπτει νέες ευκαιρίες, αναπτύσσει χρήσιμες επαφές για την ομάδα
- **Διαμορφωτής :** Προκαλεί για δράση, δυναμικός, ξεπερνάει εμπόδια
- **Συντονιστής / Αξιολογητής :** Στρατηγικός, βλέπει όλες τις επιλογές, κρίνει δίκαια
- **Μέλος εργαζόμενο για τα ομαδικά οφέλη της ομάδας :** Συνεργάσιμος, ακούει και χτίζει πάνω στους στόχους της ομάδας, καθησυχάζει όταν υπάρχουν προβλήματα
- **Εκτελεστικό μέλος :** Πειθαρχημένος και έμπιστος, αποτελεσματικός και συντηρητικός, μετατρέπει τις ιδέες σε πράξεις
- **Τελειομανής :** Συνειδητοποιημένος υπερβολικά, αγχωτικός, ψάχνει συνεχώς λάθη και παραλείψεις, παραδίδει εγκαίρως ή και νωρίτερα τα παραδοτέα
- **Ειδικός :** Γνώστης ενός αντικειμένου, άρα είναι αποτελεσματικός στην μονόπλευρη απόδοση, αφοσιωμένος, μεταφέρει γνώση και ικανότητες στην ομάδα.

Στη συνέχεια καταγράφονται τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων όπως η εμπειρία και η βιβλιογραφία έχει καταδείξει έως σήμερα :

- Ανάπτυξη στόχων κοινά αντιληπτών και αποδεκτών από τα μέλη
- Ικανότητα της ομάδας να μην αποσπάται από την επίτευξη του στόχου της

- Συνοχή της ομάδας
- Ικανότητα της ομάδας να τροποποιεί τους στόχους της υπό το φως των νέων δεδομένων
- Ικανότητα της ομάδας να εναρμονίζει τις ατομικές με τις συλλογικές ανάγκες των μελών της και να μετατρέπει αρμονικά το «εγώ» σε «εμείς»
- Υιοθέτηση σωστών μεθόδων και διαδικασιών, δυνατότητα ευελιξίας
- Ικανότητα των μελών να ασκούν αυτοκριτική
- Συστηματική επικοινωνία μεταξύ των μελών
- Ικανή στελέχωση, σωστή τοποθέτηση των μελών σε θέσεις και αντίστοιχη κατανομή αρμοδιοτήτων
- Υπευθυνότητα των μελών.¹⁸

3.6. Στάδια λειτουργίας μιας ομάδας

Σύμφωνα με τον Tuckman, οι ομάδες διανύουν αναπόφευκτα ορισμένα στάδια από την έναρξη λειτουργίας τους μέχρι την απόδοσή τους. Ο Tuckman το 1965 περιέγραψε ένα μοντέλο με τα τέσσερα στάδια εξέλιξης της ομαδικής εργασίας, ενώ το 1977 οι Tuckman και Jensen πρόσθεσαν ένα ακόμη πέμπτο στάδιο στο μοντέλο αυτό. Τα πέντε τελικά στάδια είναι:

Στάδιο 1 Δημιουργία (Forming) : Στο στάδιο αυτό της γνωριμίας των μελών οι συντονιστές καθορίζουν τον στόχο της ομάδας, διανέμουν τους ρόλους στα μέλη με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Τα μέλη αναπτύσσουν μεταξύ τους τα θέματα «ποιος είναι ποιος» και «ποιος κάνει τι». Τότε ξεκινά η διαδικασία εδραίωσης εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών.

Στάδιο 2 Σύγκρουση (Storming) : Στη φάση αυτή ο συντονιστής «ακούει» τα μέλη, διευθετεί διαφωνίες, παράγει δημιουργικές ιδέες και εξηγεί τις αποφάσεις. Τα μέλη επιβεβαιώνουν τη θέση τους στο πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας, ενώ τα πιο δυναμικά μέλη χρειάζεται να συμβιβαστούν από τον συντονιστή. Στο στάδιο αυτό ακόμη ορισμένα μέλη παρουσιάζουν τις δικές τους απόψεις και επιδιώκουν να εισακουστούν «πάση θυσία» από τους υπόλοιπους προχωρώντας ακόμη και σε σύγκρουση εάν αυτό δεν επιτευχθεί.

¹⁸ ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ Μ. Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1999

Σε πολλές περιπτώσεις οι ομάδες διαλύονται σ' αυτό το στάδιο.

Στάδιο 3 Εξομάλυνση (Norming) : Όσο η δράση της ομάδας διευρύνεται οι συντονιστές καλούνται να υιοθετήσουν συμπεριφορά ως μέλη της ομάδας. Η δράση μέσα από την συναίνεση επικρατεί. Το πρόσωπο του συντονιστή / ηγέτη συγκεντρώνει όλο και περισσότερο την αποδοχή όλων των μελών. Τα μέλη αποκτούν αυξημένο βαθμό εκτίμησης ενώ η συμπεριφορά «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win) επικρατεί στη θέση του συμβιβασμού που ίσχυε έως τότε.

Στάδιο 4 Απόδοση (Performing) : Οι συντονιστές στην τέταρτη φάση έχουν ένα ρόλο επιτήρησης. Τα μέλη ασκούν πλέον αρμοδιότητες που τα καθιστούν όλα συμμετοχα στην επιλογή του προσφορότερου τρόπου διαχείρισης των πραγμάτων στο πλαίσιο της ομάδας. Η μεταβίβαση εξουσιών στους καθ' ήδη αρμόδιους επικρατεί και η εξάρτηση μεταξύ των μελών είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Λέμε χαρακτηριστικά γι' αυτό το στάδιο ότι «όταν ένα μέλος «βήχει» τότε πρέπει όλοι οι υπόλοιποι να το γνωρίζουν και να αντιδρούν εφόσον χρειάζεται για τους σκοπούς της ομάδας». Στη φάση της απόδοσης όταν πρόκειται για ομάδες λειτουργικές (operational) επικρατεί η άποψη ότι τα μέλη έχουν υψηλό βαθμό οικειότητας και γνωριμίας των αλληλοεξαρτώμενων στόχων, που επικοινωνούν μεταξύ τους «ακόμη και με τα μάτια», π.χ. στις Δ/σεις Δημοσίων Σχέσεων των εταιρειών κατά τη διάρκεια των εργασιών προετοιμασίας και διεξαγωγής των εκδηλώσεων.

Στάδιο 5 Αναβολή – Διακοπή λειτουργίας (Adjourning) : Σε αυτό το στάδιο προβλέπεται η διάλυση μιας ομάδας η οποία έχει κατακτήσει τους τιθέμενους στόχους της. Συχνά εδώ λαμβάνει χώρα μία περίοδος περισυλλογής, αποτίμησης των αποτελεσμάτων και επαναπροσδιορισμού των στόχων της ομάδας.¹⁹

3.7. Επικοινωνία

Η επικοινωνία αρχίζει με την κωδικοποίηση του μηνύματος από τον αποστολέα και τελειώνει με την αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον λήπτη.

¹⁹ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ.- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Τζωρτζάκη, Αθήνα, 1992

Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας το μήνυμα περνά μέσα από τα φίλτρα του αποστολέα και του λήπτη και αλλοιώνεται από εξωτερικούς παράγοντες.

Η διαδικασία της επικοινωνίας

Επιτυχημένη θεωρείται η επικοινωνία όταν η πληροφορία που λαμβάνει και κατανοεί ο δέκτης συμφωνεί ή είναι η ίδια με αυτή που μεταδόθηκε από την πηγή. Τα συνηθέστερα εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι:

1. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που επιχειρούν να επικοινωνήσουν. Η εικόνα δηλαδή που έχει κάθε άνθρωπος για κάποιο άλλο επηρεάζει την συμπεριφορά του και ως πηγής και ως αποδέκτη.
2. Παρεμβολές στο μήνυμα, όπως έλλειψη προσοχής, φασαρία κα.
3. Το ίδιο το μήνυμα μπορεί να μην είναι σαφές και κατανοητό.

M H N Y M A

Στόχος

Πηγή

4. Ασυνέπεια μηνυμάτων. Η λεκτική επικοινωνία πρέπει να είναι συμβατή με την λεκτική
5. Η προσωπική θεώρηση των πραγμάτων. Ο κάθε άνθρωπος έχει τον δικό του τρόπο να αντιλαμβάνεται και να ερμηνεύει την πραγματικότητα.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, η ανατροφοδότηση, δηλαδή η αντίδραση του δέκτη από το μήνυμα είναι το βασικότερο εργαλείο. Άλλοι τρόποι είναι:

1. Το μήνυμα πρέπει να είναι καθαρό, απλό και περιεκτικό.
2. Να γίνεται προσαρμογή της έκφρασης και του τόνου ανάλογα με τον δέκτη.
3. Να μην υπάρχει βιαστική επικοινωνία.
4. Να υπάρχει συνέπεια.
5. Να λαμβάνονται υπόψη οι αντιδράσεις του δέκτη.

Με δεδομένο ότι, το προσωπικό έχει πλήρη γνώση του αντικειμένου και οργανωμένο υλικό για να υποστηρίξει ενώπιον του πελάτη τις γνώσεις του αυτές και να απαντήσει σε κάθε σχετικό ερώτημα που του απευθύνεται, ορίζουμε ως πρώτη σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματική επικοινωνία υπάλληλου-πελάτη την επαγγελματική ουδετερότητα. Η ουδετερότητα αυτή αναλύεται στα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία καλείται να εφαρμόζει ο υπάλληλος κατά την επικοινωνία του με το κοινό (σχέση πομπού – δέκτη) :

- Διατήρηση της ψυχραιμίας
- Παρατήρηση της γλώσσας του σώματος
- Διαπάθεια (ακούω με ουδετερότητα και το δείχνω)
- Υπομονή μέχρι να τελειώσει ο πομπός
- Επίγνωση των υφιστάμενων προκαταλήψεων χωρίς να μας επηρεάζουν
- Ευγένεια
- Κατανόηση των ειδικών περιπτώσεων πολιτών οι οποίοι αντιμετωπίζουν προβλήματα ή βρίσκονται σε δυσμενή θέση και στην συνέχεια προβολή της απαίτησης για να γίνουμε οι ίδιοι κατανοητοί
- Επιλογή της κατάλληλης απάντησης – συμπεριφοράς

Η επικοινωνία μέσα από την επαγγελματική ουδετερότητα ή αφαιρετική ικανότητα βασίζεται στις παρακάτω παραδοχές :

1. Η επικοινωνία φιλτράρεται σε ένα πρώτο βαθμό από τα **συναισθήματα** : Μία σειρά συναισθημάτων παρεμβαίνουν στην οποιαδήποτε επικοινωνία, π.χ. θυμός, άγχος, αναστάτωση, φόβος. Τα συναισθήματα αυτά επηρεάζουν τον τρόπο αντίδρασης των πολιτών με τους οποίους επικοινωνεί ο υπάλληλος σε ότι τους αναφέρει σχετικά με την υπόθεσή τους. Γνωρίζοντας αυτή την παραδοχή θα είναι πιο εύκολη η διαχείριση της επικοινωνίας με τον συνομιλητή και η αποφυγή να παρασυρθεί το προσωπικό από την συναισθηματική κατάσταση του ιδίου ή του πολίτη.
2. Σε ένα δεύτερο βαθμό ο **πολιτισμός/κουλτούρα** παρεμβαίνουν καταλυτικά στην ποιότητα της επικοινωνίας : η προσωπική πολιτισμική ταυτότητα, ιστορία και χώρα γέννησης επηρεάζουν την επικοινωνία και τον τρόπο αντίληψης των πραγμάτων. Στην διαμόρφωση κάθε μηνύματος το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να σέβεται την ιστορία και τις συνήθειες των συνομιλητών του. Πολύ περισσότερο όταν οι μετανάστες προσέρχονται σε ένα φορέα είναι γι' αυτούς ακόμη πιο δύσκολο να επιχειρήσουν την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματός τους, γι' αυτό και το προσωπικό «πρώτης γραμμής» θα πρέπει περισσότερο να δώσει έμφαση στη μετάδοση ενός ξεκάθαρα, σαφούς και σύντομου

μηνύματος.

3. Σε ένα επόμενο στάδιο καθοριστικό για την ποιότητα επικοινωνίας είναι το **πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η επικοινωνία** : Πρόσφατες εμπειρίες επικοινωνίας μεταξύ του πολίτη και του συγκεκριμένου φορέα ειδικά εάν ήταν δυσάρεστες μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της επικοινωνίας. Ακόμη, οι συνθήκες του περιβάλλοντος χώρου (φωτισμός, θερμοκρασία, θόρυβος, κ.ά.) μπορεί επίσης να δράσουν υπέρ ή κατά της αποτελεσματικής μετάδοσης του μηνύματος.

4. Πολύ περισσότερο, οι **προσωπικές πεποιθήσεις** μπορεί ακόμη να δράσουν καταλυτικά στην επικοινωνία με τον πολίτη : Όλα όσα ακούει ο καθένας μας φιλτράρονται σύμφωνα με τις προσωπικές του πεποιθήσεις. Όλοι έχουν βασικές πεποιθήσεις σχετικά με τη ζωή σύμφωνα με τις οποίες ο καθένας μας ακούει, αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει ό,τι ακούει..

Το προσωπικό λοιπόν του κάθε φορέα καλείται να αναπτύξει δεξιότητες επικοινωνίας απέναντι στους προσερχόμενους πελάτες λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς οι οποίοι τίθενται, εκ των πραγμάτων, κατά την επικοινωνία μεταξύ πομπού - δέκτη. Γνωρίζοντας τους παραπάνω περιορισμούς και αντιλαμβανόμενοι τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσουν κατά την επικοινωνία με το κοινό, το προσωπικό «πρώτης γραμμής» μπορεί να ελαχιστοποιήσει την επιρροή αυτών των παραγόντων και κάθε φορά αφού τους επισημαίνει, να μην επιτρέπει να επεμβαίνουν στην πορεία της επικοινωνίας.

Η αντιμετώπιση του πελάτη από τον υπάλληλο και η γενικότερη κουλτούρα και συμπεριφορά θα πρέπει να περιλαμβάνει νέα στοιχεία της σύγχρονης ευέλικτης επιχειρηματικότητας η οποία επιτάσσει την ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι βιώσιμες και αποδοτικές όταν δίνουν λύσεις στα θέματα των πελατών και παρέχουν υπηρεσίες με αξιοπιστία και σεβασμό στις ανάγκες των σύγχρονων πελατών.

Συνοψίζοντας τις αρχές που διέπουν την επικοινωνία πελάτη-υπαλλήλου και τις βασικές αρχές καλής επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλου – πελάτη προτείνεται από πλευράς του υπαλλήλου η παρακάτω **διαδικασία επικοινωνίας με τον πελάτη** :

- Συστήνομαι στον πελάτη
- Ακούω χωρίς να διακόπτω το αίτημα του πελάτη τον οποίο αντιμετωπίζω ως ίσο προς ίσο
- Προσέχω τη γλώσσα του σώματος
- Μιλάω χωρίς άγχος : αργά, σταθερά

- Μιλώ ευθέως, ειλικρινά, με ήθος και με ευγένεια στον πελάτη
- Προσέχω τις λέξεις που χρησιμοποιώ
- Επαναλαμβάνω ό,τι άκουσα
- Γνωρίζω τα όριά μου
- Επικοινωνώ ό,τι αφορά την συγκεκριμένη εργασία και μόνο
- Απενημερώνω - Debriefing στον Προϊστάμενο σχετικά με ειδικές περιπτώσεις
- Αναπτύσσω μία κοινή αντίληψη με τους συναδέλφους περί των θεμάτων που αντιμετωπίσα στον εργασιακό μου χώρο κατά την επικοινωνία με τους πελάτες ώστε να υπάρξει κοινή διαχείριση αντίστοιχων θεμάτων στο μέλλον.²⁰

²⁰ ΚΟΝΤΗΣ Θ. Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο

Τουριστική Βιομηχανία και Ξενοδοχεία

4.1. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα.

Μία επιχείρηση όσο καλά οργανωμένη και εάν είναι, δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη εάν δεν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό. Όσο αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων. Γι αυτόν τον λόγο μια επιτυχημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φροντίζει στην διασφάλιση μιας ομαλής ροής και ανανέωσης στο προσωπικό της επιχείρησης αλλά και την δημιουργία ενός μείγματος εργαζομένων που θα μπορεί να συνεργάζεται αποτελεσματικά στα πλαίσια της επιχείρησης.

Το στοιχείο του ανθρώπινου παράγοντα επισημαίνεται αποτελεί στο μείγμα μάρκετινγκ το πέμπτο «P» (People) δίπλα στα άλλα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ: προϊόν (Product), τιμή (Price), διανομή (Place) και προώθηση (Promotion). Η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στον τουρισμό και στην παροχή υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή κυρίως από τις ακόλουθες ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος:

- α) Δεν υπάρχει ομοιογένεια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το προσωπικό. Αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους μπορεί να είναι το διαφορετικό επίπεδο κατάρτισης και εμπειρίας, η διαφορετική επικοινωνιακή συμπεριφορά των ατόμων κ. λ. π.
- β) Ο ίδιος υπάλληλος μπορεί να έχει διαφορετική απόδοση στην ίδια εργασία ανάλογα με την ψυχολογική του κατάσταση και την κούραση αλλά και λόγω παραγόντων που συνδέονται με την επιχείρηση, όπως το εργασιακό κλίμα, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το σύστημα αμοιβών, η οργάνωση εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις κ.τ.λ.
- γ) Η χρονική ταύτιση της παροχής των υπηρεσιών και της λήψης των υπηρεσιών δεν επιτρέπει τον έλεγχο.
- δ) Οι δυνατότητες ελέγχου κατά την διαδικασία προσφοράς υπηρεσιών είναι περιορισμένες γιατί το πιο συνηθισμένο φαινόμενο είναι οι υπάλληλοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να εργάζονται αυτόνομα στον χώρο εργασίας τους.

Ο άνθρωπος παράγοντας είναι απόλυτα συνδεδεμένος με την φύση των

ξενοδοχειακών υπηρεσιών γι' αυτό αποδίδουμε ως 'προσωποπαγή' τον χαρακτήρα του τουριστικού προϊόντος. Οι εργαζόμενοι είναι ο συνδετικός κρίκος των λειτουργιών του ξενοδοχείου με τους πελάτες. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για το εάν θα επιστρέψουν οι πελάτες ή όχι. Γι' αυτόν τον λόγο η διεύθυνση πρέπει να γνωρίζει ότι εάν θέλει να έχει ευχαριστημένους πελάτες θα πρέπει πρωτίστως να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους. Οι λειτουργίες της καθοδήγησης, της παρακίνησης, της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και της διασφάλισης της ποιότητας αποκτούν πρωταγωνιστικό ρόλο. Η ενθάρρυνση, η ψυχολογική τόνωση, η συνεχής επαφή με το προσωπικό και τους πελάτες στο ξενοδοχειακό μάνατζμεντ οφείλουν να είναι πραγματικότητα.²¹

4.2. Επιλογή, Εκπαίδευση, Ενσωμάτωση και Παραγωγική Διαδικασία

Η διοίκηση ανθρώπινων Πόρων κατά κύριο λόγο διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

Στην επιλογή, εκπαίδευση και ενσωμάτωση του προσωπικού στην επιχείρηση. Ειδικότερα οι ενέργειες θα πρέπει να αφορούν:

- α) την περιγραφή της θέσης εργασίας,
- β) την περιγραφή των προσόντων,
- γ) την προσέλκυση προσωπικού,
- δ) την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου,
- ε) την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων και
- στ) τη συνοχή και ενσωμάτωση.

²¹ ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ Μ. Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1999

Επίσης η παραγωγική διαδικασία. Το επίπεδο αυτό αναφέρεται σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης και περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- α) την ανάλυση και το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας,
- β) τη διεύθυνση,
- γ) την ηγεσία,
- δ) την υποκίνηση και
- ε) τη δημιουργία των κατάλληλων διόδων επικοινωνίας.²²

4.3 Προσδιορισμός της έννοιας της παρακίνησης και των κινήτρων.

Παρακίνηση. Αναφέραμε πιο πάνω ότι για να είναι μια ηγεσία αποτελεσματική, θα πρέπει όχι μόνο να παρατηρηθεί αλλαγή στην συμπεριφορά της ομάδας των εργαζομένων ή του εργαζομένου ως μονάδα αλλά η αλλαγή αυτή να μην είναι αποτέλεσμα πίεσης παρά μια συνειδητή επιλογή των εργαζομένων. Θα πρέπει δηλαδή ο ηγέτης να καθοδηγήσει το προσωπικό, να το πείσει για την αξία της προσπάθειάς του και να το κάνει να αισθανθεί ικανοποίηση για την εξέλιξη αυτή. Γιατί όμως είναι σημαντικό για την λειτουργία της επιχείρησης να χρησιμοποιήσει κάποιο κίνητρο για να προκαλέσει την αλλαγή συμπεριφοράς των εργαζομένων όταν μπορεί με την πίεση και τον φόβο να οδηγήσει στο ίδιο αποτέλεσμα;

Απάντηση στο ερώτημα θα δώσουμε σε αυτό το κεφάλαιο αφού πρώτα ορίσουμε την έννοια της παρακίνησης και των κινήτρων. Θα πρέπει πρώτα να αναφέρουμε, ότι η παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου επηρεάζεται από την προσωπικότητά του, την ύπαρξη εξειδικευμένων γνώσεων, εμπειριών, το εργασιακό περιβάλλον, τα κίνητρα και τις ανάγκες που τον οδηγούν στην προσφορά εργασίας. Το μέγεθος και η ποιότητα αυτής της προσφοράς εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα και το είδος των κινήτρων και αναγκών. Είναι δεδομένο ότι κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, έχει διαφορετικές ανάγκες και αντιλαμβάνεται τα μηνύματα από την διοίκηση αλλά και το κοινωνικό περιβάλλον με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο.

²² ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Α. Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

Ο μάνατζερ οφείλει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα διαφορετικά κίνητρα και να εντοπίζει τις ιδιαίτερες και μοναδικές ανάγκες των υφισταμένων του, ώστε να μπορεί μέσω της διαδικασίας της παρακίνησης να ενεργοποιήσει τις ικανότητες και δεξιότητες τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία της παρακίνησης των υφισταμένων των τουριστικών επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες και την μέθοδο ηγεσίας του προϊστάμενου. Η παροχή κινήτρων αποτελεί τον σημαντικότερο τρόπο παρακίνησης. Το σύγχρονο όμως μάνατζμεντ απαιτεί την συστηματοποιημένη γνώση και την επιστημονική προσέγγιση του εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε τα αποτελέσματα των μέσων παρακίνησης να είναι σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί από την ηγεσία.

Δεχόμαστε λοιπόν, την παρακίνηση ως ένα κομμάτι της ηγεσίας, ως μια διοικητική λειτουργία και την ορίζουμε ως την «διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Η υποκίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να περιγραφεί ως η συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ανθρώπου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Άρα όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά ή όχι, είτε συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις.

Κίνητρα. Η παραγωγικότητα, λοιπόν, κάθε εργαζομένου προϋποθέτει σοβαρά κίνητρα για εργασία και προσφορά. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι κυρίως οικονομικά και κοινωνικοψυχολογικά (ή και άλλου είδους όπως θα δούμε παρακάτω αναλύοντας τις θεωρίες της υποκίνησης) . Ανάλογα με τον εργαζόμενο τα μεν ή τα δε είναι τα πλέον δυναμικά. Το δύσκολο για τον διευθυντή είναι να γνωρίζει το είδος των κινήτρων που ικανοποιεί τους υφισταμένους του ώστε να τους παρακινεί ανάλογα, εφόσον ο καθένας από αυτούς ως διαφορετικός άνθρωπος έχει και διαφορετικές ανάγκες. Είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στον ίδιο χώρο ανταποκρίνονται διαφορετικά στα ίδια μηνύματα κι αυτό γιατί τα αντιλαμβάνονται διαφορετικά λόγω των ξεχωριστών αναγκών που έχουν. Η υποκίνηση των υφισταμένων σαφώς συνδέεται με τις ικανότητες ηγεσίας του προϊστάμενου τους.²³

²³ ΜΠΟΓΚΑ – ΚΑΡΤΕΡΗ Κ. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2003

Η αποτελεσματική υποκίνηση του υφισταμένου προϋποθέτει την ύπαρξη δύο σημαντικών παραγόντων: πρώτον ο προϊστάμενος πρέπει να έχει την ικανότητα να εντοπίζει τις ιδιαίτερες και μοναδικές ανάγκες του υφισταμένου του και να τις ικανοποιεί στο βαθμό που μπορεί και δεύτερον να διαθέτει την ικανότητα γνωστοποίησης στον υφιστάμενό του ότι η ικανοποίηση των αναγκών του επιτυγχάνεται.

Υποκινητικές δυνάμεις υποκινούν συμπεριφορά προς στόχο (αποτέλεσμα) μέσα από την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και της παραγωγικής εργασίας. Από τους πιο παραδοσιακούς και αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης είναι η παροχή οικονομικών κινήτρων. Οι οικονομικές αμοιβές με οποιαδήποτε μορφή: αύξηση μισθού, <πριμ> παραγωγικότητας, οικονομικό έπαθλο για τον υπάλληλο του μήνα, ενεργοποιούν τους υπαλλήλους να είναι πιο παραγωγικοί.

Η παροχή κοινωνικοψυχολογικών κινήτρων είναι ένας άλλος παραδοσιακός και αποτελεσματικός τρόπος υποκίνησης. Σημαίνει την αναγνώριση της εργασίας και της προσφοράς των εργαζομένων, την ενίσχυση των κοινωνικών εκδηλώσεων στον επαγγελματικό χώρο, την ανάγκη τους για ευχάριστο χώρο εργασίας, την ανάγκη τους για ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, την επιβράβευση και την ενίσχυση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς με δώρα κα.

Παράγοντες της παραγωγικότητας. Να επισημάνουμε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση δεν εξαρτάται μόνο από την υποκίνηση αλλά και από άλλους παράγοντες. Είναι οι λεγόμενοι παράγοντες της παραγωγικότητας. Τέτοιου είδους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοση είναι ενδεικτικά οι παρακάτω:

- Σταθερότητα στους όρους εργασίας.
- Σωστή συμπεριφορά.
- Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.
- Ασφαλείς συνθήκες εργασίας.
- Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός.
- Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός.
- Επαρκή διαλείμματα εργασίας.
- Παροχή των προβλεπόμενων ρεπό.
- Ενημέρωση για τους στόχους της επιχείρησης και γενικότερη πληροφόρηση για την κατάσταση που επικρατεί σε αυτή.

- Ύπαρξη γραπτής περιγραφής εργασίας.
- Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας.
- Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους.
- Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση.
- Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.
- Ευκαιρίες για πρωτοβουλίες και δημιουργικότητα.
- Εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο και σεβασμός στην προσωπικότητά του.

Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων είναι:

- Φόβος μήπως ο εργαζόμενος χάσει την δουλειά του.
- Υποβιβασμός.
- Ασυνεπής συμπεριφορά.
- Αγένεια και ειρωνεία.
- Μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας.
- Ακατάλληλος και παλαιωμένος εξοπλισμός.
- Έλλειψη θέρμανσης και κλιματισμού.
- Ανεπαρκή διαλείμματα εργασίας.
- Να μην τηρούνται τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων.
- Έλλειψη ενημέρωσης για την επιχείρηση και τους στόχους της.
- Δεν δίνεται περιγραφή της εργασίας.
- Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα.
- Κακές σχέσεις με τους συναδέλφους.
- Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου.
- Έλλειψη εξουσιοδότησης.
- Ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας.
- Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου.

Θα μπορούσαν να αναφερθούν πολλοί ακόμη παράγοντες που σχετίζονται με την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Η σημασία τους είναι πολύ μεγάλη. Όσο ικανοποιητικά κίνητρα και αν προσφέρονται στον εργαζόμενο, όσο καλή εκπαίδευση και αν έχει λάβει, όσες γνώσεις και αν έχει, η παραγωγή του δεν θα είναι η καλύτερη εάν οι παράγοντες της παραγωγικότητας δεν είναι ικανοποιητικοί.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι το σύστημα κινήτρων που θα επιλέξει η επιχείρηση για να εντάξει στην πολιτική παρακίνησης, εξαρτάται από τον τρόπο διοίκησης που ακολουθεί, από τους εργαζομένους της και τις ανάγκες τους, τις οικονομικές της δυνατότητες και κυρίως τους στόχους της και τις προοπτικές της.²⁴

4.4. Θεωρίες της υποκίνησης.

Τι εννοούμε ακριβώς όταν λέμε ότι θα υποκινήσουμε κάποιον; Εννοούμε ότι προσπαθούμε να αλλάξουμε την συμπεριφορά του και έτσι να επηρεάσουμε θετικά την απόδοσή του μέσω κάποιων εξωτερικών ερεθισμάτων. Το ερώτημα που προκύπτει είναι: Ποιοι τύποι εξωτερικών ερεθισμάτων θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν; Ποια συμπεριφορά θέλουμε να τροποποιήσουμε; Με ποιο τρόπο θέλουμε να επηρεαστεί η απόδοση του εργαζομένου; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, μας εξασφαλίζουν την πολιτική κινήτρων που θα πρέπει να προγραμματίσουμε και να αναπτύξουμε. Στην συνέχεια θα μελετήσουμε τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν κατά την πάροδο του χρόνου από τους ειδικούς επιστήμονες.²⁵

4.4.1. Α. Maslow, θεωρία «Ανθρώπινων Αναγκών».

Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών είναι μια από τις πιο συζητημένες γιατί προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις έμφυτες, φυσικές ανάγκες του ανθρώπου. Σύμφωνα με τον Maslow (1943), υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, δομημένες ιεραρχικά σαν μια πυραμίδα. Η έννοια της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του μια κάποια συγκεκριμένη σειρά. Η ιεράρχηση των ομάδων αναγκών ακολουθεί την λογική ότι εάν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες του κατώτερου επιπέδου δεν μπορούν να ικανοποιηθούν αυτές του ανώτερου επιπέδου. Έτσι δημιουργείται μια πυραμίδα αναγκών και ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να εντοπίσει σε ποιο επίπεδο αναγκών βρίσκεται ο υφιστάμενός του.

²⁴ ΜΠΟΥΡΠΑΝΤΑΣ Δ. Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

²⁵ www.dratte.gr/ARTHRA

Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow.

Αυτοπραγμάτωση

Ανάγκες Εγώ

Κοινωνικές Ανάγκες

Ανάγκες Ασφαλείας

Φυσιολογικές Ανάγκες

Οι ανάγκες που περιλαμβάνονται σε κάθε κατηγορία είναι:

1. Φυσιολογικές ανάγκες, αυτές δηλαδή που συνδέονται άμεσα με τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (διατροφή, ένδυση, κατάλυμα κλπ)
2. Ανάγκες ασφαλείας. Όταν καλυφθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, αρχίζει η αναζήτηση τρόπων για την κάλυψη των αναγκών της επόμενης κατηγορίας, δηλαδή των αναγκών ασφαλείας. Αυτές συνδέονται με την προστασία από κινδύνους φυσικούς αλλά και ψυχολογικούς. Στην σύγχρονη κοινωνία εκτός από την προστασία από επιθέσεις, αρρώστιες και φυσικά φαινόμενα, μπορεί να σημαίνει εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, οικίας, ασφάλισης κα.
3. Κοινωνικές ανάγκες. Όταν καλυφθούν οι πιο πάνω ανάγκες, ο άνθρωπος κινητοποιείται για να καλύψει τις ανάγκες του ως μέλος κοινωνικών και εργασιακών ομάδων, δηλαδή ανάγκες φιλίας και αγάπης, αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο κα.
4. Ανάγκες αυτοεκτίμησης. Μετά τις κοινωνικές του ανάγκες, ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται σημαντικός με κύρος και δύναμη και να εκτιμάται η προσπάθειά του και η προσωπικότητά του από τους τρίτους.
5. Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Αυτές βρίσκονται στο υψηλότερο σημείο της πυραμίδας, είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και αναφέρονται στην ανάγκη ενεργοποίησης των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του ανθρώπου προκειμένου να ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες του. Οι ανάγκες σταματούν να λειτουργούν ως κίνητρο όταν ικανοποιηθούν σε ένα ικανοποιητικό βαθμό και έτσι η προσπάθεια εστιάζεται στην κάλυψη της επόμενης κατηγορίας. Ρόλος του μάνατζερ είναι να εντοπίσει σε ποιο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες των υφισταμένων του για να τους ενεργοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όσο οι ανάγκες τους που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία παραμένουν ανικανοποίητες, μια προσπάθεια κάλυψης των ανωτέρων αναγκών τους δεν θα συμβάλλει θετικά στην υποκίνησή τους να εργασθούν πιο παραγωγικά.

Όταν όμως οι βασικές ανάγκες έχουν ήδη καλυφθεί, είναι ανώφελο σύμφωνα με τον Maslow, να συνεχίζει ο μάνατζερ την προσπάθεια ικανοποίησής τους. Αν και ο Maslow

υποστήριξε αυτήν την άποψη όταν ανέπτυξε την θεωρία του, εν τούτοις, όταν αργότερα το 1968, βελτίωσε τη θεωρία του, παρατήρησε και τόνισε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση γι' αυτές τις ανάγκες.

Η ιεράρχηση αναγκών του Maslow έχει ισχύ, κατά τους μανάτζερς, γιατί αν και οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά στη σύγχρονη ξενοδοχειακή βιομηχανία, σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη σαν παράγοντες υποκίνησης.. Κι αυτό με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας και όχι εποχιακής, εξασφάλιση ανταμοιβής για υπερωρίες, αργίες κα.

Κριτική στην θεωρία του Maslow. Παρά το γεγονός ότι ο Maslow δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο – αφού δεν είχε προσδιορίσει συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων στον χώρο εργασίας – η θεωρία αυτή έχει κατά πολύ επηρεάσει τους μανάτζερς. Παρόλα αυτά έχει δεχτεί κριτική κυρίως στα παρακάτω σημεία:

- Οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν οδηγούν πάντοτε τους ανθρώπους να επιδιώξουν ικανοποίηση αναγκών ανωτέρου επιπέδου. Σε αυτό παίζουν ρόλο διάφορες μεταβλητές όπως οι φιλοδοξίες, η ηλικία, η εξέλιξη της καριέρας κα.
- Οι άνθρωποι θεωρούν ότι έχουν καλύψει τις διάφορες ανάγκες τους όχι με κάποια αντικειμενικά κριτήρια αλλά με βάση τις υποκειμενικές αντιλήψεις και την βαρύτητα που δίνουν στις ανάγκες αυτές. Αυτό σημαίνει ότι το πότε η ανάγκη θεωρείται καλυμμένη διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.
- Υπάρχουν ανάγκες που μπορεί να εμφανίζονται σε παραπάνω από μία κατηγορίες. Για παράδειγμα τα χρήματα μπορεί για άλλους να είναι τρόπος κάλυψης φυσιολογικών αναγκών και για άλλους να καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες.²⁶

²⁶ ΚΑΛΕΑΛΗΣ Γ. Θέματα Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπίμπης, Θεσσαλονίκη

4.4.2. F. Herzberg, θεωρία «Παραγόντων Υποκίνησης-Υγιεινής».

Το 1968 ο F. Herzberg πρότεινε την ιδέα του εμπλουτισμού της εργασίας ως μια συνέχεια του KITA (kick-in-the-ass / σπρωξιά στα οπίσθια) η οποία αποτέλεσε για τους περισσότερους διευθυντές, μια προσέγγιση στο θέμα της παρακίνησης των εργαζομένων. Ο εμπλουτισμός της εργασίας βασίστηκε στην πεποίθηση του Herzberg ότι «ο μόνος τρόπος να παρακινείς τους υφισταμένους είναι να τους δίνεις εργασία με προκλήσεις όπου μπορούν να αναλάβουν υπευθυνότητες». Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την δυνατότητα τροποποίησης της εργασίας από τον υπάλληλο ούτως ώστε να είναι πιο σημαντική και να του δίνει την ευκαιρία για αναγνώριση και μεγαλύτερη υπευθυνότητα.

Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη στους χώρους εργασίας. Σύμφωνα με αυτή, οι παράγοντες που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση είναι τελείως διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες Υποκίνησης που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και αποτελούν τα «κίνητρα». Η απουσία τους όμως δε δημιουργεί στα άτομα κάποιο συναίσθημα δυσαρέσκειας. Σε αντίθεση, η απουσία των παραγόντων Υγιεινής που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον εργασίας, γίνεται αιτία δυσαρέσκειας ενώ η παρουσία τους δεν σημαίνει και την υποκίνηση των εργαζομένων. Αυτή η ομάδα αποτελεί τα «αντικίνητρα».

Όπως φαίνεται παρακάτω η έρευνα του Herzberg ανέδειξε έξι κίνητρα και οκτώ αντικίνητρα. Τα κίνητρα σχετίζονται με την ίδια την εργασία και τα αντικίνητρα με το περιβάλλον της εργασίας.

Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg.

Κριτική στην θεωρία του Herzberg. Στην πραγματικότητα, η θεωρία του Herzberg είναι μια προέκταση της θεωρίας του Maslow αλλά βασισμένη στον χώρο εργασίας. Αντιρρήσεις διατυπώθηκαν στις δυνατότητες υποκίνησης που έχουν κάποια αντικίνητρα όπως είναι η αμοιβή, το κύρος και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg, λειτουργούν μόνο ως αντικίνητρα και δεν έχουν την δυνατότητα ουσιαστικής υποκίνησης για τον εργαζόμενο. Στην πραγματικότητα όμως

η καθημερινή εμπειρία έχει δείξει ότι μπορούν να λειτουργήσουν και ως κίνητρα.²⁷

4.4.3. D. Mc Clelland, θεωρία του «Κινήτρου Επίτευξης».

Σύμφωνα με τον McClelland (1953), κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τρεις επίκτητες ανθρώπινες ανάγκες για επίτευξη σκοπών (achievement), δημιουργία Κίνητρα - Αντικίνητρα

- Επίτευξη κάποιου στόχου - Η διοίκηση και πολιτική του οργανισμού
- Αναγνώριση της προσπάθειας - Η επίβλεψη
- Εξέλιξη στην εργασία - Οι συνθήκες εργασίας
- Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
- Υπευθυνότητα - Ο μισθός
- Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης - Το κύρος
- Η προσωπική ζωή

Η ασφάλεια εργασίας δεσμών (affiliation) και εξουσία (power). Ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διαπιστώσει τον βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον κάθε εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η ανάγκη για επίτευξη στόχων είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας ολοκλήρωσης σχετικά δύσκολων και προκλητικών στόχων. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας ικανοποιούνται με την επιτυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, ανεξάρτητα από το αν κάποιος παρατηρεί την επιτυχημένη προσπάθειά τους ή όχι. Η επιτυχία τους είναι από μόνη της μια επιβράβευση. Η επιθυμία τους να επιτύχουν, τους κάνει να αναλαμβάνουν καθήκοντα και αρμοδιότητες – συνήθως όχι πολύ δύσκολα – μόνο όταν οι ίδιοι εκτιμούν ότι έχουν πιθανότητες να επιτύχουν. Η ανάγκη αυτή είναι επίκτητη και ο βαθμός που αναπτύσσεται σε κάθε άνθρωπο διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία του.

²⁷ www.keta-ionion.gr/files/MANAGEMENT

2. Η ανάγκη για δημιουργία δεσμών είναι στην ουσία ανάγκη για φιλικές και θερμές σχέσεις με τους ανθρώπους. Η ανάγκη αυτή κάνει τους εργαζόμενους να επιδιώκουν την συνεργασία και να αναζητούν την έγκριση αλλά την επιβεβαίωση από την ομάδα. Το κίνητρο δεν είναι η απόδοση αλλά η αποδοχή από την ομάδα.

3. Η ανάγκη για εξουσία ή δύναμη περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων. Ο εργαζόμενος που έχει έντονη την ανάγκη για εξουσία μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με δύο τρόπους: είτε αναζητώντας εξουσία για να επικρατήσει σε προσωπικό επίπεδο, είτε για να την χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα ή τον οργανισμό. Εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ, εάν θα εκμεταλλευτεί την ανάγκη για εξουσία του εργαζόμενου προς όφελος του οργανισμού ή όχι.

Οι τρεις αυτές επίκτητες ανάγκες δεν είναι ασύμβατες. Υπάρχουν απλώς διακυμάνσεις ανάλογα με τον κάθε εργαζόμενο. Κριτική στην θεωρία του McClelland είναι μια ευέλικτη προσέγγιση γιατί λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες και την διαφορετική αντιμετώπιση των διαφόρων αναγκών από διαφορετικούς ανθρώπους. Οι επιφυλάξεις που επισημάνθηκαν είναι δύο: πρώτον, ότι δεν περιγράφει αρκετά την πολυπλοκότητα της διαδικασίας υποκίνησης και δεύτερον, ότι σε αντίθεση με τα ερευνητικά δεδομένα από τον χώρο της ψυχολογίας, οι ανάγκες που εντόπισε είναι επίκτητες και μαθαίνονται άρα και αλλάζουν κατά την διάρκεια ζωής του ανθρώπου.²⁸

4.4.4. V. Vroom, θεωρία της «Προσδοκίας».

Ο Vroom το 1964, υποστήριξε με την θεωρία της προσδοκίας, ότι η υποκίνηση είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δύο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό.

Προσδοκία: είναι ο κατά εκτίμηση βαθμός πιθανότητας ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα.

Προτίμηση: είναι ο βαθμός επιθυμίας για συγκεκριμένα αποτελέσματα ή με άλλες λέξεις, ο βαθμός προτίμησης για ένα αποτέλεσμα μεταξύ άλλων.

²⁸ ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ. MANAGEMENT, Εκδόσεις Α.Θ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002

Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών και επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες – στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή οδηγούν στην αποφυγή ενός λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος, π.χ. κόπωση, ανασφάλεια.

Κριτική στην θεωρία του Vroom. Έχουν επισημανθεί επιφυλάξεις στην θεωρία του Vroom, στο γεγονός ότι περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν την απαιτούμενη ικανότητα, την ακριβή αντίληψη του ρόλου τους και την ικανότητα για ακριβή υπολογισμό των ανταμοιβών. Επίσης η θεωρία αυτή δεν δίνει συγκεκριμένες λύσεις για την υποκίνηση των ατόμων.²⁹

4.4.5. Το πρότυπο των L.W. Porter & E.E. Lawler

Βασισμένη πάνω στην μάλλον πρώιμη και απλοϊκή διατύπωση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom, είναι η θεωρία των Porter και Lawler (1968) η οποία δεν διαφέρει, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, στις βασικές αρχές με την άποψη του Vroom.

Σύμφωνα με αυτή, η προσπάθεια που θα κάνει ο εργαζόμενος εξαρτάται καταρχήν από την αντίληψη που έχει ότι εάν προσπαθήσει θα λάβει κάποιες ανταμοιβές καθώς και ποια είναι η αξία που ο ίδιος αποδίδει στις ανταμοιβές αυτές. Βέβαια δεν είναι σίγουρο ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση αφού ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την ικανότητα για να εκτελέσει το έργο που του ανατέθηκε αλλά και να γνωρίζει τι απαιτούν οι άλλοι από αυτόν όσον αφορά αυτό το έργο. Η διαδικασία περιγράφεται παρακάτω :

Διαδικασία Υποκίνησης κατά το πρότυπο Porter και Lawler

Η επίδοση θα οδηγήσει στις α) εσωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι το επίτευγμα, η αναγνώριση και β) εξωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι ο μισθός, οι καλές συνθήκες εργασίας, τα bonus κ.α. Αν τώρα οι ανταμοιβές που θα δώσει η διεύθυνση θεωρηθούν ικανοποιητικές από τους εργαζόμενους, τότε θα δημιουργηθεί ένα κύκλωμα και ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει πάλι να επαναλάβει την ίδια συμπεριφορά για να έχει τις ίδιες ελκυστικές ανταμοιβές.

²⁹ ΜΟΥΖΑ – ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2006

Κριτική στην θεωρία των L.W. Porter και E.E Lawler. Η θεωρία δίνει πιο συγκεκριμένες προτάσεις για την παρακίνηση των εργαζομένων από ότι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom. Θα πρέπει όμως να τονιστεί, ότι οι εργαζόμενοι ανάλογα με τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους δίνουν διαφορετική σημασία στις κάθε είδους αμοιβές.³⁰

4.4.6. J. Adams, θεωρία της «Δικαιοσύνης και Ισότητας».

Η θεωρία της Δικαιοσύνης και Ισότητας του Adams (1963), προσπαθεί να ερμηνεύσει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς τους. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται «αδικημένοι» σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, προσπαθούν να διορθώσουν την αδικία αυτή. Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει την προσπάθεια και την συνολική προσφορά του στην

Επίδοση

Γνώση του έργου που απαιτείται

Ικανότητα

Προσπάθεια

Ικανοποίηση

Θεωρούμενες ως δικαιωματικές ανταμοιβές

Εξωτερικές Ανταμοιβές

Εσωτερικές Ανταμοιβές

Αντίληψη στην προσπάθεια

³⁰ www.iwn.gr/datafiles

Ανταμοιβή

Αξία ανταμοιβών

Η σχέση προσπάθειας και αποτελέσματος μπορεί να αποδοθεί με τον παρακάτω λόγο:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ατομικά)

ΠΡΟΣΦΟΡΑ (ατομική)

Με τον όρο «αποτελέσματα» εννοούμε οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί ότι του προσφέρεται λόγω της προσπάθειάς του (μισθός, ασφάλιση, ικανοποίηση από την εργασία, κύρος, κοινωνική συναναστροφή κα). Ο όρος «προσφορά» περιλαμβάνει οτιδήποτε ο ίδιος ο εργαζόμενος θεωρεί ότι προσφέρει στην εργασία του (χρόνος, προσπάθεια, εμπειρία, γνώσεις). Πρόκειται για μια υποκειμενική και ενδεχομένως αυθαίρετη κρίση που ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να κάνει για τον εαυτό του.

Η τιμή του λόγου μπορεί να είναι μικρότερη, ίση και μεγαλύτερη από την μονάδα. Αν σύμφωνα με την εκτίμηση του εργαζομένου, η προσφορά του είναι μεγαλύτερη από τα αποτελέσματα, η τιμή του λόγου είναι μικρότερη από την μονάδα, ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αδικείται και η αδικία αυτή του προκαλεί δυσαρέσκεια. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος προσπαθεί να διορθώσει την αδικία και έτσι είτε μειώνει την προσφορά του, για να γίνει ανάλογη των αποτελεσμάτων, είτε προσπαθεί να αυξήσει τα αποτελέσματα απαιτώντας αύξηση μισθού, μεγαλύτερη άδεια, λιγότερες ώρες εργασίας και οτιδήποτε μπορεί να αποκαταστήσει την αδικία.

Η τιμή του λόγου είναι ίση με την μονάδα, όταν τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος αντιστοιχούν, σύμφωνα με την εκτίμησή του, στην προσφορά του. Τότε υπάρχει η αίσθηση της δικαιοσύνης και της ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τη συνέχεια ή ακόμα και την βελτίωση της προσφοράς.

Όταν η τιμή είναι μεγαλύτερη από την μονάδα, σημαίνει ότι τα αποτελέσματα είναι περισσότερα από την προσφορά. Σε αυτήν την περίπτωση δεν υπάρχει ιδιαίτερη αντίδραση από τον εργαζόμενο εκτός εάν παρατηρηθεί προσπάθεια εξομάλυνσής της διαφοράς με αύξηση της προσφοράς.

Κριτική στην θεωρία του Adams. Σύμφωνα με την θεωρία της δικαιοσύνης και ισότητας, ο μάνατζερ μπορεί να αξιολογήσει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τα οφέλη που λαμβάνουν από τον οργανισμό με ένα υποκειμενικό τρόπο. Ποια παροχή θα λειτουργήσει υποκινητικά για έναν εργαζόμενο η απάντηση είναι υποκειμενική. Η θεωρία δεν επιχειρεί να καθορίσει τα αποτελέσματα που θα έχει μια προσπάθεια περιορισμού της αδικίας. Πως ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ότι αδικείται θα προσπαθήσει να επανορθώσει αυτήν την αδικία; προσπαθώντας να αυξήσει τα οφέλη του; προσπαθώντας να μειώσει τα οφέλη των άλλων; Η απάντηση δεν είναι ξεκάθαρη.³¹

4.4.7. B.F. Skinner, θεωρία της «Ενίσχυσης»

Σύμφωνα με την θεωρία του Skinner (1974), η συμπεριφορά που θα ενισχυθεί θα επαναληφθεί από τον εργαζόμενο ενώ αντίθετα, αυτή που δεν θα ενισχυθεί έχει πολύ λιγότερες πιθανότητες να επαναληφθεί. Δύο σημεία της θεωρίας του είναι ιδιαίτερα σημαντικά: ο καθορισμός του περιβάλλοντος και η ενίσχυση. Αποδίδει στον άνθρωπο δύο τύπους συμπεριφοράς, την αποκρισιακή και την λειτουργική. Η αποκρισιακή παρουσιάζεται σαν συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος. Η λειτουργική συμπεριφορά που παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμα, υπήρξε η κύρια μονάδα στην έρευνα του Skinner. Όταν αυτός ο τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα ορισμένο είδος συνέπειας, είναι πιο πιθανό ότι θα ξανασυμβεί και μια συνέπεια που έχει αυτό το αποτέλεσμα ονομάζεται θετική ενισχυτική. Μερικά ερεθίσματα λέγονται αρνητικές ενισχυτικές. Κάθε αντίδραση που ελαττώνει την ένταση ενός τέτοιου ερεθίσματος – ή που το εξαφανίζει – είναι πιο πιθανό ότι θα ξαναπαρουσιαστεί όταν το ερέθισμα επαναληφθεί.

Το κεντρικό και πιο σπουδαίο χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι η απόλυτη απουσία κάθε αναφοράς στο συνειδητό του οργανισμού. Μια ενίσχυση είναι ένα ερέθισμα που αυξάνει την πιθανότητα μιας αντίδρασης. Η ενίσχυση δεν φέρνει ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα, αλλά ορίζεται αποκλειστικά με βάση τις επιδράσεις της επί της φανερής συμπεριφοράς. Χρησιμοποιώντας αυτήν την μέθοδο, ο Skinner, δημιούργησε αυτά που ονομάζει προγράμματα ενίσχυσης, στα οποία προσδιορίζει την συχνότητα και τον χρόνο αμοιβών.

³¹ **ZABΛANOS M.** Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 1998

Γενικά η θετική ενίσχυση δουλεύει καλύτερα από την αρνητική και οι ενισχυτικές πρέπει να γίνονται αμέσως μετά την συμπεριφορά. Έτσι με πρόγραμμα αμοιβών και τιμωριών, μπορούμε να διαμορφώσουμε τους εργαζομένους μας ώστε να συμπεριφέρονται με επιθυμητό τρόπο.

Κριτική στην θεωρία του Skinner. Η εφαρμογή των παραπάνω μέτρων θα απαιτούσε ορισμένα μέτρα. Πρώτον, θα έπρεπε να προσδιοριστεί η επιθυμητή συμπεριφορά. Είναι κίνητρο, για παράδειγμα, οι ώρες εργασίας; Όσο υπάρχει πρόβλημα συμφωνίας σε αυτό το σημείο, υπάρχει βέβαια και στις άλλες θεωρητικές μας μεθόδους. Δεύτερον, πρέπει να προσδιορίσουμε τι είναι θετικά και τι αρνητικά ενισχυτικό για κάθε εργαζόμενο και να βρούμε το επίπεδο παρακίνησής του. Τρίτον, θα εφαρμόζαμε ένα ειδικά διαλεγμένο πρόγραμμα ενίσχυσης. Σύμφωνα με την θεωρία, η παρακινούμενη συμπεριφορά θα αυξηθεί.

32

4.4.8. Η θεωρία του Kurt Lewin.

Η θεωρία του Kurt Lewin μπόρεσε να προσθέσει κάτι το καινούργιο στις μέχρι τότε θεωρίες της παρακίνησης, και αυτό γιατί ήταν ο πρώτος που εξήγησε ότι η παρακίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται ένα άτομο. Επίσης υποστηρίζει ότι εάν θέλουν οι διοικούντες να καταλάβουν την συμπεριφορά ενός εργαζομένου πρέπει να γνωρίζουν κάποια πράγματα γι αυτόν αλλά και το περιβάλλον που βρίσκεται. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο και από διαφορετικά κίνητρα, δήλωση που έχει εφαρμογή στις βασικές απόψεις για την παρακίνηση. Η ένταση που έχουν αυτά τα κίνητρα εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται ανάλογα δηλαδή με τις συνθήκες.

Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα περιβάλλον στο οποίο δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Πρόκειται για τα αντικίνητρα και τα κίνητρα αντίστοιχα που αναφέρουν οι άλλες θεωρίες. Η συμπεριφορά που θα έχουν στην εργασία τους θα εξαρτηθεί από το ποια δύναμη θα έχει την μεγαλύτερη ένταση.

³² www.iwn.gr/datafiles

Έτσι λοιπόν καθήκον του κάθε μάνατζερ είναι να μπορέσει να θέσει σε έλεγχο αυτές τις δυνάμεις και συγκεκριμένα: α) να μειώσει τις ανασταλτικές, π.χ. να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, να παρέχει ασφάλιση β) να αυξήσει την ένταση των καθοδηγητικών π.χ. να δώσει προαγωγές, να επιβραβεύσει το έργο τους .

Κριτική στην θεωρία του Kurt Lewin. Και στην θεωρία του Kurt Lewin, η οποία έχει πολλά κοινά σημεία με την θεωρία του Herzberg, τέθηκε η επισήμανση ότι η κρίση για το ποιες δυνάμεις θεωρούνται ανασταλτικές και ποιες καθοδηγητικές είναι υποκειμενική. Για άλλους μπορεί μια δύναμη να θεωρηθεί ανασταλτική ενώ για άλλους να είναι καθοδηγητική.³³

³³ ΚΑΛΕΑΛΗΣ Γ. Θέματα Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπίμπης, Θεσσαλονίκη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων Στον Ξενοδοχειακό Τομέα

5.1 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού τομέα είναι ότι στηρίζεται στον μεγαλύτερο βαθμό στην διαπροσωπική επικοινωνία με τον πελάτη. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός στην παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών φιλοξενίας καθιστώντας το μάλιστα πολύ απαιτητικό στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία όλοι οι διευθυντές θεωρούνται διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, ή πιο σωστά όλοι οι διευθυντές έχουν υπευθυνότητες που περιλαμβάνουν την ανάγκη δεξιοτήτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι κυρίως η απασχόληση και η διαπραγμάτευση με ανθρώπους: είτε αυτοί είναι οι εργαζόμενοι είτε οι πελάτες.

Η επιτυχία της διοίκησης εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντών να εργάζονται με ανθρώπους. Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού έχει ως προτεραιότητά του τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων και πως αυτές θα συμπλεύσουν με τις ανάγκες -ή καλύτερα με τους οργανωτικούς στόχους και σκοπούς- της επιχείρησης. Πρέπει να έχει την γνώση και την ικανότητα όχι μόνο να διευθύνει αλλά να αναπτύξει επιτυχώς, να χρησιμοποιήσει σωστά και να συντονίσει τις δεξιότητες του προσωπικού. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η εφαρμογή του κατάλληλου προγραμματισμού, σχεδιασμού και στρατηγικής για την προσέλκυση, ανάπτυξη, ανταμοιβή και διατήρηση του καλύτερου προσωπικού έτσι ώστε να επιτευχθούν οι οργανωτικοί σκοποί και οι λειτουργικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στις τουριστικές επιχειρήσεις, η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει α) να εξασφαλίζουν ικανούς εργαζομένους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και β) να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες τους αποτελεσματικά. Για αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων, η διεύθυνση προσωπικού έχει την ανάγκη συνεργασίας με τους υπεύθυνους τμημάτων οι οποίοι πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγουν, να εκπαιδεύουν

να διευθύνουν, να ελέγχουν και να αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Με άλλα λόγια θα πρέπει να θεωρούν ως ευθύνη τους τις παρακάτω δραστηριότητες³⁴

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξεκινάει με το στάδιο του προγραμματισμού όπου καθορίζονται οι στόχοι σε σχέση με την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης αλλά και οι πιθανοί τρόποι προσέγγισης των στόχων αυτών. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό επιχειρεί να υπολογίσει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές δυσάρεστες καταστάσεις, όπως έλλειψη κατάλληλου προσωπικού, αδυναμία ανανέωσης προσωπικού κα.

Ο προγραμματισμός όπως και η προσέλκυση νέων εργαζομένων γίνεται σαφώς από την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού αλλά είναι απαραίτητη η συμμετοχή και των άλλων διευθυντών τμημάτων. Προσέλκυση νέων εργαζομένων. Σε ορισμένες περιπτώσεις το υπάρχον προσωπικό ή δεν είναι κατάλληλο ή δεν επιθυμεί ή δεν επαρκεί να καλύψει τις ανάγκες κάλυψης των κενών θέσεων που δημιουργούνται. Σε αυτήν την περίπτωση η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να αναζητήσει προσωπικό από την αγορά εργασίας. Η ανάλυση και η περιγραφή της εργασίας είναι οι βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η προσπάθεια προσέλκυσης νέων εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντικό εάν θέλει κανείς να προσελκύσει ανθρώπους κατάλληλους για μια συγκεκριμένη εργασία, να είναι σαφής και για τις απαιτήσεις αυτής της εργασίας. Στην ανάλυση εργασίας περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις και τα προσόντα που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία, ενώ η περιγραφή εργασίας είναι μια περίληψη των χαρακτηριστικών αυτών.³⁵

³⁴ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005

³⁵ ΜΠΟΓΚΑ – ΚΑΡΤΕΡΗ Κ. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2003

Επιλογή υποψηφίων. Η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου στην κατάλληλη θέση είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα δύσκολη που απαιτεί εμπειρία, γνώσεις και καλή διαίσθηση. Η επιλογή μπορεί να γίνει με εσωτερικές προαγωγές ή να προσληφθούν άτομα εκτός της επιχείρησης. Ο υποψήφιος συμπληρώνει ειδικό έντυπο αίτησης και το καταθέτει μαζί με το βιογραφικό του σημείωμα. Από αυτά παρέχονται πληροφορίες για την εκπαίδευση και την εμπειρία του υποψηφίου, την ανάπτυξή του αλλά και την σταθερότητά του στην προηγούμενες θέσεις του. Δίνεται, λοιπόν, μια ευκαιρία για μια αρχική αξιολόγηση των υποψηφίων, μέσα από την οποία μπορεί να φανεί ότι κάποιοι δεν είναι κατάλληλοι γιατί δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για την συγκεκριμένη θέση. Εάν το βιογραφικό σημείωμα παρουσιάζει ενδιαφέρον, προχωράει η διαδικασία επιλογής με την συνέντευξη, όπου ο διευθυντής παίρνει πληροφορίες για τον υποψήφιο και ο υποψήφιος κάνει τις εκτιμήσεις του για τον διευθυντή και την επιχείρηση.

Διαδικασία επιλογής υποψηφίων

Αίτηση και βιογραφικό σημείωμα

Απόρριψη

1^η Συνέντευξη

Απόρριψη

2^η Συνέντευξη

Απόρριψη

Επιλογή

Η διαδικασία επιλογής για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί την πρόσληψη εργαζομένων των οποίων οι ικανότητες να μην υπερβαίνουν αλλά και ούτε να μειονεκτούν των απαιτήσεων της εργασίας. Κι αυτό γιατί εάν ο εργαζόμενος έχει παραπάνω προσόντα από ότι απαιτούνται, τίθεται θέμα παρακίνησης και ενδιαφέροντός του για το αντικείμενο ενώ εάν έχει λιγότερα δεν μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στα καθήκοντά του. Υποδοχή νέων υπαλλήλων. Η υποδοχή των νέων εργαζομένων, έχει ως στόχο την γρήγορη ένταξή τους ως μέλη της ομάδας, ώστε να είναι ικανοί για υψηλή απόδοση όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Η

διαδικασία αυτή είναι αρχικά του τμήματος προσωπικού, στον βαθμό που πρέπει να παρασχεθούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και στην συνέχεια είναι του άμεσου προϊσταμένου του για τις λεπτομέρειες εκτέλεσης της εργασίας του. Τέτοιου είδους πληροφορίες είναι γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση, τους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του, τους πελάτες, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα πρότυπα του ξενοδοχείου, τις ώρες απασχόλησης, τις διαδικασίες που θα πρέπει να τηρεί στο τμήμα του. Πληροφορίες χρειάζεται και ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου γι αυτόν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να τον βοηθήσει να αναπτύξει μια γρήγορη και εποικοδομητική συνεργασία μαζί του. Τέτοιου είδους πληροφορίες είναι η προηγούμενη εμπειρία του εργαζομένου, η φύση της προηγούμενης εργασίας του, η εκπαίδευσή του, η οικογενειακή του κατάσταση.³⁶

Εκπαίδευση υφισταμένων. Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι μια πολύ αποδοτική επένδυση. Κι αυτό γιατί μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, μια επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερα τις ικανότητες των εργαζομένων και γίνεται η ίδια αποδοτικότερη. Πέρα όμως από τα οφέλη που έχει η ίδια η επιχείρηση, η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό κίνητρο υποκίνησης για τους εργαζομένους οι οποίοι βλέπουν την εκπαίδευση ως αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών τους και ως προσωπική επένδυση. Συμπεραίνουμε ότι η επιμόρφωση και η προσπάθεια ανάπτυξης του προσωπικού μπορεί να είναι επωφελής σε ατομικό επίπεδο αλλά και στο σύνολο της επιχείρησης.

Η διαδικασία επιμόρφωσης του προσωπικού

Καθορισμός αναγκών

Μετατροπή των αναγκών σε προγράμματα – Εφαρμογή

Αξιολόγηση των προγραμμάτων.³⁷

³⁶ΒΑΛΒΗΣ Μ. Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 2005

³⁷ΜΟΥΖΑ – ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2006

5.2 Η θεωρία X και Ψ

Κατά τον McGregor υπάρχουν στην πράξη δύο ομάδες υποθέσεων γύρω από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ανάλογα με το ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ηγέτης καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα ονόμασε X και τη δεύτερη Y.

Θεωρία X: Ο μέσος άνθρωπος-εργαζόμενος είναι τεμπέλης και προσπαθεί να αποφύγει υπευθυνότητα και σκληρή εργασία. Σε γενικές γραμμές είναι ανίκανος και χρειάζεται οπωσδήποτε καθοδήγηση και άμεσο, συνεχή έλεγχο.

Πιο συγκεκριμένα οι υποθέσεις της ομάδας X είναι οι ακόλουθες:

- Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει εάν μπορεί.
- Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθυνών, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και πάνω από όλα θέλει σιγουριά.

Θεωρία Y: Ο άνθρωπος-εργαζόμενος είναι γενικά πρόθυμος να εργαστεί, αγαπά την σκληρή εργασία, ενθουσιάζεται με την υπευθυνότητα, είναι ικανός, έξυπνος, διορατικός, δε χρειάζεται συνεχή έλεγχο, είναι ομαδικός και χρήσιμος.

Πιο συγκεκριμένα οι υποθέσεις της ομάδας Y είναι οι ακόλουθες:

- Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία, καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες, μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις κι αυτοέλεγχο για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει.
- Η συναίνεση προς τους στόχους συναρτάται με τις αμοιβές, που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων.
- Το κανονικό άτομο, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά

και να επιδιώκει την ευθύνη.

- Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας, και δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού είναι πλατιά κι όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους.

Αν ο ηγέτης πιστεύει στην Θεωρία Χ, δίνει έμφαση στους στόχους του οργανισμού και όχι των εργαζομένων ενώ αν πιστεύει στην Θεωρία Υ δίνει προτεραιότητα στην σχέση του με τους εργαζομένους και την ικανοποίησή τους.³⁸

5.3 Η θεωρία του R. Likert

Η θεωρία του R. Likert-τα τέσσερα συστήματα διοίκησης. Κατά τον Likert υπάρχουν τα παρακάτω συστήματα διοίκησης:

1^ο σύστημα: Εκμεταλλευτική-Εξουσιαστική. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

- Η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζομένους.
- Ο έλεγχος-συντονισμός συγκεντρώνεται στην ανώτατη διοίκηση.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων είναι σχεδόν ανύπαρκτη.
- Οι αποφάσεις από την διοίκηση διοχετεύονται στους εργαζομένους με εντολές.
- Βασικό κίνητρο για εργασία είναι ο φόβος της τιμωρίας.
- Ως αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η δημιουργία άτυπης οργάνωσης που αντιτίθεται στους στόχους της τυπικής.

³⁸ ΛΑΛΟΥΜΗΣ Α. MANAGEMENT, Εκδόσεις Α.Θ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002

2^ο σύστημα: Φιλική-Εξουσιαστική. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

- Τα στελέχη έχουν συγκαταβατική εμπιστοσύνη στους εργαζομένους.
- Για την παρακίνηση χρησιμοποιούνται ανταμοιβές αλλά και τιμωρίες.
- Η άσκηση του ελέγχου γίνεται κυρίως από την ανώτερη βαθμίδα.
- Δημιουργείται άτυπη οργάνωση που όμως δεν αντιτίθεται τελείως στους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

3^ο σύστημα: Συμβουλευτική.

- Τα στελέχη έχουν κάποια εμπιστοσύνη στους εργαζομένους.
- Στα μεσαία και κατώτερα επίπεδα υπάρχει κάποια περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων.
- Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη.
- Υπάρχει ευρεία εξουσιοδότηση.
- Η άτυπη οργάνωση μπορεί να υποστηρίζει ή και να αντιτίθεται στην τυπική οργάνωση.

4^ο σύστημα: Συμμετοχική.

- Τα στελέχη έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στους εργαζομένους.
- Χρησιμοποιούν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις γνώμες των υφισταμένων τους.
- Ανταμείβουν οικονομικά την ομαδική συμμετοχή.
- Διαθέτουν πολύ χρόνο για επικοινωνία.

Τα εμπόδια και οι δυσκολίες στην αξιολόγηση των υφισταμένων είναι τα εξής:

- Ένας διευθυντής, κυρίως όταν βρίσκεται υψηλά στην ιεραρχική βαθμίδα και έχει πολλούς υφισταμένους, μπορεί να έχει περιορισμένη επαφή με τους υφισταμένους του και να μην έχει ολοκληρωμένη άποψη για την απόδοσή τους.
- Τα πρότυπα απόδοσης διαφέρουν κατά αξιολογητή. Κάποιοι είναι αυστηρότεροι στην αξιολόγησή τους κάποιοι πιο ελαστικοί.
- Οι προσωπικές αξίες και η προδιάθεση του αξιολογητή μπορούν να οδηγήσουν σε αδικίες και άνιση μεταχείριση για κάποιους εργαζομένους.
- Οι αξιολογήσεις βασίζονται σε κρίσεις υποκειμενικές.

Η αξιολόγηση γίνεται με διάφορους τρόπου. :

- Ενθαρρύνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Λειτουργούν όλοι μαζί ως μια ομάδα.³⁹

5.4 Η θεωρία των Tannenbaum και Schmidt.

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, η διοίκηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές: από πολύ αυταρχική έως απόλυτα δημοκρατική. Οι μορφές ποικίλλουν ανάλογα με την εξουσία που παραχωρεί το διοικητικό στέλεχος στους υφισταμένους του. Το κατάλληλο στιλ διοίκησης εξαρτάται από τις συνθήκες και από τις προσωπικότητες όλων των εργαζομένων .

Ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή διοίκηση, η ηγεσία του προσωπικού απαιτεί και προϋποθέτει την αποδοχή από τους υφισταμένους των οδηγιών και εντολών του διευθυντή όταν αρκετές φορές λόγω της ιδιομορφίας της εργασίας ζητά από αυτούς να υπερβούν τα όρια των συμβατικών υποχρεώσεων, να εργαστούν πέρα από το συμφωνημένο ωράριο και να προσφέρουν επιπλέον εργασία. Επιτυχημένος είναι ο ηγέτης που όχι απλώς καθοδηγεί το προσωπικό προς ένα ορισμένο σκοπό αλλά καταφέρνει να πείσει τους εργαζόμενους για την αξία της προσπάθειάς τους και να τους κάνει να αισθάνονται ικανοποίηση για την εξέλιξη αυτή.

Υποκίνηση υφισταμένων. Κάθε επιχείρηση θέτει συγκεκριμένους στόχους για την επίτευξη των οποίων απαιτείται η συνεργασία όλου του προσωπικού. Είναι όμως γεγονός ότι τα άτομα δεν δραστηριοποιούνται από μόνα τους για την υλοποίηση των στόχων και επομένως η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να υιοθετήσει παράγοντες που ενθαρρύνουν αποτελεσματικά τα μέλη της στο να συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των στόχων της. Η παρακίνηση προκαλεί, κατευθύνει και στηρίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά . Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, ένταση προσωπικών αναγκών.

³⁹ www.kete-ionion.gr/files/MANAGEMENT

Το άτομο συμπεριφέρεται κατά το έναν ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Εάν θέλαμε να παραστήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά θα ήταν κάπως έτσι:

Ανάγκες

Παρακίνηση

Συγκεκριμένη συμπεριφορά

Ικανοποίηση αναγκών.

Όλοι οι διευθυντές επιθυμούν πιστούς υφισταμένους, που θα παράγουν μια ικανοποιητική ποιότητα και ποσότητα εργασίας. Από την πλευρά τους οι υφιστάμενοι αναζητούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο διαβίωσης, ασφάλεια εργασίας, αναγνώριση των προσπαθειών τους και μια πρόκληση ή ένα κίνητρο για να βελτιώσουν την εργασία τους και τους εαυτούς τους. Τι είναι αυτό που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες της διεύθυνσης και των υφισταμένων; Το βέβαιο είναι ότι, όσα πιο πολλά παράγει μια επιχείρηση μέσα από την αφοσίωση των εργαζομένων της, τόσα πιο πολλά πρέπει να προσφέρει σε αυτούς. Έτσι πολλές επιχειρήσεις στρέφονται προς την υποκίνηση παραγωγικότητας, προκειμένου να εφαρμόσουν την προσέγγιση αυτή.

Επικοινωνία με τους υφισταμένους. Η επικοινωνία θεωρείται από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας σε μια επιχείρηση. Οι διευθυντές χρησιμοποιούν την διαδικασία της επικοινωνίας για πολλούς και διαφορετικούς λόγους:

για να μεταφέρουν χρήσιμες πληροφορίες σε άλλους εργαζόμενους στην επιχείρηση, για να υποδείξουν τα καθήκοντα των εργαζομένων, για να τους παροτρύνουν, να τους επιπλήξουν, να δείξουν ικανοποίηση ή απογοήτευση για την απόδοσή τους, να λάβουν χρήσιμες πληροφορίες ή να ικανοποιήσουν τις αντιδράσεις των υφισταμένων.⁴⁰

5.5 Έλεγχος και Αξιολόγηση της απόδοσης

Στον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι ενέργειες στο συγκεκριμένο επίπεδο αφορούν τον έλεγχο της λειτουργίας, του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και αποσκοπεί στη σύγκριση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά. Επιμέρους μέτρα μπορεί να είναι:

⁴⁰ ΖΑΒΑΛΑΝΟΣ Μ. Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 1998

- α) η διασφάλιση της ποιότητας,
- β) η καταγραφή αρνητικών σχολίων των πελατών,
- γ) η αξιολόγηση του προσωπικού και
- δ) η επιβράβευση ή η τιμωρία του προσωπικού.

Η μεταστροφή των στρατηγικών πόρων από το οικονομικό κεφάλαιο της βιομηχανικής κοινωνίας στο ανθρώπινο κεφάλαιο της πληροφορικής κοινωνίας, αναδεικνύει τους ανθρώπινους πόρους σαν την ανταγωνιστική τομή του μέλλοντος, για τα ξενοδοχεία. Τα στελέχη του ξενοδοχειακού τομέα αν και έχουν υποστηρίξει τη σημασία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε πολλές έρευνες, στην πράξη φαίνεται ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες είναι επικεντρωμένες στο βραχυπρόθεσμο κέρδος και τα θέματα αγοραστικής λειτουργίας. Όπως και να έχει, η ξενοδοχειακή βιομηχανία θα πρέπει να στρέψει την προσοχή της στις αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινων πόρων, αφού η ανάγκη επικέντρωσης στον πελάτη, θέτει σε πρώτη θέση την εργασιακή ποιότητα και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Η διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες, τη «σκληρή» (*hard*) και τη «μαλακή» (*soft*). Η παραδοσιακή «σκληρή» διοίκηση, χαρακτηρίζεται από υποδείγματα που σκοπό έχουν τη διασφάλιση του σωστού αριθμού και του σωστού τύπου εργατικού δυναμικού, στην κατάλληλη θέση και την κατάλληλη στιγμή ενώ η «μαλακή» προσέγγιση είναι περισσότερο επικεντρωμένη στη δημιουργία επιχειρησιακής κουλτούρας, ώστε να επιτύχει τη ενοποίηση των επιχειρησιακών επιδιώξεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.⁴¹

Στον ξενοδοχειακό τομέα το «μαλακό» μοντέλο κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος λόγω της ιδιαίτερης σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα. Βασικό επιχείρημα είναι η εξασφάλιση πρώτον της εργασιακής ελαστικότητας, λόγω της έντονης εποχικότητας και δεύτερον της εργασιακής σταθερότητας, λόγω της ανακύκλωσης των εργαζομένων. Η εργασιακή ευκαμψία αφορά την ικανότητα για μετακίνηση των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις, ανάλογα με τις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Παράλληλα, η εργασιακή σταθερότητα απαιτεί τη δέσμευση των εργαζομένων αλλά και την ύπαρξη ενός πυρήνα αφοσιωμένων. Ο όρος «ανακύκλωση» αναφέρεται στην ηθελημένη (αποχώρηση) ή αθέλητη (απόλυση) αποκοπή της εργασίας .

⁴¹ www.businessbooks.gr/DIOIKHSH_ANTHROPINON_PORON_ROSILI

Το πρόβλημα της ανακύκλωσης είναι ιδιαίτερα έντονο στα ξενοδοχεία και οφείλεται κυρίως στις χαμηλές αποδοχές, στην εποχικότητα, στην εξάρτηση της εργασίας από την τουριστική κίνηση, στη διάρθρωση του ωραρίου (διπλές βάρδιες), στο ότι πολλά άτομα ασχολούνται περιστασιακά κατά την περίοδο αιχμής (συμπλήρωμα μισθού), στις περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης-προαγωγής κλπ. υπαλλήλων (*core personnel*) καθώς και ενός συνόλου περιφερειακού προσωπικού (*periphery employment*).

Όλα τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσα από τις λειτουργίες του τμήματος διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα με τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού καθώς και την εμφύτευση της επιχειρησιακής κουλτούρας. Επομένως, η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, δεν έγκειται μόνο στην εξασφάλιση του κατάλληλου αριθμού εργαζομένων για την αποτελεσματική λειτουργία της. Παράλληλα, θα πρέπει να δημιουργηθεί και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατό τις ικανότητες και τις δεξιότητες του κάθε εργαζομένου.

Για μία ξενοδοχειακή μονάδα, και ιδιαίτερα για ένα ξενοδοχείο κατηγορίας πολυτελείας, ο ελάχιστος αριθμός αναγκαίου προσωπικού τείνει να γίνεται ανελαστικός. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα την πληρότητα και τον κύκλο εργασιών του ξενοδοχείου, ένας συγκεκριμένος ελάχιστος αριθμός εργαζομένων, όλων των τμημάτων και των βαθμίδων, ο οποίος θα διασφαλίζει την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία και συντήρηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Το ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό σε κάθε περίπτωση, εξαρτάται από τη σαφήνεια, τον προγραμματισμό και την οργάνωση των διεργασιών σε όλα τα επίπεδα δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ξενοδοχείου. Άρα, πρωταρχικός σκοπός της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός των διεργασιών, η διασφάλιση της εργασιακής ελαστικότητας και η δημιουργία ενός πυρήνα αφοσιωμένων υπαλλήλων.

Παράλληλα, η θεωρία της «συνεχούς βελτίωσης», προϋποθέτει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διεργασίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την αδιάκοπη εκπαίδευση και κατάρτισή τους, την ανάπτυξη των ιδιαίτερων ατομικών ικανοτήτων τους και τη δημιουργία πνεύματος ομαδικότητας με τη συγκρότηση ομάδων και την αμφίδρομη επικοινωνία με τα στελέχη της διοίκησης.

Στην πράξη, η συνεχής βελτίωση υλοποιείται με μία σταδιακή βελτίωση όλων των διεργασιών μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης και με ταυτόχρονη συνεχή ανάπτυξη των

ικανοτήτων των εργαζομένων, μέσω της εκπαίδευσης και της διευρυμένης συμμετοχής.

Στοιχεία με τον όρο διεργασίες αναφερόμαστε στις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, και οι οποίες χρησιμοποιούν όλους τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης για να παράγουν κάποιο αποτέλεσμα είτε εσωτερικό (αφορά τους μηχανισμούς λειτουργίας της επιχείρησης), είτε εξωτερικό (αφορά το τελικό παραγόμενο ξενοδοχειακό προϊόν). Οι παραπάνω διεργασίες θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να μπορούν εύκολα να αξιολογηθούν και να ελεγχθούν.

Κλειδιά για την επιτυχία είναι η αλλαγή της κουλτούρας του ξενοδοχείου, η αφοσίωση της ηγεσίας, ο προσανατολισμός στον άνθρωπο και η ομαδικότητα. Όσον αφορά την ποιότητα της εργασίας που προσφέρεται, αυτή εξαρτάται από την ικανότητα, τον επαγγελματισμό και την κρίση των εργαζομένων σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως άνθρωποι που έχουν τις δικές τους ανάγκες, επιθυμίες, αξίες και η αυτοεκτίμησή τους πρέπει να διατηρείται και να ενδυναμώνεται με τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας οι οποίες θα είναι αφοσιωμένες στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.⁴²

5.6 Τεχνικές ελέγχου της αποδοτικότητας

Ο έλεγχος είναι διαδικασία απαραίτητη για όλες τις βαθμίδες και είναι καλό να υπάρχει σε όλες τις δραστηριότητες και τις χρονικές στιγμές. Είναι ο μηχανισμός που διασφαλίζει την εναρμόνιση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας εταιρείας με τη φιλοσοφία της, τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους της.

Συνδέεται άρρηκτα με την έννοια της διαχείρισης της απόδοσης από την πλευρά της επιχείρησης, που προβλέπει τη συνεχή παρακολούθηση με στόχο την έγκαιρη αντιμετώπιση όλων των θεμάτων και αντικαθιστά σταδιακά την αξιολόγηση της απόδοσης. Βασική τους διαφορά άλλωστε είναι ότι ο έλεγχος εστιάζει στο παρόν και στο μέλλον ενώ η αξιολόγηση εφαρμόζεται αναδρομικά. Επίσης, ότι ο έλεγχος πραγματοποιείται για να μετρηθεί η αποδοτικότητα ενώ η αξιολόγηση για να μετρηθούν τα αποτελέσματα της.

⁴² ΡΟΥΠΑΣ Β. – ΛΑΛΟΥΜΗΣ Α. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1998

Βασικές αρχές που διέπουν την εφαρμογή του ελέγχου είναι να:

- είναι συγκεκριμένοι οι ρόλοι και οι ευθύνες που έχει ο καθένας
- είναι γνωστό σε ποια σημεία θα ασκείται και ποια είναι η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί
- υπάρχει ιεράρχηση στα επιμέρους σημεία της εργασίας, ώστε να γίνεται αντιληπτό ποια τα περισσότερα σημαντικά
- επικεντρώνεται στο σύνολο της εργασίας και όχι σε λεπτομέρειες

Τεχνικές ελέγχου:

- Εντοπισμός των κύριων σημείων
- Επανάληψη των στόχων ή των εντολών που μένουν προς υλοποίηση
- Κριτική / Παρατήρηση

Είδη ελέγχου:

- τυποποίηση έργου
- τυποποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων
- τυποποίηση αποτελεσμάτων
- τυποποίηση αξιών
- εποπτεία

Ο έλεγχος αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζόμενου και τον βοηθά να δομεί το πρόγραμμα και τη σκέψη του, με σύμβουλο τον προϊστάμενο. Χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για την παρακολούθηση του έργου και των στόχων της. Επίσης, είναι εργαλείο παρακολούθησης της εξέλιξης των εργαζόμενων.

Διαφορετική προσέγγιση έχει το θέμα όταν υπάρχει εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών, πράγμα που δεν σημαίνει έλλειψη ελέγχου αντιθέτως προϋποθέτει ενδιάμεσο, περιοδικό ή τελικό έλεγχο σε κρίσιμα από χρονική ή διαδικαστική άποψη στάδια. Ο ενδιάμεσος έλεγχος άλλωστε είναι πιο έγκαιρος και δίνει τη δυνατότητα για αναθεώρηση άρα και υλοποίηση των στόχων σε μεγαλύτερο βαθμό.⁴³

⁴³ ΜΠΟΓΚΑ – ΚΑΡΤΕΡΗ Κ. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Μεθοδολογία της έρευνας και καταγραφή αποτελεσμάτων

Για την καλύτερη επεξήγηση και πληρέστερη απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά την οργάνωση, τις λειτουργίες, τη στελέχωση και τις αρμοδιότητες των τμημάτων ανθρώπινων πόρων κάναμε μία έρευνα.

Τα παρακάτω στοιχεία συγκεντρώθηκαν μετά την έρευνα η οποία έγινε με δείγμα ξενοδοχείων της Ηπείρου. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν τα 4 πιο μεγάλα ξενοδοχεία της Ηπείρου σαν ένα μικρό δείγμα, τα ξενοδοχεία είναι :

1. Du Lac στα Ιωάννινα
2. Epirus Palace στα Ιωάννινα
3. Grand Serai στα Ιωάννινα
4. Arta Palace στην Άρτα

Όσον αφορά τα είδη της έρευνας μπορούμε να επισημάνουμε δύο:

- Τη Δευτερογενή έρευνα
- Τη Πρωτογενή έρευνα

Η Δευτερογενή έρευνα βασίζεται στη συλλογή στοιχείων που υπάρχουν ήδη εντός και εκτός της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν ήδη συγκεντρωθεί για κάποιον άλλο σκοπό. Από την άλλη πλευρά η Πρωτογενής έρευνα η οποία συχνά αποκαλείται και «κλασική ερευνητική μέθοδος» εμφανίζει ιδιαίτερα ευρύ πεδίο εφαρμογών στην έρευνα της αγοράς. Κατά κύριο λόγο υπάρχουν 4 κύριοι τρόποι συλλογής πρωτογενών στοιχείων:

1. Η χρήση ερωτηματολογίου
2. Οι συνεντεύξεις σε βάθος
3. Η μέθοδος της παρατήρησης
4. Ο πειραματισμός⁴⁴

⁴⁴ ΧΡΗΣΤΟΥ Ε. Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1999

Το είδος της έρευνας που χρησιμοποιήσαμε είναι πρωτογενή, και συγκεκριμένα η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο της παρούσης εργασίας, είναι χωρισμένο σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις, οι οποίες έχουν στόχο τη συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων σχετικά με το ξενοδοχείο και το συνολικό προσωπικό. Πληροφορίες όπως η δυναμικότητα των ξενοδοχείων, ο συνολικός αριθμός και τα χαρακτηριστικά (εκπαίδευση, ηλικία κλπ) του προσωπικού, θα αποτελέσουν στοιχείο σύγκρισης αλλά και επεξήγησης του τρόπου οργάνωσης του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από δύο ενότητες, η πρώτη αφορά την οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων και η δεύτερη τις λειτουργίες και τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται. Η δεύτερη ενότητα διαπραγματεύεται πληροφορίες οι οποίες έχουν ομαδοποιηθεί στις παρακάτω λειτουργίες και αρμοδιότητες του τμήματος: προσέλκυση, επιλογή, κίνητρα, εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού.

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν και για τα δύο μέρη, είναι τύπου κλειστών ερωτήσεων, στις οποίες ο ερευνητής υποδεικνύει μία σειρά τιμών, δηλαδή πιθανών απαντήσεων, από τις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει. Στο παρόν ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται επίσης διχοτομικές κλειστές ερωτήσεις (ΝΑΙ ή ΟΧΙ). Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι δε χρησιμοποιήθηκαν ανοικτού τύπου ερωτήσεις, για το λόγο ότι οι κλειστές ερωτήσεις εξυπηρετούν τις ανάγκες της έρευνας, λόγω ταχύτητας στις απαντήσεις και εύκολης κωδικοποίησης των αποτελεσμάτων.

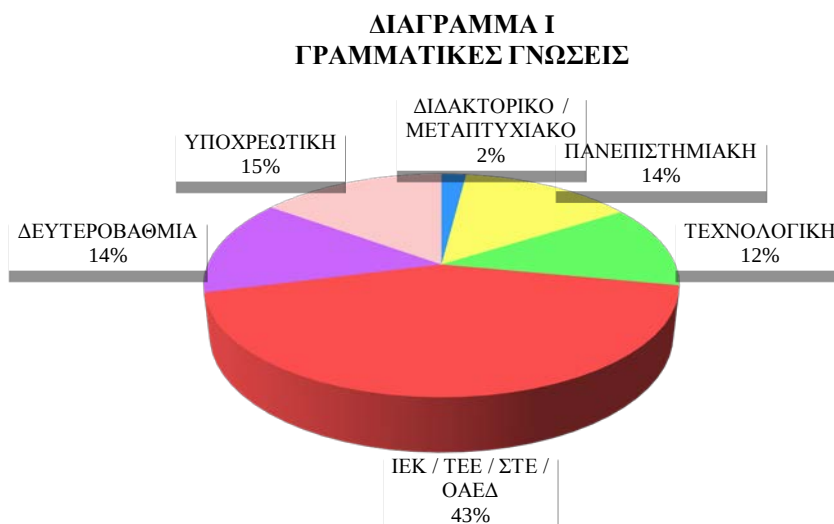
Ως τρόποι αποστολής των ερωτηματολογίων, στα ξενοδοχεία του δείγματος, επιλέχθηκε το φαξ και η ηλεκτρονική μορφή (e-mail). Οι παραπάνω τρόποι προτιμήθηκαν λόγω του χαμηλού κόστους και της ταχύτητας αποστολής. Οι ίδιοι τρόποι χρησιμοποιήθηκαν και για την παραλαβή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Αποδέκτες των ερωτηματολογίων ήταν είτε απευθείας το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είτε ένα ενδιάμεσο άτομο (πάντα εργαζόμενος στο ξενοδοχείο), το οποίο και προωθούσε το ερωτηματολόγιο στο τμήμα προσωπικού. Στις ξενοδοχειακές μονάδες, στις οποίες δε λειτουργούσε αντίστοιχο τμήμα, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από στελέχη των ξενοδοχείων αυτών, τα οποία σε κάθε περίπτωση ήταν επιφορτισμένα (πλήρως ή μερικώς) με τη διοίκηση του προσωπικού.⁴⁵

⁴⁵ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Β., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2005

Μετά τη συγκέντρωση και την ταξινόμηση των στατιστικών στοιχείων, ακολουθεί το στάδιο της στατιστικής επεξεργασίας και της παρουσίασής τους. Η παρουσίαση αυτή γίνεται με τη μορφή γραφικών παραστάσεων. Αναλυτικότερα :

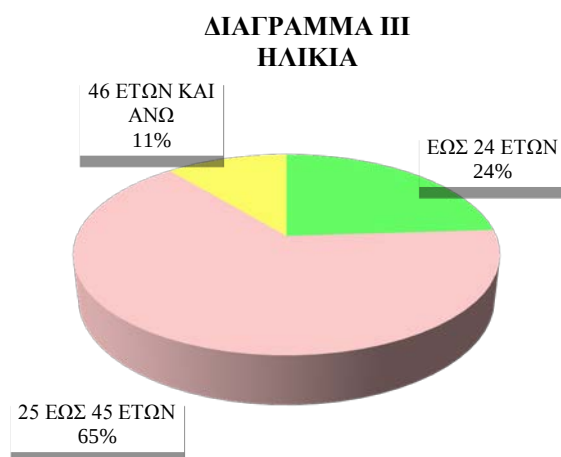
- Ο συνολικός αριθμός του προσωπικού ερευνήθηκε σε σχέση με την πληρότητα των ξενοδοχείων. Όπως φαίνεται, η παραπάνω σχέση παρουσιάζεται ανελαστική, γεγονός που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται ή όσο μειώνεται η ετήσια πληρότητα, ο αριθμός των εργαζομένων παραμένει σταθερός.
- Όσον αφορά τις γραμματικές γνώσεις του προσωπικού, στα ξενοδοχεία του δείγματος, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων προέρχεται από σχολές Ι.Ε.Κ., Τ.Ε.Ε., Σ.Τ.Ε. και μαθητείας του Ο.Α.Ε.Δ.. Ανώτατες σπουδές έχει μόνο το 2% του προσωπικού, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες εμφανίζονται μοιρασμένες. (Βλέπε διάγραμμα Ι)



- Στο σύνολο των εργαζομένων, οι άνδρες είναι περισσότεροι από τις γυναίκες σε αναλογία 7 προς 3. Σύμφωνα με το διάγραμμα ΙΙ, οι άνδρες καταλαμβάνουν ποσοστό 66% ενώ οι γυναίκες 34%.



- Όσον αφορά την ηλικία των εργαζομένων θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, περίπου 89%, αφορά άτομα ηλικίας έως 45 ετών. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα ΙΙΙ, μόνο το 11% αποτελείται από εργαζόμενους 46 ετών και άνω.

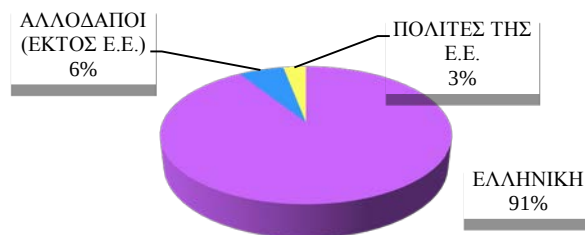


- Το προσωπικό των ξενοδοχείων του δείγματος, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα ΙV, σε ποσοστό 46% έχει προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 χρόνια και άνω, ενώ το 32% έχει ξενοδοχειακή εμπειρία από 1 έως 3 χρόνια. Το 22% των εργαζομένων έχει εμπειρία μικρότερη από 1 χρόνο.



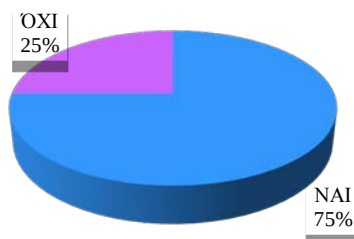
- Κλείνοντας το κομμάτι που αφορά το σύνολο των εργαζομένων στα ξενοδοχεία του δείγματος, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι σε ποσοστό 91% αποτελείται από άτομα ελληνικής καταγωγής, το 3% από πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εκτός Ελλάδας) και το 6% από αλλοδαπούς λοιπών χωρών (βλέπε διάγραμμα V).

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ V
ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ**



- Σχετικά με τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων, στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων του δείγματος λειτουργεί αντίστοιχο τμήμα (βλέπε διάγραμμα VI). Στα περισσότερα ξενοδοχεία που δεν υπάρχει τμήμα προσωπικού, τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τις επωμίζεται ο Γενικός Διευθυντής, με τη βοήθεια μίας γραμματέας.

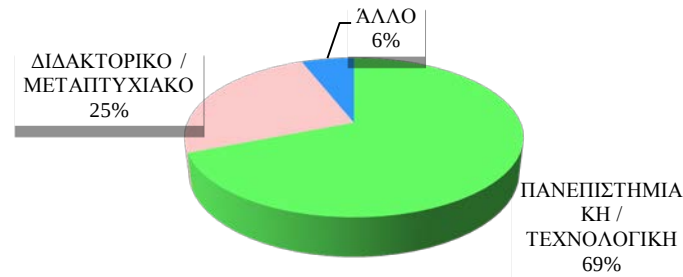
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ VI
ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**



- Στις ξενοδοχειακές μονάδες του δείγματος, στις οποίες λειτουργεί τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το τμήμα είναι τις περισσότερες των περιπτώσεων, στελεχωμένο από τρία άτομα, ένα στέλεχος και δύο άτομα προσωπικό. Η αναλογία 1 προς 2 ισχύει και για μεγαλύτερα τμήματα προσωπικού, κυρίως μεγάλων αλυσίδων.
- Όσον αφορά τις γραμματικές γνώσεις, των ατόμων που εργάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μπορούμε να σημειώσουμε ότι εμφανίζονται

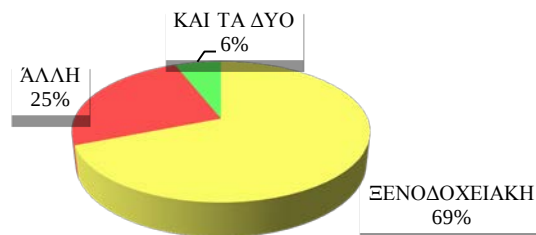
ιδιαίτερα υψηλές. Σε ποσοστό 25% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού (ή διδακτορικού) τίτλου και σε ποσοστό 69% έχουν πανεπιστημιακή ή τεχνολογική εκπαίδευση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ VII
ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π.

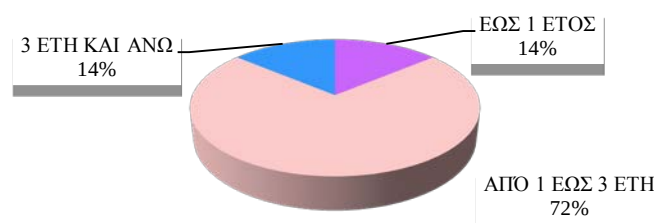


- Το προσωπικό του τμήματος ανθρώπινων πόρων εμφανίζεται σε ποσοστό 75% να έχει κάποιο είδος ξενοδοχειακής εμπειρίας, ενώ σε ποσοστό 25% δεν έχει καθόλου ξενοδοχειακή εμπειρία (ή εκπαίδευση) πριν εργαστεί στα ξενοδοχεία του δείγματος (βλέπε διάγραμμα VIII). Όσον αφορά τα έτη εμπειρίας το 63% έχει εμπειρία πάνω από 3 έτη, ενώ μόνο το 6% έχει λιγότερο από 1 χρόνο (βλέπε διάγραμμα IX).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ VIII
ΕΙΔΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π.

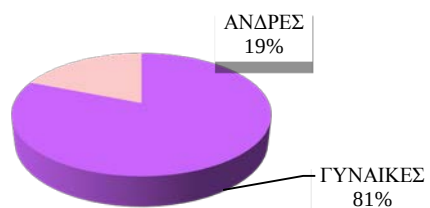


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ IX
ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π.



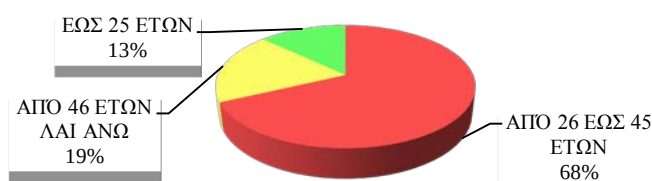
- Οι γυναίκες, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα X, αποτελούν την πλειοψηφία σε σχέση με τους άνδρες, καταλαμβάνοντας ποσοστό 81% των συνολικών εργαζομένων στα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ X
ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π.



- Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή των ατόμων που εργάζονται στα τμήματα ανθρώπινων πόρων των ξενοδοχείων του δείγματος, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μεταξύ 26 και 45 ετών (βλέπε διάγραμμα XI), ενώ σημαντικό ποσοστό καταλαμβάνουν και όσοι είναι από 46 ετών και άνω, περίπου 19%.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XI
ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π.

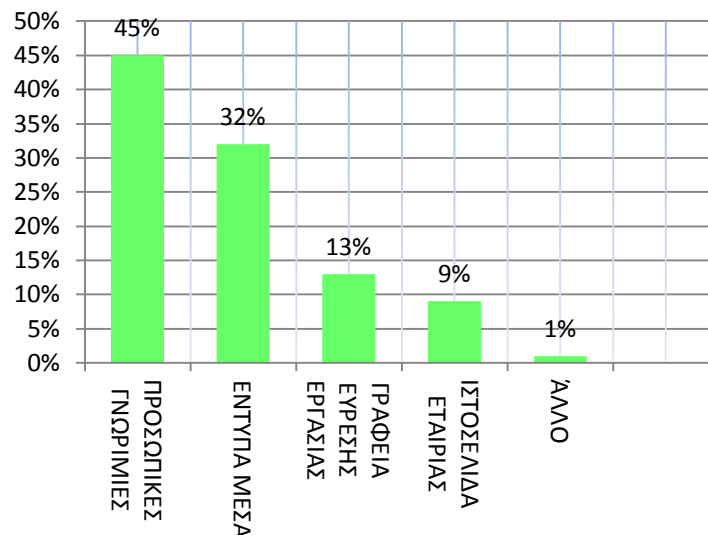


- Ολοκληρώνοντας την ανάλυση της οργανωτικής δομής του τμήματος ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στην ερώτηση αν ο υπεύθυνος του τμήματος συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο, οι απαντήσεις ήταν όλες θετικές.

Όσον αφορά τις λειτουργίες του τμήματος διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ερευνήθηκαν τα εξής πεδία δραστηριοτήτων: α) η προσέλκυση νέου προσωπικού, β) η κάλυψη των κενών θέσεων, γ) η επιλογή του προσωπικού (προσόντα), δ) τα κίνητρα (υλικά, ηθικά), ε) η εκπαίδευση και στ) η αξιολόγηση.

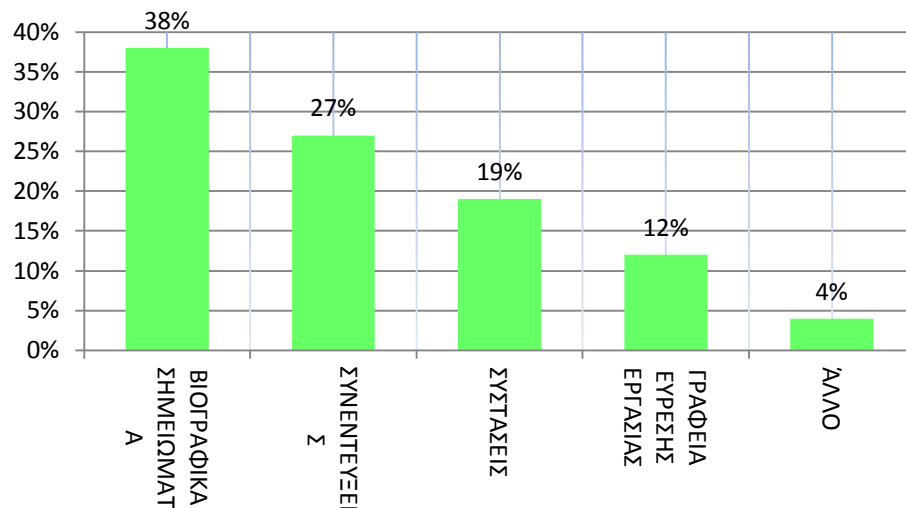
- Πιο συγκεκριμένα, οι πλέον διαδεδομένοι τρόποι προσέλκυσης νέου προσωπικού είναι κατά σειρά, οι προσωπικές γνωριμίες με ποσοστό 45%, ακολουθούν τα έντυπα μέσα, τα γραφεία εύρεσης εργασίας και τέλος με ποσοστό 9% από την ιστοσελίδα της εταιρίας. (βλέπε διάγραμμα XII)

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XII
ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΝΕΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**



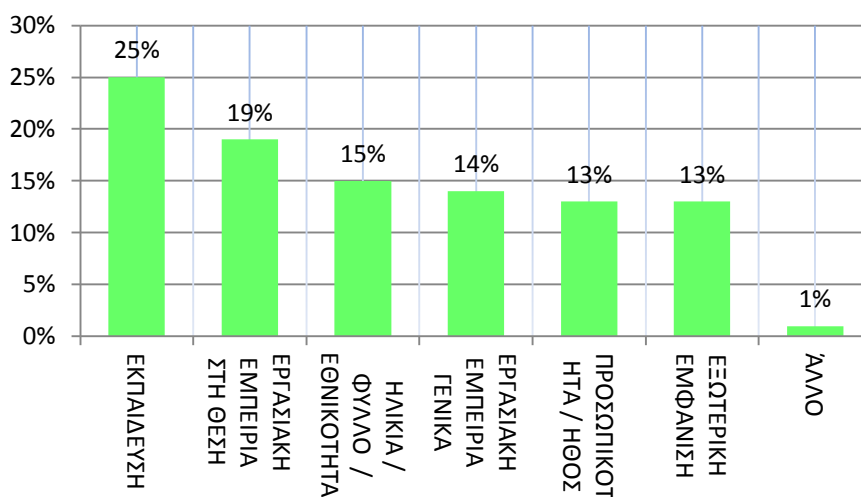
- Μετά από την ανάλυση του τρόπου προσέλκυσης νέου προσωπικού ακολουθεί η ανάλυση των τρόπων επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την κενή θέση. Σύμφωνα με το διάγραμμα XIII βασικότερη μέθοδος επιλογής νέου προσωπικού, είναι με ποσοστό 38% τα βιογραφικά σημειώματα. Βασικό ρόλο παίζουν επίσης οι συνεντεύξεις, οι συστάσεις και τέλος τα γραφεία εύρεσης εργασίας μόλις με 12%.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΧΙΙΙ
ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

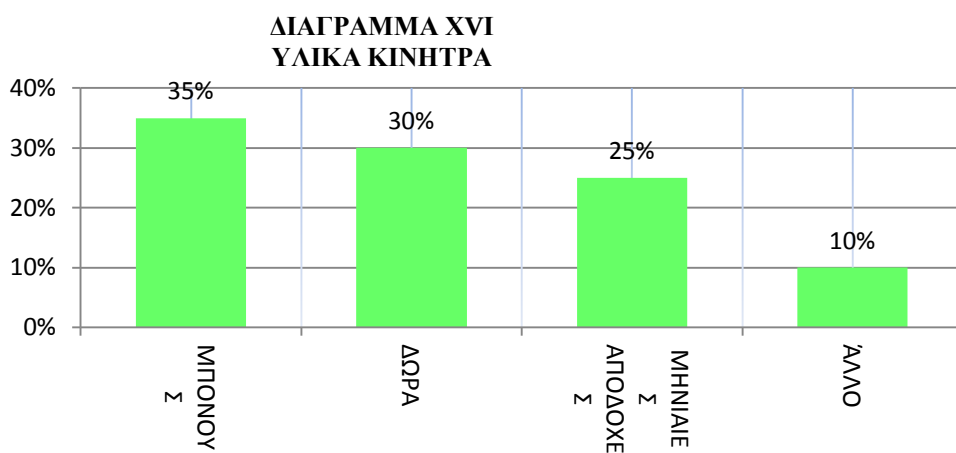
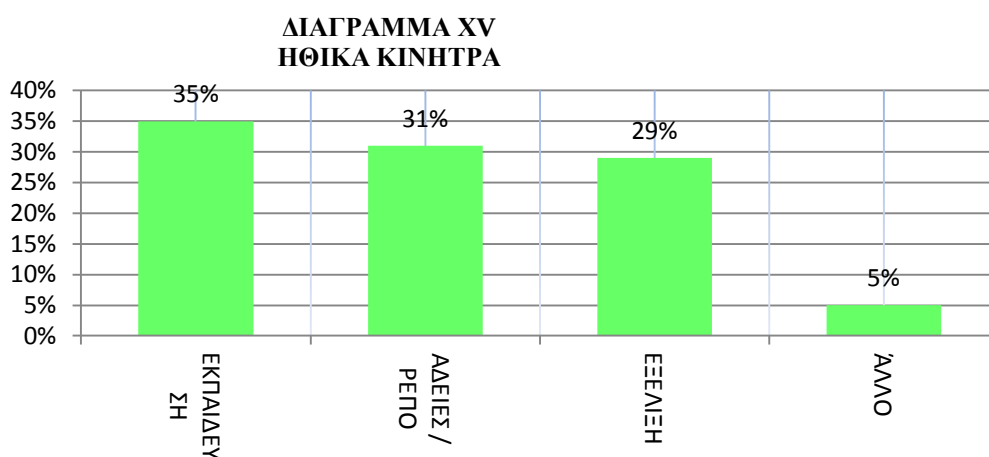


- Στο ερώτημα ποια είναι τα προσόντα για την πρόσληψη νέου προσωπικού, οι απαντήσεις ανέδειξαν σημαντικότερο παράγοντα με ποσοστό 25% την εκπαίδευση, στη συνέχεια είναι η εργασιακή εμπειρία στη θέση, η ηλικία / φύλλο / εθνικότητα, η εργασιακή εμπειρία γενικά και τέλος με ποσοστό 13% η προσωπικότητα / ήθος και η εξωτερική εμφάνιση.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΧΙΥ
ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ**

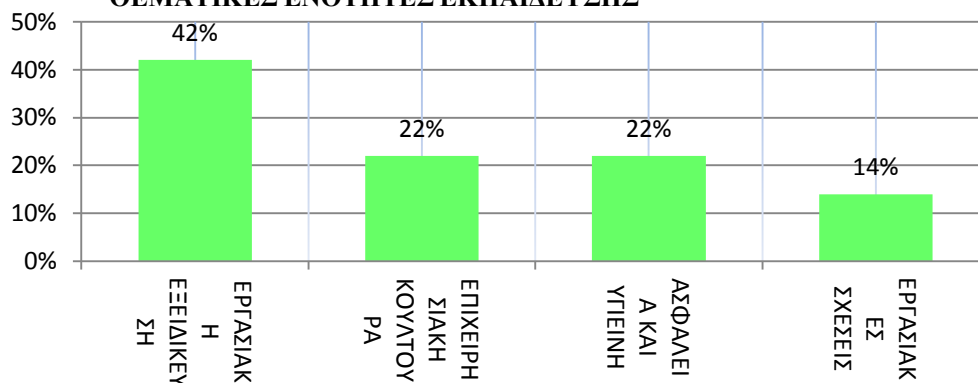


- Όσον αφορά τα κίνητρα που παρέχονται μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δυο κατηγορίες στα ηθικά και τα υλικά. Στα ηθικά κίνητρα με βάση το διάγραμμα XV πρώτο έρχεται η εκπαίδευση με 35%, μετά οι άδειες / ρεπό και τέλος η εξέλιξη. Από την άλλη πλευρά τα υλικά κίνητρα που με βάση το διάγραμμα XVI με ποσοστό 35% είναι τα διάφορα μπόνους, στη συνέχεια δώρα και τέλος οι μηνιαίες αποδοχές.



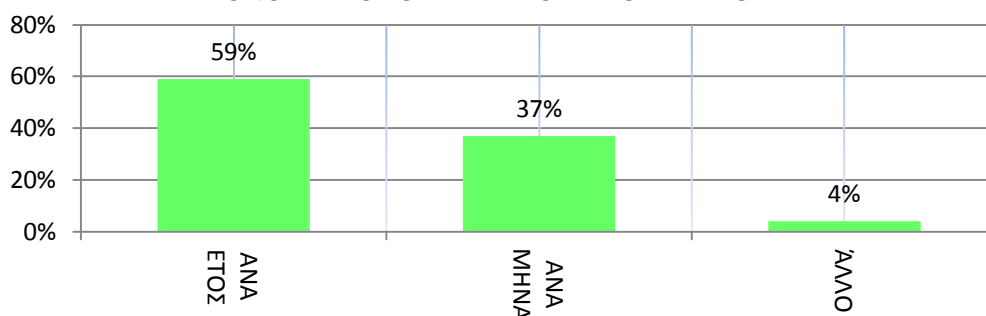
- Η εκπαίδευση του προσωπικού αφορά τομείς όπως την εργασιακή εξειδίκευση και κατάρτιση, τις εργασιακές σχέσεις, την επιχειρησιακή κουλτούρα και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας (βλέπε διάγραμμα XVII).

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XVII
ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

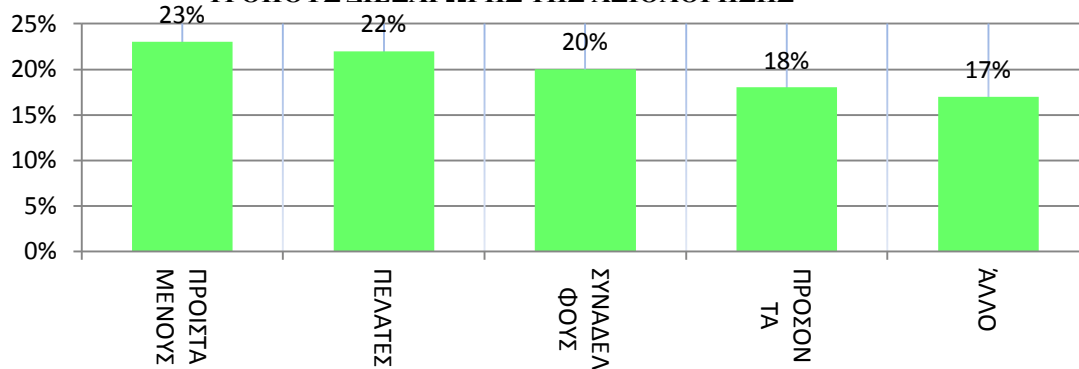


- Τέλος, η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (κυρίως μια φορά το χρόνο), χωρίς να λείπουν οι έκτακτες αξιολογήσεις. (Βλέπε διάγραμμα XVIII). Μεγαλύτερη βαρύτητα, στην τελική αξιολόγηση έχει η υποκειμενική γνώμη του προϊσταμένου, των πελατών, των συναδέλφων και τέλος τα προσόντα των εργαζομένων. (Βλέπε διάγραμμα IXX)

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XVIII
ΧΡΟΝΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ IXX
ΤΡΟΠΟΥΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**



6.2 Τελικά συμπεράσματα

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομικής μονάδας που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Μία ξενοδοχειακή μονάδα, αποτελεί μία επιχείρηση η οποία απαρτίζεται από ετερογενή τμήματα (Υποδοχή, Κρατήσεις, Τμήμα Οροφοκομίας, Επισιτιστικά τμήματα κλπ), τα οποία θα πρέπει να είναι άρτια οργανωμένα, να συνεργάζονται αρμονικά και να ελέγχονται τακτικά για την αποτελεσματικότητά τους, σχετικά με το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Η τμηματοποίηση της παραπάνω οργανωτικής δομής, μπορεί να πάρει μία αρκετά εκτεταμένη ή μία πιο συμπυκνωμένη μορφή, ανάλογα τον αριθμό του προσωπικού, τους εργασιακούς τίτλους που κατέχουν και τις αρμοδιότητες που τους έχουν παραχωρηθεί από τη Διοίκηση. Η ανάγκη για αποτελεσματικό συντονισμό όλων των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά, απαιτεί μελέτη και οργάνωση του συνόλου των διεργασιών μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα και ικανό, εκπαιδευμένο και αφοσιωμένο προσωπικό που θα κληθεί να τις εκτελέσει.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, προσφέροντας κατά το πλείστον υπηρεσίες φιλοξενίας. Το αίσθημα της φιλοξενίας, ως γνωστό, ήταν σε μεγάλο βαθμό αναπτυγμένο στους αρχαίους Έλληνες. Ο ξένος που ζητούσε φιλοξενία θεωρούταν πρόσωπο ιερό και προστατεύονταν από τους θεούς. Οι αρχαίοι Έλληνες δεν λογάριαζαν περιποιήσεις και έξοδα. Τα σπίτια τους υπερώων ήταν ειδικά διαρρυθμισμένα ώστε σε ειδικά δωμάτια, καλούμενα «γεισιποδίσματα», να μπορούν να δεχτούν και να φιλοξενήσουν ξένους. Στον ξένο δε, που αναχωρούσε από το σπίτι του, του πρόσφεραν δώρα.⁴⁶

Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να ορίσουμε το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν, ως το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία παράγονται και διατίθενται από τα τμήματα του ξενοδοχείου, και τα οποία καταναλώνονται είτε μεμονωμένα, είτε σε διάφορους συνδυασμούς. Με άλλα λόγια, το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί ένα μείγμα επιμέρους υλικών (αγαθά) και άυλων (υπηρεσίες) ξενοδοχειακών προϊόντων, του οποίου η σύνθεση

⁴⁶ ΧΥΤΗΡΗΣ Α. Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1991

διαφοροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη.

Ο συνδυασμός αυτός, υλικών και άυλων στοιχείων, αποτελεί και το βασικό χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού προϊόντος, ενώ η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην παραπάνω διαδικασία παραγωγής και προσφοράς του, είναι το κλειδί για μία αποτελεσματική διοίκηση, που απαιτεί την εφαρμογή σύγχρονων θεωριών και πρακτικών διοίκησης και ποιότητας.

Οι προσπάθειες που έχουν γίνει με την εφαρμογή των θεωριών της ποιότητας, στον τομέα της προσφοράς υπηρεσιών, δεν έχουν την αναμενόμενη επιτυχία, αφού η ποιότητα έχει ερμηνευτεί ως «συμμόρφωση σε προδιαγραφές και σε πρότυπα», και ως εκ τούτου το επίπεδο της ποιότητας γίνεται αντιληπτό ως το αντίθετο μέτρο της απόκλισης από τις εκάστοτε προδιαγραφές, και όχι π.χ. ως τη χαρά μιας ευχάριστης ανάμνησης. Επιπλέον, στις περισσότερες των περιπτώσεων, δεν υπάρχει κάποια χειροπιαστή απόδειξη ενός συγκεκριμένου προϊόντος, αλλά η δημιουργία συναισθημάτων και εμπειριών.

Άρα, η ποιότητα στον τομέα των υπηρεσιών, είναι ένα προσωπικό δημιούργημα, μέσα από συγκεκριμένες διεργασίες, των ανθρώπων που εμπλέκονται στην παραγωγή και την παροχή τους. Επομένως, τόσο οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες όσο και το επίπεδο της ποιότητά τους, εξαρτώνται κυρίως από τις ικανότητες, τον επαγγελματισμό και την κρίση των εργαζομένων σε κάθε ξενοδοχείο. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες, δεν μπορούν να τυποποιηθούν και αυτό συνεπάγεται για τον πελάτη, διαφορετικό αποτέλεσμα (προϊόν) κάθε φορά. Για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο μόνος τρόπος για να λύσει το πρόβλημα της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών, είναι να απασχολεί άρτια καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό, καθώς και να του παρέχει την αναγκαία ελευθερία να κάνει τη δουλειά του.⁴⁷

Σύγχρονες αντιλήψεις και θεωρίες διοίκησης, όπως η θεωρία της «Συνεχούς Βελτίωσης» και της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», προϋποθέτουν την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις διεργασίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την αδιάκοπη εκπαίδευση και κατάρτισή τους, την ανάπτυξη των ιδιαίτερων ατομικών ικανοτήτων τους, τη δημιουργία πνεύματος ομαδικότητας με τη συγκρότηση ομάδων και την αμφίδρομη επικοινωνία με τα στελέχη της διοίκησης.

Για μία ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας, η βελτίωση της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων και η υλοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης είναι κάτι παραπάνω από επιτακτική.

⁴⁷ ΚΙΤΣΟΣ Φ. – ΖΟΥΜΠΟΥΝΙΔΗΣ Κ. Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2008

Ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων, η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και το υψηλό κόστος, απαιτεί μία ολοκληρωμένη πολιτική στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τη μείωση του αυξημένου εργατικού κόστους, που όχι μόνο δε θα επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα του τελικού ξενοδοχειακού προϊόντος, αλλά αντίθετα θα το εμπλουτίσει και θα του προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Επομένως, για μία ξενοδοχειακή μονάδα, ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η αποτελεσματική διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων περνά μέσα από την κατανόηση και εφαρμογή σύγχρονων θεωριών ηγεσίας, υποκίνησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με τον όρο ηγεσία, περιγράφουμε μία μη εξαναγκαστική διαδικασία, κατά την οποία η επιρροή ενός ατόμου, χρησιμοποιείται για να κατευθύνει και να συντονίσει τις πράξεις κάποιας ομάδας, προς την επίτευξη ενός στόχου, ενώ ταυτόχρονα η ομάδα των ατόμων αντιλαμβάνεται τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη, τα οποία και τον καθιστούν ικανό να ασκήσει επιρροή πάνω τους.

Ως υποκίνηση, χαρακτηρίζουμε την κατάσταση που προκύπτει μέσα από διάφορες διαδικασίες (εσωτερικές και εξωτερικές ως προς το άτομο), με τις οποίες το άτομο αντιλαμβάνεται ότι είναι σκόπιμο, δείχνοντας ιδιαίτερο σθένος και επιμονή, να δράσει με συγκεκριμένες ενέργειες, με τις οποίες θα επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η υποκίνηση δε μπορεί σε καμία περίπτωση να αντικαταστήσει ή να καλύψει την έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων κάποιου εργαζομένου.

Τέλος, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ερμηνεύει τη διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Επιπλέον, περιλαμβάνει την προσέλευση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Η παραδοσιακή Διοίκηση του Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση (πρόσληψη, εκπαίδευση, προσφορά της εργασίας τους, αξιολόγηση, ανταμοιβή και αποχώρηση), ενώ αντίθετα η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στοιχεία, δίνοντας περισσότερη έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και της επιχείρησης. Επιπλέον, η παραδοσιακή αντίληψη της Διοίκησης του Προσωπικού, χαρακτηριζόταν ως «αντιδραστική» και προσανατολισμένη στην επίλυση των συγκρούσεων. Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, χαρακτηρίζεται ως προδραστική και προσανατολισμένη στην

επιχειρησιακής στρατηγική. Η παραπάνω στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει τη σύνδεση της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης με τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους και τη συνειδητοποίηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως «Ανθρώπινο Κεφάλαιο», πάνω στο οποίο η επιχείρηση θα αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Σε συνδυασμό με την ανάγκη για έλεγχο και μείωση του εργασιακού κόστους και την ταυτόχρονη διατήρηση των προσφερόμενων προϊόντων σε υψηλά επίπεδα ποιότητας, ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία. Στα πλαίσια της στρατηγικής σημασίας της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο ρόλος του τμήματος δεν περιορίζεται μόνο στην παραδοσιακή αντίληψη της διασφάλιση της ομαλής «ροής των εργαζομένων» μέσα στην επιχείρηση. Βασικές λειτουργίες του τμήματος είναι η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση νέων εργαζομένων, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αξιολόγησή τους, η αμοιβή και η εσωτερική επικοινωνία. Παράλληλα, βασικό μέλημα του τμήματος θα πρέπει να είναι και η συνεχής βελτίωση, όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των διεργασιών και των λειτουργιών των τμημάτων.⁴⁸

Για τις ξενοδοχειακές μονάδες η μεταστροφή των στρατηγικών πόρων από το οικονομικό στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αναδεικνύει τους ανθρώπινους πόρους σαν την ανταγωνιστική τομή του μέλλοντος. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει στρέψει την προσοχή της στις αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινων πόρων, αφού η ανάγκη επικέντρωσης στον πελάτη, θέτει σε πρώτη θέση την εργασιακή ποιότητα και την ανάπτυξη του προσωπικού. Η παραδοσιακή «σκληρή» διοίκηση, χαρακτηρίζεται από μεθόδους που σκοπό έχουν τη διασφάλιση του σωστού αριθμού και του σωστού τύπου εργατικού δυναμικού, στην κατάλληλη θέση και την κατάλληλη στιγμή ενώ η «μαλακή» προσέγγιση είναι περισσότερο επικεντρωμένη στη δημιουργία επιχειρησιακής κουλτούρας, ώστε να επιτύχει τη συγχώνευση των επιχειρησιακών επιδιώξεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία το σύγχρονο «μαλακό» μοντέλο έχει σαν βασικό του επιχείρημα την εξασφάλιση εργασιακής ελαστικότητας (λόγω της έντονης εποχικότητας) και εργασιακής σταθερότητας (λόγω του προβλήματος της ανακύκλωσης). Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ευκαμψία αφορά την ικανότητα για εύκολη μετακίνηση των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις, ανάλογα με τις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ η εργασιακή

⁴⁸ **ΚΟΚΚΩΣΗΣ Χ. – ΤΣΑΡΤΑΣ Π.**, Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2001

σταθερότητα αφορά την ύπαρξη ενός πυρήνα αφοσιωμένων υπαλλήλων, καθώς και ενός συνόλου περιφερειακού προσωπικού.

. Κλείνοντας θα πρέπει να σημειώσουμε τα εξής:

- Ο Ανθρώπινος Παράγοντας αποτελεί έναν από τους βασικότερους πόρους, που διαθέτει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση.
- Το τμήμα Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να λειτουργεί ως ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ των υπόλοιπων τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας (τόσο σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων όσο και σε επίπεδο οργάνωσης των τμημάτων).
- Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι το κλειδί για την αναβάθμιση της ποιότητας του προσφερόμενου ξενοδοχειακού προϊόντος και για την αύξηση της κερδοφορίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας και η Βελτίωση της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων είναι ο τρόπος για να επιτευχθεί.
- Η Βελτίωση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, απαιτεί τη συμμετοχή του τμήματος στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, καθώς και τη συνειδητοποίηση ότι οι Ανθρώπινοι Πόροι αποτελούν «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» πάνω στο οποίο μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία:

- Στη δημιουργία επιχειρησιακής κουλτούρας και ομαδικότητας
- Στον προσανατολισμό στην ποιότητα και την πρόληψη
- Στη συνεχή εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων
- Στη συνεχή βελτίωση των διεργασιών και των λειτουργιών
- Στην εξασφάλιση εργασιακής ελαστικότητας
- Στη διασφάλιση εργασιακής σταθερότητας ⁴⁹

⁴⁹ ΣΑΛΑΒΟΥ Ε. Δρόμοι Εξέλιξης στο << ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ >> , Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2006

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **ΒΑΛΒΗΣ Μ.** Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 2005
2. **ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ Μ. – ΡΕΚΛΗΤΗΣ Π.** Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός. Αθήνα. 2008
3. **ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.** Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 1998
4. **ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ Ν.** Τουρισμός και ανάπτυξη, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2000
5. **ΚΑΛΕΑΔΗΣ Γ.** Θέματα Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπίμπης, Θεσσαλονίκη
6. **ΚΙΤΣΟΣ Φ. – ΖΟΥΜΠΟΥΝΙΔΗΣ Κ.** Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2008
7. **ΚΟΚΚΩΣΗΣ Χ. – ΤΣΑΡΤΑΣ Π.** Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2001
8. **ΚΟΝΤΗΣ Θ.** Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992
9. **ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ.** MANAGEMENT, Εκδόσεις Α.Θ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002
10. **ΜΠΟΓΚΑ – ΚΑΡΤΕΡΗ Κ.** Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2003
11. **ΜΟΥΖΑ – ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α.** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2006
12. **ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ.** Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005
13. **ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ.** Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
14. **ΡΟΥΠΑΣ Β. – ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ.** Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1998
15. **ΣΑΛΑΒΟΥ Ε.** Δρόμοι Εξέλιξης στο << ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ >>, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2006
16. **ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ Μ.** Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1999
17. **ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Β.** Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2005
18. **ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ.- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α.** Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Τζωρτζάκη, Αθήνα, 1992
19. **ΧΡΗΣΤΟΥ Ε.** Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1999

- 20. ΧΥΤΗΡΗΣ Α.** Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1991

ΠΗΓΕΣ INTERNET

1. www.businessbooks.gr/DIOIKHSH_ANTHROPINON_PORON_ROSILI
2. www.dratte.gr/ARTHRA
3. www.geopolitics.gr/PDF/Aristoteles.pdf
4. www.iwn.gr/datafiles
5. www.keta.ionion.gr/files/MANAGEMENT

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Α. ΜΕΡΟΣ

Γενικά Στοιχεία Ξενοδοχείου στο οποίο ανήκει το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Επωνυμία Ξενοδοχείου _____

1. Συνολικός Αριθμός Δωματίων : _____
2. Μέση Πληρότητα α) 2008: _____ %
β) 2009: _____ %
3. Συνολικός Αριθμός Προσωπικού α) 2008: _____ Άτομα
β) 2009: _____ Άτομα
4. Εκπαίδευση α) Διδακτορικό / Μεταπτυχιακό: _____ %
β) Πανεπιστημιακή: _____ %
γ) Τεχνολογική: _____ %
δ) Ι.Ε.Κ / Τ.Ε.Ε. / Σ.Τ.Ε. / Ο.Α.Ε.Δ.: _____ %
ε) Δευτεροβάθμια: _____ %
ζ) Υποχρεωτική: _____ %
5. Φύλλο α) Άνδρες: _____ %
β) Γυναίκες: _____ %
6. Ηλικία α) Έως 24: _____ %
β) 25 – 45: _____ %
γ) 45 και Άνω: _____ %
7. Προϋπηρεσία α) Έως 12 μήνες: _____ %
β) 13 – 36 μήνες: _____ %
γ) 37 μήνες και Άνω: _____ %
8. Εθνικότητα α) Ελληνική: _____ %
β) Πολίτες της Ε.Ε.: _____ %

γ) Αλλοδαποί (εκτός Ε.Ε.): _____ %

Β.ΜΕΡΟΣ

Β.1) Η δομή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Λειτουργεί Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων; ΝΑΙ – ΟΧΙ

Αν ΟΧΙ,

- 1. Ποιος Εκτελεί Χρέη;** α) Ο Γενικός Διευθυντής
β) Ο Εκάστοτε Υπεύθυνος Τμήματος
γ) Λειτουργεί Κεντρικό Τμήμα
δ) Εξωτερικός Συνεργάτης
ε) Κανείς
ζ) Άλλος: _____

Αν ΝΑΙ,

- 2. Πόσα Άτομα Εργάζονται στο Τμήμα;** α) Στελέχη: _____ Άτομα
β) Προσωπικό: _____ Άτομα

- 3. Τι Εκπαίδευση Έχουν;** α) Διδακτορικό / Μεταπτυχιακό: _____ %
β) Πανεπιστημιακή / Τεχνολογική: _____ %
γ) Άλλο: _____ %

- 4. Τι Εργασιακή Εμπειρία Έχουν;** α) Ξενοδοχειακή: _____ %
β) Άλλη: _____ %
γ) Και τα Δύο: _____ %

- 5. Πόσα Έτη Εμπειρία Έχουν;** α) Έως 1: _____ %
β) 1-3: _____ %
γ) 3 και Άνω: _____ %

- 6. Τι Φύλλο;** α) Άνδρες: _____ %
β) Γυναίκες: _____ %

- 7. Τι Ηλικία;** α) Έως 25: _____ %
β) 25-45: _____ %
γ) 45 και Άνω: _____ %

- 8. Συμμετέχει ο Υπεύθυνος του Τμήματος στο Διοικητικό Συμβούλιο; ΝΑΙ – ΟΧΙ**

B.2) Λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή του Υπεύθυνου Προσωπικού

1. Τρόποι Προσέλκυσης Νέου Προσωπικού;

- α) Ιστοσελίδα Εταιρείας _____%
- β) Έντυπα Μέσα _____%
- γ) Προσωπικές Γνωριμίες _____%
- δ) Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας _____%
- ε) Άλλο: _____%

2. Τρόποι Επιλογής Προσωπικού;

- α) Βιογραφικά Σημειώματα _____%
- β) Συστάσεις _____%
- γ) Προσωπικές Συνεντεύξεις _____%
- δ) Εξωτ. Συνεργάτες / Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας _____%
- ε) Άλλο: _____%

3. Προσόντα για την Επιλογή;

- α) Εργασιακή Εμπειρία στην εκάστοτε Θέση _____%
- β) Εργασιακή Εμπειρία Γενικά _____%
- δ) Εκπαίδευση / Κατάρτιση / Γνώσεις _____%
- ε) Προσωπικότητα / Ήθος _____%
- στ) Εξωτερική Εμφάνιση _____%
- ζ) Ηλικία – Φύλλο – Εθνικότητα κλπ _____%
- η) Άλλο: _____%

4. Ηθικά Κίνητρα;

- α) Έπαινοι / Βραβεία _____%
- β) Άδειες / Ρεπό _____%
- γ) Εξέλιξη _____%
- δ) Άλλο: _____%

5. Υλικά Κίνητρα;

- α) Μηνιαίες Αποδοχές _____%
- β) Μπόνους _____%
- γ) Δώρα (Ταξίδια, Ασφάλεια Ζωής κλπ) _____%
- δ) Άλλο: _____%

6. Θεματικές Ενότητες Εκπαίδευσης;

- α) Εξειδίκευση Εργασίας _____%
- β) Εργασιακές Σχέσεις _____%
- γ) Ασφάλεια / Υγιεινή _____%
- δ) Επιχ. Κουλτούρα / Κανόνες _____%

7. Αξιολόγηση Προσωπικού;

- α) Ανά Μήνα _____%
- β) Ανά Έτος / Σαιζόν _____%
- γ) Άλλο: _____%

8.Τρόπος Διεξαγωγής Αξιολόγησης;

- α) Από Πελάτες _____%
- β) Από τους Προϊσταμένους _____%
- γ) Από τους Συναδέλφους _____%
- δ) Με Βάση τα Προσόντα _____%
- ε) Άλλο: _____%