

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ. Η παρακίνηση ως παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Επόπτης καθηγητής : ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Φοιτητής: ΠΕΝΘΕΡΟΥΔΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΡΕΘΥΜΝΟ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ
- ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ σελ.
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ σελ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ-ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

2.1 Πολυδιάστατο σύστημα επιχειρησιακών στόχων

2.2 Ενιαίοι αντικειμενικοί στόχοι

2.3 Φιλοσοφία-Όραμα ξεν/κής επιχείρησης

2.4 Επιχειρησιακή στρατηγική

2.4.1 Στρατηγικά επίπεδα

2.4.2 Στρατηγική διοίκηση

2.4.3 Διαδικασίες εφαρμογής των στρατηγικών

2.5 Βραχυχρόνιοι στόχοι

2.6 Παραγωγικότητα

2.6.1 Δείκτες Ξεν/κής Παραγωγικότητας

2.7 Ποιότητα υπηρεσιών

2.7.1 Ορισμός ποιότητας

2.7.2 Διαστάσεις ποιότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΞΕΝ/ΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

3.1 Οργανωτική λειτουργία

3.2 Οργανωτική Δομή

3.3 Επικοινωνία οργάνωσης

- 3.4 Ανάγκη για ποιότητα υπηρεσιών
- 3.5 Διοίκηση ολικής ποιότητας
- 3.6 Διοίκηση παραγωγικότητας
- 3.7 Προϋποθέσεις για την επίτευξη ποιότητας
- 3.8 Αποτελέσματα από τη διοίκηση ολικής ποιότητας
- 3.9 Χαρακτηριστικά του προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ-ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- 4.1 Γενικά Κίνητρα συμπεριφοράς
- 4.2 Γενικές ανάγκες των ανθρώπων
- 4.3 Χρήμα-έννοια και αξία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΝΝΟΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

- 5.1 Έννοια της παρακίνησης
- 5.2 Θεωρίες της παρακίνησης
 - 5.2.1 Θεωρία του Maslow, της ιεράρχησης των αναγκών
 - 5.2.2 Θεωρία της Παρακίνησης –Υγιεινής του Herzberg
 - 5.2.3 Η Θεωρία του McClelland
 - 5.2.4 Η Θεωρία του Gellerman
 - 5.2.5 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams
 - 5.2.6 Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom
 - 5.2.7 Η Θεωρία των Porter και Lawler
 - 5.2.8 Η Θεωρία της **Στοχοθεσίας** των Latham και Locke

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ –ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

- 6.1 Ιστορική αναδρομή τρόπων διοίκησης και παρακίνησης
- 6.2 Ύφος διοίκησης και στυλ ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΝΟΣ ΑΡΙΣΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

- 7.1 Χαρακτηριστικά τουριστικής και ξενοδοχειακής εργασίας
- 7.2 Ηθικό και ικανοποίηση από την εργασία
- 7.3 Εργασιακό περιβάλλον και παραγωγικότητα
- 7.4 Διαχείριση γνώσης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΣΩΣΤΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

- 8.1 Βασικές προϋποθέσεις εργατικού κλίματος για άσκηση σωστής πολιτικής παρακίνησης
- 8.2 Στοιχεία σωστής πολιτικής παρακίνησης
- 8.3 Τεχνικές και πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση
- 8.4 Τεχνική της καθοδήγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

- 9.1 Παράγοντες βαθμού παρακίνησης
- 9.2 Γενικοί παράγοντες παρακίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΚΙΝΗΤΡΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- 10.1 Έννοια κινήτρων
- 10.2 Έννοια ανταμοιβών
- 10.3 Αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων
- 10.4 Γενικές κατηγορίες κινήτρων
- 10.5 Παραδείγματα κινήτρων για όλες τις ειδικότητες ενός ξενοδοχείου
- 10.6 Κίνητρα για μείωση του κόστους
- 10.7 Κίνητρα για συμμετοχή και συνέπεια
- 10.8 Ειδικά κίνητρα για καθαριστές
- 10.9 Σχέδιο κινήτρων
- 10.10 Επαγγελματική εκπαίδευση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

- 11.1 Έννοια αμοιβής
- 11.2 Πολιτική αμοιβών
- 11.3 Τρόποι αμοιβής
- 11.4 Καθορισμός του ύψους των αμοιβών
- 11.5 Η Διάρθρωση των αμοιβών
- 11.6 Προβλήματα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση
- 11.7 Παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος αμοιβών
- 11.8 Παροχές Ξενοδοχοϋπαλλήλων και έκτακτες απολαβές
- 11.9 Ιδιαιτερότητες του συστήματος αμοιβών σε μια Ξενοδοχειακή μονάδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 12.1 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- 12.2 Μοντέλο Παραγόντων απόδοσης ενός υπαλλήλου
- 12.3 Διαχείριση προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΣΤΑΣΗ –ΠΙΣΤΕΥΩ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

- 13.1 Στάση και πιστεύω των εργαζομένων
- 13.2 Μοντέλο αξιολόγησης επιχειρήσεων από τους εργαζομένους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΚΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

«Η ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» ,ΑΝΑΛΥΣΗ –ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από λίγα χρόνια η διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ανεξαρτήτως μεγέθους, βασιζόταν στην καλή εκτέλεση μιας σειράς εντολών του επιχειρηματικού σχεδίου.

Σκοπός ήταν ο έλεγχος του προσωπικού και η κίνησή τους εντός του συγκεκριμένου επιχειρηματικού πλαισίου μέσω τού οποίου θα ερχόταν η μεγιστοποίηση του κέρδους. Το επιχειρηματικό σχέδιο ήταν πάντα αποτέλεσμα της κρίσης του επιχειρηματία και πάντα αποσκοπούσε στην μεγιστοποίηση του κέρδους και ορισμένες φορές ίσως και στη δημιουργία μίας επιθυμητής εικόνας προς το εξωτερικό επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και του ίδιου του επιχειρηματία.

Έτσι λοιπόν οι αποφάσεις λαμβάνονταν πάντα μόνον από την κορυφή της ηγεσίας και στο υπόλοιπο προσωπικό, ακόμη και στο διοικητικό, έμενε μόνον η εκτέλεση του συγκεκριμένου σχεδίου με ελάχιστα ή και χωρίς καθόλου περιθώρια για αποκλίσεις.

Σήμερα και μετά την παραδοχή ότι η μέθοδος αυτή δεν ήταν η καλύτερη για την μεγιστοποίηση του κέρδους και την ανταγωνιστικότητα, αποδέχονται πλέον οι επιχειρηματίες ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι πλέον «ομαδική» και οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης που εκπροσωπούν τα όποια τμήματα υπάρχουν μέσα σε αυτήν.

Ο στόχος καθορίζεται τώρα με ακρίβεια και μεταδίδεται σε όλους με κατανοητό τρόπο και κατά προτίμηση σε μορφή ώστε να είναι μετρήσιμος.

Η συνεισφορά των στελεχών στην επίτευξη του στόχου αυτού μπορεί εύκολα να μετρηθεί είτε σε ομαδικό είτε σε ατομικό επίπεδο, .

Η ανάληψη πρωτοβουλιών από όλο το προσωπικό, ανεξαρτήτως του βαθμού στη ιεραρχία της διοίκησης, είναι ένας τρόπος που αποδεδειγμένα βοήθησε στην ταχύτερη και ευκολότερη επίτευξη των στόχων .

Οπωσδήποτε πρέπει να συνυπάρχει ένας αυστηρός μηχανισμός ελέγχου, αλλά και ικανό διοικητικό προσωπικό το οποίο να μπορεί να υποστηρίξει και να καθοδηγήσει την πρωτοβουλία του εκάστοτε υπαλλήλου. Επίσης απαιτείται πολύ καλή επικοινωνία με όλα τα εκτελεστικά στελέχη προς τα κάτω και προς τα πάνω στη διοίκηση αλλά και μεταξύ της ομάδας των υπαλλήλων ενός τμήματος.

Η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του προσωπικού πρέπει να αποτελεί στόχο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, διότι μέσω αυτής της κατανόησης θα

μπορέσει να προσαρμοστεί ώστε να καλύψει και τις ανάγκες των πελατών της και να αυξήσει την παραγωγικότητά της.

Η παρακίνηση της ανάληψης τέτοιας μορφής πρωτοβουλιών οι οποίες βελτιώνουν την παραγωγικότητα και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης έχει κερδίσει το ενδιαφέρον των σύγχρονων manager και δείχνει να κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος και στις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, προσφέροντας την εναλλακτική μέθοδο για εύρυθμη και παραγωγικότερη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος σε σχέση με το αντίστοιχο προϊόν ανταγωνιστριών χωρών, έδειξε πως ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στη προσφορά του τόσο από πλευράς ποιότητας όσο και από πλευράς παραγωγικότητας. Η προσφορά τουριστικού προϊόντος από την πλευρά του εργαζόμενου πρέπει να χαρακτηρίζεται από επαγγελματική ευσυνειδησία, ειδίκευση και αξιοπρεπή επικοινωνία.

Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν φύονται από μόνα τους στην προσωπικότητα των εργαζομένων αλλά είναι αποτέλεσμα των επενδύσεων που γίνονται σε εκπαίδευση, σε επιμόρφωση, και σε ικανή παρακίνηση. Αυτοί είναι και οι σημαντικότεροι παράγοντες βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καθορίσει επακριβώς την έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων, δηλαδή την κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει κάθε άτομο και που σχετίζεται με τις ανάγκες, τις επιθυμίες, και τα συναισθήματά του. Το καταλληλότερο περιβάλλον εργασίας είναι αυτό που συνδυάζει την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, με την ικανοποίηση του επιχειρηματικού στόχου, που θέτει κάθε φορά η ομάδα λήψης αποφάσεων.

Έτσι με την επίτευξη των προσωπικών επιδιώξεων μέσω της εργασίας, επιτυγχάνετε και ο επιχειρηματικός σκοπός αποτελεσματικότερα.

Στο κεφάλαιο 2, γίνεται αναφορά στο πολυδιάστατο σύστημα των επιχειρησιακών στόχων, στη φιλοσοφία –όραμα μιας ξενοδοχειακής και γενικότερα επιχείρησης, και στους τρόπους επίτευξης αυτών των στόχων, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και με βασική πάντα προϋπόθεση την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών που πρέπει να προσφέρουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το κεφάλαιο 3, εμπεριέχει την οργανωτική λειτουργία και δομή μιας ξενοδοχειακής μονάδας και τη σημασία μιας αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού

προσανατολισμένης στην ποιότητα των υπηρεσιών απαραίτητης για την αύξηση της παραγωγικότητας .

Στο κεφάλαιο 4.επισημαίνονται τα κίνητρα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αναλύονται διάφορες κατηγορίες αναγκών που προσπαθεί μέσα από την εργασία του να ικανοποιήσει ο κάθε άνθρωπος. Γίνεται ξεχωριστή αναφορά στην ανάγκη και κίνητρο μαζί του χρήματος.

Ακολουθεί το κεφάλαιο 5 το οποίο προσπαθεί να εξηγήσει την έννοια της παρακίνησης ,ενώ γίνεται αναλυτική παρουσίαση των Θεωριών της παρακίνησης και στις συνέπειες που είχαν διοικητική πρακτική.

Στο κεφάλαιο 6 επιχειρείται μια ιστορική αναδρομή της διοίκησης προσωπικού, και παρουσιάζονται διάφορες μορφές διοίκησης ανάλογα με το ύψος και το στυλ ηγεσίας απέναντι στον εργαζόμενο

Με το κεφάλαιο 7 επισημαίνεται η αξία ενός εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών που επικρατούν σ' αυτό για τη αύξηση της παραγωγικότητας και ειδικότερα στην προσπάθεια παρακίνησης του εργαζομένου για αύξηση της αποδοτικότητας του. Επισημαίνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής εργασίας και οι παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό και την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του.

Τέλος παρουσιάζεται η σημαντική βοήθεια που προσφέρει η διαχείριση της γνώσης ,μια νέα επιχειρηματική πρακτική, στην ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας αλλά και στην πρόοδο των εργαζομένων της.

Στο κεφάλαιο 8 παρουσιάζονται τα στοιχεία σωστής πολιτικής παρακίνησης, χρήσιμα για έναν μάνατζερ, σ' ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον με αρκετές τεχνικές και συμβουλές παρακίνησης.

Με το κεφάλαιο 9 επισημαίνονται παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης ενώ παρουσιάζονται και οι παράγοντες παρακίνησης ενός εργαζομένου σε γενικότερη ανάλυση

Στο κεφάλαιο 10 που ακολουθεί, εξηγείται η έννοια του κινήτρου σε σχέση με την παρακίνηση και παρουσιάζεται ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων. Ιδιαίτερα αναφορά γίνεται στην επαγγελματική εκπαίδευση που μπορεί να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους ενώ παρουσιάζονται και διάφορες περιπτώσεις κινήτρων για παρακίνηση, ανάλογα με την κάθε ειδικότητα ενός ξενοδοχείου ή ανάλογα με τους λόγους που αναγκάζουν τον επόπτη να ακολουθήσει κάποια μορφή παρακίνησης .

Το κεφάλαιο 11 αναφέρεται στο σύστημα αμοιβών στα ξενοδοχεία, στις παροχές και έκτακτες απολαβές που δίνεται στους εργαζόμενους ,σαν κίνητρα

παρακίνησης για να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους και να ανταμειφθούν για την εργασία τους.

Στο κεφάλαιο 12 παρουσιάζεται η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και της σωστής διαχείρισης προσωπικού στην όλη προσπάθεια που κάνει η επιχείρηση ,μέσω της διοικήσεως της για να αυξήσει, μέσω της παροχής κινήτρων , εφαρμόζοντας μια πολιτική παρακίνησης ,την παραγωγικότητα των εργαζομένων της .

Το κεφάλαιο 13 επισημαίνει την αξία των συμπερασμάτων που παίρνει ο μάνατζερ μιας επιχείρησης, για το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης που ανήκει, και για την πολιτική παρακίνησης που θα πρέπει να εφαρμοστεί ,από τις στάσεις και τα πιστεύω που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής μονάδας που ανήκουν.

Στο κεφάλαιο 14 αναλύονται τα συμπεράσματα πρωτογενής έρευνας από τη συλλογή στοιχείων σε ξενοδοχεία της Κρήτης .Το αντικείμενο έρευνας είναι

A) η άποψη των εργαζομένων για την παρακίνηση σε σχέση και με το περιβάλλον εργασίας τους

B) Η άποψη της διοίκησης για την παρακίνηση των εργαζομένων της

Τέλος, στο κεφάλαιο 15 δίνονται γενικά συμπεράσματα για τη σημασία της παρακίνησης στην αύξηση της παραγωγικότητας και τελικά στην επίτευξη των στόχων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, με κυριότερο την βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχεται, απαραίτητης προϋπόθεσης για τη βιωσιμότητα και εξέλιξη της αλλά και της γενικότερης ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ-ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά μιας ξενοδοχειακής μονάδας και γενικότερα μιας επιχειρήσεως βασική προϋπόθεση αποτελεί η γνώση των στόχων της οι οποίοι και αποτελούν το κίνητρο συμπεριφοράς της.



2.1 ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η μετατόπιση στο χώρο λήψεως αποφάσεως από τους επιχειρηματίες στα διοικητικά κυρίως στελέχη-τους Managers, επηρέασε τη συμπεριφορά όλης της επιχείρησης και κατ'επέκταση τα κέντρα καθορισμού των επιχειρησιακών στόχων.

Συντελέστηκε μια μετατόπιση του κέντρου βάρους από το μονοδιάστατο του επιχειρησιακού στόχου, δηλαδή στην επιθυμία πραγματοποίησης του Μέγιστου Κέρδους στο πολυδιάστατο του συστήματος των επιχειρησιακών στόχων κατά το οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν ταυτόχρονα να ικανοποιήσουν πολλούς στόχους.

Μοναδικός στόχος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν είναι πλέον μόνο το κέρδος αλλά σε δεδομένη στιγμή εκείνος η εκείνοι οι οποίοι εξασφαλίζουν βιωσιμότητα και ανταποκρίνονται πληρέστερα στις εσωτερικές και οικολογικές συνθήκες των επιχειρήσεων. Στην εμφάνιση του ανταγωνισμού από τη δημιουργία υψηλών κερδών θέτουν σε εφαρμογή οι ξεν/κες επιχειρήσεις μια περισσότερο αποτελεσματική πολιτική ,την πολιτική του Marketing-Mix.

Είναι δυνατόν, έχοντας υπ' όψη τόσο την εμπειρική προσπάθεια καθορισμού των δυνατών επιχειρησιακών στόχων, καθώς και τη θεωρητική προσπάθεια προσεγγίσεως της επιχειρησιακής πραγματικότητας, να καταστρωθεί ο παρακάτω πίνακας των δυνατών ξενοδοχειακών στόχων..(Ι.Λαδόπουλου,1982)

1. Κέρδος
2. Αύξηση του κύκλου εργασιών
3. Αύξηση της οικονομικότητας-Μείωση του κόστους παραγωγής
4. Ασφάλεια του επιχειρησιακού δυναμικού
5. Εξασφάλιση και διατήρηση ρευστότητας
6. Οικονομική ανεξαρτησία και αυτοτέλεια
7. Ανάπτυξη και επέκταση του επιχειρησιακού δυναμικού
8. Prestige
9. Πολιτική ισχύς
10. Βελτίωση της φήμης
11. Βελτίωση των διανθρωπίνων σχέσεων κ.τ.λ.

2.2 ΕΝΙΑΙΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η ύπαρξη και υλοποίηση Ενιαίων Αντικειμενικών Στόχων Προσωπικού-Διοίκησης και Επιχειρηματία αποτελεί παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης μιας ξενοδοχειακής Μονάδας.

Οι ενιαίοι αντικειμενικοί στόχοι αποτελούν γνώση μόνο των υψηλότερων στελεχών ,τα οποία έχουν την αποκλειστική ευθύνη της εξειδίκευσης των εργασιών για την εξυπηρέτηση των στόχων αυτών. Αντικειμενικός Στόχος ορίζεται ο στόχος ο οποίος περιγράφεται από μετρήσιμα μεγέθη και πρέπει να είναι πάντα καθορισμένος, όπως για παράδειγμα το ύψος των κερδών σε εύρο που θέλει να φθάσει ο ξενοδόχος.

2.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ –ΟΡΑΜΑ ΞΕΝ/ΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Φιλοσοφία της ξεν/κης επιχ/σης πρέπει να πηγάζει από την κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του ανθρωπίνου δυναμικού της. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρωπίνου δυναμικού της και των πελατών της θα οδηγήσει στη μεγιστοποίηση των κερδών της και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της, μέσω κοινωνικής καταξίωσης και ηθικής προσαρμογής.

Οι ξεν/κες επιχειρήσεις που απολαμβάνουν και διατηρούν με επιτυχία την επικράτηση τους στην παγκόσμια αγορά έχουν'' πολύ ισχυρές αξίες'' και'' ένα Θεμελιώδη σκοπό '' που παραμένει σταθερός και μόνιμος από την ίδρυση τους, ενώ οι στρατηγικές τους αναπροσαρμόζονται συνεχώς λόγω των συνεχών αλλαγών του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.

Αυτή η σπάνια ικανότητα της διατήρησης των ισχυρών αξιών και του θεμελιώδους σκοπού ,και, ταυτόχρονα ,της επιτυχούς εφαρμογής όλων των αλλαγών που επιβάλλουν οι υιοθετούμενες στρατηγικές, είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα των επιχειρήσεων αυτών να δημιουργούν ένα ξεκάθαρο όραμα. Ένα όραμα για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να περιέχει μια «Θεμελιώδη ιδεολογία της επιχείρησης» και ένα ευρέως αποδεκτό Όνειρο η μια Αποστολή για τη μελλοντική στρατηγικής πορεία ,που θα κατανοούν πλήρως και θα εκφράζει όλους τους εργαζόμενους της ξεν/κης επιχείρησης.

Η θεμελιώδης ιδεολογία αποτελείται:

A. από τις ``θεμελιώδεις αξίες``, όπως για παράδειγμα βαθύ σεβασμό για το άτομο, αφοσίωση στην προσφερόμενη ποιότητα η οποία και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης και εξέλιξης ενός ξενοδοχείου, ένα γενικότερο σύστημα Αξιών που πρέπει να καθοδηγούν διαχρονικά την επιχείρηση και όλους τους εργαζόμενους σ' αυτή και:

B. το `` βασικό σκοπό `` ,όπου για να επιτευχθεί θα πρέπει η επιχείρηση να εξοπλίσει το προσωπικό της μ' όλα τα απαραίτητα εργαλεία όπως μηχανολογικό εξοπλισμό , υποστηρικτικό υλικό, εκπαίδευση σε ζητήματα ,Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, παραγωγικότητας αποτελεσματικότητας, κύκλοι ποιότητας κ.τ.λ.

2.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σκοπός της ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι η επίτευξη των στρατηγικών (μακροπρόθεσμων) στόχων μέσω της επίτευξης των τακτικών (βραχυπρόθεσμων) στόχων της .Η Στρατηγική που θα ακολουθηθεί από μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και οι στρατηγικές αποφάσεις που θα ληφθούν περιέχουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και κίνδυνου ,ενώ οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές μέσα στην ξεν/κη επιχείρηση.

Στρατηγική είναι ο σκοπός και η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, έτσι ώστε οι ικανότητες και οι πόροι της ξεν/κης επιχείρησης να ταυτίζονται πάντα, με το συνεχές διαφοροποιούμενο περιβάλλον της και ειδικότερα με τις αγορές και τους πελάτες της ,για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων πλευρών.

Κάθε στρατηγική αντανακλά τις διαθέσεις και τα πιστεύω όλων εκείνων που επηρεάζουν άμεσα η έμμεσα την ξεν/κη επιχείρηση...του ιδρυτή του ξενοδοχείου των μετόχων, των στελεχών και εργαζομένων του ξενοδοχείου, των προμηθευτών, των πελατών, της τοπικής κοινωνίας κ.τ.λ.

2.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

Στρατηγικές υπάρχουν σε τρία διαφορετικά επίπεδα μιας ξεν/κης επιχείρησης

1. Το Εταιρικό επίπεδο, όπου η εταιρική στρατηγική ασχολείται με αποφάσεις που αφορούν την ξεν/κη επιχ/ση συνολικά
2. Επίπεδο Στρατηγικών Ανταγωνισμού η Αγοράς – Οι στρατηγικές ανταγωνισμού αφορούν συνήθως συγκεκριμένα προβλήματα κάθε ξεχωριστής δραστηριότητας του ξενοδοχείου σε μια μόνο αγορά η ένα μόνο κλάδο.
3. Λειτουργικό Επίπεδο -Οι λειτουργικές στρατηγικές η τακτικές ασχολούνται με το ΠΩΣ οι διαφορετικές λειτουργίες της ξεν/κης επιχείρησης Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομική, κ.τ.λ. συνεισφέρουν στ 'άλλα δυο επίπεδα στρατηγικής. Η ποιότητα και ποσότητα της συνεισφοράς αυτής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία και θεωρούνται καθοριστικές μεταβλητές, από τις οποίες εξαρτάται αν μια ξεν/κη επιχείρηση θα γίνει περισσότερο η λιγότερο ανταγωνιστική. Η σύνδεση επομένως των λειτουργικών αποφάσεων με τις στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη.

2.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Στρατηγική διοίκηση αφορά τη διαδικασία της δημιουργίας των στρατηγικών αποφάσεων και αναλύεται σε τρία στάδια.

A. Τη Στρατηγική Ανάλυση

B. Την Επιλογή στρατηγικής

Γ. Την Εφαρμογή της στρατηγικής

A. Με τη Στρατηγική Ανάλυση γίνεται προσπάθεια από όλους όσοι έχουν την ευθύνη του καθορισμού στρατηγικών, να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης

Σκοπός της είναι η άντληση πληροφοριών, από την ξεν/κη επιχ/ση ,σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν θετικά, ώστε να επιλεγούν οι σωστές στρατηγικές .

Οι παράγοντες είναι τέσσερις.

1. Το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε ξεν/κης επιχ/σης

2. Οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση - παράγοντες στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Εξετάζεται, που, η ξεν/κη επιχ/ση διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Δυνατότητες και αδυναμίες σ' όλες τις περιοχές - λειτουργίες της(ποιότητα στελεχών, ποιότητα υπηρεσιών ,κ.τ.λ.)που έχουν σχέση με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει σε σύγκριση πάντα με τους ανταγωνιστές της.

3. Τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων πλευρών-ποιες από τις προτεινόμενες στρατηγικές είναι αποδεκτές η όχι από όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές, σύμφωνα με την κουλτούρα που επικρατεί.

4. Την κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση και η οποία επηρεάζει σημαντικά την επιλογή στρατηγικής.

B. Η επιλογή στρατηγικής συνδέεται με τρία μέρη.

1. Δημιουργία στρατηγικών επιλογών.

2. Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων . Εξετάζεται η "προσπάθεια προσαρμογής η καταλληλότητας" της προτεινόμενης στρατηγικής στις νέες συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος όπως επίσης και η δυνατότητα πραγματοποίησης η εφικτοτητα " της προτεινόμενης στρατηγικής.

3. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής όπου αντανακλά και εξαρτάται από τη δομή της δύναμης που υπάρχει μέσα σε κάθε ξεν/κη επιχείρηση

Γ. Το στάδιο της εφαρμογής της στρατηγικής, σχετίζεται με την επεξεργασία και τη μετατροπή της στρατηγικής σε συγκεκριμένες ενέργειες, και επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα δηλαδή στο κατά πόσο οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης, η κερδοφορία της ξεν/κης επιχείρησης σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές ξεν/κες επιχ/σεις.

Περιλαμβάνει τους εξής τομείς:

A. το σχεδιασμό των συντελεστών παραγωγής,

B. τις πιθανές αλλαγές που είναι απαραίτητες στην οργανωτική δομή της ξεν/κης επιχ/σης για την υλοποίηση της νέας στρατηγικής.

Γ. την προσαρμογή των υπάρχοντων συστημάτων ,που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση της ξεν/κης επιχ/σης, στα νέα δεδομένα για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής. όπως για παράδειγμα των πληροφοριακών συστημάτων, των συστημάτων έλεγχου, των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης της ξεν/κης επιχ/σης, των συστημάτων εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού, κ.τ.λ.

Δ. την επιβολή της στρατηγικής αλλαγής απ' όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί από τα στελέχη στη διαδικασία επιβολής των αλλαγών και στους μηχανισμούς που θα χρησιμοποιηθούν.

2.4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η εφαρμογή της στρατηγικής που θα αποφασιστεί, θα πραγματοποιηθεί περισσότερο αποτελεσματικά όταν όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι αισθάνονται σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ξεν/κης επιχ/σης και έχουν συνδράμει στη μελλοντικής της ανάπτυξη μέσα από τη δική τους συμμετοχή και πρόσφορα σ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας σχηματισμού και επιλογής των συγκεκριμένων στρατηγικών που πρόκειται να εφαρμοστούν .

Χωρίς την πλήρη κατανόηση των στρατηγικών που πρόκειται να εφαρμοστούν μέσω της ενεργού συμμετοχής τους στη διαδικασία σχηματισμού των στρατηγικών, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι δε θα μπορέσουν να τις εφαρμόσουν με επιτυχία και αποτελεσματικότητα.

Η εφαρμογή μιας προτεινόμενης στρατηγικής επηρεάζει, σε μεγάλο η μικρό βαθμό όλη τη ξεν/κη επιχείρηση ,από την αρχή μέχρι το τέλος, την ιεραρχία όλες τις λειτουργίες και τα τμήματα της.

Το στάδιο εφαρμογής απαιτεί το συντονισμό πολλών ομάδων και ατόμων, ουσιαστικά όλου του προσωπικού της επιχείρησης, γι ' αυτό απαιτεί και προϋποθέτει διοικητικές-ηγετικές ικανότητες για τη σωστή ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας της αποδοτικότητας και κερδοφορίας.

Το προσωπικό μιας επιχείρησης . στελέχη και εργαζόμενοι ,παρακινείται κυρίως από διάφορα κίνητρα που διαμορφώνει και αντιλαμβάνεται το ίδιο και όχι απαραίτητα από αυτά που καθορίζει η ξεν/κη επιχείρηση, εκτός της περίπτωσης ,βέβαια που αυτά τα δυο ταυτίζονται.

Είναι επομένως απαραίτητη η συμμετοχή στη διαδικασία στρατηγικών όλου του προσωπικού, κυρίως των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της ,όπως απαραίτητη είναι η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή της ανωτάτης διοίκησης στη διαδικασία εφαρμογής.

Μερικές από τις σπουδαιότερες ενέργειες του σταδίου εφαρμογής, όπου απαιτείται η συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης, είναι.:

1. Ο καθορισμός των ετήσιων (βραχυπρόθεσμων) στόχων για κάθε λειτουργία – τμήμα
2. Η κατανομή των πόρων της ξεν/κης επιχ/σης με τη διαμόρφωση των βραχυχρόνιων σχεδίων δράσης και προϋπολογισμών.
3. Η πιθανή αλλαγή της οργανωτικής δομής

4. Οι διαδικασίες αναδόμησης η συρρίκνωσης και επανασχεδιασμού των διαδικασιών.

5. Η αναθεώρηση του συστήματος αμοιβών και σύνδεση αυτού με σύστημα μέτρησης απόδοσης και σύστημα κινήτρων (αμοιβών και παροχών πάνω από το καθορισμένο μισθό).

6. Η προσπάθεια αποδοχής της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας.

7. Η ανάπτυξη κατάλληλης επιχειρησιακής κουλτούρας που να παρακινεί το προσωπικό στη γρήγορη κατανόηση και αποδοχή των αλλαγών που απορρέουν από την εφαρμογή των νέων στρατηγικών που προτείνονται.

Η ροή πληροφοριών και η επικοινωνία από την κορυφή προς την βάση της ιεραρχίας ,λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού, παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός συστήματος που αυξάνει τη συμμετοχή όλου του προσωπικού στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής και τη στήριξη των στρατηγικών κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους.

Η κάθε ξεν/κη επιχ/ση θα πρέπει να φτάσει σε τέτοιο Επίπεδο οργάνωσης έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος σ' αυτή να έχει τη δυνατότητα σύγκρισης της δικής του ατομικής προσπάθειας και του αποτελέσματος της προσπάθειας αυτής, με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

Το τελευταίο μπορεί να επιτευχθεί μόνο μετά από σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού έτσι ώστε να διασφαλίζονται οι προϋπόθεσης και οι κατάλληλες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει κάθε ξεν/κη επιχ/ση η οποία θέλει να ανταγωνίζεται με επιτυχία.

Για τη σωστή αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών που αποφασίζονται, ο ρόλος των στελεχών σήμερα μετακινείται από την ευθύνη της διαδικασίας του έλεγχου προς την ευθύνη της διαδικασίας μέτρησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας και απόδοσης των εργαζομένων μέσω της σωστής πληροφόρησης, επικοινωνίας και συμμετοχής όλου του υφιστάμενου προσωπικού τους.

2.5 ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Για την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων είναι απαραίτητη η υλοποίηση των βραχυχρόνιων – ετήσιων στόχων της για την πραγματοποίηση των οποίων είναι απαραίτητη η ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

Οι ετήσιοι στόχοι που συνήθως υιοθετούνται από τις ξεν/κες επιχ/σεις είναι χρηματοοικονομικοί.

Οι ετήσιοι στόχοι είναι σημαντικοί διότι αποτελούν.

1. τη βάση κατανομής των πόρων της επιχείρησης.

2. το κύριο μηχανισμό αξιολόγησης στελεχών και εργαζόμενων
3. το κύριο εργαλείο έλεγχου της πορείας της ξεν/κης επιχ/σης, όσον αφορά την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων της
4. τα σημεία αναφοράς των προτεραιοτήτων κάθε αυτόνομης μονάδας.

2.6 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Για την επίτευξη των βραχυχρόνιων στόχων και κατά συνέπεια των μακροχρόνιων – στρατηγικών στόχων, σημαντικό ρόλο παίζει η αύξηση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού. Οι τουριστικές και ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις σχετίζονται άμεσα με τις πωλήσεις.

Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται από την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού .

Η αποτελεσματική ζεύξη της προσφοράς εργασίας με τη ζήτηση αφορά άμεσα την παραγωγικότητα, γι' αυτό βασικός κανόνας στη διοίκηση προσωπικού είναι η προσπάθεια προγραμματισμού του προσωπικού σύμφωνα με τις αιχμές της ζήτησης

Άμεση σχέση, με τη μέτρηση παραγωγικότητας έχουν τα κριτήρια εργασίας

Ο καθορισμός των κριτηρίων εργασίας απαιτεί μελέτη και ανάλυση κάθε θέσης εργασίας χωριστά με τη χρησιμοποίηση των κατάλληλων τεχνικών.

Για τα tests πρέπει να χρησιμοποιούνται οι καταλληλότερες τεχνικές και η χρονομέτρηση να βασίζεται πάνω στην απόδοση του εργαζόμενου που βρίσκεται πάνω από τον μέσο όρο, το οποίο αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο απόδοσης το οποίο μπορεί να επιτευχθεί και από τους άλλους εργαζόμενους με την εκπαίδευση και με την κατάλληλη καθοδήγηση και επίβλεψη εργασίας.

Η επιλογή της μονάδας μέτρησης και του απαιτούμενου χρόνου πρέπει να ταιριάζουν με το είδος της εργασίας, για παράδειγμα για τις καμαριέρες είναι ο αριθμός των δωματίων που καθαρίζουν.

Σε περιόδους κατά τις οποίες το προσωπικό υποαπασχολείται ή υπεραπασχολείται, η απόδοση έργου και ο απαιτούμενος χρόνος για την επίτευξη του υπολογίζεται ανά περιόδους.

Η μετατροπή των προβλεπόμενων πωλήσεων σε ανάγκες προσωπικού παίζει επίσης σημαντικό ρόλο για την επίτευξη της παραγωγικότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπου υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στις πωλήσεις.

Διακυμάνσεις μεγάλες μπορεί να παρουσιάζει μια εποχιακή ξεν/κη επιχ/ση στην πληρότητα των δωματίων, οπότε η διεύθυνση πρέπει να έχει δυο στόχους..

1. η πρόσφορα σε προσωπικό να καλύπτει τη ζήτηση

2. να προσδιορίζει την αναλογία της σταθερής προσφοράς εργασίας (μόνιμο προσωπικό, κανονικά ωράρια εργασίας, ρεπό, άδειες) προς τη μεταβλητή προσφορά εργασίας(έκτακτο προσωπικό ,υπερωριακή απασχόληση, υποαπασχόληση).

Οι ενέργειες που απαιτούνται για να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε προσωπικό (πρόσφορα εργασίας)σε μια ξεν/κη επιχ/ση η οποία παρουσιάζει διακυμάνσεις στη ζήτηση είναι ...

1. Πρόβλεψη των πωλήσεων(πρόβλεψη της ζήτησης) σε μηνιαία, ημερήσια η σε ωριαία βάση ,όπως προβλεπόμενες κρατήσεις, ημ/νιες - ώρες αφίξεων-αναχωρήσεων, κ.τ.λ.)
2. Ταξινόμηση των εργασιών με άμεση προτεραιότητα ανάλυσης των εργασιών που επηρεάζονται άμεσα από το ύψος των πωλήσεων.
3. προσδιορισμός του κατάλληλου τρόπου μέτρησης κάθε εργασίας
4. μετατροπή της μονάδας μέτρησης σε επίπεδο εργασίας π.χ. εργασία-καμαριέρας/ μονάδα μέτρησης- 12 δωμάτια / χρόνος = 6 ώρες
5. μετατροπή των προβλεπόμενων πωλήσεων σε απαιτούμενο προσωπικό
6. σύγκριση των προβλεπόμενων αναγκών με το διαθέσιμο προσωπικό
7. υπολογισμός και ενέργειες π.χ. ανάγκη πρόσληψης 3 καμαριέρων ακόμα σε σχέση με την προβλεπόμενη πληρότητα σε δωμάτια , τα κριτήρια εργασίας, απαιτούμενο προσωπικό / διαθέσιμο προσωπικό.

Με την ανάλυση του όγκου εργασίας ,γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού των αναγκών σε προσωπικό με βάση την προβλεπόμενη ζήτηση. Η πραγματική όμως ζήτηση μπορεί να είναι υψηλότερη η χαμηλότερη της προβλεπόμενης.

Στις ξεν/κες επιχειρήσεις, δεν υπάρχουν τεχνικές και μέθοδοι μέτρησης του αποτελέσματος της εργασίας, οι οποίες να δίνουν αδιαμφισβήτητα και απόλυτα αποτελέσματα, όχι γιατί δεν υπάρχουν, αλλά εξαιτίας της φύσης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και των ιδιομορφιών των τουριστικών και ξεν/κων επιχ/σεων, οι μετρήσεις της παραγωγικότητας βασίζονται σε φυσικά μέτρα (π.χ. αριθμός γευμάτων σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων για την παραγωγή τους),σε συνδυασμό φυσικών και οικονομικών μέτρων(π.χ. έσοδα τμήματος σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων στο τμήμα) και σε οικονομικά μέτρα (π.χ. έσοδα τμήματος σε σχέση με το κόστος του τμήματος).

Ένα βασικό εργαλείο εκτίμησης της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι οι δείκτες παραγωγικότητας του προσωπικού που προκύπτουν συγκρίνοντας τους με τους αντιστοίχους δείκτες προηγούμενων περιόδων, με τους δείκτες άλλων ξεν/κων επιχ/σεων, και με τους δείκτες ομοειδών τμημάτων της ίδιας ξεν/κης επιχ/σης.

2.6.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΞΕΝ/ΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. Αριθμός γευμάτων /αρ. προσωπικού κουζίνας
2. Έσοδα Εστιατόριου /Εργατοώρες Εστιατορίου.
3. Αριθμός couverts εστιατορίου / Εργατοώρες Εστιατορίου
4. Έσοδα τμήματος Banqueting/μισθοδοσία προσωπικού banq.
5. Έσοδα Επιχείρησης / Μισθοδοσία Διευθυντικών στελεχών.
6. Αριθμός κατειλημμένων δωματίων / αρ. προσωπικού ορόφων.
7. Έσοδα δωματίων / Μισθοδοσία προσωπικού ορόφων.
8. Αριθμός ικανοποιημένων πελατών / Συνολικός αριθμός πελατών.

Πίνακας 1 Ημερήσια δυναμη προσωπικου. Απλοποιημένο παραδειγμα ημερήσιου πληροφοριακού συστήματος που περιγράφει τη κατάσταση της δύναμης προσωπικου και της παραγωγικότητας εργασίας στα διάφορα τμήματα Ξενοδοχειακής επιχείρησης σε κάποια τυχαία ημερομηνία.

| ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ 23/5/2004 | | | | | | | |
|--|------------------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|---|--------------------|-------------------------|
| ΤΜΗΜΑ | ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ | ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ | ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ | ΑΠΟΝΤΕΣ | ΕΡΓΑΣΤΗΚΑΝ ΣΕ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ | ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΕΥΡΟ |
| ΚΟΥΖΙΝΑ | 20 | | 16 | 2 | 2 | 16 | 640 |
| ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ | 20 | 2 | 15 | 4 | 2 | 16 | 640 |
| ΜΠΑΡ | 10 | 1 | 8 | 2 | 1 | 8 | 320 |
| ΚΑΦΕ ΠΑΡΑΛΙΑΣ | 5 | 1 | 4 | 2 | | 4 | 160 |
| ΣΝΑΚ ΜΠΑΡ | 8 | 1 | 6 | 2 | 1 | 6 | 240 |
| ΝΤΙΣΚΟ | 4 | 2 | 3 | 2 | | 4 | 160 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 67 | 7 | 52 | 14 | 6 | 54 | 2160 |
| * ΜΕΣΟ ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ: | | | 40 | EURO | ΥΠΕΡΑΡΙΘΜΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ | ΤΜΗΜΑ | ΑΤΟΜΑ |
| * ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΝΟΜΙΜΗ ΑΔΕΙΑ : | | | 4 | | | ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ | 1 |
| * ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΑΔΕΙΑ : | | | 160 | EURO | ΣΥΝΟΛΟ | ΝΤΙΣΚΟ | 1 |
| | | | | | | | 2 |
| ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ | ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΥΝΑΜΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΑΔΕΙΑ | ΑΠΟΔΟΤΗΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΕΡΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 80 | EURO |
| 5500 | 54 | 2160 | 160 | 58,8888889 | | | |

Για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απαραίτητη προϋπόθεση ,δεν είναι η μέτρηση της παραγωγικότητας αλλά η ευελιξία διευθέτησης του διαθέσιμου προσωπικού η οποία προκύπτει απ' αυτή τη μέτρηση.

Οι ενέργειες της διοίκησης σε περίπτωση πλεονάσματος προσωπικού π.χ. απόλυση κ.τ.λ. δημιουργούν προβλήματα στο προσωπικό και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, δημιουργούνται αισθήματα δυσαρέσκειας και ανασφάλειας, αρνητική στάση, μειωμένη απόδοση, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγούν στην εγκατάλειψη της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, τα προβλήματα που σχετίζονται με την υιοθέτηση μιας διοικητικής λύσεως σε περίπτωση που έχουμε έλλειμμα προσωπικού όπως οι υπερωρίες κ.τ.λ .είναι συνήθως, η κόπωση ,η ένταση στην εργασία, η δυσαρέσκεια

του προσωπικού, η δυσαρέσκεια των πελατών(όταν υποβαθμίζονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες).

Υπάρχει ανάγκη παρακίνησης του προσωπικού, σε όλες τις περιπτώσεις, πλεονάσματος η ελλείμματος προσωπικού, όπου σε συνδυασμό με την καλύτερη δυνατή διοικητική λύση ανάλογα με το πρόβλημα της ξεν/κης επιχείρησης να επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας ,μέσω της μέγιστης ικανοποίησης των αναγκών και επιθυμιών των εργαζόμενων .(Πρινιανάκη Ελευθερία ,1995).

2.7. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Βασικό κλειδί της αύξησης της παραγωγικότητας είναι η ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν οι ξεν/κες επιχ/σεις .Η επιχείρηση πρέπει να έχει πολιτική και στόχους ποιότητας, δέσμευση στην ποιότητα, κατανόηση της ποιότητας ,εφαρμογή και διατήρηση σε όλα τα επίπεδα της ξεν/κης επιχείρησης. Για την επίτευξη των παραπάνω αποφασιστικό ρόλο θα παίξει το ανθρώπινο δυναμικό.

Ένα διευθυντικό στέλεχος ,με την απαραίτητη εξουσία ,θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, έλεγχο και συντονισμό του συστήματος ποιότητας.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία της ξεν/κης επιχείρησης, δημιουργεί “επαναλαμβανόμενους” πελάτες και βοήθα στην επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτήσει ,να διατηρήσει η να αυξήσει το συγκριτικό της αποτέλεσμα.

Είναι επομένως ανάγκη προσανατολισμού των ξεν/κων επιχ/σεων στη μελέτη της αγοράς, στην αναζήτηση και ικανοποίηση των αναγκών ,αντιλήψεων και προσδοκιών των πελατών, το οποίο όμως επιτυγχάνεται μέσω της ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού της ξεν/κης επιχείρησης (υψηλών-μεσαίων στελεχών, κατώτατου προσωπικού)

2.7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ποιότητα είναι το σύνολο γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος η μιας υπηρεσίας, τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα τους να ικανοποιήσουν μια καθορισμένη η υπονοούμενη ανάγκη.(Πρινιανάκη Ελευθερία)

Ο ερευνητής Gronroos έχει προσδιορίσει τρεις βασικές διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών:

1. την τεχνική ποιότητα.
2. τη λειτουργική ποιότητα
3. διάσταση της ποιότητας που σχετίζεται με την εικόνα –image- της ξεν/κης επιχείρησης

Ο Rouffaer διακρίνει στην έννοια της ποιότητας υπηρεσιών τρία βασικά στοιχεία..

1/ Προϊόντα

2/ Αντικειμενικά

3/ Υποκειμενικά

Οι Lehtinen και Lehtinen προτείνει τρεις διαστάσεις ποιότητας

1/ Τη Φυσική ποιότητα

2/ Την Ποιότητα που προκύπτει από τη σχέση πελάτη-ατόμων που εμπλέκονται στην παραγωγή της υπηρεσίας.

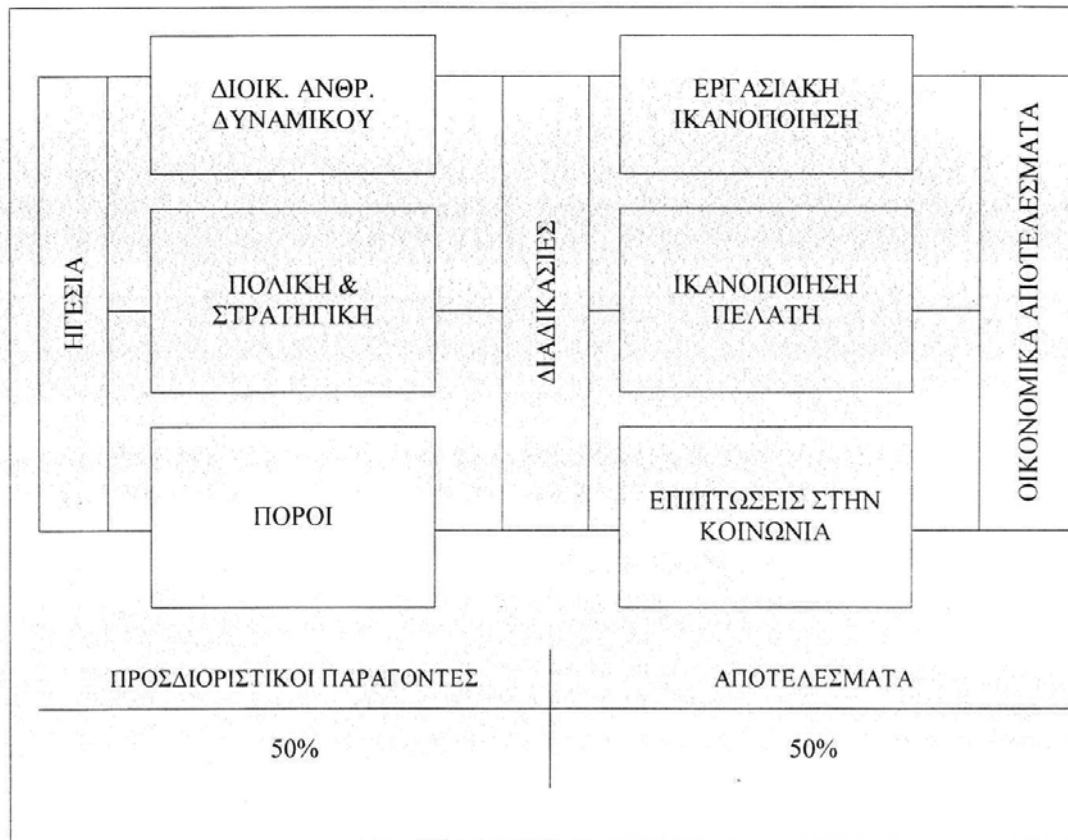
3/ Την ποιότητα της επιχείρησης στο σύνολο της.

Ο Martin προσδιορίζει δυο βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στην επίτευξη ποιότητας υπηρεσιών.

1/ Η τεχνική διαδικασία παροχής της υπηρεσίας.

2/ το κέφι με το οποίο παρέχεται η υπηρεσία

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας,EFQM
(European Foundation for Quality Management



2.7.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα της υπηρεσίας όπως γίνεται αντιληπτή, από τον πελάτη έχει δυο διαστάσεις (Πρινιανάκη Ελευθερία,1995)

A) την τεχνική διάσταση, και είναι αυτή που "μένει" στον πελάτη όταν ολοκληρωθεί η παροχή της υπηρεσίας.

B) τη λειτουργική η διαδικαστική διάσταση, όπου ο πελάτης επηρεάζεται από το "πως" δέχεται την υπηρεσία και "πως" βιώνει την ταυτόχρονη διαδικασία παραγωγής-κατανάλωσης. Η διαδικαστική λειτουργία αναφέρεται στη "ροή" του service, στο "timing" του service, πόσο καλά καλύπτονται οι προσωπικές απαιτήσεις των πελατών. στην πρόβλεψη, στην αποτελεσματική επίβλεψη και στον έλεγχο.

Η κοινωνική διάσταση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών αναφέρεται στη στάση του υπαλλήλου εξυπηρέτησης, στον τόνο της φωνής του, στην προσοχή που δίνει στον πελάτη, στη διακριτικότητα, στην οικειότητα με τον πελάτη, στον τρόπο που στέκεται και κινείται κατά τη διάρκεια που προσφέρει την υπηρεσία και γενικότερα στην ικανότητα του να επιλύει τα προβλήματα και τα παράπονα του πελάτη.

Οι ξεν/κες επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν όταν η άριστη τεχνική ποιότητα

δεν συμβαδίζει με ικανοποιητική λειτουργική ποιότητα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν επιτυγχάνεται με έμφαση μόνο στην τεχνική ποιότητα. Αντίθετα μια πολιτική με έμφαση στην λειτουργική ποιότητα, συχνά δίνει τη λύση για τις περισσότερες ξεν/κες επιχ/σεις.

Η βελτίωση των σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ καταναλωτή –πωλητή είναι η βάση για την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας. Υπάρχει ανάγκη παροχής κινήτρων, και μια γενικότερη πολιτική παρακίνησης των εργαζομένων για να επιτευχθεί η απαραίτητη στις ξεν/κες επιχ/σεις ποιότητα υπηρεσιών.

Η αναβάθμιση της λειτουργικής ποιότητας οδηγεί στο απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η τεχνική ποιότητα και ότι δεν θα πρέπει να γίνονται οι απαραίτητες τεχνικές βελτιώσεις.

Οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την ποιότητα όταν συγκρίνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες ,έτσι όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι σύμφωνα με τις προσδοκίες τους,. ενώ αγοράζουν την προσδοκία ενός πλεονεκτήματος παρά το προϊόν ,όπως συμβαίνει στην τουριστική βιομηχανία , όπου οι πελάτες καλούνται να αγοράσουν ... υποσχέσεις για ικανοποίηση.

Τελικά στοιχεία επίτευξης ποιότητας υπηρεσιών πρέπει να περιλαμβάνονται τόσο στους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους ,όσο και στους διευθυντικούς στόχους επιλογής προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η καλή οργάνωση και η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της είναι βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

3.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Ο ξενοδοχειακός κλάδος διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών.

Κοινή τους αποστολή είναι η εξυπηρέτηση ανθρώπων και η παροχή φιλοξενίας

Λόγω του χαρακτήρα των υπηρεσιών και της απαραίτητης προσωπικής επαφής με τους πελάτες, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός. Το στοιχείο του ανθρώπινου παράγοντα επισημαίνεται ιδιαίτερα στην διεθνή βιβλιογραφία κατά τον Cronroos (Christian Cronroos 1984, σελ. 36-44) αποτελεί σημαντικό στοιχείο στο μείγμα μάρκετινγκ (People).

Το εργατικό δυναμικό της κάθε επιχείρησης οργανώνεται σε τμήματα σύμφωνα με τις επιστημονικές αρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα της λειτουργίας της οργάνωσης.

Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επί μέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης. (Παπανίκος & Πόζιος 1993 σελ. 67).

Η παραπάνω διαδικασία απαιτεί την ύπαρξη ενός οργανισμού, στα πλαίσια του οποίου εκτελείται η διοικητική λειτουργία της οργάνωσης.

Οργανισμός είναι μία ομάδα ατόμων που συνεργάζονται κατά τρόπο δομημένο για να εκπληρώσουν ένα σύνολο σκοπών. (Goffee R & Jones C. 1996 σελ. 125)

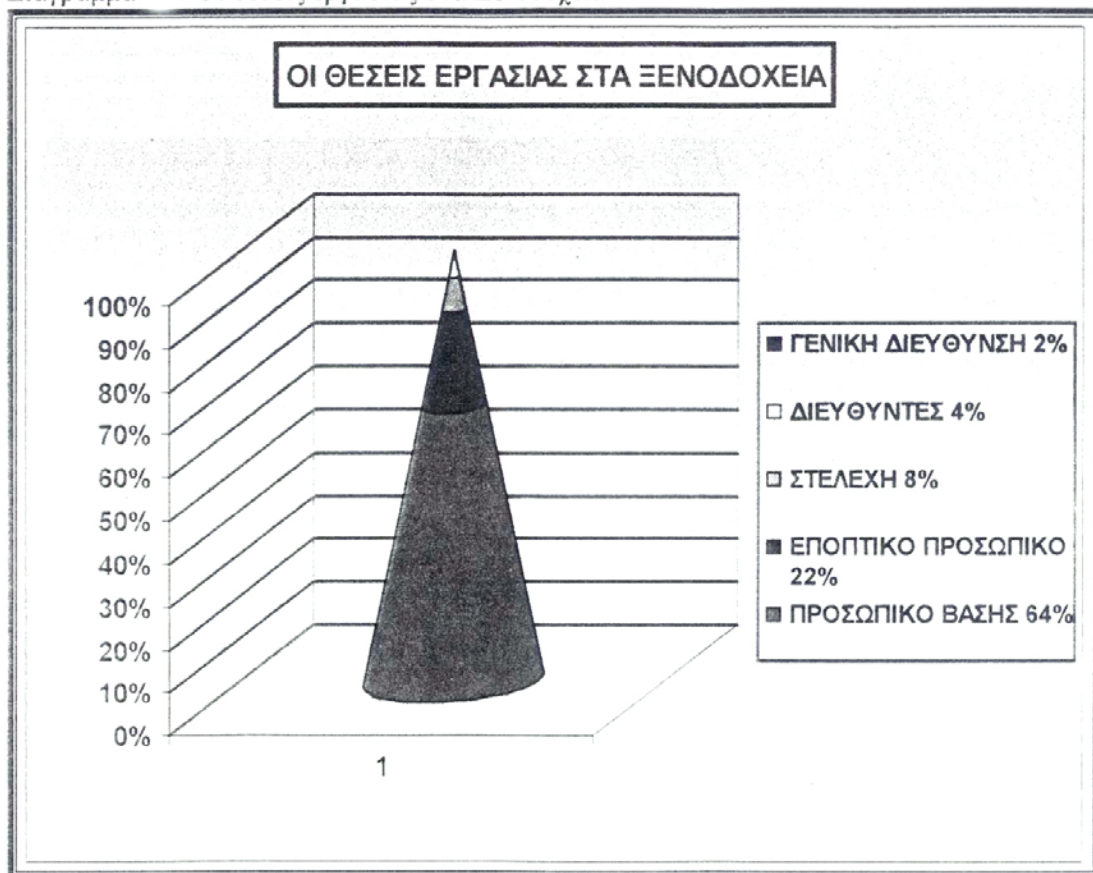
Οι βασικότερες αρχές της διαδικασίας της οργάνωσης είναι:

- Τμηματοποίηση του συνόλου των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν από την επιχείρηση.
- Εξειδίκευση των εργασιών, που είναι η διαδικασία της διάσπασης μίας συνολικής εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα.
- Η έκταση του ελέγχου, που επιτρέπεται σε διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

- Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε κάθε εργαζόμενος να μην λαμβάνει εντολές από δύο προϊσταμένους.
- Προκαθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

Ως εκ τούτου για να επιτευχθεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ, η διεύθυνση μίας επιχείρησης απαρτίζεται από διάφορα τμήματα, που το κάθε ένα από αυτά διοικείται από κάποιο τμηματικό διευθυντή και που όλοι μαζί συνεργάζονται με τη γενική διεύθυνση για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. (Ανδριώτης Κ. 2002 σελ. 2-6)

Διαγραμμα : Οι θέσεις εργασίας στα Ξενοδοχεία



Η επιχείρηση χωρίζει το σύνολο των εργασιών σε δουλειές που αποτελούν την υπευθυνότητα ενός προσώπου.

Αφού γίνει πλήρης εξειδίκευση των εργασιών, στην συνέχεια οι διάφορες εργασίες ομαδοποιούνται συνήθως κατά την λειτουργική συνάφεια τους, στο πλαίσιο του συνόλου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. (Πατεδάκης Γ. 2003).

Αυτή είναι μια λογική μέθοδος τμηματοποίησης εργασιών, διότι

- ακολουθεί πιστά την αρχή της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Mullins L. 1992 σελ. 281) και

- επιτρέπει εύκολη αναδιάρθρωση και ανάθεση αρμοδιοτήτων σε περίπτωση που μεταβάλλεται σημαντικά ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης .
- Επίσης δείχνει τον τρόπο με τον οποίο ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ανέβει μέσα στην επιχείρηση.
- Τέλος βοηθά στον εύκολο έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ο βαθμός της τμηματοποίησης εξαρτάται από το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης αλλά και από το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει.

Όσο μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση τόσο πιο εξειδικευμένα τμήματα και εργατικό δυναμικό μπορεί να διαθέτει.

Μία οργάνωση λοιπόν είναι αποτέλεσμα μιας συνειδητής προσπάθειας ανθρώπων με συγκεκριμένους σκοπούς οι οποίοι βέβαια μπορούν να μεταβληθούν στο πέρασμα του χρόνου ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Είναι λοιπόν ένα κοινωνικό- τεχνικό σύστημα και διέπεται από διάφορους κανονισμούς που ρυθμίζουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Η οργάνωση σε μια ξενοδοχειακή μονάδα διακρίνεται σε **τυπική** και **άτυπη**.

- Ως τυπική μπορεί να οριστεί «ένα σταθερό πλέγμα σχέσεων μεταξύ των ατόμων η φορέων κοινωνικών πόλων, ένα σταθερό σύνολο ενεργειών που προσδιορίζονται κοινωνικά και όχι ατομικά, ένα πλέγμα από τυποποιημένους και παγιωμένους τρόπους ομαδικής και ατομικής δράσης που το σύνολο, τους θεωρεί σημαντικούς. (Βασιλείου – Σταματάκης , 1992 σελ. 173)
- Ως άτυπη οργάνωση που συνυπάρχει πάντα με την τυπική , μπορεί να οριστεί το σύνολο των προσωπικών επαφών και διαδράσεων , καθώς και των συνακόλουθων ομαδοποιήσεων που λαμβάνουν χώρα μέσα στην οργάνωση χωρίς να προβλέπονται από αυτήν. Είναι σημαντική καθώς επηρεάζει τις διαθέσεις και τις στάσεις των ατόμων,(Π. Χαντηπαντελή, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού , 1998) .

Σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να λαμβάνει χώρα ένας σχεδιασμός που να προβλέπει την οργανωτική δομή της επιχείρησης και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου αυτή να πετύχει τους στόχους της.

Αναλυτικότερα ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει,(Π. Χαντηπαντελή, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού , 1998) :

1. Τον ορισμό του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης
2. Τον ορισμό των βασικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την πραγμάτωση του σκοπού.
3. Την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών.
4. Την πρόβλεψη των μηχανισμών συντονισμού και ολοκλήρωσης
5. Τον καθορισμό του ρόλου και της λειτουργίας κάθε οργανωτικής μονάδας.
6. Τον καθορισμό του ρόλου των ατόμων.

Οι Οργανωτικές επιλογές σε μια ξενοδοχειακή μονάδα επηρεάζονται από παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος, συστατικά του οποίου είναι οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες και το κράτος.

Επίσης οι πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί η οργάνωση είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες.

Οι στόχοι της οργάνωσης επηρεάζουν την δομή της , όπως επίσης και οι παραγωγικοί συντελεστές που έχει στη διάθεσή της .

Μετά τον καθορισμό της οργανωτικής δομής της ξενοδοχειακής μονάδας, ακολουθεί ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας κατά τον οποίο καθορίζεται το περιεχόμενο της κάθε θέσης, οι μέθοδοι που ακολουθούνται και το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί.

Οι περιγραφές εργασίας πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία.(Χυτήρης Λ., 2001)

Ταυτότητα εργασίας. Προσδιορίζει την εργασία με τον τίτλο, τμήμα και επίπεδο ιεραρχίας (π.χ. Βοηθός λογιστή, Διευθυντής πωλήσεων, κλπ.) σε ποιόν η σε ποιούς πρέπει να αναφέρεται , τον κωδικό εργασίας και την μισθολογική κλίμακα.

Σκοπός εργασίας. Συνοπτική περιγραφή της εργασίας.

Περιεχόμενο της εργασίας. Αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων και τα απαιτούμενα πρότυπα .

Συνθήκες εργασίας. Περιγράφονται οι ειδικές συνθήκες που επηρεάζουν την εργασία., και προσδιορίζεται το ωράριο εργασίας.

Ιεραρχία - Εξουσία. Περιγράφονται τα όρια εξουσίας , όπως δικαιοδοσία για σύναψη συμβολαίων και συμφωνιών, η διαχείριση κεφαλαίων η μετρητών, η δικαιοδοσία πρόσληψης η απόλυσης προσωπικού, δικαιούμενα γεύματα, και άλλα δικαιώματα.

Τα σημεία που χρειάζονται πολύ προσοχή κατά την σύνταξη της περιγραφής αυτής είναι , η σαφήνεια των λέξεων , η αποφυγή γενικών όρων και η συνεχής ενημέρωση, μετά τις όποιες αλλαγές συνθηκών στο περιβάλλον π.χ. το τεχνολογικό είτε στο περιεχόμενο εργασίας κ.α.

Σήμερα υπάρχουν λογισμικά που περιλαμβάνουν περιγραφές για χιλιάδες θέσεις εργασίας. Προσθέτοντας ή αφαιρώντας στοιχεία και πληροφορίες για την κάθε εργασία μπορούμε να επιτύχουμε πολύ καλύτερη περιγραφή της θέσης εργασίας.(Χυτήρης Λ.2001 σελ. 59)

3.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Στα ξενοδοχεία εμφανίζεται μια πυραμιδική μορφή στην κατανομή των θέσεων εργασίας που αποτελείται από εργατικό δυναμικό διαφόρων ειδικοτήτων . Τα στελέχη κατά την ιεραρχία τους στην διοίκηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής

Η γενική διεύθυνση του ξενοδοχείου, αποτελεί συνήθως το 2% του εν δυνάμει προσωπικού και είναι θέσεις εργασίας πρώτης βαθμίδας. Διευθυντής , Υποδιευθυντής, νυχτερινός Διευθυντής.

Οι λοιπές διευθυντικές θέσεις των βασικών τμημάτων καλύπτουν το 4% του προσωπικού ενός ξενοδοχείου και έχουν την ευθύνη για το έργο πολύ μεγάλου μέρους των εργαζομένων.

Ενδεικτικά σημαντικές είναι οι θέσεις του Division Manager, του Food & Beverage Manager του διευθυντή λογιστηρίου και του Προσωπάρχη.(Δ Λαλούμης Αθήνα 2002 σελ. 123)

Οι θέσεις στελεχών αποτελούν το 8% του συνόλου των εργαζομένων .Θέσεις αυτού του επιπέδου είναι ο προϊστάμενος τμήματος εσωτερικών ελέγχων, ο διευθυντής υποδοχής, η προϊσταμένη ορόφων , ο Maitre, ο Chef μαγειρείου κλπ. Το επίπεδο αυτό παρέχει δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλίας , αλλά απαιτεί εμπειρία και διανοητικές και διοικητικές ικανότητες.

Επίσης παρέχει γόητρο και ικανοποιητική αμοιβή.(Δ Λαλούμης Αθήνα 2002 σελ. 123)

Οι θέσεις εργαζόμενων σε εποπτικές θέσεις καταλαμβάνουν περίπου το 22% του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Εκτός των οργανωτικών και διοικητικών ικανοτήτων πρέπει να διαθέτουν και άριστες τεχνικές γνώσεις και ικανότητες.

Οι εργαζόμενοι αυτοί αναλαμβάνουν υψηλού επιπέδου παραγωγικό έργο ενώ ταυτόχρονα εποπτεύουν τους υπαλλήλους κατώτατης βαθμίδας.

Θέσεις εργασίας τέτοιου επιπέδου είναι ο υπεύθυνος αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, ο υπεύθυνος τμήματος υποδοχής, κ.α.

Τέλος το προσωπικό βάσης αποτελεί το 64% περίπου του προσωπικού ενός ξενοδοχείου και αποτελείται από ειδικευμένους ημι-ειδικευμένους η ανειδίκευτους εργάτες που εκτελούν το παραγωγικό έργο.

Θέσεις εργασίας αυτού του επιπέδου είναι ο λαντζιέρης ο βοηθός αποθηκάρου, ο βοηθός μάγειρα, η καμαριέρα κ.α.

3.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε οριζόντια και κάθετη και μπορεί να διακριθεί σε προφορική , γραπτή , η οπτική.

- **Οριζόντια** είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων των τμημάτων, είτε απ' ευθείας , είτε δια μέσω των προϊσταμένων των τμημάτων.
- **Κάθετη** επικοινωνία είναι αυτή που αφορά εντολές , ανακοινώσεις, παρατηρήσεις της ηγεσίας προς τα κατώτερης βαθμίδας στελέχη, η και αντίστροφα, από τις κατώτερες βαθμίδες προς τα ανώτερα κλιμάκια, οπότε αφορά σε πληροφορίες, σε παράπονα του προσωπικού προς τη διοίκηση κ.α.

Η κάθετη επικοινωνία πρέπει οπωσδήποτε να ακολουθείται από επαναπληροφόρηση, δηλαδή από επιστροφή αποτελέσματος της πληροφόρησης.

Παράδειγμα, μετά από εντολή προϊσταμένου σε εργαζόμενο για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, θα πρέπει να δοθεί αναφορά από τον εργαζόμενο προς τον προϊστάμενο για την ολοκλήρωσή της η για τυχόν διαφοροποίηση που προέκυψε.

Όταν η επικοινωνία εστιάζεται σε εργασιακά θέματα χαρακτηρίζεται Διοικητική Επικοινωνία ενώ όταν αφορά προσωπικά θέματα χαρακτηρίζεται Ανθρώπινη Επικοινωνία.

Η Ανθρώπινη επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα του ξενοδοχείου διότι επηρεάζει άμεσα τις διαθέσεις των εργαζομένων που με την σειρά τους επηρεάζουν τις διαθέσεις της πελατείας. (Δ Λαλούμης Hotel Management Αθήνα 2002 σελ. 145).

3.4 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ποιότητα είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπα του και την τιμή που πληρώνει.

Οι συνέπειες από έλλειψη ποιότητας ή από προσφορά χαμηλής ποιότητας στις τουριστικές υπηρεσίες ,δημιουργούν στην επιχείρηση κόστος σε τρία διαφορετικά πεδία (Χυτήρης, 1991,σελ.152,Wyckoff.1984.σελ..78-79) και ειδικότερα.....

1. Εξωτερικό κόστος....που μπορεί να είναι οι δυσαρεστημένοι πελάτες, τα αρνητικά σχόλια για την τουριστική επιχείρηση, το χαμηλό προφίλ της επιχείρησης
2. Εσωτερικό κόστος....που περιλαμβάνονται οι αποχωρήσεις των εργαζομένων, τα παράπονα των υπαλλήλων, τα μειωμένα έσοδα, οι υπερβολικές φθορές, οι αντιπαραγωγικές και δυσλειτουργικές διαδικασίες
3. Κόστος εξασφάλισης της ποιότητας ,που αφορά προγράμματα βελτίωσης, εξασφάλισης της ποιότητας, τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού, την ανάλωση χρόνου για ελέγχους.

Ο Lunderberg D.(1997,σελ.347-352) υποστηρίζει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το κλειδί της παραγωγικότητας. Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης, δημιουργεί "επαναλαμβανόμενους" πελάτες, και βοηθά στην επίλυση μιας σειράς προβλημάτων που σχετίζονται με την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτήσει ή να αυξήσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα. Γι' αυτό είναι μεγάλη η ανάγκη του προσανατολισμού των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ,όπως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην μελέτη της αγοράς για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κύρια όλου του ανθρώπινου δυναμικού της ,με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.(Report of tourism,2003,σελ.21-27)

3.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κυρίαρχο θέμα που απασχολεί τον τουριστικό κλάδο είναι η ποιότητα υπηρεσιών και οι νέες μέθοδοι διασφάλισης της ικανοποίησης του πελάτη. Υπάρχουν ασφαλώς επιχειρήσεις οι οποίες εδώ και πολλά χρόνια έχουν εφαρμόσει πολιτικές αναβάθμισης των υπηρεσιών τους με αποτέλεσμα να έχουν διασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών τους και την επιτυχία των επιχειρήσεών τους(Dohertn L.1998,σελ.123).

Είναι ανάγκη όμως και για τις υπόλοιπες τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν ότι πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνουν τις επιχειρήσεις τους και ότι πρέπει να ακολουθήσουν τους πρωτοπόρους του κλάδου ,αυτούς που έχουν διερευνήσει το θέμα της ποιότητας και έχουν επιτύχει υψηλές αποδόσεις ,και τούτο γιατί το παραδοσιακό προφίλ της πελατείας τους έχει αλλάξει.

Η ανάπτυξη συστημάτων –μοντέλων διασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών μπορεί να προσφέρει αξιόλογα οφέλη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τόσο από την άποψη εισαγωγής ενός επίσημου διοικητικού συστήματος, όσο και από την άποψη ικανοποίησης των πελατών (Γαργαλιάνος, 1997,σελ.136).

Ο ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας προτείνει ένα μοντέλο το οποίο συνδέει τα επιθυμητά αποτελέσματα (επιπτώσεις στην κοινωνία ,οικονομικά αποτελέσματα) με τις προϋπόθεσης για την επίτευξη τους (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες, στόχοι και πόροι).Το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατευθύνει μια επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει διοίκηση ολικής ποιότητας, αλλά και για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης που εφαρμόζει ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης.(Σπανός 1995)

3.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που κατά κύριο λόγο αφορούν...

1. τους εργαζομένους, όπως ικανότητες, εκπαίδευση ,ευφυΐα, η επιδεξιότητα που είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας, το ενδιαφέρον και η θέληση
2. το περιβάλλον εργασίας, όπως ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο θόρυβος, οι οσμές, η καθαριότητα και η αισθητική του χώρου.
3. το ψυχολογικό κλίμα εργασίας, δηλαδή τις σχέσεις των εργαζομένων, τις σχέσεις τους με την διοίκηση, την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους υποκινητικούς παράγοντες

Η παραγωγικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού ,από την κατάσταση του εξοπλισμού, από το σχεδιασμό εργασίας, από το πρόγραμμα, το χρόνο ,την διάρκεια εργασίας και από το άγχος που αυτή δημιουργεί. Το πρωτεύον λοιπόν για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι να εξασφαλιστούν στον εργαζόμενο οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας(Δ.Λαλούμη,Hotel Management.2002,σελ.160)

Ακολουθεί για την επίτευξη της αύξησης παραγωγικότητας ο σχεδιασμός και η απλούστευση της εργασίας. Τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι των τμημάτων πρέπει να αναλύσουν σε βάθος την εργασία και να επανασχεδιάσουν την δομή της αποβάλλοντας κάθε περιττή ενέργεια που επιβαρύνει τους εργαζόμενους με επιπλέον κόπο.

Έχουν την ευθύνη της επιλογής της πλεονεκτικότερης λύσης αλλά και την ευθύνη για την εφαρμογή και των έλεγχο των αποτελεσμάτων. Επιπλέον πρέπει να

φροντίσουν για την ύπαρξη μεθόδευσης στην εργασία ώστε να μην παρακωλύει ή να δυσχεραίνει ο ένας εργαζόμενος την δουλειά του άλλου. (Δ. Λαλούμη, Hotel Management, 2002, σελ. 160)

Ο σωστός προγραμματισμός που θα επιφέρει την επιζητούμενη αύξηση της παραγωγικότητας, εναπόκειται στην κρίση των ανωτέρων στελεχών της ξενοδοχειακής μονάδας. Αξιόπιστο εργαλείο στην προσπάθεια για τη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που, όχι και τόσο συχνά, χρησιμοποιείται από τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων, είναι η επιστήμη της επιχειρησιακής έρευνας. Με τη χρήση μεθόδων, όπως ο χρονικός προγραμματισμός ο προγραμματισμός έργων, η θεωρία των αποφάσεων και άλλων ουσιαστικών και αναγνωρισμένων μεθόδων, η προσέγγιση των βέλτιστων λύσεων όσο αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας, αλλά και ως προς τις υπόλοιπες επιδιώξεις της επιχείρησης επιτυγχάνεται από τους μάνατζερ.

Δυστυχώς όμως η χρήση αυτής της μεθόδου λήψης αποφάσεων βρίσκεται ακόμα σε νηπιακό στάδιο στις ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας, καθώς τόσο η πολυπλοκότητα της όσο και ο χρόνος και η ακρίβεια που απαιτούνται για την εφαρμογή της δεν επιτρέπουν, προς το παρόν τουλάχιστον, την ευρεία χρήση της επιστήμης αυτής από τα διοικητικά στελέχη της ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

3.7 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Η ηγεσία.: δηλαδή η κατεύθυνση που παρέχεται από τα ανώτερα στελέχη αλλά και η γενικότερη στάση και συμπεριφορά τους παίζει σπουδαίο ρόλο. Γι' αυτό τα στελέχη θα πρέπει να είναι δεσμευμένα απέναντι στο στόχο της ολικής ποιότητας. Θα πρέπει να διαθέτουν για το στόχο της ποιότητας επαρκείς πόρους και να φροντίζουν για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της "διοίκησης ολικής ποιότητας από όλα τα μέλη της ομάδας της οποίας προΐστανται. Θα πρέπει να χρησιμοποιούν το ανάλογο στυλ ηγεσίας και τις κατάλληλες μορφές επικοινωνίας
2. Η πολιτική και στρατηγική: Θα πρέπει να πηγάζουν από τη δέσμευση της ξενοδ/κής επιχείρησης απέναντι στην ποιότητα, και συγχρόνως να την υπηρετούν και να την ενισχύουν. Οι αξίες, η αποστολή και η στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζονται στην ολική ποιότητα, ενώ οι στόχοι θα πρέπει επίσης να προέρχονται από τους πελάτες και το προσωπικό της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπ όψιν όμως και τον ανταγωνισμό και τις κοινωνικές τάσεις. Τέλος με τη χρήση κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να εκτιμάται η αποτελεσματικότητα

της πολιτικής και αν κρίνεται αναγκαίο να αναθεωρούνται οι στόχοι(Χαντηπαντελή Π.1998 σελ.186)

3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Η επιχείρηση που αναζητά την ολική ποιότητα χρησιμοποιεί συστήματα διοίκησης προσωπικού τα οποία απελευθερώνουν αλλά και αναπτύσσουν τις δυνατότητες των ανθρώπων της. Για το σκοπό αυτό φροντίζει για τη σωστή καταγραφή των αναγκών της σε προσωπικό, ιδίως σε κρίσιμες ειδικότητες ,και για την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, στην επαγγελματική του εξέλιξη, στην ανάθεση σ' αυτό ουσιαστικών καθηκόντων και εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Επίσης ,προσπαθεί να αξιοποιήσει το προσωπικό μέσα από ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, προγράμματα άντλησης ιδεών, τακτικές συναντήσεις, κ.τ.λ.

Παράλληλα προσπαθεί για τη διαρκή βελτίωση του συστήματος διοίκησης προσωπικού, χρησιμοποιώντας για την αξιολόγηση του ,ως μια από τις βασικές πηγές πληροφοριών ,τις απόψεις των ίδιων των υπαλλήλων

4. Οι πόροι: στους οποίους περιλαμβάνονται οι οικονομικοί πόροι ,οι γνώσεις και πληροφορίες ,τα υλικά και η τεχνολογία.

Η σωστή διαχείριση των πληροφοριών σε πνεύμα ολικής ποιότητας συνεπάγεται τη βελτίωση της αξιοπιστίας των στοιχείων, της δυνατότητας πρόσβασης των στελεχών στα στοιχεία, της δυνατότητας χρήσης πληροφοριών από πελάτες και ακόμη την ανάπτυξη βελτιωμένων πληροφοριακών συστημάτων(Χαντηπαντελή Π.,1998,σελ.187)

5. Οι διαδικασίες, δηλαδή το σύνολο ενεργειών που καλύπτουν την παραγωγή ενός προγραμματισμένου έργου. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί μια οργάνωση θα πρέπει να συμβάλλουν στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας και στην εν γένει αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Με βάση τις παραμέτρους απόδοσης ,η διαδικασία αξιολογείται και ενδεχομένως αναθεωρείται. Οι αλλαγές ή οι καινοτομίες που εισάγονται συνοδεύονται από προγράμματα ενημέρωσης και εκπαίδευσης. Ακόμη ,οι αλλαγές αξιολογούνται για να διαπιστωθεί αν επέφεραν την επιθυμητή βελτίωση. (Χατζηπαντελή Π..1998.ΣΕΛ.188)

3.8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Η ικανοποίηση των πελατών: οφείλει η επιχείρηση που εφαρμόζει διοίκηση ολικής ποιότητας να έχει ακριβή εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της. Ειδικότερα πρέπει να ξέρει τι πιστεύουν οι πελάτες της για την ποιότητα των

υπηρεσιών που προσφέρει ,όπως την ταχύτητα της εξυπηρέτησης, κ.τ.λ.(Χατζηπαντελή Π.1998,σελ.188)

2. Η ικανοποίηση του προσωπικού: Προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να είναι ευχαριστημένο από τις διάφορες συνιστώσες της εργασιακής ζωής, όπως είναι οι οργανωτικές ρυθμίσεις, το περιβάλλον εργασίας, το σύστημα επικοινωνίας, τα μέτρα προστασίας της υγείας και της ασφάλειας, το βαθμό της διασφάλισης της απασχόλησης, τις προοπτικές εξέλιξης, την παρεχόμενη εκπαίδευση κ.τ.λ. Ακόμη το προσωπικό θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση των στόχων της επιχείρησης και ακόμα του συστήματος ολικής ποιότητας. Η ικανοποίηση του προσωπικού και η επαρκή γνώση τους σε σημαντικά θέματα ελέγχονται άμεσα π.χ. με ερωτηματολόγια αλλά και έμμεσα, από τις απουσίες ,τις παραιτήσεις και την ευκολία στρατολόγησης νέων στελεχών (Χατζηπαντελή Π.1998.σελ.189)

3. Οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο: Επιπτώσεις που έχει η λειτουργία μιας επιχείρησης .Η πολιτική Ολικής Ποιότητας σημαίνει ότι μετρά τις επιπτώσεις αυτές και φροντίζει ώστε οι αρνητικές συνέπειες της λειτουργίας της να ελαχιστοποιούνται (για τις αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον ,μειώνει π.χ. το θόρυβο, εφαρμόζει ανακύκλωση),ενώ φροντίζει να συμμετάσχει ενεργά στις δραστηριότητες της κοινότητας και να συνεισφέρει όσο μπορεί στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων του ευρύτερου περιβάλλοντος.(Λογοθέτης Ν.1993,σελ.58 0)

3.9. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η διοίκηση προσωπικού είναι υπεύθυνη για την επιλογή ,πρόσληψη και βελτίωση του προσωπικού μιας επιχείρησης. Θα πρέπει στις αποφάσεις της για το προσωπικό να λαμβάνει υπόψη της κάποια κριτήρια ποιότητας που θα πρέπει να διέπουν τον εργαζόμενο σ' ένα ξενοδοχείο.

Οι Parasuraman,Berry,Zeithaml (1994,σελ.234-240) θεωρούν ως τα πιο ενδεδειγμένα κριτήρια ποιότητας για τις τουριστικές υπηρεσίες τα εξής:

1. Πρόσβαση: Ο πελάτης πρέπει να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες χωρίς καθυστερήσεις και μεγάλη αναμονή ενώ θα πρέπει να εξυπηρετείται άμεσα. Το κάθε τμήμα θα πρέπει να εργάζεται οργανωμένα ,με σύστημα ώστε να ελέγχει τα πάντα και να μην αργοπορεί.

2. Επικοινωνία: Η δυνατότητα του πελάτη να μπορέσει να επικοινωνήσει είναι πολύ σημαντική. Στον τομέα του τουρισμού πολλές επιχειρήσεις κατά την πρόσληψη

προσωπικού δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην γνώση ξένων γλωσσών από μέρους του προσωπικού.

3. Κατάρτιση: Ο υπάλληλος που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη θα πρέπει να είναι καταρτισμένος σε θέματα της αρμοδιότητας του για να μπορεί να εξυπηρετήσει τον πελάτη σωστά.

4. Ευγένεια: Ο υπάλληλος πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια και προθυμία.

Να αναφέρει το όνομα του ξενοδοχείου και το όνομα του και να είναι ευγενικός όταν απαντά στις τηλεφωνικές γραμμές.

5. Πίστη: Η επιχείρηση και το προσωπικό γενικότερα πρέπει να είναι καλοπροαίρετοι και να αντιμετωπίζουν ανάλογα τον πελάτη.

6. Υπευθυνότητα: Το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών θα πρέπει να διατηρείται υψηλό. Ο υπάλληλος θα πρέπει να αντιλαμβάνεται γρήγορα πότε μια εργασία έχει φτάσει σε ικανοποιητικό στάδιο ολοκλήρωσης, να αναπτύσσει πρωτοβουλία και να δίνει αποτελεσματικές λύσεις.

7. Ευαισθησία: Ο υπάλληλος πρέπει να ενεργεί άμεσα στα τυχόν παράπονα του πελάτη.

8. Ασφάλεια.: Οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν θα πρέπει να περικλείουν κινδύνους ή αβεβαιότητα π.χ. οι πόρτες των δωματίων σε ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να ασφαλίζουν καλά.

9. Τα υλικά μέσα έκφρασης: θα πρέπει να αποτυπώνεται σωστά η ποιότητα των υπηρεσιών όσο αφορά τα διαφημιστικά έντυπα ,που συχνά προσπαθούν να παραπλανήσουν τον τουρίστα.

10. Να γνωρίζουν και να καταλαβαίνουν τον πελάτη...πρέπει να αντιμετωπίζονται όλοι οι πελάτες με κατανόηση και σεβασμό, και να ενεργούν άμεσα στα παράπονα των πελατών.

Η αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ζωτικό στοιχείο της υγιούς ανάπτυξης τόσο του ατόμου χωριστά ,όσο και της επιχείρησης στο σύνολο της, ενώ αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ιδιαίτερη στρατηγική για να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών θέτοντας κριτήρια για κάθε μία υπηρεσία χωριστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΓΕΝΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν διάφορα κίνητρα που επηρεάζουν τον άνθρωπο στις συμπεριφορές του. Υπάρχουν όμως και διάφορες ανάγκες που προσπαθεί να τις ικανοποιήσει μέσα από την εργασία του. Όταν πετυχαίνει ο εργαζόμενος την κάλυψη αυτών των αναγκών, συμβάλλει πολύ στην εξύψωση του ηθικού του σε ατομικό επίπεδο αλλά και της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε μέσω της παρακίνησης του εργαζομένου και στην αύξηση της παραγωγικότητας του, στην υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης και ειδικότερα μιας ξενοδοχειακής.

4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Μερικά από τα πιο βασικά κίνητρα που "κουρδίζουν" τον άνθρωπο, είναι ο φόβος, ο συναγωνισμός, η επίτευξη, η ζήλια και η ικανότητα. Είναι γεγονός όμως, πως αυτό που μπορεί να παρακινήσει ένα άνθρωπο, για παράδειγμα ένα νέο που έχει τελειώσει μια σχολή διοίκησης επιχειρήσεων, είναι πολύ φυσικό να μην παρακινεί κάποιον μεσήλικα, μιας λιγότερο προνομιακής ομάδας.

Αναλυτικά τα κίνητρα είναι:

1. Ο φόβος, συνδέεται με την παρακίνηση, με την μορφή του φόβου αποτυχίας, φόβου του να χάσει κάποιος την εκτίμηση και το κύρος από τους γύρω του. Το άτομο που χαρακτηρίζεται για τη δύναμη και την τιμιότητα του για επιτεύγματα, φοβάται την αποτυχία, ενώ ο ανειδίκευτος εργάτης φοβάται μήπως δεν τον χρειάζονται πλέον ή κάνει έκκληση για να του δώσει κάποιος δουλειά.
2. Ο συναγωνισμός, συνδέεται άμεσα και έμμεσα με την έννοια της επίτευξης και των αναγκών του ανθρώπου. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συναγωνίζονται μεταξύ τους, τα ξενοδοχειακά στελέχη συναγωνίζονται με διαφορετικού κλάδου στελέχη, οι εργαζόμενοι σ' ένα τμήμα συναγωνίζονται άλλους σ' άλλα τμήματα, ο συναγωνισμός για παράδειγμα στους σερβιτόρους μπορεί να αφορά ένα επίπεδο, ένα νέο ρεκόρ στο σερβίρισμα.
3. Η επίτευξη, είναι και αυτό κίνητρο βελτίωσης και ανάπτυξης και σχετίζεται με τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των αυριανών σκοπών ενώ παρουσιάζεται σε λίγους ανθρώπους, που βάζουν δύσκολους αλλά όχι ακατόρθωτους στόχους και δεν αφήνονται στην τύχη. Αυτό που τους γοητεύει, είναι να μπορούν ανεξάρτητα από τις υπάρχουσες αντιξοότητες, να επιτυγχάνουν τον προσχεδιασμένο στόχο τους. Αυτοί

θεωρούν το χρήμα σαν μέτρο απόδοσης του, χωρίς όμως να το θεωρούν σαν σύμβολο κύρους. Είναι λογικό ,πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που απασχολούν τέτοιους ανθρώπους, σίγουρα θα βελτιωθούν ,θα αναπτυχθούν και θα πραγματοποιήσουν μεγαλύτερα κέρδη μιας και οι άνθρωποι αυτοί θα σκέπτονται συνεχώς όλο και πιο αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας.

4. Η ζήλια... αποτελεί και αυτή κίνητρο. Αυτοί που βρίσκονται στο χαμηλότερο επαγγελματικό επίπεδο είναι πολύ πιθανόν να θαυμάζουν αυτούς που βρίσκονται σε υψηλότερο με τις περισσότερες απολαβές υλικές και ψυχικές.

5. Η ικανότητα....που κατά τον R.White, οι άνθρωποι μ' αυτό το "ελατήριο" θέλουν να είναι ικανοί να χειρίζονται το περιβάλλον τους και να κάνουν τα πράγματα να διεκπεραιώνονται.

Το αίσθημα της ικανότητας σχετίζεται στενά με την έννοια της προσδοκίας. κατά πόσο το αίσθημα αυτό του ανθρώπου είναι ισχυρό ή αδύνατο εξαρτάται από τις επιτυχίες ή αποτυχίες του κατά το παρελθόν αντίστοιχα. Το "ελατήριο" αυτό της ικανότητας εμφανίζεται στους ώριμους σαν μια επιθυμία για εξουσία ή τέλεια εκμάθηση του έργου και επαγγελματική εξέλιξη. Όταν οι εργαζόμενοι εποπτεύονται στενά, κάνουν τον εργαζόμενο να εξαρτάται από το σύστημα και επομένως απογοητεύουν τους ανθρώπους που έχουν υψηλές ανάγκες ικανότητας.

Οι άνθρωποι τείνουν να προσπαθούν να ζουν σύμφωνα με τις προσδοκίες των προσώπων που ζουν κοντά τους. Άνθρωποι που το περιβάλλον τους ,τους έχει συνηθίσει να περιμένουν περισσότερα απ' τους ίδιους τους εαυτούς τους και την κοινωνία ,θεωρούν σωστή και υιοθετούν στη ζωή τους αυτή την ιδεολογία. Αντίθετα άνθρωποι που μεγαλώνουν σε λιγότερο προνομιακό περιβάλλον, περιμένουν λιγότερα πράγματα από την κοινωνία. Αν κάποιος δεν περιμένει ποτέ να γίνει να γίνει μάνατζερ ή εύπορος, δε γίνεται ποτέ. Γι' αυτό για παράδειγμα ο εργάτης για όλες τις δουλειές εξαιτίας της έλλειψης φιλοδοξίας ,φαίνεται ικανοποιημένος με το ρόλο του.

4.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

Ανάγκη είναι ότι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία ενός ατόμου.

Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες .

A. Οι φυσικές ανάγκες ,δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος π.χ η τροφή το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας.

B. Οι ψυχολογικές ανάγκες ,δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης, π.χ η ευχαρίστηση, η αυτοεκτίμηση και οι ολοκλήρωση.

Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλοεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης(Χατζηπαντελής ,1999)

Αναλυτικότερα ,παρουσιάζονται οι ανάγκες ενός ανθρώπου στα γενικά πλαίσια δραστηριότητας του αλλά και ειδικά στο χώρο εργασίας του σε σχέση με την παρακίνηση του ,ως ακολούθως.

1. Η ανάγκη για σιγουριά, ασφάλεια και αλλαγή.

Η έννοια της φυσικής ασφάλειας και σιγουριάς είναι όμοια με την οικονομική σιγουριά που επιζητείται σήμερα, μια που η οικονομική σιγουριά γίνεται κίνητρο από τη στιγμή που χρειάζεται να καλυφθούν φυσιολογικές ανάγκες.

Η ανάγκη να βάζουν «κάτι στην άκρη» για το αύριο, και να ασφαλίζουν τη θέση τους μεταξύ των άλλων, σχετίζεται με την παρακίνηση .Πολλές έρευνες σε εργαζομένους έχουν κατατάξει την ανάγκη της ασφάλειας σαν κύρια μετά τις αμοιβές, καθώς και σαν καθοριστικό παράγοντα στη συνοχή των εργαζομένων. Αυτό που ψάχνει ένας εργαζόμενος ,όσον αφορά την ασφάλεια ,δεν είναι μόνο η σιγουριά της διαρκούς εργασίας και αμοιβής ,αλλά και η ασφάλεια από άδικη μεταχείριση, από δυσμενή χαρακτηρισμό και διάκριση είτε από άτομο είτε από ομάδα και από τυχαία διοίκηση.

Η ανάγκη της ασφάλειας, και οι συνακόλουθοι φόβοι και ανησυχίες δεν είναι αναγκαστικά κάτι το κακό, και μόνο ο υψηλός βαθμός ασφάλειας μπορεί να έχει κάποιες αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση.

Έρευνες σχετικές μ' εκπαίδευση για επίτευξη δείξαν πως ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από δύναμη και ικανότητα επίτευξης στόχων διαφέρει από το αντίθετο του στο ότι ασχολείται πολλές φορές περισσότερο με το μέλλον από το παρόν .''Αναβάλλει την ικανοποίηση. '' κατά τον Freud. Από την άλλη πλευρά το άτομο που ζει και μεγαλώνει σε ανασφαλές περιβάλλον, είναι πολύ πιθανόν να γίνει μοιρολατρικό δηλαδή αντί να αρπάξει και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες προσπαθεί να κρατά αυτά που έχει ή αντίθετα η ανάγκη για ασφάλεια να τον ενοχλεί.

Ακόμη, ίσως έρχεται στιγμή που ο μάνατζερ ενός ξενοδοχείου διακατέχεται από έλλειψη σιγουριάς, με αποτέλεσμα να φοβάται να επιχειρήσει κάτι καινούριο ή να αντιστέκεται να πάρει μεγαλύτερη ευθύνη. Αυτό μπορεί να συμβεί σ' οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο και μας δείχνει τη ρευστότητα που παρουσιάζει η ανησυχία..

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια ένδειξη ύπαρξης της ανάγκης για σιγουριά. Ο υπάλληλος κοιτά την αλλαγή σ' όλα τα μέτωπα της κοινωνίας για την καλύτερευση της ζωής του. Όταν όμως η αλλαγή που καλωσορίζει σαν καταναλωτής και πολίτης τον φέρνει αντιμέτωπο σαν εργαζόμενο αντιστέκεται.

Το ίδιο συμβαίνει όμως και με το μάνατζμεντ που αντιστέκεται τόσο στις προσωπικές αλλαγές (μεταθέσεις, αλλαγή καθηκόντων) όσο και στις αλλαγές στην πολιτική της επιχείρησης.

Οι αλλαγές έχουν συχνά οικονομικά αίτια. Μπορεί όμως να μην προξενούν όλες οι αλλαγές οικονομικές μεταρρυθμίσεις, αλλά σχεδόν όλες προκαλούν αβεβαιότητα που παίρνει διάφορες μορφές ανάλογα με τον εργαζόμενο, και απειλούν κεκτημένα δικαιώματα. Κυρίως όμως η κατάσταση της αβεβαιότητας προκαλείται από την έλλειψη πληροφόρησης λόγω κακής επικοινωνίας. Είναι λογικό να υποστηρίζεται πως χωρίς καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση θα αναμένεται και ισχυρή αντίσταση.

2. Ανάγκη του "ανήκειν". Η εργασία εκτός από το μέρος της δουλειάς, περιλαμβάνει και τον κοινωνικό χώρο. Οι εργαζόμενοι περιμένουν να βρουν συνειδητά ή όχι στο χώρο αυτό την ίδια ικανοποίηση που είχαν και σε άλλους κοινωνικούς χώρους. Αυτές οι κοινωνικές ανάγκες όπως η κατανόηση, η προστασία, το κύρος, η φιλία, η συμπάθεια κ.τ.λ δίνουν τη δυνατότητα στον μάνατζερ να κατευθύνει τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Κι' αυτό γίνεται παρακινώντας την ομάδα με καλύτερους ομαδικούς στόχους, είτε παρακινώντας το άτομο μεμονωμένα, κάνοντας έκκληση στις ανάγκες της ομάδας του. Μια ομοιογενής ομάδα, στην οποία ατομικές και ομαδικές ανάγκες σχεδόν ταυτίζονται, κάνει τη δουλειά του μάνατζερ ευκολότερη.

Η ανάγκη του ατόμου να ανήκει, κάνει την ένωση του εργαζομένου με την επιχείρηση ξεκάθαρη από κάθε άλλη ανάγκη, ενώ το μάνατζμεντ έχει στα χέρια του την ευθύνη για τη διαμόρφωση της ισχυρής ομάδας, μιας και ελέγχει τις συνθήκες εργασίας, τις θέσεις και τα προσόντα εργασίας, καθώς και τα άτομα που πληρώνουν αυτές τις θέσεις.

Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ομάδων φανερώνουν τον τρόπο μεταχείρισής τους, και παρακίνησης τους, όπως για παράδειγμα η ηλικία, η μόρφωση κ.τ.λ.

Υπάρχουν οι τυπικές και οι άτυπες ομάδες, όπου οι αξίες τους είναι διαφορετικές, αν όμως συμβεί τα δύο αυτά είδη ομάδων που συμβιώνουν και εμπλέκονται η μία στη ζωή της άλλης, να έχουν τους ίδιους στόχους τότε τα αποτελέσματα σε θέματα παραγωγής, συνοχής και ηθικού είναι απίστευτα.

Όμως η κάλυψη της κοινωνικής ανάγκης δεν αποφέρει πάντοτε θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση γιατί αποτελεί έναν από τους λόγους που κάνουν τους εργαζομένους να αντιστέκονται στην αλλαγή. Η ιδιότητα του μέλους μιας ομάδας, εξυπηρετεί σαν κανάλι επικοινωνίας και σαν μεταφορέας της κουλτούρας της ομάδας. Έτσι λοιπόν

αντιστέκεται στην αλλαγή που την "απειλεί", εξασκώντας έλεγχο στον επόπτη, ενώ ταυτόχρονα προστατεύει την ιδιότητα του μέλους και ενισχύει το αίσθημα της ασφάλειας.

Η εύρεση του άριστου σημείου ισορροπίας μεταξύ ασφάλειας και αβεβαιότητας καθένα ξεχωριστά ατόμου ή ομάδας είναι ένα ακόμα πρόβλημα του μάνατζμεντ.

Έτσι στην περίπτωση που οι κοινωνικές ανάγκες απασχολούν για αρκετό και πολύτιμο χρόνο τους εργαζομένους ενώ μεγάλες ποσότητες ενέργειας δαπανώνται σε θέματα, επισκέψεων, προσωπικών υποθέσεων κ.τ.λ. είναι πρόβλημα για την επιχείρηση και πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Μια μορφή κοινωνικής εμπειρίας, η ομάδα εργασίας ή TEAM, έχει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Το μάνατζμεντ σήμερα είναι μια ομαδική προσπάθεια. Οι ομάδες και η ομαδική εργασία έχουν στο λειτουργικό τους επίπεδο μερικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές προσπάθειες, όπου κάνοντας έκκληση στην κοινωνική ανάγκη, προσφέρει μια μικρή και ομοιογενή ομάδα με ίσο κύρος, ενώ η πληροφόρηση ρέει εύκολα και η ταυτότητα της είναι ξεκάθαρη, ενεργώντας συνήθως βάση ομοφωνίας. Η ομαδική εργασία μπορεί επίσης να αμβλύνει τη φυσική εργασία, ιδιαίτερα σε πολλές όχι συνηθισμένες εργασίες του ξενοδοχείου, όπως τα επίσημα γεύματα.

Υπάρχουν άλλες εξωτερικές ομάδες, στις οποίες ανήκει ο εργαζόμενος και τις οποίες θα πρέπει ο μάνατζερ να παρακολουθεί. Ο προσωπικός κύκλος σχέσεων (φίλοι, οικογένεια και συγγενείς) παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάγκη του "ανήκειν".

Όταν αυτό το περιβάλλον αποτύχει στην υποστήριξη του εργαζομένου στην εργασία του, περιγελά το κύρος του και τη σημασία της εργασίας ή των εσόδων του, τότε αυτό αργά ή γρήγορα γίνεται πρόβλημα για τον μάνατζερ. Πρέπει όχι μόνο ο εργαζόμενος ή η ομάδα εργασίας του να αισθάνονται ότι αυτό είναι το καλύτερο τμήμα με τον καλύτερο επόπτη, στο καλύτερο ξενοδοχείο, ώστε να εργαστούν αλλά το ίδιο πρέπει να συμβεί με τον προσωπικό έξω-επιχειρησιακό τους κύκλο.

3. Ανάγκη αναγνώρισης προέλευσης- καταγωγής. Είναι μια έμφυτη ανάγκη που όμως μπορεί να ενισχυθεί. Η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι επιβλαβής για το κίνητρο της επίτευξης. Άνθρωποι που απασχολούνται υπερβολικά με την αναζήτηση και διατήρηση της φιλίας δεν είναι διοικητικού τύπου. Οι αποφάσεις τους διαμορφώνονται σε σχέση με τα αποτελέσματα τους, στο αν αρέσουν ή όχι στους ανθρώπους και άρα αν τους συμπαθήσουν ή όχι.

Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ αντιλαμβάνονται πως το προσωπικό καλωσορίζει την πρόκληση και προσπάθεια, αν παρουσιαστούν με το σωστό τρόπο, ενώ το ξενοδοχείο

διαθέτει ομάδες ατόμων που εξυπηρετούν ανθρώπους, για να ικανοποιήσουν τη συγκεκριμένη αυτή ανάγκη.

Ταιριάζοντας σ' αυτή την ανάγκη την ανάγκη της επίτευξης, η ξενοδοχειακή επιχείρηση γίνεται μια ομάδα. Η προσπάθεια της ομάδας μπορεί να γίνει διασκέδαση και ψυχολογική ανταμοιβή.

4. Ανάγκη έγκρισης και αναγνώρισης. Αναφέρεται στην έγκριση –αποδοχή – αναγνώριση ενός ατόμου από άλλους σαν άνθρωπο, σαν μέλος μιας ομάδας, σαν κορυφή στον τομέα του ή οτιδήποτε άλλο. Η ανάγκη αυτή είναι κινητήρια δύναμη των περισσότερων υπαλλήλων και αν αποδίδουν καλά αυτό θα πρέπει να ειπωθεί. Πολλές ξενοδοχειακές και γενικότερα επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στο να χρησιμοποιήσουν την ανάγκη αυτή σαν μια κινητήρια δύναμη. Λίγα λόγια επαίνου, μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικά ώστε να φέρουν στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό του υπαλλήλου ,όταν ο έπαινος είναι σωστός.

5. Ανάγκη δύναμης. Σχετίζεται στενά με τα κίνητρα του συναγωνισμού και της επίτευξης. Η ανάγκη για δύναμη ποικίλλει από άτομο σ' άτομο και πολλές φορές γίνεται ο αποκλειστικός σκοπός της ζωής του με αποτέλεσμα να χάσει κάθε εικόνα άλλου τυχόν σκοπού κι αποπροσανατολίζεται τελείως. Η δύναμη δεν είναι δύναμη πάνω στους ανθρώπους αλλά κυρίως πάνω σε πράγματα και στον εαυτό του Η δύναμη είναι συνδεδεμένη με την υπερηφάνεια και το εγώ.

Ειδικά στο χώρο του μάνατζμεντ, η δύναμη που δίνεται από την επιχείρηση και υποστηρίζεται από κυρώσεις είναι αναγκαία, εκτός από την περίπτωση που δε μπορεί να ελεγχθεί οπότε γίνεται επικίνδυνη και καταστροφική. Η δύναμη ενισχύεται κι από τον ρόλο. Οι μάνατζερ παίζουν κάποιο ρόλο στον οποίο αναμένεται απ' αυτούς να σκεφτούν και να ενεργήσουν σαν μάνατζερ ,ενώ από την άλλη πλευρά , ο ρόλος του υπαλλήλου είναι να απευθύνεται σ' αυτούς.

6. Ανάγκη για κύρος και αυτοεκτίμηση. Ανάγκες που μπορεί να είναι αστείρευτες και παίζουν σπουδαίο ρόλο στην επίτευξη. Όταν η ανάγκη για κύρος είναι βαθιά ριζωμένη και συνεχώς αναπληρούται, μπορεί να μετατραπεί σε μια κινητήρια δύναμη για όλη τη ζωή ενός ανθρώπου.

Η αυτοεκτίμηση είναι μια εσωτερική ανάγκη και δίνει την ικανότητα και αυτοπεποίθηση κάποιου, είναι μια περισσότερο προσωπική υπόθεση ,σε αντίθεση με το κύρος που είναι μια αλληλεπίδραση του ατόμου με την ομάδα, όμως είναι φανερό ότι καθένα είναι στοιχείο του άλλου.

Όταν το κύρος είναι λιγότερο απ' ότι η τυπική θέση εργασίας απαιτεί το άτομο διακατέχεται από συναίσθημα ανασφάλειας. Τα χρήματα είναι επίσης συντελεστής

κύρους και αυτοεκτίμησης, αφού είναι ένα μέτρο με το οποίο η κοινωνία μετρά την αξία ενός ανθρώπου και άρα γίνεται ένα μέρος της δικής του αυτοεκτίμησης

Ένα μεγάλο μέρος του κύρους προέρχεται από τη συνεργασία, π.χ. ο μάγειρας που έχει διδαχθεί από έναν διάσημο chef και ο ρεσεψιονίστ που δούλεψε σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο θα επιτύχουν πολλά πράγματα. Η μεγάλη διάρκεια επίσης σύνδεσης με την εργασία και προϋπηρεσία, ταυτίζονται μ' ένα βαθμό κύρους, και που στην πραγματικότητα δίνουν συχνά τυπική αναγνώριση.

Ο μάνατζερ με το να εξουσιοδοτεί λέγοντας π.χ. σε κάποιον να υπογράψει αντί για αυτόν, μεταδίδει λίγο από το κύρος του σ' αυτόν.

Το να χρησιμοποιούνται καλύτεροι τίτλοι εργασίας είναι κάτι που εξυμνεί το κύρος της εργασίας και στην επιχείρηση αλλά και στην κοινωνία. Βέβαια υπάρχουν περιπτώσεις που η μετονομασία ξεφεύγει από τα επιτρεπτά όρια και ακούγονται γελοία.

Ο επόπτης χρειάζεται κι αυτός να λάβει αναγνώριση και κύρος για να μπορεί να δώσει.

Στην ρουτίνα της κάθε μέρας ακόμα και μικρά κι ασήμαντα προνόμια μπορούν να χαράξουν ισχυρούς διαχωρισμούς. Για παράδειγμα, όταν ο υπάλληλος περνάει από το ρολόι για τις κάρτες χωρίς έλεγχο είναι σημαντικό προνόμιο.

Η κατανομή του χώρου και τύπων εργασίας συνεπάγεται και ταξινόμηση σ' όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Ρούχα εργασίας, συμπεριλαμβανομένου και του καπέλου των σεφ φανερώνουν κύρος όπως επίσης φανερώνει και το δικαίωμα να μη φορά κάποιος.

Υπάρχουν τελικά και διάφοροι άλλοι τρόποι για να δώσεις αναγνώριση, όπως τα γράμματα επαίνου κ.τ.λ. Κάθε ένας τρόπος συνεισφέρει με το δικό του τρόπο αλλά κανένας τους δεν υποκαθιστά τα χρήματα, όταν βέβαια αυτά αποτελούν την πραγματική ανάγκη. Τα χρήματα δεν είναι μόνο το μέσο για την κάλυψη των βασικών αναγκών αλλά και το μέσο για την απόκτηση αγαθών με βάση τα οποία η κοινωνία μετρά την κοινωνική θέση κάποιου για να του δώσει αναγνώριση, ενώ ικανοποιούν και την ανάγκη για αυτοεκτίμηση.

7. Ανάγκη για δημιουργία. Στη ζωή του, ακόμα και ένας απλός εργάτης, φοβάται να τη ζητήσει, αλλά πολλές φορές θέλει καθοδήγηση και πειθαρχία. Είναι σημαντικό να ξέρει ποια ακριβώς είναι τα καθήκοντα του, και είναι υποχρέωση του επόπτη να του καθορίσει τις ευθύνες του. Επίσης είναι σημαντική η πληροφόρηση σχετικά με την ύπαρξη ή όχι της προόδου του. Η επαναπληροφόρηση είναι ουσιώδους σημασίας για μια καλή απόδοση. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης είναι σημαντικό για τον υπάλληλο και για την επιχείρηση.

8. Ανάγκη για εξέλιξη και ανάπτυξη. Ο άνθρωπος σπαταλά πολύ χρόνο προσπαθώντας να βρει τρόπους να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη. Οι περισσότεροι άνθρωποι κυρίως οι νέοι ψάχνουν για ένα σκοπό στη ζωή τους και ελπίζουν μέσω της εργασίας να συνεισφέρουν όχι μόνο στην επιχείρηση αλλά και στη δική τους προσωπική ανάπτυξη. Αν η εργασία είναι ελκυστική, και ο υπάλληλος αισθανθεί πως η επιχείρηση ενδιαφέρεται γι' αυτόν σαν άτομο με το εποπτικό προσωπικό να αναγνωρίζει αυτή την ανάγκη της εξέλιξης, μπορεί πραγματικά το άτομο να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η ύπαρξη μονότονης και μη ανάλογης ανταμοιβής εργασίας, όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται πως δεν του δίνεται η ευκαιρία να εξελιχθεί, μπορεί να δημιουργήσει μια ανθυγιεινή κατάσταση που να είναι καταστροφική για το άτομο, για την επιχείρηση που εργάζεται, και για την κοινωνία γενικότερα.

Σύμφωνα με έρευνες οι άνθρωποι παρακινούνται αποδοτικότερα όταν τους δίνεται κάποιος βαθμός ελευθερίας στο να εκτελούν την εργασία τους. Τα καταφέρνουν καλύτερα όταν μπορούν να πάρουν αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία τους, παρά όταν όλες οι αποφάσεις παίρνονται από άλλους για λογαριασμό τους.

Ανταποκρίνονται δηλαδή ικανοποιητικότερα όταν αντιμετωπίζονται σαν προσωπικότητες. Παρακινούνται πιο αποτελεσματικά, αν αντιληφθούν οι μάνατζερ, τα κίνητρα της αυτοδιάθεσης ή της εξωτερίκευσης, με την έννοια της προσωπικής αξίας. Η χρήση εξωτερικών κυρώσεων και απειλών, πιέσεων για παραγωγή, ίσως να βοηθήσει αλλά όχι στο βαθμό των περισσότερο «εσωτερικευμένων» κινήτρων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας χρησιμοποιείται πλήρως στην παραγωγική διαδικασία, όταν το άτομο αναγνωρίσει τον εαυτό του μέσω της εργασίας του, αυτού του ίδιου και της ομάδας του.

9. Αυτοπραγμάτωση. Από τις κορυφαίες ανάγκες του ανθρώπου, όπου παρακινεί το άτομο να επωφεληθεί της ενεργητικότητας και ικανότητας του στο έπακρο με σκοπό να αντιληφθεί, να βρει και να αναγνωρίσει πως η αυτοπραγμάτωση δεν μπορεί να αποτελεί ένα καθημερινό κίνητρο. Μέχρις ότου οι προηγούμενες ανάγκες φανούν ότι έχουν πληρωθεί κατά το μεγαλύτερο τους βαθμό, ώστε να υπάρξει ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, οι μάνατζερ συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν πρόβλημα παρακίνησης των εργαζομένων.

4.3 ΧΡΗΜΑ-ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΑ

Με το χρήμα ο άνθρωπος καλύπτει βασικές ανάγκες του, ενώ αποτελεί εμμέσως μόνο μέσο πληρωμής ψυχολογικών αναγκών. Ενδιαφέρεται ο εργαζόμενος για

μισθούς ημερομίσθια ,και γενικότερα έσοδα για να αγοράσει υλικά αγαθά, από τα πιο βασικά μέχρι τα πολυτελή. Αυτό όμως που πραγματικά ο εργαζόμενος αναζητεί στις υψηλές αποδοχές είναι ικανοποίηση που σχετίζεται με την αναγνώριση, την εκτίμηση και την αποτυχία

Το χρήμα αποτελεί ταυτόχρονα κίνητρο και ανάγκη του κάθε ανθρώπου.

Ο μάνατζερ ενός ξενοδοχείου για παράδειγμα ,παίρνει περισσότερο σαν προσωπική του υπόθεση την ξεν/ακή επιχείρηση ,αν ένα μέρος από τα κέρδη είναι και μέρος του εισοδήματός του, ειδικά αν τα κέρδη αυτά συνοδεύονται με προσωπικές προσπάθειες του μάνατζερ. Το συγκεκριμένο άτομο θα προσπαθήσει περισσότερο αν διακατέχεται από συναισθήματα υπερηφάνειας, που αντανακλούν το βαθμό ιδιοκτησίας στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Από την άλλη μεριά ,από την άποψη των σερβιτόρων, λίγοι θα ήταν αυτοί που θεληματικά θα αποδέχονταν μια προαγωγή σε επόπτη, λόγω του ότι το χάσιμο σε φιλοδώρηματα και άρα σε καθαρό εισόδημα, είναι μεγάλο. Σίγουρο, όμως είναι πως δύσκολα θα βρεθεί επόπτης που θα προτιμά να φορέσει ρούχα σερβιτόρου με σκοπό να κερδίσει περισσότερα. Κάθε εργασία επανδρώνεται και από διαφορετικό τύπο ανθρώπου που καθένας έχει και διαφορετικές ανάγκες. Στο παράδειγμα του σερβιτόρου και του επόπτη, ενώ τα κέρδη μπορεί να είναι χαμηλότερα στη μια δουλειά απ' ότι στην άλλη, δεν είναι τόσο χαμηλά, ώστε βασικές ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί να διεκδικούν προτεραιότητα από δευτερεύουσες κοινωνικές ανάγκες.

Το φιλοδώρημα ,σχετίζεται με την παρακίνηση του προσωπικού. Στα φιλοδώρηματα δίνουν και σ' αυτά κάποια δύναμη παρακίνησης, αλλά μόνο για να επισημανθεί ότι άλλες επιθυμίες θα γίνουν σταδιακά πρωτεύουσας σημασίας μιας και τα κέρδη είναι επαρκή για τις βασικές ανάγκες του. Οι υπερασπιστές του μη φιλοδώρηματος βρίσκουν υποστήριξη στην ιεραρχία των αναγκών και επιθυμιών, ειδικά αν υψηλότερες ανάγκες μπλοκάρονται από κοινωνικές επιπτώσεις στο να παίρνουν φιλοδώρημα.

Το ζήτημα των χρημάτων ,είναι πολύ λεπτό και συνδέεται οπωσδήποτε με την παρακίνηση. Πολλές από τις φυσιολογικές ανάγκες στις μέρες μας ταυτίζονται ,όχι άδικα με το χρήμα Σε χώρο εργασίας όπου οι μισθοί βρίσκονται σε χαμηλότερο επίπεδο απ' ότι το κόστος ζωής επιτρέπει ,τότε το χρήμα θα είναι κυρίαρχο κίνητρο όλων σχεδόν των εργαζομένων στο χώρο αυτό. Αναμφίβολα υπάρχουν τέτοιου είδους καταστάσεις, όπου οι μισθοί είναι τόσο χαμηλοί, με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια και τον υψηλό βαθμό κινητικότητας των εργαζομένων. Για ένα μεγάλο μέρος ,βέβαια η ύπαρξη σωματείων-συνδικάτων καθώς και η νομοθεσία έχουν εκμηδενίσει τη

δυνατότητα επεμβάσεων του μάνατζερ σε θέματα βασικού μισθού, που τώρα έχει πειστεί να ανταμείβει τους υπαλλήλους του με διαφορετικά μέσα. Το προσωπικό ψάχνει από την εργασία του για τα πράγματα στα οποία ο μάνατζερ πρέπει να βασιστεί για να παρακινήσει και να ανταμείψει.

Οι αναλογικές –σχετικές αποδοχές τώρα προξενούν το ίδιο ενδιαφέρον με τις απόλυτες ,όπου οι πρώτες έχουν σημασία κατά τον Maslow, μόνο για κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες του εγώ. Κατά τον ίδιο ,από τις πρόσθετες παροχές που δίνονται στον εργαζόμενο(δηλαδή παροχές που δεν αναφέρονται στο καθαρό εισόδημα όπως οι διακοπές, άδειες μετ' αποδοχών, μεταφορά στον τόπο εργασίας, επιμορφωτικά σεμινάρια, ελεύθερη ή φθηνή καντίνα και άλλα πολλά), πιο μεγάλη σημασία έχουν αυτές που έχουν να κάνουν με ασφάλιση ζωής, συνταξιοδότηση, επιχορήγηση ή εγγυημένο ετήσιο εισόδημα, γιατί αντανακλούν την ανάγκη των εργαζομένων για ασφάλεια και σιγουριά, που αποτελούν την επόμενη σε προτεραιότητα ανάγκη στην κλίμακα των αναγκών ,μετά δηλαδή τις βασικές ανάγκες που καλύπτονται με το χρήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΝΝΟΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ –ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Βασική λέξη- κλειδί ,στον ξενοδοχειακό χώρο για την εποπτεία του προσωπικού αποτελεί η παρακίνηση. Έχουν αναπτυχθεί στο παρελθόν, διάφορες θεωρίες σχετικά με την έννοια της .

5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Παρακίνηση είναι η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της(Χατζηπαντελής ,1999)

Είναι μια κατάσταση που υπάρχει μέσα στο άτομο .Οι υπάλληλοι παρακινούνται από μόνοι τους, και οι επόπτες και οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί απλά δημιουργούν την ατμόσφαιρα ή τις προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να λάβει χώρα αυτή η δραστηριότητα ή διανοητική κατάσταση.

Η παρακίνηση σχετίζεται στενά με ανάγκες, σκοπούς και συμπεριφορά. Ανάγκες και στόχοι των εργαζομένων που επιδιώκεται η ικανοποίησή τους μέσω της εργασίας και του μόχθου τους στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και στόχοι που θέτουν οι ξεν/ακές επιχειρήσεις ,για να φέρουν σε πέρας τη λειτουργία για την οποία δημιουργήθηκαν και τους οποίους πετυχαίνουν μέσω των δραστηριοτήτων του υπαλληλικού προσωπικού τους. Ο ξενοδοχειακός οργανισμός προσπαθεί να φτάσει τους σκοπούς του με τη χρήση αποδεκτών μεθόδων διοίκησης ή διαισθητικής καθοδήγησης από τα στελέχη του. Η πραγματοποίηση όμως των σκοπών του βασίζεται περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα και γι' αυτό οι ενέργειες του επόπτη είναι πολύ σημαντικές. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντα τους ,καθορίζεται κατά μεγάλο βαθμό από το πόσο παρακινούνται, ώστε να δουν τον ξεν/ακο οργανισμό και τις δραστηριότητες του μόνο σε σχέση με τους δικούς τους στόχους και ανάγκες.

Υπάρχουν σίγουρα εμπόδια στην ταύτιση αναγκών εργαζομένων και επιχείρησης. Διαφορετικές εντάσεις κάθε ανάγκης του εργαζομένου, μεταβολή των αναγκών του με την πάροδο του χρόνου είναι μερικά από τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει ο μάνατζερ με βασικότερο απ' όλα ότι κάθε ένας από τους εργαζομένους φέρνει ,σαν ξεχωριστό άτομο ,στην επιχείρηση ένα σημαντικό υπόβαθρο από διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις. Εργάζεται σκεπτόμενος πως έτσι θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και κάτω από τις συνθήκες που του έχουν δοθεί. Οι στόχοι και οι ανάγκες κάθε εργαζομένου όμως, δεν ταυτίζονται κατ' ανάγκη με της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό ο

μάνατζερ, να κατανοήσει το προσωπικό του, να καταλάβει ποιες είναι οι ανάγκες του και για ποιο λόγο μοχθούν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να ταυτίσει αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες με τις ανάγκες και στόχους της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτοί οι σκοποί της επιχείρησης να επενεργούν σαν μέσο επηρεασμού για να ανεβάσουν την απόδοση τους σε υψηλότερα επίπεδα.

Ο μάνατζερ που καταλαβαίνει το προσωπικό του αντιλαμβάνεται ότι:

- A) Ο άνθρωπος έχει αξία σαν άτομο.
- B) Υπάρχουν λόγοι που οι άνθρωποι δρουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο.
- Γ) Μια ανάγκη που είναι κυρίαρχη σ' ένα άτομο δεν είναι αναγκαστικά και στο άλλο.
- Δ) Μια επιτυχημένη ζωή για ένα άτομο σημαίνει την κάλυψη των περισσότερων αναγκών του, στατικών και δυναμικών.

Φτάνουμε λοιπόν, μέσω της κατανόησης του προσωπικού, στην ταύτιση αναγκών και στόχων εργαζομένων και οργανισμού δηλαδή στην παρακίνηση.

Ο λόγος που το ενδιαφέρον των ερευνητών για την παρακίνηση παραμένει συνεχώς υψηλό, είναι η μεγάλη συνάρτηση που υπάρχει μεταξύ της παρακίνησης και της απόδοσης! από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση. Δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις (τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση. Η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως πλέον κρίσιμη.

5.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

5.2.1 Θεωρία του Abraham H. Maslow της Ιεράρχησης των αναγκών (1954)

Ο Maslow προσπάθησε να συλλάβει ένα σύστημα παρακίνησης, ιεράρχησε τις ανάγκες του ανθρώπου, τους καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς του, και η θεωρία του έγινε αποδεκτή σε ευρεία κλίμακα.

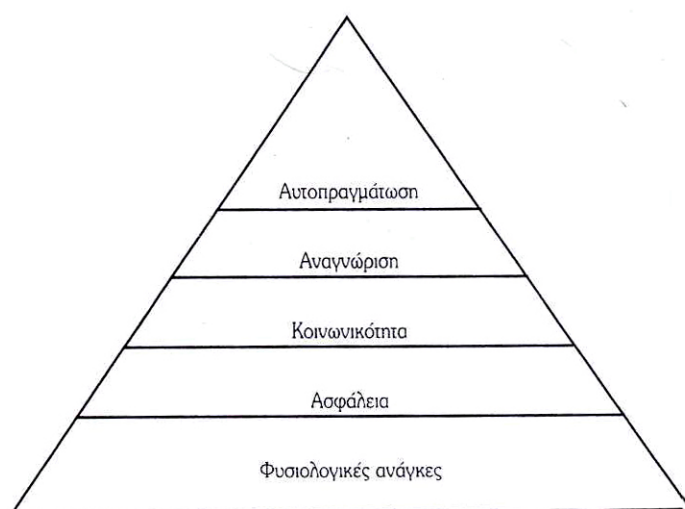
Σύμφωνα, με τον Maslow, οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν την διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο οι βιολογικές δηλαδή αυτές που καλύπτονται με την αμοιβή, αλλά και κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιούν πέντε κατηγορίες αναγκών, και ιεράρχησε τις ανάγκες ως εξής:

1. Πρώτες στην ιεραρχία, είναι οι φυσιολογικές (αέρας, τροφή, νερό, σεξ)

2. Δεύτερες ακολουθούν οι ανάγκες της ασφάλειας(στέγαση ,προστασία ,θαλπωρή, η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον).
3. Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες(ταύτιση με άλλες ομάδες, αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν).
4. Οι ανάγκες του εγώ για επίτευξη προσωπικής αναγνώρισης και κύρους, ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό από άλλους. για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία.
5. Τέλος ,οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό)(Χατζηπαντελής,1999)

Ο Maslow, υποστήριξε ότι αυτές οι ανάγκες σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.



Η πυραμίδα των αναγκών, του Maslow

Πρόκειται για μια ιεραρχία αυξανόμενης σημασίας από κάτω προς τα πάνω και ότι μια "κατώτερη" ανάγκη πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό, πρωτού η επόμενη "ανώτερη" ανάγκη αποτελέσει κίνητρο συμπεριφοράς. Δηλαδή, κάθε επίπεδο αναγκών ενεργεί σαν κίνητρο, εφόσον οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί τουλάχιστον σ' ένα μεγάλο βαθμό.

Μέχρι να συμβεί αυτή η πλήρωση, τα υψηλότερα επίπεδα παραμένουν ουδέτεροι παράγοντες στην παρακίνηση.

Συνεπώς εκπληρωμένες ή σχεδόν εκπληρωμένες επιθυμίες λειτουργούν λιγότερο σαν κίνητρο. Μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν είναι κίνητρο συμπεριφοράς, αλλά και μια ανάγκη που έχει ικανοποιηθεί μια φορά δεν σημαίνει πως θα παραμείνει ικανοποιημένη για πάντα. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης δεν

καλύπτεται ποτέ. Ένα άτομο μπορεί να ανεβαίνει ή να κατεβαίνει τα διάφορα επίπεδα των αναγκών. Όταν ένα άτομο νοιώσει σε κάποιο σημείο του χρόνου ότι απειλείται κάποιο επίπεδο αναγκών(π.χ. ασφάλεια..) τότε αυτό ξαναγίνεται κυρίαρχο στο συνολικό σύστημα κινήτρων του ατόμου.

Οι εργαζόμενοι στα βασικότερα επίπεδα εργασίας ,δεν ενδιαφέρονται τόσο για την εργασιακή αυτή πραγμάτωση, όσο για τις βασικές ανάγκες φυσιολογικές, ασφαλείας, και κοινωνικών επαφών ,που συχνά μένουν ανεκπλήρωτες.

Επιπλέον ,οι εργαζόμενοι ίσως βλέπουν δυνατή την εκπλήρωση των αναγκών τους αποκλειστικά και μόνο μέσω του σκοπού των περισσότερων χρημάτων για περισσότερη τροφή κ.τ.λ, δίνοντας μ' αυτό τον τρόπο μεγαλύτερο βάρος στο χρήμα απ' ότι οι μάνατζερ πίστευαν πως έχει .

Οι αδυναμίες ,που παρουσιάζει αυτή η θεωρία είναι οι ακόλουθες:

- η στέρηση μιας ανάγκης απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία και όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει.
- αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες.
- αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα
- οι ερευνητές δεν μπόρεσαν να αποδείξουν τα πέντε επίπεδα που προτείνει ο Maslow
- αμφισβητείται η τάση των ανθρώπων να ικανοποιούν τις ανάγκες τους ιεραρχικά, αν και είναι αποδεκτό ότι δίνεται μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση των χαμηλότερου επιπέδου αναγκών.

Από την άλλη πλευρά, οι βασικές ιδέες της θεωρίας του Maslow,έχουν κάποια ισχύ όσον αφορά τις επιπτώσεις τους στη διοίκηση της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους ότι η δημιουργία κινήτρων καθορίζεται από πολλαπλές ανάγκες και να προσπαθήσουν να εντοπίσουν τις πιο σημαντικές ανάγκες των υφισταμένων τους και να τις συνδέσουν με την απόδοσή τους. Είναι σίγουρο πως αν κάτι αποτελεί κίνητρο για ένα εργαζόμενο, αυτό δεν καθιστά δεδομένο ότι θα αποτελεί κίνητρο και για άλλους. Επίσης, το γεγονός πως οι ανάγκες των εργαζομένων, ποτέ δεν παραμένουν με την ίδια προτεραιότητα, καθώς και ότι κάθε μια δεν έχει συνέχεια στην ένταση, δυσκολεύουν το έργο του μάνατζερ , ο οποίος έχει κι αυτός σαν άνθρωπος ανάγκες, που όμως διαφέρουν από το υπόλοιπο προσωπικό. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να προσπαθούν να εξασφαλίζουν στον εργαζόμενο ένα κλίμα που να ευνοεί την μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του.

Η συμπεριφορά του εργαζόμενου, καθώς ικανοποιεί τις ανάγκες του, πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προωθεί ταυτόχρονα και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Ο επόπτης που μπορεί να πετύχει και τα δύο-δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος και ταύτιση αναγκών-δικαιολογεί το σεβασμό από μέρους του προσωπικού του και την εκτίμηση από μέρους της επιχείρησης του...

5.2.2 Η θεωρία της Παρακίνησης –Υγιεινής(1957) του Frederick Herzberg

Μία ακόμη θεωρία που έχει κερδίσει την προσοχή των μάνατζερ στο ξενοδοχειακό χώρο είναι αυτή του Frederick Herzberg, όπου υποστηρίζει την ύπαρξη δύο κατηγοριών παραγόντων για την παρακίνηση του ατόμου στην εργασία του.

A. τους εξωτερικούς ή υγιεινής ,που τους ονόμασε παράγοντες διατήρησης και

B. τους εσωτερικούς ή κινήτρων, που τους ονόμασε παράγοντες παρακίνησης.

Οι εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, οι οποίες δημιουργούνται από την επιχείρηση ή τον μάνατζερ. Στοιχεία των εργασιακών συνθηκών αποτελούν οι φυσικές συνθήκες εργασίας, ο μισθός, το κύρος που αρμόζει στην εργασία, οι κοινωνικές επαφές με προϊσταμένους ,ισόβαθμους και υφισταμένους, η ασφάλεια, η εποπτεία και η πολιτική της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί σύμφωνα με τον Herzberg, ποτέ δεν παρακινούν ή ικανοποιούν τον εργαζόμενο, αν όμως δε διατηρηθούν σε κάποιο αποδεκτό επίπεδο δρουν σαν δυσάρεστες καταστάσεις δηλαδή μπορούν να ενεργήσουν μόνο ουδέτερα ή αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Οι εσωτερικοί παράγοντες, από την άλλη πλευρά ,που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, έχουν τη μεγαλύτερη σημασία στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η φύση και η ελκυστικότητα της εργασίας, η ανάπτυξη και μάθηση μέσω της εργασίας, η επίτευξη και δημιουργία ,η ευθύνη ,η αναγνώριση η επαναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση, αποτελούν στοιχεία αυτών των παραγόντων.. (οι παράγοντες αυτοί επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και συνεπώς αποτελούν κίνητρα) και μέσα σε αυτά βρίσκεται και η ικανότητα για παρακίνηση του εργαζομένου, με βασική πάντα προϋπόθεση πως οι παράγοντες υγιεινής βρίσκονται σε τουλάχιστον ουδέτερο επίπεδο.

Αυτήν την κατηγορία παραγόντων την ονόμασε **“παρακίνησης”** επειδή έχουν τη δυνατότητα να προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξη τους κάνει τους εργαζόμενους να έχουν διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

Διακρίνει επίσης, δυο είδη εργατών...

A. Αυτοί που ζητούν παρακίνηση και ψάχνουν για ευκαιρίες, ώστε να πετύχουν και να κερδίσουν υψηλότερο βαθμό ευθύνης, καθώς και ευκαιρίες για προαγωγή

B. Αυτοί που αναζητούν τη στασιμότητα, και οι οποίοι ενδιαφέρονται για τις συνθήκες εργασίας, τα επίπεδα μισθών, την πολιτική της επιχείρησης και για τα υπόλοιπα στοιχεία των εξωτερικών παραγόντων, ενώ για το είδος και την ποιότητα της εργασίας δίνουν λίγο ενδιαφέρον.

Η θεωρία του Herzberg, αμφισβητείται, με τους επικριτές του να ισχυρίζονται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας του προδικάζονται από τα ερωτήματα που έθεσε.

Επιπλέον, τα χρήματα είναι κάτι παραπάνω από ένας παράγοντας υγιεινής, ειδικά γι' αυτούς που βλέπουν το χρήμα σαν σύμβολο επιτυχίας, ενώ μια ανάλογη διαφωνία μπορεί να υπάρξει σχετικά με τις κοινωνικές επαφές. Όπου καλείται να υπάρξει ομαδική προσπάθεια, αυτό μπορεί να είναι ένα κίνητρο.

Ενώ, η θεωρία του Maslow αναφέρεται στις ανάγκες, η θεωρία του Herzberg ασχολείται με τους στόχους ή τα κίνητρα που τείνουν να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια της ιεραρχίας του Maslow, καλύπτονται από τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg, που αφορούν το μισθό, τις συνθήκες εργασίας και τις πρόσθετες παροχές. Έπειτα οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία τείνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες του ανήκειν, ενώ το κύρος της εργασίας λόγω της θέσης της εργασίας στην ιεραρχία, ικανοποιεί κατά ένα μέρος τις ανάγκες του εγώ.

Για την υποκίνηση του εργαζομένου είναι απαραίτητος ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η συμμετοχή του εργαζομένου στον σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του. Αυτό πετυχαίνεται με την αύξηση της ευθύνης, της εξουσίας, της εξειδίκευσης, των υποχρεώσεων και την μείωση του ελέγχου στον οποίο υπόκειται ο εργαζόμενος. Έτσι ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ότι αναπτύσσεται, ότι αναγνωρίζεται το έργο του και ότι θεωρείται υπεύθυνος γι' αυτό. Ο εμπλουτισμός επίσης υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση στις οποίες οδηγούν οι μονότονες επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες.

Μπορεί στους ακαδημαϊκούς κύκλους να αντιμετωπίζονται με επιτίμηση οι θεωρίες αυτές, οι μάνατζερ όμως τις σέβονται και αποτελεί χρήσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους

Ο συσχετισμός των δυο θεωριών Maslow-Herzberg, και η εφαρμογή τους στους εργαζόμενους στους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό χώρο, μας οδηγεί να αντιληφθούμε ευκολότερα, γιατί υπάρχουν προβλήματα παρακίνησης, σ' ένα τέτοιο

κλάδο ,που βρίσκεται ανάμεσα στους χαμηλόμισθους με συνθήκες εργασίας από τις φτωχότερες και έλλειψη διοικητικού στυλ που κατανοεί συναισθηματικές καταστάσεις.

Η κύρια όμως αντίρρηση για τον Herzberg, αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ή στα αποτελέσματα της ερευνάς του. Η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην ερευνά του. Παρόλα αυτά αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις εφάρμοσαν την υπόδειξη του Herzberg κυρίως κατά τη δεκαετία του 1960 και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή(Χατζηπαντελής 1999)

5.2.3 Η θεωρία του D.McClelland

Η θεωρία αυτή βασίζεται στο κίνητρο της επίτευξης, το οποίο αναπτύσσεται στα άτομα από το κοντινό τους περιβάλλον και το οποίο επηρεάζει σημαντικά την προσπάθεια των ατόμων για επίτευξη.

Σύμφωνα , με τον McClelland

1. Η υποκίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί
2. Τα άτομα μαθαίνουν γρηγορότερα και καλύτερα όταν υποκινούνται για να πετύχουν ένα έργο.
3. Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη ,επειδή υποκινούνται σε μεγάλο βαθμό, δέχονται εύκολα συμβουλές και προτάσεις για το πως μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους

Ο μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας θα πρέπει να ενδιαφέρεται για το αύριο και να έχει το σύνδρομο της προορατικότητας. Η ικανότητα αυτή μαθαίνεται από την οικογένεια και γενικότερα από το περιβάλλον.

Αν το περιβάλλον τη βοηθά να ευδοκιμήσει στο άτομο, έχουμε τον ικανό και ανήσυχο άνθρωπο που προγραμματίζει το μέλλον ,ενώ αν όχι, έχουμε τον μοιρολάτρη, τον άνθρωπο που ζει για το παρόν.

5.2.4 Η θεωρία του Sawl W. Gellerman

Ο Gellerman δίνει μεγάλη σημασία στην έννοια της "εικόνας" του εαυτού μας, η οποία διαμορφώνεται στη νεαρή ηλικία και την οποία το άτομο προσπαθεί να διατηρήσει ανέπαφη. Αν η εικόνα αυτή περιορίζει την επίτευξη ή την απόδοση του εργαζομένου ,λίγα μπορούν να γίνουν και να προξενήσουν αλλαγές στον τρόπο παρακίνησης, που θα κινήσουν το άτομο από τη θέση του.

Όσο αναφορά τη θέση του για την ανάγκη της ασφάλειας ,διαχωρίζει τις ανάγκες

για ασφάλεια :

α)σε φανερές-συνειδητές- πολύ κοινές στους ανθρώπους και οι οποίες δεν είναι αναγκαίο να αποτελούν το κυρίαρχο κίνητρο του ατόμου από τις επιχειρήσεις, και
β)σε υποσυνείδητες ανάγκες ασφάλειας-όπου μπορούν να αναπτυχθούν στην παιδική ηλικία κι από την αλληλεπίδραση με υπερβολικά προστατευτικούς γονείς, το παιδί μιμείται αυτόν τον τρόπο ζωής, σχηματίζει μια υπέρμετρα αισιόδοξη θεωρία για τη ζωή και έρχεται αντιμέτωπος στο μέλλον με πολλές ψυχολογικές δυσκολίες

5.2.5 Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams(1965)

Στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεως κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς (ποιοτική και ποσοτική του απόδοσης, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του,...)και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης(αποδοχές, αναγνώριση,...)

Η Θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει...

1)Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του.

Δηλαδή αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του βελτιώνει την ποιότητα ενώ αντίθετα αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά την υποβαθμίζει.

2)Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του ,προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητα του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους . Στην αντίθετη περίπτωση όμως που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται η αντίδραση τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους!

Η σημαντικότερη αντίρρηση σ' αυτή τη θεωρία είναι ότι βασίζεται σε μια μόνο αξία, της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χατζηπαντελής ,1999) .

5.2.6 Θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom.

Σύμφωνα με τον Victor Vroom (1964) η δύναμη της παρακίνησης-υποκίνησης εξαρτάται...

Α) από το βαθμό που πιστεύουν ότι η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης (προσδοκία απόδοσης).

Β) από το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών (προσδοκία ανταμοιβής).

Γ) από το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.

Η σχέση μεταξύ της αξίας ανταμοιβής, προσδοκίας ανταμοιβής και προσδοκία απόδοσης είναι συνήθως πολλαπλασιαστική και θα μας δώσει το αποτέλεσμα της δύναμης της παρακίνησης.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή, ενώ θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη.

Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας) αυξάνει με το ύψος και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης.

Εξηγεί ακόμα γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο-δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη ακόμη η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής.

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου-πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη (Χατζηπαντελής, 1999).

Οι αμοιβές διακρίνονται

α) σε εσωτερικές, όπως είναι το αίσθημα επιτυχίας, η ανάπτυξη και η ολοκλήρωση, και

β) σε εξωτερικές που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή, τις παροχές, την προαγωγή κ.τ.λ.

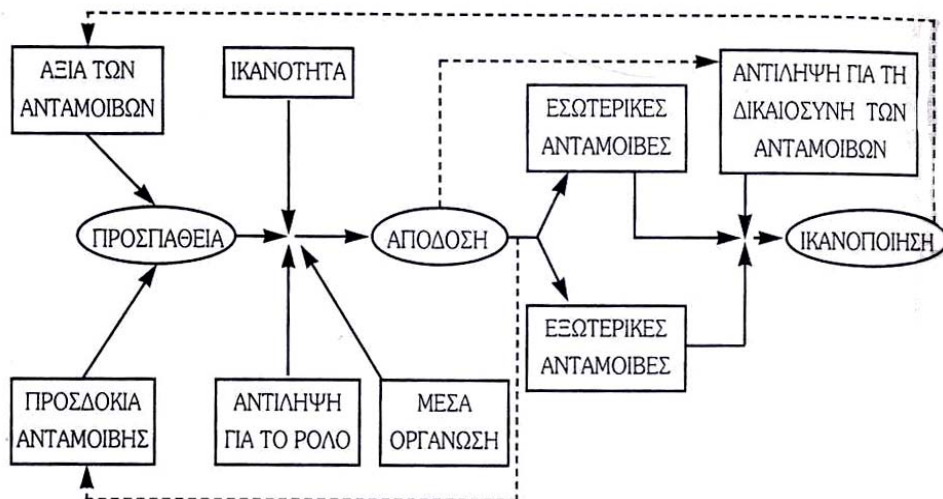
Για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της. Μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να

εξασφαλίζει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειες τους. Ακόμα μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή λειτουργεί υποκινητικά ιδιαίτερα όταν συνδέεται με τη θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και με ποικιλία.

5.2.7 Η Θεωρία των Lyman W. Porter και Edward E. Lawler(1968)

Οι Porter και Lawer έδειξαν πως η απόδοση των εργαζομένων οδηγεί σε ανταμοιβές(εσωτερικές και εξωτερικές).

Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται σε αισθήματα επιτυχίας και ηθικής ικανοποίησης και γενικότερα εκπλήρωσης αναγκών υψηλών επιπέδων της ιεραρχίας του Maslow, και μπορούν να δημιουργηθούν από την καλή απόδοση, μόνο αν η φύση της εργασίας είναι ενδιαφέρουσα και παρουσιάζει ποικιλία, ώστε να μπορεί το άτομο να ανταμείψει τον εαυτό του όταν αισθάνεται πως τα έχει καταφέρει. Οι ανταμοιβές θα πρέπει να δίνουν ικανοποίηση, να θεωρούνται δίκαιες από άποψη ποσότητας για το προσφερθέν έργο στην επιχείρηση. Ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας εξαρτάται από το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ των πραγματικών και αναμενόμενων ανταμοιβών, των θεωρούμενων από το άτομο ως δίκαιων. Επιπλέον, ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη επίδραση στην ίδια του την ικανοποίηση απ' ότι η επιχείρηση.



Σχήμα 4.2 Η θεωρία παρακίνησης των Porter και Lawler (1968)

Με τη θεωρία τους τόνισαν τις έννοιες μερικών από τις σπουδαιότερες μεταβλητές της παρακίνησης και προσπάθησαν να αποδείξουν πως η ικανοποίηση εξαρτάται από

την απόδοση και όχι το αντίστροφο. Έτσι οι μάνατζερ θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους, ότι οι προσπάθειες να πετύχουν δημοτικότητα προσφέροντας ικανοποιήσεις στο προσωπικό τους δεν αποφέρουν απαραίτητα αύξηση της παραγωγικότητας.

5.2.8 Η Θεωρία της Στοχοθεσίας των Latham και Locke(1979)

Σύμφωνα με αυτή ,πιστεύεται ότι οι στόχοι καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη από ότι οι ανάγκες και οι αξίες θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Γι' αυτό διατυπώθηκε μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ των στόχων και απόδοσης με κυριότερα σημεία τα εξής..

1. Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι
2. Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος.
3. Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι
 - α) στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση
 - β) ενεργοποιούν την προσπάθεια
 - γ) αυξάνουν την επιμονή
 - δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.
4. Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων
5. Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης
6. Η απόδοση των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.
7. Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους. Μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και ακόμη μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων.
8. Η αποτελεσματικότητα της Στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό τρόπο και μόνιμο με τις ατομικές διαφορές (προσωπικότητας,...)ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Χατζηπαντελής, 1999)

Η θεωρία της Στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι.

Μετά από έρευνες αποδείχθηκε, ότι η θεωρία της Στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Η σημασία της παρακίνησης στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι μεγάλη γι' αυτό και ο κάθε μάνατζερ είναι αναγκασμένος να ασχολείται συνεχώς με αυτή, ενώ βασιζόμενος ότι μερικοί άνθρωποι παρακινούνται και άλλοι όχι, ο μάνατζερ αναπτύσσει κάποιο διοικητικό στυλ.

6.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στο παρελθόν ,αναπτύχθηκαν διαφορετικά στυλ διοικήσεως, που το καθένα εκφράζει τη δική του άποψη για την έννοια της παρακίνησης

1)Ανταμοιβή και τιμωρία....για πάρα πολλά χρόνια ,με προεκτάσεις ως τις μέρες μας, η εργασία βασιζόταν σε μια θεωρία παρακίνησης, που σαν μόνα χαρακτηριστικά της είχε την αμοιβή και την τιμωρία.

Οι άνθρωποι ανταμείβονταν με ότι οι μάνατζερ της εποχής ήθελαν ενώ τιμωρούνταν για να μην κάνουν αυτά που δεν ήθελαν .

2) Οι Θεωρίες...του Douglas MacGregor,όπου έκανε τη σκέψη πως υπάρχουν δύο διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορούμε να δούμε τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία

α) Σύμφωνα με τη πρώτη θεωρία ,η τιμωρία και η ανταμοιβή είναι απαραίτητη για την παραγωγικότητα του προσωπικού. Κι' αυτό γιατί οι άνθρωποι δεν αγαπούν την εργασία, πρέπει να εξαναγκαστούν ,να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν και να τρομοκρατηθούν με τιμωρία ,ώστε να δουλέψουν.

Ο μέσος εργάτης, αποφεύγει την ευθύνη, δεν είναι φιλόδοξος, κι αυτό που θέλει περισσότερο απ' όλα είναι η ασφάλεια.

β) Σύμφωνα με τη δεύτερη θεωρία, ο άνθρωπος κάτω από ορισμένες κατάλληλες συνθήκες, θα αποδεχθεί και ακόμα θα αναζητήσει την ευθύνη.

Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη ικανότητα για επίλυση προβλημάτων απ' ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν. Η διοίκηση που βασίζεται σ' αυτή τη θεωρία επαναπαύεται περισσότερο στα κίνητρα των εργατών και προσανατολίζεται στην επίτευξη και στην επιθυμία τους για αυτοπραγμάτωση, παρά στην πλήρη διοικητική εξουσία που έχει.

3) Μακιαβελική θεωρία..... θεωρία του 16^{ου} αιώνα, όπου σύμφωνα με αυτή...

α) Οι άνθρωποι είναι εγωιστές, ύπουλοι, άπληστοι, αγνώμονες, δουλεύουν μόνο για τον εαυτό τους.

β) πρέπει να μεταχειρίζεσαι τους άλλους.

γ) πρέπει να επικρατεί το μίσος, ο φόβος, η εκδίκηση, η τιμωρία και η κυριότητα

δ) δεν πρέπει να εμπιστεύεσαι κανέναν!

Μερικές μάλιστα από τις στρατηγικές του Machiavelli, είναι πολύ αποτελεσματικές και ευρέως χρησιμοποιούμενες στη σημερινή διοίκηση.

“Μακιαβελισμός” είναι ένας χαρακτηρισμός περιφρόνησης, και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον πονηρό και δόλιο προϊστάμενο που ποτέ δεν εξωτερικεύει την αληθινή παρακίνηση, ο οποίος αναζητά να πείσει τους άλλους για τη δική του άποψη, με τη χρήση απάτης και δόλου.

Πολλοί από τους “θετικιστές” του σήμερα, όπως και η προσέγγιση του Dala Carnegie, έχουν αναλυθεί σαν καθαρά Μακιαβελικές.

Ο Machiavelli είδε την παρακίνηση σαν μια μεταχείριση με την έννοια της εκμετάλλευσης. Τέτοιοι παρακινητές ποτέ δεν φανερώνουν τα αληθινά κίνητρα συμπεριφοράς τους, ενώ δεν εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους. Προσπαθούν να επηρεάσουν άλλα άτομα να κάνουν ότι θέλουν. Για το σκοπό αυτό ο οποιοσδήποτε τέτοιος παρακινητής χρησιμοποιεί οποιαδήποτε τεχνική, τόσο όσο να επιτευχθεί ο σκοπός. Το ρητό του είναι “μαλακός ή εξολοθρευτής”. Το πραγματικά καλό άτομο θα βρισκόταν σε σοβαρά μειονεκτική θέση στο χώρο της επιχείρησης. Οι άνθρωποι σπάνια πετυχαίνουν μεγάλο πλούτο ή δύναμη, χωρίς δολιότητα.

Επίσης ο Machiavelli πιστεύει πως τα πραγματικά κίνητρα αλλάζουν πολύ λίγο στο χρόνο. Ισχυρίζεται πως ο προϊστάμενος πρέπει πάντα να έχει διαθέσιμες μερικές ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές θα μπορούσαν να είναι σε μορφή χρήματος ή θέσης, ενώ πιστεύει στην λίγη κατά καιρούς αμοιβή, έτσι ώστε πάντα να έχει μείνει κάτι για να δοθεί.

4. Frederick Winslow Taylor το 1911 δημοσιεύτηκε και έγινε αποδεκτή από τον τότε διοικητικό κόσμο η προσέγγιση του Taylor με τον τίτλο “Αρχές της επιστημονικής διοίκησης”. Το επιστημονικό μάντζμεντ ήταν μια απόπειρα για να κατασκευαστεί μια εργασιακή κατάσταση, στην οποία η παρακίνηση από τον επόπτη θα ελαχιστοποιούταν.

Ο Taylor και οι αρχές του ανέπτυξαν τις τεχνικές της ανάλυσης της μελέτης του χρόνου και τον σχεδιασμό-προγραμματισμό για την ελαχιστοποίηση των εργασιακών προβλημάτων. Αν τα καθήκοντα μπορούσαν να αναλυθούν, θα μπορούσε να αναπτυχθεί ένας καλύτερος τρόπος απόδοσης τους και θα γινόταν υποχρεωτικό στο προσωπικό να ενεργεί μ’ αυτό τον τρόπο. Η μεγάλη σκέψη γίνεται από τη διοίκηση και τα στελέχη. Το απλό προσωπικό είναι απλώς εύκολα αντικαθιστούμενες μονάδες.

5. Ανθρώπινες σχέσεις...γύρω στα 1930 άρχισαν διάφορες κοινωνικές εργασίες – έρευνες, με αφορμή τα αποτελέσματα μιας άλλης σχετικής έρευνας, από τον ψυχολόγο καθηγητή Elton Mayo, το 1927 και 1930, όπου αποδείχθηκε σ' αντίθεση με τη θεωρία του Taylor, πως οι κοινωνικοί παράγοντες της ομάδας ήταν καθοριστικοί για τη συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία του .Η σημασία των συναισθημάτων της υπερηφάνειας, της δημιουργίας και των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων ,μεταξύ των εργατών σ' όλα τα επίπεδα , αποδείχθηκε πολύ μεγάλη.

Από εδώ πλέον, αρχίζουν να διατυπώνονται θεωρίες παρακίνησης και το μάνατζμεντ εδραιώνεται σαν μια αναγκαιότητα.....

6.2 ΥΦΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Κάθε διευθυντής έχει το δικό του στυλ διοίκησης

Ο Linkert πρώτος ασχολήθηκε με το θέμα αυτό και τελικά προσδιόρισε τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης (Δ. Λαλούμης -Hotel Management, Αθήνα 2002, σελ.154)

1) Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό....Ο ι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν την άμεση εκτέλεση τους.

Η ιεραρχική επικοινωνία γίνεται από πάνω προς τα κάτω και λειτουργούν δύσκαμπτα συστήματα ελέγχου .

Το κλίμα στις περιπτώσεις αυτές είναι αρνητικό και οι εργαζόμενοι στο βαθμό που δεν ελέγχονται αδιαφορούν για τους στόχους της επιχείρησης.

2) Το καλοσυνάτο αυταρχικό. Ο ι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν την εκτέλεση τους αλλά δέχονται την επικοινωνία με τους εργαζομένους.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων ελέγχεται συστηματικά και το κλίμα εργασίας βαραίνει με αίσθημα ανασφάλειας και δυσπιστίας.

3) Το συμβουλευτικό. Οι διευθυντές συμβουλεύουν περισσότερο παρά ελέγχουν τους υφισταμένους τους.

Συζητούν μαζί τους και το κλίμα εργασίας είναι θετικό αλλά δεν πείθει απόλυτα τους εργαζομένους.

4) Το ομαδικής συμμετοχής. Ο ι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα θέματα διοίκησης που τους αφορούν ,αισθάνονται σημαντικοί και μπορούν να αφοσιωθούν στην εργασία τους και να λειτουργήσουν δημιουργικά .Υπάρχει όμως ο κίνδυνος να χρησιμοποιήσουν την εξουσία που τους παρέχεται για ιδίους σκοπούς που αντιτίθενται σε αυτούς της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν άπειρα στυλ αλλά η τελική εντύπωση που δίνει κάποιος ηγέτης οδηγεί σε ένα από τα τέσσερα στυλ του Linkert

Εμφανίζεται ακόμη ένα ύφος διοίκησης το στυλ εναλλαγής ,δηλαδή να αλλάζει ο διευθυντής το ύφος του ανάλογα με την εξέλιξη διαφόρων παραγόντων όπως η ψυχολογική του διάθεση(Δ.Λαλούμης ,Hotel Management,Aθήνα 2002,σελ.157)

Στη σημερινή εποχή, το στυλ ηγεσίας δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο στους εργαζόμενους εξαρτάται εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν(Χατζηπαντελής,1999)

Οι **Blake& Mouton** προχώρησαν σε μια ανάλυση των στυλ ηγεσίας με βασικούς παράγοντες το συνδυασμό του ενδιαφέροντος που δείχνουν οι ηγέτες για τους ανθρώπους και την παραγωγή

Οι πέντε κυριότερες θέσεις τους είναι τα στυλ.

1. χαμηλό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και για την παραγωγή. Πρόκειται για στυλ ηγεσίας που δεν έχει πιθανότητες επιτυχίας.

2. Υψηλό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και χαμηλό για την παραγωγή. Ο ηγέτης προσπαθεί να έχει καλές σχέσεις με του εργαζομένους και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους.

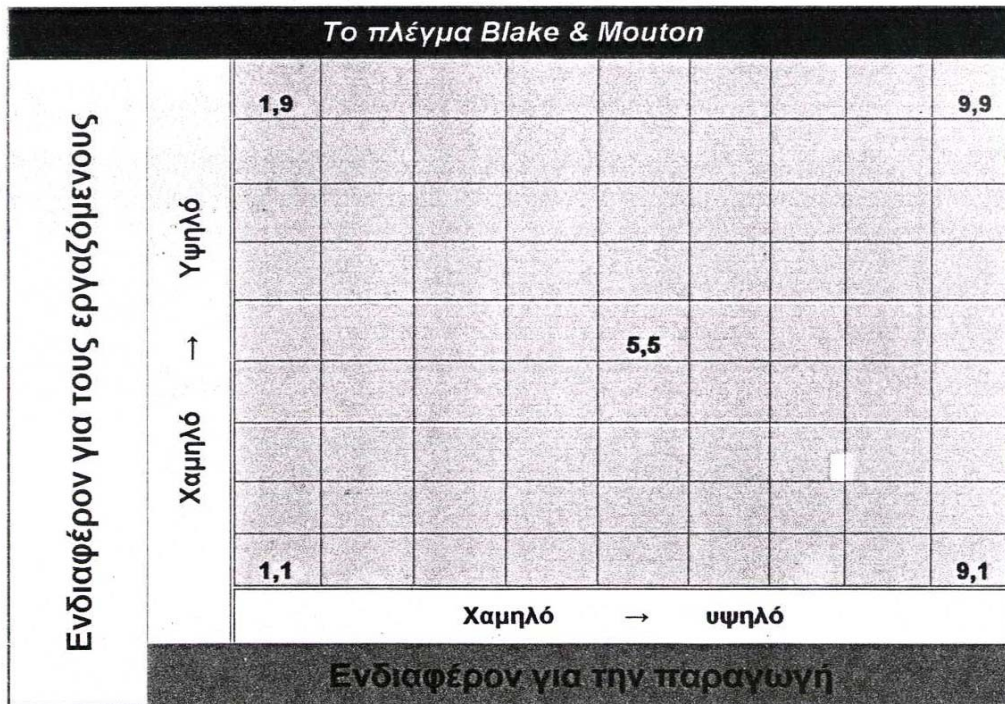
3. υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τους εργαζομένους. Ο ηγέτης δίνει σημασία στα μέσα, την τεχνική ,τον τρόπο ηγεσίας και το συνεχή έλεγχο σε μια προσπάθεια αύξησης της παραγωγής

4. υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την παραγωγή.

Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους και υποστηρίζει τις θέσεις τους ,όμως συνδυάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους με το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

5. Μέσο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους όσο και για την παραγωγή. Ο ηγέτης δίνει σημασία χωρίς εξάρσεις άλλοτε στον ανθρώπινο παράγοντα και άλλοτε στο εργασιακό αποτέλεσμα.

Διαγραμμα : Τα στύλ Διοίκησης με συνιστώσες το ενδιαφέρον για την δουλεια και το ενδιαφέρον για τον εργαζομενο.



Οι Blake & Mouton κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το ιδανικό στύλ διοίκησης είναι αυτό που μοιράζει το ενδιαφέρον του ηγέτη εξίσου στον ανθρώπινο παράγοντα και στον παράγοντα εργασία. Για παράδειγμα η προϊσταμένη ορόφων επιλέγει να ανταμείψει τις καμαριέρες μ' ένα διάλειμμα εργασίας για καφέ ,αφού όμως τελειώσει με την πρωινή τακτοποίηση και τον καθαρισμό των δωματίων των πελατών.

Με τον συγκερασμό του ενδιαφέροντος των δύο παραγόντων επιτυγχάνεται η ικανοποίηση και των δύο παραγόντων, εργαζομένων και παραγωγής ,εξασφαλίζοντας την ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας (Δ. Λαλούμης, Hotel Management, Αθήνα 2002,σελ.154)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΝΟΣ ΑΡΙΣΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι κατάλληλες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζόμενων. Ανάλογα, ιδιαίτερα μεγάλης σημασίας είναι και η διαχείριση γνώσης που γίνεται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, για την επίτευξη των γενικότερων στόχων .

7.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(Πριτανάκη - Τζωρακολευθερακη,2002)

Ο τομέας παροχής υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο χαρακτηρίζεται από μερικές ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες οι οποίες με τη σειρά τους καθιστούν τη διοίκηση προσωπικού ιδιαίτερα σημαντική ,απαιτητική και δύσκολη. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της τουριστικής και ξενοδοχειακής εργασίας εντοπίζονται στα παρακάτω στοιχεία.

1. Συνεχείς διακυμάνσεις στη ζήτηση σε εβδομαδιαία ,ημερήσια ή ακόμη και σε ωριαία βάση. Αυτό πολλές φορές σημαίνει διακεκομμένα ωράρια εργασίας του προσωπικού, αντικοινωνικές ώρες και ημέρες εργασίας, χρησιμοποίηση έκτακτου προσωπικού, υπερωριακή απασχόληση κ.τ.λ.
2. Η απαίτηση της εργασίας είναι άμεση .Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγικότητα στις ξενοδοχειακές και γενικότερα τουριστικές επιχειρήσεις βασίζεται κυρίως στην προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Η επέμβαση στη διαπροσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και εργαζόμενου είναι δύσκολη και πολύπλοκη . Δεν μπορείς να διορθώσεις ή να υποδείξεις στον υπάλληλο πως θα αντιμετωπίσει το θέμα και ασφαλώς δεν μπορεί να ελεγχθεί η ποιότητα της υπηρεσίας σ' αυτές τις περιπτώσεις .
3. Η υποκειμενική φύση των προτύπων. Έννοιες όπως "φιλοξενία", "ποιότητα υπηρεσιών", "καθαριότητα", "ακρίβεια" κ.τ.λ. είναι θέματα υποκειμενικής κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα της εργασίας κάθε ατόμου κρίνεται υποκειμενικά με αποτέλεσμα να επηρεάζει δραματικά τις σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων σε ότι αφορά τα πρότυπα. Γενικά η έλλειψη σαφών προτύπων είναι δυνατόν να δημιουργήσει εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών

4. Εναλλαγή προσωπικού. Ο τουριστικός και ξενοδοχειακός κλάδος έχει υψηλό δείκτη εναλλαγής προσωπικού Στη χώρα μας υπολογίζεται ότι ο δείκτης αποχώρησης (εναλλαγής) προσωπικού από τα ξενοδοχεία ξεπερνά το 10% ετησίως.

Το πρόβλημα του υψηλού δείκτη εναλλαγής προσωπικού αποδίδεται στους παρακάτω λόγους (Πρινιανάκη –Τζωρακολευθεράκη)

1. στην εποχικότητα της εργασίας. με βάση το χρόνο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων υπολογίζεται ότι το 35% από το σύνολο των εργαζομένων απασχολείται σε ετήσια βάση, το 40% 6-8 μήνες και το 25% 2-3 μήνες, και
2. στο μέγεθος και τον ερασιτεχνικό τρόπο διοίκησης. Μόνο το 7.8% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουν περισσότερες από 300 κλίνες αν και αντιπροσωπεύουν το 30,3% του συνολικού αριθμού (404.260)κλινών στη χώρα μας. Το 18% αποτελείται από επιχειρήσεις με μέσο όρο 123 κλίνες ,ενώ περίπου το 74.2% έχουν λιγότερες από 60 κλίνες και αντιπροσωπεύουν το 42,4% των συνολικών κλινών της χώρας.

Οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται κυρίως από εμπειρικές προσεγγίσεις σε θέματα διοίκησης όσο και του προσωπικού(ανύπαρκτοι ή αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι, υποτυπώδεις έως ανύπαρκτες διαδικασίες επιλογής προσωπικού, ανύπαρκτες διαδικασίες εκπαίδευσης, μειωμένος αριθμός προσωπικού , υπερβολικές απαιτήσεις κ.τ.λ.

Επίσης σε συνδυασμό με το μέγεθος τους παρέχουν περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης στο προσωπικό τους και γενικά προσελκύουν μικρό ποσοστό επαγγελματιών στο γεγονός ότι πολλά άτομα στις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εργάζονται περιστασιακά και κατά τις περιόδους αιχμής για να συμπληρώσουν το εισόδημα από άλλη απασχόληση ή να καλύψουν μια έκτακτη ανάγκη σε λόγους που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας όπως αντικανονικά ωράρια εργασίας ,διπλές βάρδιες, διακεκομμένα ωράρια που οφείλονται τόσο στην ιδιαίτερη φύση της τουριστικής εργασίας όσο και σε αδυναμίες οργάνωσης του προσωπικού.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι εξαιτίας των παραπάνω χαρακτηριστικών της τουριστικής και ξενοδοχειακής απασχόλησης ,η διοίκηση προσωπικού αποκτά σημασία για τις επιχειρήσεις του κλάδου (Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη,2002)

Ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη Διοίκηση του προσωπικού είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταβολές που παρατηρούνται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας.

Όταν το όριο ηλικίας του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλό δηλαδή όταν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού έχει ηλικία από 17 μέχρι 35 ετών σημαίνει ότι ένας

μεγάλος αριθμός εργασιών θα ανατίθεται σε πρόσωπα νέους τα οποία έχουν μεγαλύτερη θέληση και ικανότητα για εργασία αλλά και μικρότερη εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή ο ανταγωνισμός μεταξύ των νέων για την εξεύρεση καλύτερων εργασιών και την εξασφάλιση ευκαιριών για εξέλιξη θα είναι εντονότερος. Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον θα επανδρώνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό με προσωπικό νεαρής ηλικίας θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών και κλίσεων του προσωπικού της κατηγορίας αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλογη προσαρμογή των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στα προγράμματα εκπαίδευσης, στα συστήματα υποκινήσεως και λοιπές δραστηριότητες οι οποίες θα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των νέων και των παλαιότερων μελών των επιχειρήσεων.

Η επάνδρωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη είναι μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για τη σωστή ανάπτυξη και την αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών της.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών της επιχείρησης και η λήψη των κατάλληλων μέτρων είναι πολύ βασικός, ώστε να εξασφαλιστεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, όπου και με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών να πετυχαίνεται η διατήρηση και η ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και να αντιμετωπίζονται οι πιθανές προβληματικές καταστάσεις που ενδεχομένως θα προκύπτουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

7.2 ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ένας εργαζόμενος βρίσκεται σ' ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του, ενώ η ομάδα εργασίας στην οποία ανήκει, σαν αποτέλεσμα των ατομικών επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία, θα βρίσκεται σε κάποιο επίπεδο ηθικού. Αφού το ηθικό είναι συμπεριφορά τόσο ατομική όσο και ομαδική, διάφοροι παράγοντες συμβάλλουν για να επιτευχθεί κάποιο επίπεδο ηθικού.

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για το ηθικό των εργαζομένων είναι οι εξής:

1. Ικανοποίηση των αναγκών...όταν οι στόχοι μιας ξενοδοχειακής και γενικότερα επιχείρησης περιλαμβάνουν και τις ανάγκες του υπαλλήλου, το ηθικό είναι υψηλό. Όταν ο μισθός είναι χαμηλός, η θέση δεν είναι εξασφαλισμένη και δεν υπάρχει προσωπική ικανοποίηση και κοινωνική καταξίωση, το ηθικό υποφέρει. Θα είναι χαμηλό όταν οι εργαζόμενοι δεν θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους ακόμα και με επιπλέον προσπάθεια.

2. Πειθαρχία...τα αρνητικά χαρακτηριστικά της ,όπως είναι ο φόβος ,η απειλή και η τιμωρία περιορίζουν την αποτελεσματικότητα της και την καθιστούν μέσο παρακίνησης μόνο βραχυπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό ,η πειθαρχία πρέπει να χρησιμοποιείται με φρόνηση. Αν δεν γίνεται σωστή χρήση της, θα επηρεάσει αρνητικά κι άλλες προσπάθειες για δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων.

Η ταπείνωση κι ο σαρकाσμός καταστρέφουν την αυτοεκτίμηση ,ένα πολύτιμο είδος παρακίνησης, και πρέπει να αποφευχθούν για να έχει η πειθαρχία μερικά θετικά αποτελέσματα. Μια δημόσια επίπληξη υπαλλήλου από έναν επόπτη γίνεται "μπούμερανγκ" εναντίον του δεύτερου. Όμως και κανένας επόπτης δε θέλει να παρατηρηθεί ή να ταπεινωθεί παρουσία των υφισταμένων του, κάτι που η ανώτερη διοίκηση σέβεται με μια πολιτική "επίβλεψης των επιβλεπόντων".

Η εκδίκηση είναι επίσης ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της πειθαρχίας, ενώ όταν η επιτήρηση βασίζεται μόνο στην πειθαρχία, η υπερβολική εξουσία έχει σαν αποτέλεσμα ο υπάλληλος να εργάζεται ,αλλά στο ελάχιστο επίπεδο απόδοσης, αρκετό για να μη δεχθεί παρατηρήσεις .

Η τυπική γραμμή οργάνωσης και η εξουσία της παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διορθωτική διαδικασία. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να απαιτεί από τους υφισταμένους να λαμβάνουν διορθωτική δράση σ' ότι αφορά τα χαμηλότερα επίπεδα προσωπικού. Παρόλο που η ενίσχυση των αρχών λειτουργίας της επιχείρησης αφήνεται στο όσο το δυνατό κατώτερο επίπεδο διοίκησης, η δημιουργία τους είναι ευθύνη της ανώτερης διοίκησης. Οι αρχές είναι μέσο επικοινωνίας. Η δημιουργία αρχών και κανόνων είναι δύσκολο έργο. Ένα "στενό" σύνολο κανόνων μπορεί να περιορίζει τον επόπτη, ενώ πολύ αόριστοι κι ασαφείς κανόνες δεν εφαρμόζονται και έτσι αδυνατίζει όλη η δομή στην οποία οι αρχές και οι κανόνες στηρίζονται.

Ο Douglaw Mc Gregor παρομοίασε το αποτέλεσμα της καλής πειθαρχίας με μια ζεστή σόμπα...κάθε φορά που κάποιος αγγίζει μια ζεστή σόμπα καίγεται ,ενώ ένα πρόσωπο προειδοποιείται για τις συνέπειες που θα έχει τυχόν άγγιγμα σε ζεστή σόμπα. Συγκεκριμένα θεωρεί πως για να επιτευχθεί καλή πειθαρχία πρέπει αυτή να εφαρμόζεται με συνέπεια, απρόσωπα, άμεσα και με προειδοποίηση. Η συνέπεια και η μη διάκριση προσώπων εξασφαλίζουν ότι η πειθαρχία θα είναι αμερόληπτη και

σωστή, χωρίς να αποκλείονται εξαιρέσεις στον κανόνα ,όχι όμως οι τυχόν εξαιρέσεις να βασίζονται σε παράγοντες συναισθηματικούς Με την αμεσότητα θα αποφευχθούν συγχύσεις, υπό την προϋπόθεση ότι αυτή η αμεσότητα θα παρέχει χρόνο αρκετό για συγκέντρωση γεγονότων και εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, με γρήγορο συσχετισμό της πράξης με τα επακόλουθα της. Επίσης, το άτομο θα πρέπει να προειδοποιείται για τις παραβάσεις που μπορεί να κάνει και τη σοβαρότητα της πειθαρχικής τιμωρίας που θα συνοδεύει κάθε παράβαση.

Η συμπόνια και η κατανόηση είναι βασικός παράγοντας για την πειθαρχία. Ένας επόπτης που επιβάλλει κανονισμούς και αρχές ,χωρίς εξαιρέσεις, χωρίς κατανόηση ή ανεκτικότητα σε κάποια περίπτωση ,ενεργεί αρνητικά για τις ανθρώπινες σχέσεις.

3. Επίβλεψη: τρίτος παράγοντας που επηρεάζει το ηθικό.

Μια διοίκηση με κακή επίβλεψη και ανίκανη ηγεσία θα πρέπει να περιμένει χαμηλό ηθικό από τους εργαζομένους. Ο σημαντικός συνδυασμός του know-how και της εποπτικής ικανότητας είναι πολύ ενδιαφέρον στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου πολλοί μάνατζερ ασκούν και καθήκοντα επόπτη. Μεγάλη τεχνική ικανότητα απαιτείται από τον επόπτη, όπου οι εργαζόμενοι πιο γρήγορα μπορούν να κρίνουν, κατά πόσο ο επόπτης έχει γνώση της εργασίας στην ξενοδοχειακή και γενικότερα επιχείρηση παρά την εποπτική του ικανότητα.

Το επίπεδο της άμεσης επίβλεψης που επηρεάζει το ηθικό περισσότερο από κάθε άλλο παράγοντα στην εργασία μπορεί να ελεγχθεί από την διοίκηση, ενώ όμως η διοίκηση δεν μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία της καχυποψίας που αποτελεί μέρος μιας προσωπικότητας για χρόνια.

Υπάρχει ένα όριο τόσο στην ικανότητα όσο και στην ευθύνη ενός διευθυντή. Δεν πρέπει να βαρύνεται η επιχείρηση για κάθε πρόβλημα ηθικού.

Προσωπικά προβλήματα του κάθε εργαζόμενου, επηρεάζουν την εργασία και γίνονται παράγοντας ηθικού. Χαμηλοί μισθοί, υποχρεώνουν τους εργαζομένους να αναζητήσουν δεύτερη εργασία με αποτέλεσμα να έρχονται στη δουλειά κουρασμένοι και αδιάφοροι, πράγμα που είναι πρόβλημα ηθικού, που υπάγεται στις διοικητικές ευθύνες. Όταν συνδυάζεται και με χαμηλή θέση γίνεται πρόβλημα ολόκληρης της επιχείρησης.

Οι φυσικές συνθήκες σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση επηρεάζουν το ηθικό και γι' αυτό θα πρέπει να απασχολήσει τη διοίκηση. Το ηθικό είναι αντανάκλαση της καταλληλότητας ,της καθαρότητας και της ασφάλειας του εξοπλισμού και του χώρου εργασίας. Δαπανούνται μεγάλα ποσά για σύγχρονες εσωτερικές διακοσμήσεις για τους πελάτες ενώ το πίσω μέρος ενός ξενοδοχείου δεν είναι βαμμένο, επίσης, ενώ

μπορεί οι υπάλληλοι που είναι υπεύθυνοι για τα φαγητά να υποχρεώνονται να πλυθούν αν κριθεί αναγκαίο, οι τουαλέτες με τις αποθήκες μπορεί να είναι βρώμικες. Ακόμα, η ποιότητα και η ποσότητα του φαγητού που σερβίρεται στο προσωπικό έχει το αντίκτυπο της στο ηθικό τους. Αν το φαγητό είναι κακό επηρεάζει αρνητικά το ηθικό τους, αλλά και επιπλέον δίνει στους εργαζομένους την αφορμή που χρειάζονται, για παράβαση κανόνων σχετικά με το τι φαγητά επιτρέπονται, που και τότε πρέπει να τρώνε.

7.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Αποτελεί κοινότοπη παραδοχή ότι το υψηλό επίπεδο της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού ειδικά μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης συνιστά ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Η δημιουργία και διατήρηση ενός άριστου εργασιακού περιβάλλοντος προσδίδει στην επιχείρηση συγκριτικά πλεονεκτήματα τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο.

A) Στο εξωτερικό επίπεδο, ένα εργασιακό περιβάλλον που αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των εργαζομένων και τοποθετεί τον εργαζόμενο ως πρωταρχική προτεραιότητα, ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά εργασίας και στις πανεπιστημιακές κοινότητες. Αυτό έχει ως συνέπεια την αποτελεσματικότερη προσέλκυση ταλαντούχων ανθρώπων στην επιχείρηση.

B) Εσωτερικά, επίσης τα οφέλη είναι πολλά. Ένα τέτοιο περιβάλλον παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης και εκπαίδευσης, αναγνωρίζει τις προσπάθειες και σέβεται τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου, αμείβει δίκαια και φροντίζει ώστε το αντικείμενο της εργασίας να είναι ενδιαφέρον, να προσθέτει αξία στον εργαζόμενο, να προωθεί την ομαδικότητα και να κινητοποιεί τους εργαζομένους.

Οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο κάθε ξενοδοχειακής και γενικότερα επιχείρησης και πρέπει να απολαμβάνουν τη μεγαλύτερη προσοχή και να χαίρουν μιας ορθολογικής επένδυσης και οι πιο σημαντικοί λόγοι είναι τρεις...

1. Προσέλκυση: Το εργασιακό κλίμα είναι αυτό που λειτουργεί σαν πολλαπλασιαστής κερδών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, αρκεί να φανταστεί κανείς ένα ξενοδοχείο που όλοι το θεωρούν δικό τους, που του συμπεριφέρονται και το αγαπούν όπως συμπεριφέρονται και αγαπούν το σπίτι τους.

2. Διατήρηση: Είναι ο καταλύτης στην προσπάθεια των επιχειρήσεων. Ο μισθός σπάνια αποτελεί λόγο αποχώρησης. Αντίθετα, το εργασιακό κλίμα και ο

προϊστάμενος εξαναγκάζουν σε αποχώρηση πολλούς και κυρίως καλούς εργαζομένους.

3. Μειωμένη αντίσταση αλλαγής...το καλό εργασιακό κλίμα επιδρά στην ψυχολογία των εργαζομένων αυξάνοντας την εμπιστοσύνη τους προς την εταιρεία.

Τελικά, το υψηλό επίπεδο της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος, συντελώντας καθοριστικά, αφ' ενός στην προσέλκυση και τη διατήρηση των ικανών και ταλαντούχων και αφετέρου στη διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ανταγωνιστικότητας. Όμως όλα τα αυλα μεν αλλά τόσο σημαντικά στοιχεία που συνιστούν τις παραμέτρους ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος δεν μπορούν να θεωρούνται μόνο υπό το πρίσμα της αύξησης της παραγωγικότητας και κατ'επέκταση στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Η επιδίωξη του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί, συν τοις άλλοις, και σημαντική υποχρέωση κάθε επιχείρησης έναντι των εργαζομένων και της κοινωνίας.

7.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

(Δημοσίευση 03 Wed.Nov. 2004)

Η διαχείριση γνώσης θεωρείται ως μια νέα επιχειρηματική πρακτική η οποία και ασχολείται με το σύνολο των πτυχών που απορρέουν από τις επιχειρηματικές γνώσεις. Σκοπός της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ο εντοπισμός, η δέσμευση, η οργάνωση, η συσχέτιση, η από κοινού χρήση και η δημιουργία οργανωτικών γνώσεων που τελικά θα προάγουν ένα καινοτόμο εργασιακό περιβάλλον, αυξάνοντας παράλληλα και την αξία μιας επιχείρησης.

Στις περισσότερες ξενοδοχειακές και γενικότερα επιχειρήσεις συναντάται αφθονία οργανωτικών γνώσεων, οι οποίες όμως σχετίζονται στην πλειοψηφία τους με την καλύτερη διεκπεραίωση των πραγμάτων. Όμως ένα μεγάλο τμήμα τους δεν φτάνει στους ανθρώπους που τις χρειάζονται, παρά το γεγονός ότι μπορεί να τους είναι απολύτως απαραίτητες. Μάλιστα, ορισμένες φορές οι οργανωτικές γνώσεις επικαλύπτονται από άλλες, λιγότερο σχετικές ή και απαρχαιωμένες πληροφορίες. Άλλωστε όμως είναι τα ίδια τα άτομα που δεν φροντίζουν να μοιραστούν με τους άλλους τις γνώσεις ή τις καλύτερες πρακτικές που κατέχουν. Σε αυτές τις περιπτώσεις είθισται να επικρατούν τα προσωπικά συμφέροντα και η έλλειψη εμπιστοσύνης. Οι ξενοδοχειακές και γενικότερα επιχειρήσεις που δεν έχουν εμφυσήσει και προωθήσει ακόμη τη δημιουργία ενός υγιούς περιβάλλοντος ανταλλαγής γνώσεων κινδυνεύουν να χάσουν ευκαιρίες οι οποίες θα παρουσιαστούν στην αγορά, να αντιμετωπίσουν

αυξημένες δαπάνες και τελικά να επικρατήσει σύγχυση στην επιχείρηση τους διακινδυνεύοντας ακόμη και την ύπαρξη της.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που έχουν στη διάθεση τους τις πλέον αξιοποιήσιμες πληροφορίες ή χρησιμοποιούν τα δεδομένα που έχουν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται εμφανίζουν επιτυχία. Σήμερα στην εποχή της απόλυτης όσο και εξειδικευμένης γνώσης επιτυχημένες θεωρούνται εκείνες οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν την αξία του "πνευματικού κεφαλαίου" και το διαχειρίζονται με σοφία.

Για αυτό λοιπόν και ένας από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες είναι ο εντοπισμός και καλλιέργεια του πνευματικού κεφαλαίου. Το πνευματικό κεφάλαιο είναι το άθροισμα των γνώσεων όλων των μελών που αποτελούν μια επιχείρηση το οποίο και προσδίδει τελικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Ουσιαστικά το πνευματικό κεφάλαιο είναι η συλλογική νοημοσύνη της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τη γνώση, την εκπαίδευση, τη διαίσθηση την πνευματική ιδιοκτησία την εμπειρία την πληροφόρηση, την από κοινού εκμάθηση, τη συνεργασία ,τους πελάτες, τους προμηθευτές, κ.τ.λ. Για τον εντοπισμό και την καλλιέργεια του πνευματικού κεφαλαίου χρειάζεται η κατάρτιση ενός σχεδίου άμεσης και πρακτικής δράσης το οποίο θα εστιάζει στην εκμάθηση νέων προσεγγίσεων διαχείρισης που θα πολλαπλασιάζουν τη συλλογική νοημοσύνη της επιχείρησης Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εντοπιστούν οι στόχοι της επιχείρησης ,να αναπτυχθεί και να γίνει η διαχείριση του πραγματικού δυναμικού του προσωπικού και να προαχθεί η υποστήριξη του.

Η ανταλλαγή γνώσεων σε συνδυασμό με την παρότρυνση των ανθρώπων να συμμετέχουν σε προγράμματα διαχείρισης γνώσεων αποτελεί μια πρόκληση.

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι να μην θέλουν να εκπαιδεύουν ο ένας τον άλλο, αντιμετωπίζουν την ιδέα να μοιραστούν τις γνώσεις με κάποιον άλλο σαν απειλή στη σιγουριά της θέσης εργασίας. Γι' αυτό πρέπει να εφαρμοστούν νέες μέθοδοι διαχείρισης, εργασίας και σκέψης μέχρι να γίνουν συνήθεια. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει την ασφάλεια, τη φιλικότητα και τη συνεργασία είναι επιτακτική.

Κατ' αρχήν πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον, όπου αξίες όπως η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η δημιουργικότητα σ' αυτό, η ενθάρρυνση νέων εγχειρημάτων (ακόμα και αν αυτά περιλαμβάνουν σφάλματα) και η καλλιέργεια του ηγετικού δυναμικού του καθενός επιβάλλεται. Πρέπει να καθοδηγούνται οι υπάλληλοι έτσι ώστε να βελτιώνουν την αυτογνωσία τους. Να πληροφορηθούν ποιοι είναι ..ποια είναι τα μοναδικά ,κρυφά ταλέντα τους, πως να αναδείξουν το

ανεκμετάλλευτο δυναμικό τους. Πρέπει να μάθουν οι εργαζόμενοι να εξετάζουν όλες τις επιλογές που τους περιβάλλουν, να ανακαλύψουν τι είναι πραγματικά σημαντικό για τους επαγγελματικούς τους στόχους και ποιες είναι οι ενέργειες που θα τους επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ πρέπει να μάθουν να μην χάνουν χρόνο με δραστηριότητες που δεν αποδίδουν και επιπλέον δεν έχουν ιδιαίτερη αξία.

Τελικά εάν έχουν καθοριστεί επακριβώς οι στόχοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας , η αποτελεσματικότητα ενός διαρκώς εξελισσόμενου προγράμματος διαχείρισης γνώσεων είναι εγγυημένη. Πρόκειται δε για έναν ιδανικό τρόπο προκειμένου να επιτευχθεί η συνεργασία όλων των μελών της επιχείρησης εστιάζοντας σε επιμέρους μακροπρόθεσμους στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΩΣΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Για την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζόμενων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, για να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους απαραίτητη προϋπόθεση είναι η άσκηση σωστής πολιτικής από τους μάνατζερ, μέσα σε ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον.

8.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΣΩΣΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Δύο είναι οι βασικές προϋποθέσεις για τον εργατικό χώρο ,οι οποίες θα δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα, μέσα στο οποίο θα αποδώσουν τα στοιχεία παρακίνησης...

- 1) Σε κάθε λίστα στοιχείων παρακίνησης υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες, με κατώτατα όρια αποδοχής για το περιβάλλον της εργασίας. Υπάρχουν εργασιακοί παράγοντες που αν πέσουν κάτω από ένα όριο θα προξενήσουν δυσαρέσκεια., ενώ αν συμβεί το αντίθετο, δεν αποφέρουν κάτι το θετικό-παράγοντες υγιεινής του Herzberg
- 2) Το μάνατζμεντ πραγματικά ενδιαφέρεται για την καλή κατάσταση του προσωπικού.

Και αυτό γιατί είναι απίθανο ακόμα και αν υπάρχουν όλα τα στοιχεία παρακίνησης, να μπορέσει μια επιχείρηση που ενεργεί μόνο κατά τα συμφέροντα της ,να αποκαταστήσει την εμφανή έλλειψη ενδιαφέροντος για τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων. Χωρίς συνεχή υποστήριξη και συμμετοχή, από μέρους του μάνατζμεντ, η όλη προσπάθεια παρακίνησης θα καταλήξει σε καταστροφή.

8.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΩΣΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

- 1) Η συμμετοχή, πρέπει οι υπάλληλοι να συμμετέχουν όσο το δυνατό περισσότερο στη λήψη αποφάσεων, σε θέματα που επηρεάζουν τις εργασίες τους.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά στάδια-επίπεδα στα οποία λαμβάνουν μέρος. Από το υψηλότερο προς το χαμηλότερο ,αυτά είναι ...

- a) Το να παίρνουν στην πραγματικότητα τις αποφάσεις

- β) Το να κάνουν προτάσεις σ' αυτούς που θα πάρουν τις αποφάσεις
- γ) Το να μαθαίνουν απ' αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις
- δ) Το να μαθαίνουν την απόφαση που πάρθηκε.

Πολλές από τις αποφάσεις που παίρνονται και επηρεάζουν την εργασία του υπαλλήλου, εμπλέκουν τα χαμηλότερα επίπεδα συμμετοχής του. Όμως αν μπορέσει και συμμετάσχει σε υψηλότερα επίπεδα θα είναι πολύ πιθανό να παρακινηθεί θετικά.

Πίνακας Διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Παραδοσιακής Προσέγγισης των Εργασιακών Σχέσεων (Guest)

| Χαρακτηριστικό | Παραδοσιακές Εργασιακές Σχέσεις | Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων |
|----------------------------------|---|--|
| Ψυχολογικό συμβόλαιο | Συμμόρφωση | Δέσμευση |
| Σημεία αναφοράς της συμπεριφοράς | Νόρμες, έθιμο και πρακτική | Αξίες, αποστολή |
| Σχέσεις | Χαμηλής εμπιστοσύνης, Πλουραλιστικές ² , Συλλογικές | Υψηλής εμπιστοσύνης, Μονολιθικές, Ατομικές |
| Οργανωτικός σχεδιασμός | Τυπικοί ρόλοι, ιεραρχία, καταμερισμός εργασίας, έλεγχος από τη διοίκηση | Ευέλικτοι ρόλοι, Επίπεδο δομή, Ομαδική εργασία/ Αυτονομία, Αυτοέλεγχος |

2) Η μέτρηση της απόδοσηςτου εργαζομένου ή της ομάδας εργασίας .Η μέτρηση της απόδοσης ,μαζί με τη γνώση των αποτελεσμάτων και της αναγνώρισης, λειτουργούν σαν κίνητρο, ενώ χωρίς τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης που προσανατολίζεται στην εργασία δεν μπορεί να υπάρξει υγιής βάση για τη γνώση των αποτελεσμάτων και την αναγνώριση.

Το σύστημα θα πρέπει να σταθμίσει κάθε παράγοντα που σχετίζεται με την απόδοση εργασίας, σύμφωνα με τη σημασία του στους σκοπούς του τμήματος ή της επιχείρησης. Ένα σύστημα που παρέχει λιγότερα, ίσως παρακινήσει τους εργαζόμενους προς μια λάθος κατεύθυνση.

3. Η γνώση των αποτελεσμάτων....ο κάθε υπάλληλος θα πρέπει να ξέρει πως "τα πάει". Ένα άτομο θα συνεχίσει να βελτιώνει την εκτέλεση των καθηκόντων του, όσο συνεχίζεται να του γίνεται γνωστή η πρόοδος του. Το ενδιαφέρον του και η απόδοση του θα ελαττωθούν ,όταν δεν ενημερώνεται άλλο πια.

4. Η αναγνώριση...πρέπει να αναγνωρίζεται η υψηλή ποιότητα εργασίας. Η αναγνώριση όταν δίνεται με βάση ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, το οποίο δεν

δίνει έμφαση στα κρίσιμα και σημαντικά θέματα της συγκεκριμένης εργασίας ή το οποίο γενικά θεωρείται άδικο, ίσως προξενήσει δυσαρέσκεια αντί θετική παρακίνηση. Οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι αναγνώρισης των ατόμων είναι οι αυξήσεις μισθών, οι προαγωγές και η ανάθεση μεγαλύτερης ευθύνης.

Η αποτελεσματικότητα αυτών των τρόπων όμως εξαρτάται από την πιθανότητα αποδοχής τους. Αν είναι αμυδρή, τότε η παρακινητική τους αξία είναι λογικά μικρή. Έτσι θα ήταν ίσως καλύτερα να ενισχύονται οι ήδη υπάρχοντες τύποι αναγνώρισης με ένα σύστημα που απλώς δίνει αμοιβές ή άλλου είδους αναγνώριση στα άτομα ή στις ομάδες εργασίας για παραπάνω από το κανονικό απόδοση

5. Η μέτρηση συμπεριφοράς.....η μέτρηση αντικειμενικά ,συστηματικά και περιοδικά των στάσεων των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικό από ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα, που ανώνυμα θα υποστεί σε μια εκτεταμένη σειρά ερωτήσεων.

Αν χρησιμοποιηθεί, ηλεκτρονικός υπολογιστής, η μέτρηση αυτής της συμπεριφοράς θα προάγει τους σκοπούς ενός προγράμματος παρακίνησης των υπαλλήλων με δύο κυρίως τρόπους...

α/ Οι στάσεις είναι στενά συνδεδεμένες με την παρακίνηση. Τα αποτελέσματα της μέτρησης βοηθούν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος παρακίνησης στην ανεύρεση των αδύναμων στοιχείων του, βοηθώντας έτσι στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη φύση των μελλοντικών προβλημάτων δραστηριότητας

β/ Η παρακίνηση των υπαλλήλων μπορεί να αυξηθεί μέσω της συμμετοχής στη διαδικασία, μέτρησης των στάσεων

Για να επιτευχθεί το μέγιστο όφελος ,η μέτρηση στάσεων θα πρέπει να περιέχει έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να ενημερώνονται γρήγορα οι υπάλληλοι σχετικά με τα αποτελέσματα της μελέτης. Ένα πρόγραμμα Η/Υ, θα βοηθούσε στη μείωση του χρόνου. Επίσης αν το μάνατζμεντ, σαν συνέπεια των αποτελεσμάτων αυτής της ερευνάς πρόκειται να ενεργοποιηθεί, θα πρέπει να δώσει επιπρόσθετη σχετική ενημέρωση.

6. Η επικοινωνία.....πρέπει να υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στην ανώτατη ηγεσία και τους υπαλλήλους. Μιας και ο σκοπός του προγράμματος παρακίνησης είναι να επιτευχθεί ευρύτερη αποδοχή των σκοπών του οργανισμού και να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη επιθυμία για την πραγματοποίησή τους, το πρόγραμμα θα πρέπει να παρέχει πληροφόρηση σχετικά με το ποιο είναι οι στόχοι και πως ο υπάλληλος μπορεί να βοηθήσει να επιτευχθούν, πρόκειται δηλαδή για ``προς τα κάτω επικοινωνία``

Υπάρχει όμως και η άποψη της επικοινωνίας, που περιλαμβάνει την προς τα επάνω ροή ιδεών και συναισθημάτων, από τους υπαλλήλους προς την ανώτατη ηγεσία.

Η παρακίνηση του υπαλλήλου μπορεί να βελτιωθεί με την παροχή ειδικών καναλιών για τέτοιου είδους ειδικές περιπτώσεις, όπως τα συστήματα κατά τα οποία ο υπάλληλος κάνει συστάσεις, καθώς και τα προγράμματα μέτρησης στάσεων

7. Η δημοσιότητα...η δημοσίευση των επιτυχιών της επιχείρησης καθώς και των υπαλλήλων καθώς επίσης και διάφορα θέματα παρακίνησης, από το πρόγραμμα παρακίνησης στους υπαλλήλους είναι πολύ βασικό. Η παρακίνηση για εργασία προς επίτευξη στόχων της επιχείρησης ,επηρεάζεται από την εικόνα που έχουν σχηματίσει οι υπάλληλοι για την επιχείρηση, κάτι που επηρεάζεται με τη σειρά του από τη δημοσιότητα. Για παράδειγμα το διάβασμα ενός άρθρου μιας εφημερίδας που αναφέρεται σε μια επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να αποφέρει αύξηση της παρακίνησης.

Η δημοσιότητα που σκοπεύει άμεσα στην παρακίνηση των υπαλλήλων μπορεί να είναι ευεργετική. Εσωτερικά σήματα όπως αφίσες, κονκάρδες, σημαίες, ιδιαίτερο σήμα στην εφημερίδα της επιχείρησης και διάφορα φυλλάδια μπορούν να βοηθήσουν το πρόγραμμα παρακίνησης. δημιουργώντας μια εκτενέστερη επίγνωση των σκοπών των τμημάτων και της επιχείρησης.

8. Η κατανομή της εργασίας.....εγκαθίδρυση ενός συστήματος κατανομής εργασίας, που εξασφαλίζει ότι τα προσόντα του υπαλλήλου ταιριάζουν με τις ικανότητες που απαιτεί η εργασία. Μια πάρα πολύ δύσκολη εργασία για έναν υπάλληλο ,συνεχίζει και την βρίσκει το ίδιο απογοητευτικά δύσκολη παρά την όποια προσπάθεια που μπορεί να γίνει για να κάνει την εργασία του καλύτερη. Από την άλλη πλευρά ,μια προκλητική εργασία, μέσα στις ικανότητες του, ίσως από μόνη της είναι ένα κίνητρο, στα όρια της έννοιας της επίτευξης , που επέρχεται με το να γίνει σωστά αυτή η εργασία.

Ο υπάλληλος και η εργασία του ,για να ταιριάζουν με άριστο τρόπο απαιτεί μια συνεχή μελέτη των ικανοτήτων που απαιτούνται για κάθε εργασία και μέτρηση των πιθανών δυνατοτήτων αυτών για τους οποίους γίνεται η μελέτη. Μαζί μ' αυτό το πρόγραμμα ,απαιτείται και έρευνα για να εξασφαλιστεί ότι η ανάλυση και οι τεχνικές μέτρησης που χρησιμοποιούνται είναι οι πλέον κατάλληλες.

9. Η έρευνα εργασίας.....πρόγραμμα έρευνας εμπεριέχει τη συμμετοχή των υπαλλήλων, προάγει την εργασία τους με το να παρουσιάζεται σ' αυτούς το ενδιαφέρον του μάνατζμεντ όσον αφορά τη σωστή διεκπεραίωση των καθηκόντων εργασίας, καθώς και να παρέχονται καλύτερες μέθοδοι, εργαλεία και σχεδιασμός

εργασίας, για να βοηθηθούν ώστε να εργαστούν αποτελεσματικά. Έχει δηλαδή το πρόγραμμα έρευνας επίσης ένα παρακίνητικό αποτέλεσμα.

10. Η εκπαίδευση του επόπτησε θέματα παρακίνησης, σε παράγοντες και πρακτικές που αυξάνουν την παρακίνηση του υπαλλήλου. Ο επόπτης είναι το κλειδί για την επιτυχία του όλου προγράμματος. Με την άγνοια, την αμέλεια ή και την παραμέληση παραγόντων που είναι σημαντικοί για την παρακίνηση του υπαλλήλου, ο επόπτης μπορεί να εξουδετερώσει όλα τα θετικά στοιχεία στο πρόγραμμα.

8.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σύμφωνα, με τον Herzberg, εκείνο που χρειάζεται ο υπάλληλος δεν είναι η διεύρυνση εργασίας αλλά ο εμπλουτισμός της, δηλαδή την ανάθεση στον υπάλληλο μεγαλύτερου ποσού ευθύνης που ερμηνεύεται με πρόκληση προς την εργασία, ενώ πολλές είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του εξωτερικού που έχουν αρχίσει να δουλεύουν πάνω σε τέτοιου είδους προγράμματα.

Ένας μάνατζερ με τη συνεργασία και των άλλων μάνατζερ και φυσικά των υπαλλήλων μιας επιχείρησης μπορεί να ακολουθήσει τα εξής βήματα...για να ακολουθήσει μια πολιτική παρακίνησης

1. Αναζήτηση των εργασιών με φανερό την έλλειψη ικανοποίησης των υπαλλήλων από αυτές και μελέτη των σχετικών χαρακτηριστικών τους
2. Εξέταση όλων των εργασιών στο αν μπορούν να τροποποιηθούν, να συμπληρωθούν, ή ακόμα να καταργηθούν, με βάση
 - α) αν τα όρια ευθύνης του ανθρώπου που κρατά την εργασία μπορούν να επεκταθούν, προσθέτοντας άλλα καθήκοντα
 - β) αν οι άνθρωποι μπορούν και ταυτόχρονα είναι δυνατό να δεχτούν αυξημένη ευθύνη γι' αυτό που κάνουν.
 - γ) αν μπορούν οι άνθρωποι να υπόκεινται σε λιγότερη εποπτεία
 - δ) αν μπορεί η εργασία να αλλάξει τόσο, όσο πραγματικά να γίνει πιο προκλητική και συναρπαστική.

Βέβαιο είναι πως δεν είναι πάντα εφικτό ή οικονομικό να μεταβάλλεται μια εργασία ώστε να προσδίδει περισσότερη ικανοποίηση. Κάθε εργασία μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από τρία ξεχωριστά στάδια....

- α) Σχεδιασμός και οργάνωση-χρήση ανθρώπων και μηχανολογικού εξοπλισμού, προτύπων ποιότητας, σχεδιασμού εργασίας.
- β) Εκτέλεση-αναμονή στα τραπέζια, σερβίρισμα ποτών, καθάρισμα, μαγείρεμα.
- γ) Έλεγχος-αξιολόγηση του τι γίνεται, διόρθωση, επιθεώρηση, ρύθμιση, μέτρηση....

Οι περισσότερες εργασίες σχετίζονται με το στάδιο της εκτέλεσης ,ενώ για να γίνουν οι εργασίες περισσότερο ικανοποιητικές θα πρέπει ο άνθρωπος που την καλύπτει να μπορέσει να προσεγγίσει τα άλλα δύο στάδια.

Για να πετύχει το προσωπικό μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του χρήσιμα είναι τα παρακάτω...

- 1) Παρουσίαση νέων και ελκυστικότερων καθηκόντων, που δεν αναφέρονται σε ένα μόνο άτομο.
- 2) Αναφορά προτύπων πάνω στα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα.
- 3) Δυνατότητα περισσότερης αυτονομίας.
- 4) Ευκαιρίες για μάθηση και για αυξανόμενα πεδία ικανοτήτων.
- 5) Εμπιστοσύνη στο προσωπικό, απομάκρυνση ορισμένων ελέγχων π.χ. τις κάρτες άφιξης και αναχώρησης.
- 6) Περισσότερο ευθύνη και δυνατότητα για λήψη αποφάσεων στο προσωπικό
- 7) Ποικιλία καθηκόντων.
- 8) Να γνωρίζει τη συνεισφορά του το προσωπικό, στους στόχους της επιχείρησης.
- 9) Ευκαιρία στον υπάλληλο να ψάξει και να αναπτύξει ένα νέο εαυτό.
- 10) Ανάθεση ατομικών εργασιών ,τις οποίες μπορούν να βελτιώσουν.

Ο J.P.Magurn δίνει μια σειρά πρακτικών ιδεών για την παρακίνηση των υπαλλήλων.....

1) Αναγνώριση του προσωπικού και της δουλειάς του. Ο έπαινος και όχι η κολακεία όταν δίνεται κατάλληλα. είναι μάλλον ο καλύτερος και ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να παρακινήσεις κάποιον. Υπάρχει μόνος ένας τρόπος για να κάνουμε το προσωπικό να αποδώσει περισσότερο και καλύτερα στην εργασία του ,και αυτός είναι το να κάνουμε έκκληση στο ενδιαφέρον του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενθάρρυνσης ,της αναγνώρισης του τι έχουν καταφέρει ,του επαίνου, ενώ η αποθάρρυνση ,η υποτίμηση και η εύρεση των λαθών είναι αυτά που προξενούν ματαιοδοξία. Βασικό όμως είναι ο έπαινος να κατευθύνεται στην απόδοση και όχι στο ίδιο το άτομο, για παράδειγμα είναι προτιμότερο να λες στον μάγειρα του ξενοδοχείου `` Το φαγητό είναι καταπληκτικό σήμερα `` από το να λες ``κύριεείσαι ένας καταπληκτικός μάγειρας``.

2)Το προσωπικό πρέπει να αισθάνεται σημαντικό. Όλοι οι άνθρωποι άσχετα αν το παραδέχονται ή όχι θέλουν να αισθάνονται σημαντικοί σαν άτομα ,έχουν μια ισχυρή επιθυμία για κύρος ,γόητρο. Ακόμα και τα χρήματα, η μεγάλη σημασία που τους δίνουμε προέρχεται εκτός από την ουσιαστική ανάγκη για ζωή ,στο το τι αυτά μπορούν να μας φέρουν με τη μορφή απολαύσεων της ζωής.

Για να αισθανθεί ένα προσωπικό σημαντικό πρέπει να δείχνεται προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία του και να αφήνετε να μάθει πως η μέτρηση της επιτυχίας του είναι ταυτόχρονα και μέτρηση της επιτυχίας της επιχείρησης που ανήκει. Αυτό για παράδειγμα μπορεί να εφαρμοστεί με τη βοήθεια των τίτλων εργασίας. Πρέπει να δίνεται στην κάθε εργασία ο πιο επίτιμος και ταυτόχρονα ο πιο κατάλληλος περιγραφικός τίτλος. Πολλοί άνθρωποι θα ήθελαν να περιγράψουν με περηφάνια τις εργασίες τους, γιατί είναι μια προσπάθεια να αισθανθούν σημαντικά πρόσωπα.

3) Ένας καλός μάνατζερ προσωπικού "ακούει" πάντα το προσωπικό του. Ακούει προσεκτικά χωρίς να διακόπτει και συμερίζεται τα προβλήματα ή τα παράπονα του. Κι' αν ακούς, όχι μόνο μαθαίνεις τι σκέφτονται οι άλλοι(και τότε ίσως μπορείς να λύσεις το πρόβλημα τους), αλλά δίνεις και την ευκαιρία στο άτομο να ηρεμήσει, αν είναι πραγματικά ταραγμένο.

4) Εφαρμογή της τέχνης της εποικοδομητικής κριτικής.

Υπάρχουν σίγουρα στιγμές που χρειάζεται η επίπληξη στους υπαλλήλους, όμως το μυστικό της επιτυχίας είναι η εποικοδομητική κριτική γιατί μόνο τότε θα ανυψωθεί το ηθικό του υπαλλήλου. Η μόνη δικαιολογία για κριτική είναι διόρθωση λαθών που βλάπτουν την εργασία ή η συμπεριφορά ενός ατόμου με μια βλέψη προς αποφυγή μελλοντικών λαθών.

Δεν επιπλήττεις αλλά κριτικάρεις με τέτοιο τρόπο ώστε να διδάσκεις. Δείχνεις στον υπάλληλο πως θα βελτιωθεί και ενισχύεις την προσπάθεια του, ενώ πριν υποδείξεις τις ελλείψεις κάποιου ατόμου στην εργασία του ξεκινάς κάνοντας του κομπλιμέντα και τελειώνεις πάντα με ένα χαμόγελο για τη διαβεβαίωση της υποστήριξης σου. Μ' αυτό τον τρόπο, το ηθικό δεν θα υποστεί σοβαρές διαταραχές και το προσωπικό δέχεται συνήθως την επίκριση που πρέπει πάντα να του γίνεται αυτοπροσώπως, χωρίς την παρουσία άλλων.

Οι διαταγές ή οι οδηγίες που δίνονται στο προσωπικό πρέπει να δίνονται με κάποια τεχνική γιατί σε κανέναν άνθρωπο δεν αρέσει να παίρνει διαταγές ενώ οι άνθρωποι εργάζονται πολύ καλύτερα αν πιστέψουν πως ενεργούν κάτω από τη δική τους θέληση. Πρέπει να φαίνεται στο προσωπικό πως λαμβάνεται υπόψη η συμμόρφωση κι όχι η απαίτηση. Οι καλύτεροι μάνατζερ προχωρούν τόσο όσο να κάνουν το ίδιο το προσωπικό να υποδεικνύει λύσεις και ενέργειες και αν αυτές φαίνονται να καταλήγουν σε αυτό που απαιτείται τότε το προσωπικό δεν βρίσκεται και τόσο κάτω από διαταγές, καθώς είναι αυτοκατευθυνόμενο, μια πολύ πιο ευχάριστη και παρακινητική κατάσταση από το να συμμορφώνεσαι στις αυστηρές διαταγές κάποιου άλλου.

5) Χαιρετάς όλο το προσωπικό ευχάριστα, π.χ λες ``καλημέρα``, ακόμα κι αν δεν το αισθάνεσαι .

6) Πρέπει ένας μάνατζερ να θυμάται τα ονοματεπώνυμα όλων των υπαλλήλων του και να τους καλεί πάντα με το όνομα ή το επώνυμο τους κι 'αυτό γιατί κάνει τον υπάλληλο να νιώθει πως τον σκέφτεσαι αρκετά ώστε ξεχωρίζεται από την υπόλοιπη ανθρώπινη απρόσωπη μάζα.

7) Όταν οι καταστάσεις επιτρέπουν ,οι άτυπες κουβέντες με το προσωπικό π.χ. για την προϋπηρεσία τους, τα χόμπι τους, τις οικογένειες τους μπορεί να οδηγήσουν σε πολύ καλή θέληση.

8) Ακόμα και όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη πρέπει ένας μάνατζερ να είναι εγκωμιαστικός με το προσωπικό του ,π.χ ``το φαίνεσαι πολύ ωραία σήμερα `` σε μια καμαριέρα μπορεί να ``γεμίσει `` τη μέρα της.

9) Εκτίμηση των ανθρώπων στις επιτυχίες τους παρά στις αποτυχίες τους θα οδηγήσει στο να είναι το προσωπικό πιο φιλικό και ευχάριστο και από την άποψη της επιχείρησης πιο επικερδές ,επειδή το προσωπικό θα εργάζεται με θέληση

Επιπλέον με τα παραπάνω ορισμένες πρακτικές που οδηγούν στην γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζομένους είναι.....

1. Επηρεάζεις το προσωπικό ,ώστε να αντιληφθεί πως υπάρχει πρόβλημα με την εργασία τους
2. Αναζητάς τις γνώμες και απόψεις του προσωπικού για την εργασία τους
3. Δείχνεις στους εργαζομένους πως αλλάζοντας η εργασία τους θα τους οδηγήσει σε μια αύξηση της ικανοποίησης τους
4. Δίνεις μια πλήρη εικόνα της φύσης της αλλαγής και των αποτελεσμάτων της
5. Αφήνεις το προσωπικό να εξωτερικεύσει τις απόψεις του ελεύθερα και δείχνεις κατανόηση για οποιοδήποτε φόβο εκφράζεται
6. Προσπαθείς να ανακαλύψεις το άτομο που είναι η ``οδηγός γνώμης``, ο φυσικός ηγέτης και συγκεντρώνεις πάνω του αυτό που έχεις να μεταδώσεις.
7. Δίνεις όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφόρηση της αλλαγής που μπορείς.
8. Προσφέρεις την αναγκαία εκπαίδευση για να επιτρέψεις στο προσωπικό να αναλάβει τις αλλαγμένες ευθύνες.

8.4 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

(Δημοσίευση 27 Mon. Sept. 2004)

Η τεχνική της καθοδήγησης δείχνει να κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος στις σύγχρονες ξενοδοχειακές και γενικότερα επιχειρήσεις, προσφέροντας μια εναλλακτική μέθοδο για την πιο εύρυθμη και παραγωγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης. Υπάρχει μια σειρά από μεθόδους που μπορούν να εφαρμοστούν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, προκειμένου να λειτουργήσει πιο εποικοδομητικά η παραπάνω πρακτική. Συγκεκριμένα..

1. Να σταματήσει ο έλεγχος των πράξεων των υπαλλήλων μιας επιχείρησης και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να δοθούν περιθώρια για να πάρουν οι υπάλληλοι πρωτοβουλίες. Να επιτρέπεται στους υφισταμένους να συνεισφέρουν εκφράζοντας τις απόψεις τους σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

2. Το επίκεντρο της προσοχής θα πρέπει να βρίσκεται στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε υπαλλήλου και όχι αποκλειστικά και μόνο στη διοίκηση που στοχεύει στο αποτέλεσμα. Προσανατολισμός της ομάδας με τρόπο ώστε να μεγιστοποιούνται τα δυνατά και όχι να τιμωρούνται τα αδύνατα σημεία της. Άλλωστε η αμοιβαία εστίαση στην ανάπτυξη και τα αποτελέσματα αποτελεί έναν πανίσχυρο συνδυασμό

3. Συνεργασία και όχι ανταγωνισμός....Αναζήτηση λύσεων αμοιβαίως επωφελείς και για τα δύο μέρη. Αν εφαρμοστεί αυτό θα διαπιστωθεί στο τέλος της ημέρας ότι όλοι εργάζονται στο ίδιο μέρος και ότι όλοι έχουν τους ίδιους στόχους.

4. Αντί να αποδοκιμάζονται οι αποτυχίες και τα λάθη να γίνεται επιβράβευση της προσπάθειας και της προόδου. Ο διευθυντής που ξέρει να καθοδηγεί δέχεται τα λάθη ως ευκαιρίες για να μάθει από αυτά και τα χρησιμοποιεί ως ευκαιρίες για να αναπτύξει τους υπαλλήλους του

5. Πρέπει να σταματήσει να δίνονται λύσεις....Οι διευθυντές καταλαμβάνουν μια θέση αφού έχουν πρώτα αποκτήσει εμπειρία σε κάποια βασικά θέματα, και κατά συνέπεια έχουν άποψη σχετικά με το πως θα επιλυθούν τα προβλήματα γρήγορα. Αν όμως παρέχονται συνεχώς απαντήσεις στερείται ο υπάλληλος της ευκαιρίας να μάθει και να αναπτύξει εναλλακτικά και με καλύτερους τρόπους διεξαγωγής της εργασίας

6. Μη λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις μόνο από τον μάνατζερ....αλλά μετά από τη συνεισφορά των άλλων συναδέλφων ή της ομάδας όταν έρθει η ώρα να ληφθεί μια νέα απόφαση. Να ακούγονται διαφορετικές γνώμες και προσεγγίσεις.

7. Να ερωτούνται οι υπάλληλοι στο ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για διευθύνονται. Κάθε υπάλληλος είναι διαφορετικός ενώ άλλοι θέλουν στενή επαφή και άλλοι

προτιμούν να ενημερώνουν μια φορά για παράδειγμα την εβδομάδα ώστε να γνωστοποιούν την εξέλιξη των εργασιών τους.

Ο Διευθυντής μιας ομάδας που θεωρείται και ηγέτης της πρέπει να χαρακτηρίζεται από δύο κύριες αξίες..... την αξιοσύνη και αποφασιστικότητα.

Οι ιδιοκτήτες μικρών γενικά ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να δίνουν μεγάλη σημασία στην εν γένει επιρροή που ασκούν στο προσωπικό.

Απ' την μια πλευρά πρέπει να προσπαθούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν την επιχείρηση ``σαν να είναι δική τους `` και από την άλλη να είναι τόσο κοντά τους ώστε να βλέπουν τα λάθη, τυχόν κατάχρηση υλικών και χρόνου, αναποτελεσματικές και μη αποδοτικές καταστάσεις οι οποίες συχνά οδηγούν σε ακραίες κριτικές.

Το αντικείμενο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο περίπλοκο όσο και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό. Ο χρόνος και η εμπειρία βελτιώνουν την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται το προσωπικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΑΘΜΟΥ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες παρακίνησης ,όπως και αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης, τους οποίους ο κάθε μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει για να παρακινήσει τους εργαζομένους στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που ανήκει.

9.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΑΘΜΟΥ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης του εργαζομένου σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση...μερικές από τις πιο βασικές είναι.....

1. Η ηλικία. ο χρόνος έχει αρνητικές επιδράσεις σε θέματα ενέργειας και χρόνου αντίδρασης του ατόμου. Οι αισθήσεις του λειτουργούν στο μέγιστο μεταξύ της ηλικίας 20 και 30 χρόνων, ενώ ο χρόνος αντίδρασης του ανεβαίνει σταδιακά από την ηλικία των 25 χρόνων και μετά .Παρόλα αυτά τα μεγαλύτερα άτομα διαθέτουν περισσότερη ευχέρεια στην ομιλία ,στο σχηματισμό σκέψεων, στην κρίση, προϋποθέσεις απαραίτητες για δημιουργικές δραστηριότητες που δε βρίσκονται στον ίδιο υψηλό βαθμό στις μικρότερες ηλικίες. Η παρακίνηση συνδέεται όμως με την ικανότητα, άρα πρέπει οι μάνατζερ να αναγνωρίσουν εκείνες τις λειτουργίες μιας συγκεκριμένης δουλειάς και έπειτα να ταιριάζουν τα προσόντα που έχει ένα άτομο με αυτές τις λειτουργίες.

2. Η φυσιολογία. Η έννοια της παρακίνησης υπονοεί τη χρήση ενέργειας και προσπάθειας ,γι' αυτό το κατά πόσο ο υπάλληλος θα αντιδράσει θετικά στην παρακίνηση εξαρτάται και από την κατάσταση του οργανισμού του. Ο άνθρωπος εμφανίζει αυξήσεις και μειώσεις στον καθημερινό βαθμό ενεργητικότητας του, καθώς και αυξομειώσεις σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Δεν ακολουθούν όμως όλοι οι άνθρωποι την ίδια φάση περιοδικότητας και ο βαθμός και το όριο αύξησης και μείωσης της ενεργητικότητας είναι διαφορετικός για τον καθένα μας. Επομένως ο μάνατζερ, δεν θα πρέπει να έχει την αξίωση από τους υπαλλήλους του να εργάζονται με τον ίδιο υψηλό βαθμό από το πρωί μέχρι το βράδυ, γιατί αυτό αντιτίθεται στην ίδια τη φύση του ανθρώπου.

3. Η ένταση, θεωρείται σαν η εσωτερική ψυχολογική πίεση του ατόμου που δημιουργείται για την κάλυψη μιας ανάγκης ,επίτευξης ενός σκοπού και η οποία ελαττώνεται ή ακόμα εξαλείφεται τελείως με την κάλυψη της ανάγκης.

Η ικανοποίηση ,αν και όχι πλήρης, εξουδετερώνοντας την ένταση εξασφαλίζει την πολύ σημαντική για το άτομο ψυχοσωματική ισορροπία. Ο βαθμός έντασης, όμως για την επίτευξη ενός στόχου, ενώ δεν είναι αναγκαίο να είναι υψηλός, είναι προϋπόθεση μιας και παίζει το ρόλο του κινήτρου των προσπαθειών που θα επιφέρουν την επίτευξη με συνακόλουθο την ψυχοσωματική ισορροπία του ατόμου.

Στον εργασιακό χώρο η ένταση αντιπροσωπεύει την εσωτερική πίεση που δημιουργείται στους υπαλλήλους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Κάθε όμως εργασία απαιτεί και ένα συγκεκριμένο επίπεδο έντασης, που διαφέρει επίσης από χρόνο σε χρόνο. Για παράδειγμα στον εργασιακό χώρο οι σερβιτόροι πρέπει να διακατέχονται από υψηλό βαθμό έντασης τις ώρες αιχμής, βρίσκοντας προκλητικό το να προλαβαίνουν να εξυπηρετούν όλους τους πελάτες.

Ο μάνατζερ θα πρέπει να ξέρει πότε να ενθαρρύνει αυτή τη διέγερση και πότε να την καταστέλλει. Στον εργασιακό χώρο, επικρατεί υψηλή ένταση ,που τις περισσότερες φορές ο μάνατζερ πρέπει να ελαττώσει αν θέλει να αποτρέψει δυσάρεστα γεγονότα, όπως ρήξεις μεταξύ των εργαζομένων, χαμηλή απόδοση λόγω αρκετών λαθών και δυσαρέσκεια πελατών.

9.2 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Το πρώτο βήμα για την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, απαραίτητης για την επίτευξη των στόχων της είναι να εξασφαλιστούν στον εργαζόμενο οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας ,σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, ώστε να μπορέσει να ασχοληθεί απερίσπαστος με τα καθήκοντα του. Αμέσως μετά ακολουθεί η οργάνωση της εργασίας των υπαλλήλων με τέτοιο τρόπο που να μην παρακαλύει η εργασία ενός υπαλλήλου την εργασία των άλλων.

Για παράδειγμα ,οι κατάλληλες συνθήκες στην κουζίνα από άποψη εξαερισμού, θερμοκρασίας, υγρασίας και ευρυχωρίας είναι βασική προϋπόθεση για να μπορεί να εργαστεί ένας μάγειρας. Επίσης για να μην παρεμποδίζεται ο μάγειρας κατά την προετοιμασία των γευμάτων από άλλους συναδέλφους του απαραίτητη είναι η σωστή σχεδίαση της εργασίας αλλά και του χώρου. Σημαντική παράμετρος είναι επίσης η δημιουργία κλίματος συναδελφικότητας και αλληλοεξυπηρέτησης στο χώρο εργασίας ,ώστε να μπορεί να συγκεντρωθεί ο εργαζόμενος στα καθήκοντα του.

Η εξασφάλιση του παράγοντα ``αμοιβή`` ,θα συνεισφέρει επίσης, στην διασφάλιση όλων εκείνων των κανόνων ``υγιεινής``(κατά τον Herzberg),που απαιτούνται για να μπορεί ο εργαζόμενος να εργαστεί με ευχαρίστηση. Αξιοσημείωτο

πάντως είναι το γεγονός ότι στο χώρο των ξεν/κών επιχειρήσεων ,να μη δίνεται η πρέπουσα σημασία σ' αυτούς τους παράγοντες επειδή κάποιοι επιχειρηματίες θεωρούν ότι ανεβαίνει το κόστος, μη αντιλαμβάνοντας την ώθηση για αύξηση της παραγωγικότητας που παρέχει η εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας αλλά ούτε τη ζημία που προκαλεί η μη εξασφάλιση της .

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι παράγοντες παρακίνησης παίρνουν διάφορες μορφές ,με σημαντικότερο , ίσως ,παράγοντα το χρήμα. Η ανταμοιβή της συνέπειας και της εργατικότητας ωθεί τους εργαζόμενους σε βελτίωση και αύξηση της παραγωγικότητας τους. Όταν μιλάμε για παρακίνηση, η αμοιβή των επιπλέον όρων εργασίας πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Ακόμα και τα μόνους παραγωγικότητας οδηγούν τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη προσπάθεια .

Εκτός από τα οικονομικά κίνητρα ,μεγάλη σημασία έχουν και τα ψυχολογικά κίνητρα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκη από σεβασμό και αναγνώριση στο χώρο εργασίας του. Η αναγνώριση της αξίας του εργαζομένου, ίσως με κάποια προαγωγή, αποτελεί κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας τόσο του ίδιου του εργαζόμενου όσο και των υπόλοιπων εργαζομένων, που βλέποντας ότι η προσπάθεια αναγνωρίζεται και ανταμείβεται, έχουν κάθε λόγο να προσπαθούν περισσότερο και να επιδιώξουν την ατομική τους ανάπτυξη

Τελικά ,οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν την ιδιαιτερότητα να στηρίζουν την ανάπτυξη και επιβίωση τους στην παροχή υπηρεσίας που προσφέρουν στους πελάτες τους, στο 'προϊόν' δηλαδή , που δημιουργείται σε μεγάλο βαθμό από την ανθρώπινη προσπάθεια. Η ταύτιση των προσωπικών αναγκών και επιδιώξεων με τους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης, αποτελεί το έργο κάθε μάνατζερ, να δώσει στον εργαζόμενο να καταλάβει ότι μπορεί να υλοποιήσει τόσο τις υλικές όσο και τις ψυχολογικές του ανάγκες για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση ,μέσω της συμβολής του στην προσπάθεια για επίτευξη των επιδιώξεων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΚΙΝΗΤΡΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων μπορεί να οδηγήσει το μάνατζερ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στο αποτέλεσμα που επιζητεί με την παρακίνηση του προσωπικού δηλαδή στην αύξηση της αποδοτικότητας τους. Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κίνητρα. για έναν εργαζόμενο.

10.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει ,να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζομένους, και διακρίνονται σε “εσωτερικά” και “εξωτερικά.”

A. Εσωτερικά είναι τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, π.χ η ελευθερία δράσης ,η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης, και ολοκλήρωσης κ.τ.λ.

B. Εξωτερικά είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζομένους π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος .

Στην ίδια ομάδα περιλαμβάνονται και τα αντικίνητρα όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές , η στέρηση μισθού , η απόλυση κτλ τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς. (Χατζηπαντελής.1999)

10.2 ΕΝΝΟΙΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Οι ανταμοιβές είναι ότι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή γενικότερα για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται σε εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές

Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, έχουν όμως αναδρομικό χαρακτήρα δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται ,ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον

10.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Για την ύπαρξη και επιβίωση μιας ξενοδοχειακής και γενικότερα επιχείρησης

απαραίτητος παράγοντας είναι η ανθρώπινη εργασία. Το άτομο δεν εργάζεται μόνο για να ικανοποιήσει το αίσθημα της επίτευξης ενός ομαδικού έργου αλλά έχει ως κύρια επιδίωξη του στην σύγχρονη εποχή την επιθυμία απόκτησης ενός εισοδήματος.

Γι' αυτό οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αντιληφθούν το μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων και να αποσπάσουν με κατάλληλα κίνητρα την εργασία τους για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης

Με την σκέψη ότι ο κάθε άνθρωπος δεν έχει μόνο υλικές αλλά και ψυχικές και πνευματικές ανάγκες, ο μάνατζερ αναζητά ένα σύστημα κινήτρων δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο θετικών στοιχείων, που θα αποσκοπεί στην προσέλκυση του εργαζομένου για παραγωγική εργασία.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων θα πρέπει να βασίζεται πάνω σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε αρχές ηθικής, σ' ότι αφορά αυτή τις θεμιτές επιδιώξεις του ατόμου. Έτσι ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων θα πρέπει....

1. Να ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Θα πρέπει δηλαδή να παρέχει τα οικονομικά μέσα για να εξασφαλίζει το άτομο τις βασικές του επιδιώξεις-τροφή, στέγη, ένδυση-μέσα στο γενικότερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η ξενοδοχειακή και γενικότερα επιχείρηση. Θα πρέπει να παρέχει ακόμα το συναίσθημα της ασφάλειας στο άτομο, όπως και να ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζομένου και κύρια την ανάγκη του κοινωνική θέση, την ανάγκη του να ανήκει σε μια ομάδα την οποία και να παραδέχεται. Τελικά να ικανοποιεί στον εργαζόμενο τις ανάγκες του "εγώ".

2. Να ικανοποιεί μέχρι κορεσμού τις βασικές ανάγκες του ατόμου, και να "φτάνει" το άτομο μέχρι του σημείου εκείνου, όπου οι ανάγκες από βασικά υλικές να μεταπίπτουν σε ψυχολογικές και πνευματικές.

3. Να είναι σε θέση να αποδεσμεύσει την παραγωγική ικανότητα του ατόμου προς εργασία. Δηλαδή ένα επιτυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει όχι μόνο να αποδεσμεύσει τα τεράστια αποθέματα του ανθρώπου –φυσικές και πνευματικές ικανότητες-αλλά και να τα χρησιμοποιεί και να τα διοχετεύει προς αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης

4. Να αντικατοπτρίζει, να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Η εικόνα αυτή θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε ο εργαζόμενος να

επιθυμεί ιδιαίτερα να εργαστεί στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Τα άτομα προτιμούν να εργάζονται σε ορισμένα ξενοδοχεία ,λόγω της ακτινοβολίας την οποία αυτές έχουν στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Τέτοιου είδους προτιμήσεις διεγείρουν τους εργαζομένους και τους κάνουν παραγωγικότερους

5. Να εξαρτάται από την κατάλληλη επιλογή και προσανατολισμό του προσωπικού. Προφανώς, όσο πιο πολλά προσόντα και όσο πιο καλά ειδικευμένοι είναι οι εργαζόμενοι σε μια ξενοδοχειακή και όχι μόνο επιχείρηση ,τόσο η παραγωγικότητα της επιχείρησης θ 'αυξάνεται Αυτό αποτελεί προϋπόθεση ,δεδομένου ότι μειώνει στο ελάχιστο την ανάγκη για υποκίνηση και βέβαια ελαττώνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος κινήτρων

10.4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

1. Τα οικονομικά κίνητρα(ατομικά και ομαδικά)
- 2 Οι ηθικές αμοιβές(Βραβεία. εύφημες μνείες)
3. Η προαγωγή
4. Η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης
5. Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας

10.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Μπορούν να δοθούν κίνητρα για κάθε εργαζόμενο σε ένα ξενοδοχείο
Συγκεκριμένα παραδείγματα.....

1. Διάφορες εργασίες παρέχουν οικονομικά κίνητρα για κάθε εργαζόμενο στην κουζίνα.
-Όσοι ασχολούνται με το πλύσιμο των πιάτων ,κ.τ.λ. μπορούν να λαμβάνουν κάποιο ποσό για κάθε σερβίτσιο που σερβίρεται κατά τη διάρκεια της βάρδιας.
-Οι περισσότεροι σερβιτόροι και οι βοηθοί τους μπορούν να εργάζονται έχοντας μια βάση κινήτρων με τα φιλοδωρήματα
-Οι μάγειροι μπορούν να παίρνουν ορισμένα χρήματα για κάθε σερβίτσιο όταν έχει συμπληρωθεί ο βασικός αριθμός
2. Οι ρεσεψιονίστες μπορούν να πάρουν επιπλέον χρήματα βασισμένα σε ποσοστά απασχόλησης πάνω απ' την κανονική
3. Κάθε εβδομάδα μπορεί να αμείβεται ο καθαριστής με το καθαρότερο δωμάτιο. Η αμοιβή –bonus- θα βασίζεται στα ελάχιστα σφάλματα που θα διαπιστώνονται σε μια

επιθεώρηση. Σ' όσους δεν κερδίζουν την αμοιβή θα παρουσιάζεται μια λίστα με τα λάθη τους, έτσι δημιουργείται μια μέθοδος οδηγιών και παράλληλα τίθενται υποδείγματα –standards-καθαριότητας

4. Το προσωπικό των πλυντηρίων μπορεί να αμείβεται μηνιαία αν το κόστος των ανεφοδιασμών των πλυντηρίων παραμένει χαμηλότερο από ένα καθορισμένο ποσό

Για να πετύχει κάποιο σχέδιο κινήτρων ,πρέπει να ληφθούν υπόψη οι´´ υπέρ το δέον´´ προσπάθειες του προσωπικού για την επιτυχία του σχεδίου. Για παράδειγμα ,το προσωπικό στα πλυντήρια μπορεί να μην χρησιμοποιεί αρκετό απορρυπαντικό για το πλύσιμο των υφασμάτων ή ένας μάγειρας ή ένας προϊστάμενος να είναι υπερβολικά οικονόμος ,να μειώνει τις μερίδες ή μα αγοράζει κατώτερης ποιότητας τρόφιμα.

Οι επιπλέον αμοιβές για μείωση του εργατικού κόστους μπορεί να έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση του προσωπικού ή υπερωρίες του υπάρχοντος προσωπικού-χαμηλό εργατικό, αλλά φτωχές υπηρεσίες και χαμηλό ηθικό –ενώ η έξτρα αμοιβή σ' ένα ρεσεψιονίστ μπορεί να σημαίνει ότι τα κατώτερα δωμάτια προωθούνται γρηγορότερα προς όφελος των καλύτερων δωματίων.

10.6 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Τα κίνητρα για μείωση των διαφόρων ειδών κόστους δεν σημαίνουν μόνο οικονομία αλλά και βελτίωση του ηθικού. Τα κίνητρα μπορεί να τεθούν με τη μορφή συναγωνισμού με παλιότερες επιδόσεις, μια που σε όλους αρέσει να αγωνίζονται αρκεί ο αγώνας να είναι ενδιαφέρον και δίκαιος. Ο ι δίσκοι και τα πιάτα μπορεί να είναι ένας καλός τομέας για αρχή, μια που το κόστος από τα σπασίματα είναι αρκετά μεγάλο σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αυτά τα κόστη όπως γενικότερα τα κόστη του πλυσίματος των πιάτων καθώς και άλλα, μπορούν να μειωθούν μέσω ενός σχεδίου κινήτρων.

Ένα μεγάλο ξενοδοχείο εφάρμοσε ένα σχέδιο για το κόστος από τα σπασίματα που ήταν μεγάλο. Πιστεύτηκε ότι μέρος του κόστους οφειλόταν στην άσχημη φυσική κατάσταση του προσωπικού ,στη φτωχή επίβλεψη και εκπαίδευση. Το μεγαλύτερο όμως μέρος του κόστους ,οφειλόταν στο υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του χαμηλόμισθου και μη ικανού προσωπικού. Γι' αυτό τα διορθωτικά μέτρα περιλάμβαναν τρεις αλλαγές...

1. Στενότερη επίβλεψη και πιο σχολαστική γνωριμία με την εργασία
2. Μια σχεδιασμένη αλλαγή στη φυσική κατάσταση

3. Την παρουσίαση ενός συστήματος κινήτρων ,κατά το οποίο οι ασχολούμενοι με το πλύσιμο των σκευών υποχρεώνονταν σε χαμηλότερο αριθμό σπασιμάτων σε σχέση με τους προηγούμενους. Σαν κίνητρο πληρώνονταν ένα ποσοστό από το όφελος που προέκυπτε από την ελάττωση της φθοράς. Κατ' αυτόν τον τρόπο και η διοίκηση και οι εργαζόμενοι είχαν μερίδιο στην αυξανόμενη αποδοτικότητα.

Επιπλέον οφέλη για το ξενοδοχείο πραγματοποιήθηκαν και λόγω της μείωσης του ποσοστού αποχωρήσεων, ενώ τελικά το κόστος από τα σπασίματα σταθεροποιήθηκε μειωμένο περίπου κατά το μισό ,από ότι ήταν πρώτα.

Υπήρξαν μερικές δυσκολίες στην πραγματοποίηση του σχεδίου. Δημιουργήθηκαν διαφωνίες συχνά βίαιες, μεταξύ των εργαζομένων γιατί τα επιπλέον χρήματα μοιράζονται εξίσου, ενώ ορισμένοι υπάλληλοι ήταν πολύ καλύτεροι απ' τους άλλους.

Επίσης η ταχύτητα στην εργασία μειώθηκε εξαιτίας της αυξημένης προσοχής κατά το πλύσιμο των πιάτων .Τελικά οι δυσκολίες θα μπορούσαν να είχαν περιοριστεί αν είχε καταρτιστεί μια επιτροπή για να κατευθύνει το σχέδιο.

10.7 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΑ

Οι διοικήσεις ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξαρτώνται από πειθαρχικά μέτρα για να κρατούν τη συμμετοχή σ' ένα υψηλό επίπεδο και την αργοπορία σ' ένα χαμηλό. Επειδή η επιβολή πειθαρχίας έχει συχνά απρόσμενα όσο και ανεπιθύμητα αποτελέσματα, μερικές διοικήσεις έχουν θεσπίσει κίνητρα για να εξασφαλίζουν τη συμμετοχή και να μειώνουν τη βραδύτητα.

Έτσι σε δουλειές με υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων ,συμφέρει μια επιπλέον αμοιβή (bonus) στο τέλος κάθε μήνα .Έτσι με μικρό κόστος εξασφαλίζεται η σταθερότητα .

Επίσης ,σε ένα ξενοδοχείο αυξήθηκε η αποδοτικότητα δίνοντας 10% επιπλέον στη μηνιαία αμοιβή στο προσωπικό που ήταν παρόντες πάντα στην ώρα τους και οι αναφορές της επιθεώρησης για τα δωμάτια που φρόντιζαν ήταν πολύ καλές.

10.8 ΕΙΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΚΑΘΑΡΙΣΤΕΣ

Πολλοί διευθυντές υποστηρίζουν πως η εργασία του καθαριστή δωματίων δεν μπορεί να βασιστεί σε σύστημα κινήτρων ή ότι το εφάρμοσαν και απέτυχαν ενώ υποστηρίζουν ότι οι καθαριστές δουλεύουν αποτελεσματικά μόνο υπό αυστηρή επίβλεψη γιατί μόνο έτσι επιταχύνεται ο ρυθμός τους

Υπάρχουν όμως και πολλά παραδείγματα με ξενοδοχεία όπου εφαρμόσαν κάποιο σύστημα κινήτρων και πέτυχαν το σκοπό τους...

-Η ανακοίνωση ότι τις Κυριακές ,οι καθαριστές θα μπορούσαν να φύγουν μόλις είχαν τελειώσει τις εργασίες τους είχε σαν αποτέλεσμα όλοι οι καθαριστές να είχαν φύγει λίγο πριν το μεσημέρι

-Επιτράπηκε στους καθαριστές ν' ακολουθούν δικό τους ωράριο, υπό τον όρο ότι η εργασία τους θα ολοκληρώνεται ανάλογα με το πρόγραμμα του ξενοδοχείου. Η διευθέτηση αυτή επιτρέπει να τονιστούν οι διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων ,όσο αφορά πρωτοβουλία και επιδεξιότητα ενώ ταυτόχρονα θέτει την ευθύνη για χάσιμο χρόνου στον υπάλληλο. Αποτέλεσμα ήταν επίσης να μην αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο πρόβλημα αποχωρήσεων στους καθαριστές

-Πληρώνεται επιπλέον για κάθε δωμάτιο εκτός των αναλογούμενων ο καθαριστής.

-Μπορούν να κρατηθούν καταστάσεις σύμφωνα με τις οποίες ο καλύτερος καθαριστής παίρνει σαν δώρο κάποια αμοιβή ή μια μέρα άδεια ,της οποίας το ημερομίσθιο θα του καταβληθεί. Αν τα σχέδια αυτά ακολουθούνται σωστά αυξάνουν και το ενδιαφέρον για την εργασία και το ηθικό. Οι αμοιβές πρέπει να μοιράζονται ώστε κάθε εργαζόμενος να μπορεί να κερδίσει σε κάποιο χρονικό διάστημα .

Το ενδιαφέρον μειώνεται σημαντικά ,αν μόνο ορισμένοι κερδίζουν πάντα

-Οι καθαριστές μπορούν να δουλεύουν σε ζευγάρια έτσι που η εργασία γίνεται νωρίτερα και ο ένας μπορεί να ωφεληθεί απ'τα ον τρόπο εργασίας του άλλου.

Σε ορισμένα ξενοδοχεία υπάρχει εξειδίκευση εργασίας. Βέβαια υπάρχει ο κίνδυνος δύο άνθρωποι που εργάζονται μαζί να διαθέτουν αρκετό χρόνο στην κουβέντα ή να παραβλέπουν μέρος της εργασίας τους. Θα ήταν χρήσιμο για έναν διευθυντή προσωπικού να δοκιμάσει σ' ένα μόνο όροφο και να καταγράψει τα αποτελέσματα ενώ οι καθαριστές που θα ακολουθήσουν τη μέθοδο θα μπορούν να διαλέξουν ζευγάρι ,αφού προσεχθεί να αποτελούν ζευγάρι δύο άτομα με φύσεις επιθετικές.

10.9 ΣΧΕΔΙΟ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Ένα απλό και κατανοητό σχέδιο κινήτρων εξισώνει τις έξτρα πληρωμές (bonus),με την κίνηση των δωματίων ως εξής....οι πληρωμές αυτές σ' ένα ξενοδοχείο ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες(Α,Β,Γ,Δ) .Η ταξινόμηση αυτή είναι συνάρτηση της απασχόλησης των δωματίων πάνω από δεδομένο ποσοστό. Όλοι οι υπάλληλοι καλύπτονται από το σχέδιο. Όταν η απασχόληση των δωματίων φτάνει σε κάποιο σημείο πάνω από το δεδομένο ,όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να πάρουν ένα

μικρό επίδομα. Όταν αυξάνει η κίνηση στο ξενοδοχείο και πωλούνται περισσότερα δωμάτια, τόσο αυξάνει το ποσό .

Ένα ξενοδοχείο, τελικά, μπορεί να καθιερώσει προγράμματα κινήτρων για τους ρεσεψιονίστες για το προσωπικό νοικοκυριού, για το προσωπικό των πλυντηρίων, για τον αντιπρόσωπο πωλήσεων και γενικά για όλες τις ειδικότητες ενός ξενοδοχείου όταν απαιτείται

10.10 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

(ΚΚανελλόπουλος ,Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, 1990,σελ.73-85)

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, απαιτεί δηλαδή την απόκτηση ορισμένων χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και με ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Έτσι ο εκπαιδευόμενος αποκτά την απαιτούμενη από την εργασία του για την εξυπηρέτηση των άλλων, εξειδικευμένη επιστημονική γνώση

Πέρα από τη συμβολή της στη δημιουργία καλών πολιτών η επαγγελματική εκπαίδευση δημιουργεί στο άτομο το συναίσθημα της συμμετοχής του στην κοινωνία σαν παραγωγικού μέλους, όπως του παρέχει και την προσωπική ικανοποίηση από την πλήρη απασχόληση του ,μέσα στα όρια της επαγγελματικής του ικανότητας

Ο σκοπός της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε είναι διευθυντικά στελέχη, με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες ,οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντα τους, έχοντας πάντοτε μεγαλύτερη συνεργασία.

Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας συμπληρώνει και επεκτείνει την γενική ακαδημαϊκή εκπαίδευση βοηθώντας έτσι τους εργαζομένους να αποκτήσουν μεγαλύτερη πείρα και δεξιότητα και να ασκήσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα καθήκοντα τους .

Η επαγγελματική εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση, καθώς επίσης και στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η ειδικότητα στην εργασία όπως επίσης και ο εμπλουτισμός των ατόμων με γνώσεις σχετικές με την απασχόληση τους βοηθούν τα άτομα να προσαρμοστούν με μεγαλύτερη ευκολία στις τεχνολογικές προόδους και στις άλλες εξελίξεις των επαγγελμάτων τους έτσι ώστε να

γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και ικανοί ν' αντιμετωπίσουν προβλήματα που θα παρουσιαστούν ,όπως επίσης και να αυξήσουν τις αποδοχές τους.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σήμερα απαιτούν ειδικευμένα άτομα σχεδόν σ' όλα τα τμήματα λειτουργίας τους. Στόχος ενός προγράμματος εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι αφενός μεν να βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες ,όσο μπορεί περισσότερο δια μέσου της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και αφετέρου να δημιουργήσει κίνητρα στα άτομα οικονομικά και κοινωνικά τα οποία θα τα καθιστούν τέλειους γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους(Κανελλόπουλος.1990)

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με το κοινό ,τους πελάτες γι' αυτό ακριβώς το λόγο μια λανθασμένη τους ενέργεια ή κίνηση ή μια ανικανότητα τους για εξυπηρέτηση μπορεί να συντελέσει στο να χαθεί ο πελάτης για πάντα. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν με την παραμικρή λεπτομέρεια όχι μόνο τι κάνουν αλλά και πως το κάνουν

Υπάρχουν ορισμένα συμπτώματα τα οποία δηλώνουν την ανάγκη για εκπαίδευση. Αυτά περιλαμβάνουν...

- α. Την αποτυχία να εκπληρώσουν τους σκοπούς της επιχείρησης, οι οποίοι είναι το συνολικό κέρδος στην τροφή ,στα ποτά ή στον τζίρο ή στο συνολικό κέρδος
- β. Δυσσαρεστημένους πελάτες
- γ. Την αργή εξυπηρέτηση
- δ. Το σημαντικό αριθμό ατόμων που προβαίνουν σε αλλαγή εργασίας δηλαδή το χαμηλό ηθικό
- ε. Τις προστριβές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα. όπως το εστιατόριο και την κουζίνα ή των καμαριέρων και της υποδοχής
- στ. Τα σπουδαία ατυχήματα, σπασίματα και βαθμούς φθοράς
- ζ'. Το ανίκανο προσωπικό ή το προσωπικό απροετοίμαστο να προσαρμοστεί σε διάφορες αλλαγές

Η εκπαίδευση από μόνη της δεν μπορεί να λύσει όλα αυτά τα προβλήματα που παρουσιάζονται μπορεί όμως να προνοήσει όλη τη λύση αυτών των προβλημάτων, είτε ένα μέρος από τη λύση. Μπορεί επίσης να βοηθήσει τα άτομα αναπτυχθούν έτσι ώστε να φτάσουν στα ανώτερα δυνατά όρια χρησιμοποίησης των ικανοτήτων τους.

Για κάθε άτομο υπάρχουν τρία κύρια στοιχεία τα οποία χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά του ,όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά

Αυτά τα στοιχεία είναι η γνώση ,οι τέχνες και η στάσεις, δηλαδή οι διαθέσεις. Το

Καθένα τους έχει τη δυνατότητα ν' αναπτυχθεί ή να βελτιωθεί με την αποτελεσματική εκπαίδευση. Όμως το καθένα απ' αυτά τα στοιχεία έχει τη δική του προσέγγιση ,η οποία είναι διαφορετική από την εκπαιδευτική προσέγγιση των άλλων.

Η γνώση για παράδειγμα μπορεί να μεταδοθεί με ομιλίες ,με διαλέξεις και φιλμ ενώ αυτές οι τεχνικές προσέγγισης στην περίπτωση της τέχνης αποδεικνύονται σχεδόν χωρίς καμιά αξία γιατί για το δεύτερο στοιχείο, την τέχνη είναι αναγκαία προϋπόθεση η εξάσκηση ,η πρακτική. Τέλος όσον αφορά το τρίτο στοιχείο, δηλαδή τις στάσεις ή τις διαθέσεις .επισημαίνεται ότι αυτή παρουσιάζει μεγάλες δυσκολίες στη μετάδοση, γεγονός που δικαιολογείται από το ότι αναφέρεται στις ανθρώπινες διαθέσεις. γι' αυτό και απαιτεί βαθιά αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε συνδυασμό με την ευθύνη για εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικές τεχνικές εδώ περιλαμβάνουν συζητήσεις παίξιμο ρόλου ,μελέτη περιπτώσεων.

Πρέπει λοιπόν να υπενθυμίζεται συνεχώς στον υπάλληλο ότι η εκπαίδευση θα βοηθήσει στη λύση προβλημάτων σημαντικά, θα αυξήσει την ασφάλεια και γενικά θα τον καταστήσει πιο άξιο και περισσότερο πολύτιμο από πριν.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει συνεχώς νέες τεχνικές οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα και με την εφαρμογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάλογα με το σκοπό πετυχαίνονται καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Η τελική ευθύνη για τη μόρφωση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή ή σε κάποιο τμήμα του προσωπικού. Ο επόπτης είναι αυτός ο οποίος ανταμείβει ή τιμωρεί τον υπάλληλο, επωφελείται ή μειονεκτεί από την εκπαίδευση ή την έλλειψη αυτής.

Η αντίληψη που επικρατεί σήμερα στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ,κυρίως των προηγμένων χωρών της Δύσης είναι ότι η επιχείρηση έχει την ανάγκη ικανών ανθρώπων και η ικανότητα δεν είναι πλέον ζήτημα φυσικών μόνο προσόντων αλλά και εμπειρίας και κυρίως συστηματικής εκμάθησης των για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση απαιτούμενων ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων

Εκείνος που διαθέτει ευφυΐα ,εργατικότητα έφεση για πρόοδο και θέληση για μάθηση πρέπει προοδευτικά να έχει τη δυνατότητα να πάρει κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του όλα εκείνα τα συμπληρωματικά εφόδια μέσω της επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσα ή έξω από την εργασία του, που θα του επιτρέψουν ν' ανέβει από το επίπεδο του απλού υπαλλήλου σε εκείνο του επόπτη, του προϊστάμενου τμήματος ή ακόμη και του ανώτατου διοικητικού στελέχους μιας επιχείρησης ,ανεξάρτητα από τα τυπικά προσόντα που είχε στην αρχή.

Η επιχείρηση έχει κάθε συμφέρον να παροτρύνει τους πιο ικανούς από τους εργαζομένους να βελτιώνονται συνέχεια ,εκπαιδευόμενοι με σκοπό να αναλάβουν ολοένα και μεγαλύτερης σημασίας ευθύνες γιατί με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εξασφαλίζει στελέχη για την κάλυψη των μελλοντικών της αναγκών

Αλλά και εκείνοι ακόμη οι εργαζόμενοι που στερούνται των προσόντων που απαιτούνται για να ανέβουν σε μεγαλύτερη βαθμίδα ιεραρχίας και αρκούνται μόνο στο να βελτιώνουν απλά την απόδοση τους έχουν κι αυτοί την ανάγκη μιας συνεχούς επιμόρφωσης για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και για να είναι σε θέση να προσαρμόζονται σε κάθε αλλαγή που παρουσιάζεται

Σκοπός όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων(προγράμματαγια αύξηση του βαθμού της παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν μέσω της σε βάθος γνώση τους, για μετάθεση σε άλλες θέσεις ,για ανάληψη άλλων καθηκόντων διαφορετικών καθηκόντων απ' αυτά που ασκούσαν βρισκόμενοι όμως πάντα στην ίδια στάθμη εργασίας, για γνώσεις στο κατώτατο προσωπικό για να εξελιχθεί προς τις ανώτατες βαθμίδες και κάλυψης θέσεων με μεγαλύτερες ευθύνες και υποχρεώσεις, για θέματα κοινού ενδιαφέροντος όπως θέματα πρόληψης και επαγγελματικών κινδύνων και ατυχημάτων ή η γενική πολιτική της επιχείρησης)

είναι να συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησης, της δημιουργίας του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος και μέσα απ' αυτά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Υπάρχουν και προγράμματα τα οποία προορίζονται για τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ,αποσκοπούν στο να αποκτήσει το στέλεχος μια ευρύτερη εποπτεία της θέσης την οποία κατέχει το τμήμα του κι αυτός ο ίδιος προσωπικά πάντοτε μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας της επιχείρησης για ένα καλύτερο συντονισμό των επί μέρους δραστηριοτήτων ,καθώς επίσης και την ανάπτυξη του πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων στελεχών

Τέλος οι επόπτες και μάνατζερ θα πρέπει να ελέγχουν αν και κατά πόσο οι εκπαιδευτικές διαδικασίες επέφεραν την επιθυμητή αλλαγή στη συμπεριφορά του/των εργαζομένων. Συγκεκριμένα θα πρέπει να εξετάζουν.....

1. Αν το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης έχει κάποια εμφανή σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης(π.χ. την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών ,την αύξηση της παραγωγικότητας)
2. Την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα των τεχνικών εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν

3. Την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις εξασφάλισης ικανού προσωπικού (π.χ. βελτίωση των μεθόδων επιλογής προσωπικού)
4. Το ενδιαφέρον και η αντίδραση των εκπαιδευομένων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα
5. Κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι μάθησης του εκπαιδευτικού προγράμματος (αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων)
6. Κατά πόσο επηρεάστηκε η συμπεριφορά του εργαζόμενου στην εκτέλεση της εργασίας του(να διαπιστωθεί αν υπάρχει κάποια μεταφορά γνώσεων στην πραγματοποίηση της εργασίας)
7. Το έντυπο αξιολόγησης του σεμιναρίου .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.

Τα συστήματα αμοιβών που θα ακολουθήσει μια ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων ,απαραίτητης για την αύξηση της παραγωγικότητας και γενικά για την βιωσιμότητα της.

11.1 ΕΝΝΟΙΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Η έννοια των αμοιβών αναφέρεται στα άμεσα ή έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητες του και γενικά για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση

Με τις αμοιβές που παρέχει μια επιχείρηση επιδιώκει καταρχήν να προσελκύσει τους υπαλλήλους και να τους κρατήσει στην υπηρεσία του

Ακόμη παρέχοντας αμοιβές που αξιολογούνται από τους υπαλλήλους ως δίκαιες και επιθυμητές επιδιώκει να διατηρήσει το ζήλο και την απόδοση τους σε υψηλά επίπεδα Συγχρόνως στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι αμοιβές χρησιμοποιούνται επίσης ως φορείς για τη μετάδοση μηνυμάτων ..μέσω αυτών γίνονται γνωστές οι αξίες ,οι στόχοι και τα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς της επιχείρησης.

Επίσης οι αμοιβές υποστηρίζουν και διευκολύνουν την εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων(Χατζηπαντελής, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ,1999)

11.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ως πολιτική ή φιλοσοφία αμοιβών εννοείται το σύνολο των αρχών που διέπουν τη στάση μιας επιχείρησης στον τομέα αυτό καθώς και των θέσεων που λαμβάνει σε κρίσιμα ζητήματα που αφορούν τις αμοιβές. Ακόμη θα πρέπει να προκύπτει από την επιχειρησιακή στρατηγική της και συγχρόνως να την ενισχύει. Ο στόχος της πολιτικής αμοιβών θα πρέπει να είναι η ανταποδοτικότητα του κόστους εργασίας δηλαδή θα πρέπει αυτή να διασφαλίζει τα ποσά που δαπανώνται για αμοιβές προσωπικού να γεννούν για την επιχείρηση ανάλογο εισόδημα (Χατζηπαντελής, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 1999)

Έχει υπολογιστεί ότι στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες το ύψος των αμοιβών καλύπτει περίπου το 35% του μικτού εισοδήματος.(Κανελλοπουλος Χ.Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές μονάδες, 1990,σελ.123).

Το υψηλό αυτό κόστος των αμοιβών ,αναγκάζει κάθε επιχείρηση να εφαρμόσει μια συγκεκριμένη πολιτική αμοιβών που ευνοεί τους στόχους της.. Η ανταποδοτικότητα του κόστους εργασίας θα πρέπει πάντα να είναι ο βασικός στόχος της πολιτικής αμοιβών μιας ξενοδοχειακής και γενικότερα επιχείρησης δηλαδή να διασφαλίζεται ότι τα ποσά που δαπανούνται από τον οργανισμό για αμοιβές, φέρνουν τα ανάλογα εισοδήματα για την επιχείρηση.(Χατζηπαντελής Π. ,1998,σελ.87)

Με την πολιτική αμοιβών θα πρέπει να παρθούν αποφάσεις για ζητήματα όπως...(Χατζηπαντελής Π. ,1998,σελ.88)

1. η ιεραρχία των διαφόρων κριτηρίων στα οποία βασίζεται το ύψος των αμοιβών.
2. η σχέση των αμοιβών που παρέχονται με εκείνες της ευρύτερης αγοράς.
3. η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση και η χρησιμοποίηση τους ως κίνητρο
4. αν τα κίνητρα θα είναι ατομικά ή ομαδικά.
5. η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης.
6. αν η δομή των αμοιβών θα είναι ιεραρχική και σχετικά αυστηρή ή ευέλικτη.
7. η ύπαρξη μιας δομής για όλους τους εργαζομένους ή θα υπάρχουν περισσότερες παράλληλες δομές για διαφορετικές κατηγορίες υπαλλήλων.
8. η ευθύνη της εφαρμογής της πολιτικής αμοιβών.
9. το βαθμό διακριτικής ευχέρειας που θα έχει αυτός που εφαρμόζει την πολιτική αμοιβών και πόσο στενά θα ελέγχεται.
10. η σημασία που θα δοθεί σε ζητήματα εσωτερικής ισότητας.
11. η διασφάλιση ίσης μεταχείρισης των δύο φύλων.
12. αν κάποια ομάδα εργαζομένων αναγνωριστεί ως ιδιαίτερης σημασίας για την επιχείρηση.
13. πόσο θα είναι το άνοιγμα μεταξύ υψηλών και χαμηλών αμοιβών.
14. οι πρόσθετες αμοιβές που θα προσφερθούν ,το είδος τους και οι συνθήκες παροχής.
15. η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών.
16. η διαφάνεια που θα υπάρχει σε θέματα αμοιβών.

Η πολιτική αμοιβών που εφαρμόζει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες. Η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας, δηλαδή η υπάρχουσα ζήτηση και προσφορά εργασίας επηρεάζει σημαντικά τον καθορισμό της πολιτικής αμοιβών.

Παράγοντες δημογραφικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί το ισχύων εκπαιδευτικό σύστημα και οι εκάστοτε συγκυρίες επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση εργασίας.

Σε περιόδους υπερπροσφοράς εργασίας, οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στο θέμα του καθορισμού των αμοιβών.

Πολύ σημαντικός όμως παράγοντας στον καθορισμό των αμοιβών είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της. Τέτοιες επιδιώξεις μπορεί να είναι ...

1. η προσέλκυση καλύτερων υπαλλήλων
2. η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος
3. η δημιουργία καλής εικόνας στο εξωτερικό περιβάλλον της
4. η μετάδοση μηνύματος ότι το εργατικό δυναμικό της είναι καλύτερο από το μέσο όρο
5. η μείωση της δύναμης των συνδικαλιστικών οργανώσεων

Σημαντική είναι όμως και η σημασία του ατόμου για την επιχείρηση, το κατά πόσο δηλαδή δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συμβάλλει στην πολύ καλή ποιότητα υπηρεσιών που παρέχεται στους πελάτες των ξενοδοχείων. Λογικό είναι να προσφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έναν μισθό μεγαλύτερο από τον μέσο όρο της αγοράς, για να προσελκύσει ένα καταξιωμένο διευθυντικό στέλεχος ή ένα πολύ αποδοτικό εργαζόμενο.

11.3 ΤΡΟΠΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ

Οι αμοιβές διακρίνονται(Χατζηπαντελής,1999)

A)σε ατομικές.....όπου περιλαμβάνουν

1. Την αμοιβή με βάση το χρόνο απασχόλησης.

Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση ένα προσυμφωνημένο ποσό που έχει καθοριστεί για τη μονάδα χρόνου(συνήθως μήνας για τις εργασίες γραφείου και η ημέρα ή η ώρα για τους χειρωνακτικά εργαζόμενους. Το ποσό της αμοιβής ανά μονάδα χρόνου καθορίζεται με βάση τη θέση και τα προσόντα του υπαλλήλου και με αναφορά στις τιμές της αγοράς

Πλεονεκτήματα...απλό στην εφαρμογή, είναι γνωστό το κόστος εκ των προτέρων και έτσι προφυλάσσει την επιχείρηση από μια πιθανή αιτία τριβών.

Μειονέκτημα...στερεί από την επιχείρηση έναν τρόπο να επιτύχει μεγαλύτερες αποδόσεις και

2. Την αμοιβή με βάση την απόδοση.

Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι είναι...

α.) Αμοιβή με το κομμάτι. Επιτρέπει στον εργαζόμενο να ρυθμίσει το χρόνο και σε κάποιο βαθμό το ρυθμό της εργασίας του, ανάλογα με το εισόδημα που επιθυμεί να

έχει Συνήθως προβλέπεται ένα εγγυημένο ελάχιστο αμοιβής. Μειονεκτεί η μέθοδος αυτή στον κίνδυνο που υπάρχει για υποβάθμιση της ποιότητας και οι διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής. Γενικά θεωρείται μια παρωχημένη μέθοδος και δεν εφαρμόζεται καθόλου στα ξενοδοχεία αφού πρόκειται για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που δίνουν μεγάλη σημασία στην ποιότητα και στην γρήγορη εξυπηρέτηση στον πελάτη

β.) Αύξηση με βάση την απόδοση...Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή στο τέλος κάθε χρόνου αποφασίζεται η παροχή αύξησης στην αμοιβή του υπαλλήλου, ανάλογα με την ικανότητα που έχει επιδείξει αυτός, καθώς και με το βαθμό στον οποίο κάλυψε τους στόχους που είχαν τεθεί. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε συνδυασμό με ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και προϋποθέτει ότι τόσο τα πρότυπα απόδοσης όσο και τα προσδοκώμενα οφέλη για τον υπάλληλο είναι γνωστά και συμφωνημένα εκ των προτέρων. Έχει το πλεονέκτημα ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε ένα ευρύ χρονικό ορίζοντα και σε προσεκτική εκτίμηση της πραγματικής απόδοσης και των δυνατοτήτων του υπαλλήλου. Μπορεί όμως να οδηγήσει σε διόγκωση του κόστους εργασίας, γι' αυτό συνήθως τίθενται περιορισμοί όπως είναι οι ποσοστάσεις στον αριθμό των δικαιούχων .

γ.) Μπόνους...Το μπόνους ή πριμ παραγωγικότητας είναι ένα εφάπαξ ποσό που δίνεται στις περιπτώσεις που ο υπάλληλος κρίνεται ότι έχει υψηλά επίπεδα απόδοσης Μπορεί οι όροι της παροχής να είναι γνωστοί εκ των προτέρων οπότε αποτελεί κίνητρο. Όμως είναι στην ευχέρεια της διοίκησης να αποφασίσει αν η απόδοση ήταν υψηλή και πως θα πρέπει να αμειφθεί-οπότε το μπόνους έχει την έννοια της ανταμοιβής. Χρησιμοποιείται κυρίως για στελέχη των υψηλών βαθμίδων από τα οποία κρίνεται η επιτυχία ολοκλήρωσης της οργάνωσης.

δ.) Προμήθεια...Χρησιμοποιείται ως ο συνηθέστερος τρόπος αμοιβής, στον τομέα πωλήσεων ,σε συνδυασμό ή όχι με κάποιο βασικό μισθό.

B) Σε ομαδικές αμοιβές..... η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη μέσω της απόκτησης μετοχών είναι αμοιβή ομαδική και συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας αφού λειτουργεί σαν κίνητρο.

11.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΨΟΥΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ανάλογα με την επιχείρηση που είναι ο εργαζόμενος διαμορφώνονται και όλες οι παροχές. Για την προστασία όμως των εργαζομένων υπάρχουν και νόμοι που

καθορίζουν ανάλογα με την εργασία και την κατώτερη αμοιβή. Στην αμοιβή αυτή πάλι σύμφωνα με άλλους νόμους προστίθενται οι υπερωρίες ,τα επιδόματα ανθυγιεινής εργασίας, οι επιπλέον μισθοί για τις αργίες και επιπλέον αποδοχές για τους πτυχιούχους ανώτερης εκπαίδευσης.

Το κατώτατο ύψος αμοιβής σε κάθε κατηγορία εργαζομένων προσδιορίζεται από την εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας και τις κατά τόπους συλλογικές σύμβασης εργασίας οι οποίες υπογράφονται κατόπιν συμφωνίας των εκπροσώπων των εργαζομένων και των εργοδοτών. Σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα οι εργασιακές σχέσεις εργοδοτών –εργαζομένων μπορεί να διέπονται από διάφορες συμβάσεις ανάλογα με την ειδικότητα των εργαζομένων αλλά και επιμέρους στοιχεία όπως η μονιμότητα, η εποχικότητα και άλλους παράγοντες.

Συνηθισμένο είναι επίσης να καθορίζονται οι αμοιβές των εργαζομένων από διμερείς συμφωνίες μεταξύ των ιδίων και του φορέα απασχόλησης. Οι συμφωνίες αυτές προβλέπουν την καθορισμένη μηνιαία αποζημίωση των εργαζομένων, τις προβλεπόμενες μέρες ξεκούρασης ανά μήνα και διάφορα επιδόματα (π.χ. για σπαστό ωράριο εργασίας, για νυχτερινές ώρες απασχόλησης ή ακόμα και επίδομα υψηλής παραγωγικότητας)

Η κάθε θέση εργασίας συνήθως αξιολογείται από τον εργοδότη με βάση κάποιους σταθμισμένους παράγοντες όπως οι ειδικές γνώσεις που απαιτούνται, το μέγεθος της ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων ,η απαιτούμενη εμπειρία, η σωματική προσπάθεια, οι διαπροσωπικές επαφές και οι συνθήκες εργασίας. Είναι μια μέθοδος που εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία για τον καθορισμό της αξίας μιας θέσης εργασίας και τον προσδιορισμό της (Χατζηπαντελή Π, 1998,σελ.94)

Η μέθοδος της βαθμολόγησης παραγόντων προσφέρει μια ικανοποιητική λογική βάση για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Έχει το πλεονέκτημα της αμεροληψίας και της απαλλαγής από αστήρικτες προσωπικές εκτιμήσεις, όμως κάνει σίγουρα η μέθοδος αυτή χρήση της υποκειμενικής χρήσης για να καταλήξει στο τελικό αποτέλεσμα.(Χατζηπαντελή Π.1998,σελ.95)

Μετά την αξιολόγηση της θέσης εργασίας πρέπει ακόμα να εκτιμηθούν κάποιοι επιπρόσθετοι παράγοντες για να προσδιοριστεί η αμοιβή που θα προσφέρουμε στον εργαζόμενο. Οι παράγοντες αυτοί είναι...(Κανελλόπουλος Χ. Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες 1990,σελ.141).

1. Οι επικρατούσες αμοιβές δηλαδή οι αμοιβές που προσφέρονται για την ίδια ειδικότητα στην αγορά εργασίας
2. Η ικανότητα πληρωμής του εργοδότη ,δηλαδή το ποσό που θα καθοριστεί να είναι σε θέση ο εργοδότης να το καταβάλλει

3. Το κόστος ζωής, όπου ανάλογα με αυτό προσαρμόζονται οι μισθοί των εργαζομένων
4. Η παραγωγικότητα., οι εργαζόμενοι που προσφέρουν υψηλή παραγωγικότητα επιζητούν μεγαλύτερους μισθούς, ενώ αποτελεί βασικό κίνητρο παρακίνησης των υπολοίπων εργαζομένων για να αυξήσουν και αυτοί την παραγωγικότητα τους
5. Η διαπραγματευτική δύναμη, δηλαδή η πίεση που ασκείται από τα συνδικάτα για αύξηση των αμοιβών, αλλά και η δύναμη που δημιουργείται εξαιτίας της μειωμένης προσφοράς εργασίας.
6. Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Όσο περισσότερες δεξιότητες απαιτεί μια θέση εργασίας ,τόσο μεγαλύτερες είναι και οι αμοιβές που διεκδικούν οι εργαζόμενοι

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας κατά τον καθορισμό των αμοιβών είναι η δικαιοσύνη που νοιώθουν οι εργαζόμενοι συγκρίνοντας τη δική τους αμοιβή με την αμοιβή κάποιου άλλου εργαζόμενου της ίδιας ειδικότητας που εργάζεται είτε στην ίδια είτε σε άλλη επιχείρηση. Αν οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι αμείβονται λιγότερο σε σχέση με άλλους εργαζομένους της ίδιας ειδικότητας ή ακόμα και σε σχέση με την όλη προσφορά τους στους στόχους της ξενοδοχειακής και γενικότερα επιχείρησης, τότε δυσανασχετούν και ασκούν πιέσεις για υψηλότερους μισθούς.(Κανελλόπουλος Χ.1990)

Σε ξενοδοχεία που περιλαμβάνουν και εστιατόριο , Επιπλέον, στη διαμόρφωση των αμοιβών των εργαζομένων σημαντικός ακόμα παράγοντας είναι τα διάφορα φιλοδωρήματα που λαμβάνουν από τους πελάτες.

Τα φιλοδωρήματα αποτελούν μια σημαντική ενίσχυση στο εισόδημα των εργαζομένων, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αφού φιλοδώρημα δίνει συνήθως ο ικανοποιημένος πελάτης. Συχνά συμβαίνει οι άνθρωποι που είναι πιο ειδικευμένοι ή αυτοί που κάνουν τις λιγότερες επιθυμητές εργασίες να πληρώνονται λιγότερο απ' ότι οι υπάλληλοι που παίρνουν φιλοδωρήματα. Μερικοί εργοδότες πληρώνουν όσο λιγότερο μπορούν ,αλλά και όσο είναι υποχρεωμένοι να πληρώσουν ,ενώ άλλοι επιχειρούν να πληρώσουν όσο νομίζουν ότι μπορούν να διαθέσουν. Πέρα από την έλλειψη μεθόδου στον καθορισμό των βασικών μισθών άλλοι παράγοντες όπως τα φιλοδωρήματα ,η χρέωση ή μη ποσοστού υπηρεσιών και η παροχή στέγης και τροφής πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Σε μια μόνο επιχείρηση μπορούν να βρεθούν διάφοροι συνδυασμοί παροχών που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Ενώ οι μισθοί και τα ημερομίσθια ανεβαίνουν σχεδόν κάθε χρόνο το ίδιο δεν συμβαίνει με την παραγωγικότητα. Όσο καιρό η άνοδος στην παραγωγικότητα

συμβαδίζει με την άνοδο στους μισθούς ,δεν υπάρχει πρόβλημα. Οι τιμές για τον καταναλωτή παραμένουν οι ίδιες. Στα ξενοδοχεία όμως που η παραγωγικότητα βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην ανθρώπινη προσπάθεια, δεν έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση της κατά το πέρασμα των χρόνων.

Σήμερα οι αμοιβές εξαρτώνται κυρίως από τους εργοδότες και τις συνθήκες εργασίας γιατί έτσι μόνο οι μισθοί θα είναι ικανοποιητικοί.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία και οι αλυσίδες ξενοδοχείων είναι αυτά που περισσότερο ενδιαφέρονται να προωθήσουν τα συστήματα αμοιβών ,γιατί έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητα ,η διάθεση του προσωπικού για δουλειά και έτσι και τα κέρδη. Τα ξενοδοχεία που έχουν μπαρ χορευτικά κέντρα κ.τ.λ. τα συστήματα αμοιβών περιπλέκονται και η οργάνωση γίνεται πιο δύσκολη. Σ'αυτά δύσκολα εφαρμόζεται ενιαίο σύστημα πληρωμών γιατί οι παρεχόμενες υπηρεσίες αλλάζουν από τμήμα σε τμήμα. Εδώ φαίνεται ότι κάθε επιπλέον παροχή που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του δυσκολεύει όλο και πιο πολύ την οργάνωση του συστήματος αμοιβών. Οι μισθοί συνήθως είναι μέρος του συνολικού συστήματος αμοιβών γιατί υπάρχουν και οι πρόσθετες παροχές που μεταβάλλουν τους μισθούς κατά πολύ.

11.5 Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Με βάση τους παράγοντες που έχει αποφασιστεί ότι θα κρίνουν το ύψος των αμοιβών και ιδίως την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και τις τιμές της αγοράς, καθορίζεται το εύρος της αμοιβής για κάθε θέση ή για ομάδες θέσεων. Το σχήμα που προκύπτει από την καταγραφή αυτών των τιμών ονομάζεται διάρθρωση ή δομή των αμοιβών.

Η διάρθρωση αποτελεί ουσιώδες στοιχείο ενός συστήματος αμοιβών και συμβάλλει τόσο στον ορθολογικό σχεδιασμό όσο και στην ομοιόμορφη εφαρμογή του.

Η δομή που θα επιλεγεί θα πρέπει να αντανακλά τις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης. Θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε αλλαγές του περιβάλλοντος

Η διάρθρωση βρίσκεται σε άμεση σχέση με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Έτσι αν η αξιολόγηση έγινε κατά ομάδες θέσεων είναι λογικό να σχεδιαστεί διαφορετική δομή αμοιβών για κάθε ομάδα.

Υπάρχουν πολλές μορφές διάρθρωσης οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

- Η διαβαθμισμένη διάρθρωση κατά ζώνες,

- τα ατομικά φάσματα αμοιβών,
- η σημειακή διάρθρωση,
- η διάρθρωση κατά οικογένειες θέσεων,
- και τα διαγράμματα αμοιβών .

11.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.

1. Η απώλεια της παρακίνησης στους υπαλλήλους που θεωρούν ότι αδικήθηκαν
2. Η αύξηση κόστους των αμοιβών για την επιχείρηση ,γιατί όταν δεν υπάρχουν σαφείς περιορισμοί οι προϊστάμενοι τείνουν να αξιολογούν τους υπαλλήλους ως ικανούς να λάβουν επιπλέον ποσό.
3. Η επικέντρωση των υπαλλήλων σε εκείνη την πλευρά της εργασίας τους η οποία θα τους επιφέρει το επιπλέον εισόδημα και η συνακόλουθη παραμέληση των άλλων πλευρών (συνήθως της ποιότητας).
4. Η δημιουργία αρνητικού κλίματος στην επιχείρηση και η διαρκώς ενασχόληση των υπαλλήλων με το ζήτημα της κατανομής των αμοιβών(Χατζηπαντελής, Διοίκηση προσωπικού, 1999).

11.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

1. Να υπάρχει μια μέθοδος διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης η οποία να οδηγεί σε αξιόπιστες κρίσεις για τη συνεισφορά του κάθε υπαλλήλου.
2. Οι θέσεις εργασίας να έχουν σχεδιαστεί κατά τρόπο που να διασφαλίζει ότι ο υπάλληλος έχει όντως τον έλεγχο του έργου του και δεν εξαρτάται από παράγοντες που βρίσκονται έξω από αυτόν.
3. Να έχουν οριστεί με σαφήνεια οι στόχοι και τα πρότυπα απόδοσης (ποσοτικής και ποιοτικής).
4. Να έχει ο υπάλληλος τη δυνατότητα να παρακολουθεί διαρκώς την πορεία του και να βλέπει που βρίσκεται σε σχέση με τους στόχους του.
5. Να επικρατεί στην οργάνωση κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων.
6. Τα οικονομικά κίνητρα που παρέχονται να είναι ουσιαστικά.
7. Η αμοιβή να μην απέχει χρονικά πολύ από το διάστημα κατά το οποίο παρατηρήθηκε η υψηλή απόδοση.
8. Να υπάρχουν περιορισμοί (π.χ. ποσοτώσεις ανώτατο όριο αμοιβής) ώστε το κόστος του συστήματος να μην είναι υπέρογκο.

Υπάρχουν βέβαια και άλλοι παράγοντες που θα επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής όπως η κρατική πολιτική, η δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης κ.τ.λ.

Αυτό που τελικά θα παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των αμοιβών που θα αποφασιστούν, είναι "το τι ωθεί" τους εργαζομένους στο να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειας τους.

11.8 ΠΑΡΟΧΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΟΪΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ

Επιπλέον παροχές είναι οτιδήποτε λαμβάνουν οι εργαζόμενοι το οποίο αισθάνονται ότι έχει αξία. Τέτοιες παροχές μπορεί να είναι οικονομικές (χαμηλότοκα δάνεια), μπορεί να είναι παροχές σε είδος (παρέχεται δηλαδή στον εργαζόμενο η δυνατότητα να απολαμβάνει δωρεάν κάποιες από τις υπηρεσίες της επιχείρησης, όπως το γυμναστήριο ή το εστιατόριο), προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλειας ζωής, ιατρικής περίθαλψης, έξοδα μετακίνησης, έξοδα διατροφής, ταξίδια που συνδυάζουν εργασία και αναψυχή, εκπαιδευτικές και επιστημονικές παροχές (π.χ. εκπαιδευτική άδεια), οικογενειακές εξυπηρετήσεις (π.χ. παιδικός σταθμός), κοινωνικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις κ.α. Στις δεδομένες παροχές συμπεριλαμβάνονται η μεταφορά, η εστίαση και η παροχή της στολής.

Οι επιπλέον παροχές δημιουργούν πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση αφού δεν έχουν μεγάλο κόστος, ενώ συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της σχέσης του απασχολούμενου με το φορέα εργασίας.

11.9 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Πολλές είναι οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει το σύστημα αμοιβών σε μια σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση εξαιτίας πάντα του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της. Οι μισθοί των υπαλλήλων των ξενοδοχείων βρίσκονται κοντά γενικά στο χαμηλό κόστος της μισθοδοτικής κλίμακας. Οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο της φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή αντανακλώνται στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό ή το ημερομίσθιο. Μια τέτοια στάση μπορεί να αλλάζει πολύ γρήγορα και να μένει μόνο σταθερή απέναντι στο μισθό η έμφαση που δίνεται από πολλούς ανθρώπους στο τι λαμβάνουν οι άλλοι που θεωρούνται ότι ανήκουν στον ίδιο με αυτούς επίπεδο.

Παρατηρείται, δηλαδή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η τάση των εργαζομένων να συγκρίνουν την αμοιβή τους με την αμοιβή άλλων συναδέλφων τους είτε της ίδιας είτε άλλης ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έντονα, λόγω του ότι η πραγματοποίηση των επιδιώξεων της ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανθρώπινη εργασία και λιγότερο από τα μηχανήματα.

Πολύ συχνά εμφανίζονται δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι επειδή εκτιμούν ότι ενώ προσφέρουν περισσότερο ή ενώ έχουν τα ίδια προσόντα με άλλους εργαζομένους δεν αμείβονται ικανοποιητικά. Για παράδειγμα ένας μάγειρας μπορεί να είναι ευχαριστημένος με τον μισθό του λόγω του ότι είναι ο πιο καλός αμειβόμενος στην κουζίνα, ενώ ένας άλλος μάγειρας που παίρνει συγκριτικά με τον πρώτο μάγειρα περισσότερα ,και βρίσκεται σε αντίστοιχο μεγάλο ξενοδοχείο στον ίδιο δρόμο με το άλλο ξενοδοχείο και να είναι δυσαρεστημένος επειδή κάποιος που θεωρείται ότι είναι ίσος ή κατώτερος από αυτόν λαμβάνει περισσότερα.

Επίσης ένας μανάτζερ ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι ικανοποιημένος από τον μισθό του μέχρι να μάθει ότι κάποιος γνωστός τους συνάδελφος παίρνει πολύ περισσότερα.

Συνήθως , οι πιο φιλόδοξοι και ενεργητικοί ζητούν να συμπεριληφθούν σ' ένα πρόγραμμα αποδοχών σύμφωνα με το οποίο αν και λαμβάνουν λίγα χρήματα σαν μισθό ,μπορούν να μοιραστούν τα κέρδη της επιχείρησης αν αυτή πάει καλά

Αξιοπρόσεκτο είναι επίσης το μέγεθος της απόκλισης των μισθών των εργαζομένων στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ο μισθός ενός ανώτερου στελέχους για παράδειγμα μπορεί να είναι μέχρι και δέκα φορές μεγαλύτερος από τον κατώτατο μισθό ενός ανειδίκευτου εργαζομένου που πληρώνεται βάση σύμβασης.

Η ένταση του ανταγωνισμού και η αναγκαιότητα για προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών επιβάλλει την προσφορά υψηλού επιπέδου αμοιβών σε σημαντικά στελέχη της επιχείρησης ,η παρουσία των οποίων εγγυάται την επιτυχία των επιδιώξεων της. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να βρει εύκολα ανειδίκευτο ή ημι-ειδικευμένο προσωπικό στην αγορά εργασίας , ενώ αντίθετα πολύ δυσκολότερο είναι να βρεθούν καταξιωμένα στελέχη που θα ενδυναμώνουν σημαντικά τη θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Το κόστος αμοιβών στα ξενοδοχεία καταλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό των εσόδων από τις πωλήσεις μεταξύ 20-40%.

Κρίνεται επομένως απαραίτητη η διατήρηση του κόστους αυτού σε χαμηλά επίπεδα, ώστε να επιβιώσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Γι' αυτό και το μεγαλύτερο μέρος του

ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελείται από χαμηλόμισθους ανειδίκευτους κυρίως εργαζομένους με χαμηλό κόστος εργασίας.

Πάντως στη σημερινή εποχή έχουν αναγνωριστεί τα μειονεκτήματα των σχεδίων ενιαίας μισθοδοσίας, χωρίς περιοδικές αυξήσεις σύμφωνα μ' ένα μόνιμο πρόγραμμα.

Έτσι όλα τα προγράμματα μισθοδοσίας της διοίκησης συνήθως ξεκινούν με την εκτίμηση των εργασιών σε μια επιχείρηση, ορίζοντας την αξία της κάθε θέσης εργασίας βήμα προς βήμα.

Η επιχείρηση οφείλει να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν μεγαλύτερη δικαιοσύνη στον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων, χωρίς όμως να εμπλακεί στον φαύλο κύκλο της προσαρμογής του συστήματος αμοιβών στις επιθυμίες αυτών, αφού αυτό μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτο πλήγμα στην βιωσιμότητα της.

Επίσης τα φιλοδωρήματα και οι επιπλέον παροχές ,συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του εισοδήματος των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία

Τελικά ,η αμοιβή είναι το κίνητρο και ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται το άτομο. Ικανοποίηση του ατόμου μέσω του μισθού του σημαίνει καλύτερη απόδοση για τον εργοδότη και σωστότερη λειτουργία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η σωστή αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και η αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων του που προκύπτουν σ' ένα εργασιακό περιβάλλον είναι καθοριστικής σημασίας για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων μιας ξενοδοχειακής μονάδας

12.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αξιολόγηση εργασίας του προσωπικού είναι μια συνεχής διαδικασία που γίνεται από τον προϊστάμενο του εργαζομένου. Κάθε φορά που ο διευθυντής, ο τμηματάρχης ή ο προϊστάμενος κάνει μια παρατήρηση ή λέει "μπράβο" έχουμε μια μορφή άτυπης αξιολόγησης όπως και τα συναδελφικά σχόλια είναι μια μορφή άτυπης αξιολόγησης μεταξύ του προσωπικού. Επίσης ο ίδιος ο εργαζόμενος μπορεί να κρίνει τον ίδιο τον εαυτό του, ιδιαίτερα όταν η εργασία του παρουσιάζει καλύτερο ή χειρότερο αποτέλεσμα από το κανονικό. Το προσωπικό των ξενοδοχείων αξιολογείται και από τον πελάτη.

Καλά σχεδιασμένα ερωτηματολόγια πελατών δίνουν συνήθως πολύτιμες πληροφορίες και για τη συμπεριφορά, την ποιότητα υπηρεσιών και το επίπεδο του προσωπικού. (Ερευνα Πεδίου Τουριστικών Επιχειρήσεων) Πληροφορίες οι οποίες σε συνδυασμό με άλλες μορφές αξιολόγησης μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ασφαλή συμπεράσματα για τη λήψη ορθών αποφάσεων

Η αξιολόγηση προσωπικού των τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποδεικνύεται συχνά ιδιαίτερα δύσκολο έργο εξαιτίας των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων των περισσότερων θέσεων εργασίας. Όμως θεωρείται και εξαιρετικής σημασίας διαδικασία ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου..

1. η εργασία δεν υπάγεται σε επακριβώς προσδιορισμένα κριτήρια και η σωστή εκτέλεση της εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό στην κρίση του εργαζομένου
2. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου παίζουν μεγάλο ρόλο στην επιτυχή εκτέλεση της εργασίας
3. Η ποιότητα είναι δύσκολο να μετρηθεί και απαιτείται κάποια ομοφωνία ως προς τι είναι "καλό"

Βασικές ενέργειες για την αξιόπιστη και αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού είναι...

1. Καθορισμός των μορφών και των κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με το είδος και το επίπεδο της θέσης εργασίας σε συνδυασμό με τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης. Πρέπει δηλαδή να καθοριστεί τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Στη συνέχεια να σταθμιστούν οι ενέργειες και οι τρόποι συμπεριφοράς ,ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία
2. Σύγκριση της απόδοσης του εργαζομένου με τις προσδοκίες της επιχείρησης και παράλληλα λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες του ατόμου.
3. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να αποφασιστούν τα κατάλληλα μέτρα προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου με παράλληλη ενημέρωση και συζήτηση των αποτελεσμάτων με τον κάθε ενδιαφερόμενο
4. Αποφυγή των σφαλμάτων και προκαταλήψεων που μειώνουν την αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης. Βασική προϋπόθεση για την αποφυγή των σφαλμάτων και των προκαταλήψεων είναι η εκπαίδευση των στελεχών που ασχολούνται με την αξιολόγηση του προσωπικού Συζητήσεις ,μελέτες περιπτώσεων και άλλες μέθοδοι μπορούν να συμβάλλουν ώστε το προσωπικό να κατανοήσει πλήρως τα προβλήματα που σχετίζονται με σφάλματα και τις προκαταλήψεις κατά την αξιολόγηση .

Τα σφάλματα και προκαταλήψεις όταν συμβαίνουν είναι...

- α.) Η τάση του εκτιμητή να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου αυστηρά ή με επιείκεια (Mullins L.J,2002 σελ.407).
- β.) Σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας (υψηλή βαθμολογία) και Σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας (χαμηλή βαθμολογία)(Kane J.S.et al 1995,σελ.1036-1051)
- γ.) Σφάλμα πρόσφατης εντύπωσης...επηρεασμός από την πρόσφατη συμπεριφορά του ατόμου.
- δ.) Προσωπική προκατάληψη...η αξιολόγηση επηρεάζεται από τις προσωπικές αξίες προκαταλήψεις και στερεότυπα του κάθε διευθυντή(Χυτήρης Λ.2001,σελ.255) Σκοποί της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού θεωρείται απαραίτητη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού για δύο λόγους. Αφενός η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει το επίπεδο απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της και αφετέρου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν που βρίσκονται. Όσον αφορά την επιχείρηση όταν γνωρίζει τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα του προσωπικού της μπορεί να ενεργήσει και να επιτύχει θετικά αποτελέσματα στους τομείς..

1. Αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων (μετακινήσεις, απολύσεις, προαγωγές, εκπαίδευση κ.τ.λ.)

2. Καθορισμός ενδεχόμενων αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού –είδος ,επίπεδο, διάρκεια εκπαίδευσης.

3. Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους που παρουσίασαν εξαιρετικά αποτελέσματα (υλικές και ηθικές αμοιβές –προαγωγή)

4. Βελτίωση των αδύνατων σημείων των εργαζομένων –όταν επιστηθεί προσοχή επί των συγκεκριμένων σημείων που απαιτούν διόρθωση ,ο εργαζόμενος έχει πολλές πιθανότητες αλλαγής συμπεριφοράς.

5. Εντοπίζονται οι προσδοκίες όπως και πιθανά προβλήματα των εργαζομένων οπότε η διοίκηση είναι σε θέση να βελτιώσει το κλίμα εργασίας με τις κατάλληλες ενέργειες. Παράλληλα ο εργαζόμενος γνωρίζει ακριβώς τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν όπως και τι προοπτικές έχει μέσα στην επιχείρηση

6. Παροχή κατάλληλων κινήτρων στους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση

Ένα έντυπο αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να είναι μελετημένο και σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και παράλληλα να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία...(Mullins L.J. ,2002 σελ.740),(Chorpaed J Chen M.M,1995σελ.32-39).

1. προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου(ονοματεπώνυμο, θέση εργασίας ,διάρκεια υπηρεσίας)

2. κριτήρια αξιολόγησης-περιλαμβάνουν συνήθως ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας ,σημεία όπως γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητα εφαρμογής γνώσεων, πρωτοβουλία, συνεργασία με άλλους, υπευθυνότητα

3. ανάγκες εκπαίδευσης στην παρούσα εργασία

4. δυνατότητες προαγωγής

5. ανάγκες εκπαίδευσης σε περίπτωση προαγωγής

6. σχόλια εργαζομένου.

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι κυρίως δύο...

A) Ο αξιολογητής βαθμολογεί με μια ορισμένη κλίμακα τον κάθε εργαζόμενο με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, θεωρείται όμως δύσκολη και αμφισβητήσιμη η βαθμολογία μη μετρήσιμων κριτηρίων.

B) Κατά την αξιολόγηση του ατόμου εκφράζεται μια συνολική εκτίμηση της επαγγελματικής εικόνας του εργαζομένου.

Φυσικά μπορεί να γίνει συνδυασμός των δύο μεθόδων. Θετική είναι η συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης η παράλληλη χρησιμοποίηση και άλλων τεχνικών όπως είναι η τεχνική των κρίσιμων περιστατικών στην οποία ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας περιόδου περιστατικά καλής ή κακής απόδοσης και

συμπεριφοράς των εργαζομένων τα οποία θεωρούνται σημαντικά για την επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση εργασίας.

- Υπόδειγμα εντύπου αξιολόγησης προσωπικού

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

81

Όνοματεπώνυμο υπαλλήλου

Θέση *Αναλυτής Χημικός*

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας Χρόνος υπηρεσίας στη θέση

Χρονικό διάστημα αναφοράς

| ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ | Βαθμολογία | | | | | Συντελεστής Βαρύτητας | Τελικός Βαθμός |
|--|------------|---|---|---|---|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Αποτελεσματικότητα στην κάλυψη των στόχων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | |
| Γνώση του αντικειμένου Εργασίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | |
| Παραγωγικότητα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | |
| Δημιουργικότητα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0.5 | |
| Συμπεριφορά προς τους Πελάτες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0.5 | |
| Ικανότητα επικοινωνίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0.7 | |
| Αξιοπιστία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | |
| Ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας-ζήλος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | |
| Προσοχή στην ποιότητα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | |
| ΣΥΝΟΛΟ | | | | | | | |

Αξιολογητής Α'

Θέση Υπογραφή

12.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΝΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Είναι κοινά παραδεκτό ότι για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος πρέπει να προηγηθεί ο εντοπισμός του, γι' αυτό είναι απολύτως κρίσιμη η λεπτομερής αξιολόγηση του. Σήμερα η απόδοση ενός υπαλλήλου επηρεάζεται από μια σειρά παράγοντες που παρεμβάλλονται καθημερινά στον τόπο ή τη μορφή της εργασίας.

Είναι πιθανόν η εξαιρετική απόδοση ενός ατόμου να επιτευχθεί ως αποτέλεσμα της ύπαρξης ή διατήρησης συγκεκριμένων συνθηκών. Για αυτό λοιπόν η υψηλή απόδοση προϋποθέτει την εύρυθμη λειτουργία όλων των παραγόντων που επηρεάζουν ή ακόμα και καθορίζουν τη συμπεριφορά. Δυστυχώς η χαμηλή απόδοση μπορεί να είναι αποτέλεσμα ενός και μόνο παράγοντα ,ο οποίος όμως έχει τη δυνατότητα να μειώνει δραστικά την αποτελεσματικότητα. Συχνά ένα πρόβλημα απόδοσης που συνεχίζει να υπάρχει ανεξέλεγκτα επεκτείνεται καθώς άλλοι παράγοντες μετατρέπονται από θετικοί σε αρνητικοί.

Μια σύγχρονη επιχείρηση και ειδικότερα ξενοδοχειακή διαθέτει ένα είδος εργαλείου έναν οδηγό-κατάλογο που απαρτίζεται από 7 παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν ή ακόμη και καθορίζουν το επίπεδο της απόδοσης ενός υπαλλήλου
Αναλυτικά οι παράγοντες είναι....

1. Κλίση...ως κλίση ορίζεται η γενετήσια ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί μία ή και περισσότερες εργασίες.

Κάθε άτομο έχει δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία καθορίζουν το βαθμό με τον οποίο μπορεί να μάθει ή να εκτελεί μια εργασία. Η ανεπαρκής κλίση πολλές φορές σημαίνει ότι ένα άτομο δεν θα μπορέσει ποτέ να μάθει πως να εκτελεί την εργασία, ακόμη και αν έχει την υποστήριξη όλου του κόσμου. Η αξιολόγηση της κλίσης είναι πολύ δύσκολη υπόθεση.

2. Επίπεδο δεξιοτήτων.....Ακόμη και οι πιο απλές αρμοδιότητες απαιτούν την ύπαρξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Αυτές οι δεξιότητες διαφέρουν από την κλίση στο γεγονός ότι μπορούν να διδαχθούν μέχρι το σημείο που επιβάλλει η κλίση

3. Κατανόηση εργασίας.....το άτομο πρέπει να κατανοήσει τη φύση της εργασίας και των προσδοκιών. Αν δεν υπάρχει σαφής επικοινωνία, όσες και αν είναι οι δεξιότητες ή τα κίνητρα ,ο υπάλληλος δεν θα είναι σε θέση να αποδώσει αποτελεσματικά. Η διαχείριση της απόδοσης είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος για τη μετάδοση της κατανόησης μιας εργασίας. Ο καλύτερος τρόπος για την αξιολόγηση της κατανόησης ενός υπαλλήλου είναι να τεθούν ερωτήσεις υπό τη μορφή της καθοδήγησης.

4. Προσπάθεια.....Ο παράγοντας “προσπάθεια” λειτουργεί ως κίνητρο για την αυξημένη απόδοση ενός υπάλληλου. Αν ένα άτομο ,το οποίο ενδεχομένως να διαθέτει κλίση ,δεξιότητες και κατανόηση ,δεν αποδίδει τα αναμενόμενα, ίσως να ευθύνονται άλλοι παράγοντες για αυτό. Σ’ αυτούς τους παράγοντες μπορεί να περιέχονται προσωπικοί λόγοι ή ακόμα και να σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον. Για να αξιολογηθεί αν το πρόβλημα σχετίζεται με κίνητρα πρέπει να εξεταστούν άλλες συμπεριφορές που λειτουργούν ως ενδείξεις (συστηματική αποχή, έλλειψη συμμετοχής σε συναντήσεις) ή άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με το πρόβλημα των κινήτρων.

5. Βαθμός προσπάθειας. Ένας υπάλληλος μπορεί να κάνει περιορισμένη προσπάθεια και κατά συνέπεια να παράγει χαμηλά αποτελέσματα. Άρα ο βαθμός της προσπάθειας παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα μιας ξενοδοχειακής και γενικότερα επιχείρησης και στην επίτευξη των επιδιώξεων της.

6. Επιμονή. Η απόδοση απαιτεί συνεχή όσο και συνεπή προσπάθεια.

Ο συγκεκριμένος παράγοντας –κίνητρο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα εργασίες που αρχίζουν αλλά ποτέ δεν τελειώνουν. Αν ένας υπάλληλος δεν δείχνει επιμονή για μια εργασία ,αυτό μπορεί να υποδηλώνει ανία ,φόβο, αποτυχία ή να σχετίζεται με την έλλειψη δεξιοτήτων. Απαιτείται προσεκτική και διπλωματική συζήτηση προκειμένου να ανακαλυφθεί αν όντως συμβαίνει κάτι και γιατί

7. Εξωγενείς καταστάσεις....Τέλος η απόδοση είναι δυνατόν να επηρεαστεί ή να μειωθεί εξαιτίας της ύπαρξης εξωγενών παραγόντων, οι οποίοι δεν ελέγχονται από τα μεμονωμένα άτομα. Η ίδια η επιχείρηση μπορεί να θέτει εμπόδια στην απόδοση, ακόμα και μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι και στελέχη είναι δυνατόν να συνεισφέρουν σε αυτή την κατάσταση. Η διαχείριση με τον υπάλληλο κατά τη διαχείριση της απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει αναφορές σε εξωγενείς παράγοντες που εμποδίζουν την πρόοδο του. Αν αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες συνεχίζουν να υπάρχουν, εν αγνοία όλων ,το επίπεδο παρακίνησης μειώνεται, περιπλέκοντας το θέμα και δημιουργώντας μια χρόνια κατάσταση χαμηλής απόδοσης.

Τελικά είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα προβλήματα της απόδοσης να επιλύονται αμέσως μόλις εμφανιστούν. Παράλληλα ,θα πρέπει να εξετάζονται οι προαναφερθέντες παράγοντες προκειμένου να προσδιοριστεί αν συνεισφέρουν στο πρόβλημα. Η συνεργασία με τον υπάλληλο είναι πιθανό να προσδιορίσει και να αποκαταστήσει μερικές από τις αιτίες που προκαλούν τα προβλήματα στην εργασιακή απόδοση Σε περίπτωση που δεν ληφθούν δραστικά μέτρα για την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων σε μια ξενοδοχειακή και γενικότερα επιχείρηση

,είναι πιθανό αυτά να πολλαπλασιαστούν γεννώντας ανεξέλεγκτες καταστάσεις ακόμη και για τη βιωσιμότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

12.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για επιτυχημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι η επιβολή ή καλύτερα η υιοθέτηση της πειθαρχίας από το προσωπικό. Έχει μεγάλη σημασία να καθιερωθεί τέτοια κουλτούρα στο προσωπικό της επιχείρησης που να σέβονται τους κανόνες της επιχείρησης και να αυτό-πειθαρχούν.

Γενικά η εφαρμογή της πειθαρχίας πρέπει να περιλαμβάνει τέσσερα στάδια..(Χατζηπαντελή,1998)

1. Προειδοποίηση, αρχικά προφορική και κατόπιν έγγραφη.
2. Χρονικό όριο για αναμενόμενη συμμόρφωση του υπαλλήλου.
3. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του υπαλλήλου ,τεκμηρίωση του παραπτώματος, κλήση του υπαλλήλου σε απολογία και επιβολή της ανάλογης ποινής με τη σύμφωνη γνώμη της μονάδας προσωπικού.
4. Δικαίωμα έφεσης του υπαλλήλου. Η ποινή μπορεί να τεθεί σε ισχύ μόνο μετά την εξέταση της έφεσης.

Μπορεί να επιβάλλει κανείς πειθαρχία. με διάφορους ,όπως
-με ήρεμη επίπληξη...με μια κίνηση π.χ. φρυδιών
-με προφορική επίπληξη
-με γραπτή επίπληξη...πιο επίσημη και ισχυρότερη από τις προφορικές προειδοποιήσεις.
-με υποβιβασμό, μετάθεση , προσωρινή απόλυση, οριστική απόλυση .

Υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό συμφωνίας μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού προσωπικού στο τι πρέπει να θεωρηθεί σοβαρή παραβίαση των κανόνων και της τάξης.

A) Σοβαρές παραβάσεις θεωρούνται. η κλοπή, η σκόπιμη καταστροφή περιουσίας, διαπληκτισμοί, κατοχή όπλου, πλαστά στοιχεία στις κάρτες εισόδου –εξόδου των υπαλλήλων, όταν βρεθεί κάποιος μεθυσμένος σε ώρα εργασίας, κ.τ.λ. και οδηγούν σε απόλυση.

B)Λιγότερο σοβαρές παραβάσεις θεωρούνται η απείθεια, το κάπνισμα σε απαγορευμένους χώρους, απουσίες ή αργοπορίες κατ' εξακολούθηση, τυχερά παιχνίδια κ.τ.λ. και παίρνονται γι' αυτές λιγότερο δραστικά μέτρα.

Τελικά, η φύση μιας δίκαιης και συνεπούς επιβολής πειθαρχίας θα εξαρτηθεί από τις περιστάσεις και από το πόσο ο εργαζόμενος είχε ήδη προειδοποιηθεί για τη συμπεριφορά του.

Αρκετά συχνά παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού. Τέτοιες μεταβολές μπορεί να είναι οι προαγωγές, οι υποβιβασμοί, οι μεταθέσεις, οι απολύσεις αλλά και οι αποχωρήσεις

1. Προαγωγή..... είναι η μετακίνηση του υπαλλήλου σε μια θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου με περισσότερες ευθύνες, γνώσεις και δεξιότητες. Μ' αυτόν τρόπο καλύπτονται κενές θέσεις της οργάνωσης αλλά και προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς τους (Χατζηπαντελή, 1998).

2. Σε αντίθεση με την προαγωγή, ο υποβιβασμός είναι η μετακίνηση του υπαλλήλου προς θέση χαμηλότερης ιεραρχικά κλίμακας και έχει πολύ δυσάρεστες επιπτώσεις στην ψυχολογία του εργαζομένου γι' αυτό είναι μια τακτική που σπανίως ακολουθείται. Αυτό που προτιμάται αντί του τυπικού υποβιβασμού είναι η αφαίρεση ορισμένων κρίσιμων αρμοδιοτήτων (Κανελλόπουλος Π. 1991)

3. Μετάθεση εννοείται η μετακίνηση ενός υπαλλήλου σε άλλη θέση η οποία ανήκει σε διαφορετική οργανική μονάδα αλλά βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο ευθύνης. Πρόκειται για μια οριζόντια μετακίνηση που συχνά συνεπάγεται αλλαγή του τόπου εργασίας και διαμονής του υπαλλήλου (Χατζηπαντελή Π. 1998)

4. Απόλυση δηλαδή η απομάκρυνση εργαζομένου από τη θέση εργασίας που μπορεί να γίνει για τους εξής λόγους... (Χατζηπαντελή Π. 1998)

α.) εξαιτίας δυσμενούς οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης

β.) ως έσχατη λύση σε πειθαρχικό παράπτωμα

γ.) Εξαιτίας ανεπάρκειας εργαζομένου για τη θέση την οποία καταλαμβάνει

Είναι ίσως η πιο δυσάρεστη και δυσκολότερη από τις διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού. Επιβάλλεται πάντως να εξετάζονται όλες οι εναλλακτικές λύσεις πριν στραφεί μια επιχείρηση στην λύση της απόλυσης (Χατζηπαντελή Π. 1998)

5. Οικειοθελή αποχώρηση ή παραίτηση ενός υπάλληλου από την επιχείρηση λόγω δυσαρέσκειας για κάποιο παράγοντα της εργασίας του είτε στην αναζήτηση νέας εργασίας. Το κριτήριο για το αν μια παραίτηση είναι ή όχι επιθυμητή εξαρτάται είναι το κατά πόσο θεωρείται πολύτιμος ο υπάλληλος. (Χατζηπαντελή Π. 1998)

Η αποχώρηση ενός υπαλλήλου ειδικά αν υπάρχει ανάγκη για την αντικατάστασή του, είναι επιζήμια για μια επιχείρηση. Τα αίτια της αποχώρησης πρέπει να διερευνώνται από το τμήμα του προσωπικού και όχι από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου ο οποίος μπορεί και να αποτελεί αιτία της αποχώρησης. Αν ο υπάλληλος

θεωρείται πολύτιμος και υπάρχουν τα περιθώρια για αλλαγή κάποιων από τους παράγοντες της εργασίας του ώστε να παραμείνει στη θέση του ,τότε αυτό θεωρείται ενδεδειγμένη λύση στο βαθμό βέβαια που οι αλλαγές αυτές δεν θα επηρεάσουν την πολιτική της επιχείρησης σε εργασιακά θέματα.

Η δικαιοσύνη η αμεροληψία και η καλή πίστη είναι οι κυριότερες παράμετροι στις οποίες πρέπει να βασίζονται οι ενέργειες των υπευθύνων για την απασχόληση εποπτών, για την αποτελεσματική διαχείριση όλων εκείνων των έκτακτων περιστατικών και καταστάσεων που δημιουργούνται πολύ συχνά από προβλήματα στο προσωπικό καθώς εμφανίζονται δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι για ποικίλους λόγους .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13. ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΩΝ ΙΔΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ.

Σημαντικό ρόλο για την άσκηση σωστής πολιτικής παρακίνησης που θα ακολουθήσει ο μάνατζερ ,στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, παίζει η στάση και τα πιστεύω των ίδιων των εργαζομένων στα θέματα εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

13.1 ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μια μελέτη των υπαλλήλων ,που περιέχει μια αξιολόγηση της γνώμης και συμπεριφοράς του εργαζομένου γίνεται στις παρακάτω θέσεις –κλειδιά σύγκρουσης ενδιαφέροντος.....

1. Αποτελεσματικότητα του προγράμματος επικοινωνίας της επιχείρησης
2. Αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ
3. Πολιτική της επιχείρησης
4. Αποζημίωση και παροχές
5. Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
6. Ποιότητα εποπτείας
7. Ασφάλεια
8. Ίση παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους
9. Σχέσεις επιχείρησης –κοινωνίας
10. Παραγωγικότητα και εργατικό ήθος
11. Αναγνώριση .επίτευξη, πρόοδος
12. Στόχοι και σκοποί της επιχείρησης

Το μάνατζμεντ θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της έρευνας, σαν βάση για ένα εκτεταμένο πρόγραμμα επικοινωνίας με τους υπαλλήλους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να πουν τη δική τους γνώμη σ' αυτούς τους ανθρώπους. Πρέπει να χρησιμοποιήσουν επικοινωνία για να ανταλλάξουν αυτές τις αντιλήψεις και στάσεις και να παρακινήσουν.

Για να σιγουρευτεί η επικοινωνία το σχέδιο δράσης των επικοινωνιών θα πρέπει να ακολουθήσει τέσσερα βήματα

- A. Να θέσει συγκεκριμένους στόχους επικοινωνίας
- B. Να αναθέσει ευθύνες , ώστε να εφαρμοστεί το πρόγραμμα επικοινωνίας
- Γ. Να εκθέσει λεπτομερώς τι θα διαβιβάζεται στις ομάδες

Δ. Να βρει κατάλληλα εσωτερικά και εξωτερικά κανάλια καθώς και μέσα επικοινωνίας

Τέλος ,οι επιχειρήσεις πρέπει να στείλουν το δικό τους μήνυμα στο κοινό, μέσω των εκπροσώπων τους. Και το πιο σημαντικό ,πρέπει η άποψη των επιχειρήσεων ,των επιχειρήσεων του ελεύθερου ανταγωνισμού, να φθάσει στους χώρους των πανεπιστημίων ,και σχολείων.

13.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Υπάρχουν πολλά στοιχεία, όπου η ταυτόχρονη συνύπαρξη τους σε μια ξενοδ/ακή επιχείρηση μπορούν να συντελέσουν στο χαρακτηρισμό της σαν ``καλός εργοδότης`` από έναν εργαζόμενο. Μερικά από αυτά είναι οι μισθοί και οι οικονομικές απολαβές που προσφέρει, οι παροχές και τα διάφορα οφέλη που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι της, η κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, το συναδελφικό κλίμα και η ατμόσφαιρα ου επικρατεί, η εξωστρέφεια και το ενδιαφέρον της για το κοινωνικό σύνολο, οι όμορφοι λειτουργικοί και ασφαλείς χώροι εργασίας, οι ικανότητες και η συμπεριφορά των προϊστάμενων, η έμφαση που δίνει στην εκπαίδευση, το ενδιαφέρον της για ισότητα και δικαιοσύνη κ.τ.λ.

Από τις μελέτες του Great Place to Work Institute προκύπτει ότι ένα καλό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό που μπορεί να συνδυάζει όλα τα παραπάνω με μια αναλογία που καθορίζεται από τη φύση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, το μέγεθος της και τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Η αλήθεια είναι ότι για κάθε ξενοδοχειακή και γενικότερα επιχείρηση απαιτείται διαφορετική στρατηγική και διαφορετικές πρακτικές. Αλλά το σημαντικότερο και αυτό είναι κοινό χαρακτηριστικό σε όλες τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι να πετύχει η επιχείρηση τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Καμία επιχείρηση δεν είναι τέλεια .Εν τούτοις ,αυτό που χαρακτηρίζει τις καλύτερες επιχειρήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι ότι η δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί στόχο τους. Αυτό έρχεται σε κάποια αντίθεση με τη συμβατική επιχειρηματική παραδοχή ότι ο αποκλειστικός θεμιτός στόχος μιας επιχείρησης είναι να αυξάνει τα κέρδη της.

Το μοντέλο του Great Place to Work ,αξιολογεί τις επιχειρήσεις με βάση πέντε σημαντικές διαστάσεις...την αξιοπιστία, το σεβασμό, τη δικαιοσύνη, την

υπερηφάνεια, και την συντροφικότητα, ενώ τα στοιχεία συλλέγονται από τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων και των υπευθύνων του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης. Αναλυτικότερα αυτά είναι...

1. **Αξιοπιστία** σημαίνει ότι τα στελέχη της επιχείρησης επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους, σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και αναζητούν τις ιδέες τους. Περιλαμβάνει ακόμα τον ουσιαστικό και αποτελεσματικό συγχρονισμό των ανθρώπων και των μέσων, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν με ποιον τρόπο η εργασία τους συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί ένδειξη ακεραιότητας της Διοίκησης πάνω στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η δουλειά. Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια του να ακολουθούνται από έργα. Πρέπει να υπάρχει όραμα και αυτό να επαληθεύεται μέσα από την καθημερινότητα ,ενώ οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι ξεκάθαροι και σαφείς για να γίνονται κατανοητοί από τους εργαζόμενους.

2. **Σεβασμός** σημαίνει να παρέχει κανείς στους εργαζόμενους τον κατάλληλο εξοπλισμό, τα μέσα και την εκπαίδευση που χρειάζονται για να φέρουν σε πέρας την εργασία τους. Σημαίνει επίσης η επιχείρηση να αντιλαμβάνεται, να εκτιμά και να τιμά την καλή δουλειά και την επιπλέον προσπάθεια. Σημαίνει ακόμα το να προσπαθεί κανείς να κάνει τους εργαζόμενους συμμετοχους στις δραστηριότητες της επιχείρησης, προωθώντας ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και δημιουργώντας ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας

Σεβασμός τέλος σημαίνει ότι η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι πρακτική και όχι απλώς ένα σλόγκαν της επιχείρησης

3. **Δικαιοσύνη** σημαίνει ότι η οικονομική επιτυχία μοιράζεται τίμια μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Κάθε εργαζόμενος έχει ίσες δυνατότητες αναγνώρισης και εξέλιξης. Οι αποφάσεις για προσλήψεις και προαγωγές λαμβάνονται αδέκαστα και η επιχείρηση φροντίζει να είναι απαλλαγμένη από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, έχοντας καθορίσει ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης των διαφωνιών που παρουσιάζονται. Για να είσαι δίκαιος πρέπει να είσαι αδέκαστος.

4. **Υπερηφάνεια** σημαίνει οι εργαζόμενοι να νιώθουν υπερήφανοι για τη δουλειά τους, την ομάδα τους ,την επιχείρηση τους, τους εργοδότες τους. Νιώθουν υπερήφανοι για τις υπηρεσίες που παρέχει η ξενοδοχειακή μονάδα σ' αυτούς αλλά και στους πελάτες υπερήφανοι για τη συνεισφορά της στο κοινωνικό σύνολο, για το ανθρώπινο πρόσωπο και τις ευαισθησίες της, ακόμα και για το σεβασμό που επιδεικνύει στο περιβάλλον .

5. **Συναδελφικότητα** σημαίνει ότι ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Σε μια ξενοδοχειακή αλλά και γενικότερα επιχείρηση με καλό εργασιακό περιβάλλον, οι

αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργατικού προσωπικού εξασθενούν. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτό τους στη δουλειά ,χαίρονται για τις επιτυχίες των συναδέλφων τους και συνεργάζονται με όλους μέσα στην επιχείρηση.

Οι άνθρωποι παίρνουν ευχαρίστηση ουσιαστικά και μακρόχρονα τόσο από τη δουλειά τους όσο και από τους συνεργάτες τους. Θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται γι 'αυτήν την επιχείρηση.(The economist/Εφ.Καθημερινή/τεύχος 26 Μαρτιος 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΚΑΒΡΟΥ ΝΟΜΟΥ ΧΑΝΙΩΝ.
«Η ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΚΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»
ΑΝΑΛΥΣΗ –ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Για να πάρουμε ένα δείγμα της σημερινής κατάστασης στις ξενοδοχειακές μονάδες, κάναμε μια τοπική έρευνα στην περιοχή του Καβρού του νομού Χανίων. Βασικός σκοπός της έρευνας να ανακαλύψουμε τον **βαθμό εφαρμογής** αλλά και την **αξιολόγηση της μεθόδου** παρακίνησης των εργαζομένων, από τα διοικητικά στελέχη αλλά και από την πλευρά των υπαλλήλων, **ανάλογα με το μέγεθος** και την **κατηγορία (τάξη)** της μονάδας, αλλά και ανάλογα με την **κοινωνική κατάσταση** τους.

Η έρευνα θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε το πόσο σημαντικό θεωρούν **οι εργαζόμενοι στη ανώτερη διοίκηση**, του κλάδου την εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης και σε ποιες μεθόδους έχουν επικεντρωθεί , αλλά και πόσο σημαντικό θεωρούν στην πράξη το θέμα **οι εργαζόμενοι της κατώτερης βαθμίδας του προσωπικού**.

Το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε 2 τύπους :

1. Το ερωτηματολόγιο των διοικητικών στελεχών της ξενοδοχειακής μονάδας.
2. Το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων της ξενοδοχειακής μονάδας.

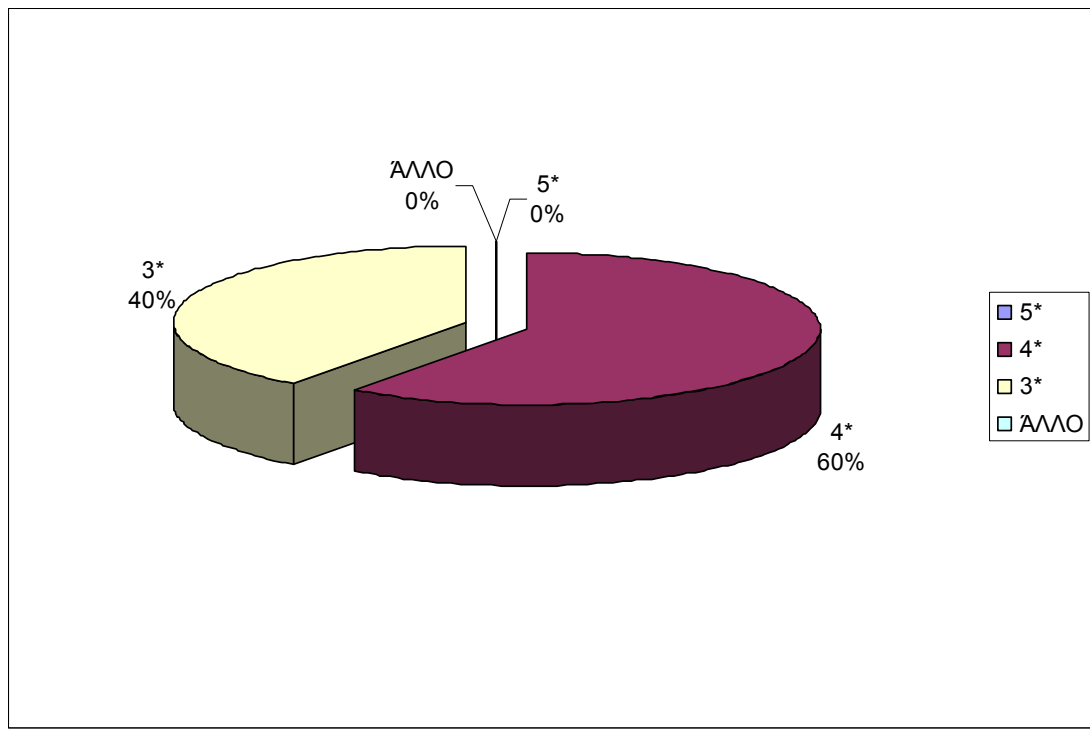
• **ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Ερώτηση1

ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΘΕ 5* 4* 3*
 ΑΛΛΟ

Απαντήσεις

| 5* | 4* | 3* | ΑΛΛΟ |
|----|----|----|------|
| 0 | 3 | 2 | 0 |



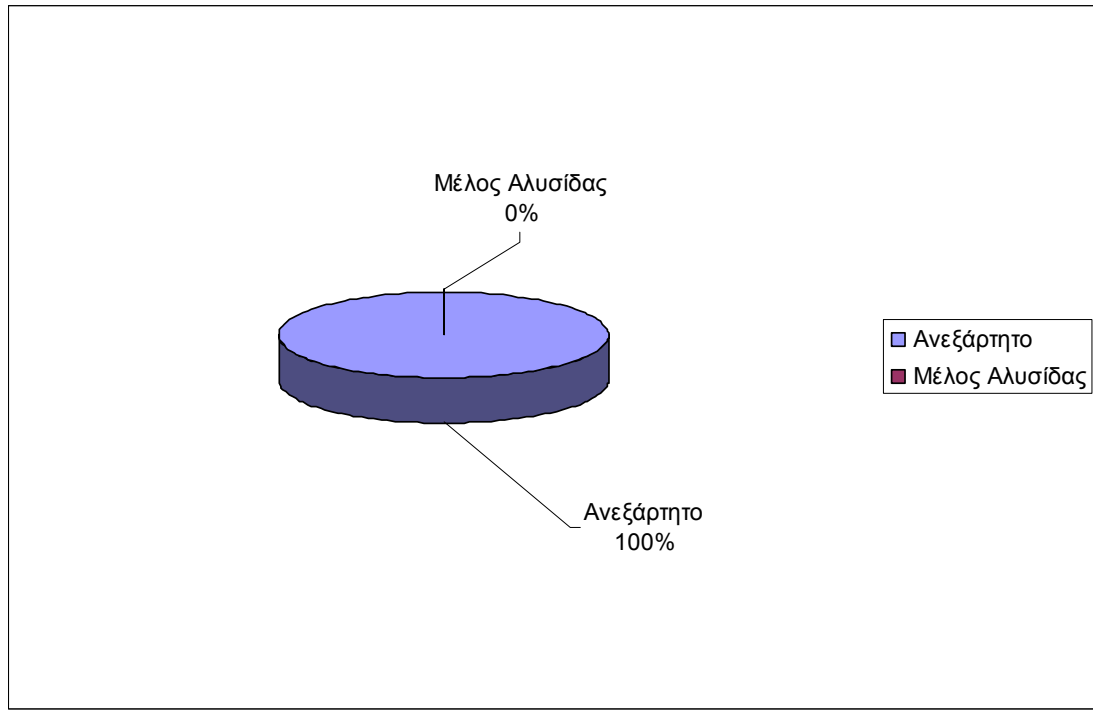
ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Η συλλογή των στοιχείων της πρωτογενούς έρευνας, έγινε από δείγμα εργαζομένων της διοίκησης προσωπικού που απασχολούνται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τεσσάρων αστερών (4*) με ποσοστό 60% και σε ξενοδοχειακές μονάδες τριών αστερών (3*) με ποσοστό 40%, στο Ν.Χανίων στην Κρήτη.

Ερώτηση 2
Απαντήσεις

ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΕΙΝΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ Ή ΜΕΛΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

| Ανεξάρτητο | Μέλος Αλυσίδας |
|------------|----------------|
| 5 | 0 |

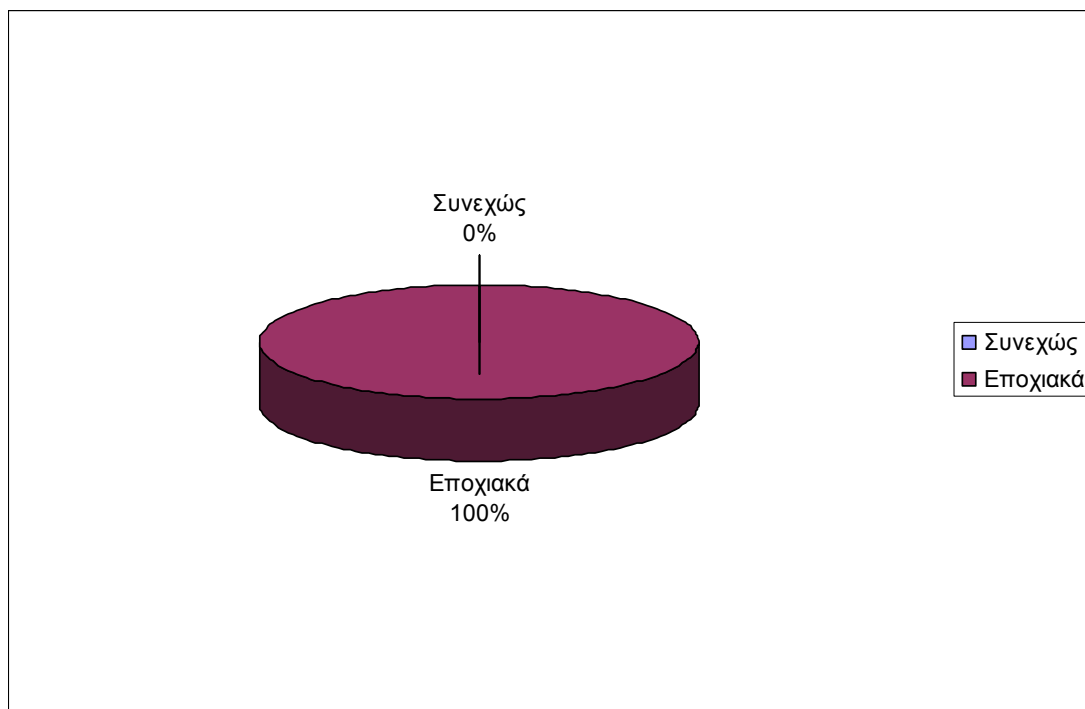


ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Όλοι οι άνθρωποι της διοίκησης προσωπικού που συμμετέχουν στην έρευνα απασχολούνται σε ξενοδοχεία που είναι ανεξάρτητα και όχι μέλος μιας αλυσίδας.

Ερώτηση 3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΥΝΕΧΩΣ - ΕΠΟΧΙΑΚΑ

| Απαντήσεις | Συνεχώς | Εποχιακά |
|------------|---------|----------|
| | 0 | 5 |



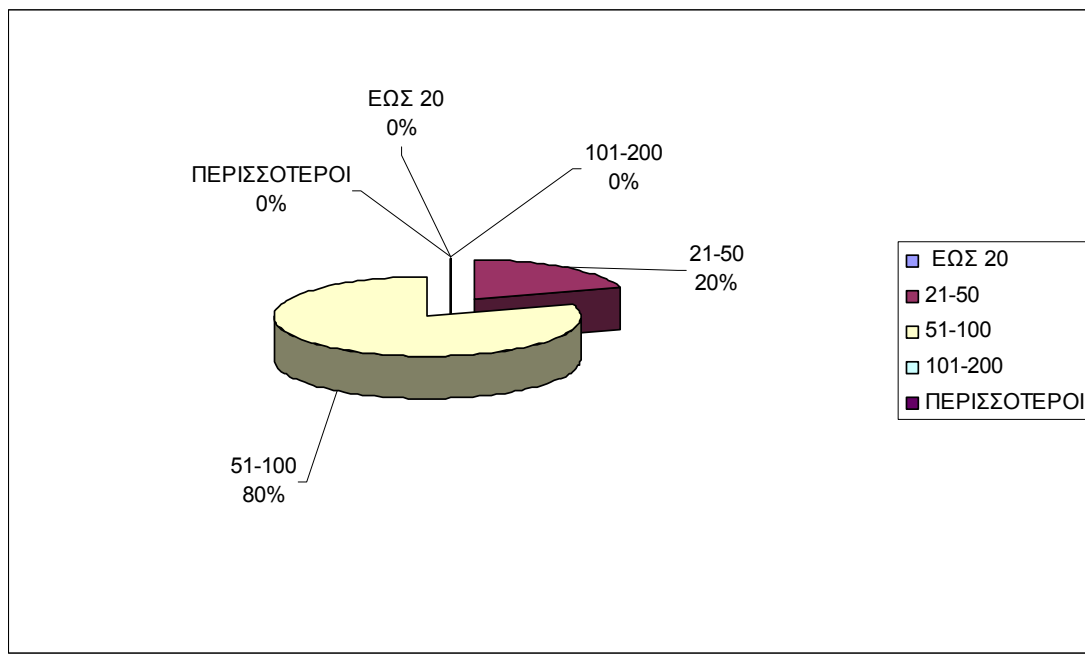
ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Όλα τα άτομα της διοίκησης προσωπικού που αποτελούν δείγμα της έρευνας εργάζονται σε ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχιακά ,για την τουριστική μόνο περίοδο ,στο Ν.Χανίων.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
 ΕΩΣ 20 ΑΠΟ 21 –50 ΑΠΟ 51-100 ΑΠΟ 101- 200
 ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

Ερώτηση 4

| Απαντήσεις | ΕΩΣ 20 | 21-50 | 51-100 | 101-200 | ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ |
|------------|--------|-------|--------|---------|--------------|
| | | 1 | 4 | | |

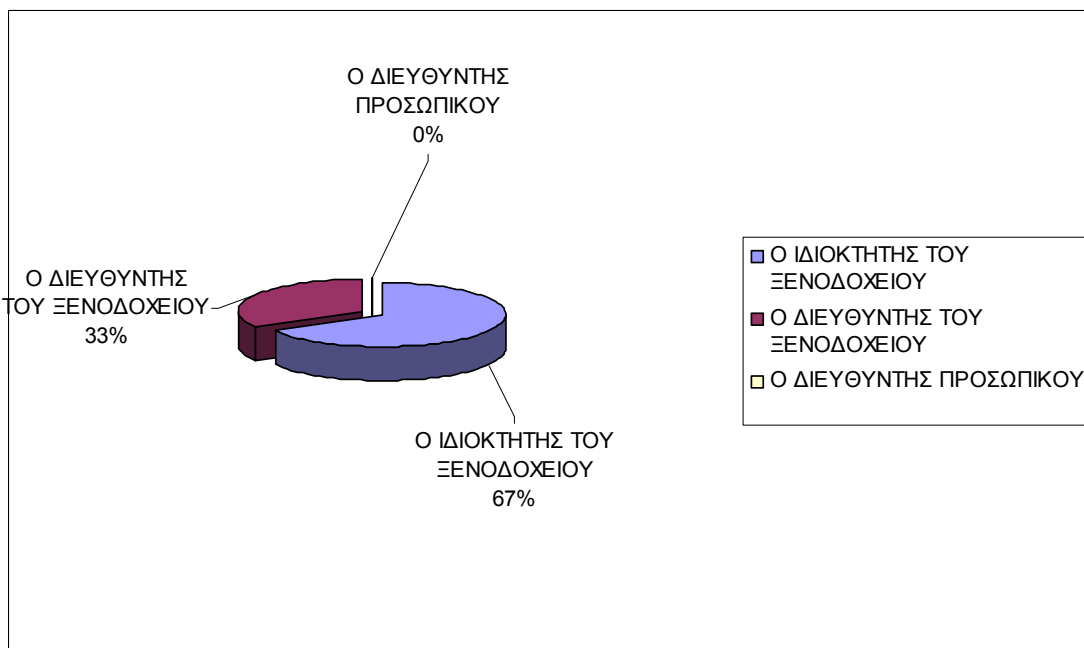


ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού των ξενοδοχείων που συμμετέχουν στην έρευνα ,μέσω των ατόμων της διοίκησης προσωπικού, κυμαίνεται από 51-100 άτομα –προσωπικό , σε ποσοστό 80%.

Ερώτηση 5 ΠΟΙΟΣ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

| Απαντήσεις | Ο ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ | Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ | Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ |
|------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | 4 | 2 | |



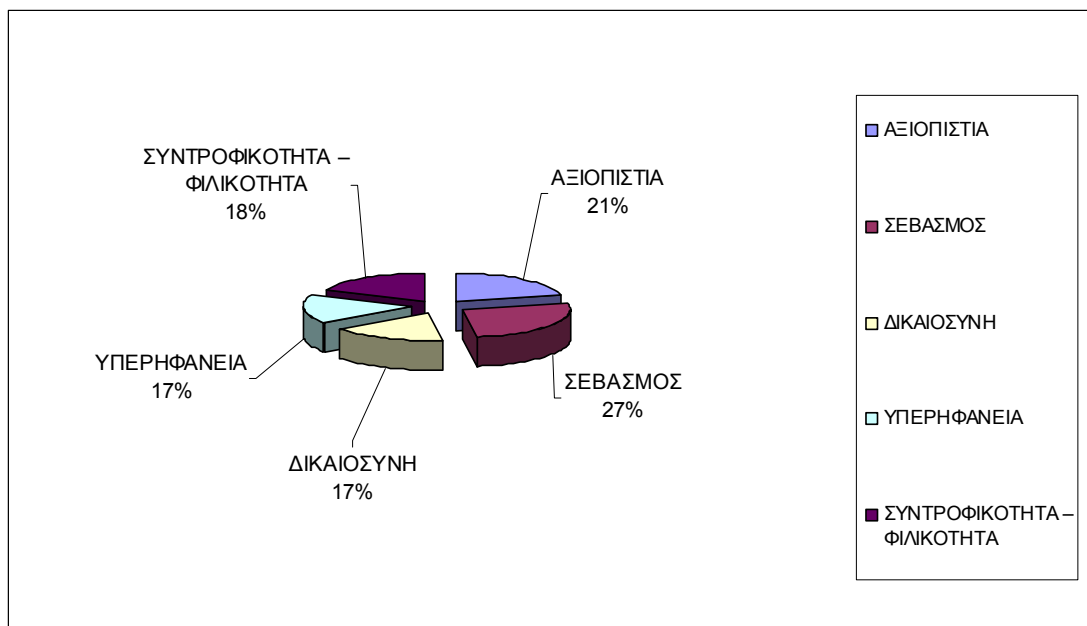
ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Την ευθύνη της επιλογής του προσωπικού την έχουν κατά πολύ μεγάλο ποσοστό οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων (67%). Αυτό φανερώνει, ότι οι μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμα οργανώσει σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις την επιχείρησή τους, όπου η λήψη όλων των αποφάσεων γίνεται αποκλειστικά από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου.

Ερώτηση 6

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΑΣ ΜΕ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟ ΑΡΙΘΜΟ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ 1 ΕΩΣ ΤΟ 5 ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΟΠΩΣ:

| Απαντήσεις | ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ | ΣΕΒΑΣΜΟΣ | ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ | ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ | ΣΥΝΤΡΟΦΙΚΟΤΗΤΑ – ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ |
|------------|------------|----------|------------|-------------|-----------------------------|
| | 20 | 25 | 16 | 16 | 17 |



ΕΡΩΤΗΣΗ 6

Σύμφωνα με τη γνώμη των ατόμων της διοίκησης προσωπικού για τη ξενοδοχειακή επιχείρηση που ανήκουν ,υπερτερεί ο σεβασμός με ποσοστό 27%.Σεβασμός που φανερώνει πως υπάρχει ισορροπία πραγματική και όχι θεωρητική μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής,ότι εκτιμάται η καλή δουλειά και ίσως να υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός ,τα μέσα και η εκπαίδευση για την άσκηση των καθηκόντων της κάθε εργασίας.

Ακολουθεί η αξιοπιστία με ποσοστό 21%,υπάρχουν επιχειρησιακοί στόχοι αλλά ίσως να μην είναι τόσο ξεκάθαροι και σαφής στα άτομα της διοίκησης.

Μετά έρχεται με ποσοστό 18%,η συντροφικότητα ,το κατά πόσο δηλαδή χαίρεται ο κάθε συνάδελφος την επιτυχία του άλλου.

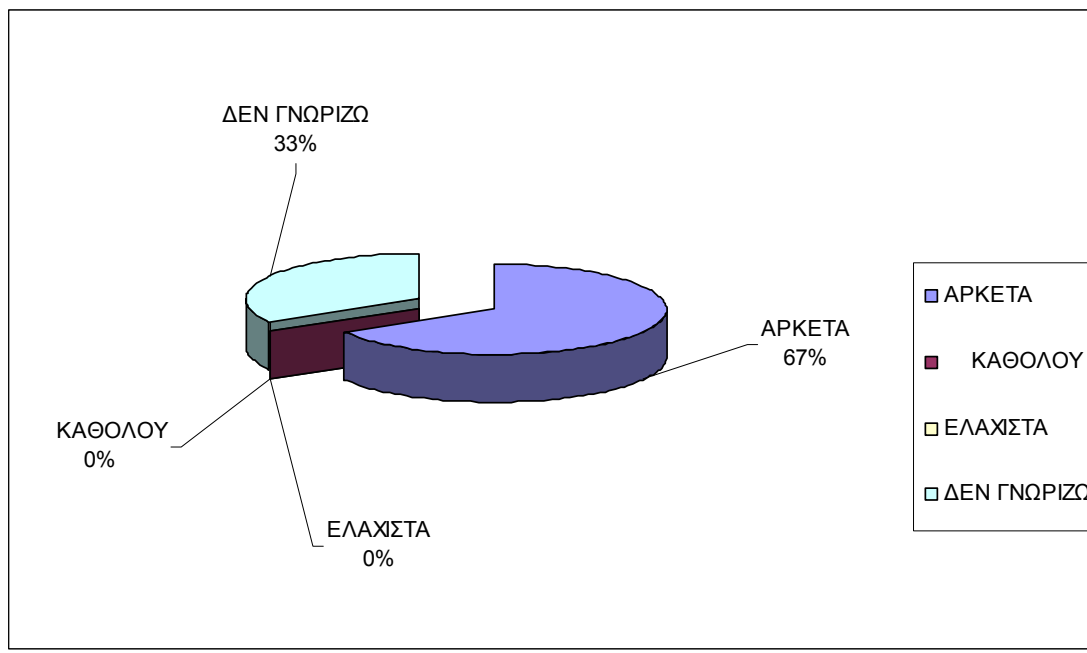
Τελευταία σε ποσοστά με 17% είναι η υπερηφάνεια που αισθάνονται για την επιχείρηση που ανήκουν,και η δικαιοσύνη που επικρατεί σ'αυτή .Ίσως τα ποσοστά να φανερώνουν τη δυσαρέσκεια του προσωπικού από διακρίσεις που έγιναν και την άδικη μοιρασιά της οικονομικής επιτυχίας της επιχείρησης σε ανταμοιβές και παροχές.

Ερώτηση 7

ΚΡΙΝΕΤΕ ΟΤΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΣΗΜΕΡΑ) ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΑΣ?

Απαντήσεις

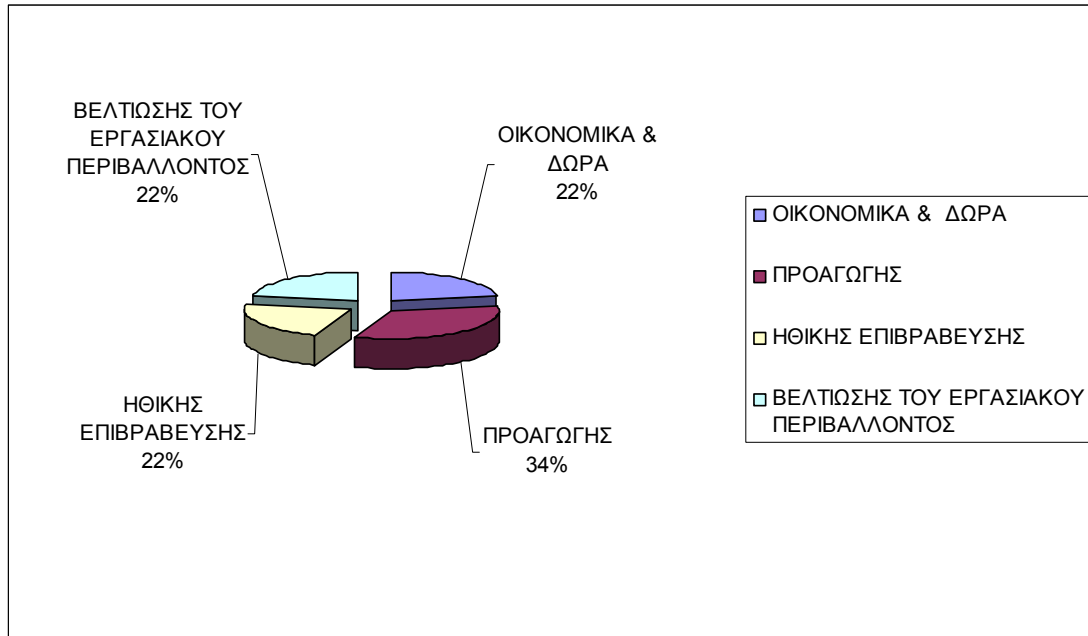
| ΑΡΚΕΤΑ | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΕΛΑΧΙΣΤΑ | ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ |
|--------|---------|----------|-------------|
| 2 | | | 1 |

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7**

Με πολύ μεγάλο ποσοστό (67%) ,οι άνθρωποι της διοίκησης προσωπικού που εφαρμόζουν κάποια μέθοδο παρακίνησης των εργαζομένων στο ξενοδοχείο που ανήκουν, αναγνωρίζουν ότι η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους επηρεάζει θετικά την εργασιακή συμπεριφορά τους και τη γενικότερη απόδοση τους, απαραίτητης για την αύξηση της παραγωγικότητας τους και την επίτευξη των στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Ερώτηση 8 ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔ/ΚΗ ΣΑΣ ΜΟΝΑΔΑ

| Απαντήσεις | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ & ΔΩΡΑ | ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ | ΗΘΙΚΗΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ | ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ |
|------------|-------------------|-----------|---------------------|--|
| | 2 | 3 | 2 | 2 |



ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Τα ποσοστά αφορούν το 60% των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν κάποιες μεθόδους παρακίνησης. Το 40% των επιχειρήσεων δεν εφαρμόζουν κανένα κίνητρο για τους εργαζόμενους, διότι κατά την άποψη τους δεν πρόκειται να βοηθήσει καθόλου την επιχείρηση. Υπάρχουν, δηλαδή, ακόμα μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σε μια τόσο Τουριστική περιοχή όπως είναι το Ρέθυμνο, που δεν έχουν ακόμα αναγνωρίσει την αξία της παρακίνησης, της ‘προθυμίας’ δηλαδή των εργαζομένων να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των δικών τους αναγκών .

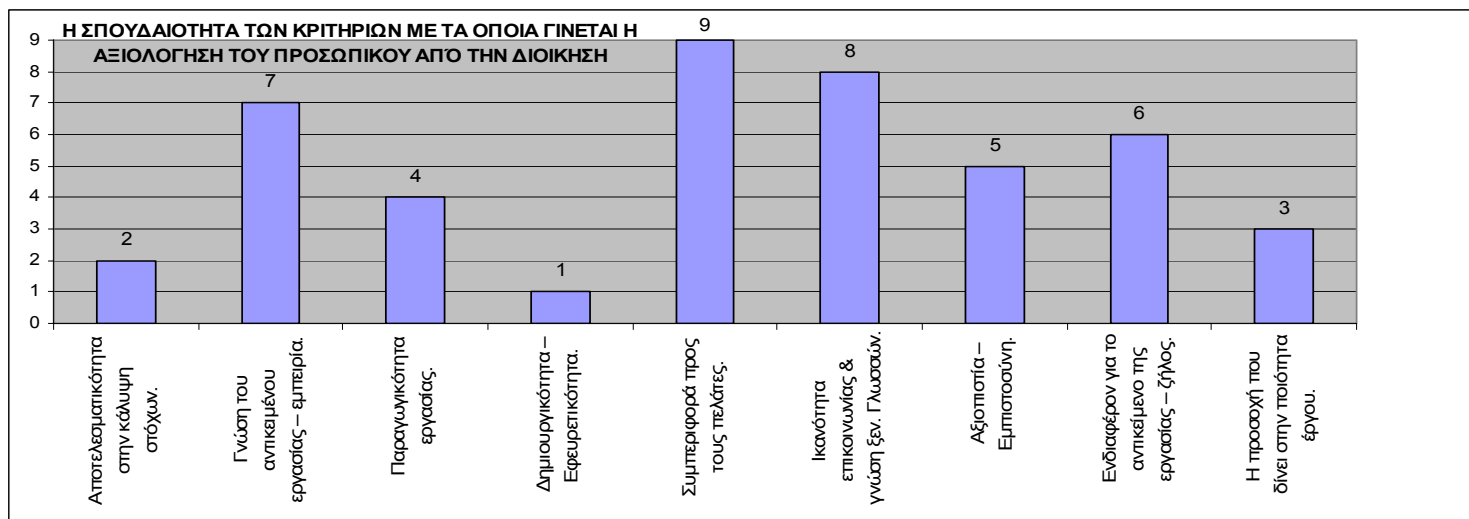
Από τα είδη των κινήτρων που εφαρμόζονται, αυτών δηλαδή που προσελκύουν, κρατούν ή παρακινούν τους εργαζομένους, πρώτη με ποσοστό 34% είναι η προαγωγή. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προτιμούν να προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση της προσφοράς τους ,με την μετακίνησή τους σε μια θέση ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου.

Παρέχουν και άλλα κίνητρα με ίσο ποσοστό (22%),όπως είναι οι οικονομικές παροχές-δώρα, η ηθική επιβράβευση και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος

Ερώτηση 9

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΠΟΙΑ ΣΕΙΡΑ ΘΑ ΚΑΤΑΤΑΣΣΑΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ

| | |
|---|---|
| Αποτελεσματικότητα στην κάλυψη στόχων. | 2 |
| Γνώση του αντικείμενου εργασίας – εμπειρία. | 7 |
| Παραγωγικότητα εργασίας. | 4 |
| Δημιουργικότητα – Εφευρετικότητα. | 1 |
| Συμπεριφορά προς τους πελάτες. | 9 |
| Ικανότητα επικοινωνίας & γνώση ξεν. Γλωσσών. | 8 |
| Αξιοπιστία – Εμπιστοσύνη. | 5 |
| Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας – ζήλος. | 6 |
| Η προσοχή που δίνει στην ποιότητα έργου. | 3 |



ΕΡΩΤΗΣΗ 9

Κατά τη διάρκεια αξιολόγησης του προσωπικού, η συμπεριφορά προς τους πελάτες έχει το μεγαλύτερο βαθμό σπουδαιότητας. Οι υπάλληλοι πρέπει να προσφέρουν άμεση εξυπηρέτηση ,να είναι ευγενικοί, καλοπροαίρετοι και ευαίσθητοι στα παράπονα των πελατών. Κι' αυτό γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας είτε ως πελάτης είτε ως εργαζόμενος παίζει καθοριστικό ρόλο για την ευημερία μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Ακολουθεί ,με υψηλό ποσοστό για τον ίδιο ακριβώς λόγο, η ικανότητα επικοινωνίας με τον πελάτη ,ενώ η γνώση ξένων γλωσσών είναι απαιτητή από το προσωπικό.

Αμέσως μετά σε βαθμό σπουδαιότητας ,έρχεται η γνώση του αντικειμένου της εργασίας και η εμπειρία. Όσο πιο σωστή κατάρτιση έχει ο υπάλληλος τόσο πιο καλή εξυπηρέτηση θα έχει ο πελάτης.

Το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας ,ο ζήλος και η προσπάθεια που καταβάλλει ακολουθεί σε σπουδαιότητα, σε αρκετά υψηλή θέση, γι' αυτό και κάποια μορφή παρακίνησης των εργαζομένων μπορεί να βελτιώσει, να επηρεάσει θετικά την συμπεριφορά τους, πετυχαίνοντας έτσι μεγαλύτερη ικανοποίηση για τον πελάτη.

Με μέσο βαθμό σπουδαιότητας, στην αξιολόγηση του προσωπικού είναι η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη που τρέφει η επιχείρηση στους εργαζόμενους.

Ακολουθεί ,στο βαθμό σπουδαιότητας που δίνουν οι υπεύθυνοι της αξιολόγησης προσωπικού, η παραγωγικότητα της εργασίας, ο βαθμός δηλαδή της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος και η επιμονή .Ίσως λόγω του ότι η επιχειρησιακή έρευνα (χρονικός προγραμματισμός-προγραμματισμός εργασίας)δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό ακόμα στις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ,κατέχει σχετικά χαμηλή θέση σπουδαιότητας.

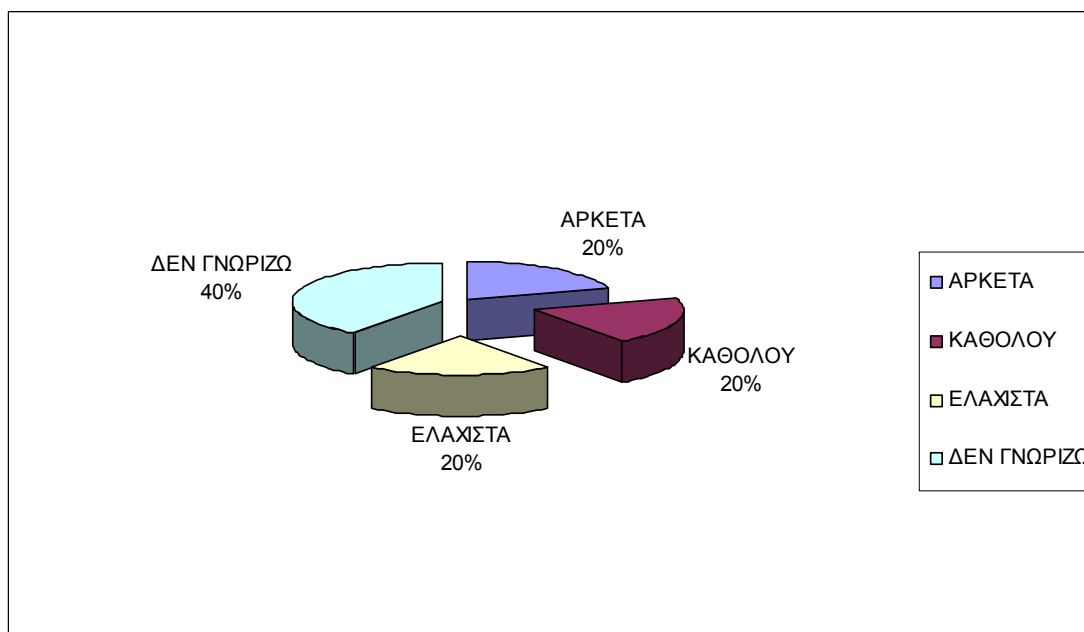
Έρχεται αμέσως μετά, η αποτελεσματικότητα στην κάλυψη στόχων. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ζωτικό στοιχείο υγιούς ανάπτυξης ατόμου και επιχείρησης.

Τελευταίες σε σειρά βαθμού σπουδαιότητας στην αξιολόγηση του προσωπικού αλλά υπολογίσιμες, είναι η δημιουργικότητα και η εφευρετικότητα των εργαζομένων .

Ερώτηση 10 ΑΝ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΑΚΟΜΑ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟ/ΧΕΙΟ ΣΑΣ,
 ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΟΔΗΓΗΣΕΙ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
 ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ

Απαντήσεις

| ΑΡΚΕΤΑ | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΕΛΑΧΙΣΤΑ | ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ |
|--------|---------|----------|-------------|
| 1 | 1 | 1 | 2 |



ΕΡΩΤΗΣΗ 10

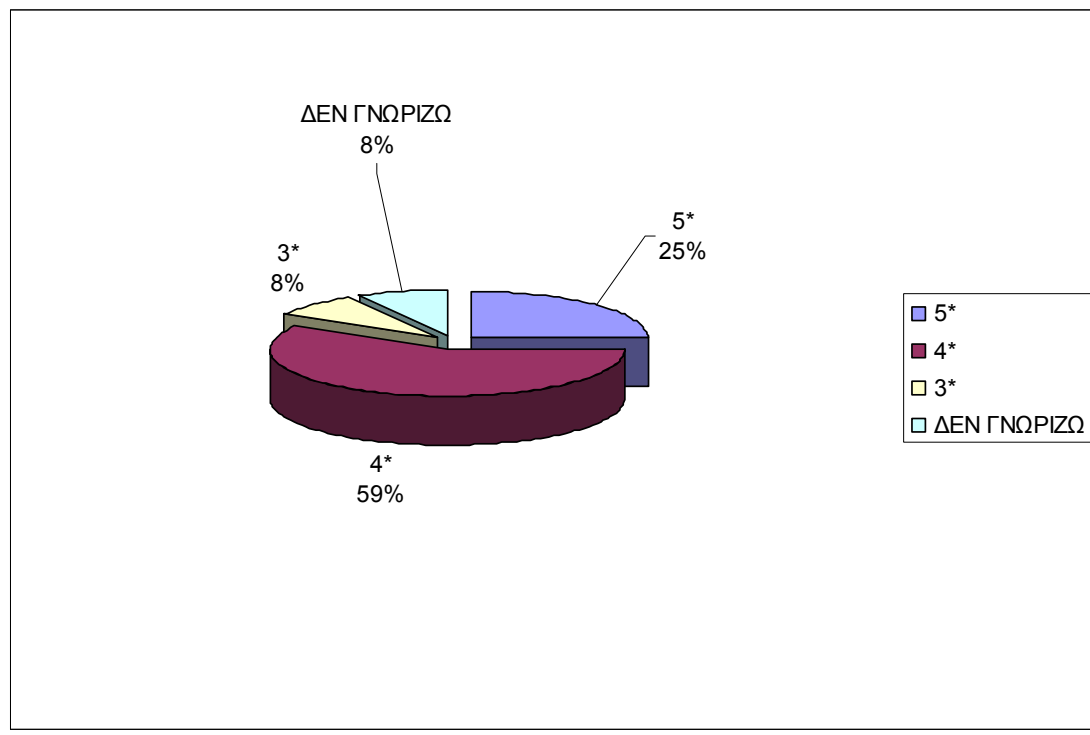
Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζονται μέθοδοι παρακίνησης, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (40%), **δεν γνωρίζει** αν κάποια μέθοδος παρακίνησης θα μπορούσε να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης της ξενοδοχειακής μονάδας και σε ποιο βαθμό. Το ποσοστό αυτό αντικατοπτρίζει την **έλλειψη εκπαίδευσης** μέσα και έξω από την επιχείρηση στο προσωπικό, **σε θέματα μάρκετινγκ**.

Με ίσο ποσοστό (20%) ακολουθούν οι γνώμες για «αρκετά», «ελάχιστα», και «καθόλου», σχετικά με τη συμβολή της παρακίνησης στην απόδοση του προσωπικού.

• ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΪΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Ερώτηση1 ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΘΕ 5* 4* 3* ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

| Απαντήσεις | 5* | 4* | 3* | ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ |
|------------|----|----|----|-------------|
| | 3 | 7 | 1 | 1 |

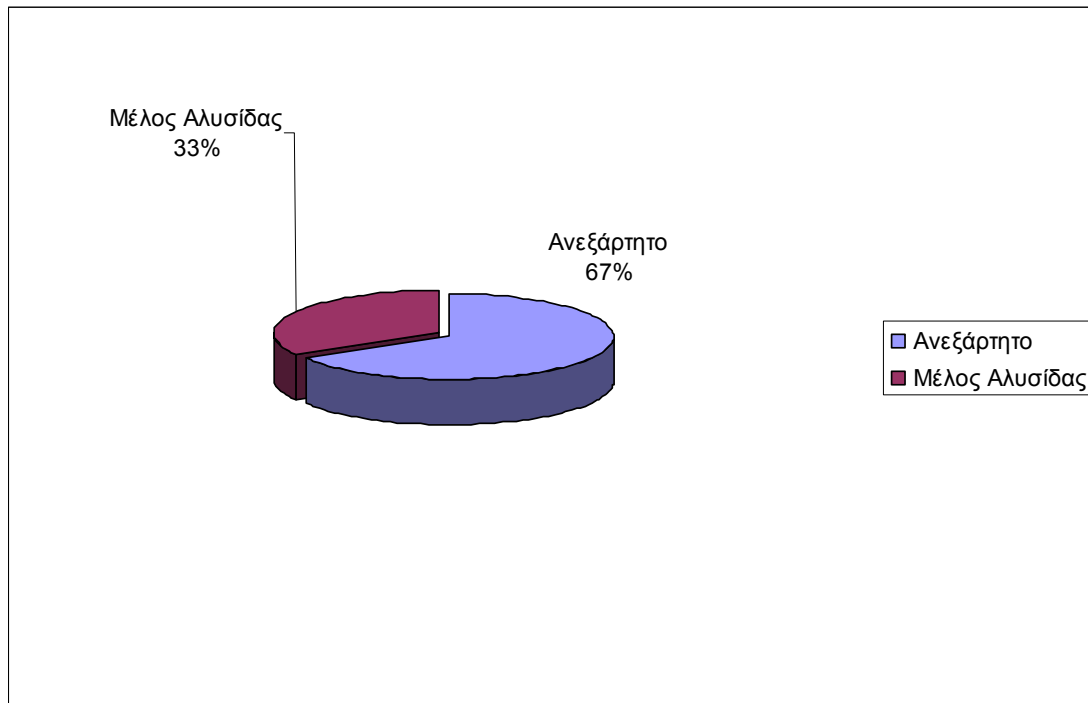


ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Η πλειοψηφία των ξενοδ/κων μονάδων της έρευνας 84% ανήκει σε υψηλές κατηγορίες των 4* και 5 αστερών ενώ το 8% των εργαζομένων δεν γνώριζαν καν την κατηγορία του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονταν!! Προφανώς από μειωμένη ενημέρωση που έκανε η ηγεσία.

Ερώτηση2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΕΙΝΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ Ή ΜΕΛΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

| Απαντήσεις | Ανεξάρτητο | Μέλος Αλυσίδας |
|------------|------------|----------------|
| | 8 | 4 |



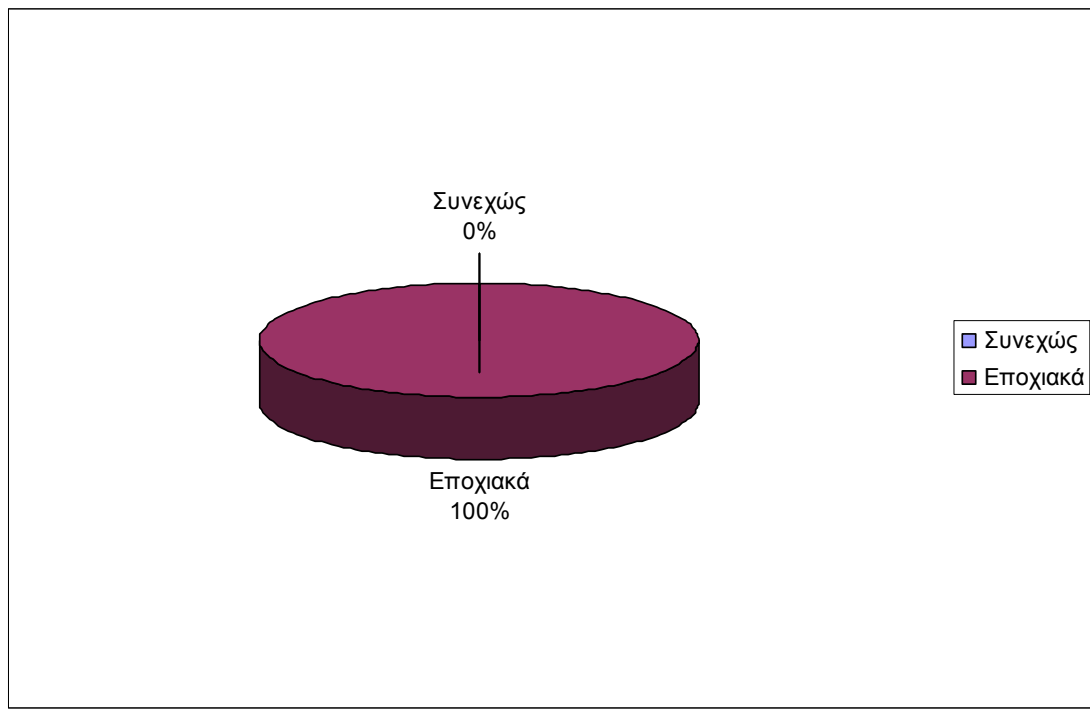
ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Στην έρευνα περιλαμβάνονταν και ανεξάρτητα 67% αλλά και μέλη ξενοδ. Αλυσίδων 33%.

Ερώτηση 3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΥΝΕΧΩΣ - ΕΠΟΧΙΑΚΑ

Απαντήσεις

| Συνεχώς | Εποχιακά |
|---------|----------|
| 0 | 12 |

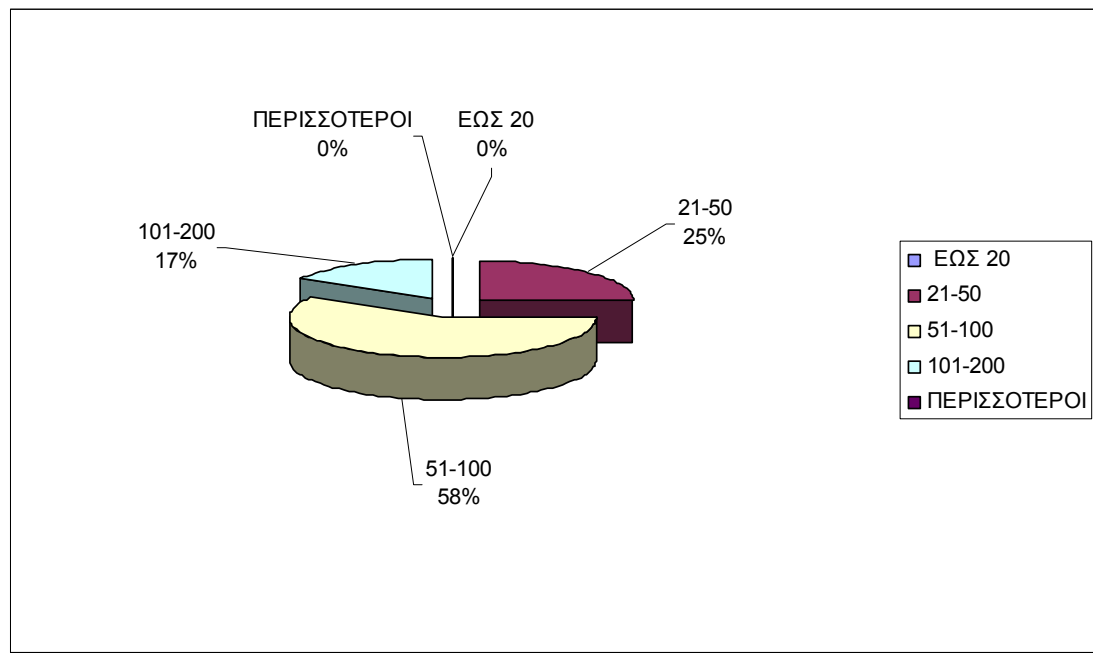


ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Το σύνολο του δείγματος λειτουργεί εποχιακά μόνον.

Ερώτηση 4 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΩΣ 20 ΑΠΟ 21 –50 ΑΠΟ 51-100 ΑΠΟ 101- 200 ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

| Απαντήσεις | ΕΩΣ 20 | 21-50 | 51-100 | 101-200 | ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ |
|------------|--------|-------|--------|---------|--------------|
| | | 3 | 7 | 2 | |

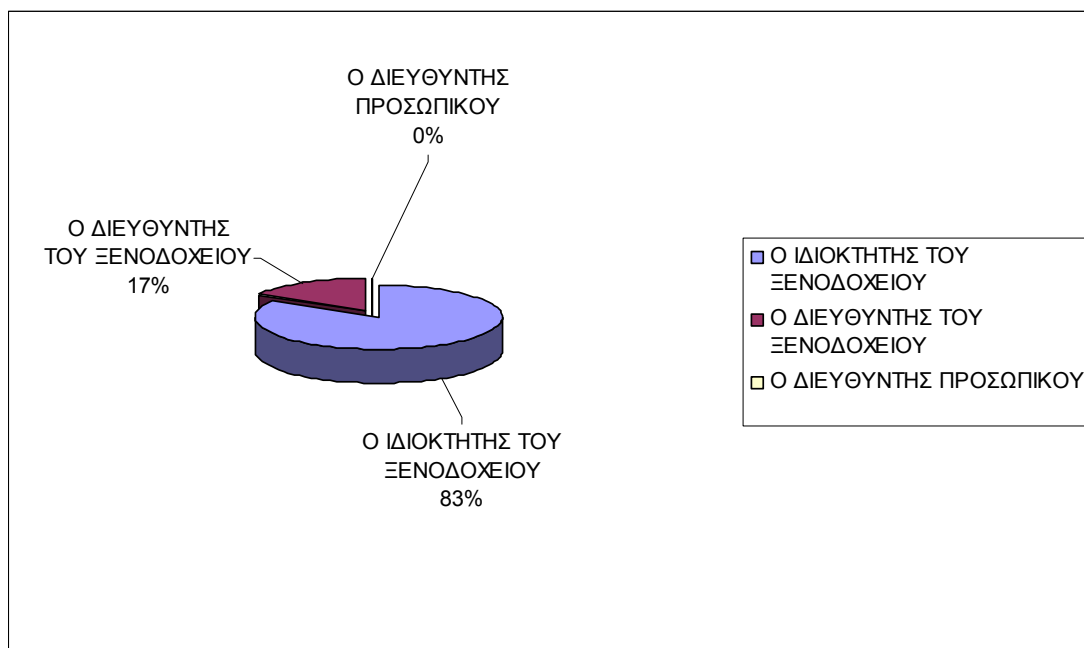


ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Το 58% των μονάδων απασχολούν από 51 έως και 100 άτομα προσωπικό ενώ το 17% του δείγματος απασχολεί από 101 έως 200 άτομα. Επίσης υπάρχει και ένα ποσοστό 25% που το προσωπικό είναι από 21 έως 50 άτομα.

Ερώτηση 5 ΠΟΙΟΣ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

| Απαντήσεις | Ο ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ | Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ | Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ |
|------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | 10 | 2 | |



ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Παρατηρούμε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 83% στις μονάδες του δείγματος όπου οι εργαζόμενοι για να προσληφθούν θα πρέπει να έχουν την προτίμηση – έγκριση του ιδιοκτήτη της ξεν. Μονάδας και μόνο ένα 17% προσλαμβάνετε με 100% ευθύνη του διευθυντή προσωπικού της μονάδας χωρίς το «βέτο» του ιδιοκτήτη.

Υπάρχει δηλαδή ακόμα το σύστημα της πρόσληψης από τον ίδιο τον επιχειρηματία.

Τα κριτήρια, τα οποία δεν αποκλείεται μεν να βασίζονται σε επιστημονικά δεδομένα, αλλά δεν πείθουν δε για την επιχειρησιακή αντικειμενικότητα τους.

Παραβιάζουν την ελευθερία επιλογής του προσωπικού, από το διευθυντικό προσωπικό των μονάδων.

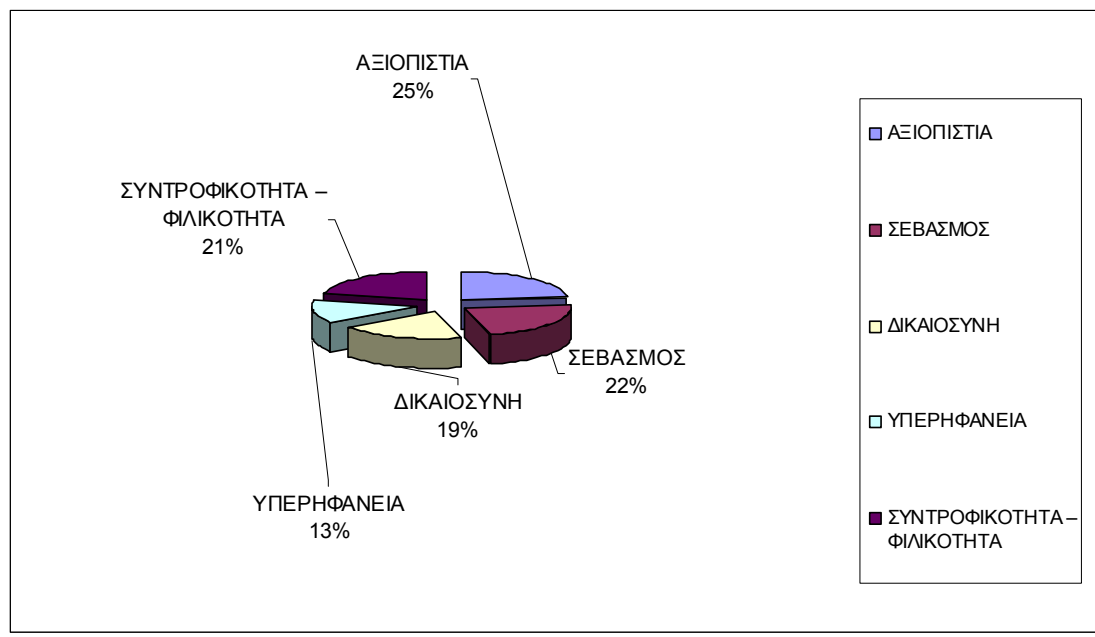
Η επιλογή θα πρέπει να γίνεται συστηματικά με κάποια κριτήρια με μόνο γνώμονα την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων για τους οποίους ευθύνεται η διοίκηση και όχι η ιδιοκτησία.

Ερώτηση 6

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΑΣ ΜΕ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟ ΑΡΙΘΜΟ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ 1 ΕΩΣ ΤΟ 5 ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΟΠΩΣ:

Απαντήσεις
πολλαπλές

| ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ | ΣΕΒΑΣΜΟΣ | ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ | ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ | ΣΥΝΤΡΟΦΙΚΟΤΗΤΑ – ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ |
|------------|----------|------------|-------------|-----------------------------|
| 53 | 50 | 43 | 30 | 48 |



ΕΡΩΤΗΣΗ 6

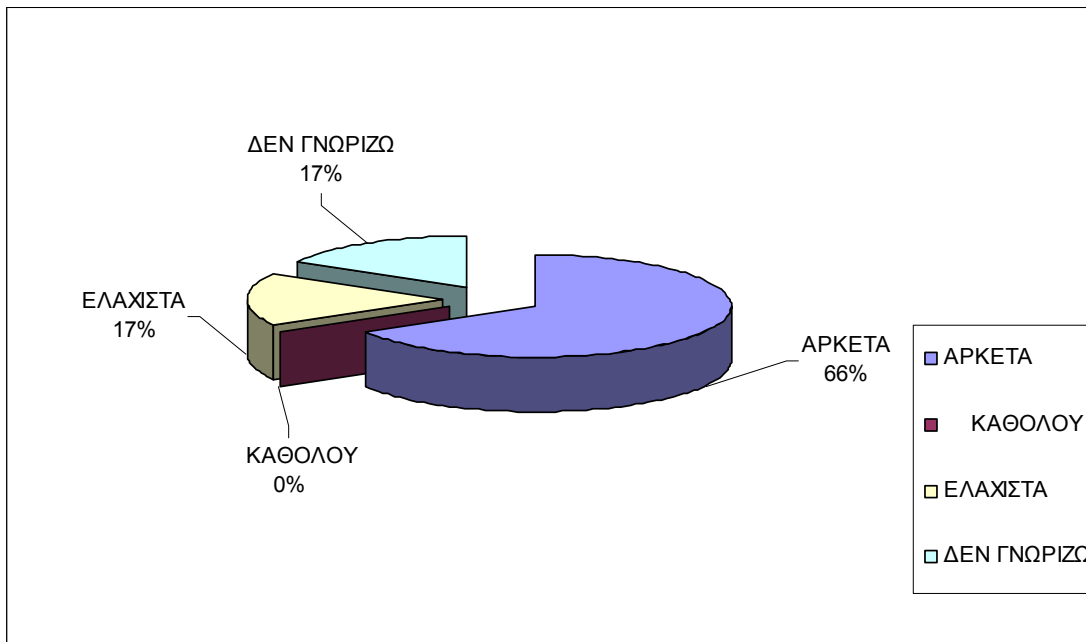
Στην βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών ποιότητας από το προσωπικό των ξενοδοχείων παρατηρούμε ότι αναγνωρίζετε η αξιοπιστία τους και ο σεβασμός που εμπνέουν στο σύνολό τους οι μονάδες αλλά υπάρχει σε όλες τις περιπτώσεις μία εντύπωση μειωμένης επικράτησης δικαιοσύνης στις σχέσεις πράγμα που έχει και εμφανή αντίκτυπο στην αίσθηση υπερηφάνειας η οποία και βαθμολογήθηκε χαμηλότερα από όλα τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται από το προσωπικό στις επιχειρήσεις που εργάζονται.

Εδώ αξίζει να σταθεί κανείς και να ανακαλύψει τι ακριβώς χρειάζεται η κάθε μονάδα για να αντιστραφεί η αίσθηση αδικίας και η έλλειψη υπερηφάνειας που έχει το προσωπικό ώστε να πετύχει την μεγαλύτερη ηθική ικανοποίηση του και μέσω αυτής την αύξηση της παραγωγικότητας του.

Ερώτηση 7 ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΟΤΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΣΗΜΕΡΑ) ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΑΣ?

Απαντήσεις

| ΑΡΚΕΤΑ | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΕΛΑΧΙΣΤΑ | ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ |
|--------|---------|----------|-------------|
| 8 | | 2 | 2 |



ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Εδώ παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του προσωπικού αναγνωρίζει την συμβολή των κινήτρων στην απόδοσή του σε ποσοστό 66% σαν αρκετά σημαντικό παράγοντα. Παρακίνησης.

Ένα 17% επίσης παρατηρεί έστω και ελάχιστη συμβολή των κινήτρων στην θετική επιρροή που αυτά ασκούν στους εργαζόμενους. Μόνο ένα ποσοστό 17% αγνοεί την συμβολή της παρακίνησης στην απόδοση του προσωπικού πράγμα που μπορεί να οφείλεται απλά στην μη εφαρμογή κινήτρων από την διοίκηση στις μονάδες τους.

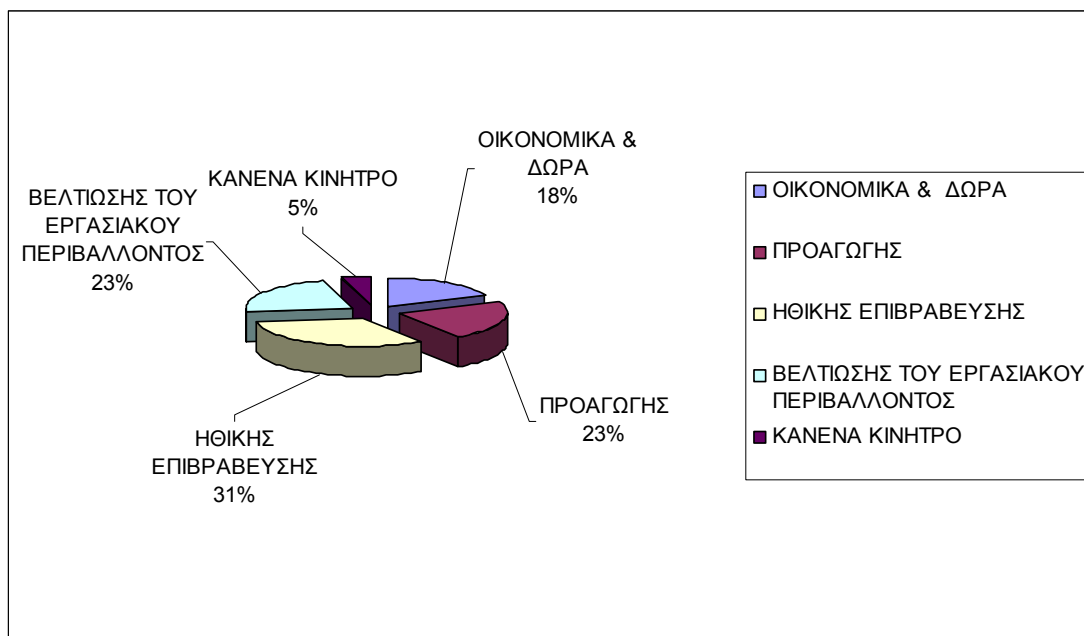
Παρατηρούμε λοιπόν την θετική στάση και την αποδοχή των κινήτρων από τους εργαζόμενους .

Ερώτηση 8

ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔ/ΚΗ ΣΑΣ ΜΟΝΑΔΑ

Απαντήσεις
πολλαπλές

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ & ΔΩΡΑ | ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ | ΗΘΙΚΗΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ | ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | ΚΑΝΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΟ |
|-------------------|-----------|---------------------|--|----------------|
| 4 | 5 | 7 | 5 | 1 |



ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Παρατηρούμε να μοιράζονται τα είδη κινήτρων (όπου αυτά εφαρμόζονται) σε σχεδόν ίσα μερίδια, με «ουραγό» τις οικονομικές επιβραβεύσεις. Επίσης παρατηρούμε ότι ενώ οι ηθικές επιβραβεύσεις είναι οι πιο «οικονομικές» στην εφαρμογή τους δεν έχουν αξιολογηθεί αρκετά από τις διοικήσεις και δεν εφαρμόζονται σε όλες τις μονάδες όπως κατά τη γνώμη μας θα έπρεπε. Ίσως είναι ένας παράγοντας που συντελεί στην χαμηλή υπερηφάνεια που αισθάνονται κάποιοι από τους εργαζόμενους.

Ελεύθερη Ερώτηση: Πληροφορίες κοινωνικής κατάστασης

Φύλλο

| ΑΝΔΡΕΣ | ΓΥΝΑΙΚΕΣ |
|--------|----------|
| 4 | 8 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.

Ο Ελληνικός τουρισμός αποτελεί ένα τομέα που συνεισφέρει πολλαπλά στην οικονομία σε εθνικό ,περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, γι' αυτό η ανάπτυξη του τουρισμού είναι πρώτης προτεραιότητας.

Στην Ελλάδα ο αριθμός των εργαζομένων σε τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ξεπερνά τις 250.000 και αντιπροσωπεύει το 7,2 των συνολικών θέσεων εργασίας. Όμως στη χώρα μας όσο και στα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη μέλη, ο αριθμός των ατόμων με τα απαραίτητα τυπικά προσόντα στο τομέα του τουρισμού και της ξενοδοχείας δεν υπερβαίνει το 6-7% (Λιοναράκης ,1998)

Τα τουριστικά έσοδα βασίζονται στην Ελλάδα σε μεγάλους αριθμούς τουριστικών αφίξεων των οποίων ο σύντομος χρόνος παραμονής συνδυάζεται με χαμηλή ημερήσια δαπάνη. Η χαμηλή κατά κεφαλή ημερήσια δαπάνη δείχνει ότι δεν σημειώθηκε σημαντική πρόοδος προς τον "επιλεκτικό" τουρισμό και ταυτόχρονα λειτουργεί αποτρεπτικά για την ανάληψη επενδύσεων ποιοτικής αναβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών(Ζευγαρίδης και Σταματιάδης,1992)

Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος στη διεθνή αγορά συνεχίζει να στηρίζεται στις χαμηλές τιμές και στο μαζικό τουρισμό παραθεριστικού χαρακτήρα, διευκολύνοντας έτσι μονοπωλιακές πρακτικές ξένων τουριστικών πρακτόρων.

Ο χαμηλός βαθμός εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του τουριστικού τομέα συνιστά μαζί με άλλους παράγοντες ,τη χαμηλή ποιοτικής στάθμης για παράδειγμα της καθαριότητας ,της υγείας, της δημόσιας υποδομής των μεταφορών κ.τ.λ. ισχυρά εμπόδια στην απεμπλοκή του ελληνικού τουρισμού από τις πιο πάνω καταστάσεις

Υπάρχει ανάγκη για υποχρεωτική στροφή στον ποιοτικό τουρισμό. Πέρα από τη βελτίωση της ξενοδοχειακής υποδομής περισσότερο κρίσιμη καθίσταται ίσως η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απαιτούνται δράσεις που να μπορούν να κινητοποιήσουν την ιδιωτική πρωτοβουλία και να κατευθύνουν τον ανταγωνισμό στην προσέλκυση πελατών μέσω της ποιότητας και όχι μόνο μέσω των τιμών.

Η σπουδαιότητα και η αξία της ποιότητας των υπηρεσιών έχει ευρέως αναγνωριστεί ως ο παράγων "κλειδί" για την αύξηση της παραγωγικότητας, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αποδοτικότητα της επιχείρησης και

κυρίως ως ευκαιρία να προσφέρει στην επιχείρηση ένα διαφοροποιημένο προϊόν και εγγυημένο προϊόν-υπηρεσία.

Όμως η ποιότητα υπηρεσιών είναι δύσκολο να σχεδιαστεί και να ελεγχθεί ,εκτός αν τα στελέχη αναπτύξουν τέτοιες φιλοσοφίες και στρατηγικές οι οποίες να ενισχύουν και να εξυπηρετούν την αντίληψη και ιδέα της ποιότητας.

Η ανθρώπινη επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα του ξενοδοχείου διότι επηρεάζει τις διαθέσεις των εργαζομένων που με τη σειρά τους επηρεάζουν τις διαθέσεις της πελατείας

Στην τελευταία παγκόσμια έρευνα της Globescan για την επιχειρησιακή κοινωνική ευθύνη μεταξύ άλλων καταγράφηκε και η άποψη των πολιτών από 20 χώρες σε ότι αφορά τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων.

Στην κορυφή των ευρημάτων είναι η τίμια μεταχείριση των εργαζομένων (σε ποσοστό 26%) η προστασία του περιβάλλοντος (19%),η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και η προσφορά στην οικονομική ανάπτυξη (17%) ,η προσφορά κοινωνικών υπηρεσιών / επιστροφή των ωφελειών στην κοινωνία(14%),η καλή ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων /υπηρεσιών(12%) ,η εντιμότητα(7%),οι δωρεές για φιλανθρωπικούς σκοπούς(7%) κ.τ.λ.(Economist-εφ. Καθημερινή Μάρτιος, 2006)

Είναι εμφανές ότι στο μυαλό των πολιτών –καταναλωτών ,έννοια της επιχειρησιακής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει διάφορες μορφές με κορυφαίες τη σωστή συμπεριφορά των επιχειρήσεων προς τον άνθρωπο και των περιβάλλον, και για αυτό αποτελεί συχνά αντικείμενο σκληρής κριτικής.

Η κοινωνική ευαισθησία ανταμείβει τις επιχειρήσεις με πολλούς τρόπους. Εξασφαλίζει αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον ,συμβάλλει στην ευδαιμονία των εργαζομένων, αυξάνει την παραγωγικότητα τους μειώνει το κόστος απολύσεων και προσλήψεων και γενικά βελτιώνει την επιχειρησιακή εικόνα

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αρχίσει να γίνεται ευρέως αποδεκτός ο πολύτιμος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη διατηρησιμότητα της επιχειρηματικής επιτυχίας ενώ πλέον οι σύγχρονες τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο στη διοίκηση και οργάνωση των επιχειρήσεων

Η προστασία και η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προτεραιότητες στο πλαίσιο της ολιστικής θεώρησης της επιχειρησιακής κοινωνικής ευθύνης. Είτε οι άνθρωποι αυτοί είναι εργαζόμενοι ή συνεργάτες και πελάτες είτε μέλη της τοπικής κοινωνίας που φιλοξενεί τις δράσεις της επιχείρησης.

Το να υπερβαίνεις τις προσδοκίες των πελατών ,προσδοκίες που προέρχονται από τις προσωπικές αξίες του πελάτη δηλαδή από τις εμπειρίες του ,την κουλτούρα και από τις προσωπικές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που τον επηρεάζουν είναι καθοριστικά σημαντικό .Πρέπει οι πελάτες να εμπιστεύονται την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Πρέπει να αξιοποιηθούν στο μέγιστο όλες οι ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών της και αυτές οι ικανότητες πηγάζουν από την ποιότητα των εργαζομένων Αυτή η φιλοσοφία οδηγεί την ξενοδοχειακή επιχείρηση στο να πρέπει να επενδύει πάρα πολύ στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων να γίνεται σε αρμονικό συνδυασμό με την επιχειρησιακή στρατηγική. Μέσω της επιτυχημένης χρήσης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της πρέπει να στοχεύει να εδραιώσει την ηγετική της παρουσία ,καλλιεργώντας παράλληλα την κοινωνικής ευαισθησία σεβόμενοι τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια όχι μόνο των πελατών της αλλά και των εργαζομένων της. Οι εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελούν το πραγματικό κεφάλαιο της. Ανοικτή επικοινωνία μαζί τους και άκουσμα των ιδεών και κριτικών τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ταυτισμένοι με τις προσδοκίες της επιχείρησης και να είναι επαρκώς εξοπλισμένοι με πόρους , εργαλεία ,πληροφορίες και υποστήριξη ώστε να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.

Τόσο η εκπαίδευση όσο και η ανάπτυξη απευθύνονται σε όλους τους εργαζομένους, καθώς ένας από τους πλέον σημαντικούς στόχους της είναι η διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού και η κινητοποίηση του για την επίτευξη των ατομικών και ομαδικών στόχων.

Επιπροσθέτως κύριος στόχος είναι η συνεχής βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος ,ελαχιστοποιώντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και απομακρύνοντας τυχόν αποθαρρυντικούς παράγοντες. Η αναγνώριση και η ανταμοιβή αποτελούν σημαντικούς παραμέτρους στην επίτευξη ενός άρτιου εργασιακού περιβάλλοντος, που εξασφαλίζει συνθήκες ευχάριστης και παραγωγικής εργασίας.

Η ηθική και οικονομική υποστήριξη των εργαζομένων με παράλληλη εφαρμογή πρακτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ βασική.

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί για παράδειγμα να προσφέρει ,ταξίδια έκπληξη σε συγκεκριμένους εργαζομένους με αφορμή προσωπικών επετείων ή την γενικότερη προσφορά τους ,εορταστικές εκδηλώσεις, συμβόλαια ομαδικής ασφάλισης με ικανοποιητικές παροχές καθώς και οικονομικές διευκολύνσεις μεγάλου

ύψους, δώρα-έκπληξη σε όσους προτείνουν ιδέες για σημαντικές βελτιώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχοντας εργασιακό περιβάλλον που τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, θα πρέπει να προάγει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και να απελευθερώνει το δυναμικό και το ταλέντο κάθε εργαζομένου, ενώ θα πρέπει να προσελκύει τα στελέχη με τις υψηλότερες ικανότητες στην αγορά, ταλαντούχων δηλαδή ανθρώπων.

Πρέπει να υπάρχει δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης των εργαζομένων με εφαρμογή της φιλοσοφίας για την αποδοχή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας.

Κάθε εργαζόμενος μέσα από ένα θεσμοθετημένο διάλογο συζητά με τον προϊστάμενο του και σχεδιάζουν μαζί τα μελλοντικά βήματα που θα αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις ατομικές του δυνατότητες. Πρέπει να επιτευχθούν συνθήκες που ευνοούν την άτυπη ,από κάτω προς τα πάνω και αντίστροφα ,επικοινωνία. Η διαφάνεια στις διαδικασίες της επιχείρησης και η ανοιχτή πληροφόρηση ενισχύουν το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Η επιχείρηση θα πρέπει να χαράξει μια πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού η οποία θα εγγυάται ίσες ευκαιρίες σε όλους, και θα καλλιεργεί την ατομική υπευθυνότητα και δημιουργικότητα .

Η δέσμευση και η δημιουργικότητα όλων των εργαζομένων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης θα επιτρέψει να πετύχει και να υπερβεί τους στόχους αξίας και κερδοφορίας που είχε θέσει.

Μια ξενοδοχειακή και γενικότερα επιχείρηση ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες όταν έχει ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική , παράγοντες που πρέπει να αποτελούν και "κτήμα" των εργαζομένων. Επίσης ξεχωρίζει όταν αναγνωρίζει και στην πράξη τον εργαζόμενο της ως τον κύριο υπεύθυνο της επιχειρηματικής της επιτυχίας και όταν ανταποδίδει και επιβραβεύει την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων με ανώτερες του μέσου όρου της αγοράς αμοιβές ,bonus,και λοιπές παροχές. Τέλος μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες όταν είναι σε θέση να προσελκύει ,να διατηρεί ,αλλά και να αναπτύσσει τους "καλύτερους" εργαζομένους της αγοράς και όταν είναι σε θέση να προβλέπει αλλά και να προσαρμόζεται έγκαιρα στις αλλαγές που επίκεινται στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ο συντονισμός και η άπογη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων Βεβαίως η αντικειμενικότητα στην προώθηση των εργαζομένων ,η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και η ευέλικτη εσωτερική λειτουργία αποτελούν επίσης συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η πίεση για την αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση των εξόδων είναι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολύ μεγάλη.

Βελτίωση παραγωγικότητας πετυχαίνεται με αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με ίδιο κόστος ή με μείωση του κόστους με σταθερή απόδοση. Όταν λοιπόν παρατηρείται μείωση της απόδοσης του προσωπικού ή αποχωρήσεις από τη ξενοδοχειακή επιχείρηση είτε ακόμα όταν απαιτείται μεγαλύτερη αποδοτικότητα από την υπάρχων για την κάλυψη επιχειρησιακών αναγκών ή προσπάθεια εξέλιξης των εργαζομένων για να γίνουν στο μέλλον επιτυχημένα στελέχη της απαιτείται η παρακίνηση τους. Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα. Συνήθως οι επιχειρήσεις, όπως εκφράζονται από τη διοίκηση τους, έχουν κάποια προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους.

Όμως οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα και να αξιολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά.

Γι' αυτό απαιτείται η καλύτερη διοικητική λύση ανάλογα με το πρόβλημα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, επιτυγχάνοντας έτσι αύξηση της παραγωγικότητας μέσω όμως της μέγιστης ικανοποίησης των αναγκών και επιθυμιών των εργαζομένων. Υπάρχει ανάγκη από αποτελεσματικό μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, όπου η επιλογή κατάλληλου προσωπικού μπορεί να μειώσει το κόστος από την «παρακίνηση».

Τελικά ο επόπτης που μπορεί να πετύχει και δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και ταύτιση αναγκών επιχείρησης και εργαζομένων δικαιολογεί την εκτίμηση και από μέρους του προσωπικού και από μέρους της επιχείρησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- i. Ανδριώτης Κ 2002 «Διεύθυνση Τουριστικών Επιχειρήσεων.»
- ii. Βασιλείου Θ. Α. & Σταματάκης Ν. 1992 «Λεξικό Επιστημών του Ανθρώπου»
- iii. Βελισσαρίου Ε. Καραχοντζίτης Δ. Κομνηνάκης 2000 «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του τουρισμού και των τουριστικών υπηρεσιών.» Ε.Α.Π. Πάτρα
- iv. Γαργαλιάνος 1996 «Οδηγός για νέους Μάνατζερ» Δημοκρήτσιο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- v. Ζευγαρίδης Σ. & Σταματιάδης Γ. 1992 «Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού» Organopublica Αθήνα
- vi. Θερίου Γ. Νικόλαος «Στρατηγική Διοίκηση επιχειρήσεων»
- vii. Καθημερινή. Εφημερ. THE ECONOMIST τεύχος 26 Μάρτιος 2006
- viii. Κανελλόπουλος Χ. 1990 «Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες»
- ix. Λαλούμης Δ. «Hotel Management» Αθήνα 2002.
- x. Λιοναράκης Α. «Ίδρυμα ανοικτής και εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης στο βιβλίο»
- xi. Λογοθέτης Σ. Ν. 1993 «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» σημειώσεις σεμιναρίου ΙΔΕ Α θήνα.
- xii. Λαδόπουλος Ιορδάνης «Κριτική της Μεγιστοποίησης του Κέρδους σαν Στόχο Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς» Καθηγητής ΑΣΟΕΕ Αθήνα 1982.
- xiii. Παπανίκος Γ & Ποζιός 1997 .»Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»ΑΘΙΝΕΕ.
- xiv. Πατεδάκης Γ. 2003 «Μάνατζμεντ –Αρχες διοίκησης Επιχειρήσεων» ΑΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ .
- xv. Πρινιανάκη Ελευθερία , (σημειώσεις) «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» ΑΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ 1995.
- xvi. Πρινιανάκη Ελευθερία , (σημειώσεις) «Τάσεις και Εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Τουριστική και Ξενοδοχειακή Βιομηχανία – Οι επιπτώσεις στο ρόλο των στελεχών» «ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ τεύχος 197 Μάιος 1995 ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ 1995.»
- xvii. Πρινιανάκη Ελευθερία – Τζωρτζακολευθεράκης (σημειώσεις) «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» ΑΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ 2002
- xviii. Ρούπας Βασίλειος & Λαλούμης Δημήτριος. 1998 «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»
- xix. Σπανός Α. «ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ» Β' Έκδοση Αθήνα 1995.
- xx. Τζωρτζακάκη Α. Κ. «Οργάνωση και Διοίκηση , Management» , 1999
- xxi. Χαντζηπαντελη Π. Σ. «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» 1998, 1999.

xxii. Χυτήρης Λ. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. 1996.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Armstrong M. and Marlis . H. 1995: Reward Management: A' Handbook of Remuneration Strategy and practice: 3rd ed. London
2. Bawm Tom: “Managing Human Resources in the European Tourism And Hospitality Industry – A Strategic Approach”.
3. Boella M. J. 1998 « Human resources management in the Hotel and Catering Industry. Hutchin & son London.
4. Croeyroos C. 1982. “A service quality model and its Marketing Implications» European Journal of Marketing n 18-4
5. Croeyroos C. 1982 “Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Research report. Of the Swedish school of Economics and Business Administration, Helsing Fors.
6. Drucker P. 1945 “The practice of Management” Heinemann, Harper N.Y.
7. Goffee R. & Jones C. 1996. “What holds the modern Company together” Harvard Business Review, November – December 1996.
8. Mullins L. J. 1992 Hospitality Management A human resources Approach. Pitman London
9. Parasuraman A. Beryy L.L. 1993 “Building a new Academic field – The case of services Marketing” Journal of Retailing. vol 69 n1 Spring 1993
10. Vroom V. H. “Work and Motivating” N. Y John Wileyland Son inc. 1964
11. Report of Tourism 2003 “Ποιότητα, Μύθοι και Πραγματικότητα στα Συστήματα Πιστοποίησης” Τεύχος 6 Νοέμβριος 2003 Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1ο) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Θέμα: Η άποψη των Διοικούντων για την παρακίνηση σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας.

Παρακαλούμε να σημειώσετε στις απαντήσεις που συμφωνείτε με έναν κύκλο γύρω τους.

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και δεν πρόκειται να διαφημίσουν η να δυσφημήσουν την επιχείρησή σας, γι' αυτό απαντήστε με ειλικρίνεια και ακρίβεια για το καλύτερο αποτέλεσμα και της έρευνας και του κλάδου σας. Ευχαριστούμε.

1. ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΘΕ

5* 4* 3* ΑΛΛΟ

2. ΕΙΝΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ Η ΜΕΛΟΣ ΚΑΠΟΙΑΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ?

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΥΝΕΧΩΣ - ΕΠΟΧΙΑΚΑ

4. ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΩΣ 20 ΑΠΟ 21 –50 ΑΠΟ 51-100 ΑΠΟ 101- 200 ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

5. ΠΟΙΟΣ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Ο ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- Άλλο.(περιγράψτε).....

6. ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΑΣ ΜΕ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟ

ΑΡΙΘΜΟ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ 1 ΕΩΣ ΤΟ 5 ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΟΠΩΣ:

- ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ
- ΣΕΒΑΣΜΟΣ.....
- ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ.....
- ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ.....
- ΣΥΝΤΡΟΦΙΚΟΤΗΤΑ – ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ.....

(Αν το ξενοδοχείο σας δεν εφαρμόζει μεθόδους κινήτρων για το προσωπικό μην απαντήσετε στις ερωτήσεις 7 - 8 αλλά μόνο στην ερώτηση 9 και 10.)

7. ΚΡΙΝΕΤΕ ΟΤΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ **(ΣΗΜΕΡΑ)** ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΑΣ?

ΑΡΚΕΤΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΕΛΑΧΙΣΤΑ

ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

8. ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔ/ΚΗ ΣΑΣ ΜΟΝΑΔΑ

?(επιλέξτε όλα όσα νομίζετε)

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ & ΔΩΡΑ
- ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ
- ΗΘΙΚΗΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ
- ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
- ΑΛΛΟ (περιγράψτε)

9. ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΠΟΙΑ ΣΕΙΡΑ ΘΑ ΚΑΤΑΤΑΣΣΑΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ? (π.χ.1,2,3.....)

- Αποτελεσματικότητα στην κάλυψη στόχων.
- Γνώση του αντικείμενου εργασίας – εμπειρία.
- Παραγωγικότητα εργασίας.
- Δημιουργικότητα – Εφευρετικότητα.
- Συμπεριφορά προς τους πελάτες.
- Ικανότητα επικοινωνίας & γνώση ξεν. Γλωσσών.
- Αξιοπιστία – Εμπιστοσύνη.
- Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας – ζήλος.
- Η προσοχή που δίνει στην ποιότητα έργου.
- Άλλο (περιγράψτε).

10. ΑΝ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΑΚΟΜΑ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟ/ΧΕΙΟ ΣΑΣ, ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΟΔΗΓΗΣΕΙ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ?

ΑΡΚΕΤΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΕΛΑΧΙΣΤΑ

ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

Παρακαλούμε δώστε κάποιες πληροφορίες για την κοινωνική σας κατάσταση.

Είστε

Άνδρας – Γυναίκα

Έγγαμος-η η Άγαμος-η

Ηλικίας ετών.

Ειδικότητα της εργασίας σας είναι . .

Προϋπηρεσία στην ίδια ειδικότητα με την σημερινή σας έχετε Χρόνια.

Συνολική προϋπηρεσία στον κλάδο έχετεΧρόνια.

Σε πόσες ξενοδοχειακές μονάδες έχετε εργαστεί συνολικά στην καριέρα σας?

Σας ευχαριστούμε για την προσφορά της άποψης σας.

2^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΪΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Θέμα: Η άποψη των εργαζομένων για την παρακίνηση σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας.

Παρακαλούμε να σημειώσετε στις απαντήσεις που συμφωνείτε με έναν κύκλο γύρω τους.

1. ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΘΕ

5* 4* 3* ΑΛΛΟ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

2. ΕΙΝΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ Η ΜΕΛΟΣ ΚΑΠΟΙΑΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ?

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΥΝΕΧΩΣ - ΕΠΟΧΙΑΚΑ - ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

4. ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΩΣ 20 ΑΠΟ 21 –50 ΑΠΟ 51-100 ΑΠΟ 101- 200 ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

5. ΠΟΙΟΣ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Ο ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- Άλλο.(περιγράψτε).....

6. ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΑΣ ΜΕ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟ ΑΡΙΘΜΟ

ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ 1 ΕΩΣ ΤΟ 5 ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΟΠΩΣ:

- ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ
- ΣΕΒΑΣΜΟΣ.....
- ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ.....
- ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ.....
- ΣΥΝΤΡΟΦΙΚΟΤΗΤΑ – ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ.....

7. ΚΡΙΝΕΤΕ ΟΤΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΑΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΑΣ?

ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

8. ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔ/ΚΗ ΣΑΣ ΜΟΝΑΔΑ ?(επιλέξτε όλα όσα νομίζετε)

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
- ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ
- ΗΘΙΚΗΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ
- ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
- ΑΛΛΟ (περιγράψτε)

Παρακαλούμε δώστε κάποιες πληροφορίες για την κοινωνική σας κατάσταση.

Είστε

Άνδρας – Γυναίκα Έγγαμος-η η Άγαμος-η

Ηλικίας ετών.

Ειδικότητα της εργασίας σας είναι . .

Προϋπηρεσία στην ίδια ειδικότητα με την σημερινή σας έχετε Χρόνια.

Συνολική προϋπηρεσία στον κλάδο έχετεΧρόνια.

Σε πόσες ξενοδοχειακές μονάδες έχετε εργαστεί συνολικά στην καριέρα σας?

Σας ευχαριστούμε για την προσφορά της άποψης σας.