

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»



Επιμελήθηκε: **Μαρία Ζέλεβα**
Επιβλέπων Καθηγητής: **Ε. Πιτσούλη**

Ηράκλειο, Ιούνιος 2012

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σήμερα που διανύουμε το πρώτο εξάμηνο του 2012, το θέμα «Υποκίνηση Εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις» είναι εντελώς θεωρητικό και πλέον δεν εφαρμόζεται στην πραγματικότητα. Σε μια χώρα που έχει υπογράψει τη Δανειακή Σύμβαση στις 8 Μαΐου 2010 και εν συνέχεια την Νέα Δανειακή Σύμβαση στις 20 Μαρτίου 2012 και οποία έχει σκύψει κεφάλι μπροστά τους εκπροσώπους του ΔΝΤ “χορεύοντας στο ρυθμό των υποχρεώσεων” που της υπαγορεύουν η Τρόικα, μειώνοντας συνεχώς συντάξεις, μισθούς (όχι μόνον στο δημόσιο, αλλά και στον ιδιωτικό τομέα), κάνοντας περικοπές επιδομάτων, καταργώντας συλλογικές συμβάσεις κλπ, δεν μπορούμε να μιλήσουμε για υποκίνηση εργαζομένων. Το μονό κίνητρο για εργασία σήμερα είναι η επιβίωση!

Σύμφωνα με την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής για το μήνα Φεβρουάριο 2012, το ποσοστό ανεργίας ανήλθε σε 21,7%. Το ποσοστό αυτό έχει υπολογιστεί με βάση τα επίσημα στοιχεία του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού. Στην πραγματικότητα όμως οι άνεργοι σήμερα είναι πολύ περισσότεροι, γεγονός που σημαίνει ότι δεν χρειάζεται κίνητρο για να εργαστεί κανείς- αυτό που χρειάζεται είναι απλώς να βρει μια ελεύθερη θέση εργασίας.

Η Ελλάδα έχει δεσμευθεί από το πρώτο Μνημόνιο να μειώσει τον αριθμό των υπαλλήλων μέχρι το τέλος του 2015 κατά 150.000 και ως το τέλος του 2012 τουλάχιστον κατά 15.000. Και όμως σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, καθημερινά απολύονται 1000 άτομα. Απολύσεις γίνονται καθημερινά, είτε λόγω περικοπής εργατικού δυναμικού, είτε λόγω κλεισίματος των επιχειρήσεων. Ακόμα και αν καταφέρει κανείς να βρει δουλειά, έρχεται αντιμέτωπος με τον εκβιασμό, είτε να εργάζεται χωρίς ασφάλεια, είτε να εργάζεται περισσότερες ώρες και να πληρώνεται για μερική απασχόληση. Σε μια τέτοια εφιαλτική κατάσταση της αγοράς εργασίας είναι γελοίο να μιλάμε για υποκίνηση εργαζομένων, για δίκαια συστήματα αμοιβών, επιμόρφωση και λαμπρή σταδιοδρομία νεοεισερχόμενων εργαζομένων.

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας «Υποκίνηση Εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις» είναι πολύ σημαντικό από ακαδημαϊκής πλευράς επειδή το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά περιουσιακά στοιχεία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και η επιλογή, όπως και η διατήρηση εργαζομένων με κατάλληλα προσόντα ορίζει την επιτυχία της, μέσω της δημιουργικότητας, της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο μεγάλος και οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απαιτεί καινοτομίες, νέες ιδέες και πρακτικές με σκοπό τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω υποκίνησης και συνεχούς εκπαίδευσης αποτελεί το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

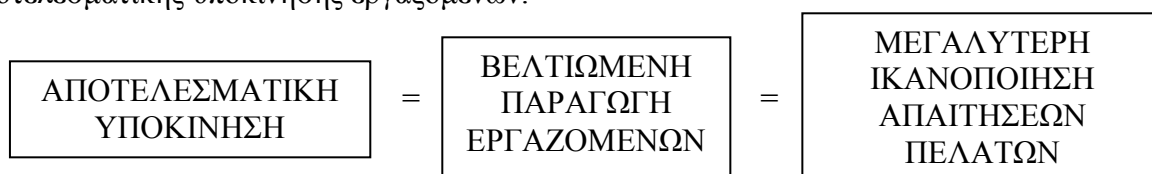
Στην σημερινή πραγματικότητα όμως η πρακτική πλευρά της υποκίνησης εργαζομένων είναι ανύπαρκτη. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται στην μείωση τιμών, προσωπικού και μισθών όπως και στην αγορά πρώτων υλών στη χαμηλότερη τιμή, υποβαθμίζοντας την ποιότητα. Το κίνητρο ενός εργαζομένου να δεχτεί μια θέση εργασίας, με όποιους όρους ορίσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι μόνο ένα- ο φόβος ότι δεν θα βρει τίποτα καλύτερο, ενώ η υποκίνηση του κάθε εργοδότη ορίζεται με τη φράση: “Πρέπει να ξέρετε, πως υπάρχουν δεκάδες αιτήσεις για την συγκεκριμένη θέση!”.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός είναι η επικοινωνία των λαών και τη σημερινή μας κοινωνία αποτελεί πλέον αναγκαιότητα. Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί για την Ελλάδα ένας από τους σημαντικότερους κλάδους ανάπτυξης και έχει τεράστια οικονομική και κοινωνική σημασία για κάθε τουριστικό προορισμό. Λόγω της διεθνούς οικονομικής ύφεσης, οι δαπάνες των τουριστών στην Ελλάδα μειώθηκαν τα τελευταία χρόνια, όμως συνεχίζουν να αποτελούν συναλλαγματικά έσοδα για τους τουριστικούς προορισμούς, συμβάλλοντας στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος και δημιουργώντας νέες υποδομές και θέσεις μερικής και πλήρους απασχόλησης.

Η ανάπτυξη του τουρισμού στη Ελλάδα, δεν απαιτεί μόνο τη μείωση των τιμών, αλλά συνδυάζεται με την αύξηση των απαιτήσεων των τουριστών για ψυχαγωγία, άψογη εξυπηρέτηση και άριστες εγκαταστάσεις διαμονής. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της αξίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης προέρχεται από το πνευματικό κεφάλαιο της - το ανθρώπινο δυναμικό της, που αναφέρεται στην δημιουργικότητα, στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους τουρίστες. Ο βασικότερος στόχος της επιχείρησης είναι η καλύτερη ικανοποίηση των απαιτήσεων των τουριστών μέσω των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η υποκίνηση εργαζομένων απασχολεί έντονα τις επιχειρήσεις και τους ακαδημαϊκούς τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της καθοριστικής σημασίας που έχει για την επιτυχία της επιχείρησης. Η υποκίνηση εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κίνητρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με στόχο την βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μέσω της υποκίνησης εργαζομένων, τόσο οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και θέληση να εκπληρώσουν τις εργασιακές του υποχρεώσεις με επιτυχία και με το καλύτερο δυνατόν τρόπο. Επομένως όσο πιο αποτελεσματική είναι η υποκίνηση ανθρωπίνου δυναμικού, τόσο καλύτερα τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Ο πελάτης, μέσω του δικαιώματος κρίσης του είναι ο σημαντικότερος άμεσος δείκτης αποτελεσματικότητας προσφερόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών και αποτελεί επίσης βασικός έμμεσος δείκτης της αποτελεσματικής υποκίνησης εργαζομένων.



Ο στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη της την καθοριστική σημασία και τα σημαντικά οφέλη της αποτελεσματικής υποκίνησης του εργατικού δυναμικού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι μέθοδοι προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπλήρωση του παραπάνω σκοπού είναι η έρευνα ακαδημαϊκών ιδεών και θεωριών που αφορούν την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα την υποκίνηση εργαζομένων όπως και η ανάλυση αποτελεσμάτων μιας πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη ανάμεσα σε 57 εργαζομένους σε ξενοδοχειακή επιχείρηση το καλοκαίρι του 2011.¹

¹ Παρακαλώ να σημειωθεί, πως η έρευνα πραγματοποιήθηκε πριν τις οριστικές περικοπές επιδομάτων και μειώσεις μισθών στον τουριστικό κλάδο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	2
Περίληψη	3
Περιεχόμενα.....	4
Εισαγωγή	6
1. Παραγωγικότητα.....	8
1.1. Η σημασία της παραγωγικότητας για το ξενοδοχείο.....	8
1.2.Ορισμός της παραγωγικότητας	10
1.3.Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα.....	11
2. Υποκίνηση	14
2.1. Ορισμός και ρόλος της υποκίνησης εργαζομένων για την ξενοδοχειακή επιχείρηση	14
2.2.Θεωρίες για την υποκίνηση των εργαζόμενων.....	16
2.2.1. Η πυραμίδα του Abraham Maslow	16
2.2.2. Η θεωρία του Mc Clelland	19
2.2.3. Η θεωρία του Douglas Mc Gregor	19
2.2.4. Η θεωρία του Schein.....	20
2.2.5. Η θεωρία του Elton Mayo.....	20
2.2.6. Η θεωρία του Frederick Herzberg.....	21
2.2.7. Η θεωρία του Chris Argyris	22
2.2.8. Η θεωρία του Rensis Likert.....	23
2.2.9. Η Θεωρία Σθένους – Προσδοκίας, Victor Vroom....	23
2.2.10.Η θεωρία των Potter και Lawler.....	24
2.3.Παράγοντες υποκίνησης.....	25
2.3.1. Το Χρήμα	26
2.3.2. Οι Συνθήκες Εργασίας	27
2.3.2. Η Γενική Πολιτική της Επιχείρησης, η Πολιτική Προσωπικού και η Στάση της Διοίκησης ως παράγοντες υποκίνησης	28
2. Διοίκηση και Ηγεσία.....	31
3.1. Τα Στυλ Διοίκησης	31
3.1.1. Frederick Winston Taylor.....	31
3.1.2. Henry Fayol	32
3.1.3. George Elton Mayo	32
3.1.4. Max Weber.....	33
3.1.5. Rensis Linkert.....	33
3.1.6. Lippit & White	35
3.1.7. Blake & Mutton	36
3.1.8. Henry Ford.....	37
3.1.9. Tannenbaum & Schmidt	37
3.1.10.Charles Badaux	37
3.2. Διοίκηση και Ηγεσία	38

3.2.1. Ορισμοί.....	38
3.2.2. Αρχές διεύθυνσης και ηγεσίας.....	38
3.2.3. Διαφορές μεταξύ Διοίκηση και Ηγεσία.....	39
3.2.4. Ο Manager- Ηγέτη	41
4. Ψυχολογία Εργαζομένων.....	43
4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων.....	44
4.1.1. Προσωπικότητα.....	44
4.1.2. Ηθικό.....	46
4.1.3. Ανθρώπινες Σχέσεις κα Επικοινωνία.....	48
4.1.4. Ανία	49
4.1.5. Κούραση, Κόπωση και Εξάντληση.....	50
4.2. Εργατική Συμπεριφορά	52
4.2.1 Η Ομαδική Εργασία.....	54
4.2.2. Αρνητικά φαινόμενα της ομάδας εργασίας	57
4.2.3. Η Ομάδα και ο ανταγωνισμός	58
5. Συστήματα Αμοιβών	60
5.1. Ορισμός και Σημασία των Αμοιβών	61
5.2. Δίκαιος Μισθός	62
5.3. Πολιτική μισθών και ημερομίσθιων	63
5.4. Συστήματα Αμοιβών	65
6 Αξιολόγηση Έργου Προσωπικού	69
6.1. Ορισμός και Σημασία της Αξιολόγησης	69
6.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	70
7. Μεθοδολογία Έρευνας	74
7.1. Στόχοι της Έρευνας.....	74
7.2. Πληθυσμός του δείγματος και γενικά στοιχεία της έρευνας..	74
7.3. Ερευνητική Μεθοδ/γία & εργαλεία συλλογής δεδομένων ..	75
7.4. Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων	76
8. Παρουσίαση και Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων της Έρευνας	77
8.1. Γραφική Παρουσίαση.....	78
8.2. Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων	90
9. Επίλογος, Συμπεράσματα, Προτάσεις	99
Βιβλιογραφία.....	101
Παράρτημα.....	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται αναλόγως τους ερεθισμούς οι οποίοι επιδρούν πάνω τους. Οι ερεθισμοί αυτοί μπορούν να έχουν μια πολύ θετική και καθοριστική σημασία για την απόδοση της εργασίας τους και ονομάζονται κίνητρα, ενώ η εργασιακή συμπεριφορά η οποία συνδέεται με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας κάθε εργαζομένου ονομάζεται υποκίνηση. Η υποκίνηση εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, αποτελεί βασικός παράγοντας επιτυχίας της, όχι μόνο για την αύξηση της παραγωγικότητας και της βελτίωσης ποσότητας εργασίας, αλλά για την “δημιουργία” και την διατήρηση αφοσιωμένων εργαζομένων, οι όποιοι είναι ευτυχισμένοι με την εργασία τους και με την οικονομική και την ηθική ικανοποίηση που τους προσφέρει.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει πως η παραγωγικότητα συνδέεται άμεσα με τους ανθρώπινους πόρους και κατ'επέκταση με την ικανότητα των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση υπαλλήλων². Υπάρχουν αρκετές μελέτες πάνω στο θέμα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και ειδικότερα για την υποκίνηση εργαζομένων, οι οποίες ορίζουν μια σειρά στρατηγικές υποκίνησης και μεθόδους επιβράβευσης. Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί ανάλογα με τα δεδομένα της (τοποθεσία, εποχικότητα, κατηγορία κλπ.) και τις ανάγκες της να επιλέξει τον καταλληλότερο τρόπο υποκίνησης των υπαλλήλων της. Σε γενικές γραμμές οι θεωρίες γνωστών ψυχολόγων και ερευνητών για την υποκίνηση εργαζόμενων (όπως ο Maslow, Frederick Herzberg, Elton Mayo, Mc Gregor κλπ.) δείχνουν πως αν μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει το καλύτερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα, τότε θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της στην ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Η περούσα εργασία έχει ως στόχο την λεπτομερή ανάλυση όλων των θεμάτων που σχετίζονται και είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ο βασικός σκοπός της εργασίας είναι να δείξει πόσο σημαντικό είναι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να έχουν γνώσεις και να εφαρμόζουν αποτελεσματικά πρακτικές υποκίνησης με τέτοιο τρόπο, ώστε οι υπάλληλοι να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ικανοποιώντας δίκες τους προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας αφορά βιβλιογραφική ανασκόπηση ξένων και ελλήνων συγγραφέων, περιγραφή ορισμών και ανάλυση των θεωριών, ιδεών και μελετών που σχετίζονται με το θέμα σε

² Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2000), Management, Barron's Educational Series Inc, 3rd edition

συνδυασμό με πρακτικά υποδείγματα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μια υγιής και ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Εν συνεχεία διεξήχθη πρωτογενής ερευνά μέσω συνεντεύξεων 57 εργαζομένων σε εποχιακή ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Το πρώτο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας ασχολείται με την παραγωγικότητα, ως βασικός πυλώνας για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης, που επηρεάζεται άμεσα από την αποτελεσματική υποκίνηση εργαζομένων.

Το δεύτερο κεφάλαιο «Υποκίνηση» διερευνά τη σχέση των προσωπικών αναγκών των υπαλλήλων με την επίτευξη των στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης γνωστών θεωριών και παραγόντων υποκίνησης.

Η παρακίνηση των εργαζομένων με αποτελεσματικά κίνητρα πηγάζει από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τον τρόπο διοίκησης που χρησιμοποιούν απέναντι στους υφισταμένους τους. Η διοίκηση πρέπει να ανταποκρίνεται στις υποκινήσεις των ατόμων, αν θέλει να σχεδιάσει ένα μοντέλο υποκίνησης με σκοπό τα άτομα αυτά να αποδώσουν με προθυμία και ζήλο αυξάνοντας την συνολική παραγωγικότητα τους. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους ανταποκρίνονται διαφορετικά στον ίδιο ερέθισμα- κίνητρο, ανάλογα τη διάθεση τους, την ψυχολογία τους, την ομαδικότητα της εργασίας κλπ. Όλες οι παραπάνω έννοιες αλληλεπιδρούν και αλληλοσυνδέονται με την υποκίνηση εργαζομένων και εξετάζονται λεπτομερώς στα επόμενα τρία κεφάλαια της πτυχιακής εργασίας.

Το πέμπτο κεφαλαίο ασχολείται με τα δίκαια συστήματα αμοιβών, τα οποία όμως διαφέρουν από μονάδα σε μονάδα και πρέπει να σχεδιάζονται ανάλογα με τις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης και το σημαντικότερο- πρέπει να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων της.

Η αξιολόγηση έργου (κεφάλαιο έξι) των εργαζομένων προσδιορίζει την απόδοση του κάθε υπαλλήλου σε σχέση με το αναμενόμενο αποτέλεσμα και βοηθά την επιχείρηση στον καθορισμό της αμοιβής του υπαλλήλου με βάση την προσπάθεια που καταβάλλει στην εργασία του και την αποτελεσματικότητά του γενικά.

Στην συνεχεία γίνεται αναφορά στην πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της πτυχιακής εργασίας, στόχος της οποίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την ποιότητα και την ποσότητα της παραγόμενης εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ακολουθεί μια περιγραφή της μεθοδολογίας, αναφορά των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, την ανάλυση, την επεξεργασία και την παρουσίαση των δεδομένων, όπως και ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, συμπεράσματα που συνοψίζουν την πτυχιακή εργασία και προτάσεις που απορρέουν από την πρωτογενούς έρευνα.

1. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Η σημασία της παραγωγικότητας για το ξενοδοχείο

Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι το άμεσο αποτέλεσμα της υποκίνησης εργαζομένων και αποτελεί ένας από τους βασικούς τρόπους αύξησης των κερδών της επιχείρησης. Η αυξημένη παραγωγικότητα ή αλλιώς- η κερδοφορία, έχει άμεση σχέση με την ανταγωνιστικότητα και τη μελλοντική πορεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης στην τουριστική αγορά.

Από χρηματοοικονομική άποψη η βελτιωμένη παραγωγικότητα αυξάνει το ποσοστό κερδοφορίας, επομένως την αξία του επενδυμένου κεφαλαίου. Επίσης έχει καθοριστική σημασία για την δημιουργία μιας ικανοποιητικής ρευστότητας, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις άμεσες οικονομικές συναλλαγές της επιχείρησης με τρίτους.

Η αποδοτικότητα (η αυξημένοι παραγωγικότητα³) της επένδυσης ορίζεται ως ο λόγος μεταξύ των κερδών και του επενδυμένου κεφαλαίου⁴:

$$\frac{\text{Κέρδη}^{\text{A}}}{\text{Επενδυμένο Κεφαλαίο}^{\text{B}}} \times 100 = \% \text{ Κερδοφορίας /Αποδοτικότητας}$$

Όπου το Α είναι τα κέρδη μετά αποσβέσεων και προ φορολογίας κερδών και το Β είναι το επενδυμένο κεφαλαίο, το οποίο περιλαμβάνει τα ίδια και τα ξένα κεφαλαία, που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία της επένδυσης.

Η υψηλή παραγωγικότητα των υπαλλήλων διατηρεί το κόστος εργασίας σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την αύξηση των κερδών. Η διοίκηση όμως δεν πρέπει να έχει στόχο τη μέγιστη κερδοφορία, αλλά οφείλει πάντα να προσφέρει δίκαιη ανταμοιβή στους εργαζομένους για την προσπάθεια τους, με σκοπό τη διατήρηση της παραγωγικότητας τους σε υψηλά επίπεδα .

³ Η παραγωγικότητα είναι η αποτελεσματικότητα της παραγωγικής λειτουργίας, ενώ η αποδοτικότητα είναι η αποτελεσματικότητα στη χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης. Οι δυο έννοιες αλληλοσυνδέονται, γιατί χωρίς παραγωγικότητα δεν υπάρχει αποδοτικότητα.

⁴ Σωτηριάδης Μάριος, “ Οικονομικό Management Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων”,σελ.21

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασία που προσφέρθηκε⁵:

Παραγωγικότητα εργασίας = Επίπεδο Παραγωγής / Αριθμός εργαζόμενων

Για παράδειγμα στο τμήμα Housekeeping ενός ξενοδοχείου, δέκα καμαριέρες καθαρίζουν 170 δωμάτια μέσα σε μια μέρα. Αυτό σημαίνει πως η παραγωγικότητα είναι $(170:10=17)$ 17 δωμάτια ανά καμαριέρα ημερησίως. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να υπολογίσουμε το κόστος εργασίας ανά μονάδα.

$$\text{Παραγωγικότητα εργασίας}^6 = \frac{\text{Μονάδες προϊόντος A}}{\text{Ώρες εργασίας(Κόστος εργασίας ανά δωρο)}}$$

Δηλαδή αν για παράδειγμα η καμαριέρα εργάζεται 8 ώρες την ημέρα με ημερομίσθιο 50€ και καθαρίζει 17 δωμάτια, τότε $50€:17 \text{ δωμάτια}=2,94€$ είναι το κόστος καθαριότητας ανά δωμάτιο. Αν η παραγωγικότητα της καμαριέρας αυξηθεί και καθαρίζει 20 δωμάτια την ημέρα, τότε το κόστος καθαριότητας ανά δωμάτιο θα ήταν $50€:20 \text{ δωμάτια}=2,50€$ ανά δωμάτιο, δηλαδή μείωση του κόστους εργασίας (π.χ. μέσω απασχόλησης μειωμένων αριθμών καμαριέρων με υψηλότερη απόδοση κατά κεφαλήν και επομένως λιγότερες ασφαλιστικές εισφορές στο σύνολο απασχολούμενων εργαζομένων στο τμήμα Housekeeping).

Η αύξηση της παραγωγικότητας όμως πρέπει να αλληλοσυνδέεται αν όχι με την αύξηση, τότε τουλάχιστον με τη διατήρηση της ποιότητας. Μια ικανή, ενεργητική και παραγωγική καμαριέρα μπορεί να καθαρίσει εξίσου καλά και τα 3 παραπάνω δωμάτια την ημέρα, αλλά πρέπει να υπάρχει ισχυρό κίνητρο για να το κάνει σωστά. Ένα σύστημα αμοιβών ανά μονάδα παραγωγής (πχ. ανά δωμάτιο), θα αποτελούσε μια πιθανή λύση και γενικά ένα κίνητρο για της αύξηση της παραγωγικότητας στο τμήμα Housekeeping.

Η παραγωγικότητα παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα καλύτερων μισθών (όταν στην επιχείρηση υπάρχει αποτελεσματική υποκίνηση και δίκαιο σύστημα αμοιβών) και κατά συνέπεια βελτίωση του βιοτικού επιπέδου τους.

Οι παραγωγικοί άνθρωποι είναι ευτυχισμένοι άνθρωποι, ικανοποιημένοι από τις προσπάθειες τους και αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα ψυχικής υγείας.

⁵ Λαλούμης Δημήτρης, “ *Management- Διοίκηση Ξενοδοχείων*”, σελ.158

⁶ Λαλούμης Δημήτρης, “ *Management- Διοίκηση Ξενοδοχείων*”

1.2. Ορισμός της παραγωγικότητας

Η οικονομική εξήγηση για τη λέξη **παραγωγικότητα** που αναφέρεται στον Ελληνικό λεξικό⁷ είναι "η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων της παραγωγής για τη λήψη όσο το δυνατόν, περισσότερων αγαθών με το χαμηλότερο κόστος."

Σύμφωνα με τον Δ. Πατρινό⁸ η παραγωγικότητα είναι "η σχέση ανάμεσα στην ποσοτική αξία των αγαθών και υπηρεσιών, που παρήχθησαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (όπως έτος, εβδομάδα, μήνας, ώρα) και την ποσότητα ή αξία των διαφόρων μέσων (εργασία, εξοπλισμός, υλικά, ενέργεια κλπ.) σε φυσικά μεγέθη, που χρησιμοποιήθηκαν στο ίδιο χρονικό διάστημα για να υλοποιηθεί αυτή η παραγωγή".

Η παραγωγικότητα μπορεί να εξεταστεί από δυο πλευρές- ολική παραγωγικότητα και μερική παραγωγικότητα, οι οποίες εκφράζονται με τους παρακάτω δείκτες :

$$\text{Ολική παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραγωγή /Μονάδες Προϊόντος (Output)}}{\text{Εργασία(σε ώρες) +Εξοπλισμός +Υλικά +k.wΕνέργεια}}$$

(Total Factor Productivity)

$$\text{Μερική παραγωγικότητα} = \frac{\text{π.χ. Αριθμός Δωματίων}}{\text{Εργασία +Εξοπλισμός +Υλικά +Ενέργεια}}$$

(Partial Productivity)

Ο Κανελλόπουλος Χ.⁹ μας προσφέρει άλλος ένας δείκτης για τον προσδιορισμό της παραγωγικότητας, όπου η παραγωγικότητα είναι ένας βαθμός αξιοποίησης δεδομένων παραγωγικών πόρων σε δεδομένη χρονική στιγμή.

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραχθείσες μονάδες αγαθών ή υπηρεσιών}}{\text{Διατεθέντα μέσα παραγωγικών συντελεστών}}$$

Ο Κανελλόπουλος ακόμη ξεχωρίζει τις έννοιες *παραγωγή* και *παραγωγικότητα*. Η *παραγωγή* είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, που μετριέται σε ποσοστό παραγόμενων προϊόντων. Επομένως η αύξηση της παραγωγής δεν σημαίνει απαραίτητα αύξηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα η αύξηση της παραγωγικότητας (με σταθερή ποσότητα των χρησιμοποιημένων συντελεστών παραγωγής και ποιότητα παραγόμενων προϊόντων), οδηγεί και στην αύξηση της παραγωγής με την προϋπόθεση να μην ελαττωθούν οι συντελεστές που χρησιμοποιούνται(π.χ. μείωση του εργατικού δυναμικού)¹⁰.

⁷ Τεγόπουλος- Φυτράκης, "Ελληνικό Λεξικό", σελ.567

⁸ Πατρινός Δημήτριος, "Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού", σελ.212 παραθέτει τον John Bernardin και A. Russel, "Human Resource management", New York, 1993, σελ.518

⁹ Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση", σελ.116

¹⁰ Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση", σελ.117

1.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Κάποιοι έχουν άμεση σχέση με το επίπεδο της παραγωγικότητας, άλλοι έχουν έμμεση αλλά καθοριστική σχέση με αυτήν.

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων, το επίπεδο επένδυσης πάγιων κεφαλαίων, οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία κλπ. δεν αφορούν άμεσα την παραγωγικότητα των εργαζόμενων, αλλά μπορεί να δημιουργήσουν δευτερεύων παράγοντες που να επιδράσουν στην γενική πολιτική της επιχείρησης, στην πολιτική προσωπικού, στην αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών και επομένως στην κίνηση προσωπικού, μεταθέσεις, απολύσεις και επανασχεδιασμός του συστήματος υποκίνησης των εργαζόμενων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Βασικοί παράγοντες της παραγωγικότητας¹¹

A. Μέσα στην επιχείρηση	B. Στο περιβάλλον της
<ul style="list-style-type: none">• Στρατηγικές επιλογές, είδος της εργασίας, χρονικός ορίζοντας, ρεαλισμός και ιεράρχηση στόχων, υποκίνηση εργαζομένων• Μέγεθος της επιχείρησης.• Βαθμός ολοκλήρωσης ή εξειδίκευσης της παραγωγής.• Πολιτική επενδύσεων<ul style="list-style-type: none">- σε τεχνογνωσία και οργάνωση,- σε ανθρώπινους πόρους,- σε εξοπλισμό, σε υποδομές.• Κατάσταση, ποιότητα, βαθμός αξιοποίησης των μέσων παραγωγής.• Οργάνωση και φύση της παραγωγικής διαδικασίας.<ul style="list-style-type: none">• Είδος, ποιότητα και βαθμός τυποποίηση προϊόντος.• Αποτελεσματικότητα- ποιότητα οργάνωσης και διοίκησης.• Συνθήκες εργασίας.• Κατάσταση εργασιακών σχέσεων.• Marketing, πολιτική αγοράς	<ul style="list-style-type: none">• Εξωτερικές, θετικές ή αρνητικές οικονομίες. <p>Από αξιοποίηση υπηρεσιών και υποδομών του τοπικού- Εθνικού ή διεθνούς περιβάλλοντος.</p> <ul style="list-style-type: none">-Μεταφορές- συγκοινωνίες- Τηλεπικοινωνίες-Τράπεζες πληροφοριών-Φορείς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, έρευνας-Συμβουλευτικές υπηρεσίες- Χρηματοδότηση-Δημόσιες υπηρεσίες-Αναπτυξιακοί οργανισμοί-Υποδομές υγείας <ul style="list-style-type: none">• θετικές ή αρνητικές οικονομίες από την εκμετάλλευση του φυσικού και θεσμικού περιβάλλοντος.• Κατάσταση αγοράς και φύση ανταγωνισμού.• Εξάρτηση από επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ή μικρότερη παραγωγικότητα.• Επιχειρηματικές διασυνδέσεις και συνεργασίες.

¹¹ ΠΗΓΗ: Βασιλάκη Ν. Γεωργακοπούλου, Γιάννης Κούζης, "Σύνδεση αμοιβής Παραγωγικότητας. Προβλήματα και Προϋπόθεσης εφαρμογής. Ο Ρόλος της Συλλογικής Διαπραγματεύσεως", σελ.22

Ένας άλλος τρόπος υποκίνησης εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και υγιείς συνθήκες εργασίας (φωτισμός, εξαερισμός, θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, καθαριότητα κλπ.), τα οποία έχουν επίδραση στην αποτελεσματική παραγωγή των υπαλλήλων. Θεωρείται πως η μουσική στο χώρο εργασίας δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα και βοηθά στην αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων (ποσοτικά και ποιοτικά). Όμως ο ρυθμός και η ένταση της μουσικής πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά.

Οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία και οι γνώσεις των εργαζομένων αφορούν άμεσα το επίπεδο της παραγωγικότητας του καθενός. Η βελτίωση αυτών των παραγόντων, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επανασχεδιασμό και απλούστευση της εργασίας είναι μια πιθανή λύση για την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου.

Η εκπαίδευση ενός καινούργιου υπάλληλου, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του και να τον δραστηριοποιήσει να γίνει παραγωγικότερος σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την πρόσληψη του.

Η περιγραφή της εργασίας είναι ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με την βελτιωμένη παραγωγικότητα, γι' αυτό πρέπει να είναι λεπτομερή και κατανοητή για τον κάθε εργαζόμενο. Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και να επανασχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνει την ασφάλεια, να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις και να μειώνει την κόπωση των εργαζόμενων.

Το κλίμα εργασίας (δηλ. τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τις σχέσεις τους με τη διοίκηση) επηρεάζει την ψυχολογία, το ηθικό των εργαζομένων και ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα τους.

Όταν ένας προϊστάμενος γνωρίζει καλά τη δουλειά του, τη σημασία της εταιρικής κουλτούρας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους υφισταμένους του, να κερδίσει την αφοσίωση τους και να τους παρακινεί να βελτιώσουν την παραγωγή και την απόδοση τους. Μελέτες έδειξαν πως η κατάλληλες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (προσλήψεις, εκπαίδευση, υποκίνηση εργαζόμενων κλπ.) οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης, καθώς και σε χαμηλό επίπεδο κίνησης προσωπικού.

Σε πολλές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα επίπεδο πολύ χαμηλότερο από τις δυνατότητες τους, ακόμη και αν υπάρχει παρακίνηση για μεγαλύτερη αμοιβή που

συνεπάγεται μεγαλύτερη προσπάθεια. Η αιτία μπορεί να κρύβεται σε περιορισμούς που επιβάλλουν οι συνδικαλιστικές ενώσεις, προστασία της εργασίας από τον νόμο, ανύπαρκτη πειθαρχία, ανεκτικότητα των διοικητικών στελεχών, έλλειψη πεποίθησης στη σημασία της εργασίας τους, η υποδοχή της προπαγάνδας ότι υφίστανται κάποια εκμετάλλευση κλπ. Μια πιθανή λύση μπορεί να είναι η ανάθεση ευθυνών που πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει στους υπαλλήλους της.

Σύμφωνα με τον Robert Blake και την Jane Mouton ¹² "*κάποιοι άνθρωποι από τη φύση τους είναι παραγωγικότεροι από άλλους. Επομένως αν οι αποδοτικότεροι αυτοί εργάτες μπορούν να εντοπιστούν εκ των πρότερων, με συνεντεύξεις και τεστ, θα υπήρχε η δυνατότητα να αυξηθεί η παραγωγικότητα με την επιλογή και την απασχόληση ακριβώς αυτών των εργαζομένων.*" Αυτό σημαίνει πως η πρόσληψη είναι ένας άμεσος μέθοδος βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Η προαγωγή επίσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την καταβολή μεγαλύτερων προσπαθειών εκ μέρους των εργαζομένων. Τα σχέδια διάδοξης όμως, δεν πρέπει να γνωστοποιούνται μέχρι την πραγματοποίησή τους, για να μην προκαλέσουν μείωση αυτής της προσπάθειας των ελεγκτών εργαζομένων, για βελτίωση της απόδοσής τους.



Οι παράγοντες που δρουν άμεσα και με μεγάλη ένταση στην βελτίωση της παραγωγικότητας είναι τα κίνητρα (ατομικά, ομαδικά, συναισθηματικά, κοινωνικά κλπ.). Ένα αποδοτικό και κατάλληλο σύστημα υποκίνησης είναι το κλειδί της επιτυχίας μιας επιχείρησης.

¹² Blake Robert, Mouton Jane, "*Παραγωγικότητα- η Ανθρώπινη Πλευρά*", σελ.11

2. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

2.1.Ορισμός και ρόλος της υποκίνησης εργαζομένων για την ξενοδοχειακή επιχείρηση

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Για τον εργαζόμενο η υποκίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του.

Όταν το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για προσωπική επιτυχία, τότε προσπαθεί να την εκτελεί με το καλύτερο δυνατόν τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση το άτομο εργάζεται γιατί πιθανόν αναγκάζεται για διάφορους λόγους (π.χ. οικονομικούς) και δεν χρησιμοποιεί ποτέ όλες τις ικανότητες του. Για να αποφύγει αυτή την αρνητική αντίδραση των εργαζομένων, η επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει ένα σωστό τρόπο διοίκησης, δίκαιο σύστημα αμοιβών και αποτελεσματικά κίνητρα, για να πετύχει την υποκίνηση του εργατικού δυναμικού σε ανώτερα επίπεδα παραγωγικότητας και αγάπη για την εργασία του.

Η υποκίνηση πραγματοποιείται μέσω της εφαρμογής διαφόρων κινήτρων, τα οποία αποτελούν αιτία της συμπεριφοράς των εργαζομένων και επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Πιο αναλυτικά μπορούμε να αναφέρουμε τα κίνητρα ως *"παρορμήσεις, επιθυμίες, ανάγκες και παρόμοιες δυνάμεις που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων"*¹³.

Τα κίνητρα επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, περνώντας από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του κάθε ατόμου. Γι'αυτό το λόγο, το ίδιο κίνητρο μπορεί να επηρεάζει διαφορετικά τα άτομα. Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων του κάθε εργαζομένου, πρέπει να ξεκινά από την αναζήτηση των προσωπικών αναγκών του, για να δημιουργηθούν θετικά στοιχεία, τα οποία θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο για παραγωγικότερη εργασία.

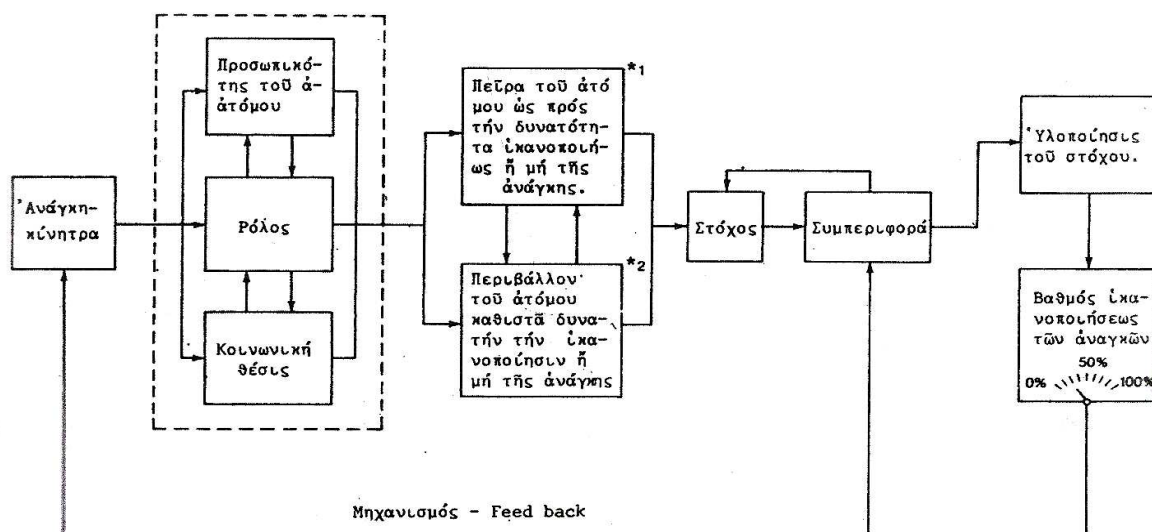
¹³ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση-Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σελ.384

Για μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση (άνω των 100 εργαζομένων), αυτό ακούγεται υπερβολικό. Δεν είναι ποτέ δυνατόν να ικανοποιηθούν εξίσου όλες τις ανάγκες των εργαζομένων. Πρώτον, γιατί ο κάθε άνθρωπος έχει όχι μόνο διαφορετικές από τους άλλους, αλλά και περισσότερες από μια ανάγκες. Δεύτερον, γιατί οι ανάγκες που έχει ο κάθε εργαζόμενος αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό, μετά την ικανοποίηση τους. Τρίτον, γιατί σχεδόν καμία ξενοδοχειακή επιχείρηση στη σημερινή μας εποχή και με την ελληνική επιχειρησιακή νοοτροπία της κερδοφορίας, δεν θα 'σπαταλούσε' χρήμα και χρόνο για την έρευνα των αναγκών του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. (Εξάιρεση κάνουν οι λίγες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν ή θα υιοθετήσουν σύγχρονα συστήματα διαχειρίσεις ανθρωπίνων πόρων ως βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος).

Μια πιθανή λύση του προβλήματος θα μπορούσε να είναι η κατανομή του προσωπικού σε ομάδες, ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση τους κλπ. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορεί να ξεχωρίσει και να ιεραρχήσει τις ανάγκες των ομάδων σε σχέση με την προτεραιότητα, την αναγκαιότητα και τη σημασία τους. Με σωστά και αποτελεσματικά κίνητρα η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να μετατρέψει την καθημερινή εργασία σε μέσον επίτευξης προσωπικών στόχων.

Τα κίνητρα έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι απαιτούν άτομα με ορισμένες δεξιότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τα άτομα αυτά πρέπει να έχουν ισχυρά κίνητρα για να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις ικανότητές τους, για την υλοποίηση των προσωπικών και επομένως των επιχειρησιακών στόχων.

Μηχανισμό της υποκίνησης



ΠΗΓΗ: Λαδόπουλος "Θέματα διοίκηση προσωπικού & Διοίκηση Επιχειρήσεων", σελ.200

2.2. Θεωρίες για την υποκίνηση των εργαζόμενων ¹⁴

2.2.1. Η πυραμίδα του Abraham Maslow

Μια από τις πιο γνωστές και αποδεκτές θεωρίες της υποκίνησης είναι η θεωρία για την ιεράρχηση των αναγκών του A.Maslow, ο οποίος υποστήριξε ότι τα κίνητρα του ατόμου που εργάζεται υπαγορεύονται από τις ανάγκες του. Τοποθέτησε αυτές τις ανάγκες σε μια ιεραρχική κλίμακα, που έχει τη μορφή πυραμίδας με επτά επίπεδα, όπου φαίνεται η σχέση των αναγκών μεταξύ τους, η μη πλήρης ικανοποίησή τους, η επικάλυψή τους, η μετάβαση από μια κατηγορία στην άλλη και η ψυχολογική ανάπτυξη του ανθρώπου.

Η πυραμίδα του Maslow



Οι **βιολογικές ανάγκες** είναι οι φυσικές ανάγκες για την διατήρηση της ίδιας της ζωής- τροφή, νερό, αέρα, ύπνο, ρουχισμό, στέγη και σεξουαλική ικανοποίηση. Ο Maslow εκφράζει την άποψη ότι μέχρι να ικανοποιηθούν (τουλάχιστον ενήμερη) αυτές οι ανάγκες στο απαραίτητο βαθμό, καμία άλλη ανάγκη δεν θα υποκινήσει το άτομο. Για παράδειγμα, ο άνθρωπος που πεινάει, δεν μπορεί να ασχολείται με θέματα αισθητικής.

¹⁴ Τα στοιχεία διαμορφώθηκαν από τα βιβλία: Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση-Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, Πατρινός Δημήτριος, "Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού" και διάφορες φωτοτυπίες Κλινικής Ψυχολογίας χωρίς στοιχεία προέλευσής τους.

Οι **ανάγκες για ασφάλεια** αποτελούν την ανάγκη του ατόμου να αποφεύγει τον κίνδυνο και το φόβο μήπως χάσει τη δουλειά του, την περιούσια ή την ικανοποίηση κάποιας βιολογικής ανάγκης.

Οι **ανάγκες για ένταξη και αγάπη** είναι η ανάγκη να ανήκει κάπου, η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, φιλία, συντροφικότητα και αποδοχή του ατόμου από τις ομάδες ή γενικά από την κοινωνία.

Οι **ανάγκες για εκτίμηση** είναι οι ανάγκες για αυτοσεβασμό, για σεβασμό από τους άλλους, για αναγνώριση κλπ. Σύμφωνα με τον Maslow η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης παράγει δύναμη, γόητρο, κύρος και εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Οι **γνωστικές ανάγκες** αφορούν το μορφωτικό και το γνωστικό επίπεδο του ατόμου, την τεχνική και τη γλωσσική κατάρτιση του, όπως και την ικανότητα του να σκέπτεται λογικά.

Οι **αισθητικές ανάγκες** αφορούν καθαρά την εξωτερική εμφάνιση του ατόμου. Στην σημερινή εποχή της πλαστικής χειρουργικής, αυτές οι ανάγκες τείνουν να βρεθούν ίσως και στο πρώτο επίπεδο των βασικών αναγκών.

Οι **ανάγκες για αυτοπραγμάτωση** είναι οι ανάγκες για ανάπτυξη, αυτοεκπλήρωση, επιτυχία και εξέλιξη του ανθρώπου. Ο Maslow τις θεωρεί ως ανωτάτη ανάγκη του ατόμου. Είναι η επιθυμία του να γίνει αυτός που είναι ικανός να γίνει-να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του και να πετύχει στη ζωή του. Αυτή η ανάγκη δεν εκφράζεται εξωτερικά.

Η ανοδική πορεία στην πυραμίδα των αναγκών είναι εφικτή μόνο εφόσον ικανοποιηθούν οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Με άλλα λόγια το υψηλό κίνητρο της αυτοπραγμάτωσης μπορεί να ικανοποιηθεί μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι υπόλοιπες ανάγκες της πυραμίδας- πράγμα που σημαίνει πως το ποσοστό των ανθρώπων που εκμεταλλεύονται πλήρως το ταλέντο τους είναι πολύ μικρό μέσα σε ένα γενικό πληθυσμό.

Σύμφωνα με έρευνες ένας μέσος άνθρωπος ικανοποιεί συνήθως κατά 85% τις βιολογικές του ανάγκες, 70% τις ανάγκες για ασφάλεια, 50% τις ανάγκες για αγάπη, 40% τις ανάγκες για εκτίμηση και 10% της ανάγκης για αυτοπραγμάτωσης. Αυτό σημαίνει πως το άτομο δεν ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες π.χ. του πρώτου επιπέδου, αλλά στρέφει την προσοχή και τις προσπάθειες για την ικανοποίηση των αναγκών της επόμενης κατηγορίας.

Στη πυραμίδα των αναγκών, ο Maslow περιγράφει με σαφήνεια και ακρίβεια την υγιή προσωπικότητα, λέγοντας ότι πρέπει να χαρακτηρίζεται από σωστή αντίληψη της πραγματικότητας, αυτονομία, δημιουργικότητα, από θετικά αισθήματα για τους συνάνθρωπους κλπ. Η μετάβαση από τη βάση της πυραμίδας προς το ανώτερο επίπεδο της, αποτελεί η ψυχολογική ανάπτυξη του ανθρώπου.

Η ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου είναι βασικός παράγοντας για τη σύνδεση των προσωπικών στόχων του με αυτών της επιχείρησης. Οι υποκινητικοί παράγοντες που συσχετίζονται με τις ανθρώπινες ανάγκες στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος παρουσιάζονται στον πίνακα πιο κάτω.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Φυσικές ανάγκες	Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια. Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων. Καλές συνθήκες εργασίας
Ανάγκες ασφάλειας	Ασφάλεια πως δεν θα απολυθούν.
Κοινωνικές ανάγκες	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες. Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα.
Ανάγκες για κοινωνική θέση & εκτίμηση	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες. Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς. Ενδιαφέρουσα εργασία. Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων.
Ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης	Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά.

ΠΗΓΗ: Λαλούμης, Ρούπας, "Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων",σελ.75

Πολλοί υποστηρίζουν τη θεωρία του Maslow. Οι αντίμαχοι της θεωρίας του δηλώνουν πως οι ανάγκες του ανθρώπου δεν υπάγονται πάντα σε μια ιεραρχία, αλλά συμφωνούν στο ότι υπάρχουν οι βιολογικές και οι υπόλοιπες ανάγκες. Οι άλλες ανάγκες παρουσιάζονται μόνο όταν οι βιολογικές έχουν ικανοποιηθεί λογικά. Υποστηρίζουν επίσης, ότι στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο η πρωταρχικές ανάγκες ποικίλουν ανάλογα με τα άτομα. Ακόμα και ο εργαζόμενος στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας της επιχείρησης έχει ανάγκη για εκτίμηση και αυτό-ολοκλήρωση.

Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι η σειρά της ιεραρχίας των αναγκών της πυραμίδας του Maslow διαφέρουν από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα. Αυτό σημαίνει πως η διοίκηση πρέπει να εφαρμόζει τη θεωρία του Maslow ανάλογα με την κάθε περίπτωση, γιατί οι ανάγκες εξαρτώνται από την προσωπικότητα, τις θελήσεις και τις επιθυμίες των ατόμων. Οι περισσότεροι άνθρωποι και ιδιαίτερα αυτοί που ανήκουν σε μια αναπτυγμένη κοινωνία, έχουν ανάγκες που εκτείνονται σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow.

2.2.2. Η θεωρία του Mc Clelland

Ο Mc Clelland συλλέγει τις ανάγκες- κίνητρα για υποκίνηση σε ομάδες, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη για επιτεύγματα:

- **Η ανάγκη για συνεργασία και φιλία.** Ως πρωταρχική ανάγκη, αφορά άτομα που δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα καθήκοντα τους.
- **Η ανάγκη για δύναμη.** Συχνά οδηγεί τα άτομα σε αυταρχισμό, αλλά και σε υψηλή παραγωγικότητα.
- **Η ανάγκη για επιτεύγματα.** Αφορά άτομα με υψηλή επίδοση, που έχουν τάση για υπερβολικό ατομισμό.

2.2.3. Η θεωρία του Douglas Mc Gregor

Ο Mc Gregor δημιούργησε δυο θεωρίες οι οποίες εξετάζουν την ανθρώπινη προσωπικότητα και επομένως τους τρόπους παρακίνησης των εργαζόμενων από δυο διαφορετικές γωνίες- των παραδοσιακών και των σύγχρονων θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους.

a. Θεωρία X

Η θεωρία X υποστηρίζει πως οι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν με κάθε τρόπο. Γι' αυτό το λόγο χρειάζεται εξαναγκασμό μέσω απειλών, τιμωριών και ποινών προκειμένου οι άνθρωποι να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με βάση τη θεωρία X, τα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, καθώς δεν τους αρέσει να λαμβάνουν ευθύνες για τις πράξεις τους. Έχουν σχετικά μικρές φιλοδοξίες και επιθυμούν πάνω απ' όλα την ασφάλεια.

b. Θεωρία Y

Σύμφωνα με τη θεωρία Y, η εργασία για τον άνθρωπο είναι φυσικό κομμάτι της ζωής του, τα άτομα επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών υπό τις σωστές συνθήκες, αυτοελέγχονται και αυτοκατευθύνονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι έξυπνοι, δημιουργικοί και όχι μόνο είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, αλλά μόνοι τους τις αναζητούν. Ο μέσος άνθρωπος είναι αφοσιωμένος στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και αναμένει την κατάλληλη επιβράβευση (αμοιβή) για τις προσπάθειες του. Πολλές φορές οι ικανότητες των εργαζομένων είναι υποτιμημένες και χρησιμοποιούνται στο ελάχιστο.

2.2.4. Η θεωρία του Schein

Ο Schein πίστευε ότι υπάρχουν τέσσερις αντιλήψεις για τους ανθρώπους. Τα συμπεράσματα προέκυψαν από την έννοια του 'ορθολογικού οικονομικού ανθρώπου' και συμπληρώνουν την θεωρία X του Mc Gregor. Αυτά είναι:

1. Οι άνθρωποι υποκινούνται κυρίως με οικονομικά κίνητρα και θα κάνουν εκείνο που θα τους εξασφαλίσει μεγαλύτερο οικονομικό κέρδος.
2. Επειδή τα οικονομικά κίνητρα υπάγονται υπό τον έλεγχο της οργάνωσης, οι άνθρωποι είναι ουσιαστικά παθητικά όργανα χειρισμένα, υποκινούμενα και ελεγχόμενα από την οργάνωση.
3. Τα συναισθήματα των ανθρώπων είναι ουσιαστικά παράλογα και θα πρέπει να εμποδίζονται να παρεμβαίνουν στους ορθολογικούς υπολογισμούς των ατομικών τους συμφέρον.
4. Οι οργανώσεις μπορούν και θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξουδετερώνουν τα απρόβλεπτα χαρακτηριστικά των ανθρώπων.

2.2.5. Η θεωρία του Elton Mayo

Οι απόψεις του Mayo για τα ανθρώπινα πλάσματα είναι:

1. Οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά από κοινωνικές ανάγκες και αποκτούν τη βασική αίσθηση της ταυτότητας τους δια μέσου των σχέσεων τους με άλλους.
2. Σαν αποτέλεσμα της βιομηχανικής επανάστασης και της ορθολογικής αντιμετώπισης της εργασίας, η ίδια η εργασία έχει χάσει μεγάλο μέρος από το νόημα της. Η ικανοποίηση λοιπόν θα πρέπει να αναζητείται στις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται πάνω στην εργασία.
3. Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται περισσότερο στις κοινωνικές πιέσεις των συντρόφων τους, παρά στα κίνητρα και στον έλεγχο της διοίκησης.
4. Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται περισσότερο στη διοίκηση, όταν πιστεύουν πως οι ανώτεροι μπορούν να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές τους ανάγκες και τις ανάγκες τους για αποδοχή.

2.2.6. Η θεωρία του Frederick Herzberg

Ύστερα από μια ερευνά, που έκανε ο F. Herzberg σε διακόσιους εργαζομένους, διαπίστωσε ότι οι ανάγκες των εργαζομένων κατατάσσονται σε δυο ομάδες. Στην πρώτη βρίσκεται η ανάγκη του ατόμου να αποφεύγει τον πόνο και να αποφεύγει να υποφέρει από το περιβάλλον και στη δεύτερη είναι η ανθρώπινη ανάγκη να αναπτυχθεί ψυχολογικά.

Με άλλα λόγια στην πρώτη ομάδα αναγκών υπάγονται: η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, μισθοί και ημερομίσθια, η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, το κύρος της θέσης, η ασφάλεια από την εργασία και η προσωπική ζωή.

Αυτά στην ουσία αποτελούν παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια από την εργασία, όταν δεν είναι σχεδιασμένα με τον κατάλληλο τρόπο. Δεν επηρεάζουν όμως την ικανοποίηση από την εργασία, όταν υπάρχουν, επομένως δεν αποτελούν παράγοντες υποκίνησης.

Στην δεύτερη ομάδα βρίσκονται παράγοντες που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και λειτουργούν ως βασικά κίνητρα που επηρεάζουν την ικανοποίηση, τη συμπεριφορά και την παρακίνηση των εργαζομένων. Τέτοιοι είναι: η επίτευξη, η αναγνώριση της απόδοσης, η προαγωγή, η ανάπτυξη και η εξέλιξη του ατόμου, η υπευθυνότητα κ.α.

Ο Herzberg αποκαλεί την πρώτη ομάδα- παράγοντες 'συντήρησης' και 'υγιεινής' και την δεύτερη 'πραγματικοί παράγοντες υποκίνησης'. Οι αντίμαχοι της θεωρίας του ισχυρίζονται, πως τα ερωτηματολόγια του ήταν διαμορφωμένα έτσι, ώστε να προδιαθέτουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και ότι τα άτομα συνήθως ασκούν κριτική και 'ρίχνουν' την ευθύνη για την αποτυχία της εργασίας τους στους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Σύγκριση των θεωριών του Maslow και του Herzberg¹⁵

Ιεραρχία των αναγκών του Maslow		Θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg
Ολοκλήρωση	↔	Ενδιαφέρουσα εργασία, επιτεύγματα, ανάπτυξη, ευθύνη
Εκτίμηση και κύρος	↔	Προαγωγή, αναγνώριση, κύρος
Κοινωνικές σχέσεις ή αποδοχή	↔	Διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτική και διοίκησης της επιχείρησης, ποιότητα της εποπτείας.
Ασφάλεια	↔	Ποιότητα της εποπτείας, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια από την εργασία.
Βιολογικές ανάγκες	↔	Αμοιβή και προσωπική ζωή.

¹⁵ ΠΗΓΗ: Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση-Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σελ.63

2.2.7. Η θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του Chris Argyris

Ο Έλληνας καθηγητής του Yale υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος περνά από διάφορα στάδια ψυχολογικών μεταβολών για να φθάσει στην ωριμότητα. Στο στάδιο της ωριμότητας που περνάει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση, αναπτύσσει τα βαθύτερα ενδιαφέροντα του και είναι ικανός να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες του, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση και η εκτίμηση.

Κατά τον Chris Argyris, το επιχειρησιακό περιβάλλον εμποδίζει τον εργαζόμενο να ωριμάσει και να προσανατολιστεί προς τις ανώτερες ανάγκες του. Έτσι παρουσιάζεται η διαφορά μεταξύ των αναγκών του ωριμασμένου εργαζομένου και των απαιτήσεων της οργάνωσης, που έχει ως επίπτωση την απογοήτευση, την αποτυχία, την αντίθεση και την εχθρότητα μεταξύ των δυο παραγόντων.

Οι προτάσεις του Chris Argyris είναι:

- a) Η διοίκηση να αποβλέπει την πλήρη ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρωπίνων δυνατοτήτων μέσα από ένα κλίμα διαπροσωπικών σχέσεων.
- b) Η διεύρυνση της εργασίας και χρησιμοποίηση των διανοητικών προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων, χωρίς εποπτεία και έλεγχο.
- c) Η ανάπτυξη ανοικτών και φιλικών σχέσεων που οδηγούν στη μεγαλύτερη ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων.
- d) Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να φοβούνται να δείχνουν τα πραγματικά αισθήματα τους, αλλά να μιλούν κατά τρόπο επωφελή και ειλικρινή.

Οι κριτικοί της θεωρίας της ανθρώπινης ωρίμανσης, μιλούν για αδυναμία δημιουργίας του μοντέλου, που θα προσαρμόσει το άτομο ομαλά στην επιχείρηση και θα τον οδηγήσει στην ψυχολογική επιτυχία, αυτοπραγμάτωση κλπ. Αμφισβητούν ακόμη, ότι η ψυχολογική επιτυχία δεν βρίσκεται πάντα, ως πρωταρχική ανάγκη του ανθρώπου, ούτε αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης στην συμπεριφορά του και πως η επιτυχία του μοντέλου δεν εξαρτάται μόνο από την αλλαγή στην τυπική οργάνωση, αλλά και από την γενικότερη εξέλιξη του ατόμου.

2.2.8. Η θεωρία του Rensis Likert

Ο αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος συμπλήρωσε τη θεωρία Y του Mc Gregor με την θεωρία της αλληλεπίδρασης, αλλά με βάση την ομάδα.

Ο Linkert μας προτείνει ένα σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας μέσω διαφορετικών ομάδων. Ο προϊστάμενος κάθε ομάδας αποτελεί το κανάλι επικοινωνίας με τις υπόλοιπες ομάδες και συμμετέχει ταυτόχρονα σε δυο ομάδες - σ'αυτή των ανωτέρων και σ'αυτή των υφισταμένων του. Με αυτό τον τρόπο, σύμφωνα με τον Αμερικάνο ψυχολόγο, εξασφαλίζεται μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και ενδυναμώνουν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και των υφισταμένων μεταξύ τους.

Για την επιτυχή εφαρμογή της θεωρίας η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον, όπου οι αλληλεπιδράσεις και οι άλλες σχέσεις μέσα στην οργάνωση να εξισορροπούν με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου, για να αναπτυχθεί το αίσθημα της προσωπικής αξίας και σπουδαιότητας των υπολοίπων εργαζομένων στην επιχείρηση.

2.2.9. Η Θεωρία Σθένους – Προσδοκίας του Victor Vroom

Η θεωρία του Vroom υποστηρίζει ότι η υποκίνηση ενός εργαζομένου εξαρτάται από τις αξίες των αποτελεσμάτων της εργασίας του (είτε είναι θετικές, είτε αρνητικές), επί της ισχύς της προσδοκίας του, ότι το αποτέλεσμα θα του φέρει την επίτευξη του επιθυμητού στόχου.

$$\text{Δύναμη}^1 = \text{Σθένος}^2 + \text{Προσδοκία}^3$$

Όπου το 1 είναι η δύναμη της υποκίνησης, το 2 είναι η ισχύς της προτίμησης του ατόμου για ένα αποτέλεσμα και το 3 είναι η πιθανότητα πως οι ενέργειες του θα αποφέρουν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Όταν ένα άτομο δεν ενδιαφέρεται για την επίτευξη κάποιου στόχου, η τιμή του σθένους είναι μηδέν και όταν το άτομο θα προτιμούσε να μην επιτύχει το στόχο, η τιμή του σθένους θα είναι αρνητική. Το αποτέλεσμα φυσικά και στις δυο περιπτώσεις θα είναι να μην υπάρχει υποκίνηση, όταν λείπει ένας από τους παράγοντες.

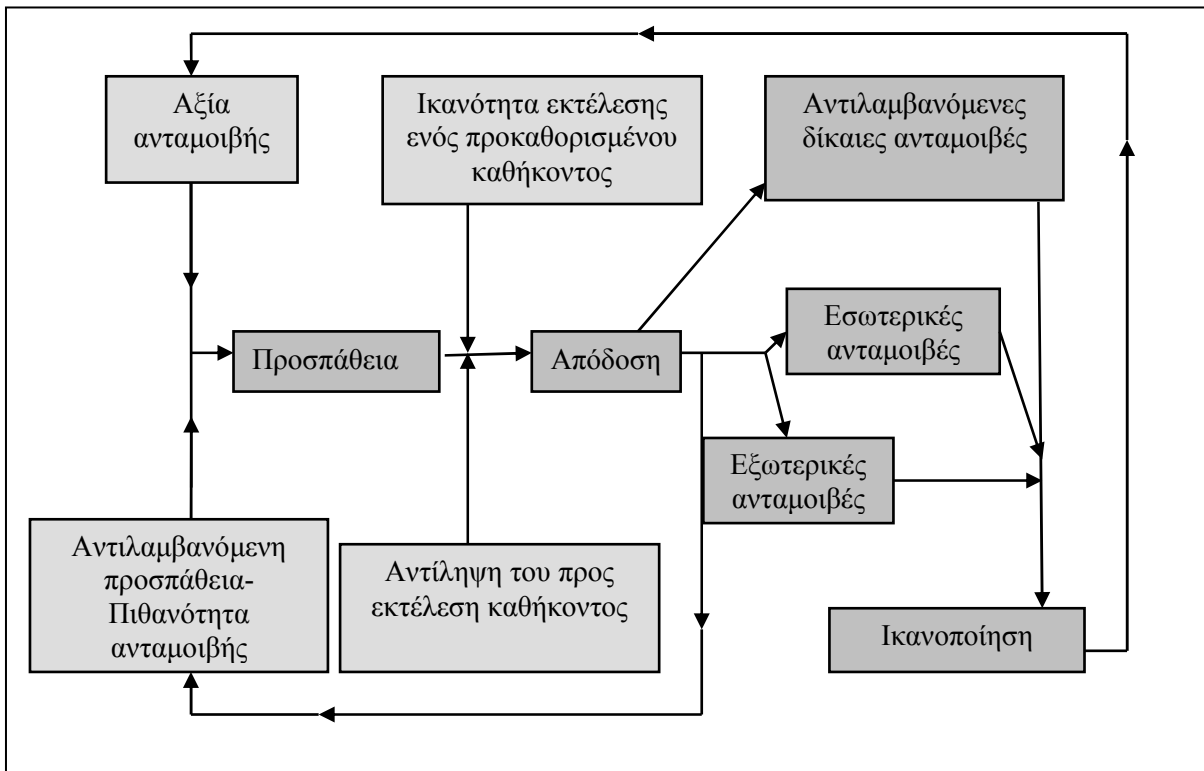
Σύμφωνα με την θεωρία ο εργαζόμενος επιλέγει ανάμεσα στις εναλλακτικές εργασίες, αυτήν που θα του προσφέρει μεγαλύτερες πιθανότητες ικανοποίησης των αναγκών του.

Η θεωρία του Vroom φαίνεται πιο ρεαλιστική από αυτή του Maslow και του Herzberg και είναι απόλυτα συνεπείς με ολόκληρο το σύστημα της διοίκησης, αλλά είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη.

2.2.10. Η θεωρία των Potter και Lawler

Η θεωρία των Potter και Lawler παρουσιάζεται με ένα υπόδειγμα της υποκίνησης, βασισμένο σε μελέτες πάνω σε διοικητικά στελέχη.

Το υπόδειγμα υποκίνησης Potter και Lawler



ΠΗΓΗ: L.W. Potter και E.E.Lawler, Managerial Attitudes and Performance(Homewood, Richard D.Irwin, Inc, 1968), σ.165

Όπως δείχνει το υπόδειγμα, η προσπάθεια εξαρτάται από την αξία μιας ανταμοιβής συν την ενέργεια που το άτομο πιστεύει ότι απαιτείται και την πιθανότητα ότι όντως θα λάβει την ανταμοιβή αυτή. Κατά των Potter και Lawler, αυτοί οι παράγοντες ασκούν επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου, η οποία καθορίζεται αρχικά από την ασκούμενη προσπάθεια, αλλά και επηρεάζεται από την ικανότητα και την αντίληψη του ατόμου για την εκτελούμενη εργασία. Η απόδοση οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες προσαρμόζονται στην αντίληψη του ατόμου για δίκαιη ανταμοιβή.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εκτιμούν προσεκτικά τις προσφερόμενες ανταμοιβές και ότι το σύστημα απόδοση- ανταμοιβή- ικανοποίηση θα πρέπει να εντάσσεται σε όλο το σύστημα της διοίκησης, μέσω σωστού προγραμματισμού και σχεδιασμού των αντικειμενικών σκοπών, των καθηκόντων και των ευθυνών στην οργάνωση.

2.3. Παράγοντες υποκίνησης

Ο Αμερικανός Arch Patton, ειδικός στο πεδίο της διοικητικής υποκίνησης και ανταμοιβής, αναγνώρισε τους σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης των διοικητικών στελεχών. Αυτοί είναι :

- a) **Η πρόκληση (το ενδιαφέρον) που υπάρχει στην εργασία.** Για να μεγιστοποιηθεί αυτό το ενδιαφέρον, τα άτομα πρέπει να γνωρίζουν το σκοπό της εργασίας τους, τα όρια της εξουσίας τους, τις προσδοκίες τους για την εργασία και να έχουν πεποίθηση στην αξία των πράξεων τους.
- b) **Κύρος.** Το κύρος περιλαμβάνει τίτλος, προαγωγές, μέγεθος του γραφείου κλπ.
- c) **Η παρακίνηση για την ανάληψη ηγεσίας.**
- d) **Η ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.**
- e) **Φόβος.** Για παράδειγμα ο φόβος των σφαλμάτων, της απόλυσης κλπ.
- f) **Χρήματα.** Πολλές φορές το χρήμα δεν είναι μόνο οικονομική ανταμοιβή, αλλά μπορεί να αντιπροσωπεύει άλλοι παράγοντες υποκίνησης.

Μια ερευνά που πραγματοποιήθηκε στην ΗΠΑ με μια συγκεκριμένη ερώτηση «*Τι σας παρακινεί κυρίως να κάνετε σωστά την εργασία σας;*» έδειξε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Η ανάγκη επιτυχίας	38%
Χρηματική επιβραβεύσει.....	7%
Μη υλική αναγνώριση	10%
Ο ανταγωνισμός στην εργασία	15%
Η φύση της εργασίας	11%
Η υπευθυνότητα.....	9%
Η σχέση με τους προϊσταμένους	7%
Η σχέση με τους συνάδελφους.....	0,5%
Οι συνθήκες εργασίας	0,1%
Η εικόνα της επιχείρησης	2,4%

ΠΗΓΗ: “Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”, Πατρινός Δημήτριος, σ 178

Άλλοι παθητικοί¹⁶ παράγοντες υποκίνησης των εργαζόμενων είναι οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, ο εμπλουτισμός της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, η πολιτική προσωπικού κ.α.

Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι πολύ καλή στην επίτευξη των στόχων, πρέπει να ξέρουν πως η προσπάθεια τους θα αποκομίσει το αναμενόμενο αποτέλεσμα των προσδοκιών τους. Οι πολύ πετυχημένοι άνθρωποι έχουν ανάγκη την αναγνώριση, την αποδοχή και την εκτίμηση.

¹⁶ Σύμφωνα με τον Herzberg οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν δυσαρέσκεια όταν δεν είναι επαρκείς, αλλά δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως τα άτομα παρακινούνται σε διαφορετικό χρόνο, από διαφορετικά κίνητρα και η σημασία των κινήτρων εξαρτάται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η ιεραρχία των αναγκών διαφέρει από χώρα σε χώρα, ανάλογα με την κουλτούρα και της κοινωνικής δομής των χωρών.

2.3.1. Το Χρήμα

Όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί, πως η θετική και η αποδοτική συμπεριφορά και η προσπάθεια του στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων συσχετίζονται με την καλή ανταμοιβή, τότε παρουσιάζει ακόμη καλύτερες επιδόσεις από πριν. Το χρήμα ως γνωστό είναι ο μεγαλύτερος μηχανισμός που επιδρά πάνω στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Από την άλλη πλευρά, ο ρόλος του χρήματος εξαρτάται από την αξία που του δίνει ο κάθε εργαζόμενος και από τις ανάγκες του, οι οποίες εξυπηρετούνται με το χρήμα¹⁷. Το χρήμα ακόμα αποτελεί μέτρο σύγκρισης με άλλους εργαζόμενους, με άλλους οργανισμούς, με το παρελθόν κλπ.

Ο Herzberg αποκαλεί το χρήμα ως ‘υγιής παράγοντας’. Ο Maslow το θεωρεί ως ανάγκη για την εκπλήρωση των βιολογικών αναγκών, ενώ το χρήμα ελάχιστα συμβάλλει στην ικανοποίηση των ανώτερων πνευματικών και ψυχικών αναγκών του ανθρώπου. Με αλλά λόγια η υποκινητική δύναμη του χρήματος μειώνεται όσο το άτομο ανεβαίνει προς τα ανώτερα επίπεδα της Πυραμίδας των Αναγκών. Από την άλλη, έρευνες έδειξαν πως η πληρωμή κατά μονάδα παραγωγής, παρακινούν τα άτομα να εργάζονται και να παράγουν περισσότερα, με σκοπό την αποκόμιση μεγαλύτερων οικονομικών αμοιβών.

Το συμπέρασμα είναι ότι το χρήμα έχει διαφορετική υποκινητική δύναμη για τα άτομα στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα στην επιχείρηση και αυτό εξαρτάται από τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει ο κάθε άνθρωπος. Κανείς δεν εργάζεται με σκοπό μόνο το χρήμα και κανείς δεν ικανοποιεί όλες τις ανάγκες του αποκτώντας όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα.

¹⁷ Για παράδειγμα ένας νέος εργαζόμενος, ο οποίος πρόσφατα έγινε οικογενειάρχης και πατέρας, έχει ως πρωτάριχη ανάγκη το χρήμα για να εκπληρώσει τα οικογενειακά έξοδα και να αποκτήσει μια σχετική ασφάλεια για την ποιότητα και το επίπεδο ζωής της οικογένειάς του. Σε αυτή τη φάση της ζωής του, το άτομο εργάζεται καθαρά με σκοπό την οικονομική αμοιβή και το χρήμα είναι ισχυρό κίνητρο υποκίνησης. Ύστερα από μερικά χρόνια, όταν ο ίδιος εργαζόμενος ήδη έχει αποκτήσει την οικία του, το αυτοκίνητο του και όλες της ανέσεις που χρειάζεται αυτός και η οικογένειά του, το χρήμα δεν είναι πια ισχυρό κίνητρο. Στην θέση αυτή πλέον βρίσκονται οι ανάγκες για προαγωγή, αναγνώριση, κύρος κλπ.

2.3.2. Οι Συνθήκες Εργασίας

Οι συνθήκες εργασίας αποτελούν 'υγιής' κίνητρο σύμφωνα με τον Herzberg, το οποίο δεν παρακινεί τόσο ενεργά όσο για παράδειγμα το χρήμα, αλλά αποτελεί μια μέθοδο βελτίωσης της απόδοσης και εν μέρη του ηθικού των εργαζόμενων (π.χ. ένα μεγαλύτερο και σύγχρονο γραφείο, είναι ένα κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζόμενου, για την απόκτηση του μέσω την προαγωγή). Το φυσικό περιβάλλον επηρεάζει τον άνθρωπο να δημιουργεί και το κατάλληλο τεχνητό περιβάλλον αυξάνει την ενεργητικότητα του. Τα σημαντικότερα και βασικά στοιχεία του κατάλληλου τεχνητού περιβάλλοντος, το οποίο η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει για το εργατικό δυναμικό της είναι:

- ✓ *Φωτισμός*¹⁸ - Ο καλός και επαρκής φωτισμός όχι μόνο αυξάνει την απόδοση, αλλά και μειώνει τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας. Με την αύξηση της έντασης του φωτισμού, αυξάνεται η ταχύτητα διάκρισης αντικειμένων και λεπτομερειών, των διάφορων χρωμάτων κλπ.
- ✓ *Θόρυβος*- Ο θόρυβος στο χώρο εργασίας, πρέπει να είναι εντός ορισμένων ορίων. Ο μεγάλος θόρυβος (άνω των 90 decibel) επιδρά αρνητικά στο νευρικό σύστημα των εργαζομένων, δημιουργεί ψυχολογικό στρες και επομένως μείωση της αποδοτικότητας τους.
- ✓ *Εξαερισμός*- Ο καλός εξαερισμός του χώρου εργασίας προσφέρει στους εργαζόμενους κανονική θερμοκρασία¹⁹, σχετική υγρασία και επάρκεια οξυγόνου²⁰. Ο ανεπαρκής εξαερισμός οδηγεί ανάλογα με την ένταση του φωτισμού σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τους εργαζόμενους, αλλά και για την επιχείρηση.
- ✓ *Χρώματα*- πρέπει να είναι απαλά και ματ, και ανάλογα για την κάθε αίθουσα εργασίας²¹.

¹⁸ Ένα πείραμα στην Γερμανία έδειξε ότι με την αύξηση του φωτισμού, η οποία κόστισε στην επιχείρηση 0,75-2% επί του ποσού των καταβαλλομένων ημερομισθίων, η παραγωγικότητα αυξήθηκε από 8,5-26%.

¹⁹ Κανονική θερμοκρασία για τόπο με ξηρό κλίμα είναι των 22°C και για υγρό κλίμα-20°C

²⁰ Σε πολλές κεντρικές ευρωπαϊκές χώρες καθορίστηκε ότι το απαιτούμενο πόσο αέρα για εργαζόμενο ανά οκτάωρο είναι 7m³ και 10 m³ για καταστήματα ή γραφεία που συναλλάσσονται με το κοινό. Για εργοστάσια, ο όγκος αυτός διπλασιάζεται. Η ταχύτητα του αέρα δεν πρέπει να υπερβαίνει πλησίον των εργαζόμενων τα 0,2 m ανά 1 δευτερόλεπτο.

²¹ Π.χ. το πράσινο ξεκουράζει και δεν είναι κατάλληλο για ένα γραφείο, ενώ το κόκκινο δημιουργεί ενεργητικότητα, επομένως δεν πρέπει να υπάρχει στην αίθουσα ανάπαυσης προσωπικού ή στο εστιατόριο προσωπικού.

2.3.3. Η Γενική Πολιτική της Επιχείρησης, η Πολιτική Προσωπικού και η Στάση της Διοίκησης ως παράγοντες υποκίνησης

Οι άνθρωποι συνεχεία παρακινούν από μόνοι τους τον εαυτό τους για να γίνουν πιο αποδοτικοί και επιτυχή. Αυτό που αναζητά ο εργαζόμενος για την προσπάθεια που θα καταβάλλει είναι η αναγνώριση της συμβολής του στην παραγωγή, η εργασία του να θεωρείται σημαντική, να μπορεί να πετυχαίνει αποτελέσματα και να αποκτά νέες εμπειρίες και κοινωνικές σχέσεις, να έχει ελευθερία στην εργασία του, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, να έχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και να κερδίζει χρήμα. Ένα άτομο με κίνητρα διαθέτει ισχυρή αίσθηση της αυτοπεποίθησης και αυτό έχει θετικό αποτέλεσμα για τη φήμη του ξενοδοχείου στην τουριστική αγορά και στην αγορά εργασίας.

Κατά κάποιο τρόπο όλα τα παραπάνω αναφερόμενα θέματα έχουν σχέση και εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα από τη γενική πολιτική του ξενοδοχείου (π.χ. συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και συμμετοχή στα κέρδη), από την πολιτική προσωπικού (π.χ. ευέλικτο ωράριο εργασίας) και από τη στάση της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους (εργασιακές σχέσεις κλπ).

a. Το κλίμα εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις

Ένα θετικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας στο ξενοδοχείο, δημιουργεί θετικά συναισθήματα στο προσωπικό, αυξάνει την αποδοτικότητα του - επομένως την παραγωγικότητα και έχει θετικό αντίκτυπο στους πελάτες.

Ένα αρνητικό κλίμα εργασίας δύσκολα μεταβάλλεται σε θετικό, αλλά εύκολα διατηρείται και μεταδίδεται από τους εργαζόμενους στους υπόλοιπους σχετικούς με την επιχείρηση παράγοντες, όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα τουριστικά γραφεία με τα οποία συνεργάζεται το ξενοδοχείο κλπ. Όταν η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αρνητική απέναντι στην διοίκηση, η πίεση για παραγωγικότητα μπορεί να έχει ως μοναδικό αποτέλεσμα τη μειωμένη διάθεση για παραγωγικότητα και εργασία.

Το εργασιακό κλίμα εξαρτάται κατά πολύ από τις καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, συνεργατών, προϊσταμένων και την ανώτερη διοίκηση στο ξενοδοχείο. Από τις εργασιακές σχέσεις εξαρτάται και το ηθικό των εργαζομένων. Όταν το ηθικό είναι υψηλό, αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση έχει δώσει μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις.

Το ηθικό των εργαζόμενων είναι η ανταπόκριση των υπάλληλων στις προσπάθειες της διοίκησης να αναπτυχθούν αρμονικές ανθρώπινες σχέσεις και είναι μια ένδειξη θέλησης για αξιόπιστη, συνεργατική και ειλικρινή υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης²².

Μια πιθανή μέθοδος μέτρησης του ηθικού των εργαζομένων στο ξενοδοχείο θα μπόρεσε να είναι ο αριθμός των αποχωρήσεων, των απουσιών λόγω ασθένειας, των αργοποριών, των αδικαιολόγητων απουσιών, των παραπόνων, όπως και η χαμηλή παραγωγή και η έλλειψη ενδιαφέροντος.

Παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των εργαζόμενων είναι ο φόβος, οι απειλές, η τιμωρία, η ταπείνωση, ο σαρκασμός, η εκδίκηση, οι χαμηλοί μισθοί, ο βαθμός ικανοποίησης αναγκών των εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας, το φαγητό, ο τίτλος εργασίας κλπ.

Η τιμωρία είναι ισχυρός παράγοντας υποκίνησης και μπορεί να έχει την μορφή απώλειας του εισοδήματος, μείωση των επιδομάτων κλπ. Η τιμωρία συχνά προκαλεί μια αμυντική συμπεριφορά (όπως δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων), κακή ποιότητα εργασίας, αδιαφορία, ακόμη και δολιότητα.

Ο φόβος χρησιμοποιείται από κάποιες επιχειρήσεις ως αρνητική μέθοδος υποκίνησης των εργαζομένων. Ο φόβος της απόλυσης είναι στην πραγματικότητα ένα από τα σημαντικότερα 'κίνητρα' παραγωγικότητας. Το θέμα είναι όμως ότι το 'κίνητρο' αυτό λειτουργεί κατά την ψυχική υγεία των εργαζομένων και με αρνητικά αποτελέσματα για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών²³.

Ο φόβος υπήρξε μέθοδος παρακίνησης πριν από έναν αιώνα, όταν δεν υπήρχαν οι συνδικαλιστικοί οργανισμοί. Σήμερα υπάρχουν πολλοί άλλοι σύγχρονοι και πιο αποτελεσματικοί μέθοδοι παρακίνησης και βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζόμενων.

²² "Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού", Ζευγαριάδης, Σταματιάδης, σελ.245

²³ Για παράδειγμα μια καμαριέρα μπορεί να καθαρίσει με άριστη ποιότητα 17 δωμάτια τη ημέρα, αλλά όταν θα αναγκαστεί μέσω του φόβου της απόλυσης, να καθαρίσει 27 δωμάτια για τις ίδιες ώρες εργασίας, το αποτέλεσμα θα είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και μείωση της ποιότητας καθαρισμού των δωματίων και του ηθικού της καμαριέρας.

b. Η συμμετοχή των εργαζόμενων στις λήψεις αποφάσεων

Μελέτες έδειξαν πως το άτομο καταβάλλει μεγαλύτερες προσπάθειες για να πετύχει ένα στόχο στην εργασία του που ο ίδιος έχει ορίσει, παρά όταν του το επιβάλλει η διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει πως ίδια η διοίκηση πρέπει όχι μόνο να επιτρέπει, αλλά και να παρακινεί τους υπάλληλους να συμμετέχουν στις λήψεις αποφάσεων, στην αυτοαξιολόγηση και στον αυτοέλεγχο.

Δεδομένο είναι ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν δημιουργείται ενθουσιασμός από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις προκλήσεις της παραγωγής και στις αποφάσεις, ανταποκρίνονται με ιδέες, καινοτομίες και προσπάθειες που αυξάνουν τον ενθουσιασμό τους από την εργασία τους και επομένως την παραγωγικότητα τους.

Η συμμετοχή των εργαζόμενων στις λήψεις αποφάσεων για την λειτουργία της επιχείρησης είναι τρόπος της διοίκησης να δείξει στο ανθρώπινο δυναμικό της πόσο σημαντική θεωρεί την εργασία τους για το συνολικό έργο της επιχείρησης και πως η βελτίωση της απόδοσης τους, θα την βοηθήσει να πετύχει τους στόχους της. Σημαντικό είναι η διοίκηση να δημιουργήσει θετικό κλίμα εργασίας και να προσφέρει δίκαιες ανταμοιβές για αυτή την προσπάθεια του προσωπικού, για να εναρμονίσει τους επιχειρησιακούς στόχους με τους προσωπικούς στόχους των εργαζόμενων.

Όταν ο άνθρωπος θέτει κάποιους στόχους σε σχέση με την επιχείρηση, τους υιοθετεί ως προσωπικούς στόχους και νοιώθει υποχρεωμένος να αναπτύξει τις ικανότητες που χρειάζονται για την επίτευξη τους. Η απόδοση του αυξάνεται, αλλά μόνο μέχρι να τους πετύχει. Αυτό σημαίνει πως η συμμετοχή των εργαζόμενων στην δημιουργία στόχων πρέπει να αποτελεί επαναλαμβανόμενη διαδικασία και κομμάτι της πολιτικής της επιχείρησης.

Με τη μέθοδο δημιουργίας ενός 'κουτί των προτάσεων' η επιχείρηση διευκολύνει την αναζήτηση νέων λύσεων σε πολλά προβλήματα. Οι εργαζόμενοι διατυπώνουν ανώνυμα τις απόψεις τους και έχουν το δικαίωμα να προτείνουν ιδέες και καινοτομίες, να ασκούν κριτική και να εκφράζουν ακόμη και αρνητική τους γνώμη χωρίς να εκθέτουν τον εαυτό τους, λόγω της ανωνυμίας.

Η αρνητική πλευρά της ελευθερίας των απόψεων των εργαζομένων είναι στο ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θέλουν να δουν τις ιδέες τους σε εφαρμογή, αλλά λόγω του κόστους σε σχέση με το κέρδος, οι προτάσεις αυτές δεν γίνονται αποδεκτές από τη διοίκηση. Αυτό όμως σε σύγκριση με τα θετικά αποτελέσματα της συμμετοχής είναι ένα πολύ ασήμαντο στοιχείο.

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η υποκίνηση εργαζομένων ταυτόχρονα εξαρτάται από το είδος της ηγεσίας και την άσκηση της διοίκησης, αλλά και αντίστροφα τα επηρεάζει. Η ενδυνάμωση του προσωπικού είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς της διοίκησης της επιχείρησης και απαιτεί σαφήνεια, συμμετοχή και υποστήριξη

Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί ως προς τη φύση τους και τον χαρακτήρα τους και συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης. Η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να υποκινεί τους υφιστάμενους (εκτός της προσφοράς κίνητρων) με μια θετική συμπεριφορά παριστάμενου- υφισταμένου, πρέπει να προσφέρει ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας και να ωθεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και στις λήψεις αποφάσεων. Γενικά η διοίκηση πρέπει να κάνει εκείνα τα πράγματα, τα οποία πιστεύουν πως θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υφισταμένων τους, με σκοπό οι δεύτεροι να ενεργήσουν με επιθυμητό από την διοίκηση τρόπο.

Τα υποκεφάλαια που ακολουθούν αναφέρουν συνοπτικά τις πιο γνωστές θεωρίες και στυλ διοίκησης, που έχουν άμεση σχέση με την υποκίνηση εργαζομένων.

3.1. Τα Στυλ Διοίκησης

3.1.1. Frederick Winston Taylor (1856-1915)

Ο αμερικάνος μηχανικός – Frederick Taylor, «ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης», υποστήριζε ότι η ύπαρξη των προτύπων εκτέλεσης εργασίας (Job Description) και η υπευθυνότητα είναι απαραίτητη ως μια βασική αρχή σε συνδυασμό με υψηλή αμοιβή.

Ο Taylor έκανε μια προσπάθεια να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων, να τους δώσει κίνητρα και με αυτό τον τρόπο να βελτιώσει την αποδοτικότητα τους και επομένως τα κέρδη της επιχείρησης.

Παρουσίασε τον manager σαν άτομο υπεύθυνο για την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και σαν υποστηρικτής της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργατών.

Οι απόψεις του ήταν υπερβολικά προχωρημένες για εκείνη την εποχή και το έργο του δεν είχε τότε τόσο μεγάλη αναγνώριση όπως σήμερα. Οι ιδέες του όμως έδωσαν τη βάση των πιο σύγχρονων θεωριών διοίκησης και η προσφορά του για τον επιχειρησιακό κόσμο θεωρείται ανεκτίμητη.

3.1.2. Henry Fayol (1841-1926)

Ο Γάλλος μηχανολόγος Fayol, ανέλυσε και εξήγησε τις λειτουργίες της διοίκησης ως:

- **Πογραμματισμός (Plan)** – Στόχους βάσει ενός χρονοδιαγράμματος και τρόπους δράσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων αυτών.
- **Οργάνωση(Organize)** - εκμετάλλευση παραγωγικών συντελεστών (εργασία, μηχανήματα, κεφάλαια, πρώτες ύλες κλπ.) με το καλύτερο δυνατόν τρόπο. Η οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα κατά τον Fayol ορίζεται σαν²⁴:
 - **Σύσταση ιεραρχίας**
 - **Καθορισμός αρμοδιοτήτων**
 - **Προσδιορισμός καθηκόντων**
 - **Διάκριση των φάσεων της εργασίας**
- **Διεύθυνση(Command)**- καθοδήγηση- επίβλεψη ικανού, προθύμου εργατικού δυναμικού, που αγωνίζεται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- **Συντονισμός(Coordinate)**- βάζει σε τάξη τις λειτουργίες της επιχείρησης, για να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.
- **Έλεγχος(Control)**- η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους αρχικούς στόχους, εντοπισμός των αποκλίσεων και των αιτιών που τους προκάλεσαν και σχεδιασμός των διορθωτικών ενεργειών.

3.1.3. George Elton Mayo (1880-1949)

Ο Mayo ασχολήθηκε με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τη σχέση τους με τη διοίκηση. Συμφωνά με τις απόψεις του:

- η αμοιβή δεν είναι η μοναδική αιτία που δίνει κίνητρα στους εργαζομένους να απασχοληθούν κάπου
- οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευτυχής και η εργασία τους είναι παραγωγική, όταν ανήκουν κάπου (sense of belonging) π.χ. σε μια σταθερή και φιλική εργασιακή ομάδα.

Το συμπέρασμα των απόψεων του είναι ότι η κάθε προσπάθεια για την βελτίωση της απόδοσης εργασίας, προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων στο χώρο της εργασίας.

²⁴ Λαλούμης Δημήτρης, Βασίλης Ρούμπας, 'Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων', σελ.21 παραθέτουν Henry Fayol, 'Γενική αρχή εκμεταλλεύσεως της επιχείρησης', εκδ. Ελλην, Αθήνα 1952

3.1.4. Max Weber (1864-1920)

Ο γερμανικός νομικός M. Webwer ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τρόπους εξουσίας και παρατήρησε τρεις βασικοί τύποι²⁵:

1. **Παραδοσιακή εξουσία**- Η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται ως ιερή, αιωνία, απρόσβλητη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.
2. **Χαρισματική εξουσία**- αφορά ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα και οι ομάδες τους ακολουθούν, πεπεισμένες ότι οι πράξεις αυτών των ηγετών ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.
3. **Γραφειοκρατική εξουσία**- σ' αυτή την περίπτωση δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο- ηγέτη, αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Η γραφειοκρατική εξουσία μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα. Ο Weber μίλησε για πυραμιδική ιεραρχία και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών. Αποδέχθηκε όμως, πως η εξουσία αυτή έχει πολλά μειονεκτήματα.

3.1.5. Rensis Linkert (1903-1981)

Ο Linkert ασχολήθηκε με το ύφος (στυλ) της διοίκησης και διέκρινε τέσσερα πιθανά στυλ διοίκησης²⁶:

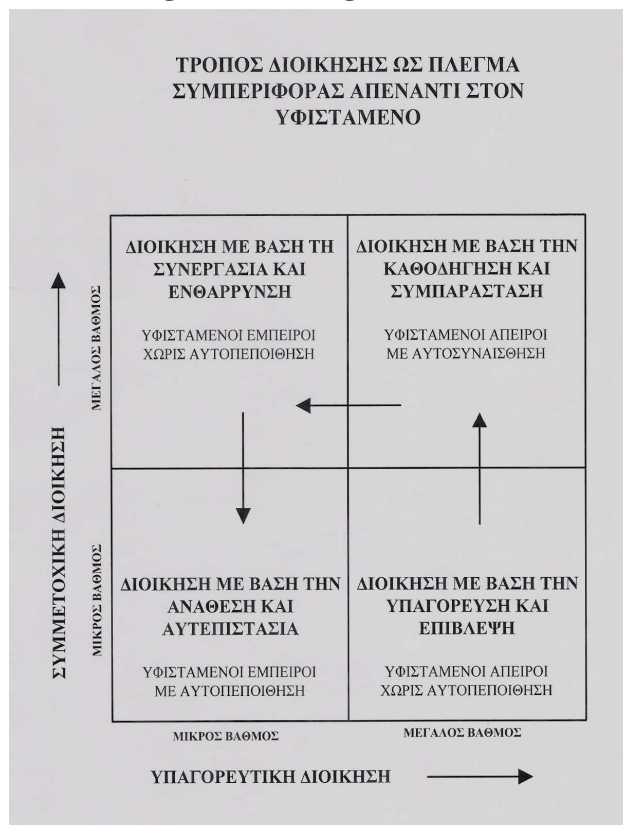
- 1) **Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό**- τα διοικητικά στελέχη είναι εξαιρετικά αυταρχικά, έχουν μικρή εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, τους υποκινούν μονό δια φόβου και τιμωρίας με λίγες μονό ανταμοιβές, επιτρέπουν την επικοινωνία μονό προς τα κάτω, περιορίζουν την λήψη αποφάσεων στην κορυφή κλπ.
- 2) **Το καλοσυνάτο αυταρχικό**- τα διοικητικά στελέχη έχουν μια συγκαταβατική εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, τους υποκινούν με ανταμοιβές, λίγο φόβο και τιμωρία, επιτρέπουν κάποια επικοινωνία προς τα άνω επίπεδα ιεραρχίας, ζητούν μερικές φορές τις ιδέες και τις γνώμες των υφισταμένων τους, επιτρέπουν λίγη συμμετοχή στις λήψεις αποφάσεων, αλλά πάντα με στενό έλεγχο για την πιστή εφαρμογή των πολιτικών.

²⁵ Λαλούμης Δημήτρης, Βασίλης Ρούμπας, “Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων”, σελ.23

²⁶ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, “Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομένη ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών”, τόμος τρίτος, σελ.105

- 3) **Το συμβουλευτικό-** τα διοικητικά στελέχη έχουν ουσιαστική, αλλά όχι απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, προσπαθούν συνήθως να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις απόψεις των υφισταμένων, χρησιμοποιούν για υποκίνηση ανταμοιβές και κάποια συμμετοχή και με περιστασιακή μόνο τιμωρία. Επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία, καθορίζουν τις πολιτικές και παίρνουν τις γενικές αποφάσεις στην κορυφή επιτρέποντας τη λήψη ειδικών αποφάσεων σε κατώτερα επίπεδα κλπ.
- 4) **Το στυλ ομαδικής συμμετοχής-** τα διοικητικά στελέχη έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους σε όλα τα ζητήματα, παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες τους και τις χρησιμοποιούν εποικοδομητικά, ανταμείβουν οικονομικά την ομαδική συμμετοχή σε πεδία όπως ο καθορισμός των στόχων και η αξιολόγηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων, διαθέτουν πολύ χρόνο για επικοινωνία μαζί τους, ενθαρρύνουν τη λήψη αποφάσεων και λειτουργούν σαν μια ομάδα με τους υφισταμένους τους. Ο Linkert θεώρησε τα στελέχη αυτού του τύπου ως καλύτεροι ηγέτες με αποτελεσματικότερη παραγωγικότητα, καθορισμό και επίτευξη των στόχων τους.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ



ΠΗΓΗ: www.logistics.gr

3.1.6. Επιδράσεις του τρόπου διοίκησης κατά των Lippit & White²⁷

Αυταρχική Διοίκηση	Δημοκρατική Διοίκηση
Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	
1.Μεγάλη απόσταση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου. Κεντρικό σημείο είναι το πρόσωπο του προϊσταμένου.	1.Η διαφορά μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου μόλις που διακρίνεται. Κεντρικό σημείο είναι η εργασία και το αντικείμενο.
2.Ο προϊστάμενος θεωρεί τον εαυτό του μοναδικό υπεύθυνο, μιλώντας πάντα για τη δική του εργασία.	2.Ολοκληρη η ομάδα νοιώθει υπεύθυνη για τη δουλειά, μιλώντας πάντα για τη δική τους εργασία.
3. Ο προϊστάμενος θεωρείται απαραίτητος και αντικαταστατός	3.Ο προϊστάμενος φροντίζει έτσι ώστε να μπορεί να αντιπροσωπευτεί και από άλλους.
4. Μονό ο προϊστάμενος αναπτύσσει πρωτοβουλία. Η ατομική πρωτοβουλία των υφισταμένων είναι περιορισμένη. Μικρή δυνατότητα για δημιουργική δραστηριότητα.	4. Ατομική πρωτοβουλία των μελών της ομάδας. Διεύρυνση της προσωπικής συνεργασίας. Δυνατότητα για δημιουργική ατομική δραστηριότητα.
9. Αυξημένος κίνδυνος διαπράξεων λαθών στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Περιορισμένη αποτελεσματικότητα.	9. Ασφαλείς αποφάσεις λόγω χρησιμοποίησης ειδικευμένων προς προσώπων. Μειωμένος κίνδυνος διαπράξεων λαθών στη λήψη αποφάσεων. Αυξημένη αποτελεσματικότητα.
10. Η διαφορά απόδοσης της ομαδικής εργασία από αυτήν του προϊσταμένου, όσον αφορά αξιώματα και υπόληψη, είναι μεγάλη. Απομόνωση του προϊσταμένου από την ομάδα. Ύψωση φραγμών απέναντι στον προϊστάμενο. Μίσος, φόβος, ζήλια και επιφυλάξεις απέναντι στον προϊστάμενο.	10. Το αίσθημα του ‘εμείς’ της ομάδας συμπεριλαμβάνει και τον προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος θεωρείται μέλος της ομάδας. Ο προϊστάμενος αντιμετωπίζεται σαν ‘πρώτος μεταξύ ίσων’.
11. Προσπάθεια για την απόκτηση της ευνοίας του προϊσταμένου	11. Προσπάθεια για επίτευξη ομαδικών έργων και ομαδικής αναγνώρισης.
12.Προσπαθεια για την κάλυψη κοινών θέσεων με μειωμένες ευθύνες.	12. Εθελοντική ανάληψη πρόσθετης εργασίας.

²⁷ Λαδόπουλος Ιορδάνης , “Θέματα διοίκηση προσωπικού & Διοίκηση Επιχειρήσεων”, σελ.84

13. Τάση για συγκατάνευση (καταφατικές απαιτήσεις) με τον προϊστάμενο.	13. Ύπαρξη θάρρους για την δυνατότητα να τοποθετηθεί κανείς λέγοντας τη γνώμη του με σκοπό τη εποικοδομητική κριτική έναντι του προϊσταμένου(πολιτικό θάρρος). Αποτέλεσμα- ουσιαστική, στρωμένη προς την εργασία τους υφιστάμενοι.
14. Περιορισμένη αξία του ατόμου σαν ομάδα.	14. Μεγαλύτερη η αξία του ατόμου λόγω ισχυρού ομαδικού αισθήματος του 'εμείς'.

3.1.7. Blake & Mouton

Οι Blake και Mouton εντόπισαν τέσσερις ακραίους τύπους ηγεσίας. Αυτοί είναι²⁸:

- 1) **Πτωχευμένη διοίκηση-** τα διοικητικά στελέχη ενδιαφέρονται πολύ λίγο για τα άτομα και την παραγωγή και έχουν ελάχιστη ανάμειξη στην εργασία τους. Έχουν εγκαταλείψει την ίδια τους την εργασία και το μονό που κάνουν είναι να σημειώνουν το πέρασμα του χρόνου η να ενεργούν σαν κανάλια επικοινωνίας, μεταφέροντας πληροφορίες από τους ανώτερους προς τους υφισταμένους τους.
- 2) **Διοίκηση εξοχικής λέσχης-** τα διοικητικά στελέχη έχουν μικρό ή κανένα ενδιαφέρον για την παραγωγή και ενδιαφέρονται μονό για τα άτομα. Παράγουν ένα περιβάλλον, όπου όλοι είναι χαλαρωμένοι, φιλικοί και ευτυχισμένοι και κανείς δεν ενδιαφέρεται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- 3) **Απολυταρχικά στελέχη του καθήκοντος-** ενδιαφέρονται μονό για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής λειτουργίας, έχουν μικρό ή κανένα ενδιαφέρον για τα άτομα και έχουν αυταρχικό τρόπο ηγεσίας.
- 4) **Κανονική διοίκηση-** τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον και για τα άτομα και για την παραγωγή. Συμφωνά με τούς Blake και Mouton αυτά είναι τα αληθινά επιτυχημένα διοικητικά στελέχη που είναι σε θέση να φέρουν σε αρμονία τις παραγωγικές ανάγκες της οργάνωσης με τις προσωπικές ανάγκες των μελών της.

²⁸ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σελ.109

3.1.8. Henry Ford (1863-1947)

Ο αμερικάνος βιομήχανος H. Ford ήταν ο πρώτος που εφάρμοσε την εβδομάδα με πέντε μονό εργάσιμες μέρες, γιατί πίστευε πως ο εργάτης είναι συνεργάτης, πρέπει να αμείβεται δίκαια και να μην εργάζεται υπερβολικά.

3.1.9. Tannenbaum & Schmidt

Τα σημαντικότερα στοιχεία, που μπορούν να επηρεάσουν το στυλ διοίκηση ενός ατόμου σύμφωνα με τους Tannenbaum&Schmidt είναι²⁹:

- 1) Η προσωπικότητα και η προσωπικές αξίες του ατόμου, η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και το αίσθημα ασφάλειας σε αβέβαιες καταστάσεις.
- 2) Οι δυνάμεις του προσωπικού, που ενεργούν πάνω στη συμπεριφορά του διοικητικού στέλεχος.
- 3) Οι αξίες, οι παραδόσεις της επιχείρησης, η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας των υφισταμένων κ.α.

3.1.10. Charles Badaux (1888-1944)

Ο Badaux μετέτρεψε την εργασία σε μονάδες- που ονόμασε ανθρωπολεπτά και όρισε το πρότυπο παραγωγής, το οποίο αντιστοιχεί ανά ώρα με την παραγωγή του εργαζομένου σε 60 ανθρωπολεπτά. Βάση τα πάνω αναφερόμενα, ο Badaux ορίζει το ύψους της αμοιβής ανά 60 ανθρωπολεπτά. Έτσι ο εργαζόμενος αμείβεται ανά ώρα, ανάλογα με την προσφορά εργασίας και επομένους με την απόδοση του³⁰.

²⁹ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, ο.π. σελ.110

³⁰ Για τις θεωρίες του Mc Gregor, Chris Argyris κ.α. βλ. στο κεφαλαίο Υποκίνηση

3.2. Διοίκηση και Ηγεσία

3.2.1. Ορισμοί

Οι περισσότεροι ορισμοί του Management δείχνουν τη αλληλένδετη σχέση του τρόπου διοίκησης μιας επιχείρησης με την αποτελεσματική υποκίνηση εργαζομένων της:

" Management συνιστάται στην ένταξη των ανθρώπων και των υλικών μέσων εντός επιμέρους οργανικών μονάδων, οι οποίες επιτυγχάνουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς, αφενός των μονάδων των εξυπηρετούμενων, αφετέρου για ικανοποίηση των εργαζομένων αυτές, με δημιουργία υψηλού φρονήματος και αισθήματος επιτυχίας. " ³¹

"Ηγεσία θεωρείται η επιρροή, η τεχνική ή η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, έτσι ώστε όχι μόνο να αγωνιστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων, αλλά και τη προθυμία τους να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη." ³²

" Management είναι η εκτέλεση ενός έργου με την εργασία άλλων." ³³

3.2.2. Αρχές διεύθυνσης και ηγεσίας³⁴

- **Αρχή της διεύθυνσης και ηγεσίας** - Όσο αποτελεσματικότερη είναι η διεύθυνση και η ηγεσία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η συμβολή των υφισταμένων στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- **Αρχή της αρμονίας αντικειμενικών σκοπών**- Όσο αποτελεσματικότερη είναι η διεύθυνση και η ηγεσία, τόσο περισσότερο θα αντιλαμβάνονται τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.
- **Αρχή της οντότητας εντολής**- Όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνο προϊστάμενο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα συγκρούσεως στις οδηγίες και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για τα αποτελέσματα.

³¹ Πατρinός Δημήτριος, ο.π., παραθέτει American Management Association, New York, 1996

³² Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σ.91

³³ Πατρinός Δημήτριος, "Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού", σελ.29

³⁴ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σελ.155-157

- **Αρχή της άμεσης εποπτείας-** Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και η ηγεσία.
- **Αρχή της υποκίνησης-** Όσο περισσότερο τα διοικητικά στελέχη εκτιμούν ένα σύστημα ανταμοιβών, το αντιμετωπίζουν από ενδεχομένη άποψη και το εντάσσουν σε όλο το σύστημα διοίκησης, τόσο αποτελεσματικότερο θα είναι ένα πρόγραμμα υποκίνησης.
- **Αρχή της ηγεσίας-** Όσο περισσότερο καταλάβουν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και όσο περισσότερο αντικατοπτρίζουν αυτή την κατανόηση στην έκταση των διοικητικών τους καθηκόντων, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχουν να είναι αποτελεσματικοί σαν ηγέτες.
- **Αρχή των τεχνικών διεύθυνσης και ηγεσίας-** Καθώς οι άνθρωποι, τα καθήκοντα και το οργανωτικό περιβάλλον ποικίλλουν, οι αποτελεσματικές τεχνικές διεύθυνσης και ηγεσίας θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις προσωπικότητες, τις δομές των διαφόρων εργασιών και τα ενδεχόμενα.

3.2.3. Διαφορές μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας

Ηγεσία είναι το να οδηγεί κανείς τους ‘ανθρώπους του’, να τους διορθώνει, να τους κατευθύνει, να τους υποβοηθά, αλλά και να τους δίνει περιθώριο να εκφραστούν, να συμμετέχουν και να τους εμπνέει να δημιουργούν. Ο ηγέτης μπορεί να είναι ο προϊστάμενος τους, αλλά όχι απαραίτητα. Εδώ βρίσκατε η πρώτη διαφορά του διευθυντή και του ηγέτη:

Διευθυντής, μπορεί να είναι μονό το άτομο που κατέχει το πόστο, ενώ ηγέτης μπορεί να είναι ο καθένας σε οποίο επίπεδο της ιεραρχίας και αν βρίσκεται, αρκεί να έχει ηγετικό χάρισμα να παρακινεί τους ανθρώπους να τον ακολουθούν πιστά!

Με αλλά λόγια, διευθυντής γίνεσαι, ηγέτης γεννιέσαι!

Άλλες σημαντικές διαφορές μεταξύ τις δυο έννοιες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα³⁵:

MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
Ζορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-‘δοτή’ δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω ‘κατώτερων’ αναγκών	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών αξιών-‘ανώτερων’ αναγκών
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα, στη λογική και το μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά και τη διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το ‘πώς’	Ενδιαφέρεται κυρίως για το ‘γιατί’
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Δίνει έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
ΚΑΝΕΙ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΩΣΤΑ	ΚΑΝΕΙ ΤΑ ΣΩΣΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ (Ε3)

³⁵ Πηγή- φωτοτυπίες από το μάθημα ‘Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδόχων Επιχειρήσεων’-ΑΣΤΕΑΝ, Γ. Βασιλάκης, άγνωστης προέλευσης.

3.2.4. Ο Manager- Ηγέτη

Ο Stogdill³⁶ διαπίστωσε ότι υπάρχει ένας σαφής συσχετισμός μεταξύ των χαρακτηριστικών της ευφυΐας, της πολυμαθείας, της αξιοπιστίας, της υπευθυνότητας, της κοινωνικής συμμετοχής και του κοινωνικοοικονομικού κύρους των managers- ηγετών σε σχέση με μη-ηγετών managers.

Ο Ghiselli³⁷ βρήκε σχετικό συσχετισμό μεταξύ της ηγετικής αποτελεσματικότητας και των χαρακτηριστικών της ευφυΐας, της πρωτοβουλίας, της αυτοπεποίθησης και της ατομικότητας στον τρόπο που γινόταν η εργασία.

Ο Keith Davis³⁸ επίσης διαπίστωσε ότι οι ηγέτες έχουν πράγματι μεγάλη ευφυΐα, ευρέα κοινωνικά ενδιαφέροντα και μεγάλη ωριμότητα, ισχυρή υποκίνηση για επίτευγμα, μεγάλο σεβασμό για τους ανθρώπους και μεγάλο ενδιαφέρον γι'αυτους.

Το management απαιτεί λήψη σωστών αποφάσεων και επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης, μασώ της ανάλυσης των στοιχείων που συνθέτουν το συγκεκριμένο πρόβλημα και δια του προγραμματισμού, του ελέγχου των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων. Το management απαιτεί όμως και την εξασφάλιση της συνεργασίας και του συντονισμού των υφισταμένων, ικανότητα δημιουργίας ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας, δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού μεταξύ εργαζομένων (συνεργατών) και εξασφάλιση εσωτερικής ικανοποίησης των υφισταμένων από την εργασία τους.

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει από την φύση του (την προσωπικότητα του) μια ευαισθησία προς τα θέματα που απασχολούν και ανησυχούν τους υφισταμένους του, να 'μπαίνει' στην θέση των άλλων και να προσπαθήσει να καταλάβει ο τρόπος σκέψεων και αντιδράσεων τους (Συναισθηματική Νοημοσύνη). Πρέπει πάντα να τους ανταμείβει ή τιμωρεί με μοναδικό κριτήριο τη δικαιοσύνη.

Ο καλός και επιτυχημένος manager είναι αυτός, που έχει τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και διαθέτει ηγετική ικανότητα, χρησιμοποιώντας όλα τα στυλ διοίκησης ανάλογα με τις ανάγκες και τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει στην επιχείρηση. Είναι αυτός, ο

³⁶ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομένη ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σελ.96, παραθετεί R. M.Stogdill, 'Personal Factors Associated with Leadership', 1948, τομ.25, σελ.35-71,

³⁷ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σελ.96, παραθέτει E.E.Ghiselli, 'Managerial Talent', 1963 τομ.16, σελ.631-641

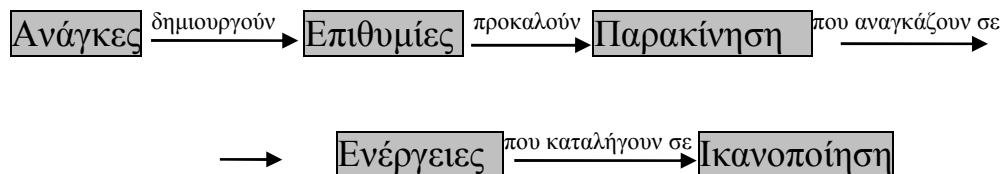
³⁸ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, "Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", τόμος τρίτος, σελ.96, παραθέτει από το βιβλίο 'Human Behavior at Work', 1972, σελ.102-104

οποίος προσπαθεί να διαπεράσει την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού στη συμπεριφορά, στον τρόπο εργασίας και στον τρόπο σκέψεων του προσωπικού, ώστε η ύπαρξη της να διασφαλιστεί ακόμη και μετά την αποχώρηση του από την επιχείρηση.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρή εργασία.³⁹

Ο manager από την φύση της εργασίας του έχει την ισχύ της θέσης του. Η δυσκολία βρίσκεται στο να μπορεί να την υποστηρίξει με σταθερότητα της συμπεριφοράς του, με τις γνώσεις του και με την διατήρηση καλών σχέσεων με το προσωπικό. Η προσωπική ισχύ του κάθε ηγέτη εξαρτάται κυρίως από την δύναμη της προσωπικότητας του, τα πιστεύω του, τις εμπειρίες του, το παρελθόν του, τη φιλοσοφία του κ.α. Η συνεργασία και η καλή συνεννόηση έχουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τους αυστηρούς και αυταρχικούς τρόπους διοίκησης και ελέγχου.

Ο αποτελεσματικός manager είναι αυτός, που αναγνωρίζεται ως αποτελεσματικός και από την επιχείρηση, αλλά και από τους υφισταμένους του. Πρέπει να έχει τη διάθεση να αναγνωρίζει τις ανάγκες που κυριαρχούν στον κάθε εργαζόμενο, ώστε να του προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα για να καταβάλει ο εργαζόμενος την αποδοτική προσπάθεια, να υιοθετήσει την επιθυμητή συμπεριφορά και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.



Το κύρος του είναι το μεγαλύτερο ‘βραβείο’ που μπορεί να αποκτήσει, όχι μέσω της βίας, αλλά μέσω της αφοσίωσης, της εμπιστοσύνης και του σεβασμού του προσωπικού της επιχείρησης.

Οι γνώσεις που αφορούν την ψυχολογία και την ανθρωπογνωσία, είναι προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου του κάθε manager που αναγνωρίζει την αξία και τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

³⁹ Λαλούμης Δημήτρης, “ *Management- Διοίκηση Ξενοδοχείων*”, σελ. 154

4. ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

"Η εργασία είναι τιμωρία όσων δεν γεννήθηκαν πλούσιοι."

Ανώνυμος

Η εργασία για τον καθένα έχει διαφορετική έννοια και σημασία. Κάποια άτομα αντιλαμβάνονται την εργασία σαν υποχρεωτικό και αναγκαίο 'κακό', το οποίο αποτελεί μοναδικό μέσο απόκτησης χρημάτων και επομένως επιβίωσης (θεωρία X, Mc Gregor⁴⁰). Άλλα άτομα αγαπούν την εργασία (θεωρία Ψ, Mc Gregor) και εκπληρώνουν μέσω αυτήν πολλών άλλων προσωπικών και ψυχολογικών αναγκών (π.χ. για φιλία, για ένταξη, για επικοινωνία κλπ.). Τα άτομα αυτά είναι πρόθυμα να εργαστούν με ζήλο και αφοσίωση, αρκεί η εργασία να τους προσφέρει θετικά συναισθήματα, καλό ψυχολογικό κλίμα εργασίας και δίκαιες απολαβές, ανάλογες με την προσπάθεια και την απόδοσή τους.

Σήμερα πλέον οι managers έχουν αποδεχθεί (ή αν όχι θα πρέπει να αποδεχθούν) το γεγονός, πως η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της και πως η αποτελεσματικότητα του προσωπικού επηρεάζεται από το ψυχολογικό κλίμα στην επιχείρηση και από την ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων.

Ο Taylor υποστήριξε πως για να υπάρχει μια καλή απόδοση, πρέπει να υπάρχουν τέσσερις προϋποθέσεις⁴¹:

1. Να γίνει τοποθέτηση του καταλλήλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Να εκπαιδεύεται με διάφορες μεθόδους για να κάνει τις πιο οικονομικές κινήσεις κατά την εκτέλεση της εργασίας
3. Να του δοθούν κατάλληλα οικονομικά κίνητρα
4. Να εργάζεται σε καλές συνθήκες και σε καλό περιβάλλον

Οι ειδικοί στις ανθρώπινες σχέσεις υποστηρίζουν, πως για τη δημιουργία άριστου ψυχολογικού κλίματος εργασίας και για μια σωστή και επιτυχή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζονται κυρίως καλούς τρόπους συμπεριφοράς και επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και πως η επίδραση των ανθρώπινων σχέσεων έχει μεγάλη και καθοριστική σημασία για την πρόοδο της επιχείρησης.

⁴⁰ Βλ. περισσότερα στο κεφαλαίο Υποκίνηση.

⁴¹ Taylor, "Fundamentals of Scientific Management"

4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων

4.1.1. Προσωπικότητα

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αναπτύχθηκε ραγδαία ο κλάδος της Ψυχολογίας των επιχειρήσεων ή Βιομηχανική ψυχολογία ή αλλιώς (Ψυχολογία) Διοίκηση προσωπικού, ο οποίος συμβάλλει στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων και γενικά ασχολείται με τις προϋποθέσεις της αρμονικής και παραγωγικής συνεργασίας εργαζομένων και εποπτών.

Η κοινωνική ψυχολογία και η Κοινωνιολογία είναι μέρη της Βιομηχανικής ψυχολογίας και σε συνδυασμό με την ανθρωπογνωσία αποτελούν το κλειδί της επιτυχής ηγεσίας, το οποίο είναι η κατανόηση της προσωπικότητας των εργαζομένων και η πρόβλεψη των συμπεριφορών τους πριν εκδηλωθούν πραγματικά.

Η κατανόηση του χαρακτήρα ενός εργαζομένου, εξαρτάται από την εμπειρία μας ως προϊστάμενοι, την εμπειρία μας ως υφιστάμενοι, την γνώση για τον εαυτό μας και τις γενικές ψυχολογικές γνώσεις που έχουμε.

Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου είναι η ανάγκη για επιτυχία, η ανάγκη του να διευθύνει, να χειρίζεται πράγματα και γενικά να ξεχωρίζεται από τους άλλους και να αυξάνει την προσωπική του αξία με την επιτυχή άσκηση του ταλέντο του. Αυτό το άτομο συνεχώς αναζητά καταστάσεις στις οποίες είναι υπεύθυνος και επιθυμεί μια συνεχή ανατροφοδότηση από την επιτυχία του.⁴²

Η μελέτη της προσωπικότητας διευκολύνει την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των ανθρώπων εντός της επιχείρησης. Το πώς αντιλαμβάνεται ο κάθε άνθρωπος τα πράγματα γύρο από τον εαυτό του, εξαρτάται από τη διαδικασία φιλτραρίσματος και περιλαμβάνει συνειδητές σκέψεις και αισθήματα. Τα συστήματα φιλτραρίσματος μπορεί να ελέγχουν τη ζωή μας χωρίς να το αντιληφθούμε.

⁴² Πατρinός Δημήτριος, “Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”, σελ. 44-45

Μια βρετανική μελέτη αναφέρεται στα αιτία της αύξησης των ψυχοευρώσεων μεταξύ εργατών, οι οποίοι ⁴³:

- Εργάζονται περισσότερων των 70 ωρών την εβδομάδα
- Έχουν συνεχές μεταβολές στην εργασία τους
- Ζούσαν μόνοι και υπό συνθήκες στενότητας χώρου
- Βρίσκονται σε διάσταση
- Έχουν φτωχό πλαίσιο κοινωνικών επαφών
- Δεν αισθάνονται ευχαριστημένοι από την εργασία τους
- Εύρισκαν την εργασία τους σε πολύ υψηλά ή πολύ χαμηλά επίπεδα

Η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να μεριμνά για την υγεία και την καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων της. Σε αντίθετη περίπτωση δεν θα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζομένους να ενδιαφέρονται για τους πελάτες και να τους προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση, όταν η ίδια δεν ενδιαφέρεται για το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της- το έμψυχο εργατικό κεφάλαιο.

Οι άνθρωποι περιμένουν δίκαιη μεταχείριση και την παροχή των καλύτερων εργαλείων, που υπάρχουν στην επιχείρηση (π.χ. πληροφορίες, ευθύνες, εξουσία κλπ.), για να μπορέσουν να εκφράσουν το ταλέντο τους στο μέγιστο βαθμό και περιμένουν την ανάλογη αναγνώριση και επιβράβευση, είτε αυτή είναι οικονομική, είτε είναι ψυχολογική.

Οι διαθέσεις του ατόμου έναντι της εργασίας συσχετίζονται με την προσωπικότητα του, που συνδέεται άμεσα με την απόδοση στην εργασία του, την πρωτοβουλία του και τον τρόπο αντιμετώπισης των τυχόν προβλημάτων.

Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να μεταχειρίζονται ως μάζα, ούτε ως αριθμοί μητρώου της επιχείρησης, ούτε ως μισθολογική κατάσταση, αλλά ως ελεύθερα άτομο, ως παράγοντες παραγωγής και ως καλοί συνεργάτες. Για να πετύχει η αποστολή της επιχείρησης, το προσωπικό της πρέπει να βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα, αξιοπρεπή και να ικανοποιεί τις φιλοδοξίες του μέσα σε ένα κλίμα ενότητας, με υψηλή ηθική, αρχές και αξίες.

⁴³ Πατρινός Δημήτριος, “Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”,σελ. 45-46

4.1.2. Ηθικό

Το ηθικό αντικατοπτρίζει τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Στον εργασιακό χώρο, η ηθική του εργαζόμενου είναι το σύνολο των ψυχολογικών διαθέσεων του προς το εργασιακό περιβάλλον. Η συμπεριφορά του στα θέματα συνεργασίας, παραγωγικότητας, αφοσίωση και υιοθέτηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ως προσωπικών σκοπών του εργαζομένου, εξαρτώνται και ρυθμίζονται με βάση του ηθικού και τους μεθόδους υποκίνησης, που έχει επιλέξει να εφαρμόσει η διοίκηση της επιχείρησης.

Η διοίκηση πρέπει να αποσκοπεί στην ανάπτυξη του ηθικού και της αξιοπρέπειας κάθε εργαζομένου, στην αυτοπειθαρχία και στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Ο κάθε υπάλληλος πρέπει να καταλάβει πως είναι ένας από τους δημιουργούς της επιτυχίας στην κοινή προσπάθεια επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το υψηλό ηθικό είναι προϊόν καλής διοίκησης και κατάλληλης επικοινωνίας και συμπεριφοράς σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι με υψηλό ηθικό, αγαπούν την εργασία τους, έχουν έντονη την ανάγκη για συνεργασία, επικοινωνία και για συμμετοχή στην πραγματοποίηση των κοινών σκοπών. Υψηλό ηθικό έχει ο κάθε εργαζόμενος, ο οποίος πετυχαίνει τους σκοπούς του μέσω της εργασίας. Η ύπαρξη ηθικών αξιών στον εργασιακό χώρο υποβοηθούν τους εργαζομένους και τη διοίκηση να ασκούν με άψογο τρόπο τα καθήκοντα τους, να αλληλοσέβονται και να αλληλοβοηθούνται.

Το υψηλό ηθικό του προσωπικού, διαμορφώνει ένα ευχάριστο κλίμα ικανοποίησης, αποτελεί σημαντικό όπλο υποκίνησης και συντελεί στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Αντιθέτως, το χαμηλό ηθικό έχει ως συνέπειες τη μείωση της παραγωγικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, την αύξηση των παραπόνων, των προβλημάτων και των συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών και πολλών άλλων καταστροφικών συνεπειών που εμποδίζουν την ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Όταν υπάρχουν ίδιες συνθήκες εργασίας και δίκαιη κατανομή οφειλών, προνομίων, βραβείων κλπ., οι εργαζόμενοι δέχονται ταλαιπωρίες, θυσίες και στερήσεις. Αν όμως υπάρχει ιδιαίτερη και αισθητή προτίμηση εκ μέρους της διοίκησης προς μεμονωμένους εργαζομένους, οι υπόλοιποι χάνουν το ηθικό τους ή αυτό υποβαθμίζεται.

Το ηθικό και η παραγωγικότητα των εργαζομένων βρίσκονται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση. Το ηθικό αντιπροσωπεύει την ψυχολογική κατάσταση του ατόμου και την ικανοποίηση του από την εργασία του, ενώ η παραγωγικότητα και η απόδοση του, εξαρτώνται από τις θετικές ή τις αρνητικές διαθέσεις του ατόμου.

Σύμφωνα με τον Δ. Πατρινό⁴⁴, οι βασικοί δείκτες μέτρησης του ηθικού είναι :

- a) Η κινητικότητα του προσωπικού (προσλήψεις-αποχωρήσεις)σε μια δεδομένη χρονική περίοδο(π.χ. ανά μήνα) και εκφράζεται με το συνολικό αριθμό των παραπόνων από τον τελευταίο μήνα(1), μαζί με τον αριθμό ατόμων που επέστρεψαν στην δουλειά μετά από απουσία(2), συν το προσωπικό που έχει παύση να αναγράφεται στην μισθολογική κατάσταση της επιχείρησης για οποιοδήποτε λόγο(3). Δηλαδή:

ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ= 1+2+3, η αλλιώς

Ο ΡΥΘΜΟΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ= ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ X 100/ ΜΕΣΗ ΔΥΝΑΜΗ

(ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ %)

ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Όταν ο ρυθμός της κινητικότητας αυξάνεται, μειώνεται το επίπεδο του ηθικού των εργαζομένων. (ΡΥΘΜΟΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΗΘΙΚΟΥ).

- b) Χαμηλή παραγωγικότητα
- c) Ο μεγάλος αριθμός απουσιών
- d) Ποιότητα παραγόμενων υπηρεσιών
- e) Παράπονα σε βάρος της διοίκησης
- f) Ρυθμός ατυχημάτων
- g) Δείκτης ασθενείας προσωπικού κλπ.

Ο πιο σημαντικός δείκτης μέτρησης του ηθικού χαρακτήρα μιας επιχείρησης, όμως παραμένει ο τρόπος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων εκ μέρους της διοίκησης του οικονομικού οργανισμού και η αμοιβαία θετική συμπεριφορά, επικοινωνία και σεβασμός μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.

⁴⁴ Πατρινός Δημήτριος, “Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”, σελ. 113

4.1.3. Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελέσουν άλλο ένα άτυπο μέσο υποκίνησης και είναι καθοριστικός παράγοντας για την δημιουργία ενός κατάλληλου και αποδοτικού κλίματος εργασίας.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι η αμοιβαία αναγνώριση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων εργοδοτών και εργαζομένων. Οι κατάλληλες εργασιακές σχέσεις διακρίνονται μέσω των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών μεταξύ συνεργατών και μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να βρει το σημείο της άριστης επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, όπως και με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και του Κράτους με σκοπό την ανάπτυξη αρμονικών ανθρώπινων σχέσεων και την εξασφάλιση αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η ηγεσία οφείλει να αναγνωρίσει τις υποχρεώσεις της απέναντι στους εργαζόμενους και η συμπεριφορά της απέναντι τους πρέπει να υποδεικνύει το σεβασμό της προς τους ανθρώπους και προς τα δικαιώματά τους για άνετη διαβίωση.

Η επικοινωνία της ηγεσίας με το προσωπικό εκφράζεται έντονα στον τρόπο διατύπωσης και ανακοίνωσης των εντολών. Ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιεί μια κατάλληλη τεχνική για της εντολές και να έχει υπόψη του τις ανθρώπινες διαφορές.

Η εντολή πρέπει να ανακοινώνεται με φιλικό τρόπο. Αλλά ο μαλακός τόνος της φωνής υποβαθμίζει την σημασία της εντολής, ενώ ο αυστηρός τρόπος μπορεί να προκαλέσει φόβο και άλλες αρνητικές ψυχολογικές καταστάσεις. Βασικά χαρακτηριστικά στην επίδραση της πειστικότητας ενός μηνύματος είναι ο βαθμός εξειδίκευσης, το κύρος και την ελαστικότητα του ομιλητή.

Ο επικεφαλής του κάθε τμήματος πρέπει να μελετά την εντολή πριν την ανακοινώσει, να διαλέγει την κατάλληλη στιγμή πριν την ανακοινώσει και να την διατυπώνει απρόσωπα (δηλ. όχι "κάνετε αυτό", αλλά "πρέπει να γίνει έτσι").

4.1.4. Ανία

Η ανία σημαίνει έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία και παρουσιάζεται σαν ένα δυσάρεστο συναίσθημα που γεννιέται από τη μονότονη επανάληψη των ίδιων εντυπώσεων. Για την επιχείρηση, η ανία έχει σαν επίπτωση την αύξηση του κόστους παραγωγής, αύξηση των αδικαιολόγητων ακουσίων του εργαζομένου, σπατάλη υλικού κλπ., με αποτέλεσμα την μείωση της λειτουργικής αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Τα αιτία που προκαλούν την ανία μπορεί να κρύβονται στην έλλειψη προσπάθειας υποκίνησης των υπαλλήλων, στη συνεχή επαναλαμβανόμενη εργασία, στο βαθμό δυσκολίας, στις περιορισμένες ικανότητες του εργαζομένου για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, στο φυσικό και το εργασιακό περιβάλλον, στη στάση και στη συμπεριφορά της διοίκησης έναντι των εργαζομένων, στο βαθμό συμμετοχής του ατόμου ή της ομάδας κ.α.

Όπως ήδη αναφέραμε ο κάθε άνθρωπος έχει ξεχωριστή προσωπικότητα και αντιδρά με διαφορετικό τρόπο στους παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία του, όπως η ανία. Σε κάθε περίπτωση όμως η άνοια έχει αρνητική επίπτωση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού και η επιχείρηση πρέπει πάντα να βρίσκει τρόπους και μεθόδους για τον περιορισμό και την καταπολέμηση της.

Τρόποι αντιμετώπισης της ανίας εκ μέρους του προϊσταμένου του τμήματος είναι⁴⁵ :

- Να εμπνεύσει στους υφισταμένους του το ενδιαφέρον για την εργασία τους και να τους παρακινεί με διάφορα κίνητρα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους
- Να αναπτύξει το ενδιαφέρον του προσωπικού για την επιχείρηση, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη έξω-υπηρεσιακών δραστηριοτήτων αυτού, στο χρόνο της ανάπαυσης.
- Περιοδική αλλαγή της εργασίας, είτε στη διάρκεια της ημέρας, είτε από μέρα σε μέρα, ανάλογα με τη φύση της δουλειάς.
- Διερεύνηση της εργασίας, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασπάται η ανία.
- Ικανοποίηση όσο είναι δυνατόν των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων.
- Χρησιμοποίηση δοκιμασιών, προ της πρόληψης υποψηφίων να εργαστούν σε μονότονες εργασίες, για να διαπιστωθεί αν ρέπουν στην ανία.

⁴⁵ Πατρινός Δημήτριος, “Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”, σελ 86 , παραθέτει τον Αμερικανό συγγραφέι Β.Μ.Βασ, ‘Organizational Psychology’.

4.1.5. Κούραση, Κόπωση και Εξάντληση ⁴⁶

Τα συναισθήματα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των ατόμων, έτσι ο φόβος, η οργή, το μισός, το στρες κλπ. επιδρούν αρνητικά στην εργασία, στην απόδοση και στην υγεία των εργαζομένων. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να μεριμνά για το ψυχολογικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας, αν θέλει να αποκτήσει υψηλές αποδόσεις και μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Τα άτομα που παρουσιάζουν κούραση έχουν ακόμα ικανοποιητικό επίπεδο εργασίας. Παρά το γεγονός ότι νοιώσουν ότι ξεχνούν, γίνονται ανυπόμονοι, αισθάνονται σταδιακά δυσκολίες και μυϊκή αδυναμία στη δουλειά τους, όταν ξεκουραστούν όλα αποχωρούν.

Η κόπωση είναι ένα επίπεδο σοβαρότερης απώλειας ενέργειας του ατόμου. Χαρακτηρίζεται από δυσκολίες συγκέντρωσης, άγχος, προοδευτική μείωση της ικανότητας αντοχής, δυσκολίες του ύπνου, αύξηση της ευαισθησίας στο φως και περιορισμό των κοινωνικών δραστηριοτήτων που παλαιότερα ήταν σημαντικές για το άτομο.

Το άτομο με εξάντληση παρουσιάζει σύγχυση που μπορεί να προσομοιάζει με παραλήρημα, συναισθηματική απάθεια, ξαφνική απώλεια ενέργειας, δυσκολίες στο να μείνει ξύπνιος ή να κοιμηθεί και πλήρες κοινωνικό αποτράβηγμα.

Πρέπει να γίνεται σημαντική προσπάθεια πρόληψης και αποφυγής της μετάβασης από την κούραση στην κόπωση και υστέρια στην εξάντληση. Οικογένεια, φίλοι και εργοδότες πρέπει να βοηθούν αναγνωρίζοντας της αλλαγές που χαρακτηρίζουν την κόπωση και την εξάντληση και συμβάλλοντας σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση του στρες που βιώνει ο πάσχοντας.

Οι προϊστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν πως οι πιο κρίσιμοι παράγοντες στην πρόληψη των ατυχημάτων που συσχετίζονται με την κόπωση είναι η διάρκεια της πιο πρόσφατης περιόδου ύπνου, η ποσότητα του ύπνου τις προηγούμενες 24 ώρες και εάν ο ύπνος ήταν διασπασμένος σε μικρότερες χρονικές περιόδους, παρά σαν μια μεγάλη περίοδο ύπνου. Η επαγγελματική απασχόληση και ο ύπνος καταλαμβάνουν περίπου τα 2/3 του συνολικού χρόνου των εργαζομένων κατά τις καθημερινές μέρες.

Το έλλειμμα ύπνου μπορεί να έχει πολλές αρνητικές επιδράσεις στην εργασία, όπως: μειωμένη επαγρύπνηση, έλλειψη συγκέντρωσης, μειωμένη ικανότητα κρίσης και μνήμης, λήψη αποφάσεων, καθυστερημένη αντίληψη, καθυστερημένο χρόνο αντίδρασης,

⁴⁶ www.kybernografoi.gr

χειροτέρευσης της διάθεσης, αρνητικές επιδράσεις στις γνωστικές και τις ψυχολογικές ικανότητες του ατόμου, παρόμοιες με εκείνες της μέθης.

Η έλλειψη ύπνου στο διάστημα της νύχτας (από 12πμ μέχρι τις 6πμ) συσχετίζεται με μείωση της ικανότητας απόδοσης και επαγρύπνησης και με αύξηση λαθών και ατυχημάτων, προβλήματα του πεπτικού συστήματος, καρδιακά προβλήματα και στρες.

Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει τα απαραίτητα μετρά, που αφορούν την προστασία του εργατικού δυναμικού της από κούραση, κόπωση και εξάντληση, για να μπορέσει να κρατήσει το επίπεδο παραγωγής σε επιθυμητά επίπεδα χωρίς μεγάλες ποιοτικές και ποσοτικές μεταβολές.

Λειτουργικά μέτρα μπορεί να αποτελέσουν η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (φωτισμός, αερισμός, θόρυβος, θερμοκρασία κλπ.). Και οι βελτιώσεις στο σχεδιασμό του φόρτου εργασίας. Ο χρόνος διαρκείας της βάρδιας πρέπει να προσδιορίζεται από τον πνευματικό και φυσικό φόρτο της εργασίας. Επίσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη η φύση των κινδύνων κατά την εργασία. Η αλλαγή των βαρδιών πρέπει να έχει μια θετική φορά περιστροφής (πχ πρωί-απόγευμα-νύχτα), καθώς αυτή είναι η τάση του βιολογικού ρυθμού των ανθρώπων και όχι περισσότερες από 2, το πολύ 3 συνεχόμενες νυχτερινές βάρδιες.

Η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με την υγεία και τη διάθεση τους και μπορεί να συμπεριληφθεί στους έμμεσους και άτυπους τρόπους υποκίνησης εργαζομένων. Αφορά επίσης την στάση και διαμορφώνει τη συμπεριφορά του ατόμου προς την εργασία και τους συναδέλφους του. Από την καλή ψυχολογία του ανθρωπίνου δυναμικού δεν οφείλονται μόνο οι εργαζόμενοι, αλλά και η επιχείρηση με το ευχάριστο ψυχολογικό κλίμα εργασίας που δημιουργείται και τις υψηλές αποδόσεις στην παραγωγή που προκύπτουν από ένα ευχαριστημένο προσωπικό, που συμβάλλει στη δημιουργία ευχαριστημένων πελατών.

4.2. Η εργατική συμπεριφορά

"Το Α και το Ω, η αρχή και το τέλος κάθε παραγωγικής δραστηριότητας είναι ο παράγων ΑΝΘΡΩΠΟΣ"⁴⁷

Στη βάση της ανάπτυξης του τουριστικού κλάδου, βρίσκεται ο άνθρωπος, ως κύριος παράγοντας. Οι άνθρωποι είναι στοιχεία του κοινωνικού συστήματος, αλλά δεν είναι παθητικά συστατικά τους. Ο κάθε άνθρωπος έχει μια 'ιδέα' για τον εαυτό του, για τα προβλήματα και έχει δημιουργήσει ένα σχέδιο ζωής. Η εργασία αποτελεί μια από τους μεθόδους για να πετύχει τους προσωπικούς του στόχους. Η δύναμη που υποβάλλει το άτομο στην εκτέλεση της εργασίας του, διαφοροποιεί τη συμπεριφορά του και επηρεάζει την επίδοση του κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνδέεται άμεσα με την ανθρωπογνωσία. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο, πρώτα ως ανθρώπινο ον, και ύστερα ως ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

Κάθε άτομο χαρακτηρίζεται από την προσωπικότητα του, η οποία έχει ανεκτίμητη αξία και μοναδικότητα όμως ζει και εργάζεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον, ανήκει σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, αναλαμβάνει διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους, είναι μέλος μιας οικογενειακής, εργασιακής, εθνικής και πολιτισμικής ομάδας- επομένως δέχεται τις επιδράσεις όλων αυτών των στοιχείων.

Η ψυχική ισορροπία του ατόμου απειλείται συνεχώς. Στην προσπάθεια του να πετύχει ένα στόχο, ο άνθρωπος βρίσκεται συνεχώς σε μια κατάσταση ψυχικής διέγερσης και αισθάνεται μια αδυναμία, η οποία νικά μόνο μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας του και την επίτευξη του τελικού στόχου. Τότε το άτομο αποκτά το συναίσθημα της γαλήνης, της αξίας και της ευτυχίας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική θέση του ατόμου στην εργασία του είναι: ο τύπος της εργασίας, οι συνθήκες της εργασίας, ο μισθός της θέσης, το γόητρο της θέσης και της επιχείρησης και αποτελούν τα κίνητρα του ατόμου για βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του.

⁴⁷ Αθανασίου Καρμη, "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού", σελ.110

Η διοίκηση του ξενοδοχείου στην προσπάθεια της να δημιουργήσει αποτελεσματικά κίνητρα και τρόπους υποκίνησης, πρέπει να γνωρίζει πως το άτομο ενδιαφέρεται αρχικά για τον εαυτό του, θέλει να προάγεται και θέλει να κερδίζει. Το άτομο εργάζεται για να ικανοποιήσει της απαιτήσεις των προσωπικών του αναγκών. Οι σκοποί για τους οποίους εργάζονται τα άτομα είναι: χρηματική αμοιβή, μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή, επαγγελματική επιτυχία, κοινωνικές συναναστροφές, κοινωνική τοποθέτηση και ισχύ ⁴⁸. Ο άνθρωπος ποτέ δεν εργάζεται μόνο για έναν σκοπό. Οι σκοποί διαμορφωθούν την εργατική συμπεριφορά του ατόμου και από το βαθμό ικανοποίησης τους εξαρτάται η ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του.

Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην ηγεσία, αλλά όλοι έχουν κρυφή επιθυμία να οδηγούν τους άλλους και να αποκτήσουν ισχύ και κύρος. Πρέπει να υπάρχει ελευθέρια στην εργασία, για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ελέγχει και να ρυθμίζει έστω και την προσωπική του επίδοση, ανάλογα με τις ανάγκες για την επίτευξη των στόχων, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση του προϊστάμενου του.

Τα άτομα μπορούν να εκμεταλλευτούν πλήρως τις ικανότητες τους, οι οποίες εξαρτώνται από την εκπαίδευση και τις εμπειρίες τους. Η εργασία πρέπει να τους προσφέρει ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους και να αναλάβουν τις ευθύνες για τα αποτελέσματα.

Το άτομο θέλει να ζει και να εργάζεται σε ένα ευχάριστο κοινωνικό περιβάλλον και σχεδόν πάντα επιθυμεί τη συντροφιά άλλων ανθρώπων. Αν υπάρχει μια ελπίδα ότι η ομαδική προσπάθεια θα επιφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών, τότε το άτομο θα αποδεχτεί τους πιθανούς περιορισμούς της ατομικότητας του και θα ενταχθεί εθελοντικά σε αυτή την ομάδα.

⁴⁸ Λαλούμης Δημήτρης, Βασίλης Ρούμπας, “*Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*”, σελ.39

4.2.1. Η ομαδική εργασία

Το κάθε άτομο ανήκει κάπου - σε μια ή περισσότερες ομάδες. Για παράδειγμα ανήκουμε στην οικογένεια μας, στην ομάδα των φίλων μας, στην ομάδα των συναδέλφων μας κλπ. Οι κοινωνικές ομάδες στις οποίες είτε ανήκουμε (π.χ. η οικογένεια), είτε όχι (π.χ. η κυβέρνηση), επηρεάζουν σημαντικά με διάφορους τρόπους τη ζωή μας.

Μέσα σε μια ομάδα υπάρχει μια συνεχή αλληλεπίδραση. Οι διαθέσεις, οι γνώμες, τα συναισθήματα και οι ενέργειες των ατόμων επηρεάζονται από τις ομάδες στις οποίες ανήκουν. Το άτομο στην ομάδα επιδρά πάνω στα άλλα άτομα της ομάδας, αλλά και δέχεται τις επιδράσεις τους. Η συμπεριφορά του ενός πολλές φορές εξαρτάται από τη στάση του άλλου, τις ανησυχίες, τους φόβους, τις εχθρότητες, τις φιλίες του. Τα άτομα μαθαίνουν να στρέφονται στις ομάδες για βοήθεια, αγάπη, προστασία, ασφάλεια, φιλία, ψυχαγωγία κλπ. συνήθως τα άτομα επιλέγουν να ανήκουν σε ομάδες, που τους βοηθούν να αποκτήσουν θετική κοινωνική ταυτότητα, δηλαδή σε ομάδες με υψηλή θέση, που αξιολογούνται θετικά.

Όταν ένας υπάλληλος αλλάζει θέση μέσα σε μια επιχείρηση, αλλάζει και τρόπους σκέψης, σύμφωνα με τις επιδράσεις της νέας του θέσης και οι διαθέσεις του αλλάζουν μέχρι να πλησιάσουν τις νόρμες της νέας ομάδας, όπου ανήκει τώρα.

Οι διάφορες ομάδες μέσα σε μια επιχείρηση, εξυπηρετούν διαφορετικές τυπικές (εργασιακές) και ψυχολογικές (προσωπικές) λειτουργίες. Μια ομάδα δίνει την ευκαιρία στα μέλη της να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες αυτοεκπλήρωσης και αυτό-εκτίμηση που μπορεί να έχουν. Δηλαδή η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στον άτομο την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας, τη δυνατότητα να δημιουργεί φιλίες και να αποδείξει τις ικανότητες του, να αποκτήσει την αναγνώριση και την αποδοχή, που ενδεχομένως δεν θα είχε διαφορετικά.

Από την άλλη όμως η ομάδα δημιουργεί απαγορεύσεις, καταστάσεις, μιμήσεις και υποβολές. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο αυξάνει σημαντικά την παραγωγικότητα του, οι υπόλοιποι τον αντιμετωπίζουν με ανταγωνιστικό τρόπο και τον 'αναγκάζουν' να την μειώσει στο κανονικό επίπεδο παραγωγής της ομάδας.

Η απόδοση μιας ομάδας εξαρτάται από τη φύση του εκτελούμενου έργου σύμφωνα με τον Steiner (1972), ο οποίος υποστήριζε ακόμα πως η *πραγματική απόδοση* μιας ομάδας είναι σχεδόν πάντα χαμηλότερη από τη *δυναμική της απόδοση*. Η *δυναμική απόδοση* μιας ομάδας εξαρτάται από τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους και τις απαιτήσεις του έργου που πρόκειται να εκτελεστεί.

Η διάφορα που μεταξύ της δυνητικής και της πραγματικής απόδοσης λέγεται *διαδικαστικές απώλειες*, οι οποίες μπορεί να οφείλονται σε απώλεια συντονισμού, έλλειψη σωστής οργάνωσης των ατομικών προσπαθειών, απώλεια κινήτρων κλπ, δηλαδή μη καταβολή ικανής προσπάθειας από τα μέλη στο πλαίσιο της ομάδας.

$$\text{Πραγματική απόδοση} = \text{Δυνητικοί απόδοση} - \text{Διαδικαστικές απώλειες}$$

Όταν υπάρχει η σύγκληση απόψεων και η νόρμα παραγωγής είναι υψηλή, τότε οι θετικές στάσεις απέναντι στην παραγωγικότητα θα καθιερωθούν ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Από τη στιγμή όμως, που η νόρμα έχει καθιερωθεί, είναι πολύ δύσκολο να αυξηθεί με τρόπους εποπτείας.

Ο επικεφαλής της ομάδας, μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αυξήσουν την απόδοσή τους, αλλά αυτό θα φέρει μικρές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα. Η πρόσφορα χρήματος πάλι δεν μπορεί να προκαλέσει μεγάλες αλλαγές. Αν όμως ο προϊστάμενος αναλύσει στην ομάδα πόσο σημαντικοί είναι η πρόσφορα του καθενός στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, τότε τα αποτελέσματα θα είναι καλύτερα, αλλά για μικρό χρονικό διάστημα. Το επόμενο βήμα είναι να εξηγήσουμε στην ομάδα, πως από τη στιγμή που κατάφερε να αυξήσει την κανονική της παραγωγικότητα, έστω και για ελάχιστο χρονικό διάστημα, η επιχείρηση τους προτείνει να διατηρήσουν και να αποδεχθούν την αυξημένη νόρμα παραγωγικότητας ως κανονική νόρμα, έναντι υψηλότερη μόνιμη χρηματική ανταμοιβή. Αυτή πρέπει να παρουσιαστεί στην ομάδα, ως μια πρόταση υποκίνησης και όχι σαν εντολή! Εδώ η απόφαση της ομάδας θα διαμορφωθεί μέσω της συλλογικής πόλωσης και τη σύγκληση απόψεων των μελών της. Με αυτό τον τρόπο (Value for Money) η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα της και οι εργαζόμενοι να έχουν οικονομικό όφελος από αυτό και όχι παράπονα και απογοήτευση από την εργασία τους.

Η αποτελεσματική διαδικασία σύγκλησης των απόψεων, εξαρτάται από τη **συνοχή της ομάδας**. Οι άνθρωποι τείνουν να συμπαθούν άτομα, οι ιδέες, οι διαθέσεις και οι γνώμες των οποίων, μοιάζουν με τις δικές τους. Έτσι σχηματίζονται η 'εθελοντικές' ομάδες οι οποίες χαρακτηρίζονται με ισχυρή συνοχή. Η συνοχή της ομάδας συνδέεται με το γεγονός, ότι οι άνθρωποι προτιμούν να συνδέονται με άτομα που συμπαθούν και που τους αποδίδουν τη συμπάθεια. Όσο πιο ελκυστική είναι η ομάδα για έναν άτομο, τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιρροή που μπορεί να εξασκήσει πάνω του. Οι προϊστάμενοι συμπαθούν τους υφισταμένους,

που υποστηρίζουν και μοιράζουν τις απόψεις τους. Η αποδοχή αυτή των απόψεων, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην απόφαση του προϊστάμενου για την προαγωγή του εργαζόμενου.

Με τον ίδιο τρόπο τα αισθήματα συνοχής του υφιστάμενου προς τον προϊστάμενο, μπορεί να ενισχυθούν εξαιτίας της θετικής προδιάθεσης του υφισταμένου προς εκείνον και να διαδοθούν και στα υπόλοιπα μέλη της εργατικής ομάδας στην οποία ανήκει ο υφιστάμενος.

Η συνοχή της ομάδας επιτυχαίνει τη σύγκληση προς κάποιες νόρμες, καθώς και την αποδοχή τους. Όπως οι άνθρωποι τρέφουν συναισθήματα ο ένας για τον άλλον, με τον ίδιο τρόπο τρέφουν συναισθήματα και για την εργασία, για το χώρο εργασίας τους και για τη διοίκηση της επιχείρησης. Η συνοχή της ομάδας απογειώνεται όταν υπάρχει κάποιος κίνδυνος (και τα μέλη της δεν αισθάνονται ασφαλή) όταν το έργο είναι δύσκολο και περίπλοκο και όταν οι στόχοι της ομάδας ταυτίζονται με τους προσωπικούς στόχους των μελών της.

Όταν το άτομο προδιαθέτει θετικά αισθήματα προς την εργασία του, τότε δέχεται τις νόρμες, τις αξίες της και επηρεάζεται από αυτές. Αντιθέτως, όταν το άτομο είναι απογοητευμένο και τρέφει αρνητικές εμπειρίες και συναισθήματα, τότε αντιθέτει γενικά προς την εργασία και την επιχείρηση. Ένας τρόπος θετικού επηρεασμού στη δεύτερη περίπτωση, θα μπορούσε να είναι η σύγκληση απόψεων και η προσπάθεια για την ενίσχυση της συνοχής της εργασιακής ομάδας μέσω άσκησης πιέσεων σ' αυτόν τον εργαζόμενο.

Είναι γνωστό ότι η ομάδα δημιουργεί τους δικούς της άγραφτους κανόνες, απαγορεύσεις, αξίες και νόρμες. Όταν ένα άτομο της ομάδας διαφοροποιείται από τα άλλα μέλη (δηλαδή τείνει να έχει άλλες απόψεις, συμπεριφορές κλπ.), τότε η ομάδα ασκεί πίεση για τη συμμόρφωση του. Η πίεση για συμμόρφωση επιβάλλεται σ' εκείνους που δεν δέχονται την άποψη της πλειονότητας. Η ομάδα επισημαίνει στο άτομο, πως η συνοχή της είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας της. Το αρνητικό αποτέλεσμα της ομοιομορφίας και της συνοχής της ομάδας είναι το ότι εμποδίζει τη δημιουργικότητα και τις καινοτομικές ιδέες και σκάψεις των μελών της. Υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για την συμμόρφωση και την αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου προς την επιθυμητή από την ομάδα πορεία με μία θετική πίεση, παρά με την τιμωρία του. Όταν όμως τα θετικά μέτρα δεν αρκούν, τότε η ομάδα ξεκινά να αγνοεί το άτομο και η ακραία κατάσταση είναι η αποβολή του από αυτήν. Από την άλλη πλευρά οι άνθρωποι μπορεί να κρύβουν τα αληθινά τους συναισθήματα, εκδηλώνοντας μόνο αυτά, που στηρίζουν τη νόρμα της ομάδας, γιατί γνωρίζουν πως το άτομο που υποβάλλει ιδέες, αντίθετες από τις αναγνωρισμένες από την ομάδα, τελικά αποβάλλεται από αυτήν και αποτυγχάνει κοινωνικά.

4.2.2. Αρνητικά φαινόμενα της ομάδας εργασίας

Η κοινωνική τεμπελιά (λούφα)

Οι Latane, Williams και Harkins (1979), ονόμασαν κοινωνική τεμπελιά-λούφα, τη μείωση της ατομικής προσπάθειας κατά την εκτέλεση ενός συλλογικού έργου σε σχέση με τη προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο όταν δουλεύει μόνο του. Βάσει των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν έγινε φανερό ότι η ατομική απόδοση μειώνεται καθώς αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας. Οι ερευνητές όμως, παρατήρησαν ότι η πτώση της ατομικής προσπάθειας είναι αρκετά μεγάλη όταν σε μια ομάδα δυο ατόμων προστεθεί ένα τρίτο, ενώ όταν προστεθεί σε μια επταμελή ομάδα ένα ακόμη μέλος δεν παρατηρείται πια τόσο μεγάλη διάφορα στην πτώση της ατομικής απόδοσης.

Υπάρχουν τρεις βασικές ερμηνείες για το φαινόμενο της κοινωνικής τεμπελιάς:

- a. *Δίκαιο-κατανομή της παραγωγής.* Τα άτομα ρυθμίζουν τη δική τους παραγωγή ανάλογα με τις αντιλήψεις τους όσον αφορά την παραγωγή των άλλων, έτσι ώστε να ικανοποιείται το αίσθημα του δικαίου. Δηλαδή τα άτομα αναμένουν πως τα άλλα μέλη της ομάδας θα 'λουφάρουν', οπότε 'λουφάρουν' και οι ίδιοι για να εξασφαλίσουν τη δικαιοκατανομή της συνεισφοράς σε σχέση με την απολαβή.
- b. *Ο φόβος της αξιολόγησης.* Όταν ένα άτομο δεν έχει κίνητρα να προσπαθεί, καλύπτεται πίσω από την ανωνυμία που του προσφέρει η ομάδα. Όταν όμως η ατομική συνεισφορά είναι αναγνωρίσιμη, τότε το άτομο έχει το φόβο της αξιολόγησης και αυτό αποτελεί κίνητρο να προσπαθεί και να μη λουφάει.
- c. *Παραβολή με κριτήριο.* Τα άτομα λουφάρουν όταν απουσιάζει κάποιο κριτήριο που να ορίζει το πόσο θα πρέπει να αποδώσουν.

Το φαινόμενο του ‘τζαμπατζή’

Είναι παρεμφερή και σχετικό με την κοινωνική τεμπελιά και παρουσιάζεται όταν κάποια μέλη της ομάδας νομίζουν ότι οι άλλοι στην ομάδα θα εργαστούν και ότι όλοι (ακόμα και αυτοί που δεν εργάστηκαν) θα απολαύσουν τα οφέλη από την εργασία. (Kerr, 1983)

Το φαινόμενο του ‘κορόιδου’

Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζεται όταν κάποιος πιστεύει ότι οι άλλοι είναι ‘τζαμπατζήδες’. Τότε παρατηρούμε μείωση της προσπάθειας αυτού που εργάζεται (δηλαδή του ‘κορόιδου’), ώστε να ικανοποιήσει το αίσθημα του δικαίου. (Kerr, 1983)

Το φαινόμενο του τζαμπατζή και του κορόιδου πολλές φορές μειώνουν σημαντικά τη προσπάθεια των ατόμων, όταν αυτά εκτελούν ένα συλλογικό έργο. Η *κοινωνική αναπλήρωση* όμως έδειξε αντίθετα αποτελέσματα.

Το φαινόμενο του Koehler

Η ομαδική απόδοση εξαρτάται εκτός τα πάνω αναφερόμενα και από τη σχετική ικανότητα των μελών της ομάδας απαραίτητες για το εκτελούμενο έργο. Σε ομάδες ατόμων με μικρή διαφορά ικανότητας, παρατηρείται μέγιστη ομαδική απόδοση, η οποία υπερβαίνει και τη δυναμική απόδοση της ομάδας. Ενώ αντίθετα, σε ομάδες των οποίων τα μέλη δεν είναι ισοδύναμα ή έχουν μεγάλη διαφορά ικανότητας, η ομαδική απόδοση είναι μειωμένη.

(Stroebe, Diehl, Abakoumkin, 1996)

4.2.3. Η Ομάδα και ο ανταγωνισμός

Η τάση της κάθε ομάδας είναι να γίνει αποδεκτή, να δημιουργήσει το καλύτερο δυνατόν εργασιακό περιβάλλον και να αποδείξει πως είναι καλύτερη από της υπόλοιπες. Εδώ ακριβώς γεννιέται ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων στην επιχείρηση.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει όφελος από την ανταγωνιστικότητα των ομάδων εργασίας, γιατί αργά ή γρήγορα, κάποια από αυτές πετυχαίνει τους στόχους του οργανισμού. Η ανταγωνιστικότητα μετατρέπεται σε ένα κίνητρο της ομάδας να ολοκληρώσει πρώτη την εργασία της για να πετύχει το στόχο της και αυτό αυξάνει τη συνοχή, την εργατικότητα και την απόδοση της.

Μέσα από την υπερβολική ανταγωνιστικότητα όμως, αναπτύσσεται η εχθρότητα μεταξύ των ομάδων και των μελών τους, η δυσπιστία και η δυσκολία στην επικοινωνία. Η κάθε ομάδα αντιλαμβάνεται μόνο τις θετικές πλευρές της και η αμοιβαία αλληλεπίδραση και επικοινωνία εμποδίζεται.

Εδώ πρέπει να παρέμβει η διοίκηση, για να μειώσει της αρνητικές επιπτώσεις του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης σαν σύνολο, να κάνει εύρεση ενός κοινού εχθρού (π.χ. άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση), πρέπει να εξασφαλίσει την συνεχή επικοινωνία, μεθόδους διαπραγμάτευσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων. Η διοίκηση μπορεί να αποκομίσει επιθυμητά αποτελέσματα από την ανταγωνιστικότητα των ομάδων. Πρέπει να ενημερώνει και να εκπαιδεύει το εργατικό δυναμικό της με σκοπό να βρεθεί η αιτία και να μειωθεί η εχθρότητα μεταξύ των ομάδων. Πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες για πιο συχνές μεταθέσεις προσωπικού σε αλλά τμήματα και ομάδες εργαζόμενων, εφόσον αυτό δεν θα κάνει τα πράγματα πιο περίπλοκα (π.χ. εχθρότητα προς το νέο μέλος, μη-προσαρμοστικότητα του στην νέα ομάδα κλπ). Τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο δύσκολα και δυσάρεστα, όταν ο υπερβολικός ανταγωνισμός αναπτύσσεται μέσα στην ίδια ομάδα.

Η αιτία της ανταγωνιστικότητας μπορεί να είναι το σύστημα αμοιβής, όταν αυτό βασίζεται στην ατομική συνεισφορά του καθενός ξεχωριστά. Τότε το ομαδικό πνεύμα θα βρεθεί σε δεύτερη θέση, μετά τα ατομικά συμφέροντα. Ως αποτέλεσμα πάλι έχουμε την ανάπτυξη της εχθρότητας μεταξύ των μελών της ομάδας, γεννιέται η ζήλια, το κλίμα εργασίας είναι τεταμένο και η επικοινωνία είναι ελάχιστη. Ακραίες καταστάσεις ανταγωνιστικότητας μπορεί να προκαλέσουν ψυχολογικές εκρήξεις, απολύσεις και πολλά προβλήματα στην επιχείρηση, αν η διοίκηση δεν λάβει τα απαραίτητα μέτρα εγκαίρως, γιατί η επιτυχία της ομάδας κρύβεται στην συνεργασία, στη δημιουργία άριστων συνθηκών εργασίας, αλληλεπιδράσεων αλληλοβοηθειών μεταξύ των μελών της.

5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Κάθε επιχείρηση γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η παροχή των κατάλληλων αμοιβών στους εργαζόμενους της και πως τα καλά σχεδιασμένα συστήματα αμοιβών μπορούν να κάνουν τη διαφορά όσον αφορά στη διατήρηση και παρακίνηση των υπαλλήλων. Αποδοτικά συστήματα αμοιβών μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρία να ευθυγραμμίσει τις αμοιβές με την ατομική και ομαδική απόδοση, να παρέχει τη βάση για ένα ανταγωνιστικό και διαφοροποιημένο πακέτο αμοιβών το οποίο να διαμορφώνεται με βάση την προσφερόμενη εργασία, να διαχειρίζεται καλύτερα τις ανάγκες που προκύπτουν από τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (π.χ. νεότεροι και μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι), να παρέχει αμοιβές οι οποίες είναι δίκαιες και κατανοητές μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων, να παρέχει μια σύνδεση μεταξύ των συστημάτων διοίκησης της απόδοσης και τον τρόπο με τον οποίο αμείβονται οι εργαζόμενοι κ.α.

Η αναγνώριση όμως των κατάλληλων συστημάτων και επιπέδων αμοιβών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Υπάρχουν πολλές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν για να μπορέσει η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης να σχεδιάσει ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών. Πόσο μπορεί να αμείβει η εταιρία; Τι αμείβουν οι ανταγωνιστές; Τι αξία προσδίδει η εταιρία στην ατομική απόδοση; Τι προσδίδει κίνητρο στους εργαζομένους της εταιρίας; Ποιος είναι ο συνδυασμός αμοιβών που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των εργαζομένων της εταιρίας;

Η ανάπτυξη ενός συστήματος πολιτικής αμοιβών και υποκίνησης έχει ως στόχο την εξασφάλιση της πρόθυμης συμμετοχής των εργαζομένων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της εταιρίας και η διατήρηση τους, προσφέροντας στους εργαζομένους της κατάλληλων ερεθισμάτων και κινήτρων. Η αμοιβή που προσφέρει η επιχείρηση στους εργαζομένους αποτελεί το άμεσο αντάλλαγμα για την προσφορά εργασίας τους και γενικότερα για την συνεισφορά τους στην παραγωγική διαδικασία για το συνολικό προϊόν. Τα συστήματα αμοιβών όμως διαφέρουν από μονάδα σε μονάδα και πρέπει να σχεδιάζονται ανάλογα με τις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης και το σημαντικότερο-πρέπει να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων.

5.1. Ορισμός και Σημασία των Αμοιβών

Σύμφωνα με τις κλασικές θεωρίες :

- " Ο μισθός είναι η φυσική τιμή της εργασίας προς την οποία τείνει η τιμή στην αγορά εργασίας και η εξέλιξη της εξαρτάται από την αύξηση του κεφαλαίου και του πληθωρισμού." Turgot (1727-1781)
- "Ο μισθός της εργασίας είναι το κόστος παραγωγής, το οποίο μαζί με τον τόκο για το επενδυμένο κεφάλαιο και το ενοίκιο του εδάφους προσδιορίζουν την αξία των παραγομένων αγαθών." Adam Smith (1723-1790)
- "Η αξία των αγαθών μετριέται με την εργασία." Ricardo (1772-1823)

Η αμοιβή είναι η βασική αιτία για την οποία εργάζονται τα άτομα και αποτελεί μια οικονομική αποζημίωση της παραγόμενης εργασίας (μυϊκή ή πνευματική)- Value for money.

Ανάλογα με τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις οικονομικές υποχρεώσεις του κάθε εργαζομένου, η αμοιβή αποτελεί το βασικότερο κίνητρο εργασίας και επιδρά με τη μεγαλύτερη δύναμη στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η δύναμη του χρήματος όμως εξαρτάται από την αξία που του δίνει κανείς και τις ανάγκες που μπορεί να καλύψει με αυτό. Πολλές φορές υπάρχουν άυλες ανάγκες με μεγαλύτερη σημασία όπως η αναγνώριση, το γόητρο, η επίτευξη κ.α. που δεν ικανοποιούνται με οικονομικά κίνητρα. Στην πραγματικότητα δυστυχώς το χρήμα περιέχει όλες τις ανάγκες, από την ανάγκη της ικανοποίησης της πείνας μέχρι την αυτοπραγμάτωση. Ειδικά στη εποχή της υπερκατανάλωσης οι άνθρωποι εργάζονται για να διασφαλίσουν ένα εισόδημα, που θα τους προσφέρει τη δυνατότητα να αγοράσουν δαπανηρά αγαθά και υπηρεσίες, που θα αναβαθμίσουν το επίπεδο ζωής τους.

Από την άλλη πλευρά, τα άτομα δεν εργάζονται μονό για την απόκτηση χρημάτων, αλλά και για την ευχαρίστηση της εκπλήρωσης κάποιου προσωπικού στόχου και για την ανάπτυξη περισσότερων κοινωνικών επαφών κ.α. Η αμοιβή όμως προσδιορίζει την υπευθυνότητα της θέσης και αποτελεί ένας ισχυρός παράγοντας σύγκρισης.

Η εσφαλμένη κατανομή των αμοιβών μπορεί να καταστρέψει την αποτελεσματική επίδοση των εργαζομένων, όταν αυτοί δεν ανταμείβονται βάσει των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν. Η αποτίμηση της χρηματικής αξίας της εργασίας χρειάζεται πληροφόρηση για τις διαφορετικές θέσεις απασχόλησης προκειμένου να προσδιοριστεί ποιες από αυτές αξίζουν υψηλότερη αμοιβή, με σκοπό την δημιουργία ενός δίκαιου συστήματος αποδοχών.

5.2. Δίκαιος Μισθός

Οι μισθοί επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα, τις εργασιακές σχέσεις και τις σχέσεις με τους εργοδότες. Η αμοιβή δεν πρέπει να καλύπτουν απλώς το ελάχιστο όριο συντήρησης, αλλά να εμπνέει τον εργαζόμενο για βελτίωση της παραγωγικότητας και αύξηση της προσπάθειας του, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την αποκόμιση μεγαλύτερης αμοιβής. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι πρέπει να ανταμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν, για να υπάρχει κίνητρο να βελτιώνουν τη συνεργασία, να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και επομένως να συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η χρηματική αμοιβή του εργαζομένου εξαρτάται κυρίως από:

- την παραγωγικότητα και απόδοση του
- την αρχαιότητα του στην επιχείρηση⁴⁹
- το επίπεδο ευθύνης της εργασίας του
- τις συνθήκες, τις απαιτήσεις και τους κινδύνους στην εργασία
- τις υπερωρίες
- την πείρα και τη μόρφωση⁵⁰
- την πρωτοβουλία, την κοινωνική του συμπεριφορά και συνεργασία
- θέση του στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης
- την οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση

Έξω-επιχειρηματικοί παράγοντες για τον προσδιορισμό της χρηματικής ανταμοιβής της εργασίας είναι:

- το συνδικαλισμό
- το κόστος ζωής
- οικογενειακή κατάσταση
- κοινωνικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία κ.α.)
- μισθοί που επικρατούν στην αγορά εργασίας κλπ.

Ο δίκαιος μισθός δεν αφορά μόνο το μέγεθος της αμοιβής, αλλά το είδος και το μέγεθος των αναγκών που ικανοποιούνται με αυτό. Όσο πιο δίκαιος είναι ο μισθός, τόσο λιγότερες είναι οι κοινωνικές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και την επιχείρηση.

49 Ο μισθός αυξάνεται ανάλογα με την προϋπηρεσία του ατόμου, γιατί με την πάροδο του χρόνου αποκτά πείρα, εμπειρία κλπ. που συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας του.

50 Τα άτομα που εκτελούν δύσκολα έργα τα οποία απαιτούν πολλές δεξιότητες, πληρώνονται περισσότερα από αυτά με λιγότερες απαιτήσεις στην εργασία τους.

5.3. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων

Μια αποτελεσματική πολιτική μισθών και ημερομισθίων περιλαμβάνει θέματα που αφορούν την αξιολόγηση του έργου, ανάπτυξη και διατήρηση συστημάτων αμοιβών, την εξέταση της αμοιβής σαν οικονομικό κίνητρο, τις επικρατούσες αμοιβές στην αγορά, τις μεταβολές των αμοιβών σε σχέση με τον πληθωρισμό, τις συμπληρωματικές παροχές, συμμετοχή στα κέρδη, τον έλεγχο του κόστους αμοιβών, το κόστος της ζωής, απαιτήσεις του έργου κ.α.

Κατά τη δημιουργία της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως: οι αμοιβές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές για προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την κατάταξη των υπαλλήλων και κλιμάκωση των αμοιβών, την ικανοποίηση των εργαζομένων για την ελαχιστοποίηση των αποχωρήσεων, το ύψος των μισθών σε σχέση με την παραγωγικότητα κλπ.

Κάποιες επιχειρήσεις ακολουθούν μια πολιτική, βάσει της οποίας ο αριθμός των εργαζομένων σε χαμηλότερα ιεραρχικά στρωματά εργασίας, έχουν μεγαλύτερες οικονομικές ανάγκες, γι'αυτό οι επιχειρήσεις προσφέρουν χαμηλές και συμπληρωματικές αμοιβές με μορφή βραβείων, που αποτελούν υποκίνηση για τους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση έχει την ευχέρεια να προσφέρει οικονομικές παροχές, να επιτυγχάνει υποκίνηση και να μειώνει το εργατικό κόστος.

Η αμοιβή σαν κίνητρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μείωση του κόστους εργασίας κατά μονάδα με την αύξηση της απόδοσης κατά ώρα, πληρώνοντας την ποσότητα παραγωγής ανεξάρτητα από της ώρες εργασίας. Αυτή η μέθοδος προσφέρει στους εργαζομένους την ευκαιρία για επιπλέον κέρδη, προσπερνώντας την καθορισμένη νόρμα παραγωγής, αλλά απαιτεί σωστό σύστημα ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων.

Για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων σημαντικό ρολό έχει ο νομός της ζήτηση και της προσφοράς στην αγορά εργασίας. Σε περίπτωση ελλείμματος εργατικού δυναμικού οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ακολουθούν μια στρατηγική αύξησης αμοιβών με σκοπό να προσελκύσει ή να διατηρήσει υπαλλήλους υψηλής ποιότητας, αυξάνοντας στην ουσία και το συνολικό λειτουργικό κόστος. Αυτό όμως δεν έχει πάντα ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Αντιθέτως η μείωση των αμοιβών των υπαλλήλων δεν σημαίνει μείωση του συνολικού κόστους της επιχείρησης.

Μια ανταγωνιστική πολιτική αμοιβών πρέπει να περιέχει δεδομένα σχετικά με μισθούς που επικρατούν στην τουριστική αγορά και καθορίζονται από κρατικές υπηρεσίες, εργατικές ενώσεις και επιμελητήρια, για να μπορέσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση να κάνει τις απαιτούμενες αλλαγές στη δομή των αμοιβών. Η πληροφορία αυτές βοηθούν τη διοίκηση να ορίσει ένα κατάλληλο σύστημα αμοιβών και πρόσθετων παροχών.

Οι αμοιβές εργαζομένων αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των γενικών εξόδων της τουριστικής επιχείρησης. Οι μισθοί των ξενοδοχειακών υπαλλήλων καθορίζονται με βάση των συλλογικών συμβάσεων που ανανεώνονται κάθε χρόνο. Η εργατική νομοθεσία ορίζει πως κάθε απασχόληση πρέπει να αμείβεται δίκαια και η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση να διασφαλίζει ένας αξιοπρεπής μισθός για τους υπαλλήλους τους.

Οι μισθοί δεν μπορεί να αποτελούν αντικείμενο κράτησης, κατάσχεσης ή μετάβασης. Όταν τα ξενοδοχεία παρέχουν τροφή αναιρείται το 10% του βασικού μισθού, ενώ αν δεν την παρέχουν, ο μισθός αυξάνεται κατά 10%. Οι απασχολούμενοι σε εποχιακά ξενοδοχεία δικαιούνται επίδομα 6% του συνολικού ποσού (για τους μήνες που δεν απασχολούνται), το οποίο όμως να μην υπερβαίνει το 30% του βασικού μηνιαίου μισθού τους. Οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών Τ.Ε.Ι λαμβάνουν επί πλέον το 15% των νόμιμων αποδοχών τους.

Ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών πρέπει να διαμορφώνεται με βάση των παρακάτω παράμετρων:

Τακτικές αποδοχές	
Δώρο Χριστουγέννων	Δώρο Πάσχα
Επίδομα Αδείας	Επίδομα Ασθενείας
Αναδρομικά	Άδεια
Συμπληρωματικές Αποδοχές	Αποζημίωση
Υπερωρίες Νυχτερινές	Αποζημίωση Αδείας
Υπερωρίες Αργίας / Κυριακές	Υπερωρίες Νυχτερινής Αργίας
Υπερεργασία Νυχτερινή	Υπερεργασία Αργίας / Κυριακές ⁵¹
Υπερεργασία Νυχτερινής Αργίας	Επίδομα Ανθυγιεινής Εργασίας

⁵¹ Με βάση Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.

5.4. Συστήματα Αμοιβών⁵²

Τα συστήματα αμοιβών είναι μια προσπάθεια προσδιορισμού του δίκαιου μισθού, αλλά και ένα μέσω υποκίνησης με σκοπό την επίτευξη και την ολοκλήρωση των σκοπών της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση επιλεγεί και προσδιορίζει το καταλληλότερο σύστημα αμοιβών, που ταιριάζει και εξυπηρετεί τις ανάγκες της, πάντα όμως σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία του κάθε κράτους.

5.4.1. Χρονική Αμοιβή

Είναι το πιο γνωστό σύστημα αμοιβής που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η αμοιβή του εργαζομένου ορίζεται ανάλογα με το χρόνο που απασχολείται στην επιχείρηση με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου και αυξάνεται ανάλογα με την αύξηση του χρόνου απασχόλησης. Ο χρόνος απασχόλησης σε ετησία βάση στην Ευρώπη ανέρχεται κατά μέσο ορό σε 1600-1700 ώρες.

Τα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι:

- απλότητα στην εφαρμογή
- ευκολία στον υπολογισμό του ύψους της σταθερής αμοιβής του καθενός, χωρίς την υποχρέωση να πληρώνει υπερπαραγωγή που ενδέχεται να πραγματοποιήσει ο εργαζόμενος
- παρέχει στον εργαζόμενο ένα σταθερό εισόδημα ανεξάρτητα από το ύψος παραγωγής, χωρίς να εξαντλείται σωματικά ή πνευματικά

Τα μειονεκτήματα του συστήματος:

- ο εργαζόμενος δεν αμείβεται για αύξηση της απόδοσης του και η αμοιβή δεν αποτελεί μέσο υποκίνησης
- δεν υπάρχει καμιά προσθετή παροχή για τις υπερωρίες που θα πραγματοποιηθεί ο εργαζόμενος
- λόγω της έλλειψης υποκίνησης η επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα χαμηλής παραγωγικότητας και αναγκάζεται να εφαρμόσει συστήματα εποπτείας και παρακολούθησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, πράγμα που συνεπάγεται υψηλό κόστους σε σχέση με τα άλλα συστήματα.

⁵² Τα στοιχεία διαμορφώθηκαν από τα βιβλία Λαδόπουλος Ιορδάνης, “Θέματα διοίκηση προσωπικού & Διοίκηση Επιχειρήσεων”, σ.123-172 και Πατρινός Δημήτριος, “Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”, σ.433-445

5.4.2. Αμοιβή "Κατά Τεμάχιο" ή "Κατά Απόδοση"

Η αμοιβή του εργαζομένου είναι ανάλογη με την απόδοση του και την ποσότητα της παραγωγής του, όταν αυτή είναι μετρήσιμη. Η συνολική αμοιβή του υπολογίζεται βάση των μονάδων παραγωγής επί της αμοιβής ανά τεμάχιο, χωρίς κανένα περιορισμό ως προς το υψηλότερο ή χαμηλότερο όριο παραγωγής.

Για παράδειγμα αν η βασική αμοιβή μιας καμαριέρας είναι 40€ για μια πρότυπη νόρμα εργασίας 20 δωματίων ημερησίως - η αμοιβή ανά δωμάτιο είναι 2€. Αν η καμαριέρα καθαρίσει 25 δωμάτια σήμερα (δηλαδή 5 δωμάτια παραπάνω), η πρόσθετη αμοιβή της θα ήταν 10€ και η συνολική της αμοιβή σήμερα θα ήταν 50€. Κατ' αυτό τον τρόπο μπορούμε να ορίσουμε τον:

Συντελεστή της αποδοτικότητας = απόδοση που πραγματοποιήθηκε/πρότυπη απόδοση

Δηλαδή $25 \text{ δωμάτια} / 20 \text{ δωμάτια} = 1.25$ είναι ο συντελεστής απόδοσης της καμαριέρας.

Τα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι:

- η επιχείρηση πετυχαίνει αύξηση της ποσότητας κατά εργαζομένου
- παρέχεται μεγάλη δυνατότητα υποκινήσεως του προσωπικού
- οι εργαζόμενοι αυξάνουν τις αποδοχές τους ανάλογα με την απόδοση τους και το σύστημα θεωρείται δίκαιο αφού αμείβεται η απόδοση του καθενός
- μειώνεται το κόστος εργασίας κατά μονάδα και το κόστος παραγωγής

Τα μειονεκτήματα του συστήματος "κατά τεμάχιο":

- γρήγορη καταπόνηση και εξάντληση του νευρικού συστήματος του εργαζομένου
- αυξάνονται τα εργατικά ατυχήματα
- παρουσιάζεται παραμέληση της ποιότητας και σπατάλη υλικών και ενεργείας από τους εργαζομένους
- παρουσιάζονται μεγάλες διαφορές στις αμοιβές των εργαζομένων
- φέρνει σε μειονεκτική θέση αυτούς που δεν έχουν την μυϊκή ή την πνευματική ικανότητα να αποδώσουν π.χ. λόγω προχωρημένης ηλικίας, σωματικής αδυναμίας κ.α.
- δεν υπάρχει σταθερό εισόδημα και οι εργαζόμενοι δύσκολα μπορούν να προγραμματίσουν την κάλυψη των αναγκών τους
- υπάρχει πιθανότητα υφιστάμενοι να αμείβονται υψηλότερα από τους προϊσταμένους τους
- αναπτύσσεται οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων, πράγμα που οδηγεί σε συγκρούσεις και προβλήματα συνεργασίας
- το σύστημα δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις θέσεις εργασίας μέσα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, γιατί δεν υπάρχει δυνατότητα μέτρησης κατά τεμάχιο για όλες τις ειδικότητες.

5.4.3. Σύστημα Αμοιβής για Ομάδες

Σε περίπτωση που η εργασία διεξάγεται από την ομάδα και η απόδοση του καθενός ξεχωριστά δεν μπορεί να υπολογιστεί, ένα σύστημα αμοιβής κατά απόδοση για ομάδες είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί. Η υλοποίηση και η εφαρμογή στην πράξη ενός τέτοιου τύπου συστήματος είναι δύσκολη λόγω το ότι η εξισορρόπηση των φάσεων εργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Ο σκοπός είναι να γίνει δίκαια κατανομή της εργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, για να μην αισθάνονται κάποιοι ότι εργάζονται για την αύξηση της αμοιβής των υπολοίπων. Τα μειονεκτήματα αυτού του συστήματος αμοιβών είναι ότι τα νέα μέλη της ομάδας δεν είναι πάντα καλοδεχούμενα, γιατί δεν μπορούν εξ αρχής να αποδώσουν στη νέα τους εργασία, όσο τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και η εμφάνιση του φαινομένου της ‘κοινωνικής τεμπελιάς-λούφα που μελέτησαν οι Latane, Williams και Harkins, του ‘τζαμπατζή’ και του ‘κορόιδου’ του Kerr κλπ⁵³.

Το σύστημα αμοιβής για ομάδες απαιτεί διαμόρφωση ομοειδών ομάδων από πλευράς ικανοτήτων, απόδοσης και σχέσεων μεταξύ τους.

5.4.4. Σύστημα "Οικιοθελής Παροχής"

Αποτελούν πρόσθετη παροχή σε χρήμα (και σε είδος) που δίδεται οικιοθελώς από τον εργοδότη (χωρίς να υπάρχει κάποια νομική υποχρέωση να το κάνει) προς τον μισθωτό.

Με την καταβολή της πρόσθετης παροχής δεν ιδρύεται υποχρέωση και αντίστοιχο δικαίωμα για την παροχή αυτή, αλλά δύναται ο εργοδότης, οποτεδήποτε να ανακαλέσει την παροχή. (Αυτά εξ αντιδιαστολής των αρ.648,649,653, Α.Κ. της υπ.αρ96Δ.Σ δια του ν.3248/55).

Η οικιοθελής παροχή εκ μέρους του εργοδότη, η οποία επαναλαμβάνεται επί μακρών χρόνο και μάλιστα κατά τακτικά διαστήματα, δύναται να καταλήξει σε σιωπηρά σύμβαση περί τακτικής παροχής και λαμβάνεται υποχρεωτικώς υπόψη κατά τον υπολογισμό των οφειλομένων στον μισθωτό προσθετών δώρων Χριστουγέννων- νέου Έτους, Πάσχα, επιδόματος αδείας, αποζημιώσεως αδείας και αποζημιώσεως λόγω καταγγελίας της συμβάσεως εργασίας του μισθωτού.Ο κίνδυνος αυτός αποτρέπεται εάν ο εργοδότης, εξ υπαρχης ‘εποιησατο ρητην επιφιλαξιν, περί διακοπής της πρόσθετου παροχής’⁵⁴.

⁵³ Περισσότερα στοιχεία υπάρχουν στο κεφάλαιο ‘Ψυχολογία Εργαζομένων’

⁵⁴ Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, “Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού”, σ.428

5.4.5 Άλλα Συστήματα Αμοιβών

Οι οικονομικές αμοιβές είναι άμεσες (μισθοί και ημερομίσθια, οικονομικά κίνητρα συμμετοχή στα κέρδη κλπ.) και έμμεσες (συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλιση, πληρωμένες άδειες, ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.α.)

Τα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη ή συμμετοχής στον κύκλο εργασιών γοητεύουν πολλούς απασχολημένους και θεωρείται μέθοδος για τη βελτίωση της ποσότητας αλλά και της ποιότητας, μείωση της σπατάλης των υλικών και φροντίδα για εργαλεία και μηχανές.

Ο προσδιορισμός των κερδών και των μερίδων των εργαζομένων, μπορεί να υπολογίζεται με βάση ποσοστού επί της αξίας της παραγωγής ή της μείωσης του κόστους παραγωγής. Δηλαδή αν το ποσοστό των αμοιβών θεωρείται το 32% και η πρόσθετη σε ένα μήνα αξία ανέρχεται σε 100 000€, τότε οι εργαζόμενοι θα λάβουν επιπλέον του μισθού τους 32 000€, τα οποία θα μοιραστούν μεταξύ τους, ανάλογα με το σύστημα Αξιολόγησης Έργου και μέσω τους παράγοντες γνώση έργου, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, συνεργασίας κλπ. Με αλλά λόγια αυτοί που συνεισφέρουν αποτελεσματικότερα στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης θα πάρουν μεγαλύτερο μερίδιο.

Δυστυχώς οι αμοιβές αυτές καταβάλλονται συνήθως πολύ αργά και δεν είναι σαφώς γνωστές και καθορισμένες, εκ των προτέρων στον εργαζόμενο και δεν είναι βέβαιο ότι θα ληφθούν.

Άλλα συστήματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών μπορεί να είναι με τη μορφή σχεδίων συνταξιοδοτήσεων, απόκτησης μετοχών της εταιρίας, παροχή στέγης και διατροφής ή με τη μορφή διαφορών βραβείων - για παράδειγμα βραβεία μεγιστοποιήσεων, βραβεία ελαχιστοποιήσεως, βραβεία συμπεριφοράς, βραβεία θέσεως, διάφορα επίδομα όπως επίδομα ανθυγιεινής εργασίας, επίδομα οικογενειακών βαρών κλπ.

Για να είναι αποτελεσματικά τα συστήματα αμοιβών και τα προγράμματα πρόσθετων παροχών, πρέπει να είναι δίκαια, να προσφέρονται σε όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση, να ικανοποιούν πραγματικές ανάγκες του εργαζομένου και το σημαντικότερο για την επιχείρηση είναι το κόστος τους να μην υπερβαίνει τα οφέλη που προσφέρουν τα συστήματα αυτά στην επιχείρηση. Τα δίκαια συστήματα αμοιβών έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή του εργαζομένου και επομένως με τα συστήματα αξιολόγησης έργου που εφαρμόζει η επιχείρηση ως νόρμα μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων της.

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1. Ορισμός και Σημασία της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση έργου προσωπικού είναι ο προσδιορισμός της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας του κάθε μέλους του εργατικού δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης, σε σχέση με το αναμενόμενο αποτέλεσμα βάσει την περιγραφή της εργασίας και τις προδιαγραφές της συγκεκριμένης θέσης.

Η αξιολόγηση του έργου του εργαζομένου είναι επίσης και ο βαθμός συμμετοχής του εργαζομένου μέσω της εργασίας του, στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και έχει άμεση σχέση με τις αμοιβές και την υποκίνηση. Η αξιολόγηση έργου του εργαζομένου παρακινεί το άτομο να αναπτύσσει τις ικανότητες και τις δραστηριότητες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας του και επομένως αυξάνει την ικανοποίηση του ατόμου από την επίτευξη ενός υψηλότερου επιπέδου παραγωγικότητας.

Η αμοιβή των εργαζομένων δεν έχει σχέση μόνο με την εκτέλεση ορισμένων δραστηριοτήτων, αλλά και με την ποιότητα του αποτελέσματος. Η αξιολόγηση του έργου είναι ένα σύστημα προσδιορισμού της σχετικής αξίας σε χρήμα των εκτελουμένων έργων του κάθε εργαζομένου. Βοηθά στον καθορισμό της αμοιβής του υπαλλήλου με βάσει το συνεισφερόμενο αποτέλεσμα στη συνολική προσπάθεια και δεν έχει καμιά σχέση με την επιθυμία του εργοδότη ή τις επιδιώξεις του εργαζομένου. Είναι ένα δίκαιο σύστημα προσδιορισμού της αμοιβής, αποδεκτό από τους εργαζομένους και από την διοίκηση.

Η αξιολόγηση γίνεται πάντα μέσω της Job Analysis (περιγραφή και προδιαγραφή του έργου) για να έχουμε γνώση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση, τη σκοπιμότητα των δραστηριοτήτων, το βαθμό ευθύνης και εξουσίας του εργαζομένου σ' αυτή τη θέση, τη συμπεριφορά του, τις ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις του για την εργασία που εκτελεί.

Πρέπει να γίνει κατανοητό, το πώς πρέπει να εκτελείται η εργασία, για να θεωρηθεί επιτυχημένη και με πιο τρόπο θα μετρηθεί η απόδοση. Υστέρα δημιουργείται μια κατάταξη βάσει την αξιολόγηση της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων για τη μετατροπή τους σε χρηματική αξία, η οποία προσδιορίζει την αμοιβή του υπαλλήλου.

Για να είναι η αξιολόγηση αξιόπιστη, πρέπει η προσοχή να εστιάζεται στο έργο και όχι στον εργαζόμενο που το εκτελεί. Επίσης πρέπει να πραγματοποιείται από άτομα (προϊστάμενοι, συνάδελφοι κλπ.) που συνεργάζονται στενά και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο και έχουν μια αντικειμενική κρίση προς αυτόν. Το άτομο που θα αξιολογήσει την απόδοση του εργαζομένου, πρέπει να γνωρίζει ότι οι ικανότητες των ατόμων συσχετίζονται. Αν ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του με γρηγοράδα, δεν σημαίνει πάντα ότι εργάζεται ποιοτικά.

Η αξιολόγηση έργου επηρεάζει την ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου όταν παρόλο που προσπαθεί να καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες, η αξιολόγηση του έργου του είναι μέτρια ή χαμηλή.

Τα κυριότερα οφέλη της αντικειμενικής αξιολόγησης είναι πως αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας πρόσληψης. Η διοίκηση πλέον αναγνωρίζει εύκολα τους λιγότερο καταλλήλους υποψηφίους έναρξης και πιο εύκολα καταλήγει στους καταλληλότερους για την συγκεκριμένη θέση. Ακόμα η αξιολόγηση χρησιμεύει στον προγραμματισμό και τη σχεδίαση των έργων, στον καθορισμό των απαραίτητων χρόνων των φάσεων μιας ομαδικής εργασίας, ιδίως όταν φέρεται στη σειρά παραγωγής. Η αξιολόγηση καθορίζει την ανάγκη και υποβοηθά στη δημιουργία συστημάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού για το επόμενο έτος. Χρησιμεύει ακόμη και στην ανατροφοδότηση, στον ανασχεδιασμό και τυχόν μεταβολών της Job Analysis.

6.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Ο Mc Gregor προτείνει μία μέθοδο αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων⁵⁵ με τέσσερα βασικά βήματα:

- 1) Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο
- 2) Επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί
- 3) Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί, μέσω μιας έκθεσης του προϊσταμένου για το βαθμό επιτυχίας και ανάλυση των τυχόν αιτιών αποτυχίας
- 4) Καθορισμός νέων στόχων

⁵⁵ Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, “Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού”,σελ.201

Άλλη μέθοδος είναι η ανάλυση της επίδοσης με τα εξής βήματα⁵⁶:

- 1) Καταγράφουμε τα ονόματα των υφισταμένων μας.
- 2) Προσδιορίζουμε το τι σημαίνει επίπεδο επίδοσης 100% για τον καθένα.
- 3) Βαθμολογούμε τον κάθε υφιστάμενο με βάση το επίπεδο επίδοσης 100%.
- 4) Εξηγούμε τη συγκεκριμένη βαθμολόγηση για κάθε υφιστάμενο και για ολόκληρο το τμήμα σαν σύνολο.

Η μέθοδος διαβάθμισης (Ranking System) ⁵⁷είναι μια μέθοδος κατάλληλη για μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται μια κατάταξη θέσεων (μέσω της ανάλυσης του έργου) βάσει των απαιτήσεων του κάθε πόστου, ξεκινώντας από εκείνο με λιγότερες απαιτήσεις και καταλήγοντας σ'εκείνο που έχει τις περισσότερες. Πρόκειται για εκτίμηση θέσεων ανάλογα με το σημείο, στο οποίο βρίσκεται στο οργανόγραμμα. Το τελικό στάδιο ομαδοποιεί τις θέσεις αυτές σε βαθμίδες. Υστερα ορίζεται και ελέγχεται η σχετική για το κάθε έργο αμοιβή. Μειονεκτήματα είναι ότι η απόφαση για το επίπεδο αμοιβών επηρεάζεται από τις υπάρχοντες στην αγορά αμοιβές.

Η μέθοδος κατάταξης κατά ομάδες⁵⁸ γίνεται βάσει την περιγραφή έργων (όπως και παραπάνω, αλλά αφορά ομάδες εργασίας) και οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε ειδικές ομάδες και ορίζονται διαφορετικές βαθμίδες αμοιβών για κάθε ομάδα. Κριτήρια για την ταξινόμηση αποτελούν: η απαιτούμενη υπευθυνότητα, εμπειρία, πρωτοβουλία, γνώσεις, συχνότητα τυποποίησης, βαθμός ευκολίας κ.α. Το σύστημα έχει το πλεονέκτημα της απλότητας και μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Τεχνική της σύγκρισης των ζευγαριών (Paired Comparison)⁵⁹ συγκρίνει τα άτομα που εργάζονται σε μια ομάδα με τα άλλα άτομα που εργάζονται σε παρόμοιες συνθήκες. Ο αξιολόγησης σημειώνει εκείνων που νομίζει ότι υστερούν και έτσι στο τέλος ο κάθε εργαζόμενος έχει μια σχετική βαθμολογία και κατατάσσεται σχετικά με αυτήν. Στην κορυφή ταξινομούνται τα καλύτερα ζευγάρια καταλήγοντας στα λιγότερα αποδοτική. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται σε μικρές ομάδες.

⁵⁶ Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, “Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού”,σελ.206

⁵⁷ Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, “Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού”,σ.397-400

⁵⁸ Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, “Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού”,σ.397-400

⁵⁹ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, “Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών”,σελ.186

Το Βαθμολογικό σύστημα (Point System)⁶⁰ βαθμολογεί το κάθε παράγοντα, που μπορεί να απαιτείται από τη συγκεκριμένη θέση, όπως μόρφωση, εμπειρία, σωματική προσπάθεια, πνευματική προσπάθεια, υπευθυνότητα γνώσεων και δεξιοτήτων, υπευθυνότητα πολυπλοκότητας εργασίας και ασφαλείας, συνθήκες εργασίας κλπ. Οι κύριοι συντελεστές που θα ληφθούν υπόψη προσδιορίζονται και υπολογίζονται σε σχέση με τη βαρύτητα (σημασία τους) με ποσοστιαία βάση και μετά καθορίζεται ένας αριθμός διαβαθμίσεων για κάθε συντελεστή. Ο αριθμός της διαβάθμισης πολλαπλασιαζόμενος με το ποσοστό της βαρύτητας συν την αξία σε σημεία του κάθε συντελεστή (Factor).

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΒΑΡΟΣ	ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ	ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ
ΜΟΡΦΩΣΗ	12	6	72
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	32	6	192
ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	14	6	84
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	12	5	60
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	18	7	126
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	7	6	42
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5	5	25
	100%		601

Η διαβάθμιση κατά συντελεστή ορίζεται βάσει ορισμένα κριτήρια με τη φύση του συντελεστή, π.χ. εμπειρία 0-3 μηνών ίσον 1 βαθμός, 3 μηνών με 1 χρόνο ίσον 2 βαθμούς και εμπειρία 7 ετών και άνω δίνει $(12 \times 7) = 72$ βαθμούς. Με τον ίδιο τρόπο και για τους υπολοίπους συντελεστές. Το πλεονέκτημα είναι ότι διαχωρίζει το έργο σε υποβοηθητικά χαρακτηριστικά για την διευκόλυνση της αξιολόγησης. Το μειονέκτημα είναι πως το σ-μα είναι χρονοβόρο και έχει υψηλό κόστος.

Η Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών⁶¹ (Critical Incident) εφαρμόζεται όταν είναι δύσκολο να μετρήσουμε με τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους την απόδοση ενός αξιολογούμενου. Με την τεχνική των κρίσιμων περιστατικών, ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου συμβάντα κακής ή καλής απόδοσης των υφισταμένων του. Το πρόβλημα που παρουσιάζει αυτή η τεχνική κρύβεται στην προκατάληψη του αξιολογητή.

⁶⁰ Πατρινός Δημήτριος, “Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”,σελ.450

⁶¹ Koontz Harold, O’Donnell Cyril, “Οργάνωση και Διοίκηση- Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών”,σελ.186

Υπάρχουν και άλλες μεθόδους αξιολόγησης του έργου του εργαζομένου όπως είναι η **συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης**, η οποία επιτρέπει στους εργαζομένους να θέτουν προβλήματα, που αντιμετωπίζουν στην εκτέλεση της εργασίας τους και να προτείνουν πιθανές λύσεις. Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης βοηθά εκτός στην απόδοση στην εργασία και στον προσδιορισμό της δυναμικότητας του εργαζομένου και στις δυνατότητες για προαγωγή και για μελλοντική ανάπτυξη του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των διοικητικών στελεχών μπορεί να γίνει ανάλογα με τον δείκτη αποχωρήσεων και αδικαιολόγητων απουσιών του προσωπικού, αλλά οι ενέργειες αυτές μπορεί να έχουν άλλη αιτία, για παράδειγμα η στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους.

Μα βάση την αξιολόγηση της εργασίας του κάθε εργαζομένου, η διοίκηση έχει την ευκολία να κάνει την απογράφη των υφισταμένων και να προσδιορίσει ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά του προσωπικού. Ακόμα μπορεί σωστά να προσδιορίσει τις ανάγκες για μελλοντική εκπαίδευση και να διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα λόγω της καλής επίδοσης τους. Το σημαντικότερο είναι πως η διοίκηση γνωρίζει τα καταλληλότερα άτομα για την κάθε θέση και κάνει προσπάθειες για την διατήρηση και την παραμονή τους στην επιχείρηση.



7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Στόχοι της έρευνας

Ο στόχος της πρωτογενούς έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η έρευνα προσπαθεί να κατανοήσει αν αυτοί οι παράγοντες είναι μόνον οικονομικοί ή υπάρχουν και άλλα κίνητρα πέραν του χρήματος που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αφοσίωση και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων (π.χ. κίνητρα που εκπληρώνουν κοινωνικές ανάγκες, ανάγκη αναγνώρισης έργου και προσπάθειας όπως και άλλα κίνητρα και θεωρίες υποκίνησης, τα οποία αναλύσαμε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης στα προηγούμενα κεφάλαια).

Ο σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθούν ποιοι είναι οι μέθοδοι υποκίνησης εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην ελληνική τουριστική βιομηχανία (αν χρησιμοποιούνται καθόλου) και ποιες γνωστές θεωρίες υποκίνησης ανθρωπίνου δυναμικού εφαρμόζονται στην πράξη.

Η αδυναμία της έρευνας κρύβεται στις συνεχείς και γρήγορες αλλαγές που επήλθαν στον ξενοδοχειακό κλάδο μετά την πραγματοποίησή της, λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην Ελλάδα και τις συνεχείς μειώσεις μισθών και αύξησης των απολύσεων.

7.2. Πληθυσμός του δείγματος και γενικά στοιχεία της έρευνας

Το δείγμα της μελέτης αποτελείται από αντιπροσωπευτικό δείγμα ξενοδοχοϋπαλλήλων που δηλώσαν εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα, η οποία εξ αρχής εξασφάλισε την ανωνυμία τους. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2011 σε 57 συνολικά εργαζομένους στην εποχιακή ξενοδοχειακή αλυσίδα Mediterranean & Imperial Med Hotels που λειτουργεί στην Σαντορίνη. Η αλυσίδα περιλαμβάνει 2 ξενοδοχεία με συνολικό αριθμό κλειμών 312. **Ο πληθυσμός δειγματοληψίας** (sampled population) που επιλέχθηκε με **απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling)** και εν συνέχεια συμμετείχε στην πρωτογενή έρευνα, αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα ένα υποσύνολο του πληθυσμού ξενοδοχοϋπαλλήλων όλων των τμημάτων ενός μεσαίου μεγέθους εποχιακού ξενοδοχείου, όπως τα περισσότερα ξενοδοχεία που λειτουργούν στην Ελλάδα. Το αντιπροσωπευτικό δείγμα που επιλέχθηκε ήταν απαραίτητο στην ποσοτική μας έρευνα για να μπορέσει να μας οδηγηθεί σε έγκυρα αποτελέσματα και να μας επιτρέψει να γενικεύουμε τα συμπεράσματά της έρευνας.

7.3. Ερευνητική μεθοδολογία και εργαλεία συλλογής δεδομένων

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά ερευνητικών ποσοτικών εργαλείων. **Η ποσοτική μέθοδος** στην έρευνα μας επικεντρώνεται σε αριθμητικά δεδομένα και στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω ενός ερωτηματολογίου⁶², το οποίο συντάχθηκε σύμφωνα με τις ανάγκες της ερευνάς, προκειμένου να γίνει συλλογή δεδομένων που είναι απαραίτητες για την τεκμηρίωση των στόχων της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε η συμπλήρωσή του να γίνεται όσο το δυνατόν πιο εύκολα και γρήγορα και οι περισσότερες ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν χωρίς να ανατρέξει κανείς σε συμπληρωματικά στοιχεία.

Η πρωτογενή πηγή της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων. Για τη διαμόρφωση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε απλή και κατανοητή γλώσσα, σύντομες και ευκολονόητες ερωτήσεις περισσότερες από τις οποίες κλειστές και μια ανοιχτή. Οι κλειστές ερωτήσεις επιλέχτηκαν λόγω της ευκολίας κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων επειδή προσφέρουν προκαθορισμένες απαντήσεις είτε με πολλαπλής επιλογής ερωτήσεων με μορφή κλιμάκωσης, είτε με απλές εναλλακτικές ερωτήσεις που προσφέρουν μόνο δυο ή τρεις απαντήσεις «ναι», «όχι», «ίσως». Επειδή η έρευνα δεν μπορεί να προβλέψει όλες τις πιθανές απαντήσεις όπου χρειάζεται, υπάρχει και η επιλογή «Άλλο...» όπου ο ερωτώμενος αναφέρει την δική του απάντηση. Ακόμα και έτσι όμως οι κλειστές ερωτήσεις δεν παρέχουν τη δυνατότητα να εκφραστούν οι αυθόρμητες απαντήσεις του δείγματος. Γι' αυτό το λόγο το ερωτηματολόγιο παρέχει και ανοιχτή ερώτηση, για να αφήνει περιθώριο στον ερωτώμενο να σκεφθεί και να διατυπώσει τη δική του άποψη, στάση, πρακτική.

Η προσέγγιση των εργαζομένων που αντιπροσωπεύουν το δείγμα πληθυσμού της έρευνας, πραγματοποιήθηκε στο χώρο εργασίας τους και κατά τις ώρες εργασίας (με άδεια της διοίκησης του ξενοδοχείου) μέσω προσωπικής συνέντευξης (face to face interview). Ο χρόνος συμπλήρωσης κάθε ερωτηματολογίου, κυμαινόταν από 15 μέχρι 18 λεπτά.

⁶² Υπόδειγμα ερωτηματολογίου υπάρχει στο Παράρτημα 1

7.4. Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Η έρευνα που διεξήχθη είναι ένα είδος **ποσοτικής έρευνας**, η οποία είναι μια πολύ χρήσιμη μέθοδος για τη περιγραφή και διερεύνηση ορισμένων αντικειμενικών χαρακτηριστικών του υπό έρευνα πληθυσμού. Επίσης είναι μια μέθοδος που συγκεντρώνει αξιόπιστα και έγκυρα στοιχεία που οδηγούν σε γενικεύσιμα συμπεράσματα από τη στιγμή που το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιασθεί σωστά, το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, οι ορισμοί έχουν γίνει κατανοητοί από τους ερωτώμενους και το ερωτηματολόγιο έχει συμπληρωθεί σωστά. **Η ποσοτική μέθοδος** εφαρμόστηκε με στόχο τον έλεγχο συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η **περιγραφική στατιστική (descriptive statistics)**, η οποία είναι ο κλάδος της στατιστικής που ασχολείται με την οργάνωση, συλλογή και παρουσίαση ενός συνόλου δεδομένων και περιλαμβάνει μεθόδους για την οργάνωση, απλοποίηση και συνοπτική παρουσίαση αυτών των δεδομένων. Αν και υπάρχουν πολλές τεχνικές που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία, η πιο διαδεδομένη είναι ο Στατιστικός Δείκτης υπολογισμού Μέσης Τιμής (mean), όπου η διαδικασία υπολογισμού γίνεται με του εξής τύπους:

$$\text{Πληθυσμός} \quad \mu = \frac{\sum X}{N} \quad \text{Δείγμα} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

X : τιμή παρατήρησης N : μέγεθος πληθυσμού n : μέγεθος δείγματος

Τα πιο γνωστά στατιστικά εργαλεία είναι τα εμπορικά πακέτα λογισμικού (π.χ SPSS, SAS, Statistica, κλπ) τα οποία προσφέρουν μία μεγάλη ποικιλία στατιστικών αναλύσεων. Τα πακέτα αυτά όμως είναι συνήθως αρκετά πολύπλοκα και ακριβά. Εκτός από αυτά τα ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού, αρκετά διαδεδομένη είναι και η χρήση πρόσθετων εργαλείων όπως Microsoft Office Excel, η οποία εφαρμογή θα μας βοηθήσει στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

8. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η πρωτογενής έρευνα που διεξήχθη το καλοκαίρι του 2011, βασίζεται στην συλλογή απόψεων και τη μέτρηση και ανάλυση των πληροφοριών, με στόχο να προσχωρήσει στην εξαγωγή χρήσιμων και γενικευμένων συμπερασμάτων που αφορούν τους μεθόδους υποκίνησης που χρησιμοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο για εκείνο το χρονικό διάστημα. Οι μεγάλες μεταβολές στην εργατική νομοθεσία και οι τροποποιήσεις των συλλογικών συμβάσεων ξενοδοχοϋπαλλήλων αποτελούν την αδυναμία της έρευνας, λόγω το ότι ένα χρόνο νωρίτερα ή ένα χρόνο αργότερα από την πραγματοποίησή της, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να είναι εντελώς διαφορετικά, από αυτά που θα αναλύσουμε σ' αυτό το κεφάλαιο.

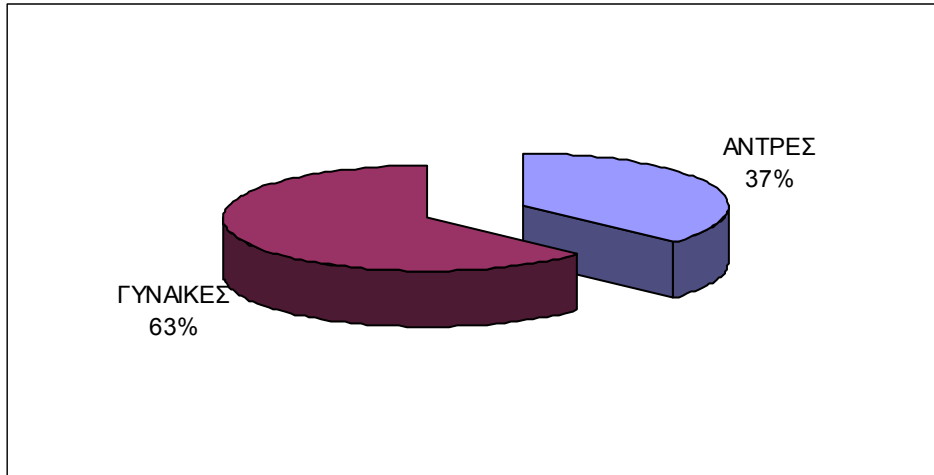
Παρακάτω γίνεται επεξεργασία των δεδομένων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, η οποία παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία για την περιγραφή, ανάλυση και επεξεργασία αυτών των δεδομένων, βοηθώντας μας στην συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση και ανάλυση τους.

Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα χρησιμοποιηθούν γνωστοί γραφικές μέθοδοι, όπως ραβδογράμματα και κυκλικά διαγράμματα. Στο ραβδόγραμμα κάθε ράβδος παρουσιάζει την συχνότητα για κάθε τιμή της μεταβλητής, ενώ το κυκλικό διάγραμμα μας δείχνει το ποσοστό του συνολικού αριθμού παρατηρήσεων που παρέχει κάθε κατηγορία. Μετά την γραφική παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί η συνοπτική ερμηνεία τους και η σύγκριση τους με άλλα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών.

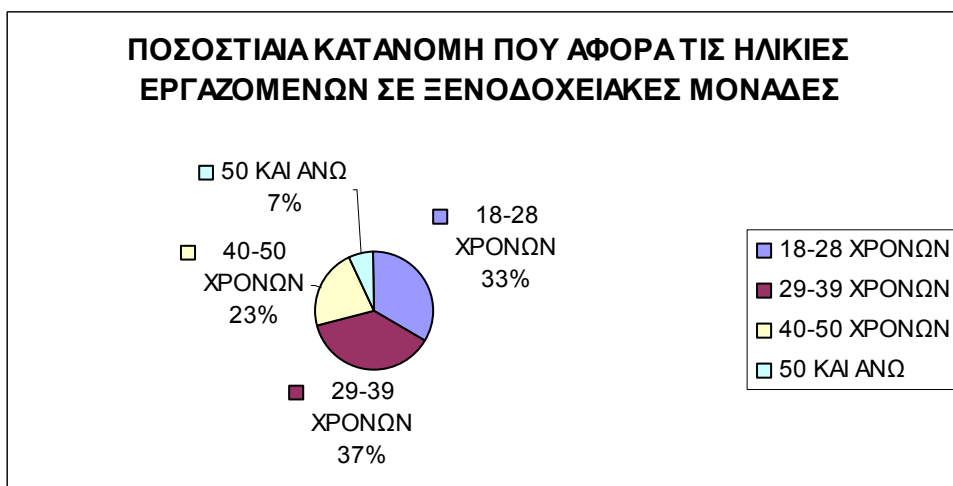
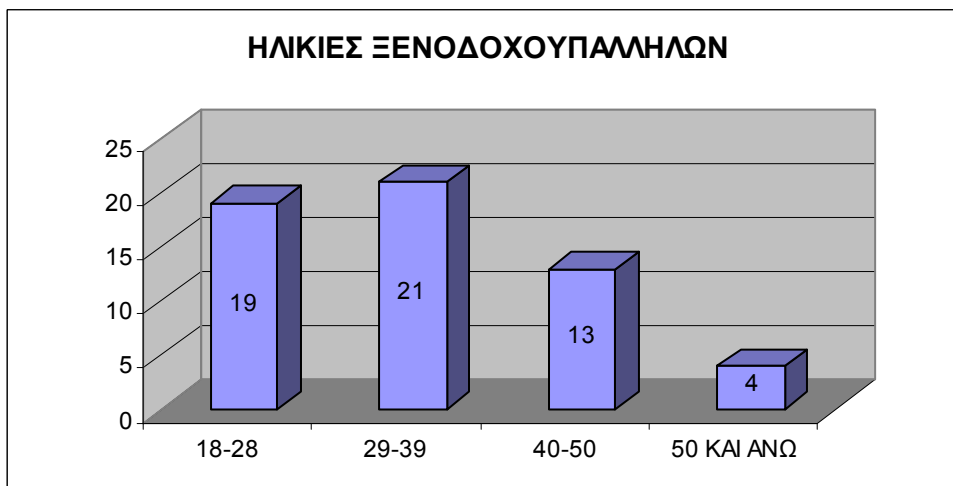


8.1. Γραφική παρουσίαση των αποτελεσμάτων

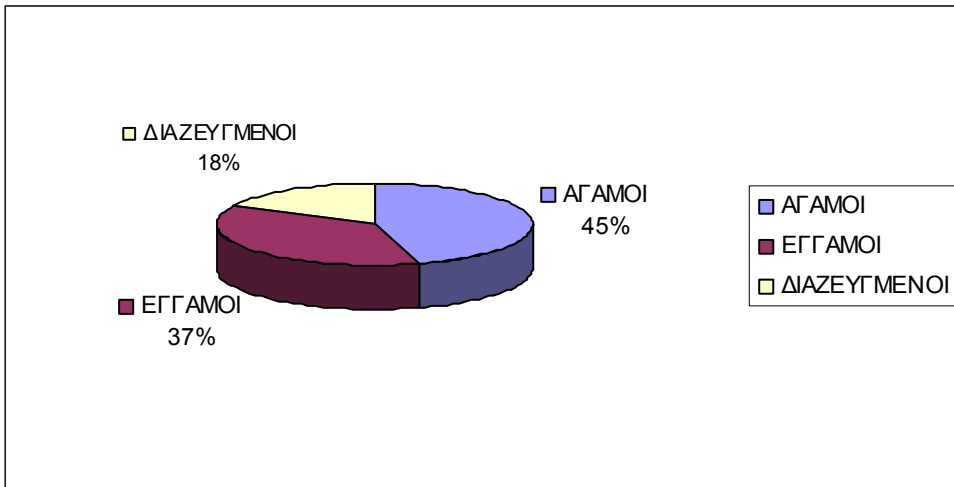
1) Φύλο προσώπων του δείγματος



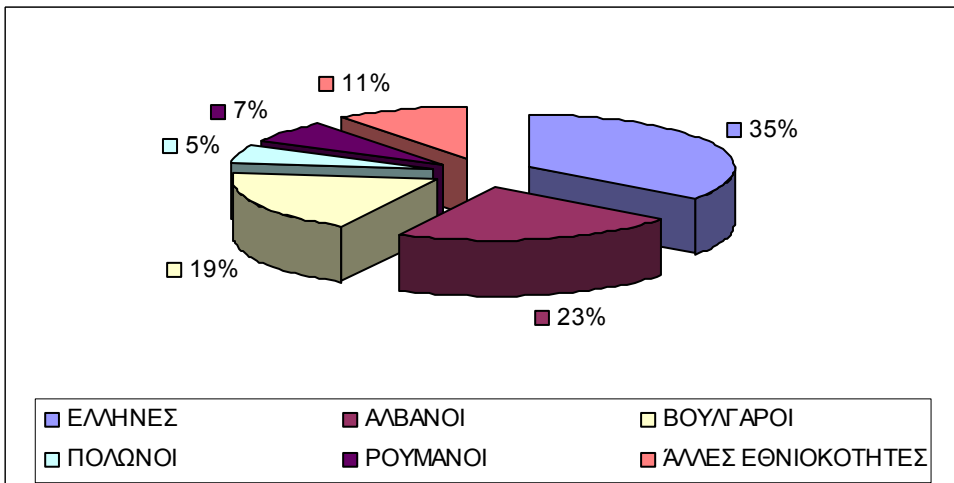
2) Ηλικία προσώπων του δείγματος



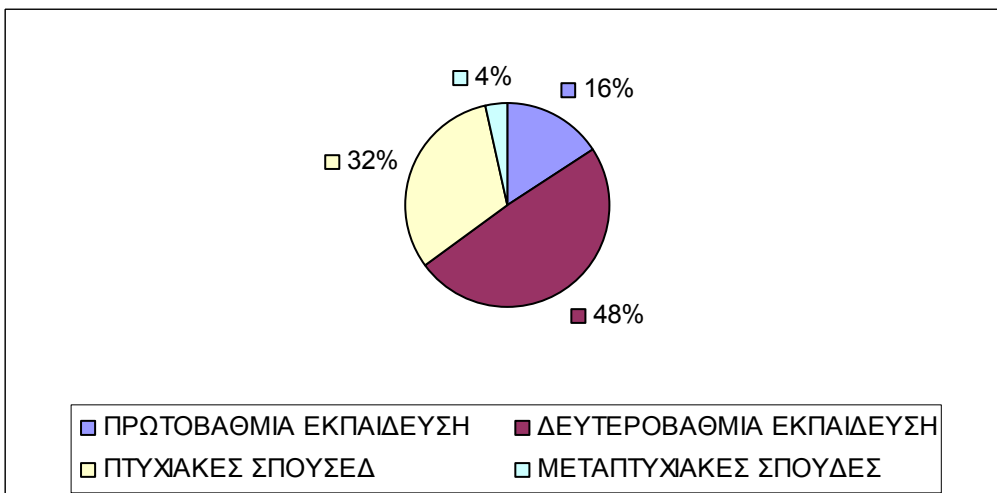
3) Οικογενειακή κατάσταση ξενοδοχοϋπαλλήλων



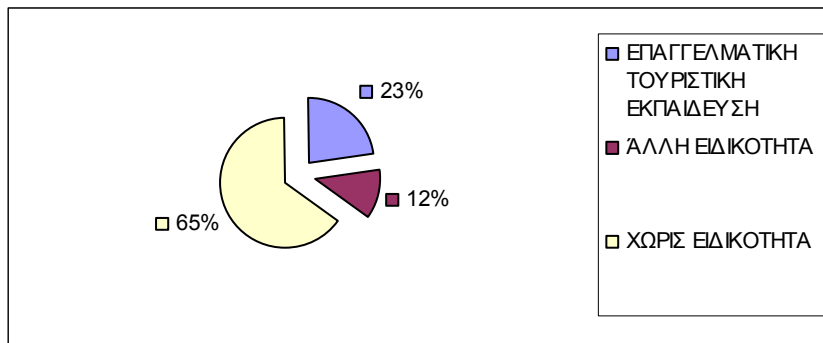
4) Εθνικότητα των πρόσωπων του δείγματος



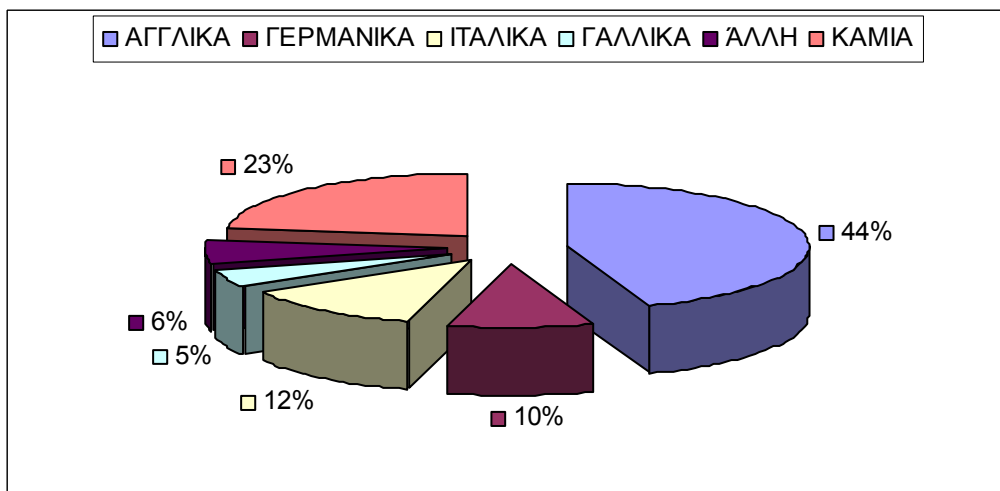
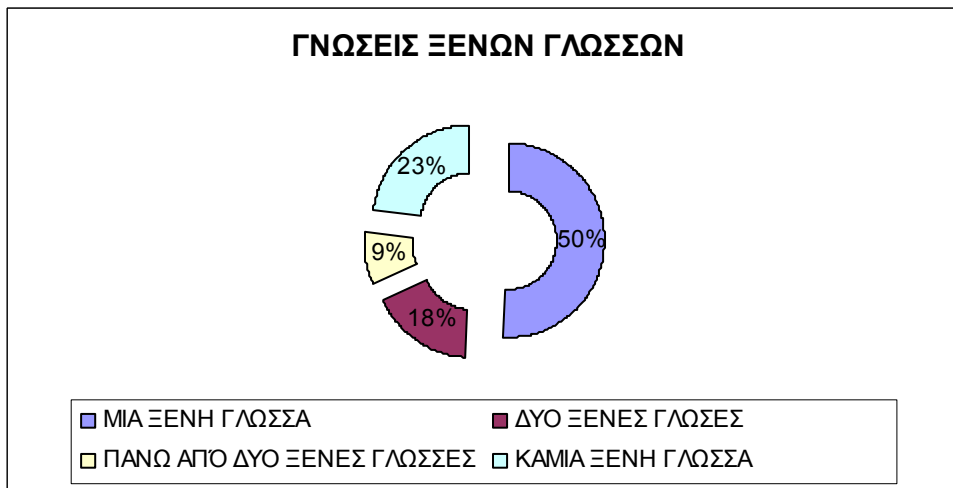
5) Κατανομή βάση του επιπέδου εκπαίδευσής τους



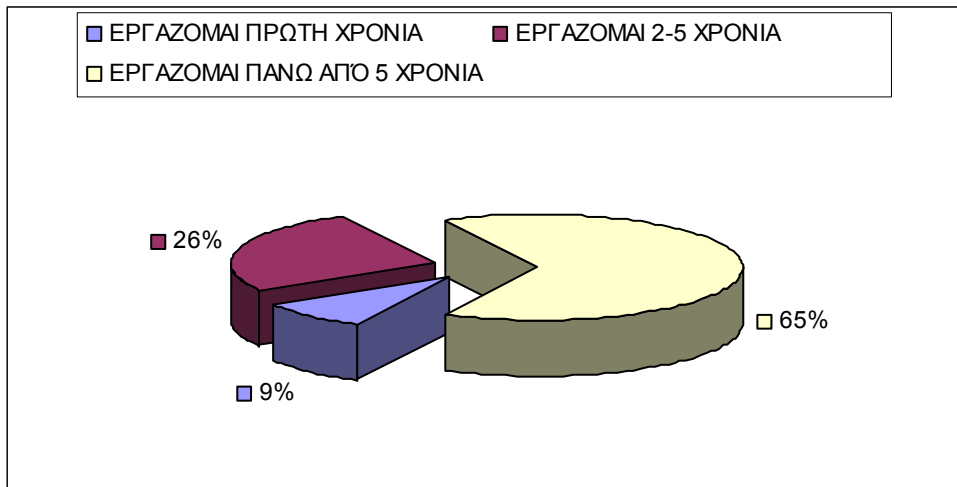
5.1.) Κατανομή βάση το αντικείμενο σπουδών τους



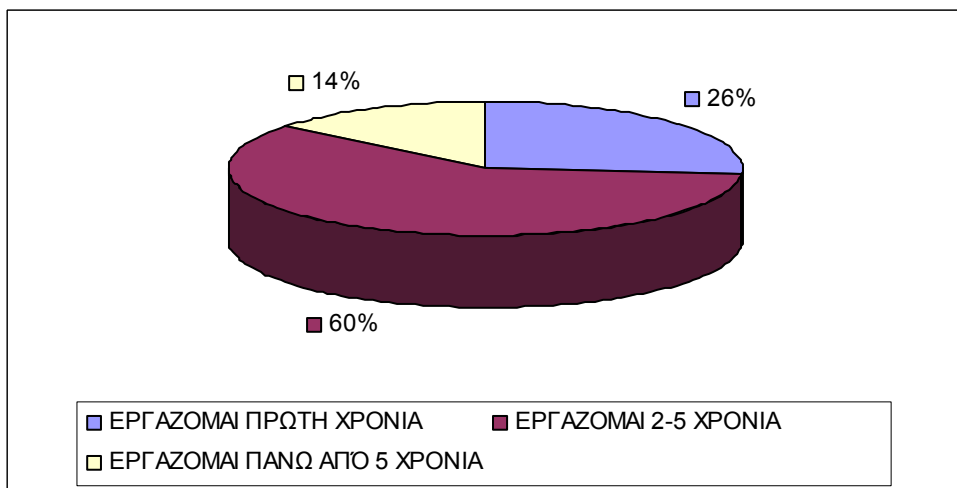
6) Κατανομή βάση την γνώση ξένων γλωσσών



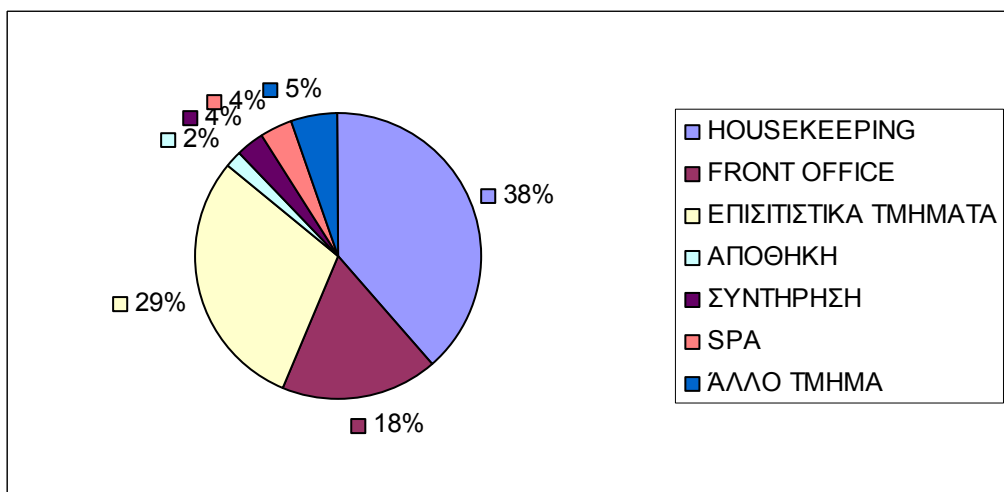
7) Κατανομή βάση της γενικής προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο των προσώπων του δείγματος



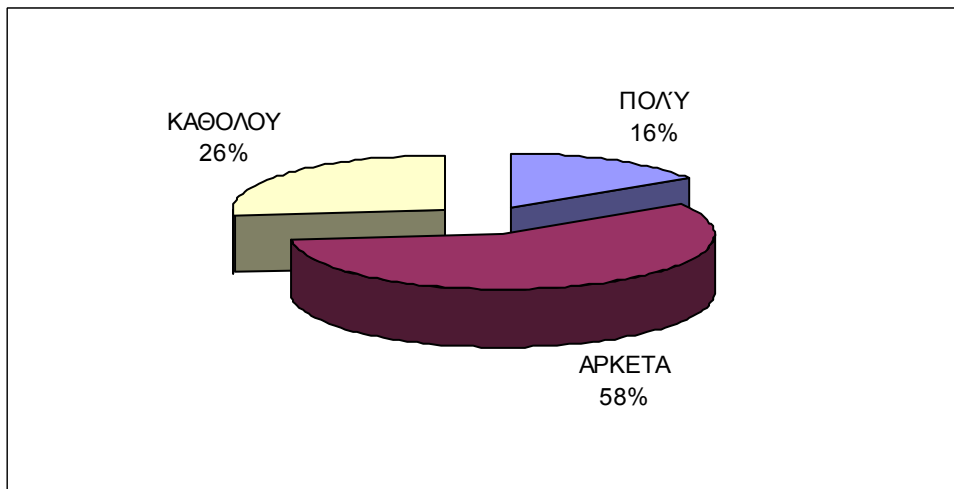
7.1.) Η προϋπηρεσία των προσώπων του δείγματος στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα



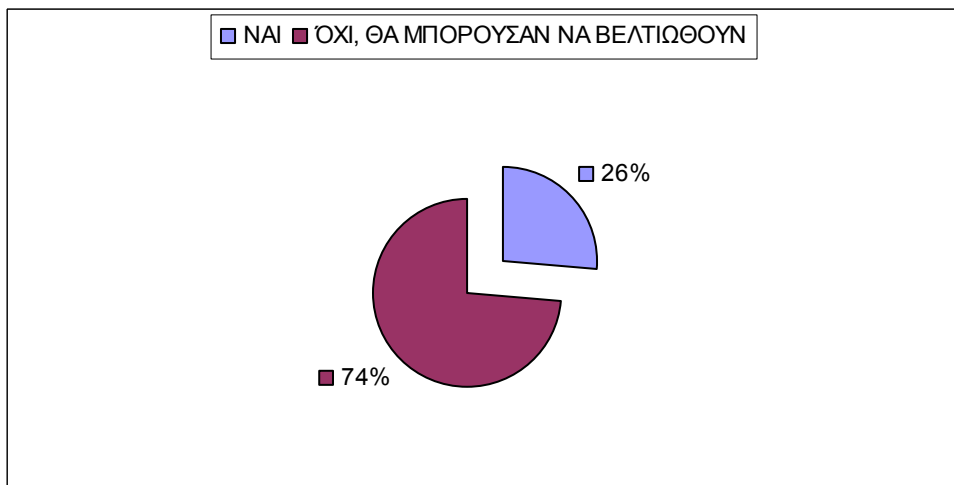
8) Ποσοστό συμμετοχής των τμημάτων του ξενοδοχείου που συμμετείχαν στην έρευνα



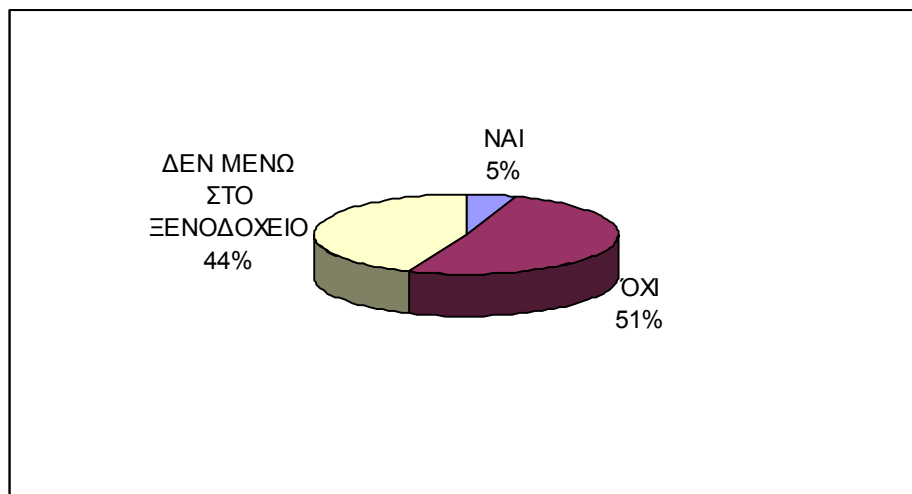
9) Κατανομή βάση της ικανοποίησης των εργαζομένων από της αποδοχές τους



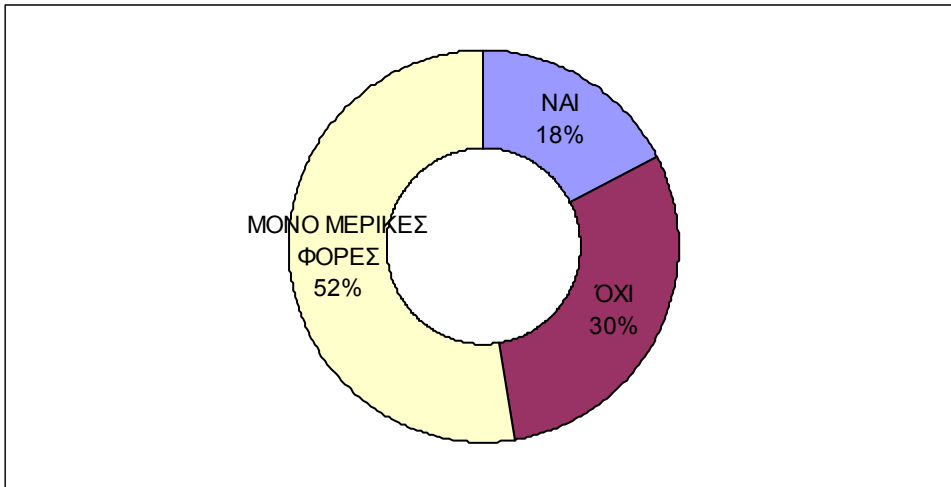
10) Κατανομή βάση ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας



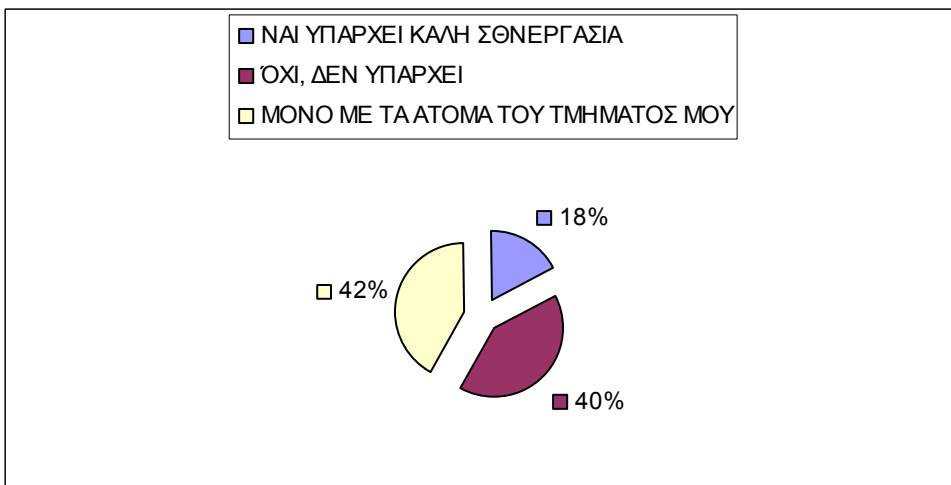
11) Ποσοστό ικανοποίησης από τις συνθήκες διαμονής που προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα στους εργαζόμενους της



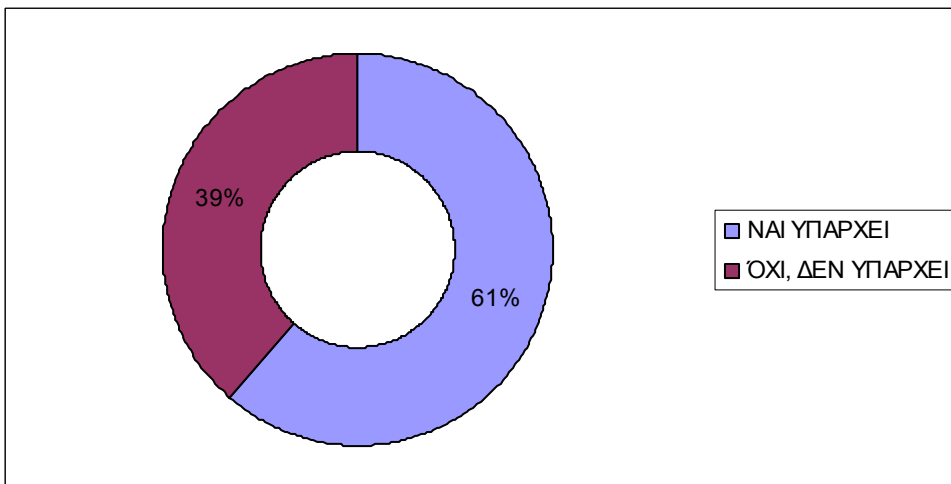
12) Ποσοστό ικανοποίησης από την ποιότητα διατροφής που προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα στους εργαζόμενους της



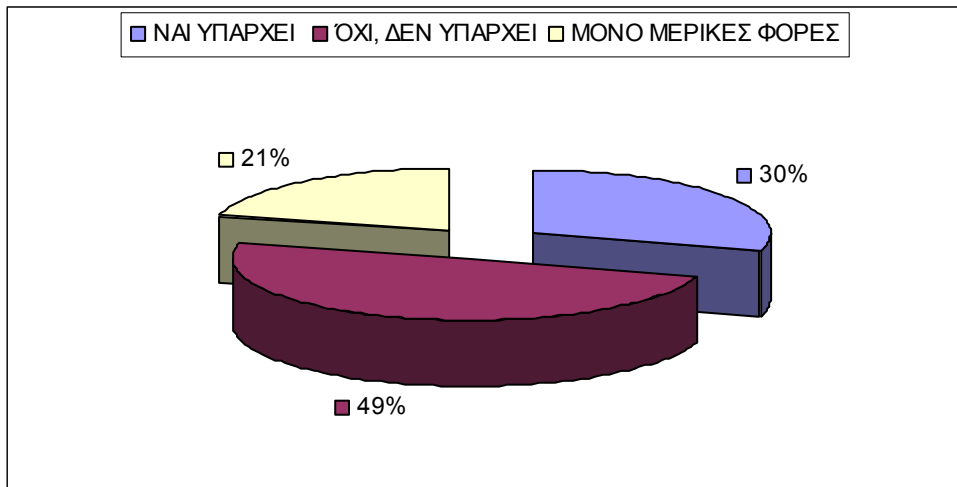
13) Διερεύνηση του παράγοντα καλή συνεργασία με τους συναδέλφους



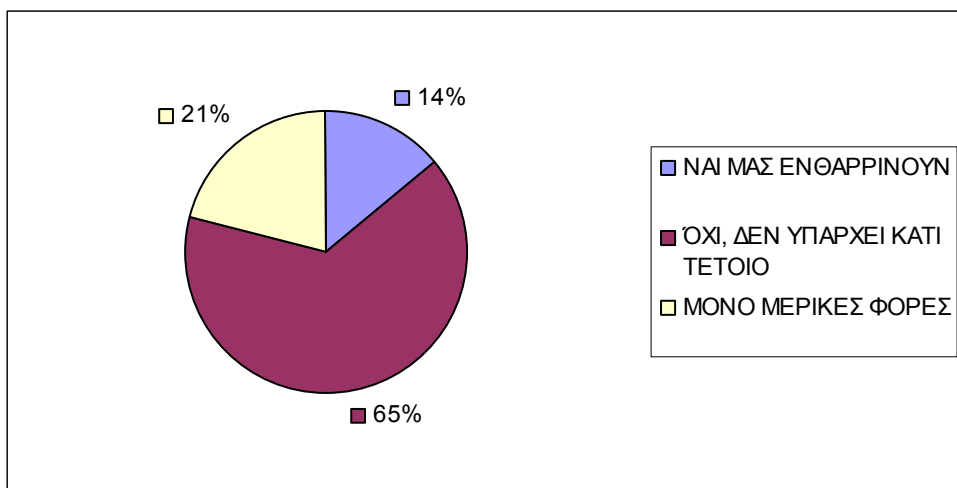
14) Ποσοστό εργαζομένων που πιστεύουν πως υπάρχει καλή καθοδήγηση και επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο τους



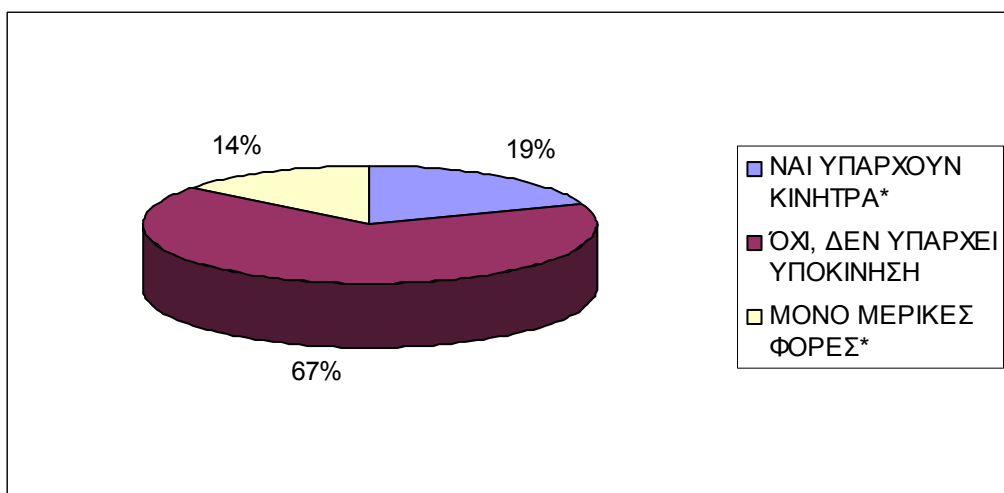
15) Διερεύνηση της πολιτικής «ανοιχτή πόρτα» με βάση της ελευθερίας του προσωπικού να αναφέρει τα παράπονα/ προβλήματα του στην ανώτερη διοίκηση



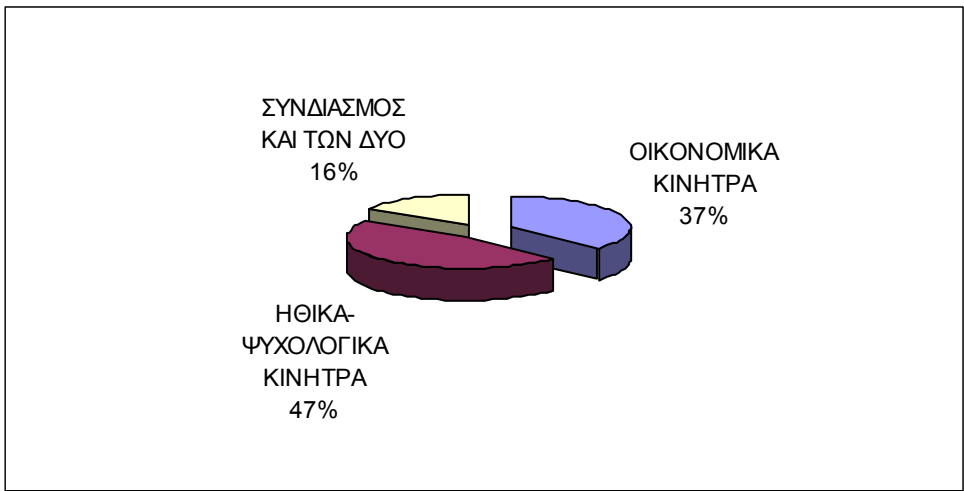
16) Διερεύνηση του παράγοντα ενθάρρυνση των εργαζομένων να κάνουν προτάσεις για βελτίωση για τη εργασία τους



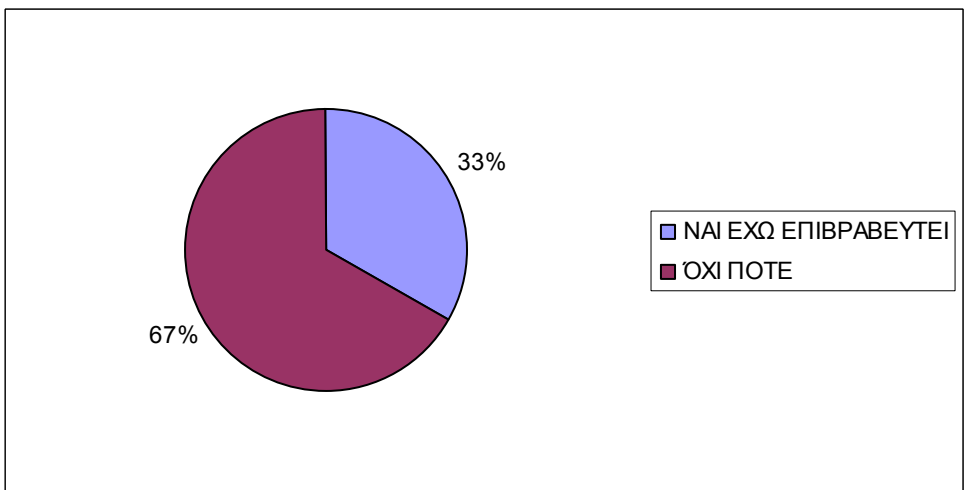
17) Διερεύνηση του παράγοντα Υποκίνησης εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας τους



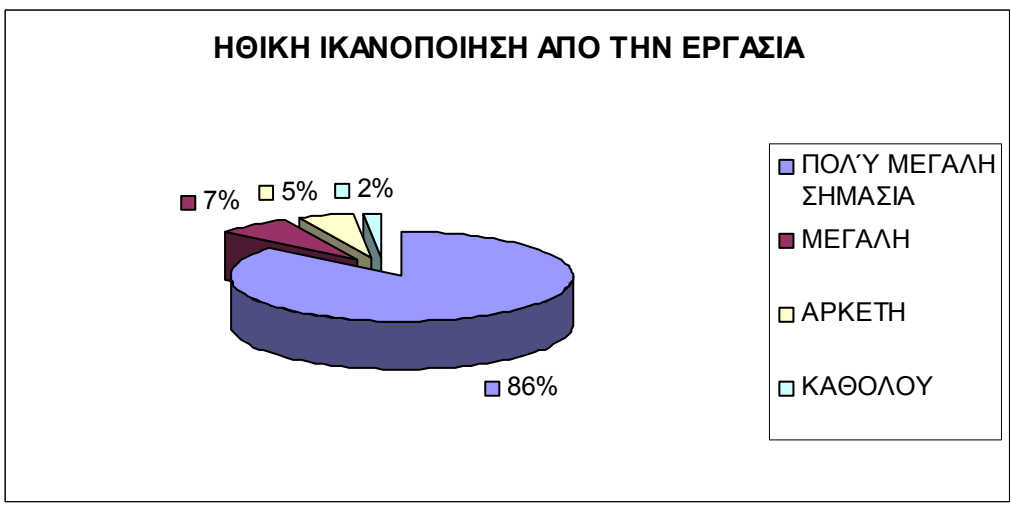
* Το 33% των εργαζομένων που απάντησαν πως εφαρμόζονται πολιτικές υποκίνησης, κατηγοριοποιούν αυτά τα κίνητρα ως:



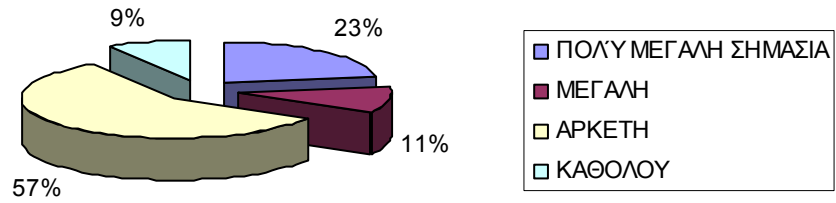
18) Ποσοστό εργαζομένων που έχουν επιβραβευτεί για την καλή του απόδοση



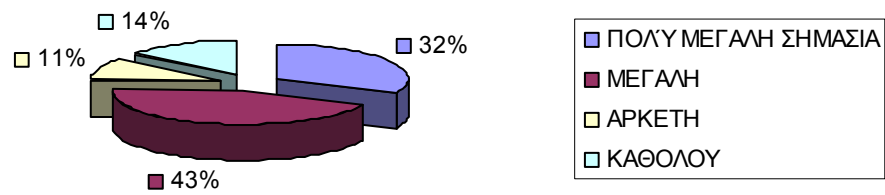
19) Κατανομή των ηθικών και ψυχολογικών κινήτρων με βάση την σημασία τους για τον κάθε εργαζόμενο



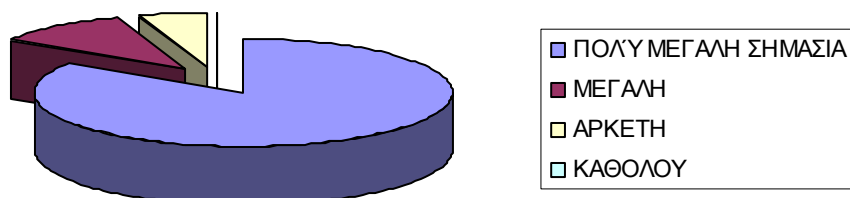
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

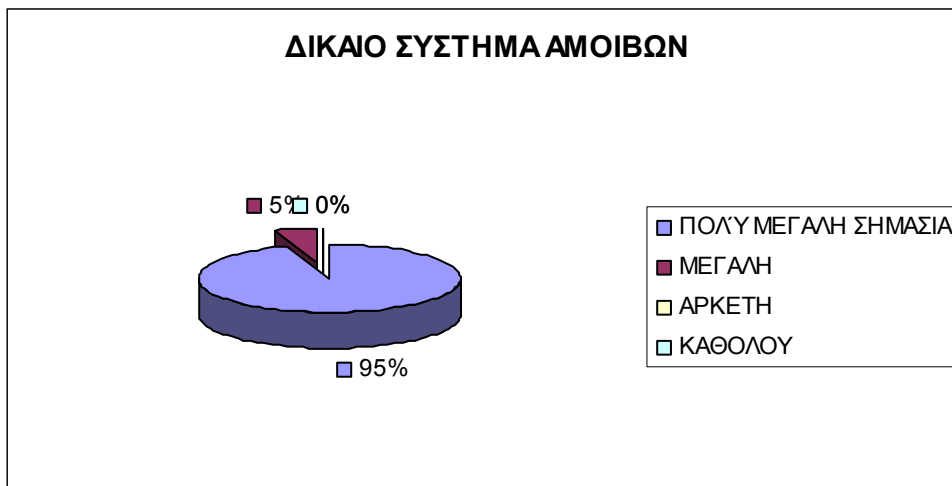


ΗΘΙΚΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΑΣ

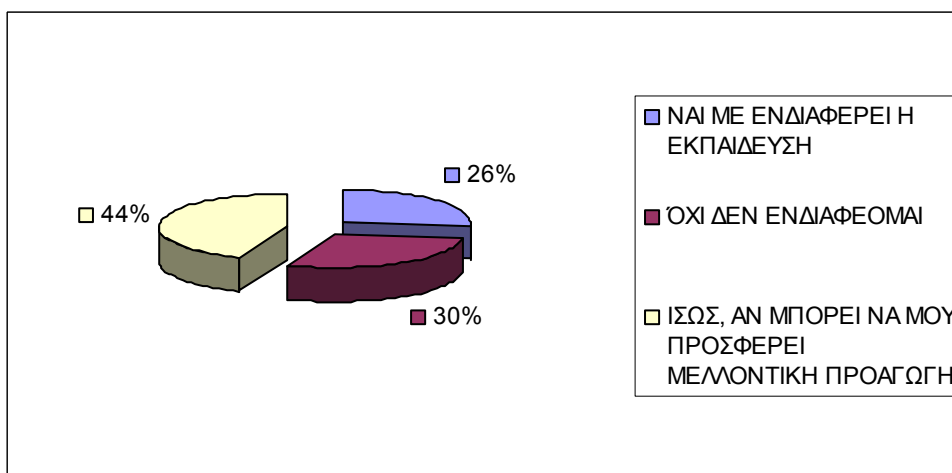


ΔΙΚΑΙΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΕ

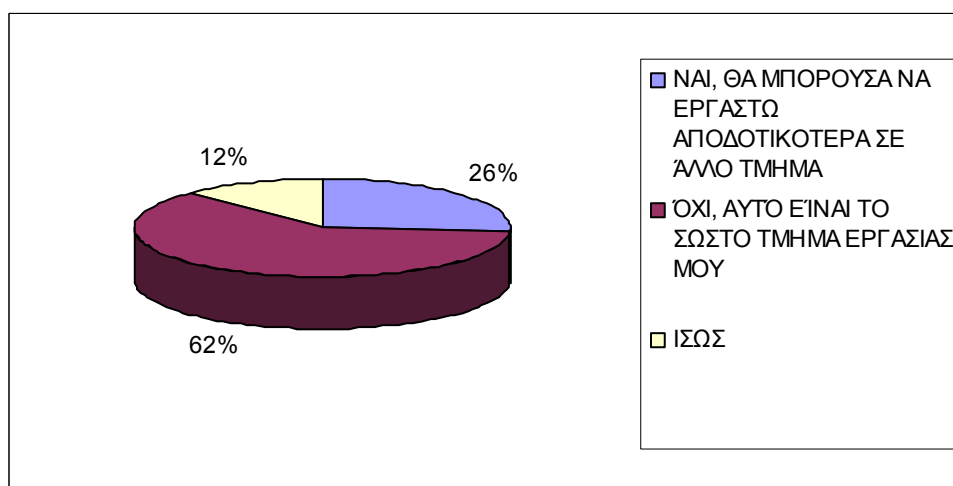




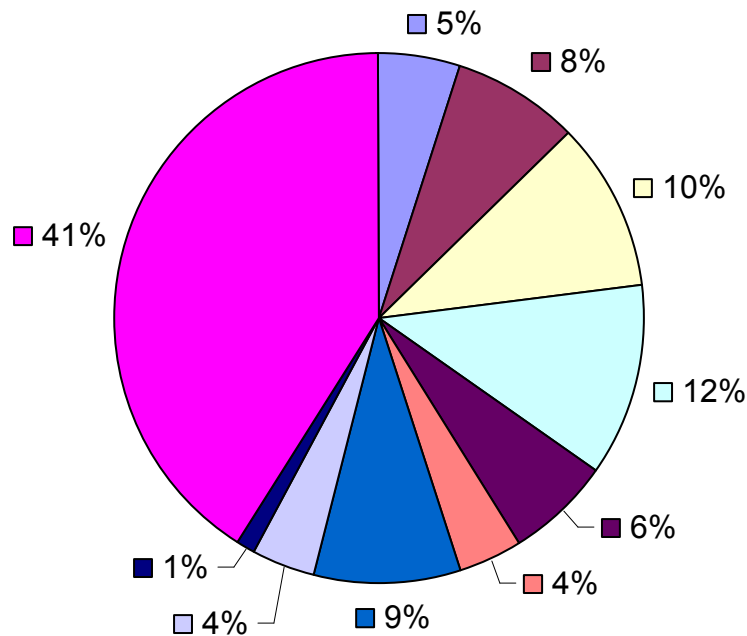
20) Διερεύνηση του παράγοντα «περεταίρω εκπαίδευση» που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, με βάση τη σημασία του για τους εργαζόμενους



21) Ποσοστό εργαζομένων που πιστεύουν πως θα μπορούσαν να εργαστούν αποδοτικότερα σε άλλο τμήμα του ξενοδοχείου

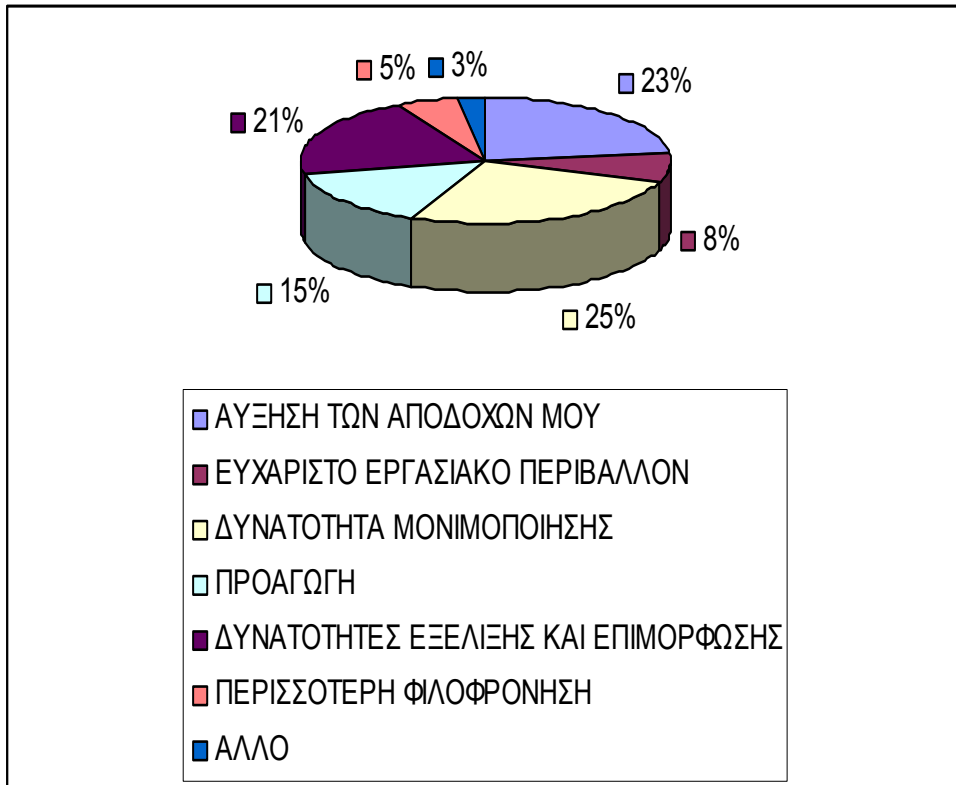


22) Η γνώμη των εργαζομένων για τα λάθη της διοίκηση που αφορούν την παραγωγικότητά τους (ανοιχτή ερώτηση)



- ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΜΑΣ
- ΔΕΝ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΠΟΤΕ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ
- ΔΕΝ ΜΑΣ ΔΙΝΟΥΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΑΝΑΛΟΓΕΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΣ
- ΣΗΜΕΙΩΝΟΥΝ ΜΟΝΟ ΤΑ ΛΑΘΗ ΜΑΣ ΚΑΙ ΠΟΤΕ ΤΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ ΜΑΣ
- ΔΕΝ ΜΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΓΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ
- ΔΕΝ ΕΧΟΥΜΕ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΟΥΜΕ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ
- ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ
- ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΣΗΜΑΝΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΑΣ
- ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΜΕΓΑΛΑ ΛΑΘΗ
- ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ

23) Κατανομή με βάση των σημαντικότερων κίνητρων που παρακινούν τους εργαζόμενους να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και να αυξάνουν την παραγωγικότητα και την απόδοσή τους



8.2. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2011 για τις ανάγκες της παρούσας πτυχιακής εργασίας, συμμετείχαν 57 εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι οποίοι αποτελούν το αντιπροσωπευτικό δείγμα της έρευνας. Με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτούμενων, προέκυψε πως το 63% του ανθρώπινου δυναμικού είναι γυναίκες και το 37% είναι άντρες. Δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό και σχεδόν τα 2/3 του απασχολούμενου προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο σήμερα είναι γυναίκες, γεγονός που σημαίνει πως για να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα υποκίνησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στις ανάγκες των εργαζόμενων γυναικών, οι οποίες μπορεί να αφορούν την οικογένεια τους, τις συνθήκες εργασίας κλπ

Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων- το 37% είναι μεταξύ 29 και 39 χρονών, ακολουθεί η ομάδα των νέων μεταξύ 18 και 28 χρονών με ποσοστό 33% και στην συνέχεια με ποσοστό 23% είναι οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας μεταξύ 40 και 50 χρονών. Τα παραπάνω ποσοστά δεν έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει πως στο ξενοδοχειακό κλάδο επί το πλείστον εργάζονται άτομα νεαρής και μέσης ηλικίας. Τα άτομα αυτά βρίσκονται στην πιο δημιουργική τους ηλικία και οι ανάγκες τους αφορούν είτε την εξέλιξη τους, την περαιτέρω επιμόρφωση και τις μεγάλες επαγγελματικές τους προσδοκίες, είτε έχουν σχέση με την δημιουργία της οικογενείας τους.

Αυτό που πρέπει να σημειώσουμε είναι πως το ποσοστό των εργαζομένων με ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών είναι ελάχιστο (μόνο 7%) σε σχέση με το σύνολο και αφορά εργαζόμενους σε ορισμένα πόστα (π.χ. Συντήρηση και Κουζίνα), τα οποία απαιτούν συγκεκριμένες γνώσεις για την λειτουργικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την ηλικιακή ομάδα ενδιαφέρονται να έχουν μια σταθερή και σίγουρη θέση εργασίας και να λαμβάνουν δίκαιες αποδοχές, ανάλογες με την εμπορεία και την προϋπηρεσία τους.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό 45% είναι άγαμοι, 18% είναι διαζευγμένοι και το υπόλοιπο 37% είναι έγγαμοι. Επομένως είναι προφανές πως οι ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν εποχιακά μόνο την θερινή σαιζόν σε γενικές γραμμές προτιμούν να προσλάβουν άτομα νεαρής ηλικίας, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις, οι οποίοι ευκολότερα μετακομίζουν σε διαφορετικό τόπο από αυτό της μόνιμης κατοικίας τους και δεν δικαιούνται βάση νόμου πρόσθετες παροχές όπως είναι το οικογενειακό επίδομα.

Η καταγωγή των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν εποχιακά στην Ελλάδα ποικίλει με μεγαλύτερο το ποσοστό των ελλήνων- 35%, ακολουθούν οι αλβανοί με 23%, οι βούλγαροι με 19%, οι πολωνοί με 5%, οι ρουμάνοι με 7% και το 11% του προσωπικού προέρχεται από άλλες χώρες όπως Ρωσία, Ουκρανία, Σερβία, Τσεχία κ.α. Παρότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος της ερευνάς σε σύγκριση με τις άλλες εθνικότητες φαίνεται να είναι έλληνες, στην πραγματικότητα αντιστοιχεί μόνο στο 1/3 των συνολικά απασχολούμενων υπαλλήλων στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία. Η Ελλάδα φημίζεται για την περίφημη «Ελληνική φιλοξενία», αλλά από την άλλη πλευρά συγκαταλέγεται στις χώρες με υψηλό ποσοστό απασχόλησης αλλοδαπών εργαζομένων στον τουρισμό όπως φαίνεται και από την ερευνά μας. Η αιτία που δημιουργεί αυτό το φαινόμενο κρύβεται είτε στην προσφορά χαμηλών μισθών εκ μέρους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για ιεραρχικά χαμηλές θέσεις εργασιών που δεν απαιτούν κάποια ειδικευση, είτε στην προσφορά «ενιαίου μισθού», το οποίο δεν αναλογεί στις αποδοχές βάση νόμου και συλλογικών συμβάσεων και πολλές φορές αφορά εποχιακή εργασία χωρίς μέρες ανάπαυσης.

Η κατανομή του προσωπικού με βάση την εκπαίδευση τους μας δείχνει, πως το μεγαλύτερο ποσοστό 48% έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 32% έχει κάνει πτυχιακές σπουδές, μόνο το 4% των εργαζομένων έχουν προχωρήσει την κατάρτιση τους σε μεταπτυχιακές σπουδές και ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό- το 16% έχει τελειώσει μόνο το Δημοτικό. Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας δείχνουν πως μόνο το 36% των εργαζομένων έχουν λάβει κάποια ειδικευση και πως δυστυχώς από αυτούς μόνο το 23% έχουν επαγγελματική τουριστική κατάρτιση. Πρέπει να σημειώσουμε πως μέσα σ' αυτό το ποσοστό περιλαμβάνονται και οι μαθητευόμενοι έλληνες και αλλοδαποί, που εκτελούν την υποχρεωτική επαγγελματική πρακτική τους σε ξενοδοχειακή μονάδα. Σε σύγκριση με παλιές έρευνες και συγκεκριμένα με μια παρόμοια έρευνα που πραγματοποιήθηκε 6 χρόνια πριν- το 2005 από την Ζουρούδη Καλλιόπη⁶³, η οποία αναφέρει πως το “μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων αποτελείται από απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (55%), απόφοιτους ΙΕΚ (15%), τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (25%) και 5 % απόφοιτοι μεταπτυχιακού”, παρατηρούμε πως τα αποτελέσματα δεν έχουν ιδιαίτερα μεγάλη διαφορά, εκτός της αύξηση του ποσοστού των ατόμων που έχουν μόνο βασική πρωτοβάθμια εκπαίδευση και αποτελούν το χαμηλόμισθο εργατικό δυναμικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

⁶³ Ζουρούδη Καλλιόπη, «Οι ανθρώπινες σχέσεις και η συμπεριφορά του προσωπικού ως παράγον βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»- Πτυχιακή εργασία 2005. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2005/Zouroudi/attached-document/2005Zouroudi.pdf>

Με εξαίρεση του 23% των ερωτώντων που δεν γνωρίζουν άλλη γλώσσα εκτός ελληνικά (και την μητρική τους γλώσσα αν είναι αλλοδαποί), οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο μιλούν έστω και μια ξένη γλώσσα. Το 18% από αυτούς μιλούν δυο ξένες γλώσσες (π.χ. Αγγλικά και Γερμανικά ή Ιταλικά) και το 9% ξέρει πάνω από δυο ξένες γλώσσες. Οι τελευταίες δυο κατηγορίες αφορούν αποκλειστικά το τμήμα υποδοχής και τις θέσεις προϊσταμένων των τμημάτων του ξενοδοχείου. Οι ξένες γλώσσες που προτιμούνται είναι τα αγγλικά ως βασική ξένη γλώσσα, τα ιταλικά λόγω το ότι η Σαντορίνη, όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα προσελκύει σε μεγάλο ποσοστό Ιταλούς τουρίστες, ακλουθούν τα γερμανικά και τα γαλλικά με μικρότερο ποσοστό και άλλες ξένες γλώσσες όπως ρωσικά, ισπανικά κ.α. Η αδυναμία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων της διάταξης των ξένων γλωσσών κρύβεται στο ότι αντιπροσωπεύουν αποκλειστικά το Target Group των τουριστών που επισκέπτονται την Σαντορίνη και διαφέρουν κατά πολύ για άλλους τουριστικούς προορισμούς (π.χ. Κρήτη, όπου τα ρωσικά πλέον είναι απαραίτητη ξένη γλώσσα σε κάποιες τουριστικές περιοχές).

Το 65% του δείγματος της έρευνας εργάζεται πάνω από 5 χρόνια στον ξενοδοχειακό κλάδο, το υπόλοιπο 26% εργάζεται από 2 μέχρι και 5 χρόνια σε ξενοδοχεία και το 9% εργάζεται συγκεκριμένα για πρώτη φορά σε ξενοδοχειακή μονάδα, χωρίς απαραίτητα να εργάζεται για πρώτη φορά γενικά. Τα αποτελέσματα αυτά μας δείχνουν πως μόνο ένα μικρό ποσοστό δεν έχει μεγάλη εργασιακή εμπειρία στον ξενοδοχειακό τομέα, αλλά οι περισσότεροι από αυτούς είναι φοιτητές ή απόφοιτοι τουριστικών σχολών ή ΤΕΙ τουριστικών επιχειρήσεων, πράγμα που σημαίνει πως είτε πληρώνονται ως μαθητευόμενοι, είτε εργάζονται με το βασικό μισθό που αναλογεί στο πόστο εργασίας τους, χωρίς επιδόματα για προϋπηρεσία.

Η κινητικότητα του προσωπικού αποτελεί βασική παράμετρος για την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και βασικός δείκτης για την αποδοτική υποκίνηση εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την πρωτογενούς έρευνα μας δείχνουν πως το 60% του προσωπικού εργάζεται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο από 2 έως 5 χρόνια, το 26% εργάζεται πάνω από 5 χρόνια εκεί ενώ 14% είναι ο δείκτης κινητικότητας του προσωπικού για το τελευταίο έτος.

Οι εργαζόμενοι των τμημάτων των ξενοδοχειακών μονάδων που έλαβαν μέρος στην έρευνα συμμετείχαν με μεγαλύτερο ποσοστό από το τμήμα του Housekeeping (38%) και τα επισιτιστικά τμήματα (29%), όπου απασχολείται και ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ακολουθεί το τμήμα Υποδοχής και Κρατήσεων (18%) και τα άλλα τμήματα με μικρότερα ποσοστά. Αυτή η ερώτηση αποσκοπεί στο να καταλάβουμε τις διαφορετικές απόψεις και ανάγκες των εργαζομένων των διαφορετικών τμημάτων του ξενοδοχείου, λόγω το ότι κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας έχει διαφορετικό ρόλο, ευθύνες, συνθήκες εργασίας και επομένως τα αποτελεσματικά κίνητρα θα είναι διαφορετικά για κάθε τμήμα ξεχωριστά.

Σε μια εποχή όπου τίποτα δεν είναι δεδομένο και τα αύριο μπορεί να φέρει πολλές δυσάρεστες εκπλήξεις στον επαγγελματικό τομέα, η πλειοψηφία των ξενοδοχοϋπαλλήλων δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους. Μόνο το 26% του δείγματος της έρευνας δήλωσε πως οι αποδοχές τους δεν ανταποκρίνονται στην προσφερόμενη εργασία και είναι πολύ χαμηλότερες από αυτά που περίμεναν. Οι εργαζόμενοι που απάντησαν αρνητικά εργάζονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του ξενοδοχείου (λαντζιέρηδες, καμαριέρες, βοηθοί).

Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο κάθε τμήμα, το μεγαλύτερο ποσοστό(74%) νοιώθει ικανοποιημένο από τις συνθήκες που επικρατούν, ενώ το 26% πιστεύουν πως θα μπορούσαν να βελτιωθούν, οργανώνοντας τα πόστα εργασίας με πιο λειτουργικό τρόπο με σκοπό την εξοικονόμηση ενέργειας, προσπάθειας και χρόνου. Ένα πιθανό κίνητρο σε κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες παρουσιάζουν τέτοια αποτελέσματα, θα μπορούσε να είναι η καλύτερη οργάνωση των τμημάτων και των πόστων εργασίας και αποτελεσματικότερη περιγραφή εργασίας (Job Description).

Στην ερώτηση που αφορά τις συνθήκες διαμονής που προσφέρει το ξενοδοχείο στους εργαζομένους μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό (5%) δήλωσε πως είναι ευχαριστημένο από τις συνθήκες διαμονής, ενώ το 55% των ερωτώντων δεν τις βρίσκει κατάλληλες για διαμονή. Το υπόλοιπο 44% δήλωσε πως μένει εκτός ξενοδοχείου. Το μεγάλο ποσοστό της αρνητικής απάντησης σ' αυτήν την ερώτηση υποδηλώνει πως η αναβάθμιση και η βελτίωση των συνθηκών διαμονής του προσωπικού, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα είδος υποκίνησης.

Στην αντίστοιχη ερώτηση που αφορά την ποιότητα διατροφής του προσωπικού, μόνο το 18% είναι ικανοποιημένο από το φαγητό προσωπικού, το 52% απάντησε πως μονό μερικές φορές το φαγητό είναι ικανοποιητικό, ενώ το 30% δεν το θεωρεί κατάλληλο και πολλές φορές δεν χρησιμοποιεί το δικαίωμα της διατροφής που έχει.

Τα αποτελέσματα που πρόεκυψαν από την ερώτηση αν υπάρχει καλή συνεργασία με τους συναδέλφους μας δείχνουν πως μόνο το 18% απάντησε θετικά, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (40%) απάντησε αρνητικά και το 42% θεωρεί πως υπάρχει καλή συνεργασία μόνο με τα άτομα του ίδιου τμήματος. Από την άλλη πλευρά το δείγμα της έρευνας αξιολόγησε με μεγάλο ποσοστό (61%) πως υπάρχει καλή καθοδήγηση και επικοινωνία το τους άμεσους προϊσταμένους. Αυτές οι απαντήσεις μας οδηγούν σε ένα συμπέρασμα, ότι στις ξενοδοχειακές μονάδες δεν υπάρχει καλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ τμημάτων, πράγμα το οποίο εμποδίζει την συνολική προσπάθεια και την ομαδική εργασία.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχοϋπαλλήλων (49%) δεν αισθάνονται ελεύθεροι να αναφέρουν τα παράπονα και τα προβλήματα τους στην ανώτερη διοίκηση, ενώ ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό 65% δηλώνει πως δεν υπάρχει ενθάρρυνση των εργαζομένων να κάνουν προτάσεις για βελτίωση που αφορούν είτε τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, είτε την εξοικονόμηση ενεργείας ή πρώτων υλών. Η ενθάρρυνση του προσωπικού να συμμετέχουν με προτάσεις και ιδέες, ως μέθοδος υποκίνησης δεν εφαρμόζεται στο κατάλληλο βαθμό και οι εργαζόμενοι αισθάνονται απλώς υπάλληλοι που εκτελούν ορισμένες εντολές, χωρίς να αισθάνονται μέρος του οργανισμού και επομένως δεν υιοθετούν τους στόχους της επιχείρησης.

Η διερεύνηση του παράγοντα υποκίνησης εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας τους έδειξε πως το 67% των ξενοδοχοϋπαλλήλων δεν θεωρούν πως εφαρμόζονται πολιτικές υποκίνησης, το 19% απάντησε πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέχουν κίνητρα, ενώ το 14% θεωρεί ότι αυτά τα κίνητρα προσφέρονται μόνο κάποιες φορές, όταν μεγαλώνει το φόρτο εργασίας και επομένως αυξάνεται η νόρμα παραγωγής. Το 33% (19%+14%) που απάντησαν θετικά πως εφαρμόζονται πολιτικές υποκίνησης ακόμα και μερικές μόνο φορές, κατηγοριοποίησαν αυτά τα κίνητρα στο μεγαλύτερο ποσοστό τους 47% ως ηθικά- ψυχολογικά κίνητρα, το 37% ως οικονομικά κίνητρα και το 16% ως συνδυασμός και των δύο.

Μια παλαιότερη έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε το 2006 από τον Πενθερουδάκη Χρήστο⁶⁴ με σκοπό τη διερεύνηση της παρακίνησης ως παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας, αναφέρει πως "το 40% των επιχειρήσεων δεν εφαρμόζουν κανένα κίνητρο, διότι κατά την άποψη τους αυτό δεν πρόκειται να βοηθήσει καθόλου την επιχείρηση". Τα είδη κινήτρων που εφαρμόζονται σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα η πρώτη με ποσοστό 31% είναι η ηθική επιβράβευση, ακολουθούν η προαγωγή και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με ίδιο ποσοστό και το 18% αφορά οικονομικά κίνητρα.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα της έρευνας του 2006 παρατηρούμε πως το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζουν πρακτικές υποκίνησης έχει αυξηθεί κατά πολύ, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των κινήτρων που εφαρμόζονται σύμφωνα και με τις δυο έρευνες είναι τα ηθικά- ψυχολογικά κίνητρα, τα οποία έχουν χαμηλό κόστος για την επιχείρηση και ταυτόχρονα επηρεάζουν θετικά σε πολύ μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η επόμενη ερώτηση της ερευνάς μας, δείχνει πως μόνο το 33% των ξενοδοχοϋπαλλήλων έχουν λάβει έστω και μια φορά κατά την εργασιακή τους πορεία κάποια επιβράβευση που αφορά την απόδοσή τους, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό 67% δεν έχουν επιβραβευτεί ποτέ.

Στην ερώτηση 19 ζητήθηκε από τους εργαζομένους στον ξενοδοχειακό κλάδο να βαθμολογήσουν κάποια ηθικά και ψυχολογικά κίνητρα ανάλογα με την σημασία που έχουν αυτά για τον καθένα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι δίνουν πολύ μεγάλη και καθοριστική σημασία στην ηθική ικανοποίηση από την εργασία, στη δίκαιη αξιολόγηση της προσφερόμενης εργασίας και στο δίκαιο σύστημα αμοιβών. Μεγάλη σημασία ως αποτελεσματική μέθοδος υποκίνησης έδωσαν και στην ηθική επιβράβευση των εργαζομένων για την αύξηση της απόδοσής τους. Αυτά τα αποτελέσματα πρέπει να λυθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος υποκίνησης, λόγω της μεγάλης σημασίας που έχουν για τους εργαζομένους και το χαμηλό και πολλές φορές μηδαμινό κόστους που έχουν για την ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Το 26% των εργαζομένων απάντησαν πως ενδιαφέρονται για περαιτέρω εκπαίδευση που μπορεί να τους προσφέρει η επιχείρηση ως μέθοδος υποκίνησης, το 30% απάντησαν αρνητικά και το υπόλοιπο 44% απάντησαν πως τους ενδιαφέρει μόνον αν αυτή η επιμόρφωση τους προσφέρει μελλοντική προαγωγή, μετάθεση σε καλύτερο πόστο εργασίας ή συσχετίζεται με την αύξηση των αμοιβών τους.

⁶⁴ Πενθερουδάκης Χρήστος, « Η παρακίνηση ως παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις», Πτυχιακή εργασία 2006
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2006/Pentheroudakis/attached-document/2006Pentheroudakis.pdf>

Δεδομένο πως η έρευνα μας έδειξε ότι το μορφωτικό επίπεδο του μεγαλύτερου ποσοστού των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο αφορά μια βασική μόρφωση και καμία ειδίκευση, ούτε κάποια τουριστική και ξενοδοχειακή εκπαίδευση, η προσφορά εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στους εργαζόμενους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως άλλο ένα αποτελεσματικό κίνητρο, το οποίο θα προσφέρει στους εργαζόμενους περεταίρω γνώσεις και περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη.

Η αύξηση της παραγωγικότητας και η διατήρηση της καλής αποδοτικότητας των ξενοδοχοϋπαλλήλων απαιτεί την τοποθέτηση του σωστού άτομου στην σωστή θέση. Η έρευνα μας έδειξε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (62%) είναι ευχαριστημένοι με το πόστο εργασίας τους, το 12% απάντησαν πως ίσως θα μπορούσαν να εργαστούν πιο αποτελεσματικότερα σε άλλο πόστο εργασίας και το 26% με σιγουριά δήλωσε πως η αποδοτικότητα τους θα μπορούσε να αυξηθεί κατά πολύ αν εργαζόταν σε άλλο πόστο. Ίσως μια μεταγραφή τους σε άλλο τμήμα, ή άλλο πόστο εργασίας θα αποτελούσε μια αποτελεσματική μέθοδος υποκίνησης, η οποία θα έδινε την ευκαιρία σ'αυτούς τους εργαζόμενους να αναδείξουν πλήρως τις γνώσεις και τις ικανότητες τους.

Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι κλήθηκαν να κάνουν ανοιχτή κριτική για το τρόπο διοίκησης που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και για τα μεγαλύτερα λάθη που κάνουν τα υπεύθυνα διοικητικά στελέχη και τα οποία αφορούν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η μορφή της ερώτησης ήταν ανοιχτή και έδινε περιθώριο στον ερωτώμενο να σκεφθεί και να διατυπώσει τη δική του άποψη, στάση, κριτική. Το αρνητικό στοιχείο αυτού του τύπου ερώτησης είναι πως το 41% των εργαζομένων δεν έδωσαν κάποια απάντηση. Το 1% δήλωσαν πως δεν υπάρχουν μεγάλα λάθη εκ μέρους της διοίκησης που αφορούν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ το 4% δεν πιστεύουν πως τα λάθη της διοίκησης έχουν κάποια σχέση με την υποκίνηση εργαζομένων. Το μεγαλύτερο λάθος σύμφωνα με τους ξενοδοχοϋπαλλήλους είναι ότι η διοίκηση δίνει μεγάλη σημασία στα λάθη τους και όχι στις επιτυχίες τους (12%), 5% πιστεύουν πως δεν υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειας τους, 10% δεν είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές αποδοχές τους σε σχέση με τις απαιτήσεις της διοίκησης για αύξηση της παραγωγικότητας τους και 8% απάντησαν πως το μεγαλύτερο λάθος της διοίκησης είναι η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, λόγω το ότι ποτέ δεν εξετάζουν τα προβλήματα από την πλευρά των εργαζομένων.

Το 4% του δείγματος της έρευνας νιώθουν εγκλωβισμένοι από τους κανόνες που επικρατούν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και δηλώνουν πως δεν έχουν δικαίωμα να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Κάποιοι θεωρούν ότι το μεγαλύτερο λάθος της επιχείρησης είναι ότι δεν προσφέρει περιθώριο για εξέλιξη και κατά συνέπεια δεν μπορεί να διατηρήσει στον εργατικό της δυναμικό άτομα ικανά, με δεξιότητες και γνώσεις, τα όποια αναζητούν αυτή την ευκαιρία για εξέλιξη σε άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (10%) από αυτούς που απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση πιστεύει πως το μεγαλύτερο λάθος της διοίκησης είναι πως δεν εφαρμόζει κατάλληλο σύστημα υποκίνησης!

Η τελευταία ερώτηση μας βοηθά στο να κατανοήσουμε τα σημαντικότερα κίνητρα, ανάλογα με τις ανάγκες των ξενοδοχοϋπαλλήλων σε μικρομεσαίες εποχιακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα οποία αποτελούν τη βάση ενός αποτελεσματικού συστήματος υποκίνησης εργαζομένων σε τέτοιου τύπου επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τα σημαντικότερα κίνητρα για την βελτίωση της παραγωγικότητας είναι η αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων (23%) και η δυνατότητα μονιμοποίησης στην ξενοδοχειακή μονάδα (25%). Ακολουθούν τα κίνητρα που προσφέρουν στους εργαζομένους την δυνατότητα εξέλιξης και επιμόρφωσης με 21% και την ευκαιρία για προαγωγή με 15%. Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων με κάποιο είδος φιλοφρόνησης επίσης βρίσκονται ανάμεσα στα σημαντικά κίνητρα σύμφωνα με τους ξενοδοχοϋπαλλήλους. Άλλα κίνητρα που ανέφεραν οι εργαζόμενοι αφορούν τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων, βελτίωση των συνθηκών διαμονής και της ποιότητας διατροφής.

Η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να γνωρίζει πως η ανάγκη παράγει τα κίνητρα, τα οποία οδηγούν στον προσδιορισμό κάποιων στόχων, που δεν είναι τίποτε άλλο από την κάλυψη της ίδιας της ανάγκης. Η πραγματοποίηση του στόχου στη συνέχεια οδηγεί στην κάλυψη της ανάγκης που τον δημιούργησε και στην κατάργηση του κινήτρου, εφόσον πραγματοποίησε το έργο του. Η υποκίνηση, βέβαια, είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, διαστάσεις του οποίου αποτελούν μια ποικιλία εξωτερικών και εσωτερικών μεταβλητών, που μεταβάλλονται και απαιτούν συνεχής διερεύνησης και εντοπισμό τους, για να αποτελέσουν στη συνέχεια τη βάση για τον σχεδιασμό ενός νέου, αποτελεσματικού συστήματος υποκίνησης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όλη η διαδικασία της υποκίνησης των εργαζόμενων αποτελεί ένα περίπλοκο πλέγμα μεταξύ των αναγκών του εργαζόμενου από τη μια πλευρά και από την άλλη των στόχων της επιχείρησης. Ανάμεσα στους δυο παράγοντες βρίσκονται τα κίνητρα, τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση για να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αύξηση της εργασιακής του παραγωγικότητας.

Ο ανθρώπινος συντελεστής είναι το έμψυχο και δυναμικό στοιχείο της επιχείρησης, με συναισθήματα και επιθυμίες, με βούληση και πρωτοβουλία, με δυναμική και δημιουργική σκέψη, με αξίες, συνήθειες, προσδοκίες και κίνητρα. Είναι απαραίτητο πλέον τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις, να προσεγγίσουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό και να το δραστηριοποιήσουν να λειτουργεί ομαδικώς προς όφελος της επιχείρησης, μέσω κατάλληλης υποκίνησης και μιας αποδεκτής ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η χρησιμότητα της εργασίας που προσφέρει το άτομο, αναγνωρίζεται από την επιχείρηση κυρίως μέσω της πληρωμής της εργασίας του. Βασικός παράγοντας που αφορά την ικανοποίηση του εργαζομένου από τις οικονομικές απολαβές του είναι η ορθή αξιολόγηση έργου προσωπικού και την εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών. Με αυτό τον τρόπο, ο άνθρωπος αποκτά το αίσθημα της αξίας του για την επιχείρηση και την κοινωνία.

Οι εργαζόμενοι όμως δεν έχουν μόνο οικονομικές ανάγκες, αλλά και ανάγκες κοινωνικές, ψυχολογικές και αυτό-ολοκλήρωσης, τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν μέσα από την εργασία τους. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να είναι επιτυχημένοι, καλοί και δυνατοί και επιζητούν απεγνωσμένα την αναγνώριση, την αποδοχή και την έγκριση από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η διαδικασία κάλυψης των αναγκών είναι αδιάκοπη- μόλις καλυφθούν κάποιες ανάγκες, το άτομο στρέφεται αυτόματα στην κάλυψη κάποιων άλλων επόμενων αναγκών. Η ταξινόμηση των αναγκών από την άλλη πλευρά επηρεάζεται από κοινωνικά και δημογραφικά στοιχεία του ατόμου (τόπος κατοικίας, κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο, φύλο, ηλικία), την προσωπικότητά του, τις συναδελφικές σχέσεις, τη μορφή οργάνωσης στην οποία ανήκει κλπ.

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας έδειξαν πως στην σημερινή εποχή, στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν εφαρμόζονται πια συστήματα υποκίνησης εργαζομένων. Το

μεγαλύτερο ποσοστό εργαζόμενων είναι νεαρής ηλικίας και αναζητούν ευκαιρίες για εξέλιξη και επιμόρφωση, αναγνώριση από την επιχείρηση της συνεισφοράς τους σ' αυτήν, ανάληψη ευθύνης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, προαγωγή ως αναγνώριση της προσφοράς, δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων κ.α. Αν θέλει η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας να κινητοποιήσει την εργασιακή συμπεριφορά οφείλει να λάβει υπόψη τους το αίσθημα ασφάλειας που επιθυμούν να αισθάνονται οι εργαζόμενοι, που είναι ιδιαίτερα ισχυρό στην εποχή μας, γιατί η μονιμότητα αποτελεί στοιχείο που προσφέρει ουσιαστική αφοσίωση των εργαζόμενων στα καθήκοντα του σύμφωνα με την έρευνα.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αύξηση της παραγωγικότητας όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας είναι τα οικονομικά κίνητρα- οι υψηλοί μισθοί, οι συνθήκες εργασίας και διαμονής, (δηλαδή το φυσικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης) και η εργασιακή συμπεριφορά μεταξύ συναδέλφων και με τους προϊστάμενους. Όμως οι άνθρωποι δεν δουλεύουν μόνο για τη χρηματική ανταμοιβή αλλά και για να ικανοποιήσουν πολλές ακόμη ανάγκες τους, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες που νιώθει το άτομο και οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται μέσω της εργασίας του και προσφέρουν μια εσωτερική ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης που διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό ενός ξενοδοχείου πρέπει να προσπαθεί να διαγνώσει τις ανάγκες και τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, να έχει υπόψη του ότι το χρήμα δεν είναι το μόνο κίνητρο- πολλές φορές αποτελεσματικότερες όπως αποδεικνύεται είναι οι ηθικές επιβραβεύσεις. Πρέπει να θέτει στόχους που ενδιαφέρουν τους ξενοδοχοϋπαλλήλους, να αναγνωρίζει την επιτυχία τους και να κάνει το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό λόγο της προσφοράς εργασίας του, να καθιερώσει ανοικτή επικοινωνία και πλήρη πληροφόρηση προς τους υφισταμένους του, να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη και μάθηση, να δώσει ευθύνες και αυτονομία στον καθένα να πειραματισθεί και να προσπαθήσει να δημιουργήσει ομαδικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας. Απλοί μέθοδοι υποκίνησης που πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να έχει υπόψη του είναι να θυμάται τα επώνυμα όλων των υφισταμένων σας και να τους αποκαλεί με το μικρό τους όνομα, να επικοινωνεί άτυπα μαζί τους, να είναι εγκωμιαστικός, ακόμα και όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη, να επαινεί τους ανθρώπους δημοσίως και σε προσωπικό επίπεδο, να επαινεί καταστάσεις που είναι θετικές για το κοινό σύνολο, την προσπάθεια και τη σκληρή δουλειά για την επίτευξη των στόχων, όπως και για την επίτευξη των τελικών στόχων.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που, επιβεβαιώθηκε και από τις ανεπίσημες απαντήσεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, υπάρχει στον ξενοδοχειακό κλάδο ακόμα και πριν την έξαρση της οικονομικής κρίσης κρύβεται σε άγραφο κανόνα που επικρατεί κυρίως στα μικρομεσαία ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχιακά. Ο κανόνας αυτός ορίζει έναν ενιαίο μισθό, το οποίο ονομάζεται «μισθός συμφωνίας» και δεν ανταποκρίνεται στις συλλογικές συμβάσεις και στην εργατική νομοθεσία, λόγω το ότι προσφέρει συγκεκριμένο ποσό ανά μήνα (ανεξάρτητα αν ο μήνας έχει 30 ή 31 ημέρες), μικρότερα από αυτά που δικαιούται ο εργαζόμενος βάση νόμου και απαιτεί πολλές φορές εξάμηνη εργασία χωρίς καμία μέρα άναπαυσης, χωρίς να πληρώνονται επιδόματα, υπερωρίες κλπ. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις μειώνουν κατά πολύ το προσωπικό που απασχολούν και επομένως και τις ασφαλιστικές εισφορές προς το κράτος. Η άγνοια της κυβέρνησης που αφορά αυτό το θέμα είναι εγκληματική! Αυτό θεωρείται το κοινό μυστικό που όμως είναι γνωστό σε εργαζόμενους, εργοδότες, ελεγκτές του ΙΚΑ, επόπτες εργασίας, αστυνομικές αρχές και εννοείται στην Κυβέρνηση!

Η προτεραιότητα της πρωτογενούς ερευνάς και ταυτόχρονα η αδυναμία της είναι πως πραγματοποιήθηκε σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, όπου η αστάθεια της αγοράς εργασίας, ο φόβος των απολύσεων, οι μειώσεις των μισθών και η κατάργηση επιδομάτων δημιούργησαν ένα φόβο για το αύριο και φόβο στους εργαζομένους να διεκδικούν μισθούς και συνθήκες εργασίας που τους αναλογούν βάση εργατικής νομοθεσίας και συλλογικών συμβάσεων. Μια μελλοντική έρευνα μετά την ύφεση της οικονομικής κρίσης θα μπορούσε να παρακολουθήσει αν τα διοικητικά στελέχη στον ξενοδοχειακό κλάδο και οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων θα έχουν αλλάξει πρακτικές και θα έχουν αξιοποιήσει τη σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων, αν θα μπου σε εφαρμογή γνωστές θεωρίες και συστήματα υποκίνησης είτε με οικονομικά κίνητρα, είτε με ηθικά-ψυχολογικά κίνητρα, που δεν έχουν κανένα λειτουργικό κόστος αλλά συμβάλλουν καθοριστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και αν επιτέλους έχει καταργηθεί η πρακτική του «σταθερού μισθού». Στη σημερινή εποχή της ενεργείας, το μόνο κίνητρο που προσφέρεται είναι θέση απασχόλησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βασιλάκη Ν. Γεωργακοπούλου, Γιάννης Κούζης, (1993), "Σύνδεση αμοιβής Παραγωγικότητας. Προβλήματα και Προϋπόθεσης εφαρμογής. Ο Ρόλος της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης", Αθήνα
- Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, (1997), "Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού", Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, (1994), "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση", δεύτερη έκδοση, Αθήνα
- Καρμη Αθανασίου, (1981) "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού", Αθήνα
- Λαδόπουλος Ιορδάνης, (1995), "Θέματα διοίκηση προσωπικού & Διοίκηση Επιχειρήσεων", Αθήνα, Εκδόσεις Κ&Π Σμίλιας ΑΕΒΕ
- Λαλούμης Δημήτρης, (2002), "Management- Διοίκηση Ξενοδοχείων", Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης ΑΕ
- Λαλούμης Δημήτρης, Βασίλης Ρούμπας, (1996) "Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων", Αθήνα, εκδόσεις Interbooks
- Πατρινός Δημήτριος, (2005), "Μάνατζμεντ II. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού", Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση
- Σωτηριάδης Μάριος, (2005), "Οικονομικό Management Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων", πρώτη έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις Προπομπός
- Τεγόπουλος, Φυτράκης, "Ελληνικό Λεξικό", δεκάτη πέμπτη έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις Αρμονία
- Blake Robert, Mouton Jane, (1981), "Παραγωγικότητα- η Ανθρώπινη Πλευρά", Β έκδοση, βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril, (1983), "Οργάνωση και Διοίκηση-Μια στρατηγική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών", δεύτερη έκδοση, τόμος δεύτερος και τρίτος, εκδόσεις Παπαζήση
- Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2000), *Management, Barron's Educational Series Inc*, 3rd edition

Πτυχιακές εργασίες:

Ζουρούδη Καλλιόπη, «Οι ανθρώπινες σχέσεις και η συμπεριφορά του προσωπικού ως παράγον βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»- Πτυχιακή εργασία 2005.
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2005/Zouroudi/attached-document/2005Zouroudi.pdf>

Πενθερουδάκης Χρήστος, « Η παρακίνηση ως παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»- Πτυχιακή εργασία 2006
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2006/Pentheroudakis/attached-document/2006Pentheroudakis.pdf>

www.kybernografoi.gr
www.hotel-restaurant.gr
www.dratte.gr

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

1. ΦΥΛΟ ΑΝΤΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ
2. ΗΛΙΚΙΑ 18-28 29-39 40-50 50 ΚΑΙ ΑΝΩ
3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΑΜΟΣ/Η
 ΕΓΓΑΜΟΣ/Η
 ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η
4. ΧΩΡΑ ΚΑΤΑΓΩΓΗΣ ΕΛΛΑΔΑ
 ΑΛΒΑΝΙΑ
 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ
 ΡΟΥΜΑΝΙΑ
 ΠΟΛΩΝΙΑ
 ΑΛΛΗ ΧΩΡΑ _____
5. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
 ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
 ΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ
 ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ
- 5.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
 ΑΛΛΟ
 ΚΑΜΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ
6. ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ ΑΓΓΛΙΚΑ
 ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ
 ΙΤΑΛΙΚΑ
 ΓΑΛΛΙΚΑ
 ΑΛΛΗ
 ΚΑΜΙΑ
7. ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΠΡΩΤΗ ΧΡΟΝΙΑ ΣΕ ΞΕΝ/ΚΗ ΜΟΝΑΔΑ
 ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ 2-5 ΧΡΟΝΙΑ ΣΕ ΞΕΝ/ΚΗ ΜΟΝΑΔΑ
 ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
- 7.1. ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ;
 ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΠΡΩΤΗ ΧΡΟΝΙΑ
 ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ 2-5 ΧΡΟΝΙΑ
 ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ
8. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ:
 HOUSEKEEPING
 FRONT OFFICE
 ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ
 ΑΠΟΘΗΚΗ
 ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ
 SPA
 ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ) _____

9. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΑΣ; ΠΟΛΥ ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΘΟΛΟΥ
10. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;
 ΝΑΙ ΟΧΙ, ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΟΥΝ
11. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ; ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΜΕΝΩ
12. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ; ΝΑΙ ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
13. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ;
 ΝΑΙ ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΜΕ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΟΥ
14. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΩΣΤΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΑΣ; ΝΑΙ ΟΧΙ
15. ΟΤΑΝ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΑΡΑΠΟΝΟ Η ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΧΕΤΕ ΤΟ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΝΑ ΤΟ ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΑΝΩΤΕΡΟ ΣΑΣ; ΝΑΙ ΟΧΙ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
16. ΣΑΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ; ΝΑΙ ΟΧΙ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
17. ΣΑΣ ΔΙΝΕΙ ΚΙΝΗΤΡΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑ ΑΥΞΗΣΕΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΑΣ;
 ΝΑΙ* ΟΧΙ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ*
- *ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ; ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ
 ΜΕ ΗΘΙΚΑ- ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ
18. ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΠΟΤΕ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΣΑΣ ΑΠΟΔΟΣΗ; ΝΑΙ ΟΧΙ
19. ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΓΙΑ ΣΑΣ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΗΘΙΚΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ
- | | ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ | ΜΕΓΑΛΗ | ΑΡΚΕΤΗ | ΚΑΘΟΛΟΥ |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • ΗΘΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ΗΘΙΚΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ΔΙΚΑΙΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ΔΙΚΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
20. ΣΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ ΜΙΑ ΠΑΡΑΤΑΙΡΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ ΑΝ ΣΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ; ΝΑΙ ΟΧΙ ΙΣΩΣ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗ
21. ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΘΕΙΤΕ ΜΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΆΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ; ΝΑΙ ΟΧΙ ΙΣΩΣ
22. ΠΟΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΛΑΘΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΑΣ;
-
23. ΤΙ ΘΑ ΣΑΣ ΕΚΑΝΕ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ ΚΑΙ ΝΑ ΑΥΞΗΣΕΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΑΣ;
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΟΥ | <input type="checkbox"/> ΠΡΟΑΓΩΓΗ |
| <input type="checkbox"/> ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | <input type="checkbox"/> ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ & ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ |
| <input type="checkbox"/> ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΟΝΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ | <input type="checkbox"/> ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΦΙΛΟΦΡΟΝΗΣΗ |
| <input type="checkbox"/> ΆΛΛΟ _____ | |

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ!