



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ

**Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Πολιτικές Παροχής Κινήτρων που μπορούν να αυξήσουν την  
Παραγωγικότητα των Εργαζομένων στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Μαρίνα Μιχαήλ Τσικαλά

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Γεώργιος Απλαδάς

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ**

Φεβρουάριος 2006



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....                          | <b>7</b>  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 7         |
| 1.0 Εισαγωγή.....  | 7         |
| 1.1 Σκοπός και στόχοι της μελέτης.....                       | 8         |
| 1.2 Περίγραμμα της μελέτης.....                              | 8         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....                          | <b>10</b> |
| Η έννοια και το περιεχόμενο του μάνατζμεντ.....              | 10        |
| 2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 10        |
| 2.1 Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού στην αρχαία Ελλάδα..... | 10        |
| 2.2 Η έννοια και το περιεχόμενο του Μάνατζμεντ.....          | 11        |
| 2.3 Η ιστορική αναδρομή του μάνατζμεντ.....                  | 13        |
| 2.3.1 Frederik Winston Taylor (1856-1915).....               | 13        |
| 2.3.2 Fayol (1941-1926).....                                 | 13        |
| 2.3.3 Mayo (1880-1949) .....                                 | 13        |
| 2.3.4 Max Weber (1824-1920).....                             | 14        |
| 2.3.5 Rensis Likert .....                                    | 14        |
| 2.3.6 Harrington Emerson (1853-1913) .....                   | 14        |
| 2.3.7 Henri Ford (1863-1947) .....                           | 14        |
| 2.4 Το Μάνατζμεντ στις τουριστικές επιχειρήσεις.....         | 15        |
| 2.4.1 Η άυλη φύση των υπηρεσιών.....                         | 15        |
| 2.4.2 Η φθορά.....   | 15        |
| 2.4.3 Έλλειψη ιδιοκτησίας .....                              | 16        |
| 2.4.4 Η ετερογένεια.....                                     | 16        |
| 2.4.5 Το αδιαχώριστο των υπηρεσιών.....                      | 17        |
| 2.5 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....                       | 17        |

|  |    |
|--|----|
| 2.5.1 Το εσωτερικό περιβάλλον .....          | 17 |
| 2.5.1.1 Η επιχείρηση .....                   | 17 |
| 2.5.1.2 Οι εργαζόμενοι.....                  | 17 |
| 2.5.1.3 Μέτοχοι ή Ιδιοκτήτες .....           | 18 |
| 2.6 Το Εξωτερικό περιβάλλον.....             | 19 |
| 2.6.1 Προμηθευτές.....                       | 19 |
| 2.6.2 Πελάτες.....                           | 19 |
| 2.6.3 Οι ανταγωνιστές .....                  | 20 |
| 2.6.4. Η ντόπια κοινωνία.....                | 20 |
| 2.6.5 Μεσολαβητές.....                       | 20 |
| 2.7 Το μάκρο-περιβάλλον.....                 | 21 |
| 2.7.1 Το οικονομικό περιβάλλον.....          | 21 |
| 2.7.2 Το πολιτικό περιβάλλον.....            | 21 |
| 2.7.3 Το δημογραφικό περιβάλλον.....         | 22 |
| 2.7.4 Το φυσικό και δομημένο περιβάλλον..... | 22 |
| 2.7.5 Το πολιτιστικό περιβάλλον.....         | 22 |
| 2.8 Επίλογος.....                            | 23 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> .....**

|   |    |
|---|----|
| Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....  | 24 |
| 3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....   | 24 |
| 3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....  | 24 |
| 3.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....                      | 26 |
| 3.3 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού.....                                       | 27 |
| 3.4 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....                                 | 27 |
| 3.4.1 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις..... | 28 |
| 3.4.1.1 Ανάλυση της εργασίας .....  | 29 |
| 3.4.1.2 Περιγραφή θέσης εργασίας.....   | 30 |
| 3.4.1.3 Προδιαγραφές θέσης εργασίας.....  | 31 |
| 3.5 Η υπηρεσία προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....                    | 32 |
| 3.6 Οι κυριότερες δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού .....                  | 32 |
| 3.7 Λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού .....                                  | 33 |
| 3.8 Πολιτική προσωπικού .....   | 35 |

|   |    |
|---|----|
| 3.9 Αξιολόγηση προσωπικού.....  | 36 |
| 3.10 Σκοπός της αξιολόγησης .....                                     | 37 |
| 3.11 Σφάλματα που γίνονται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης.....     | 39 |
| 3.12 Συστήματα αξιολόγησης.....                                       | 39 |
| 3.13 Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού. ....                         | 40 |
| 3.13.1 Κλιμακωτή αξιολόγηση. ....                                     | 40 |
| 3.13.2 Το βαθμολογικό σύστημα συμπεριφοράς.....                       | 40 |
| 3.13.3 Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης ή αξιολόγηση μέσω έκθεσης..... | 40 |
| 3.13.4 Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών.....                         | 41 |
| 3.13.5 Πρότυπα αποδόσεων. ....  | 41 |
| 3.13.6 Αξιολόγηση από τον πελάτη. ....                                | 41 |
| 3.13.7 Αξιολόγηση βάση των ικανοτήτων.....                            | 42 |
| 3.13.8 Συνέντευξη αξιολόγησης.....                                    | 42 |
| 3.14 Επίλογος.....  | 42 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> .....44**

|  |    |
|--|----|
| Πολιτικές παρακίνησης.....   | 44 |
| 4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 44 |
| 4.1 Η έννοια αυτής παρακίνησης.....                                | 44 |
| 4.2 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow .....             | 45 |
| 4.3 Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής του Herzberg .....           | 46 |
| 4.3.1 Παράγοντες υγιεινής .....                                    | 46 |
| 4.3.2 Παρακίνηση – Κίνητρα.....                                    | 47 |
| 4.4 Θεωρία X και Ψ του Douglas Mc Gregor .....                     | 47 |
| 4.5 Βελτίωση αυτής παραγωγικότητας .....                           | 48 |
| 4.5.1. Εργασιακή ικανοποίηση.....                                  | 49 |
| 4.5.2 Εμπλουτισμός καθηκόντων.....                                 | 50 |
| 4.5.3 Διεύρυνση καθηκόντων.....                                    | 51 |
| 4.5.4 Εναλλαγή θέσεων .....  | 51 |
| 4.5.5 Διεύρυνση του ηθικού .....                                   | 51 |
| 4.6 Τα χαρακτηριστικά ενός παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας..... | 52 |
| 4.7 Στοιχεία που συμβάλουν στην βελτίωση της εργασιακής ζωής ..... | 52 |

|   |    |
|---|----|
| 4.8 Τα κίνητρα .....  | 53 |
| 4.8.1 Τα οικονομικά κίνητρα.....                              | 53 |
| 4.8.2 Τα ηθικά κίνητρα .....                                  | 54 |
| 4.8.3 Τα περιβαλλοντικά κίνητρα.....                          | 54 |
| 4.9 Τεχνικές παρακίνησης.....                                 | 54 |
| 4.9.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....                         | 55 |
| 4.9.1.1 Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....       | 57 |
| 4.9.1.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας ως τεχνική παρακίνησης..... | 59 |
| 4.9.2 Διοίκηση Βάση Στόχων .....                              | 60 |
| 4.9.3 Συμμετοχή των εργαζομένων.....                          | 61 |
| 4.10 Επίλογος.....  | 61 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> .....62**

|   |    |
|---|----|
| Μεθοδολογία της Έρευνας.....            | 62 |
| 5.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....                      | 62 |
| 5.1 Δευτερογενής Έρευνα.....            | 62 |
| 5.2 Πρωτογενής .....                    | 63 |
| 5.3 Επιλογή του Δείγματος.....          | 63 |
| 5.4 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου..... | 63 |
| 5.5 Συνέντευξη.....                     | 64 |
| 5.6 Περιορισμοί της έρευνας.....        | 65 |
| 5.7 Ανάλυση των δεδομένων.....          | 66 |
| 5.8 Επίλογος.....                       | 66 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> .....67**

|   |    |
|---|----|
| Ανάλυση των Αποτελεσμάτων.....                              | 67 |
| 6.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 67 |
| 6.1 Γενικά στοιχεία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις..... | 67 |
| 6.2 Τμήμα Προσωπικού .....                                  | 69 |
| 6.3 Τεχνικές παρακίνησης.....                               | 71 |
| 6.4 Σύνοψη.....   | 74 |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup></b> ..... | <b>76</b> |
| ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....            | 76        |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....                   | 79        |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....                       | 81        |
| ABSTRACT.....                       | 83        |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....                      | 84        |

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Εισαγωγή

### 1.0 Εισαγωγή

Ο Διεθνής τουρισμός είναι γνωστό ότι επηρεάζεται από αναρίθμητους δεδομένους και αστάθμητους παράγοντες. Η αλλαγή της διάρθρωσης της διεθνούς οικονομίας, οι οικονομικές και πολιτικές συγκυρίες και η μεγάλη τεχνολογική επανάσταση, εκτιμάται ότι θα παίξει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της διεθνούς τουριστικής ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις όλα δείχνουν ότι θα αυξηθεί ο αριθμός των τουριστών με προορισμό τη Μεσόγειο, από 176 (1996) σε 280 εκ. περίπου. Η Ευρώπη εξακολουθεί να είναι ο σημαντικότερος τουριστικός προορισμός στον κόσμο, με το 59% περίπου των παγκοσμίων αφίξεων, και έχοντας συγκεντρώσει το 44% περίπου του παγκόσμιου ξενοδοχειακού δυναμικού διαθέτοντας 11.260.000 κλίνες.

Ο τουρισμός συμβάλει θετικά στην οικονομία των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκτιμάται ότι το 1998 η άμεση τουριστική απασχόληση ήταν περίπου 9εκ. άτομα, δηλαδή το 6% της συνολικής απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση με μεγάλη πιθανότητα να φτάσει τα επόμενα χρόνια στο 9%( Ροδιτάκης, 2003).

Η σημασία του τουρισμού για τη χώρα μας γίνεται εμφανής με βάση ορισμένα μεγέθη. Κατά τον παγκόσμιο οργανισμό τουρισμού το 1997 η Ελλάδα κατατάσσεται στη 17<sup>η</sup> θέση της Παγκόσμιας Κατάταξης των Τουριστικών Προορισμών. Το έτος 1997 η Ελλάδα υποδέχτηκε 10.5 εκ. τουρίστες ενώ το έτος 1999 ξεπεράστηκαν κατά μεγάλο ποσοστό τα 11 εκ. τουρίστες. Το 90% των τουριστών αυτών προήλθαν από χώρες της Ευρώπης και το 68% από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τον ίδιο έτος πραγματοποιήθηκαν στις ξενοδοχειακές μονάδες 53,4 εκ. διανυκτερεύσεις, ενώ στα κύρια διανυκτερεύοντα καταλύματα της χώρας συνολικά σημειώθηκαν 96εκ. περίπου διανυκτερεύσεις (Ροδιτάκης, 2003).

Σχετικά με την απασχόληση, σήμερα δραστηριοποιούνται με οποιοδήποτε τρόπο σε όλο το φάσμα του τουριστικού τομέα το 8-10% του συνόλου των απασχολούμενων στην Ελλάδα. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία ανακαλύπτουμε τη

σπουδαιότητα του ρόλου του τουρισμού στη χώρα μας, από ότι σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Έτσι αντιλαμβανόμαστε την ανάγκη για προσωπικό ειδικά εκπαιδευμένο, το οποίο θα στελεχώσει τις τουριστικές επιχειρήσεις στο μέλλον και το οποίο θα δώσει στη χώρα μας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών.

### **1.1 Σκοπός και στόχοι της μελέτης**

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη στην συνεχώς αναπτυσσόμενη περιοχή της Κρήτης και σκοπό έχει τη συλλογή στοιχείων για το αν οι διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων χρησιμοποιούν πολιτικές παροχής κινήτρων με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε αυτές.

Επίσης η συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε επίσης για να γίνει αντιληπτή η σπουδαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων, από τους διευθυντές των καταλυμάτων και την υιοθέτησή τους, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την ουσιαστική βελτίωση της πορείας της επιχείρησης

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της μελέτης κρίνεται απαραίτητο να τεθούν οι παρακάτω στόχοι:

- Να γίνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις πολιτικές παροχής κινήτρων στο Νομό Ηρακλείου.
- Να διερευνηθεί το γεγονός εάν εφαρμόζονται στα συγκεκριμένα καταλύματα.
- Να δημιουργήσουμε ένα ερωτηματολόγιο για να διερευνήσουμε την υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα.
- Να γίνουν προτάσεις για την βελτίωση της κατάστασης και την υιοθέτηση τεχνικών παρακίνησης από τους διευθυντές ξενοδοχειακών καταλυμάτων που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

### **1.2 Περίγραμμα της μελέτης.**

Η συγκεκριμένη μελέτη περιλαμβάνει έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή της πτυχιακής εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνεται μια γενική αναφορά στην έννοια του τουρισμού και η λεπτομερής ανάλυση της έννοιας του Μάνατζμεντ. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημαντικότητα της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ξενοδοχειακή μονάδα, οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού και η



σπουδαιότητα ύπαρξης του τμήματος καθώς και οι σπουδαιότεροι μέθοδοι της αξιολόγησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια της παρακίνησης, η βελτίωση της παραγωγικότητας, τα κίνητρα καθώς επίσης και οι τεχνικές παρακίνησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο όγδοο κεφάλαιο παραθέτονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας με την χρήση πινάκων και γραφημάτων. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, παραθέτονται τα γενικά συμπεράσματα από τη διεξαγωγή της έρευνας που έγινε στα ξενοδοχειακά καταλύματα της Κρήτης και η γνώμη του ερευνητή.

Στο παράρτημα της μελέτης, περιλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η έννοια και το περιεχόμενο του Μάνατζμεντ

#### 2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι βέβαιο ότι πολλές εργασίες είναι απλές και με ευκολία εκτελούνται από ένα μόνο άτομο, όπως για παράδειγμα η παρασκευή ενός ποτού ή ενός καφέ. Παράλληλα κάποιες άλλες εργασίες, όπως η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, χρειάζεται τη συνεργασία πολλών ατόμων ταυτόχρονα και ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα, είναι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Μάνατζμεντ.

#### 2.1 Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού στην αρχαία Ελλάδα.

Ο τουρισμός παρ' όλο που στηρίχθηκε από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα στον ελεύθερο χρόνο και την μετακίνηση, εντούτοις παρουσίασε διαχρονικά μια μορφολογική εξέλιξη και μια διευρυνόμενη διάρθρωση.

Η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού στον ελλαδικό χώρο λόγω της γεωγραφικής θέσης και της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς ήταν αναπόφευκτη. Έτσι με γρήγορους ρυθμούς άρχισε να αναπτύσσεται μια από τις μεγαλύτερες και βιοσιμότερες βιομηχανίες της χώρας ο «τουρισμός».

Στην αρχαία Ελλάδα και στην αρχαία Ρώμη, ο ελεύθερος χρόνος απεικόνιζε την προέλευση και την τάξη των πολιτών που ήταν ελεύθεροι και οικονομικά εύποροι, απαλλαγμένοι από κάθε εξαναγκαστική απασχόληση. Ωστόσο, ήταν υποχρεωμένοι να ασχολούνται με τα κοινωνικά, ηθικά και πολιτικά αιτήματα που δημιουργούσε η εύρυθμη λειτουργία της πολιτείας.

Η εργασία ήταν στο πνεύμα της πολιτείας και του πολιτεύματος. Ο ελεύθερος χρόνος συνοδευόμενος με τις ευγενείς απασχολήσεις έδωσε θετικές σκέψεις στην πολιτεία που όχι μόνο περιέγραφε αλλά και οριοθετούσε το τι είναι ελευθερία και τι όχι.

Αυτοί που ανήκαν στα υψηλά κοινωνικά στρώματα οι οποίοι είχαν το πλεονέκτημα του ελεύθερου χρόνου ήταν και αυτοί που είχαν δυνατότητα να συμμετάσχουν σε κάθε είδος ταξιδιωτικής μετακίνησης.

Αναφορικά, για παράδειγμα, στην αρχαία Ελλάδα και στην αρχαία Ρώμη γινόντουσαν διεθνείς ταξιδιωτικές μετακινήσεις για λόγους αναψυχής και διασκέδασης, καθώς και εσωτερικές μετακινήσεις για να συμμετάσχουν και να παρευρεθούν σε θεατρικές παραστάσεις, αθλητικούς αγώνες, εορτές κ.τ.λ.

Είναι ευρέως γνωστό ότι το αίσθημα της φιλοξενίας είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ελλήνων. Το αίσθημα της φιλοξενίας έχει τις ρίζες του στα βάθη της αρχαιότητας. Οι αρχαίοι έλληνες πίστευαν ότι οι ξένοι που φιλοξενούσαν προστατεύονταν από τους θεούς και για να τους περιποιηθούν δεν υπολόγιζαν έξοδα. Οι ξένοι δε, που έφταναν στην Κρήτη, φιλοξενούνταν στα συσσίτια και η θέση που κάθονταν ήταν πιο ψηλά από των υπολοίπων. Κατά την αποχώρησή τους, τους προσφέρονταν πλουσιοπάροχα δώρα.

Ο Ηρόδοτος (480-421 π.Χ.), περιγράφει στις περιηγήσεις του γεωγραφικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των τόπων που επισκέπτεται και μπορεί να χαρακτηριστεί σύμφωνα με την τουριστική ορολογία που διαμορφώνεται το 19<sup>ο</sup> αιώνα ως «μοντέλο τουρίστα». Αυτή την περίοδο εμφανίζονται τα πρώτα κρατικά πανδοχεία, που παρείχαν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στους ταξιδιώτες, καθώς και τα πρώτα πανδοχεία κερδοσκοπικής μορφής. Αρχικά βρίσκονται αυτόνομα κατά μήκος των μεγάλων οδικών αξόνων, ενώ προς το τέλος της αρχαιότητας εμφανίζονται οι πρώτες τάσεις εμπορικοποίησης των ταξιδιωτικών μετακινήσεων.

## **2.2 Η έννοια και το περιεχόμενο του Μάνατζμεντ**

Στον όρο Μάνατζμεντ μπορούμε να δώσουμε πολλές και διαφορετικές έννοιες μαζί. Έτσι δεν είναι περίεργο που σε πολλές γλώσσες όπως τα γερμανικά ή τα ιταλικά αντίστοιχες λέξεις δεν υπάρχουν. Η γαλλική λέξη από την οποία προέρχεται το μάνατζμεντ είναι το “ménage” που μεταφράζεται νοικοκυριό.

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), απόψεις οι οποίες επικρατούν όπως του Ντάκερ είναι ότι « το μάνατζμεντ σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων» ή ότι «κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων». Κατά τον Χολέβα (1995) η επιστήμη τέμνοντας το πρόβλημα έδωσε στο Μάνατζμεντ την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η Επιστήμη του Μάνατζμεντ με πλατιά έννοια, στην οποία η American Management Association έδωσε τον ορισμό της επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης.

Στις μέρες μας ο όρος του Μάνατζμεντ είναι παγκοσμίως γνωστός και έχει την ίδια έννοια σε όλες τις γλώσσες.

Το περιεχόμενο του Μάνατζμεντ είναι πολυσύνθετο και αποτελείται από πολλές και διάφορες έννοιες. Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), το Μάνατζμεντ είναι το εξειδικευμένο όργανο κάθε επιχείρησης και έχει πολλές λειτουργίες. Είναι αναμφισβήτητα μια επιστήμη και το κύριο συστατικό που περιέχει είναι τα έργα των ανθρώπων αλλά και οι ίδιοι οι άνθρωποι. Το Μάνατζμεντ είναι κατάλληλο για πολλούς διαφορετικούς θεσμούς, για πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς και πολλές διαφορετικές εθνικότητες.

Ο τουρισμός αποτελεί μια οικονομική δραστηριότητα η οποία με την παραγωγή και τη διάθεση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, σκοπό έχει την ικανοποίηση του υποψήφιου καταναλωτή.

Σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση και ακόμη περισσότερο για την επιτυχή λειτουργία μια επιχείρησης είναι να προσφέρει αξία στους πελάτες της (Ανδριώτης 2002). Δηλαδή με τη λέξη αξία εννοούμε την ανταπόκριση της επιχείρησης στις προσδοκίες του τουρίστα καταναλωτή, για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού μάνατζμεντ που είναι το κλειδί για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Αποδεδειγμένα η λειτουργία του μάνατζμεντ αποτελεί τον πιο σίγουρο και ασφαλή δρόμο για την ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Πέρα από τις γνωστές θεωρίες που υπάρχουν γύρω από το μάνατζμεντ, με γενικούς ορισμούς και λειτουργίες, το μάνατζμεντ που ασκείται από την κάθε επιχείρηση διαφέρει ανάλογα με τα περιουσιακά της στοιχεία και το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή της.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το μάνατζμεντ, είναι απαραίτητο να δοθεί μια κατευθυντήρια γραμμή από τη γενική διοίκηση, προς όλα τα τμήματα της επιχείρησης, την οποία πρέπει να ακολουθήσουν ούτως ώστε να επιτευχθούν όσο το δυνατόν σε μεγαλύτερο βαθμό, οι στόχοι της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το μάνατζμεντ εφαρμόζεται σ' ένα δομημένο οργανισμό με προκαθορισμένους ρόλους, κατευθύνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και των πλουτοπαραγωγικών πόρων και τέλος

αποτελεί μια λειτουργία που χρησιμοποιεί ορισμένες διαδικασίες.(Ανδριώτης 2002)

## **2.3 Η ιστορική αναδρομή του μάνατζμεντ**

Υπήρξαν πολλοί μελετητές οι οποίοι ασχολήθηκαν με την επιστήμη του μάνατζμεντ εκφράζοντας ο κάθε ένας, με ξεχωριστό τρόπο τη δική του θεωρία. Οι επικρατέστερες θεωρίες διατυπώνονται παρακάτω.

### **2.3.1 Frederik Winston Taylor (1856-1915)**

Ήταν ο θεμελιωτής της επιστήμης της διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω επιστημονικών μεθόδων, η αύξηση της αμοιβής και η βελτίωση της θέσης των εργαζομένων καθώς και η μεγιστοποίηση των κερδών για τους εργοδότες, μπορούσαν να γίνουν πραγματικότητα. Έτσι λοιπόν πρότεινε, πρώτον, να γίνεται προγραμματισμός και μεθόδευση του έργου κάθε εργαζομένου και η αμοιβή να είναι ανάλογη της απόδοσης. Δεύτερον πρότεινε να τυποποιηθεί η εργασία, δηλαδή να γίνει σαφής σχεδιασμός της και να πραγματοποιείται με προκαθορισμένο τρόπο. Τέλος ασχολήθηκε πάρα πολύ με τη χρονομέτρηση των απαραίτητων κινήσεων, με σκοπό τον καθορισμό προτύπων για τη σωστή εκτέλεση κάθε εργασίας.

Η θεωρία όμως αυτή του Taylor είναι μάλλον δύσκολο να εφαρμοστεί στον τουριστικό τομέα ο οποίος είναι κατ' εξοχήν ένας τομέας παροχής υπηρεσιών, στον οποίο κυριαρχεί η ανθρώπινη επαφή και σε καμιά περίπτωση δεν θα μπορούσε να τυποποιηθεί.

### **2.3.2 Fayol (1941-1926)**

Ασχολήθηκε με την οργάνωση των ανώτερων βαθμίδων της διοίκησης. Ήταν ο πρώτος που όρισε τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης που είναι αποδεκτές μέχρι σήμερα και είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η εποπτεία, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

### **2.3.3 Mayo (1880-1949)**

Ο Mayo παρατήρησε ότι για τους περισσότερους εργαζόμενους η χρηματική αμοιβή έρχεται σε δεύτερη μοίρα ενώ την πρώτη θέση καταλαμβάνουν οι

ανθρώπινες σχέσεις και κάτι ακόμη σημαντικότερο, το να αποτελούν μέλη μιας οργανωμένης ομάδας.

#### **2.3.4 Max Weber (1824-1920)**

Ο Γερμανός Max Weber υποστηρικτής της γραφειοκρατικής θεωρίας που εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις πίστευε ότι ο καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη «γραφειοκρατικών οργανισμών» ήταν η τεχνολογική τους υπεροχή.

Η θεωρία αυτή λόγω της υπερβολικής έμφασης που δίνει στην τήρηση των κανόνων, θεωρήθηκε ακατάλληλη για πολλές μορφές οργάνωσης. Στον τομέα του τουρισμού η γραφειοκρατική θεωρία χρησιμοποιείται μόνο από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

#### **2.3.5 Rensis Likert**

Ασχολήθηκε με τον τρόπο διοίκησης και εξέφρασε την άποψή του ότι κάθε διευθυντής έχει το δικό του στυλ διοίκησης. Έτσι όρισε τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης και είναι τα εξής :

- 1) Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό
- 2) Το καλοσυνάτο αυταρχικό
- 3) Το συμβουλευτικό
- 4) Το ομαδικής συμμετοχής

#### **2.3.6 Harrington Emerson (1853-1913)**

Ήταν από τους πρώτους που συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα καθώς διατύπωσε δώδεκα βασικές αρχές αποτελεσματικότητας.

#### **2.3.7 Henri Ford (1863-1947)**

Ήταν Αμερικανός βιομήχανος και εκείνος πρώτος επινόησε το σύστημα της ‘αλυσίδας παραγωγής’ και εφάρμοσε την πενήθημερη εργασία.

## **2.4 Το Μάνατζμεντ στις τουριστικές επιχειρήσεις.**

Στο κομμάτι αυτό του τουρισμού, δεν ταιριάζουν οι κλασικές θεωρίες του μάνατζμεντ που μάλλον απευθύνονται περισσότερο στα βιομηχανικά προϊόντα. Στον τουρισμό πρέπει να χρησιμοποιούνται ιδιαίτερες τεχνικές μάνατζμεντ, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν οι υπηρεσίες, για να έχουμε τα αποτελέσματα που επιθυμούμε. Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στην ενότητα που ακολουθεί. (Ανδριώτης 2002)

### **2.4.1 Η άυλη φύση των υπηρεσιών.**

Η αγορά καταναλωτικών προϊόντων είναι μια καθημερινή συναλλαγή. Τα διάφορα προϊόντα που έχουμε στη διάθεσή μας τα βλέπουμε, τα αγγίζουμε, τα μυρίζουμε ή τα ακούμε, δηλαδή έχουμε τη δυνατότητα να τα επεξεργαστούμε πριν τα αγοράσουμε ή τα απορρίψουμε, κάτι που δεν συμβαίνει αντίστοιχα και στον τομέα των υπηρεσιών.

Οι πελάτες που θέλουν να κάνουν διακοπές και κατά συνέπεια να αγοράσουν ένα δωμάτιο σε ένα ξενοδοχείο ή μια αεροπορική θέση σε ένα αεροπλάνο, μπορούν να απευθυνθούν σε ένα τουριστικό πρακτορείο. Εκεί επιλέγουν το ξενοδοχείο όπου θα μείνουν μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων, όπου παρουσιάζονται τα δωμάτια και οι κοινόχρηστοι χώροι του. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος που υπάρχει για να έρθουν σε μια έστω έμμεση επαφή με το προϊόν που πρόκειται να αγοράσουν. Φεύγοντας από το πρακτορείο ο υποψήφιος πελάτης δεν έχει κάτι χειροπιαστό, το οποίο να αποδεικνύει την αγορά που μόλις πραγματοποίησε, παρά μόνο για ιδέα για το τι ενδέχεται να συναντήσει και πλήθος υποσχέσεων για ποιοτικές και ευχάριστες διακοπές.

Το ίδιο συμβαίνει και για την αγορά μιας αεροπορικής θέσης. Ο πελάτης έχει ένα εισιτήριο και την υπόσχεση μιας ασφαλούς και γρήγορης μεταφοράς. (Μπενετάτος και συν 2004)

### **2.4.2 Η φθορά**

Το τουριστικό προϊόν όπως αναφέρθηκε παραπάνω διαφέρει κατά πολύ από τα βιομηχανικά προϊόντα, καταναλώνεται την ίδια ακριβώς στιγμή που παράγεται και ως εκ τούτου δεν υπάρχει περιθώριο αποθήκευσης όπως γίνεται στα βιομηχανικά (προϊόντα) που μπορούν να αποθηκευτούν για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να

καταναλωθούν. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου το οποίο δεν ενοικιάστηκε από κάποιον πελάτη, χάνεται για πάντα

Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές ξενοδοχειακές μονάδες προκειμένου να μην μείνουν τα δωμάτια άδεια και κατά συνέπεια ανεκμετάλλευτα, προχωρούν σε υπερκρατήσεις (overbooking). Αυτό βέβαια μπορεί με τη σειρά του να προκαλέσει προβλήματα που αφορά τη δυσαρέσκεια μιας μερίδας πελατών σε περίπτωση μεταφοράς τους σε άλλη ξενοδοχειακή μονάδα από αυτή που έχουν επιλέξει, με ορατό κίνδυνο της δυσφήμισης του ξενοδοχείου. ( Ανδριώτης, 2002)

#### **2.4.3 Έλλειψη ιδιοκτησίας**

Ένα χαρακτηριστικό που συνοδεύει την αγορά τουριστικών προϊόντων είναι ότι με την αγορά, για παράδειγμα ενός δωματίου, δεν αποκτιέται και η κυριότητά του. Συνεπώς, με την αγορά του δωματίου απλά επιτρέπεται η χρήση του για ένα χρονικό διάστημα. Το ίδιο συμβαίνει και με την αγορά μιας αεροπορικής θέσης η οποία ανήκει στον πελάτη όσο διαρκεί η πτήση, δηλαδή μέχρι να φτάσει στον προορισμό του και έπειτα επανέρχεται στην δικαιοδοσία της αεροπορικής εταιρίας. ( Ανδριώτης, 2002)

#### **2.4.4 Η ετερογένεια**

Στη βιομηχανία καταναλωτικών αγαθών τα προϊόντα είναι τυποποιημένα και κατά συνέπεια έχουν το ίδιο βάρος, το ίδιο μέγεθος, και περιέχουν τα ίδια συστατικά.

Παράλληλα, στην τουριστική βιομηχανία όπου τα προϊόντα που παράγονται είναι προϊόντα υπηρεσίας δεν συμβαίνει κάτι ανάλογο. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες διαφέρουν πάντα και αυτό εξαρτάται από το άτομο που τις προσφέρει, την εκπαίδευση που έχει και από τη διάθεση που έχει τη δεδομένη στιγμή. (Ανδριώτης 2002)

Θα έλεγε κανείς ότι, ο έλεγχος της ποιότητας σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση και πιθανότατα δεν θα έχει και αξιόπιστα αποτελέσματα ακριβώς λόγω της ετερογένειας. Ένας τρόπος για να μπορέσει μια επιχείρηση να μειώσει την ετερογένεια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι να φροντίσει για την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού της, ούτως ώστε να γνωρίζει ακριβώς τις αρμοδιότητές του και την κατάλληλη συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες. (Μπενετάτος και συν. 2004)



#### **2.4.5 Το αδιαχώριστο των υπηρεσιών**

Εδώ που οι υπηρεσίες είναι πολύ προσωποποιημένες, το προϊόν εξαρτάται από το πόσο ικανός είναι ο πωλητής. Για παράδειγμα, μπορούμε να αναφέρουμε ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων, με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, κοινόχρηστους χώρους διακοσμημένους με γούστο, ευρύχωρα και ευχάριστα δωμάτια, με πολύ καλές αθλητικές εγκαταστάσεις, εστιατόριο με θέα στη θάλασσα και εξαίσια εδέσματα αλλά με το προσωπικό του φέρεται με αγένεια, είναι απρόσιτο και δεν εξυπηρετεί με όρεξη τους πελάτες. Όλα τα παραπάνω λειτουργούν αρνητικά για την εικόνα της ξενοδοχειακής μονάδας η οποία δυσφημείται από τους δυσαρεστημένους πελάτες της. Συνεπώς, η εξυπηρέτηση ( η παροχή υπηρεσιών) είναι αναπόσπαστο κομμάτι του τουριστικού προϊόντος και γι' αυτό το λόγο μεγάλη σημασία έχει η εκπαίδευση του προσωπικού όπως έχει ήδη αναφερθεί. ( Ανδριώτης, 2002)

#### **2.5 Το περιβάλλον της επιχείρησης**

Το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης μπορεί να διαιρεθεί σε τρία μέρη, το εσωτερικό, το εξωτερικό και το μάρκο-περιβάλλον, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

##### **2.5.1 Το εσωτερικό περιβάλλον**

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι το κυριότερο κομμάτι κάθε επιχειρησιακού περιβάλλοντος και αποτελείται από την ίδια την επιχείρηση, τους εργαζόμενους και τους μετόχους ή ιδιοκτήτες.

##### **2.5.1.1 Η επιχείρηση**

Για να είναι επιτυχημένη η λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης, η διεύθυνση της πρέπει να καθοδηγεί και να συντονίζει, να σχεδιάζει την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί, να παίρνει αποφάσεις και τέλος πρέπει να φροντίζει για την ομαλή λειτουργία της η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας στα διάφορα τμήματα.

Δύο ομάδες που επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργίες του μανάτζμεντ που ασκείται σε μια επιχείρηση είναι αυτή των εργαζομένων και των μετόχων ή των ιδιοκτητών.( Λαλούμης, Ρούπας 1996)

### **2.5.1.2 Οι εργαζόμενοι**

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων όπου οι υπηρεσίες είναι προσωποποιημένες πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων διότι όπως λέγεται είναι ο καθρέπτης της επιχείρησης.

Εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό μπορεί να σημαίνει, άσχημες συνθήκες εργασίας, μειωμένες αμοιβές, αφιλόξενο εργασιακό περιβάλλον ή ατελείωτες ώρες εργασίας δεν αποδίδουν αποτελεσματικά στην εργασία τους και αδιαφορούν για το αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαγράφει μια καλή πορεία. ( Ανδριώτης, 2002)

Αντίθετα, ικανοποιημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι, προσπαθούν πάντα να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να αυξήσουν την απόδοσή τους, ενώ παράλληλα, ενδιαφέρονται για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Συνεπώς για να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους, πρέπει να φροντίζουμε για την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται με την συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων από μέρους της διοίκησης, για αποφάσεις που ενδέχεται να πάρει καθώς επίσης και για τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται από το μάνατζμεντ σαν συνεργάτες να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κοινή προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων.

### **2.5.1.3 Μέτοχοι ή Ιδιοκτήτες**

Είναι ευρέως γνωστό ότι στη χώρα μας, οι μέτοχοι ή οι ιδιοκτήτες μιας τουριστικής επιχείρησης ασκούν μεγάλη επιρροή στην διοίκηση. Σε πολλές περιπτώσεις η γνώμη των ιδιοκτητών είναι αυτή που εφαρμόζεται τελικά με ή χωρίς τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να ενημερώνεται πολύ συχνά η ιδιοκτησία για την πορεία της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει καθώς επίσης και για τις ανάγκες που ενδέχεται να έχει σε προσωπικό, πρώτες ύλες, κεφάλαιο κ.τ.λ. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να ενημερώνεται για τα μελλοντικά σχέδια της διοίκησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται διαφωνίες και παρεξηγήσεις. (Ανδριώτης, 2002)

## **2.6 Το Εξωτερικό περιβάλλον**

Μια τουριστική επιχείρηση είναι βέβαιο ότι, επηρεάζεται από το εξωτερικό της περιβάλλον και τις δυνάμεις που δρουν σε αυτό, δηλαδή τρίτους οι οποίοι έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση και αυτοί είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες οι ανταγωνιστές η τοπική και ευρύτερη κοινωνία, και οι μεσολαβητές. Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση.

### **2.6.1 Προμηθευτές**

Μια από τις ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία του μάνατζμεντ, είναι οι προμηθευτές. Η ομάδα των προμηθευτών αποτελείται από διάφορες επιχειρήσεις ή μεμονωμένους πωλητές οι οποίοι προμηθεύουν την επιχείρηση τις πρώτες που είναι απαραίτητες για τη εύρυθμη λειτουργία της. Οι προμηθευτές πρέπει να ελέγχονται από την επιχείρηση πρώτον για τις τιμές τους, οι οποίες πρέπει να είναι όσο πιο χαμηλές γίνεται, για να εξασφαλίζεται χαμηλό κόστος παραγωγής. Δεύτερον πρέπει να ελέγχονται για την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν στην επιχείρηση διότι από αυτά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η διατήρηση του καλού της ονόματος. Επίσης, μεγάλο βάρος πρέπει να δίνεται στους τρόπους πληρωμής ( π.χ. μετρητής) καθώς επίσης και κατά την ώρα της παραλαβής για να εντοπισθούν τυχόν ελαττωματικά προϊόντα ή ελλείψεις στις παραγγελίες. Συνέπεια των παραπάνω είναι, η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. ( Ανδριώτης, 2002)

### **2.6.2 Πελάτες**

Ο κυριότερος λόγος ύπαρξης μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η διατήρηση καθώς και η αύξηση της πελατείας της. Για το λόγο αυτό κάθε τουριστική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις επιθυμίες ,τις ανάγκες καθώς επίσης και τα καταναλωτικά πρότυπα που υπάρχουν κατά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο, το μάνατζμεντ της επιχείρησης θα μπορέσει να λειτουργήσει ανάλογα, με σκοπό να παράγει τόσο προϊόντα όσο και υπηρεσίες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. ( Ανδριώτης, 2002)

### **2.6.3 Οι ανταγωνιστές**

Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2002), για να είναι το μάνατζμεντ μιας τουριστικής επιχείρησης επιτυχημένο πρέπει να καταφέρνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

### **2.6.4 Η ντόπια κοινωνία**

Η ντόπια κοινωνία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για τις τουριστικές επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσα σ' αυτήν. Οι κάτοικοι μιας τουριστικής περιοχής με την συμπεριφορά τους αν αυτή είναι π.χ. φιλική μπορούν να επηρεάσουν θετικά μια επιχείρηση συμβάλλοντας σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση του πελάτη. Όπως αντιλαμβανόμαστε μπορούν επίσης να την επηρεάσουν αρνητικά, σε περίπτωση αντίθετη.

Παράλληλα, η ευρύτερη κοινωνία μιας περιοχής αποτελεί κομμάτι της πελατείας των τουριστικών επιχειρήσεων, αφού για παράδειγμα αγοράζουν καταναλωτικά αγαθά όπως ενδύματα, υποδήματα και τρόφιμα από τουριστικά καταστήματα ή διοργανώνουν τις κοινωνικές τους εκδηλώσεις όπως γάμους βαφτίσεις στο εστιατόριο κάποιας ξενοδοχειακής μονάδας. ( Ανδριώτης, 2002)

### **2.6.5 Μεσολαβητές**

Οι μεσολαβητές ή οργανωτές ταξιδιών όπως ονομάζονται, είναι επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται με το σχεδιασμό τη διανομή και την πώληση των τουριστικών προϊόντων. Στην χώρα μας οι τουριστικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους είναι άμεσα εξαρτημένες από τους οργανωτές ταξιδιών, διότι αυτοί είναι εκείνοι που καθορίζουν τις τιμές, την ποσότητα του τουριστικού προϊόντος που θα διαθέσουν σε μια τουριστική αγορά, καθώς και τον τόπο όπου θα διανέμουν (πουλήσουν) τα προϊόντα τους ανάλογα πάντα με τα συμφέροντά τους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι μεσολαβητές είναι εκείνοι που φροντίζουν για τον σχεδιασμό του τουριστικού πακέτου. Αυτό σημαίνει ότι φροντίζουν για όλες τις λεπτομέρειες σε σχέση με το ταξίδι δηλαδή τη μεταφορά των πελατών τη διαμονή τη διατροφή τις εκδρομές ακόμη και τη διασκέδασή τους και εφόσον πληρώνονται με την μορφή προμήθειας απευθύνονται σε αγορές οι οποίες τους αποφέρουν τα υψηλότερα κέρδη.

( Ανδριώτης, 2002)

Μερικοί πολύ σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν, πέρα από τους οργανωτές ταξιδιών, την κατεύθυνση (προορισμό) των τουριστικών προϊόντων είναι, οι τρομοκρατικές ενέργειες, οι πολιτικές αναταραχές, οι φυσικές καταστροφές όπως πλημμύρες, σεισμοί καθώς και οι καταναλωτικές συνήθειες οι οποίες αλλάζουν συνεχώς.

## **2.7 Το μάρκο-περιβάλλον**

Το μάρκο-περιβάλλον αποτελείται από το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον, το δημογραφικό περιβάλλον, το φυσικό και δομημένο περιβάλλον και το πολιτιστικό περιβάλλον.

### **2.7.1 Το οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον όπου βρίσκεται μια τουριστική επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες της. Αναμφίβολα, η οικονομική κατάσταση μιας χώρας επηρεάζει τις αγοραπωλησίες που πραγματοποιούνται σε αυτήν. Για παράδειγμα, οι κάτοικοι μιας χώρας η οποία βρίσκεται σε κακή οικονομική κατάσταση, παίρνουν χαμηλούς μισθούς και έτσι δεν είναι σε θέση να κάνουν διακοπές για πολλά χρόνια. Παράλληλα, μια χώρα σε οικονομική ευημερία, έχει την δυνατότητα να παρέχει υψηλούς μισθούς στους κατοίκους της και έτσι είναι σε θέση να κάνουν διακοπές αρκετά συχνά. ( Ανδριώτης, 2002)

Εν συντομία, η οικονομική κατάσταση μιας χώρας είναι ευμετάβλητη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζουν συχνά τα δεδομένα, όπως για παράδειγμα η φορολογία, οι μισθοί, οι τιμές των πρώτων υλών και των προϊόντων και κατά συνέπεια επηρεάζει καθοριστικά τον κύκλο εργασιών κάθε τουριστικής επιχείρησης.

### **2.7.2 Το πολιτικό περιβάλλον**

Οι κρατικοί οργανισμοί και οι νομοθετικές διατάξεις μιας χώρας, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις λειτουργίες και τις ενέργειες της τουριστικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμη η συχνή ενημέρωση της επιχείρησης για νομοθετικές ρυθμίσεις, διατάξεις και κάθε είδους αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες έχουν επίδραση σε αυτήν όπως φορολογικές ρυθμίσεις άδειες λειτουργίας κ.τ.λ.

Σαφέστατα, πολιτικές αναταραχές στην χώρα προορισμού καθώς και σε γειτονικά κράτη μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Αυτό έχει σαν συνέπεια, την κατακόρυφη μείωση των αφίξεων στην πληγείσα χώρα καθώς και των γειτονικών τουριστικών προορισμών. ( Ανδριώτης, 2002)

### **2.7.3 Το δημογραφικό περιβάλλον**

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού μιας χώρας, παίζουν αναμφίβολα σημαντικό ρόλο για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν καθοριστική σημασία για την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, αφού έχουν την δυνατότητα να διαμορφώνουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2002), η γήρανση του πληθυσμού παγκοσμίως έχει οδηγήσει πολλές τουριστικές επιχειρήσεις να στοχεύουν στην προσέλκυση μεγαλύτερων σε ηλικία τουριστών.

### **2.7.4 Το φυσικό και δομημένο περιβάλλον**

Το φυσικό και δομημένο περιβάλλον διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την λειτουργία μιας επιχείρησης αφού επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση. Το φυσικό περιβάλλον μιας χώρας αφορά το φυσικό της καλώς, τα δάση, τις λίμνες, τα ακρογιάλια, τους ορεινούς όγκους. Αξιοσημείωτο είναι δε το γεγονός ότι οι τουρίστες στρέφονται όλο και περισσότερο προς αυτή την κατεύθυνση.

Το φυσικό περιβάλλον, επηρεάζεται εύκολα από πολλούς αστάθμητους παράγοντες όπως οι καιρικές συνθήκες, φυσικές καταστροφές, σεισμούς κ.τ.λ., οι οποίοι προκαλούν με βεβαιότητα πολλά προβλήματα στις τουριστικές επιχειρήσεις καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις οι τουρίστες κατευθύνονται σε διαφορετικούς προορισμούς.

Το δομημένο περιβάλλον αφορά τουριστικές εγκαταστάσεις, τουριστικά καταστήματα, μουσεία ιστορικά μνημεία κ.τ.λ. τα οποία αποτελούν πόλο έλξης τουριστών οι οποίοι σπεύδουν να επισκεφτούν.

### **2.7.5 Το πολιτιστικό περιβάλλον**

Το πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτιστική κληρονομιά της χώρας υποδοχής στις αξίες, τις συνήθειες, την συμπεριφορά, τα ήθη και τα έθιμα καθώς επίσης και της χώρας προέλευσης των τουριστών.

Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2002), τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αυξανόμενη τάση για δραστηριότητες με πολιτιστικό υπόβαθρο όπως επίσκεψη περιοχών με πλούσια πολιτιστική κληρονομιά. Για το λόγο αυτό οι περιοχές αυτές φροντίζουν για την διατήρηση των παραδόσεων των εθίμων των παραδοσιακών χορών κ.τ.λ. οι οποίες συμβάλουν στην ικανοποίηση του τουρίστα.

## **2.8 Επίλογος**

Στο κεφάλαιο αυτό προσπαθήσαμε να δώσουμε μια λεπτομερή περιγραφή του όρου Management. Ως γνωστό, η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί μια σύνθετη λειτουργία, αφού απαιτεί την συνεργασία πολλών ατόμων για να επιτύχει τους στόχους της. Το μέσο για την εύρυθμη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της είναι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ είναι αναμφισβήτητα μια επιστήμη, και το κύριο συστατικό της είναι τα έργα των ανθρώπων αλλά και οι ίδιοι οι άνθρωποι.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της, με την πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων που έχει στην διάθεσή της, όπως οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινους κ.τ.λ. (Χατζηπαντελή, 1999)

Η διοίκηση προσωπικού, αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο στην επιστήμη της διοίκησης, και αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, τα οποία βοηθούν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα στην επιχείρηση για τον προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη του προσωπικού και έχει σαν σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

(Π. Φαναριώτης, 1997)

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, η ύπαρξη τμήματος προσωπικού είναι επιβεβλημένη. Το φάσμα των αρμοδιοτήτων του τμήματος, ξεκινούν από την αναζήτηση και πρόσληψη του προσωπικού και φτάνουν μέχρι την αξιολόγηση του σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής προσωπικού.

Η αξιολόγηση του προσωπικού, αποτελεί μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Με ένα σύστημα αξιολόγησης μας δίνεται η ευκαιρία να αντιληφθούμε τις δυνατότητες και τις αδυναμίες κάθε εργαζομένου. Με την χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης, μπορούμε να επιτύχουμε την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού η οποία αποτελεί τον κυριότερο στόχο μας, αφού είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας.

#### 3.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα, πολιτισμικών, διορθωτικών και προσωπικών τεχνικών.(Storey,1965)



Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), διοίκηση προσωπικού μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών διαδικασιών μεθόδων και προγραμμάτων που σχετίζονται με το άτομο μέσα στην επιχείρηση.

Ουσιαστικά, οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ταυτίζονται με αυτούς τις γενικής διοίκησης οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν με την κατάλληλη χρήση των ανθρωπίνων πόρων.

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της διοίκησης προσωπικού είναι, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στις μέρες μας η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το σημαντικότερο στόχο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το αντικείμενό της αφού από την επίτευξή του εξαρτάται και η επιβίωσή της. Αρμοδιότητα της διοίκησης προσωπικού είναι η εξεύρεση κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών οι οποίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη τους στόχου αυτού.

Για παράδειγμα, η χρήση κάποιας μεθόδου αξιολόγησης είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση καθώς έτσι μπορούν εύκολα να εντοπιστούν λάθη και παραλείψεις και να διορθωθούν έγκαιρα χωρίς να δημιουργήσουν περαιτέρω προβλήματα. Επίσης η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδια για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου και την τοποθέτησή του στην κατάλληλη θέση εργασίας ούτως ώστε να αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητές του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση του εργαζομένου και την παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός στόχος της επιχείρησης είναι η επιβίωσή της. Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), είναι ευθύνη των διευθυντών προσωπικού, είναι να εισηγηθούν πολιτικές, διαδικασίες και προγράμματα τα οποία θα κάνουν την επιχείρηση ένα ελκυστικό τόπο εργασίας και να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον, το οποίο θα συντελέσει στην αφομοίωση νέων ειδικοτήτων και θα είναι θετικό στις καινοτομίες και τις αλλαγές και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιεί τις εσωτερικές πιέσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να απειλήσουν την επιχείρηση.

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), μια τουριστική επιχείρηση μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφεληθεί στα εξής σημεία:

- Την ελαχιστοποίηση της αντικατάστασης των εργαζομένων-μονιμοποίηση του ήδη υπάρχοντος
- Ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Ικανοποιημένοι πελάτες

- Καλή φήμη της μονάδας
- Περισσότερα κέρδη για την επιχείρηση
- Δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος- μείωση προβλημάτων προσωπικού και διοίκησης
- Επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης

### **3.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης κατέχει σημαντικό ρόλο, καθώς αναγνωρίζεται ευρέως ως ο κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία της και αυτό συμβαίνει διότι όσο καλά μηχανικά μέσα και αν διαθέτει και όσο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας και αν χρησιμοποιεί αν δεν φροντίσει να έχει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις δεν θα κατορθώσει ποτέ να φτάσει και να ξεπεράσει τους στόχους της.

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει τις παρακάτω σημαντικές λειτουργίες:

- Μελέτη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Την ανάλυση περιγραφή και σχεδιασμό της εργασίας
- Τον σωστό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού
- Την πρόσληψη την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων
- Την εκπαίδευση του προσωπικού
- Τις εργασιακές σχέσεις
- Την αξιολόγηση της εργασίας και τέλος
- Τη φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.
- Διοίκηση μισθών και ημερομισθίων
- Παροχές και υπηρεσίες

Με την χρησιμοποίηση των παραπάνω λειτουργιών η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην εξεύρεση , την επιλογή και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στην συνέχεια, προωθώντας τα κατάλληλα κίνητρα, εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία αποτελεί την σημαντικότερη παράμετρο για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης.

### **3.3 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού**

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός που μπορούμε να δώσουμε για την διοίκηση είναι, «η εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων»(Χολέβας, 1995). Η διατύπωση αυτή μας βοηθάει να αντιληφθούμε ότι για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή την επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να γίνει σωστός προγραμματισμός. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να προσδιορίζονται οι απαιτούμενες ενέργειες, να αντιμετωπίζονται τα ενδεχόμενα προβλήματα και να καθορίζονται εναλλακτικές λύσεις για την καλύτερη δυνατή αντιμετώπισή τους.(Πρινιανάκη, 1995).

### **3.4 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης. Με τον όρο του προγραμματισμού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης αναγκών της επιχείρησης καθώς και την λήψη των κατάλληλων μέτρων για την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού, το να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα με τον όρο του προγραμματισμού εννοούμε την καλύτερη και αποδοτικότερη χρησιμοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών (ανθρώπινου δυναμικού) και τέλος την καλύτερη διευθέτηση των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν από την έλλειψη ή το πλεόνασμα του προσωπικού.

Απόρροια όσων προηγήθηκαν είναι ότι, ο προγραμματισμός πρέπει να έχει πλήρη αντίληψη της υφιστάμενης κατάστασης, να έχει τη διορατικότητα να προβλέψει την μελλοντική ζήτηση και προσφορά καθώς επίσης να έχει την δυνατότητα να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες, για την απόκτηση της καλύτερης προσφοράς, προς όφελος της επιχείρησης, ούτως ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της. (Φαναριώτης,1997)

Ο τύπος, το μέγεθος, η τάξη καθώς και το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, επηρεάζει τον προγραμματισμό και τον τρόπο οργάνωσης του προσωπικού. Δηλαδή όσο πιο μεγάλη είναι μια τουριστική επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσφορά υπηρεσιών. Μια υπηρεσία πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι ισοδυναμεί με ένα τμήμα. Ο καταμερισμός της εργασίας στα

διάφορα τμήματα, είναι απαραίτητος για λόγους που σχετίζονται με την οργάνωση προσωπικού καθώς και με την αξιολόγηση της απόδοσής του. (Πρινιανάκη, 1995)

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον καταμερισμό της εργασίας των επιμέρους διευθύνσεων και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά. ( Πρινιανάκη 1995)

Μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα, αποτελείται από πολλά συστήματα και υποσυστήματα. Τα συστήματα και τα υποσυστήματα αποτελούνται από προϊσταμένους και υφισταμένους δηλαδή υπάρχει μια συγκεκριμένη ιεραρχία η οποία αποσκοπεί στον καταμερισμό ευθυνών και στον καταμερισμό της εργασίας. Για παράδειγμα οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου, αποτελούν το υποσύστημα του συστήματος του εστιατορίου. Το εστιατόριο με την σειρά του αποτελεί ένα υποσύστημα το οποίο ανήκει στο σύστημα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Η αποστολή των οργανισμών και των επιχειρήσεων, κατά κύριο λόγο είναι να πετύχουν τους σκοπούς και τους στόχους τους, ούτως ώστε η λειτουργία τους να είναι αποτελεσματική. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν με τον καταμερισμό της εργασία στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, με την διαμόρφωση της ανάλογης οργανωτικής διάρθρωσης. «Η οργανωτική διάρθρωση ακολουθεί μια σταδιακή ανάπτυξη, κατά φάσεις ανάλογα με τον ρυθμό διεύρυνσης των δραστηριοτήτων, διακλαδίζεται σε μια σειρά επιπέδων τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσα από το σύστημα των εξαρτήσεων». (Φαναριώτης,1995).

#### **3.4.1 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μια μέθοδο που στοχεύει, στην εξασφάλιση του κατάλληλα μορφωμένου και εκπαιδευμένου προσωπικού, στον σωστό αριθμό και την κατάλληλη χρονική στιγμή στο μέλλον, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι, το έργο του προγραμματισμού ξεκινά αυτόματα με την έναρξη της λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζει να υπάρχει για όσο χρονικό διάστημα υφίσταται η επιχείρηση.

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε το ρόλο της υπηρεσία προσωπικού η οποία σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων, αποφασίζει για τις βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν με την επιλογή ή με την προαγωγή ή ακόμη και με την εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου προσωπικού.

Για να είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεσματικός θα πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996):

- Διαμόρφωση της γενική πολιτικής σε θέματα προσωπικού
- Τμηματοποίηση και οργανόγραμμα , στο οποίο φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
- Ανάλυση έργου δηλαδή να καταγράφεται με λεπτομέρειες το έργο κάθε εργαζόμενου όσον αφορά τις ενέργειες τις οποίες πρέπει να καθώς επίσης ,τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχει
- Περιγραφή έργου. Δηλαδή αυτή περιγράφει την εκτελούμενη εργασία δηλαδή τις ευθύνες, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες καθώς και την προϋπηρεσία που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος και τέλος,
- Προδιαγραφή έργου, η οποία αναφέρεται στις απαιτήσεις του έργου, δηλαδή στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί η εργασία και το είδος του υπαλλήλου που απαιτεί η θέση αυτή. Τέλος αφορά τον όγκο της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί από τον εργαζόμενο σε ένα κανονικό ωράριο εργασίας.

#### **3.4.1.1 Ανάλυση της εργασίας**

Με τον όρο ανάλυση της εργασίας εννοούμε, τη διαδικασία αναγνώρισης των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας (Φαναριώτης, 1997). Επίσης, η ανάλυση έργου δηλαδή η συστηματική γνώση κάθε θέσης εργασίας θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τον καθορισμό: 1) της περιγραφής εργασίας και 2) για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων της εργασίας. (Πρινιανάκη, 1995)

Γίνεται αντιληπτό ότι, μας βοηθάει να επιλέξουμε και στην συνέχεια να τοποθετήσουμε το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, ενώ ο εργαζόμενος είναι σε θέση να γνωρίζει το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις της εργασίας.

Η έννοια της αναγνώρισης και του προσδιορισμού μιας εργασίας περιλαμβάνει επίσης τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις υπευθυνότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας αποτελεί κυρίως έναν τρόπο συγκέντρωσης πληροφοριών.

Στην ανάλυση εργασίας, συμπεριλαμβάνεται το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τόσο στην περιγραφή της εργασίας όσο και στην προδιαγραφή της εργασίας.

#### **3.4.1.2 Περιγραφή θέσης εργασίας**

Κατά το σχεδιασμό κάθε μεμονωμένης θέσεως εργασίας, ορίζονται το περιεχόμενό της, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί και το πλαίσιο στο οποίο κινείται, δηλαδή οι σχέσεις της με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας.

«Με τον όρο περιγραφή εργασίας εννοούμε την καταγραφή των καθηκόντων των υπευθυνότητων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες εκτελείται μια εργασία.»(Φαναριώτης, 1997)

Ουσιαστικά, η περιγραφή θέσεως εργασίας παρουσιάζει αναλυτικά την εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος, τις ευθύνες που πρέπει να αναλαμβάνει, τις απαραίτητες γνώσεις, τις δεξιότητες, τις συνθήκες εργασίας καθώς επίσης και τις σχέσεις με τα υπόλοιπα έργα.

Η περιγραφή θέσεως εργασίας είναι χρήσιμη για τους παρακάτω λόγους(Φαναριώτης, 1997) :

- Η περιγραφή θέσης εργασίας χρησιμοποιείται για να οριοθετούνται οι κινήσεις του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του, με σκοπό την αποφυγή άσχετων παρεμβάσεων, οι οποίες μπορούν να μπερδέψουν και να αποσυντονίσουν τον εργαζόμενο.
- Χρησιμεύει επίσης στην «προδιαγραφή θέσης εργασίας», το οποίο σημαίνει, λεπτομερή αναφορά στα προσόντα που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα καθήκοντα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Η περιγραφή θέσης εργασίας χρησιμεύει πολύ στις τουριστικές επιχειρήσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και για την αξιολόγηση της θέσης εργασίας και αυτό βοηθάει στο να καθοριστούν μισθοί και ημερομίσθια.
- Βοηθάει στην ενημέρωση των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση.
- Συντελεί στην σωστή κατανομή του προσωπικού στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και στην πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

- Τέλος, βοηθάει στον προσδιορισμό αναγκών εκπαίδευσης ενός τμήματος με σκοπό την εξέλιξη και την περαιτέρω εξειδίκευση των εργαζομένων της.

Τα στοιχεία που συνήθως περιλαμβάνονται σε ένα έντυπο περιγραφής θέσεως εργασίας είναι οι εξής (Φαναριώτης, 1997):

1. **Το είδος της εργασίας** και αυτό περιλαμβάνει τον τίτλο, το τμήμα, καθώς και τον αριθμό των ατόμων του τμήματος.
2. **Την περιγραφή της εργασίας** και αυτή περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις λειτουργίες και το βαθμό δυσκολίας εκτέλεσης της εργασίας.
3. **Την φυσική δομή της εργασίας**, δηλαδή αν η εργασία είναι καθιστική ή όχι, αν είναι βαριά ή ελαφριά καθώς και αν είναι εσωτερική ή εξωτερική.
4. **Την κοινωνική δομή της εργασίας**, δηλαδή αν η εργασία είναι ομαδικής φύσης ή ατομικής.
5. **Τους όρους και τις συνθήκες της εργασίας**, δηλαδή το ωράριο τον μισθό ή το ημερομίσθιο καθώς και τις υπερωρίες.
6. **Εκπαίδευση** και επιμόρφωση του προσωπικού
7. **Τις προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής**
8. **Τους κινδύνους** κατά την εκτέλεση της εργασίας και τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα ασφαλείας.

#### **3.4.1.3 Προδιαγραφές θέσης εργασίας**

Με τον όρο προδιαγραφή θέσης εργασίας, εννοούμε την καταγραφή των προσόντων και των ειδικών χαρακτηριστικών που πρέπει να συνδυάζει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει επιτυχώς εις πέρας το έργο που του ανατίθεται.(Φαναριώτης. 1997)

Μια λεπτομερέστερη περιγραφή της εργασίας, προσδιορίζει τις απαιτούμενες γνώσεις και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας. Το έντυπο “Job Specification” περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας που παρουσιάζονται σε ένα έργο.

Κατά συνέπεια, η προδιαγραφές θέσης εργασίας χρησιμεύουν κυρίως για την σωστή επιλογή και τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση.

Οι προσδιορισμοί των απαιτήσεων της εργασίας και οι περιγραφές εργασίας αποτελούν τη βάση για τον προσδιορισμό των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος, για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. (Πρινιανάκη 1995)

### **3.5 Η Υπηρεσία Προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.**

Στις μέρες μας, σε κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα απαραίτητη είναι η λειτουργία τμήματος προσωπικού το οποίο να είναι κατάλληλα οργανωμένο και επαρκώς επανδρωμένο με προσωπικό, εξειδικευμένο σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται με την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση προσωπικού, την πρόσληψη, την ανάπτυξη καθώς επίσης και την καλύτερη και ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού της.

Το τμήμα προσωπικού ασχολείται επίσης και με την εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο πρέπει να ανανεώνει συνεχώς τις γνώσεις του, την αξιολόγηση του προσωπικού, να φροντίζει για την ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων, πρέπει να διευθετεί προβλήματα και να δίνει διπλωματικές λύσεις, να κάνει γνωστά τα αιτήματα των εργαζομένων στη διοίκηση κ.τ.λ.

Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες η ύπαρξη τμήματος προσωπικού αποδεικνύεται πολυέξοδη και για το λόγο αυτό υπεύθυνος για θέματα προσωπικού είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

### **3.6 Οι κυριότερες δραστηριότητες του Τμήματος Προσωπικού.**

Η υπηρεσία προσωπικού έχει συνήθως ρόλο συμβουλευτικό επί πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων μεταξύ διοίκησης, προϊσταμένων και προσωπικό.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα προσωπικού αφορούν διαδικασίες επάνδρωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, υπολογισμού μισθοδοσίας, τήρησης αρχείου προσωπικού κ.τ.λ.

Η υπηρεσία προσωπικού φροντίζει επίσης για την εποπτεία των τμημάτων και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και για την τήρηση των κανονισμών της μονάδας.



Ο κάθε προϊστάμενος ανάλογα με τη γνώμη του και την εμπειρία του, μπορεί να ιεραρχήσει σε σειρά σπουδαιότητας τις δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού. Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με τα παρακάτω θέματα:

- Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Επικοινωνία των εργαζομένων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάνατζμεντ
- Κίνητρα απόδοσης
- Σχεδιασμός Εργασίας
- Πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Τεχνική εκπαίδευση
- Ασφάλεια των εργαζομένων
- Ικανοποιητικές αμοιβές
- Πρόσληψη ανώτερων στελεχών
- Αξιολόγηση θέσης εργασίας
- Εργασιακές σχέσεις

### **3.7 Λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού**

Η υπηρεσία προσωπικού είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι είναι αρμόδια για την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού, για την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και την εφαρμογή προγραμμάτων με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως για παράδειγμα η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται με την στελέχωση του τμήματος, δηλαδή φροντίζει για την απόκτηση και την απορρόφηση ανθρωπίνων πόρων. Με τον όρο απόκτηση εννοούμε ότι θα γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες με σκοπό την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την επιλογή, καθώς επίσης και την πρόσληψη ατόμων σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες τη εκάστοτε επιχείρησης. Η απορρόφηση των ανθρώπινων πόρων έχει να κάνει με την σωστή τοποθέτηση των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση, τις προαγωγές που γίνονται μέσα στην επιχείρηση καθώς και τις πιθανές μεταθέσεις. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

Μια άλλη πολύ σημαντική λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού είναι, η συχνή εκπαίδευση του προσωπικού της ούτως ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στην ανάπτυξη της οργάνωσης. Έτσι, με την συχνή επιμόρφωση του

προσωπικού της (μια επιχείρηση), μπορεί πιο εύκολα, πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά να φτάσει στην επίτευξη των στόχων της. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

Η υπηρεσία προσωπικού φροντίζει επίσης, για τη ύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων, για την αντιμετώπιση παραπόνων, καθώς και για την διευθέτηση-επίλυση προβλημάτων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Παράλληλα, η υπηρεσία προσωπικού έχει την ευθύνη για την διατύπωση κανόνων συμπεριφοράς καθώς και την επιβολή ποινών σε όσους τις παραβαίνουν που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι και καταλυτικές.

Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων, εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου για τη διαμόρφωση μιας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την διοίκηση. (Λαλούμης, Ρούπας 1996). Για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διαμορφώνονται κάποια κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι αξιολόγησης.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι επίσης αρμόδια για θέματα υγείας του προσωπικού, όπως για παράδειγμα, την πρόληψη ατυχημάτων, την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας και την ύπαρξη πρόχειρου φαρμακείου με τις πρώτες βοήθειες.

Επίσης, έχει ρόλο ενημερωτικό καθώς ενημερώνει το προσωπικό για θέματα στρατηγικών, στόχων, πολιτικών και αποφάσεων τα οποία απαιτούν πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας και ξεκάθαρης πληροφόρησης.

Η κυριότερη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, είναι η εξυπηρέτηση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας ζωής, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συντάξεων, δανείων, αποζημιώσεις ασθενείας, καθώς και αποζημιώσεις ανεργίας.

Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει ενεργά στην περιγραφή και την ανάλυση της εργασίας. Η περιγραφή της εργασίας είναι γραπτές οδηγίες του στόχου, του σκοπού, των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με μια εργασία (Πρινιανάκη 1995). Η ανάλυση αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτείται από τον εργαζόμενο για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας (Λαλούμης, Ρούπας 1996).

Αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, το θέμα του προγραμματισμού έχει ιδιαίτερη σημασία όχι μόνο επειδή πρόκειται για επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, αλλά και λόγω των ιδιόμορφων και ειδικών

απαιτήσεων που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο τομέα της παροχής υπηρεσιών (Πρινιανάκη 1995). Για την επίτευξη της προσδοκώμενης ποιότητας, απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός όλων των παραμέτρων που σχετίζονται με το προσωπικό. Συμπερασματικά, η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που συλλέγει στοιχεία, καταστρώνει σχέδια, και προσφέρει τις υπηρεσίες της στη διοίκηση.

### **3.8 Πολιτική προσωπικού**

Είναι ευρέως γνωστό ότι, η κάθε επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα κάθε τουριστική επιχείρηση, σχεδιάζει και εφαρμόζει τη δική της πολιτική, η οποία εμπεριέχει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Για την εφαρμογή της, καταρτίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και κανονισμούς ως περιορισμούς ανεξέλεγκτης δράσης (Λαλούμης, Ρούπας 1996). Ένα κομμάτι της γενικής πολιτικής ονομάζεται πολιτική προσωπικού η οποία συμφωνεί με αυτήν. Αποτελείται από ξεκάθαρες οδηγίες, οι οποίες αφορούν την δράση της διοίκησης τις οποίες δίνουν ο γενικός διευθυντής ο διευθυντής προσωπικού και τα ανώτατα στελέχη της μονάδας.

Η πολιτική προσωπικού λοιπόν είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης. Επεκτείνεται σε τομείς που επηρεάζουν τα κίνητρα, την παραγωγικότητα καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας. (Jenks.1996).

Επίσης η πολιτική προσωπικού θα πρέπει να είναι έγγραφη με την μορφή κανονισμού εργασίας ούτως ώστε να είναι πιο αποτελεσματική. Με αυτό τον τρόπο διευθετούνται ευκολότερα προβλήματα σε θέματα πληρωμών, παραπόνων, προγραμματισμό αδειών και θέματα πολιτικής προαγωγών. Άρα λοιπόν, είναι προς όφελος της επιχείρησης να υπάρχουν κανονισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται στον μέγιστο βαθμό.

Παράλληλα, η καταγεγραμμένη πολιτική και οι γραπτές διαδικασίες σας βοηθούν στην ανάπτυξη και διατήρηση πιο ικανοποιημένων και παραγωγικών εργαζομένων.(Jenks,1996)

Η πολιτική προσωπικού για να έχει θετικά αποτελέσματα πρέπει κατ' αρχήν να γίνει γνωστή και δευτερον να είναι προσεγμένη, καλά μελετημένη και ξεκάθαρη. Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), πολιτική προσωπικού για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

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

Οι πιο σημαντικοί *τομείς* της πολιτικής προσωπικού είναι (Λαλούμης, Ρούπας 1996):

1. πολιτική προσλήψεων
2. πολιτική μισθών
3. πολιτική πρόσθετων παροχών
4. πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης

### **3.9 Αξιολόγηση προσωπικού.**

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαδικασία που συντελείται, καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης και διεξάγεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορούμε να αξιολογήσουμε τον εργαζόμενο, είναι η άτυπη μορφή αξιολόγησης που γίνεται συνήθως με την αναγγελία μίας φράσης, όπως για παράδειγμα «μπράβο».

Ένας αυστηρός και απαιτητικός αξιολογητής του εργαζόμενου είναι ο πελάτης. Συνήθως κάθε πελάτης έχει την δυνατότητα, κατά την άφιξή του στην ξενοδοχειακή μονάδα ή κατά την αναχώρησή του από αυτήν, να συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο αναφέρει, εάν έμεινε ευχαριστημένος από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και κατ' επέκταση την εξυπηρέτησή του προσωπικού.

Πέρα όμως από τις παραπάνω άτυπες μορφές αξιολόγησης, μια τουριστική επιχείρηση οφείλει να κάνει πολύ συχνά τυπικές αξιολογήσεις στο προσωπικό της με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό αποδεικνύεται μια πολύ δύσκολη εργασία στον τομέα τον τουριστικό λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζονται στις διάφορες θέσεις εργασίας.

Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία μέσα στην οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. (Φαναριώτης, 1997)

Βασικές προϋποθέσεις για να είναι η αξιολόγηση αντικειμενική είναι οι εξής (Λαλούμης, Ρούπας 1996):

- Η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο του κάθε τμήματος και πρέπει να βασίζεται σε ένα σύστημα σαφές και αντικειμενικό.
- Στο σύστημα πρέπει να καθορίζονται τα κριτήρια της αξιολόγησης σε σχέση με το είδος και τη θέση της εργασίας. Έπειτα πρέπει να καθοριστούν οι απαιτούμενες ενέργειες για την σωστή εκτέλεση της εργασίας οι οποίες συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης.
- Πρέπει να υπάρχουν προδιαγραφές εργασίας ούτως ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση των προδιαγραφών με την πραγματική απόδοση των εργαζομένων.
- Στην συνέχεια ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα αποκομίσουμε από την αξιολόγηση, πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων προς όφελος των ίδιων καθώς και της επιχείρησης.
- Η αξιολόγηση πρέπει να είναι όσο πιο αντικειμενική γίνεται, δηλαδή πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζομένου.
- Όταν η αξιολόγηση είναι αντικειμενική, αποφεύγονται λάθη όπως προσωπικές διενέξεις και προκαταλήψεις. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών και την αφοσίωση τους στο έργο που πρέπει να εκτελέσουν.

### **3.10 Σκοπός της Αξιολόγησης.**

Βασικός σκοπός της αξιολόγησης, είναι να γίνει γνωστό αν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στα καθήκοντα της θέση εργασίας την οποία κατέχουν και παράλληλα να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους όσο το δυνατόν περισσότερο. Όταν η επιχείρηση γνωρίζει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του προσωπικού της τότε μόνο είναι σε θέση να ενεργήσει ανάλογα και να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί.

Επίσης, η αξιολόγηση είναι το μέσο της ανα-πληροφόρησης ή αλλιώς Feed Back του προσωπικού. Έτσι βάση κάποιων κριτηρίων η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκρίνει την πραγματική απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την αναμενόμενη. Με τον τρόπο αυτό ο εκάστοτε προϊστάμενος μπορεί να προχωρήσει σε σχετική επιμόρφωση του προσωπικού αν αυτό το κρίνεται απαραίτητο.

Οι βασικότεροι σκοποί της αξιολόγησης είναι( Πρινιανάκη 1996):

- Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και των παρεχόμενων η υπηρεσιών με την λήψη και εφαρμογή των κατάλληλων αποφάσεων για το λόγο αυτό.
- Πρόβλεψη της εξέλιξης των στελεχών και των εργαζομένων
- Παροχή κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης
- Βελτίωση των αδυναμιών των εργαζομένων με την λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Αντιμετώπιση και διευθέτηση προβλημάτων των εργαζομένων και μέριμνα για την διατήρηση καλού κλίματος το χώρο της εργασίας.
- Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για την βελτίωση της απόδοσής τους.

Απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης είναι :

- Να είναι σαφές
- Να είναι απλό
- Να είναι ευέλικτο και να υπάρχει δυνατότητα αναπροσαρμογής
- Να προσαρμόζεται στις συνθήκες μιας τουριστικής επιχείρησης

Κατά τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), η αξιολόγηση προσωπικού είναι η συστηματική κρίση του εργαζομένου σε σχέση με την απόδοση λειτουργίας του και τις δυνατότητες εξέλιξής του.

Το σύστημα που ακολουθεί μια τουριστική επιχείρηση, εξαρτάται από το μέγεθος της και διεξάγεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζόμενου και όχι στον χαρακτήρα του.

### **3.11 Σφάλματα που γίνονται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης.**

Πολλές φορές, κατά την διάρκεια της αξιολόγησης γίνονται λάθη που οφείλονται σε διάφορους παράγοντες αλλά κυρίως στην έλλειψη αντικειμενικότητας του εξεταστή προς τον εξεταζόμενο.

Συχνά, ο προϊστάμενος που είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση δεν είναι υποκειμενικός λόγω προσωπικών διενέξεων ή συγγένειας ή συμπάθειας. Όλα αυτά όμως οδηγούν σε λάθος αποτελέσματα τα οποία τις περισσότερες φορές αδικούν ή ευνοούν τον εργαζόμενο σε σχέση με την απόδοσή του και έτσι η αξιολόγηση κάθε άλλο παρά αντικειμενική είναι.

Ορισμένοι προϊστάμενοι, αξιολογούν τους εργαζόμενους με μεγάλη αυστηρότητα ή αντίθετα με μεγάλη επιείκεια. Βέβαια και οι δύο αυτοί τρόποι οδηγούν σε λάθος συμπεράσματα και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική απόδοση των εργαζομένων.

Ένα άλλο λάθος που γίνεται συχνά, είναι η εσφαλμένη αντίληψη για άτομα που εργάζονται για λίγο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση.

Πολλές φορές, ο αξιολογούμενος προσαρμόζεται συνειδητά ή όχι περισσότερο ή λιγότερο, τη συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και τη ρυθμίζει ανάλογα. Λόγω λοιπόν του ότι δεν ακτινοβολούν όλοι κατά τον ίδιο τρόπο τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους οι κριτές οδηγούνται σε λανθασμένες εκτιμήσεις. (Λαλούμης, Ρούπας 1996)

### **3.12 Συστήματα Αξιολόγησης.**

Η επιλογή ενός συστήματος αξιολόγησης δεν είναι εύκολο πράγμα και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης την αντίληψη και τον χαρακτήρα του προϊσταμένου. Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει πάνω από όλα να είναι δίκαιο, τα κριτήρια που χρησιμοποιεί και με τα οποία αξιολογείται ο εργαζόμενος να είναι αντικειμενικά καθώς επίσης η αξιολόγηση να εστιάζεται στην απόδοση του εργαζομένου και όχι στον χαρακτήρα του.

Σύμφωνα με τον James Jenks (1996), ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Να υπάρχει ομοιογένεια στα κριτήρια που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη. Δηλαδή να μην χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα και σταθμά για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

- Να αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με την απόδοσή τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους.
- Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι, ούτως ώστε να υποκινεί τους εργαζομένους, δηλαδή να συνδράμει στην προσπάθεια για την βελτίωση της απόδοσης.
- Το σύστημα αξιολόγησης να δημιουργεί αποδοτικότερους και παραγωγικότερους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης.

### **3.13 Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού.**

Από την παραπάνω ενότητα καταλαβαίνουμε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης η οποία, συνδράμει καθοριστικά στην ομαλή και επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Στις παρακάτω παραγράφους γίνεται λόγος για τις κυριότερες μεθόδους αξιολόγησης.

#### **3.13.1 Κλιμακωτή αξιολόγηση.**

Στο σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης, ο εργαζόμενος βαθμολογείται βάση ενός καταλόγου, ο οποίος περιέχει μια σειρά χαρακτηριστικών που αναφέρονται στην απόδοση, όπως μορφωτικό επίπεδο, ποιοτική και ποσοτική απόδοση, υπευθυνότητα κ.τ.λ. (Jenks,1996)

#### **3.13.2 Το βαθμολογικό σύστημα συμπεριφοράς.**

Στο βαθμολογικό σύστημα συμπεριφοράς δίνεται μια αριθμητική αξία στην εργασιακή συμπεριφορά, επιτρέποντας έτσι να βαθμολογήσετε τους εργαζόμενους σύμφωνα με τις καθημερινές τους εργασιακές συνήθειες ή σύμφωνα με την ανταπόκρισή τους σε συνθήκες πίεσης. ( Jenks,1996)

Η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται συχνά για την αξιολόγηση του προσωπικού, διότι δεν μας δίνει την πραγματική εικόνα του υπαλλήλου. (Φαναριώτης, 1997)

#### **3.13.3 Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης ή αξιολόγηση μέσω έκθεσης.**

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης έχει μορφή περιγραφική. Στη μέθοδο αυτή, προσδιορίζονται ορισμένα στοιχεία, όπως το μορφωτικό επίπεδο του



εργαζομένου, η συμπεριφορά του, ο χαρακτήρας του κ.τ.λ.. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος να περιγράψει την απόδοση των εργαζομένων του με τον δικό του απλό τρόπο. ( Jenks,1996)

#### **3.13.4 Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών.**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος καταγράφει την συμπεριφορά των εργαζομένων σε χαρακτηριστικές περιπτώσεις, όπως καλές ή κακές στιγμές απόδοσης τους, οι οποίες συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση της εργασίας.(Πρινιανάκη 1996)

Παρόλο που ένας αξιολογητής μπορεί λόγο προκατάληψης να βασιστεί σε ένα τέτοιο γεγονός και να επηρεάσει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, αποδεικνύεται μια αξιολογή τεχνική μέτρησης της απόδοσης, γιατί αντιπροσωπεύει την πραγματική συμπεριφορά των εργαζομένων σε κρίσιμα περιστατικά.

#### **3.13.5 Πρότυπα αποδόσεων.**

Με τον όρο πρότυπα αποδόσεων, εννοούμε ένα υπόδειγμα απόδοσης που είναι σίγουρα εφικτό για αυτό και το ορίζουμε ως πρότυπο, το οποίο πρέπει να είναι τουλάχιστον επιτεύξιμο.

Πρότυπο απόδοσης μπορεί να αφορά, την απόδοση εργασίας των εργαζομένων ενός τμήματος, την απόδοση των πωλήσεων, έναν δείκτη παραγωγικότητας τμήματος ή ολόκληρης της ξενοδοχειακής μονάδας, των μηχανημάτων από τον κατασκευαστή τους κ.τ.λ. (Χολέβας, 1995)

Όσον αφορά τα πρότυπα απόδοσης των εργαζομένων, συνήθως περιέχουν την ποσότητα της παραγόμενης εργασίας, την ποιότητα καθώς και το χρόνο που χρειάζεται για την εκτέλεσής της.

#### **3.13.6 Αξιολόγηση από τον πελάτη.**

Η συγκεκριμένη μέθοδος, χρησιμοποιείται από την πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων γιατί είναι μια αρκετά αξιόπιστη και αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης. Ο πελάτης συμπληρώνει ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο υποδεικνύει παραλείψεις, κακή εξυπηρέτηση ή ακόμη και τον εργαζόμενο που κατά την γνώμη του δεν χειρίστηκε κατάλληλα κάποιο θέμα. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα να

αντιμετωπιστεί το πρόβλημα στην καρδιά του, με τις ανάλογες διορθωτικές ενέργειες από τους αρμόδιους προϊσταμένους.

### **3.13.7 Αξιολόγηση βάση των ικανοτήτων**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην πραγματική μέτρηση της απόδοσης όπου μπορεί να αποδώσει ποσοτικός μετρήσιμο και γενικώς παραδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική.

### **3.13.8 Συνέντευξη αξιολόγησης**

Ο προϊστάμενος που έχει αναλάβει να διεξάγει την συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να έχει πρώτον τη δυνατότητα να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες χωρίς υπερβολές και δεύτερον να είναι ικανός να εκμαιεύει συναισθήματα και γεγονότα. (Πρινιανάκη 1996)

Μια συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να περιέχει στοιχεία που αφορούν τον εργαζόμενο όπως εκπαιδευτικό υπόβαθρο, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία, καθώς επίσης τη φύση και το περιβάλλον της εργασίας. Βέβαια, πρέπει να επισημάνουμε ότι οι πληροφορίες που συλλέγει ο προϊστάμενος από την συνέντευξη, αντλούνται κυρίως από σχόλια και γεγονότα από τα οποία καλείται να βγάλει συμπεράσματα. Έπειτα εφόσον συλλέξει τις απαιτούμενες πληροφορίες πρέπει να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του και να βελτιώσει την απόδοσή στην εργασία του.

Σκοπός της μεθόδου αυτής είναι, να αντιληφθεί ο προϊστάμενος τι ευχαριστεί και τι δυσαρεστεί τον εργαζόμενο σε ότι αφορά την εργασία του. Είναι ευρέως γνωστό ότι ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

### **3.14 Επίλογος**

Από τις ενότητες που προηγήθηκαν, γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Με την ανάλυση της εργασίας είμαστε σε θέση να ξέρουμε εκ των προτέρων, τις γνώσεις τις ικανότητες και τις υπευθυνότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την

εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Με την περιγραφή θέσης εργασίας, παρουσιάζεται αναλυτικά η εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος, τις ευθύνες που πρέπει να αναλάβει, καθώς επίσης και τις σχέσεις με τα υπόλοιπα έργα. Η προδιαγραφή θέσης εργασίας, αφορά την καταγραφή των προσόντων και των ειδικών χαρακτηριστικών που πρέπει να συνδυάζει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει επιτυχώς εις πέρας το έργο που του ανατίθεται.

Όλα τα παραπάνω, έχουν σαν αποτέλεσμα την αποφυγή τραγικών σφαλμάτων, όπως το να τοποθετηθεί ένα ακατάλληλο άτομο σε μια θέση εργασίας π.χ. στο τμήμα της υποδοχής εάν τοποθετηθεί ένα άτομο αγενέστατο, ατημέλητο και απρόθυμο να εξυπηρετήσει, όλοι οι πελάτες θα έμεναν δυσαρεστημένοι.

Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται με πάσης φύσεως θέματα που αφορούν το προσωπικό, όπως η προσέλκυση η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και η προσαρμογή του προσωπικού. Επίσης, το τμήμα προσωπικού είναι αρμόδιο για την δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, την ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων, ενώ παράλληλα είναι αρμόδιο για την διευθέτηση προβλημάτων κ. τ. λ. Κύρια αρμοδιότητα του τμήματος, είναι η χάραξη και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού, η οποία οφείλει να συμφωνεί με την γενικότερη πολιτική της επιχείρησης.

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι δίκαιο, τα κριτήρια να είναι αντικειμενικά, να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, καθώς επίσης η αξιολόγηση πρέπει να εστιάζεται στην απόδοση του εργαζόμενου και όχι στην προσωπικότητά του. Με ένα εξειδικευμένο σύστημα αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, να διορθωθούν σφάλματα που γίνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία δυσχεραίνουν την εργασία και τέλος να δημιουργηθούν παραγωγικότεροι εργαζόμενοι.

Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι, ένας σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και μια καλά οργανωμένη υπηρεσία προσωπικού, εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### Πολιτικές Παρακίνησης

#### 4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Παρακίνηση σημαίνει να δώσουμε την κατάλληλη ώθηση που χρειάζεται ο εργαζόμενος για καλύτερη απόδοση.

Στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα στον τουριστικό και ξενοδοχειακό τομέα, το προσωπικό αποτελεί το πρόσωπο της επιχείρησης και είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του προσφερόμενου προϊόντος, λόγο αυτής άμεσης επαφής που έχει με τον πελάτη. Η διοίκηση πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία μπορεί να είναι: ικανοποιητικές αμοιβές, καλό εργασιακό περιβάλλον, προοπτικές εξέλιξης κτλ, με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού της.

Παράλληλα, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης και καλλιεργώντας το ομαδικό πνεύμα στους εργασιακούς κόλπους έχει την δυνατότητα να επιτύχει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα και να επιτύχει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό το σκοπό της, δηλαδή την αύξηση του κέρδους.

#### 4.1 Η έννοια της παρακίνησης.

Σύμφωνα με τους ψυχολόγους, οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν τους κατάλληλους δρόμους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Η παρακίνηση είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί αμέσως αλλά επηρεάζει την συμπεριφορά τους (Μ. Ζαβλανός 1998). Η συμπεριφορά των ατόμων έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τους. Ανάλογα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται κάποιος, μπορούμε να αντιληφθούμε και τα κίνητρά του. Όταν αντιληφθούμε τις επιθυμίες ή τις ανάγκες αυτές μπορούμε εύκολά να παρακινήσουμε το άτομο δίνοντάς του τα κατάλληλα κίνητρα.

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητά τους και την διάθεσή τους να αποδώσουν. Οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να

εξασφαλίσουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση των εργαζομένων για προσπάθεια και απόδοση, πρέπει να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα.

#### 4.2 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίχθηκε ο Maslow ήταν αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την παραδοχή το βασικό κίνητρο που παρακινεί τους ανθρώπους για δράση ή υλοποίηση έργου, είναι η επιθυμία να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες και είναι οι εξής: οι φυσιολογικές (βιολογικές) ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης, ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και οι οποίες αναλύονται παρακάτω (Μ. Ζαβλανός 1998).

- Φυσιολογικές είναι οι ανάγκες για τροφή, αέρα, ένδυση, σεξ.
- Ανάγκες ασφάλειας είναι ανάγκες εξασφάλισης της σωματικής ακεραιότητας, μόνιμης απασχόλησης, σύνταξης.
- Κοινωνικές ανάγκες είναι οι ανάγκες επικοινωνίας, ανάπτυξης φιλικών σχέσεων, αγάπης και στοργής.
- Ανάγκες αναγνώρισης, είναι ανάγκες για αναγνώριση από τους άλλους, απόκτηση κύρους, αυτοεκτίμησης.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης, δηλαδή πραγματοποίησης προσδοκιών, επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοποίησης όλων των προσόντων και δυνατοτήτων.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αλληλοεξαρτώμενες. Αυτό σημαίνει ότι μόλις μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, στη θέση της προκύπτει μια άλλη χωρίς όμως να εννοούμε, ότι οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί κάποτε να ικανοποιηθεί εντελώς.

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι πρώτες ανάγκες που δημιουργούνται στον άνθρωπο. Έτσι λοιπόν εάν δεν ικανοποιηθεί η ανάγκη για τροφή και ένδυση δεν είναι δυνατόν να αισθανθεί την ανάγκη για την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων.

Εφόσον ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες δημιουργείται η ανάγκη για την εξασφάλιση της σωματικής ακεραιότητας που είναι εξίσου σημαντική για τον άνθρωπο. Εδώ αξίζει να σημειωθεί, ότι από την στιγμή που μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί, παύει να αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς.

Η επόμενη κατηγορία είναι αυτή των κοινωνικών αναγκών. Η ανάγκη για επαφή, την δημιουργία φιλικών και κοινωνικών σχέσεων είναι ανάγκες οι οποίες

εμφανίζονται αμέσως μετά τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας. Ο άνθρωπος από την φύση του, είναι ένας οργανισμός που αποζητά την επαφή με άλλους ανθρώπους και έχει την ανάγκη να είναι ένα αποδεκτό μέλος μιας ομάδας.

Στην προτελευταία βαθμίδα κατατάσσεται η οι ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση και αυτοσεβασμό. Ένας εργαζόμενος θέλει να αναγνωριστεί η προσφορά του στην εργασία, από συναδέλφους και προϊσταμένους με σκοπό να αναπτύξει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και του γοήτρου.(Μ. Ζαβλανός1998)

Η αυτοπραγμάτωση καταλαμβάνει την τελευταία βαθμίδα στην πυραμίδα του Maslow αφορά ικανοποίηση αναγκών του ατόμου για ολοκλήρωση και αυτό επιτυγχάνεται με την πλήρη εκμετάλλευση όλων των ικανοτήτων του και του ατομικού του δυναμικού. (Μ.Ζαβλανός, 1998)

Κατά τον Maslow, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί έστω και εν μέρη μειώνεται η ισχύ του σαν κίνητρο. Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο λιγότερο αποτελούν κίνητρο για δράση.

### **4.3 Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής του Herzberg**

Η θεωρία που ανέπτυξε ο Herzberg ονομάζεται θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόστηκε από διευθυντές οι οποίοι ήθελαν να δημιουργήσουν κίνητρα στην εργασία των εργαζομένων τους.

Με λίγα λόγια μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο Herzberg διέκρινε ότι οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο ομάδες. Η πρώτη ομάδα αναφέρεται στους εργαζόμενους οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους και αυτό πηγάζει από δυσαρέσκεια στο εργασιακό περιβάλλον. Ο Herzberg την ονόμασε **παράγοντες υγιεινής**. Η δεύτερη ομάδα αναφέρεται στους εργαζόμενους οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και αυτό πηγάζει από την ίδια την εκτέλεση της εργασίας τους. Ο Herzberg την ονόμασε **κίνητρα** γιατί είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των εργαζομένων για αυξημένη παραγωγικότητα. Οι δύο αυτές κατηγορίες αναγκών παρουσιάζονται αναλυτικότερα παρακάτω. (Μ. Ζαβλανός 1998)

#### **4.3.1 Παράγοντες υγιεινής**

Οι **παράγοντες υγιεινής** σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας και κρατούν την δυσαρέσκεια σε χαμηλά επίπεδα. Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι εξής: 1)η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, 2) οι εργασιακές σχέσεις, 3) η κοινωνική θέση, 4) η εποπτεία, 5)η ασφάλεια, 6) οι συνθήκες εργασίας, 7) ο μισθός.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι εάν μια εταιρία βελτιώσει τα μέτρα ασφαλείας κατά την διάρκεια της εργασίας αυτό βοηθάει ούτως ώστε να μην υπάρχουν απώλειες στην απόδοση της εργασίας. Αυτό φυσικά δεν αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, παρά μόνο στην διατήρηση της δυσαρέσκειας σε χαμηλά επίπεδα. (Μ. Ζαβλανός 1998)

#### 4.3.2 Παρακίνηση – Κίνητρα

Η δεύτερη κατηγορία αναγκών είναι τα κίνητρα τα οποία αναφέρονται στις εσωτερικές συνθήκες τις εργασίας και έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αποκαλούνται **παράγοντες ικανοποίησης**. Οι παράγοντες ικανοποίησης είναι: 1) η ίδια η εργασία 2) η αναγνώριση 3)η επιτυχία 4)η υπευθυνότητα 5) η πιθανή εξέλιξη.

Η θεωρία των δύο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στην δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς όταν η προσοχή της διοίκησης επικεντρωθεί στην ίδια την εργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την μερική απαλλαγή των εργαζομένων από την πλήξη και την ρουτίνα. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει σαν σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοσή του. ( Μ. Ζαβλανός, 1998 )

#### 4.4 Θεωρία X και Ψ του Douglas Mc Gregor

Ο Douglas Mc Gregor διατύπωσε δύο θεωρίες αντίθετες μεταξύ τους , τη θεωρία χ και τη θεωρία ψ.

Στη θεωρία χ ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θέλουν αν έχουν καμία υπευθυνότητα, αρκούνται απλά και μόνο στην ψυχρή εκτέλεση της εργασίας είναι τεμπέληδες και προτιμούν να τους κατευθύνουν. Οι διευθυντές που ασπάζονται που ασπάζονται την θεωρία αυτή πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα υπό την απειλή της τιμωρίας. ( Χολέβας, 1995)

Ο Douglas Mc Gregor διαφωνεί με την συγκεκριμένη θεωρία γιατί πιστεύει ότι με τις σημερινές συνθήκες δηλαδή τη βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων είναι μάλλον δύσκολο να καταφέρει ένας διευθυντής να παρακινήσει το προσωπικό του με τον τρόπο αυτό. Για το λόγο αυτό ο **Douglas Mc Gregor** ανέπτυξε τη θεωρία ψ.

Η θεωρία ψ λέει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι τεμπέληδες αλλά είναι πρόθυμοι να εργαστούν και έχουν την δυνατότητα να αναλάβουν κάποιες υπευθυνότητες από τις οποίες παρακινούνται κιόλας. Έτσι η διοίκηση το μόνο που έχει να κάνει είναι να δώσει στους εργαζομένους τα κατάλληλα κίνητρα για να του βοηθήσει να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί.

#### **4.5 Βελτίωση της παραγωγικότητας**

Τα τελευταία χρόνια ο όρος παραγωγικότητα έγινε πολύ συνηθισμένος, όχι μόνο στην επιχειρηματική γλώσσα αλλά και στην καθομιλουμένη. Σήμερα υπάρχει μια διαφορετική νοοτροπία στον τρόπο αύξησης της παραγωγικότητας.

Η σημασία της παραγωγικότητας αναγνωρίζεται ως θεμελιώδης, δεδομένου ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την παραμονή των επιχειρήσεων στην αγορά.

Ουσιαστικά η παραγωγικότητα είναι ένας δείκτης που μας δείχνει πόσο καλά μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέπει τους πόρους και τις πηγές της σε προϊόντα ή υπηρεσίες.

Όπως συχνά αναφέρουν θεωρητικοί της οικονομικής επιστήμης αλλά και κορυφαίοι επιχειρηματίες, η παραγωγικότητα είναι πλέον ο λόγος ύπαρξης και ο στόχος του σημερινού μάνατζμεντ. Δεδομένου ότι οι παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα δεν είναι οι ίδιοι για όλους τους τύπους και τα μεγέθη των επιχειρήσεων, φαίνεται αναγκαίο η κάθε επιχείρηση να εξετάσει το δικό της μοντέλο για την παραγωγικότητα και να καθορίσει τις δικές της μεθόδους για την βελτίωσή της. Πάντως όπως έχει προκύψει από μελέτες σε διεθνή κλίμακα, το σημαντικότερο ρόλο παίζει σχεδόν πάντα ο ανθρώπινος παράγοντας.(εργαζόμενοι, οργάνωση, παρακίνηση, εκπαίδευση)

Στις μέρες μας, ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τεχνικός έχουν εξισωθεί. Αυτό συμβαίνει διότι τα διοικητικά στελέχη έχουν αντιληφθεί ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις και ειδικότερα οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στις σπουδές τους, επιμορφώνονται συνεχώς, έχουν προοπτικές εξέλιξης, προτείνουν λύσεις, έχουν φιλοδοξίες και κατ' επέκταση αποζητούν την ικανοποίηση που μπορεί να τους δώσει η εργασία τους.

Τέλος, γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να επικεντρώσουν την προσοχή και την προσπάθειά τους στην βελτίωση της παραγωγικότητας, έχοντας κατά νου ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που επιδρά σ' αυτή είναι οι άνθρωποι. Η



βελτίωση της παραγωγικότητας και η απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, δεν είναι πλέον πολυτέλεια, αλλά αναγκαίος όρος επιχειρησιακής επιβίωσης.

#### 4.5.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει σχέση με την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκεια του εργαζομένου για την εργασία του. Κατά τον James Jenks (1996), η εργασιακή ικανοποίηση είναι το καθαρό αποτέλεσμα των διάφορων θετικών ή αρνητικών προδιαθέσεων που έχει ο κάθε εργαζόμενος σε κάποια περίοδο χρόνου.

Σύμφωνα με βιογραφικές πηγές η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται: «στις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι στην εργασία τους» ενώ άλλες την ορίζουν ως «μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις της εργασίας».

Γίνεται έτσι κατανοητό, πως η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μια συμπεριφορά ή στάση η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας.

Οι έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με:

- Το μισθό και τις γενικότερες παροχές από την εργασία
- Το προφίλ των συνεργατών
- Το είδος της εποπτείας που ασκείται πάνω τους
- Το περιβάλλον εργασίας
- Τις προοπτικές εξέλιξης και
- Το αντικείμενο της θέσης εργασίας

Τα αίτια ή καλύτερα οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

- Τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, δηλαδή τις εξωτερικές επιδράσεις που το άτομο δέχεται στην εργασία του
- Τους ατομικούς παράγοντες, δηλαδή τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου και τα προσωπικά του βιώματα που φέρνει μαζί του στην εργασία του.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί λοιπόν σήμερα, ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία αφού θεωρείται πως συνδέεται τόσο με το άτομο-εργαζόμενο και την ψυχική του υγεία, όσο και με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η διεύρυνση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί συχνά την βάση των πρακτικών managers στην διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Επιπλέον, επιχειρησιακές στρατηγικές μάνατζμεντ, όπως η παροχή bonus, ή το μοίρασμα των κερδών ή ακόμη και στο επίπεδο των συνθηκών εργασίας προσφορά παροχών, όπως η ευελιξία ωραρίου, εκπαίδευση, κ.α. πραγματοποιούνται στις σύγχρονες εταιρίες, με σκοπό την ενδυνάμωση και μεγιστοποίηση των κινήτρων για εργασία του προσωπικού.

Ένας τρόπος για να κάνουμε την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουμε στους εργαζόμενους περισσότερες υπευθυνότητες και να καλλιεργήσουμε το αίσθημα ότι τα αποτελέσματα της εργασίας είναι δικά τους επιτεύγματα και τους ανήκουν.

Παράλληλα ένας άλλος τρόπος για να κάνουμε την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουμε στον εργαζόμενο το δικαίωμα να λέει την γνώμη του, να προτείνει τρόπους για την καλύτερευση του τρόπου εκτέλεσης της εργασία του καθώς επίσης να έχει το δικαίωμα να παίρνει μέρος στις αποφάσεις που τον αφορούν.

Είναι γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό δείκτη για το πώς το άτομο διαχειρίζεται τις καταστάσεις, σε ένα σημαντικό τομέα της ζωής του. Η μη ικανοποίηση από την εργασία συχνά αποτελεί ένδειξη προβλημάτων στην ατομική ή επαγγελματική ζωή.

Για μια επιχείρηση αντίστοιχα, είναι πολύ σημαντικό να έχει ικανοποιημένους συνεργάτες ώστε να διατηρεί την ομαλή λειτουργία του. Ένα θέμα που πρέπει όμως εδώ να επισημάνουμε, είναι η καλλιέργεια απατηλών προσδοκιών των εργαζομένων από τη μεριά της διοίκησης. Οι τυχόν δεσμεύσεις της επιχείρησης για παροχές είτε υλικές είτε ηθικές στους εργαζόμενους πρέπει να είναι συγκρατημένες, ώστε να μην οδηγούν σε υπερβολικές προσδοκίες των υπαλλήλων. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως μείωση της παραγωγικότητας και αποχωρήσεις.

#### **4.5.2 Εμπλουτισμός καθηκόντων**

Με τον εμπλουτισμό καθηκόντων εννοούμε την επέκταση του περιεχομένου της εργασίας προκειμένου να μην γίνεται η εργασία βαρετή και μονότονη. Με τον εμπλουτισμό της εργασίας δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να απολαμβάνουν την εργασία τους, να αισθάνονται ανεξάρτητοι και να ταυτίζονται με το αποτέλεσμα της δουλειάς τους.(Jenks,1996)

#### **4.5.3 Διεύρυνση καθηκόντων**

Είναι μια τεχνική η οποία μοιάζει με τον εμπλουτισμό καθηκόντων. Πρόκειται για αύξηση του αριθμού και της ποικιλίας των καθηκόντων του εργαζομένου. Με την διεύρυνση των καθηκόντων επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας. Τα αποτελέσματα της τεχνικής αυτής δεν είναι πάντα ικανοποιητικά όσον αφορά την βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία. (Jenks,1996)

#### **4.5.4 Εναλλαγή θέσεων**

Η εναλλαγή θέσεων είναι μια ακόμη τεχνική η οποία βοηθάει το άτομο να είναι περισσότερο παραγωγικό στην εργασία του. Η συγκεκριμένη τεχνική αφορά την μετακίνηση στελεχών σε άλλη θέση με παρόμοιες απαιτήσεις ικανοτήτων. Έτσι καταπολεμάτε σε μεγάλο βαθμό η πλήξη και η ανία ενώ παράλληλα αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα οφέλη για μια επιχείρηση από αυτή την τεχνική, είναι πολύ σημαντικά διότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στο εργασιακό αντικείμενο άλλων θέσεων καθώς επίσης προετοιμάζει τους εργαζόμενους για να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα η τεχνική εναλλαγής θέσεων ο αρμόδιος προϊστάμενος θα πρέπει να τοποθετεί τους εργαζόμενους στις κατάλληλες θέσεις οι οποίες θα έχουν ποικιλία καθηκόντων, να τον εκπαιδεύσει ανάλογα για την θέση που πρόκειται να καταλάβει και τέλος να φροντίσει να μείνει ο εργαζόμενος σε μια καινούρια θέση για όσο χρόνο χρειάζεται ούτως ώστε να γίνει παραγωγικός. (Jenks,1996)

#### **4.5.5 Διεύρυνση του ηθικού**

Μέσα από μελέτες που έχουν γίνει έχει αποδειχθεί ότι, όταν το ηθικό είναι σε υψηλά επίπεδα, τότε οι εργαζόμενοι είναι πολύ παραγωγικοί στην εργασία τους. Έτσι λοιπόν οι διοίκηση καθώς και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρησή τους και να φροντίσουν για την διατήρηση εάν είναι καλό (ευνοϊκό) ή τη βελτίωση του αν όχι.

Μια μέθοδος για να διαπιστωθεί σε ποιο επίπεδο βρίσκεται το ηθικό των εργαζομένων είναι να εξετάσουμε τη συχνότητα των απουσιών των εργαζομένων η οποία είναι ενδεικτική του ηθικού των εργαζομένων ( Jenks,1996).

Άλλη μια μέθοδος η οποία δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική γιατί παίρνει πολύ χρόνο και κοστίζει είναι η προσωπική συνέντευξη από τον εργαζόμενο με προκαθορισμένες ερωτήσεις. Τέλος η μέθοδος της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ανώνυμα από τους εργαζόμενους και η φύλαξή τους για παρακολούθηση.

#### **4.6 Τα χαρακτηριστικά ενός παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας**

Όπως καταλαβαίνουμε από τις παραγράφους που προηγήθηκαν η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον James Jenks (1996), τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Δίκαιη και ικανοποιητική αμοιβή
- Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
- Ευκαιρία για αυτής εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να εξελιχθούν επαγγελματικά.
- Δικαίωμα να διαφωνούν και να λένε τη γνώμη τους για θέματα που σχετίζονται με την εργασία.
- Μια επιχείρηση που συμπεριφέρεται με υπευθυνότητα σε κοινωνικά θέματα όπως θεμιτό ανταγωνισμό, πολιτική προσλήψεων, ασφάλεια στον χώρο εργασίας και ασφαλή προϊόντα.

#### **4.7 Στοιχεία που συμβάλουν στην βελτίωση της εργασιακής ζωής**

Έχουμε στοιχεία όπως , η χρήση εργασιακών ομάδων οι οποίες αποτελούνται από εργαζόμενους και έναν αρχηγό, αμοιβές και επιβραβεύσεις οικονομικές και ηθικές, παροχή ποικιλίας καθηκόντων τα οποία επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που στους επηρεάζουν και τέλος ο σχεδιασμός ενός ευχάριστου χώρου εργασίας ο οποίος θα ευνοεί την ανταλλαγή πληροφοριών. Όλα αυτά τα στοιχεία βοηθούν στην βελτίωση της εργασιακής ζωής , του κλίματος που επικρατεί στην επιχείρηση και αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. (Jenks,1996)

## 4.8 Τα κίνητρα

Τα κίνητρα που παρωθούν-παρακινούν τους εργαζόμενους χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: 1) τα οικονομικά κίνητρα δηλαδή πρόσθετες παροχές κ.τ.λ., 2) τα ηθικά κίνητρα δηλαδή ηθική επιβράβευση κ.τ.λ., και 3) τα περιβαλλοντικά κίνητρα όπως το περιβάλλον αυτής εργασίας κτλ. (Χολέβας, 1995)

### 4.8.1 Τα οικονομικά κίνητρα

Τα οικονομικά κίνητρα με λίγα λόγια αναφέρονται σε πρόσθετες αμοιβές, επιβραβεύσεις οικονομικού χαρακτήρα, που έχουν οι εργαζόμενοι όταν αυξάνεται η παραγωγικότητά τους. (Χολέβας, 1995)

- **Μισθός.** Ένας εργαζόμενος κατά κύριο λόγο αναζητά την εργασία για να έχει την δυνατότητα να καλύψει τις πρωταρχικές του ανάγκες όπως η τροφή η ένδυση κτλ. Παλιότερα η αμοιβή της εργασίας ήταν το μεγαλύτερο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας πράγμα που δεν ισχύει και στις μέρες μας αφού οι κατηγορίες των ηθικών και περιβαλλοντικών κινήτρων είναι μεγαλύτερης σημασίας και κατ' επέκταση υποκινούν περισσότερο του εργαζόμενους.
- **Χρηματική επιβράβευση** πέραν της αμοιβής. Αφορά επιπλέον χρηματική αμοιβή σε έναν εργαζόμενο ή σε μια ομάδα εργαζομένων οι οποίοι ήταν πιο παραγωγικοί για μια χρονική περίοδο ή έκαναν μια σημαντική υπόδειξη στην επιχείρηση.
- **Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη** της επιχείρησης.
- **Πρόσθετες παροχές** οι οποίες αφορούν υπηρεσίες κοινωνικού χαρακτήρα στους εργαζομένους, όπως χορήγηση άτοκων δανείων από την επιχείρηση, οργάνωση εκδρομών κ.τ.λ.
- Αύξηση των **μέτρων ασφαλείας** για την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων.

#### 4.8.2 Τα ηθικά κίνητρα

Τα ηθικά κίνητρα παρακινούν τους εργαζόμενους ψυχολογικά-ηθικά δηλαδή αφορά ηθική ικανοποίηση όπως καλές ανθρώπινες σχέσεις κ.τ.λ. ( Χολέβας, 1995)

- **Απόλυτη προσαρμογή** του εργαζομένου στην εργασία. Αφορά στο περιεχόμενο αυτής εργασίας του στο υλικό περιβάλλον, στο κοινωνικό περιβάλλον και στην ιεραρχική θέση του μέσα στην επιχείρηση.
- **Ηθική ικανοποίηση**. Αυτό σημαίνει, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, καλές εργασιακές σχέσεις και καλή επικοινωνία με τη διοίκηση και τους προϊσταμένους.
- **Ηθική επιβράβευση**. Αφορά την επιβράβευση του εργαζομένου ο οποίος είχε για παράδειγμα, υποδειγματική συμπεριφορά και αυτό γίνεται με την προβολή του εργαζομένου σε κάποια εκδήλωση για το συγκεκριμένο σκοπό.
- **Συμμετοχή των εργαζομένων** στις αποφάσεις που τους αφορούν μέσω εκπροσώπων.
- **Αντικειμενική αξιολόγηση** χωρίς προκαταλήψεις

#### 4.8.3 Περιβαλλοντικά κίνητρα

Τα περιβαλλοντικά κίνητρα έχουν σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο της εργασίας. Δηλαδή, ύπαρξη κατάλληλων εγκαταστάσεων, οι οποίες πρέπει να πληρούν του κανονισμούς ασφαλείας, να διευκολύνουν τον εργαζόμενο στην εργασία του καθώς αυτής και ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών εργασία το οποίο σημαίνει επαρκής φωτισμός, εξαερισμός, κλιματισμός θέρμανση και καθαριότητα. ( Χολέβας, 1995)

#### 4.9 Τεχνικές παρακίνησης

Οι κυριότερες τεχνικές παρακίνησης είναι, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Διοίκηση Βάση Στόχων και η Συμμετοχή των Εργαζομένων.

#### 4.9.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στις μέρες μας, όπου η οικονομία έχει παγκοσμιοποιηθεί και υπάρχει μια συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη νέων τεχνολογιών οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να αναζητούν συνεχή βελτίωση ούτως ώστε να μπορούν να προσφέρουν την ποιότητα που επιθυμούν στους πελάτες.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει ερμηνευθεί ως «το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται από ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το χαμηλότερο δυνατό κόστος». (Γιαννοπούλου, 2004)

Καθώς επίσης και ως «το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων». (Γιαννοπούλου, 2004)

Για να έχει επιτυχία η διοίκηση ολικής ποιότητας που εφαρμόζεται από μια επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να το αποδέχεται αλλά και αν συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι καθώς επίσης και όλοι οι προϊστάμενοι της εκάστοτε επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι, η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι σημαντικό να εφαρμόζεται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, δηλαδή από την παραγωγή και την επεξεργασία μέχρι την αποδέσμευση του προϊόντος και την παραλαβή του από τον πελάτη. Αυτής, ο έλεγχος πρέπει να επεκτείνεται και να ασκείται σε όλα τα στάδια αυτής παραγωγικής διαδικασίας, ούτως ώστε να είναι αποτελεσματικός.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει σαν σκοπό, τη συνεχή βελτίωση αγαθών και υπηρεσιών, την εφαρμογή καινοτομιών η οποία έχει σαν αποτέλεσμα για την επιχείρηση αύξηση του μεριδίου της αγοράς, ελαχιστοποίηση των ελαττωμάτων σε αγαθά και υπηρεσίες καθώς επίσης και τη μείωση του κόστους.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή τις διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι βέβαια το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό καθώς επίσης και η δημιουργία πνεύματος συνεργασίας και επαγγελματισμού.

Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι όσο πιο υψηλή είναι η ποιότητα του προϊόντος τόσο περισσότερο ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών και αυτό αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Όμως μια εταιρία για καλύτερα αποτελέσματα πρέπει να έχει τις παρακάτω ικανότητες (Γιαννοπούλου, 2004):

- Να γνωρίζει τι επιθυμεί ο πελάτης, να το παράγει άμεσα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
- Να είναι συνεπής στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Να συμβαδίζει με τις αλλαγές που συντελούνται στην τεχνολογία καθώς επίσης και με τις κοινωνικοπολιτικές αλλαγές.
- Να έχει την δυνατότητα να προβλέπει μακροπρόθεσμα τις επιθυμίες των πελατών.

Μια επιχείρηση για να αποκτήσει αυτές τις ικανότητες απαιτείται μια πολύ καλά οργανωμένη λειτουργία της διοίκησης η οποία αποτελεί τον απώτερο στόχο της ολικής ποιότητας.

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση του μάνατζμεντ, η οποία δεσμεύεται απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από την συνεχή βελτίωση καθώς και την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών. Στη διοίκηση ολικής ποιότητας πελάτης δεν είναι μόνο ο καταναλωτής του προϊόντος αλλά κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση και ονομάζεται εσωτερικός πελάτης. Όλα τα τμήματα της εταιρίας είναι αλληλένδετα, καθώς η λειτουργία του ενός επηρεάζει την λειτουργία του άλλου. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια κατάλληλη μέθοδος επικοινωνίας, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και να αποφεύγονται τα προβλήματα και οι αντιπαραθέσεις.

Παρ' όλο που ο τρόπος εφαρμογής του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, οι βασικές αρχές παραμένουν ίδιες και είναι χρήσιμες στα διάφορα τμήματα όπως π.χ. στην παραγωγή, στην διανομή ή στις πωλήσεις και έχει ως στόχο την διατήρηση της ποιότητας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης. Έτσι όλοι συμμετέχουν σε μια κοινή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Τα ανώτατα στελέχη του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας οδηγούν την επιχείρηση προς την επιτυχία μέσω της αλλαγής, αφού άλλωστε οι αντικειμενικοί στόχοι της ολικής ποιότητας είναι η βελτίωση και η καινοτομία. Επομένως η πρόοδος και η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν μια δεσμευμένη



διοίκηση αποδεχτεί την πρόσκληση της αλλαγής και γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας νέας στρατηγικής ολικής ποιότητας και τη δημιουργία των συνθηκών οι οποίες θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν σε αυτή την στρατηγική. (Λογοθέτης, 1993)

#### **4.9.1.1 Τα αξιώματα της διοίκησης ολικής ποιότητας.**

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μια νέα νοοτροπία της διοικητικής λειτουργίας η οποία εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών μέσω καινοτομιών. Υπάρχουν τρία αξιώματα τα οποία είναι ίδιας σημασίας και αναλύονται παρακάτω.

##### **1. Η Δέσμευση.**

Η ποιότητα αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για να επιλέξει ο πελάτης ένα προϊόν. Όσο χαμηλή τιμή και αν έχει ένα προϊόν εάν υστερεί ποιοτικά ο πελάτης δύσκολα θα το αγοράσει.

Η βελτίωση προωθεί την καινοτομία πράγμα απαραίτητο διότι η αγορά είναι άκρως ανταγωνιστική. Τα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που έχουν την ευθύνη για το σχεδιασμό και το συντονισμό της διαδικασίας της βελτίωσης της ποιότητας. Γίνεται αντιληπτό, ότι για όλα αυτά απαιτείται εξειδικευμένη γνώση, εκπαίδευση και εμπειρία των διοικητικών στελεχών, τα οποία θα αποτελέσουν το ζωντανό παράδειγμα, μέσω της συμμετοχής τους στην διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, αποδεικνύοντας έτσι την δέσμευσή τους.

Οι μάνατζερ έχοντας παραδειγματική συμπεριφορά μπορούν να πείσουν ευκολότερα τους εργαζόμενους να δεσμευτούν και εκείνοι για την βελτίωση της ποιότητας. Επίσης τα ανώτατα στελέχη έχουν την υποχρέωση να δημιουργήσουν ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας. Κατά αυτό τον τρόπο η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στην εργασία του εργατικού δυναμικού.

Ο μάνατζερ είναι εκείνος που θα πρέπει να εξασφαλίσει την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού του μέσω κινήτρων. Έτσι η εργασία αποτελεί μια πρόκληση για τον εργαζόμενο, αποκτά διαφορετικό νόημα. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, η εξασφάλιση καλής επικοινωνίας, η επαρκής εκπαίδευση, ο εξειδικευμένος εξοπλισμός και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν βασικά συστατικά για την παρακίνηση των εργαζομένων. Για μια τέτοια αλλαγή στο σκεπτικό και στην νοοτροπία θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά, σε μια

κοινή προσπάθεια όλοι μέσα στην επιχείρηση, ανώτερα στελέχη και εργατικό δυναμικό. (Λογοθέτης, 1993)

## 2. Η Επιστημονική γνώση

Οι επιστημονικές μέθοδοι συνήθως μπορούν να εφαρμοστούν και στην βιομηχανία και στον τομέα των υπηρεσιών. Η χρήση των μεθόδων αυτών βοηθούν στον καταμερισμό των ευθυνών και έτσι ο κάθε ένας μέσα στην επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το σημείο από όπου ξεκινούν τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις του και το σημείο όπου αυτές τελειώνουν. Έτσι με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις.

Βέβαια, παρά την εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, η ύπαρξη τμήματος ολικής ποιότητας συνεχίζει να είναι αναγκαία, αφού διατηρεί το ρόλο του συντονισμού, της εκπαίδευσης καθώς και της υποστήριξης των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση. Παράλληλα στο τμήμα προστίθενται νέα καθήκοντα, τα οποία είναι η συνεχής έρευνα, η ανάπτυξη και η εξέλιξη καινοτομιών. Επίσης θα πρέπει να αποτελεί πηγή επιστημονικής γνώσης και αναμετάδοσης της πεποίθησης ότι όλοι έχουν μερίδιο ευθύνης για την ποιότητα. Έτσι όταν έχουμε στην διάθεσή μας τα κατάλληλα επιστημονικά εργαλεία τότε έχουμε την δυνατότητα να προβλέψουμε και να αποφύγουμε πιθανά προβλήματα τα οποία σε διαφορετική περίπτωση θα διογκωνόταν. Η πρόβλεψη μάλλον και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα. (Λογοθέτης, 1993)

Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών και προϋποθέσεων με σκοπό να είναι όλοι οι εργαζόμενοι υπεύθυνοι για την ποιότητα του έργου που παράγουν καθώς επίσης και προετοιμασμένοι να αναλάβουν την ευθύνη για τυχόν λάθη.

Τέλος, ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. (Λογοθέτης, 1993)

## 3. Η ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Το τρίτο στη σειρά αξίωμα είναι αυτό της ανάμιξης του ανθρώπινου παράγοντα και είναι το σημαντικότερο όλων. Χωρίς την κατάλληλη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στην βελτίωση της ποιότητας θα ήταν ανυπόστατη.

Τα πιο συνηθισμένα κίνητρα είναι τα μισθολογικά , τα οποία στην ουσία δεν αποτελούν κίνητρα παρά μόνο για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ανάγκη και την επιθυμία να αποτελούν μέλη μιας ομάδας με την οποία θα προσπαθούν όλοι μαζί για ένα κοινό στόχο. Οι άνθρωποι έχουν επίσης την ανάγκη να γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί από τους άλλους, να τους δείχνουν εμπιστοσύνη, ενώ θα παρακινούνταν με μεγαλύτερη ευκολία αν αντιλαμβανόταν ότι κάποιος εξαρτάται από αυτούς.

Η συζήτηση προβλημάτων που απασχολούν τον διευθυντή σε ομαδικό επίπεδο αποτελεί τον πιο σίγουρο δρόμο για την επίλυσή τους. Είναι κατανοητό ότι αν σκέφτονται περισσότεροι άνθρωποι για το ίδιο πρόβλημα και κάνουν ο κάθε ένας την δική του πρόταση για την επίλυσή του τότε το πιο πιθανό είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή.

Η μεγαλύτερη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί, μόνο με την χρησιμοποίηση της πολύτιμης πείρας των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στην παραγωγική διαδικασία.(Λογοθέτης,1993). Έτσι, όταν η εμπειρία αυτή χρησιμοποιηθεί σε μια ανοιχτή επικοινωνία, τα αποτελέσματα που θα αποκομίσουμε θα είναι σαφώς πολύ καλύτερα από ότι εάν προσπαθούσε κάποιος μεμονωμένα.

Βέβαια όσο ευνοϊκό και αν είναι το κλίμα μιας τέτοιας συνεργασίας, οι ανταγωνισμοί μεταξύ των μελών της ομάδας πάντα θα υπάρχουν. Αυτό όμως δεν είναι κατακριτέο αλλά μάλλον υγιές και ωφέλιμο αφού βοηθά τους εργαζόμενους να εντείνουν την προσπάθειά τους για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αρκεί να μην ξεφεύγει από τα επιτρεπτά όρια και από το σκοπό της ομάδας.

Για να μπορέσει να αντεπεξέλθει ένας διευθυντής στην νέα νοοτροπία της διοίκησης ολικής ποιότητας θα πρέπει να έχει αρκετή εμπειρία, να καλλιεργεί την καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων , να τολμά την εφαρμογή καινοτομιών και των προτάσεων των εργαζομένων, να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας και τέλος να διατηρεί το ενδιαφέρον της ομάδας αμείωτο, δηλαδή να υπάρχει συνεχής εγρήγορση και όχι εφησυχασμός.

#### **4.9.1.2 Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως τεχνική παρακίνησης**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια τεχνική παρώθησης των εργαζομένων. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η συγκεκριμένη τεχνική παρακίνησης πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και ομαδικότητα.

Έτσι λοιπόν σαν γενικός στόχος τίθεται η ανάγκη για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση. Προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η συμμετοχή και η κοινή προσπάθεια όλων των εργαζομένων.

Η κεντρική διοίκηση εντοπίζει τα προβλήματα που υπάρχουν και ετοιμάζει σχέδια δράσης για την αντιμετώπισή της. Αυτής, η διοίκηση πρέπει να καθορίσει το ρόλο που θέλει να δώσει στον κάθε εργαζόμενο, ούτως ώστε ο κάθε ένας να γνωρίζει τι ακριβώς ζητείται από αυτόν για να μην υπάρχουν παρερμηνείες και να αποφεύγονται τα προβλήματα.

Τέλος, κατά το στάδιο της υλοποίησης των σχεδίων, η συμμετοχή και η συμβολή της κάθε ομάδας κρίνεται από το επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα. (Χολέβας, 1995). Ανάλογα με το αποτέλεσμα της κάθε ομάδας δίνονται ηθικές ή υλικές αμοιβές.

#### **4.9.2 Διοίκηση Βάση Στόχων**

Η τεχνική της παρακίνησης των εργαζομένων λειτουργεί μέσω κάποιων στόχων οι οποίοι κατευθύνουν τις ενέργειες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να ορίζονται με την σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων καθώς επίσης και η επίτευξη τους πρέπει να συνοδεύεται από ηθικά και υλικά κίνητρα. (Χολέβας, 1995)

Σύμφωνα με τον Χολεβα (1995), για τον καθορισμό των στόχων πρέπει να

- Λαμβάνεται υπόψιν η εκτελούμενη εργασία και η δυνατότητα βελτίωσης της
- Η διοίκηση πρέπει να τροφοδοτεί τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες οδηγίες για την επίτευξη των στόχων
- Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το γεγονός ότι αν καταφέρουν να φτάσουν τον προκαθορισμένο στόχο τότε θα αυξηθεί το κύρος της.
- Η υλική και ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι επακόλουθο της επίτευξης των στόχων.

Τέλος, οι στόχοι διακρίνονται σε συλλογικούς και ατομικούς. Οι συλλογικοί στόχοι πρέπει να επιτευχθούν από τα μέλη μιας ομάδας εργασίας με κοινή προσπάθεια ενώ οι ατομικοί αντίθετα πρέπει να επιτευχθούν από ένα άτομο.

### **4.9.3 Συμμετοχή των εργαζομένων**

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995), η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί μια πολύ σημαντική τεχνική παρακίνησης και έχει διάφορες μορφές όπως:

- Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης με την χρήση ποσοστού επί των κερδών
- Συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση με καθορισμένους εκπροσώπους τους
- Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων σε θέματα που τους αφορούν
- Συμμετοχή στον έλεγχο

Με την τεχνική της παρακίνησης, δίνονται στους εργαζόμενους περισσότερες αρμοδιότητες και έτσι αισθάνονται περισσότερο ανεξάρτητοι, ταυτίζονται με το τελικό αποτέλεσμα και έτσι επιτυγχάνεται αυξημένη απόδοση.

### **4.10 Επίλογος**

Εν συντομία, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται διάφορες τεχνικές παρακίνησης που ένας manager έχει στην διάθεσή του και τις οποίες εάν εκμεταλλευτεί σωστά, θα έχει πολύ θετικά αποτελέσματα πρώτον όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και δεύτερον όσον αφορά την παραγωγικότητά του. Συνεπώς όταν το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και από το εργασιακό του περιβάλλον αποδίδει καλύτερα και είναι περισσότερο παραγωγικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### Μεθοδολογία της Έρευνας

#### 5.0 Εισαγωγή

Συνοπτικά, ο λόγος για τον οποίο διεξήχθη η έρευνα. Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε για να διευκρινιστεί εάν οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων δίνουν επαρκεί κίνητρα στους εργαζομένους ούτως ώστε να έχουν αυξημένες αποδόσεις στην εργασία τους.

Η μεθοδολογία της εργασίας που παρουσιάζεται στα επόμενα κεφάλαια, ακολουθήθηκε με βάση τους στόχους της μελέτης. Πρόκειται για μια δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα και συνθετική ανάλυση των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν με βάση αυτής επιστημονικές αναφορές και πρακτικές που επικρατούν και εφαρμόζονται σε διεθνές επίπεδο.

Για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της έρευνας κρίθηκε σκόπιμο να διενεργηθεί μια πρωτογενής έρευνα που περιλάμβανε συνεντεύξεις με διευθυντές ξενοδοχείων ή διευθυντών προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης και πιο συγκεκριμένα του Νομού Ηρακλείου.

Οι στόχοι της έρευνας αυτής αφορούν:

- Την διαπίστωση εάν δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους από του Managers με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
- Εάν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας και τη σπουδαιότητά του και ,
- Τη χρησιμοποίηση ή μη τεχνικών παρακίνησης για την αποτελεσματική παρόθηση του προσωπικού.

Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται οι λεπτομέρειες που τον απασχόλησαν κατά την διεξαγωγή της, δηλαδή την επιλογή του δείγματος, τη συλλογή των αποτελεσμάτων, καθώς και την ανάλυση των δεδομένων που εφαρμόστηκαν στην στατιστική μελέτη.

#### 5.1 Δευτερογενής Έρευνα

Η βιβλιογραφική αναφορά που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας προκειμένου να διερευνηθεί το συγκεκριμένο

πεδίο έρευνας αναφορικά με:

- Προηγούμενες μελέτες και παρόμοιους ερευνητικούς στόχους.
- Πρακτικές που ακολουθούνται από ερευνητές.
- Θέματα που δεν έχουν απαντηθεί και αποτελούν πεδίο περαιτέρω διερεύνησης.

## 5.2 Πρωτογενής έρευνα

Συνήθως εκ των πραγμάτων, η δευτερογενής έρευνα δεν επαρκεί για την επίτευξη των στόχων και έτσι κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας. Παρακάτω ακολουθεί η διαδικασία διεξαγωγής αυτής πρωτογενούς έρευνας.

## 5.3 Επιλογή του Δείγματος

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκαν 50 ξενοδοχειακές μονάδες. Η επιλογή του δείγματος έγινε με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας από των ξενοδοχειακό οδηγό της Ελλάδος (2004) και σύμφωνα με τον οποίο η Κρήτη έχει 661 ξενοδοχειακές μονάδες των κατηγοριών De Lux (AA), B Class και C Class.

Το ποσοστό απόκρισης ήταν 90% διότι από τα 50 ξενοδοχεία που επιλέχθηκαν απάντησαν τα 40 και πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν 5 ξενοδοχειακέ μονάδες 3\*, 27 ξενοδοχειακές μονάδες 4\* και 8 ξενοδοχειακές μονάδες 5\*. Η επιλογή των κατηγοριών ήταν τυχαία.

## 5.4 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.

Η διαδικασία κατασκευής του ερωτηματολογίου είναι απλή και αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

- **Μέρος πρώτο:** το ερωτηματολόγιο αυτό σχεδιάστηκε και περιέχει ερωτήσεις απλές κατανοητές και σύντομες. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου που ως γνωστόν μας δίνουν την δυνατότητα γρήγορων απαντήσεων το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου.

- **Μέρος δεύτερο:** μετά από έναν πρόχειρο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, γίνονται διορθώσεις και επισημάνσεις σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή, με σκοπό την αρτιότερη και λειτουργικότερη εμφάνισή του.
- **Μέρος τρίτο:** μετά την τελειοποίηση του ερωτηματολογίου, διεξάγεται μια μικρής έκτασης δοκιμαστική έρευνα (*Pilot test*) σε ένα μικρό κομμάτι του δείγματος, με σκοπό τον εντοπισμό λεπτομεριών, οι οποίες θα μπορούσαν να δυσκολέψουν την διεξαγωγή της έρευνας.

Σκοπός του *Pilot test* είναι:

1. να διαπιστωθεί αν το ερωτηματολόγιο είναι κατανοητό.
2. να διαπιστωθεί εάν είναι λειτουργικό δηλαδή να μην είναι μεγάλο σε έκταση.
3. να διαπιστωθεί ο ακριβής χρόνος συμπλήρωσής του.

Συγκεκριμένα πιλοτική έρευνα έγινε σε δύο ξενοδοχειακές μονάδες το Candia Maris καθώς επίσης και στο Agari Beach όπου διαπιστώθηκε ότι μια εκ των 15 ερωτήσεων ήταν περιττή και ως εκ τούτου αφαιρέθηκε από το ερωτηματολόγιο.

- **Μέρος τέταρτο:** η τελική μορφή του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται σε 3 σελίδες, αποτελείται από 3 ενότητες και περιέχει 14 ερωτήσεις. Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν 4 ερωτήσεις που αφορούν τα βασικά στοιχεία του ξενοδοχείου. Στην δεύτερη ενότητα υπάρχουν 5 ερωτήσεις που αφορούν το τμήμα προσωπικού και την λειτουργία του και τέλος στην Τρίτη ενότητα υπάρχουν 4 ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο παρακίνησης του προσωπικού.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σύμφωνα με την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας.

## 5.5 Συνέντευξη

Σύμφωνα με βιβλιογραφικές πηγές, η πιο αξιόπιστη μέθοδος συλλογής στοιχείων είναι η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο ερευνητής έρχεται σε άμεση επαφή με τον συνεντευξιαζόμενο, ο οποίος απαντά στις ερωτήσεις με ακρίβεια, ζητά διευκρινήσεις για τυχόν απορίες πάνω στις ερωτήσεις καθώς επίσης προσθέτει και τις δικές του παρατηρήσεις.

Στην ουσία, η συνέντευξη είναι η συνάντηση δύο ανθρώπων, πρώτον εκείνου που διεξάγει την έρευνα και ο οποίος γνωρίζει τις ερωτήσεις, το περιεχόμενό τους, καθώς και τις απαντήσεις που επιθυμεί να του δώσουν. Επίσης αποτελείται από έναν δεύτερο άνθρωπο ο οποίος πιθανότατα δεν γνωρίζει το αντικείμενο της έρευνας και



κατά συνέπεια για να δώσει τις κατάλληλες απαντήσεις θα πρέπει να έχει την κατάλληλη καθοδήγηση και τις απαραίτητες διευκρινήσεις.( Καραγιάννης 2001-2002)

Στην προκειμένη περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης καθώς με την μέθοδο αυτή δίνεται η δυνατότητα συλλογής πληροφοριών οι οποίες ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην πραγματικότητα.

Σε αντίθετη περίπτωση, όπως για παράδειγμα η συνέντευξη μέσω τηλεφώνου, θα είχε μικρότερο ποσοστό συμμετοχής του επιλεγμένου δείγματος, καθώς επίσης η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών θα ήταν διαφορετική, καθώς σπάνια δίνονται τηλεφωνικά εμπιστευτικές πληροφορίες και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό της έρευνας. (Καραγιάννης 2001-2002)

Για την πραγματοποίηση της συνέντευξης και την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας ακολούθηθηκαν τα παρακάτω βήματα:

**Βήμα πρώτο:** Αρχικά, η πρώτη επικοινωνία που υπάρχει είναι τηλεφωνική όπου δίνονται τα στοιχεία του ερευνητή και ο σκοπός του τηλεφωνήματος και τέλος, ζητείται ένα ραντεβού με τον διευθυντή του ξενοδοχείου ή το διευθυντή προσωπικού, για την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές η απάντηση για ραντεβού ήταν αρνητική λόγω φόρτου εργασίας των διευθυντικών στελεχών.

**Βήμα δεύτερο:** κατά την διάρκεια της συνέντευξης δίνονται διευκρινήσεις σε τυχόν απορίες για την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

**Βήμα τρίτο:** στο τέλος της συνέντευξης γίνεται ένας πρόχειρος έλεγχος για τον εντοπισμό τυχόν παραλείψεων.

**Βήμα τέταρτο:** δίνονται ευχαριστίες σε κάθε διευθυντικό στέλεχος για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε στην έρευνα.

## 5.6 Περιορισμοί της έρευνας.

Προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας ήταν:”

- Ότι η έρευνα έγινε κατά την διάρκεια της τουριστικής σεζόν και ως εκ τούτου ορισμένες ξενοδοχειακές μονάδες δεν συμμετείχαν στην έρευνα όπως είχε προγραμματιστεί λόγω φόρτου εργασίας.
- Λόγω του ότι η έρευνα έγινε από ένα άτομο ήταν σχετικά μικρής κλίμακας.

### **5.7 Ανάλυση των δεδομένων.**

Για την ανάλυση των δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η γνωστή σε όλους στατιστική ανάλυση. Στη συνέχεια τα δεδομένα πέρασαν μι αρχική επεξεργασία και έπειτα παρουσιάστηκαν συνοπτικά σε μορφή πινάκων και γραφημάτων σύμφωνα με την περιγραφική στατιστική. Ουσιαστικά η περιγραφική στατιστική μας βοηθά να ταξινομήσουμε τα δεδομένα μας και να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα.

Η παρουσίαση των στατιστικών δεδομένων, γίνεται με έναν πίνακα ο οποίος ακολουθείται από ένα γράφημα π.χ. κυκλικό ή ένα ραβδόγραμμα, για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων του πίνακα. Ο πίνακας παρουσιάζει τα δεδομένα με την πλέον απλή και κατανοητή μορφή, αφού αυτής ποσοτικές μεταβλητές στα κελιά του πίνακα, υπάρχουν αριθμοί οι οποίοι αντιπροσωπεύουν αυτής πραγματικές τιμές των μεταβλητών. Παράλληλα, για τις ποιοτικές μεταβλητές στα κελιά του κάθε πίνακα υπάρχουν λέξεις ή και αριθμοί.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας, έγινε με την βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel.

### **5.8 Επίλογος**

Συνοψίζοντας, σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η παράθεση των βημάτων που ακολούθησε ο ερευνητής για την διεξαγωγή της έρευνας. Ουσιαστικά μέσω της έρευνας αυτής ο ερευνητής κατάφερε να συλλέξει αρκετά στοιχεία τα οποία θα τον βοηθήσουν να καταλήξει σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το αντικείμενο της μελέτης και τέλος στην διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### Ανάλυση των Αποτελεσμάτων.

#### 6.0 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε σε 40 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης και συγκεκριμένα του Νομού Ηρακλείου. Οι ενότητες που ακολουθούν ,είναι οι ίδιες ενότητες που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο.

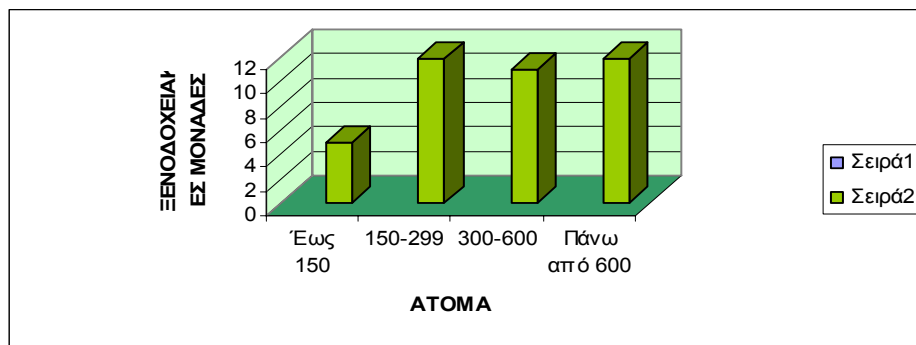
#### 6.1 Γενικά στοιχεία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στην πρώτη αυτή ενότητα, παρουσιάζονται τα γενικά στοιχεία των ξενοδοχειακών μονάδων, όπως η δυναμικότητα, ή κατηγορία, η λειτουργία (Συνεχόμενη ή εποχιακή) και ο αριθμός του προσωπικού. Στις τέσσερις ερωτήσεις που ακολουθούν παρουσιάζονται τα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας.

**Η πρώτη ερώτηση** ζητούσε από τους διευθυντές να συμπληρώσουν την δυναμικότητα του ξενοδοχείου τους. Στον πίνακα 8.1 παρουσιάζεται η δυναμικότητα, δηλαδή ο αριθμός των κλινών που διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα. Για λόγους ευκολίας οι κλίνες έχουν ομαδοποιηθεί σε τέσσερις κατηγορίες:

- I. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που διαθέτουν έως 150 κλίνες καταλαμβάνουν το 13% του συνόλου.
- II. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που διαθέτουν από 150-299 κλίνες καταλαμβάνουν το 28% του συνόλου
- III. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από 300-600 κλίνες καταλαμβάνουν το 30% του συνόλου και
- IV. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έως 600 κλίνες καταλαμβάνουν το 30% του συνόλου.

Γράφημα 6.1



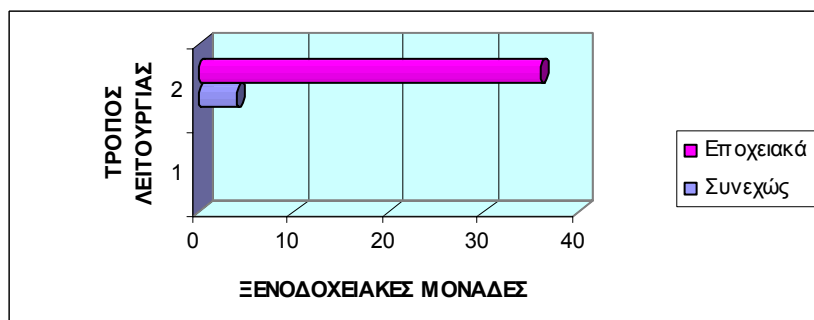
Η δεύτερη ερώτηση ζητούσε από τους διευθυντές να δηλώσουν την κατηγορία του ξενοδοχείου τους και όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, το 20% του συνόλου είναι ξενοδοχεία 5 αστέρων, το 67% του συνόλου είναι ξενοδοχεία 4 αστέρων, ενώ το 13% του συνόλου είναι ξενοδοχεία 3 αστέρων.

Πίνακας 6.2

| Κατηγορία         | Ευρήματα  | Ποσοστό    |
|-------------------|-----------|------------|
| Πέντε Αστέρων     | 8         | 20%        |
| Τεσσάρων Αστέρων  | 27        | 67%        |
| Τριών Αστέρων     | 5         | 13%        |
| <b>Ξενοδοχεία</b> | <b>40</b> | <b>100</b> |

Η τρίτη ερώτηση αφορά την περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου δηλαδή εάν λειτουργεί συνεχώς ή εποχιακά. Από την έρευνα φάνηκε ότι το 90% του συνόλου λειτουργεί εποχιακά, ενώ μόνο το 10% λειτουργεί συνεχώς.

Γράφημα 6.3



**Η τέταρτη ερώτηση** ζητά τον αριθμό του προσωπικού που εργάζεται στο ξενοδοχείο. Από την έρευνα προκύπτει ότι 20-50 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 9 ξενοδοχειακές μονάδες (23%), 51-100 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 14 ξενοδοχειακές μονάδες (34%), 101-150 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 11 ξενοδοχειακές μονάδες (28%) ενώ 151-300 εργαζόμενοι απασχολούνται σε 6 ξενοδοχειακές μονάδες (15).

Πίνακας 6.4

| Άτομα             | Ευρήματα  | Ποσοστό |
|-------------------|-----------|---------|
| 20-50             | 9         | 23%     |
| 51-100            | 14        | 34%     |
| 101-150           | 11        | 28%     |
| 151-300           | 6         | 15%     |
| Άλλος             | 0         | 0%      |
| <b>Ξενοδοχεία</b> | <b>40</b> |         |

## 6.2 Τμήμα Προσωπικού

Στην δεύτερη ενότητα, παρουσιάζονται στοιχεία όπως εάν υπάρχει τμήμα προσωπικού, ποιος επιμελείται θέματα που αφορούν το προσωπικό και αν χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού.

**Στην πέμπτη ερώτηση** τίθεται το ζήτημα, εάν υπάρχει τμήμα προσωπικού στο ξενοδοχείο. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν 80% (όχι) αρνητικές, ενώ μόνο το 20% (ναι) θετικές.

Πίνακας 6.5

| Απαντήσεις        | Ευρήματα  | Ποσοστό |
|-------------------|-----------|---------|
| Ναι               | 8         | 20%     |
| Όχι               | 32        | 80%     |
| <b>Ξενοδοχεία</b> | <b>40</b> |         |

**Η έκτη ερώτηση** αφορά το ποιος είναι υπεύθυνος σε θέματα προσωπικού. Από την έρευνα που έγινε φαίνεται ότι σε 38 ξενοδοχεία (93%) με θέματα προσωπικού ασχολείται ο διευθυντής του ξενοδοχείου, ενώ μόνο σε 7 ξενοδοχεία (7%) υπάρχει διευθυντής προσωπικού.

Πίνακας 6.6

|                        | Ευρήματα | Ποσοστό |
|------------------------|----------|---------|
| Διευθυντής Προσωπικού  | 3        | 7%      |
| Διευθυντής Ξενοδοχείου | 38       | 93%     |

**Η έβδομη ερώτηση** τίθεται το ζήτημα εάν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στα ξενοδοχεία και σε ποσοστό 62% δεν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης ενώ σε ποσοστό 38% χρησιμοποιείται σύστημα αξιολόγησης της εργασίας.

**Πίνακας 6.7**

| <b>Απαντήσεις</b> | <b>Ευρήματα</b> | <b>Ποσοστό</b> |
|-------------------|-----------------|----------------|
| Ναι               | 15              | 38%            |
| Όχι               | 25              | 62%            |
| <b>Ξενοδοχεία</b> | <b>40</b>       |                |

**Στην όγδοη ερώτηση** ζητούμε να μάθουμε ποιο σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι το 58% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν το σύστημα «αξιολόγηση από τον πελάτη» για το οποίο υπάρχει αναφορά στο κεφάλαιο 5.5.6, ενώ το 42% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν το σύστημα «κλιμακωτής αξιολόγησης» το οποίο αναφέρεται στην παράγραφο 5.5.1.

**Πίνακας 6.8**

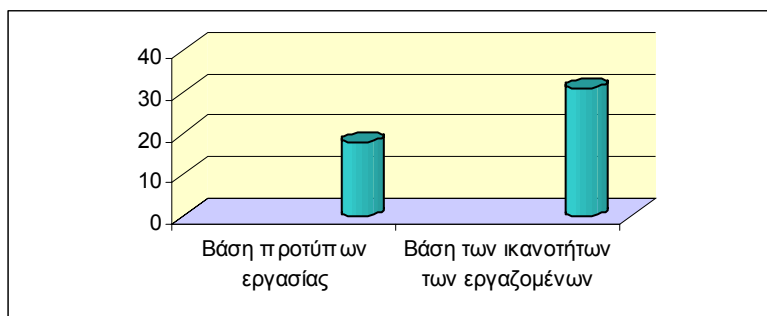
| <b>Απαντήσεις</b>              | <b>Ευρήματα</b> | <b>Ποσοστό</b> |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης | 22              | 42%            |
| Αξιολόγηση από τον πελάτη      | 30              | 58%            |

**Στην ένατη ερώτηση** ζητούμε να μάθουμε τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα έδειξε ότι το 63% αξιολογεί την απόδοση «βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων», ενώ το 37% αξιολογεί την απόδοση «βάση προτύπων εργασίας».

**Πίνακας 6.9**

|                                     |    |     |
|-------------------------------------|----|-----|
| Βάση προτύπων εργασίας              | 18 | 37% |
| Βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων | 31 | 63% |

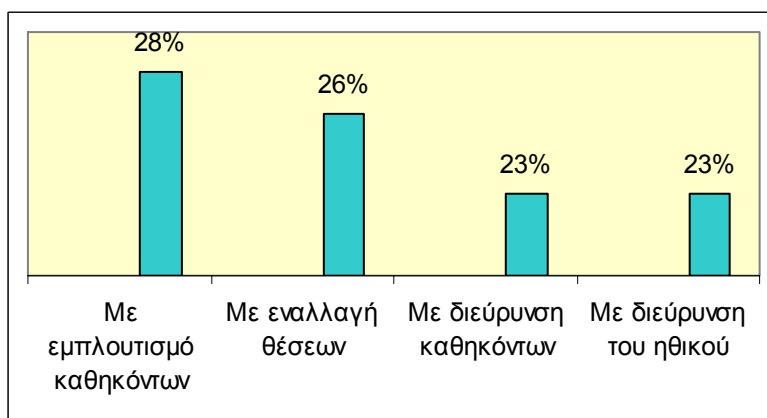
**Γράφημα 6.9**



### 6.3 Τεχνικές παρακίνησης

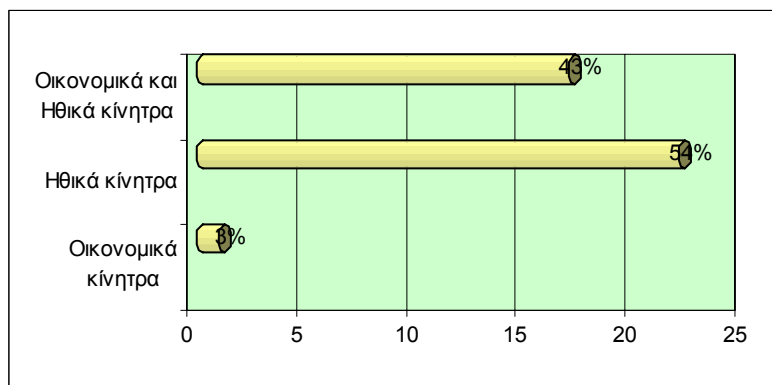
Η δέκατη ερώτηση ασχολείται με τον τρόπο τον οποίο εξασφαλίζεται η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το 28% των ερωτηθέντων εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού με «εμπλουτισμό καθηκόντων», το 26% με «εναλλαγή θέσεων», το 23% με «διεύρυνση καθηκόντων» και το 23% με «διεύρυνση του ηθικού».

**Γράφημα 6.10**



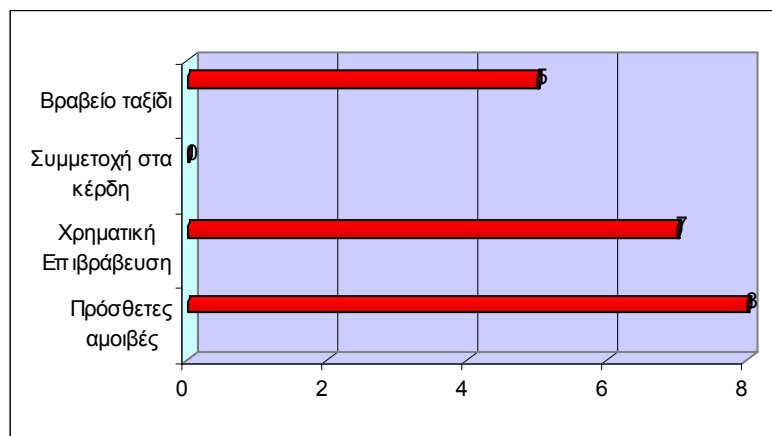
Στην ενδέκατη ερώτηση αφορά τα κίνητρα που δίνουν οι Managers στους εργαζόμενους με σκοπό να το παρακινήσουν. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι το 54% των ερωτηθέντων δίνουν μόνο «ηθικά κίνητρα», το 43% των ερωτηθέντων δίνουν και «οικονομικά και ηθικά κίνητρα», ενώ μόνο το 3% δίνει καθαρά «οικονομικά κίνητρα».

**Γράφημα 6.11**



Στη δωδέκατη ερώτηση ζητάμε να μάθουμε τι είδους οικονομικά κίνητρα δίνονται στους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν ότι το 40% των ερωτηθέντων δίνουν «πρόσθετες αμοιβές», το 35% των ερωτηθέντων δίνουν «χρηματική επιβράβευση», το 25% των ερωτηθέντων δίνουν «βραβείο ταξίδι», ενώ κανείς από όσους συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχει υιοθετήσει την «συμμετοχή στα κέρδη». Όλες οι έννοιες που αναφέρθηκαν σε αυτήν την παράγραφο υπάρχουν αναλυτικά στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας.

**Γράφημα 6.12**

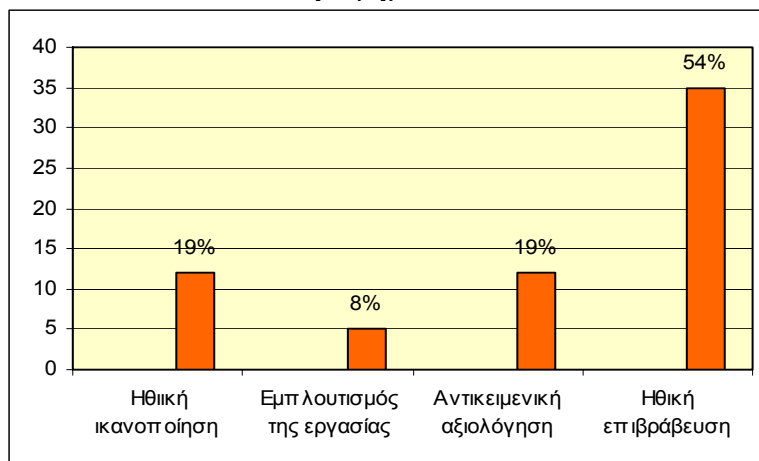


Στη δέκατη τρίτη ερώτηση ζητούμε να μάθουμε τι είδους ηθικά κίνητρα δίνονται στους εργαζόμενους. Από την έρευνα φαίνεται ότι το 54% των ερωτηθέντων «ηθική επιβράβευση» στους εργαζόμενους, το 19% των ερωτηθέντων προσφέρουν



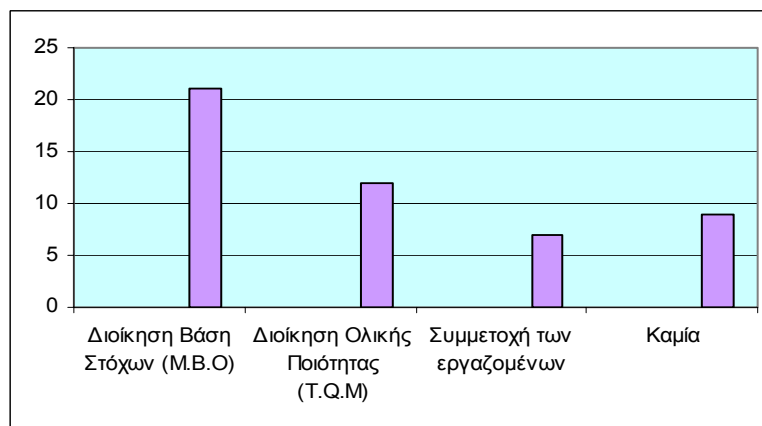
«ηθική ικανοποίηση», το 19% προσφέρουν «αντικειμενική αξιολόγηση», ενώ το 8% προσφέρει «εμπλουτισμό της εργασίας». Όλες οι έννοιες που αναφέρθηκαν σε αυτήν την παράγραφο υπάρχουν αναλυτικά στο έκτο κεφάλαιο.

**Γράφημα 6.13**



**Στην δέκατη τέταρτη** ερώτηση ζητούμε να μάθουμε εάν στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης χρησιμοποιούνται κάποιες από τις τεχνικές παρακίνησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 44% του συνόλου χρησιμοποιεί τη «Διοίκηση βάση στόχων», το 24% του συνόλου χρησιμοποιεί ως τεχνική παρακίνησης τη «Διεύθυνση ολικής ποιότητας», το 18% του συνόλου δεν χρησιμοποιεί «καμία» τεχνική παρακίνησης, ενώ το 14% του συνόλου χρησιμοποιεί την «συμμετοχή των εργαζομένων». Όλες οι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την παράγραφο υπάρχουν αναλυτικά στο έκτο κεφάλαιο.

**Γράφημα 6.14**



## 6.4 ΣΥΝΟΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται όλα τα θέματα του ερωτηματολογίου καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που συλλέξαμε από την διεξαγωγή της έρευνας, τα οποία παρουσιάζονται σε πίνακες και γραφήματα.

Στην έρευνα συμμετείχαν 37 διευθυντές ξενοδοχείου και 3 διευθυντές προσωπικού. Από αυτό αντιλαμβανόμαστε ότι η λειτουργία και η ανάπτυξη του τμήματος προσωπικού βρίσκεται ακόμα σε βρεφικό στάδιο, αφού δεν έχει γίνει ακόμα σαφές, πόσο σημαντική είναι η ύπαρξή του.

Στην πλειοψηφία τους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το σύστημα «αξιολόγησης από τον πελάτη», διότι είναι ένα σύστημα εύκολο στην χρήση αλλά και στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων τα οποία ανταποκρίνονται τις περισσότερες φορές στην πραγματικότητα. Πολλές φορές όμως, αυτό δεν είναι αρκετό για να αξιολογηθεί το έργο ενός εργαζομένου. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν και άλλα συστήματα όπως το «σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης», το οποίο μπορεί να δώσει εγκυρότερα αποτελέσματα καθώς και πιο εξειδικευμένα. Το συγκεκριμένο σύστημα, υιοθετείται από 22 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές, αξιολογούν την εργασία «βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων».

Επίσης, οι περισσότεροι διευθυντές εξασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού τους με εμπλουτισμό καθηκόντων και εναλλαγή θέσεων καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να διευρύνουν τις γνώσεις τους. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη κατορθώνουν να μην γίνεται η εργασία πληκτική και παράλληλα να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους.

Όσον αφορά τις τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές, σε πρώτη θέση έρχεται η «διοίκηση βάση στόχων». Στη συνέχεια, ακολουθεί η «διεύθυνση ολικής ποιότητας», ενώ αρκετές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν χρησιμοποιούν «καμία» από τις τεχνικές παρακίνησης.

Συμπέρασμα, όσων προηγήθηκαν είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν δίνουν ή δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν ικανοποιητικά κίνητρα στους εργαζόμενους, ούτως ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Αξίζει να σημειωθεί, ότι τα ξενοδοχεία στα οποία λειτουργεί τμήμα προσωπικού είναι δυστυχώς λίγα, διότι όπως έχουμε ήδη αναφέρει η ύπαρξή του είναι πολύ σημαντική. Παράλληλα, τα μηνύματα είναι αισιόδοξα καθώς πολλές επιχειρήσεις, κυρίως

μεγάλες, αρχίζουν να υιοθετούν εξειδικευμένα συστήματα αξιολόγησης και να χρησιμοποιούν τεχνικές παρακίνησης όπως είναι η διοίκηση βάση στόχων, τα οποία αποτελούν το κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η λεπτομερής περιγραφή των κεφαλαίων που προηγήθηκαν, μας βοηθούν να διεξάγουμε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τις πολιτικές, τις τεχνικές και τις μεθόδους παρακίνησης που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες. Σκοπός τους κεφαλαίου αυτού είναι να συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που απορρέουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δίνοντας έμφαση σε εκείνα που μας είναι περισσότερο χρήσιμα για το σχεδιασμό μιας πολιτικής κινήτρων, η οποία θα έχει ως στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία με τη σειρά της συμβάλει καθοριστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από την διεξαγωγή της έρευνας φαίνεται ότι τα κλασσικά και γνωστά σε όλους κίνητρα όπως ο μισθός, η ασφάλεια στην εργασία κ.α. και τα οποία έχουν βραχυχρόνια επίδραση στον εργαζόμενο, έχουν αρχίσει δειλά δειλά να αντικαθιστούνται από ηθικά και οικονομικά κίνητρα όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας, bonus, βραβείο καλύτερης απόδοσης κ.τ.λ.

Η εφαρμογή εξειδικευμένων τεχνικών παρακίνησης είναι πλέον γεγονός και οι πιο συνηθισμένες είναι η διοίκηση βάση στόχων και το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες χρησιμοποιούν η προσπαθούν να υιοθετήσουν τις τεχνικές παρακίνησης, είναι στην πλειοψηφία τους μεγάλες μονάδες με μεγάλο αριθμό προσωπικού και οι οποίες έχουν την οικονομική δυνατότητα να αντεπεξέλθουν.

Με τον ανταγωνισμό και την αβεβαιότητα που υπάρχει σήμερα όσον αφορά, τη επιβίωση και την επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρήσεων, η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης αποτελεί το πιο σίγουρο μονοπάτι για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, που με την σειρά τους καθιστούν το τουριστικό προϊόν άκρως ανταγωνιστικό.

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη λόγω του ότι, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία από βιβλιογραφικές πηγές ή έρευνες που να μας δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα των ξενοδοχειακών μονάδων, που εφαρμόζουν κάποια τεχνική παρακίνησης με σκοπό να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας δεν περιορίστηκε μόνο στην θεωρητική ανάλυση, αλλά διεξήχθη και στατιστική μελέτη από την οποία προκύπτουν συγκεκριμένα συμπεράσματα σχετικά με τις πολιτικές παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους των ξενοδοχειακών μονάδων.

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέξαμε 40 ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης και πιο συγκεκριμένα του Νομού Ηρακλείου κα ανήκουν στις κατηγορίες πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων.

Η έρευνα διεξήχθη κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, επομένως γίνεται αντιληπτό ότι οι δυσκολίες όπως η μη συμμετοχή στην έρευνα κάποιων μονάδων , λόγω φόρτου εργασίας ήταν αναμενόμενες.

Για την συνέντευξη, κατασκευάσαμε ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από τρεις ενότητες. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στον εργασιακό χώρο τους κάθε διευθυντή ξενοδοχείου ή διευθυντή προσωπικού έπειτα από προγραμματισμένο ραντεβού.

Έτσι, από την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Τμήμα προσωπικού συναντήσαμε σε πολύ λίγες ξενοδοχειακές μονάδες αφού μόλις το 20% έχει ξεχωριστό τμήμα. Αυτό συμβαίνει γιατί στα περισσότερα ξενοδοχεία με τα θέματα του προσωπικού ασχολείται ο διευθυντής του ξενοδοχείου και αυτό γιατί είτε η ύπαρξη του τμήματος θεωρείται περιττή, είτε γιατί τα μικρότερα ξενοδοχεία δεν μπορούν να αντέξουν το κόστος της ύπαρξης του, η οποία θα δικαιολογούσε παραπάνω προσωπικό.
- Ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας του προσωπικού, είναι θα λέγαμε ικανοποιητικός. Παρ' όλα αυτά οι μονάδες που χρησιμοποιούν τακτικά κάποιο σύστημα αξιολόγησης είναι λίγες και αυτό λόγω ελλιπούς πληροφόρησης για τα πραγματικά οφέλη της αξιολόγησης.
- Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες για να παρακινήσουν το προσωπικό τους, χρησιμοποιούν τα ηθικά κίνητρα, ενώ η τεχνική παρακίνησης που χρησιμοποιείται πιο πολύ είναι η διοίκηση βάση στόχων. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούν καμία τεχνική παρακίνησης είναι αρκετά μεγάλο και αυτό είτε γιατί υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης , είτε γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να αντεπεξέλθουν στο

υψηλό κόστος που απαιτεί η εφαρμογή τέτοιων τεχνικών. Όλα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι βρισκόμαστε ακόμα σε πρώιμο στάδιο, όσον αφορά την εφαρμογή εξειδικευμένων τεχνικών παρακίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από όσα προηγήθηκαν καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, ορισμένοι παράγοντες λειτουργούν αρνητικά στην χρησιμοποίηση τέτοιων τεχνικών. Πρώτον, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων, ως γνωστό, ασκούν μεγάλη επιρροή στην διοίκηση των καταλυμάτων και τις περισσότερες φορές χωρίς να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις. Έτσι κρατούν επιφυλακτική στάση απέναντι σε τεχνικές και καινοτομίες. Δεύτερον, η έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης για την αποτελεσματικότητα τέτοιων τεχνικών και για το πόσο μπορούν να βοηθήσουν το προσωπικό να αποκτήσει εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς να αυξήσει την παραγωγικότητά του. Τέλος, η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών των μονάδων.

Κατά την γνώμη του ερευνητή, για να αλλάξουν τα καθιερωμένα στον χώρο του τουρισμού, πρέπει να ξεκινήσουμε από την διαφοροποίηση της εκπαίδευσης του μελλοντικού προσωπικού και κυρίως των διοικητικών στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η νοοτροπία των στελεχών του τουριστικού κλάδου, πρέπει να αλλάξει ριζικά, καθώς τα πάντα γύρω μας αλλάζουν, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και το πιο υγιές για τις επιχειρήσεις θα ήταν η εναρμόνισή τους με τις εξελίξεις αυτές. Συνοψίζοντας λοιπόν, για την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων θα πρέπει να υπάρξει εξειδικευμένη εκπαίδευση των απασχολούμενων στον τουρισμό και ειδικότερα των διοικητικών στελεχών, επαρκής ενημέρωση για τις διεθνείς εξελίξεις στον τουριστικό τομέα ή ακόμη η εκπαίδευση σε συνεργασία με χώρες οι οποίες έχουν καθιερώσει την χρήση πολιτικών για την παρακίνηση του προσωπικού που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

---

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

---

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ανδριώτης, Κ., (2002): Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Έλλην.
- Γιαννοπούλου, Γ., (2004): Ολική ποιότητα στον τουρισμό, εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ., (1998): Μάνατζμεντ, εκδόσεις Ίων.
- Κανελλόπουλος, Χ., (1991): Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, εκδόσεις ΕΥΡΩΤΥΠ
- Καραγιάννης, Σ., (2001-2002): Έρευνα Αγοράς στον Τουρισμό.
- Λαλούμης, Δ., και Ρούπας, Β., (1996): Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks.
- Λογοθέτης, Ν., (1993): Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPD, Interbooks.
- Μπενετάτος, Θ., και Παπαγεωργίου, Γ., και Στεργίου, Δ., (2004): Management-Marketing για υπηρεσίες και τουρισμό, εκδόσεις Έλλην.
- Ξενοδοχειακός Οδηγός Ελλάδος (2004)
- Πριτανάκη, Ε., (1995): Σημειώσεις στην Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων.
- Ροδιτάκης, Χ., (2003), Τουρισμός και οικολογία, (σημειώσεις, ΤΕΙ)
- Φαναριώτης, Π., (1997): Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Χατζηπαντελή, Π., (1999): Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χολέβας, Ι., (1995): Οργάνωση και Διοίκηση (Management), εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης, Λ., (1996): Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks.

## ΞΕΝΗ

- Jenks, J., (1996): Οργάνωση και διοίκηση προσωπικού, εκδόσεις Κριτήριο .
- James, P., (1998): Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Morrison, A., (1999): Τουριστικό και ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ, εκδόσεις Έλλην.
- Stanton, E., (1982): Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ «Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα», Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Α.Ε.
- Storey, (1965): Human Resource Management, A critical text



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**ΤΕΙ**

**Τουριστικών Επιχειρήσεων**

**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας**

**Φοιτήτρια: Τσικαλά Μαρίνα**

**Επιβλέπον Καθηγητής: Απλαδάς Γεώργιος**

**1. Τι δυναμικότητα έχει το ξενοδοχείο σας;**

- Έως 150       150-299       300-600       Πάνω από 600

**2. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας;**

- Πέντε Αστεριών       Τεσσάρων Αστεριών       Τριών Αστεριών

**3. Το ξενοδοχείο σας λειτουργεί:**

- Συνεχώς       Εποχικά

**4. Ο αριθμός του προσωπικού σας είναι:**

- 20-50     51-100     101-150     151-300     Άλλος (.....)



**5. Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;**

- Ναι  Όχι

**6. Ποιος είναι αρμόδιος για θέματα του προσωπικού;**

- Ο Διευθυντής Προσωπικού  Ο Διευθυντής του Ξενοδοχείου

**7. Χρησιμοποιείτε κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας;**

- Ναι  Όχι

**8. Ποια μέθοδο αξιολόγησης ακολουθείτε;**

- Σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης (1. Εξαιρετικός, 2. Πάνω από το μέτριο, 3. Μέτριο, 4. Χρειάζεται βελτίωση, 5. Μη ικανός)
- Αξιολόγηση από τον πελάτη (ερωτηματολόγιο)

**9. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε η απόδοση των εργαζομένων;**

- Βάση προτύπων εργασίας  Βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων



**10. Με ποιο τρόπο εξασφαλίζεται την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού;**

- Με εμπλουτισμό καθηκόντων     Με διεύρυνση των καθηκόντων  
 Με εναλλαγή θέσεων     Με διεύρυνση του ηθικού

**11. Με ποιο τρόπο παρακινείτε το προσωπικό , ώστε να είναι πιο παραγωγικό στην εργασία του;**

- Οικονομικά Κίνητρα     Ηθικά Κίνητρα     Και Οικονομικά και Ηθικά

**12. Τα Οικονομικά Κίνητρα σχετίζονται με:**

- Πρόσθετες Αμοιβές     Χρηματική Επιβράβευση     Συμμετοχή στα Κέρδη  
 Βραβείο Ταξίδι

**13. Τα Ηθικά Κίνητρα σχετίζονται με:**

- Ηθική Ικανοποίηση     Αντικειμενική Αξιολόγηση  
 Εμπλουτισμός της Εργασίας     Ηθική Επιβράβευση

**14. Ποια από τις παρακάτω τεχνικές παρακίνησης χρησιμοποιείτε;**

- Διοίκηση Βάση Στόχων (*M.B.O*)     Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (*T.Q.M*)  
 Συμμετοχή των Εργαζομένων     Καμία