



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
‘ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ’**

Φοιτητές: ΨΥΛΛΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΠΟΥΛΙΟΥ ΝΙΚΗ
ΛΥΡΗ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ

Εισηγητής: Κος ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ



*Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΥΤΗ ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΓΑΠΗΜΕΝΗ ΜΑΣ
ΦΙΛΗ ΚΑΙ ΣΥΜΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΙΑ
ΚΟΝΤΑ ΜΑΣ. ΟΙ ΣΚΕΨΕΙΣ ΜΑΣ ΕΙΝΑΙ ΜΑΖΙ ΣΟΥ...*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	6
---	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	8
1.2 ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	8
1.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	8
1.2.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	11
1.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: MANAGEMENT ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ MANAGEMENT.....	12
2.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	12
Frederick Winslow Taylor.....	12
Henry Laurence Gantt.....	13
Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth.....	14
Mary Parker Follett.....	15
Harrington Emerson.....	15
Henri Fayol.....	16
George Elton Mayo.....	17
Max Webber.....	18
Henry Ford.....	18
Rensis Likert.....	18
2.2.2 ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	21
3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	22
3.2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	22
3.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ- ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG.....	24
3.2.3 ΘΕΩΡΙΑ 'X' ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ 'Y' ΤΟΥ McGREGOR.....	26
3.2.4 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ CHRIS ARGYRIS.....	28
3.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ McCLELLAND.....	28
3.2.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM.....	29
3.2.7 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ PORTER- LAWER.....	30
3.2.8 ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	31
3.3 ΑΝΑΜΙΓΝΥΟΝΤΑΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ.....	33
3.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	39
4.2	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	40
4.2.1	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	40
4.2.2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	40
4.2.3	ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΕΣ.....	41
4.2.4	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	41
4.3	ΒΕΛΤΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	41
4.3.1	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	41
4.3.2	ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ.....	42
4.4	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	44
4.4.1	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	44
4.4.2	ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ	47
4.4.3	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	48
4.4.4	Ο ΜΙΣΘΟΣ.....	49
4.4.5	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΙΣΘΟΥ.....	50
4.4.6	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	51
4.4.7	ΤΑ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	54
4.5	ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ Δ.Ο.Π.	56
4.6	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	60

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	62
----------------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66
--------------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γιατί είναι σημαντικός ο ανθρώπινος παράγοντας στις επιχειρήσεις.

Αν και οι άνθρωποι πάντα θεωρούνταν ο κεντρικός παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού, υπάρχουν ολοένα και περισσότερες έρευνες που ενισχύουν αυτή την θέση. Η υποκίνηση των εργαζομένων σε οποιαδήποτε επιχείρηση είναι μια πτυχή του management με μεγάλη σημασία και τείνει να έχει ξεχωριστή θέση ακόμα και από την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού όπου ανήκει.

Ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η εργασία, αποτελεί έναν από τους τρεις παραγωγικούς συντελεστές της οικονομίας. Κεφάλαιο, γη και εργασία συνδυάζονται κατάλληλα (πάλι από τον άνθρωπο- επιχειρηματία) με σκοπό την επίτευξη ενός τελικού στόχου, του προϊόντος. Από την άλλη οι επιχειρήσεις είναι υποσύνολα της κοινωνίας που στελεχώνονται από ανθρώπους-εργαζομένους: από τον μανάτζερ έως τον πιο χαμηλόβαθμο βοηθό. Βασικό συστατικό της κοινωνίας είναι ο άνθρωπος και αντίστοιχα της επιχείρησης.

Η καρδιά, με λίγα λόγια, της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Γιατί όμως να είναι ο ανθρώπινος παράγοντας τόσο σημαντικός και αναγκαίος σε μια επιχείρηση;

Παρόλο που υπάρχουν πολλές απαντήσεις, αρκεί μόνο το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει να κάνει με το ή τα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν ένα προϊόν προτιμότερο από τους καταναλωτές έναντι του ανταγωνισμού. Άρα και την επίτευξη και διατήρηση κερδών, εξάλειψη ανταγωνισμού, βιωσιμότητα της επιχείρησης (σε γενικές γραμμές φυσικά).

Το κεφάλαιο, η τεχνολογία, η καινοτομία μπορούν να δώσουν τέτοια χρησιμότητα όμως και πάλι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μοναδικός αφού: 1) Επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος, 2) Είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί, 3) Είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Έτσι οι εταιρίες ξοδεύουν μεγάλα ποσά στην εύρεση 'ταλέντων', στην εκπαίδευση και φυσικά ασχολούνται περισσότερο με την υποκίνηση των εργαζομένων τους.

Περνώντας τώρα σε συγκεκριμένο τομέα επιχειρήσεων όπως ο ξενοδοχειακός, φαίνεται ακριβώς η αναγκαιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο τομέας, αυτός, της παροχής υπηρεσιών έχει να κάνει με την αλληλεπίδραση ανθρώπων. Η ευαισθησία αυτής της αλληλεπίδρασης βρίσκεται σε δύο κυρίως σημεία:

Πρώτον, οι πελάτες ενός ξενοδοχείου είτε βρίσκονται εκεί για λόγους αναψυχής, είτε για άλλους λόγους, χρειάζονται ασφάλεια και ηρεμία στο προσωρινό 'σπίτι' τους. Πέραν της υλικής στέγης οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου πρέπει ανελλιπώς να φροντίζουν για την ευχάριστη παραμονή των πελατών. (φυσικά για να ξαναέρθουν οι πελάτες).

Δεύτερον, η συγκεκριμένη παροχή υπηρεσιών δεν έχει αυτό που λέγεται στο management, after sales policy, δηλαδή μια συνδεδεμένη υπηρεσία ή προϊόν μετά την πώληση της κυρίως υπηρεσίας. Για παράδειγμα ο αγοραστής ενός

αυτοκινήτου δέχεται τέτοιου είδους πρακτικές π.χ. με δωρεάν service. Ο πελάτης μια εταιρίας τηλεπικοινωνιών δέχεται after sales policy με επιδότηση λογαριασμού, αγορά νέου κινητού κλπ.

Η δύναμη τέτοιων πρακτικών μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να κυριαρχήσει στην αγορά. Όμως σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν υπάρχει after sales policy και η υπηρεσία παρέχεται μια φορά για κάθε πελάτη. Επομένως είναι σημαντικό η παροχή της υπηρεσίας αυτής να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη. Φυσικά αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την συμβολή του εργαζόμενου του ξενοδοχείου.

Η οικονομική κρίση του 2008 θεωρητικά είναι άριστη ευκαιρία για αξιολόγηση της σημαντικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό διότι υπάρχουν ακραία οικονομικά φαινόμενα που οδηγούν σε οικονομική πίεση και ψυχολογικές διαβαθμίσεις τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους πελάτες. Αυτό συνήθως έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις με τους πιο καταρτισμένους και υποκινημένους υπαλλήλους να επιβιώνουν έναντι των άλλων. Φυσικά η επιβίωση δεν είναι de facto εγγυημένη, αλλά σίγουρα αυτές οι επιχειρήσεις έχουν σοβαρό πλεονέκτημα που μεγαλώνει στην μακροχρόνια περίοδο.

Στην εργασία αυτή θα αναδειχτούν οι μέθοδοι του management μέσα από τις δομές του ξενοδοχείου, μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους, καθώς και ποιοι μέθοδοι υποκίνησης υπάρχουν και πως χρησιμοποιούνται. Εξ αρχής σημειώνεται ότι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης θεωρούνται όλοι από τον ιδιοκτήτη μέχρι τέλους. Αυτονόητο είναι επίσης το γεγονός ότι ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης έχει την μέγιστη υποκίνηση όλων αφού επιδιώκει μεγιστοποίηση κερδών (δυστυχώς σήμερα η επιβίωση της επιχείρησης αρκεί). Τέλος στην παρούσα εργασία, χάριν ροής κειμένου, οι όροι ξενοδοχείο και ξενοδοχειακή μονάδα θα θεωρηθούν ταυτόσημοι εκτός από τις περιπτώσεις που επισημαίνεται συγκεκριμένα κάποια διαφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ξενοδοχεία είναι οι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν, διοίκηση, κοινοχρήστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης, αναψυχής πελατών και χώρους διανυκτέρευσης. Επιπλέον παρέχουν και διάφορες εξυπηρετήσεις (service). Ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ. σε δύο στάδια (σκοπιμότητα- καταλληλότητα οικοπέδου-έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων) και η άδεια λειτουργίας τους χορηγείται επίσης από τον Ε.Ο.Τ. Στην Μ. Βρετανία σύμφωνα με ορισμό των ιδιοκτητών ξενοδοχείων το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση που προσφέρει φαγητό, ποτό και στέγαση σε οποιονδήποτε ταξιδιώτη θέλει και μπορεί να πληρώσει για τις υπηρεσίες και τις ανέσεις που του παρέχονται. Επιπλέον αναλαμβάνει την ευθύνη για την παρουσία των πελατών του, συμμορφώνεται απέναντι στους κανονισμούς δημόσιας υγείας και διαφύλαξης της ασφάλειας της και παρέχει υψηλά στάνταρτ καθαριότητας και υγιεινής. Στις Η.Π.Α το ξενοδοχείο μπορεί να οριστεί ως μια εγκατάσταση της οποίας πρωταρχική δουλειά είναι να προσφέρει διευκολύνσεις καταλύματος στο ευρύτερο κοινό και η οποία παρέχει μία ή περισσότερες από τις παρακάτω υπηρεσίες : τροφή και ποτά, καθαριότητα δωματίων, πλύσιμο λινών, ένστολο προσωπικό και χρήση επίπλωσης και εξοπλισμού. (Καπίκη – Πιβεροπούλου Τάνια).

Η φιλοσοφία που πρέπει να διέπει κάθε ξενοδοχειακή μονάδα βρίσκεται σε τρεις στόχους: α) ασφαλή καταλύματα, β) άνετες και καθαρές κλίνες και γ) καλοδιατηρημένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός.

1.2 ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Όπως γίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις έτσι και στα ξενοδοχεία η οργανωτική δομή της μονάδας φανερώνει την θέση κάθε εργαζόμενου όσο αν αφορά την εξουσία και την επικοινωνία με τους συναδέλφους του. Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επί μέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης. (Ποζιός Ι. & Παπανίκος Γ.). Η δομή μίας οργάνωσης, όπως είναι και τα ξενοδοχεία, αναφέρεται στις σχέσεις των θέσεων εργασίας που υπάρχουν σ' αυτήν. Ο σχεδιασμός της δομής εξαρτάται από το αντικείμενο και τους σκοπούς της οργάνωσης, ενώ η κατεύθυνση μπορεί να είναι κάθετη ή οριζόντια. Σε κάθετες βαθμίδες αναλύεται η ιεραρχική δομή της οργάνωσης, με τις θέσεις που έχουν περισσότερη εξουσία, επιρροή κι ευθύνη να βρίσκονται πιο ψηλά. Η οριζόντια δομή μίας επιχείρησης αναλύεται κατά ειδικότητα ή ανάλογα με την πελατεία, τη γεωγραφική περιοχή ή το προϊόν. Το μεμονωμένο ξενοδοχείο χρησιμοποιεί μικτά την ανάλυση κατά ειδικότητα και προϊόν. Οι αλυσίδες ξενοδοχείων και τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία

χρησιμοποιούν τις αναλύσεις κατά πελατεία και γεωγραφική περιοχή. Σε ένα τυπικό ξενοδοχείο η οργανωτική δομή σε τμήματα ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά έχει ως εξής: Διεύθυνση, Νομική υπηρεσία, Ασφάλεια, Πωλήσεις, Προμήθειες, Δημόσιες Σχέσεις, Υποδοχή- Θυρωρείο, Όροφοι, Εστιατόριο- Κουζίνα, Καθαρισμός-Έλεγχος ορόφων, Συντήρηση, Λινοθήκη. Πιο αναλυτικά:

1. Διεύθυνση: Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2. Λογιστήριο: Στο λογιστήριο γίνονται οι ανάλογες εγγραφές των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα.

3. Έλεγχος: Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα ασκήσει τον έλεγχο στη λογιστική παρακολούθηση, και, ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τα τυχόν λάθη για να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές εγγραφές. Βέβαια οι αρμοδιότητες του επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

4. Δημόσιες Σχέσεις: Ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει προβλήματα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

5. Νομική Υπηρεσία: Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις διεθνούς δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων. Συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, προσφεύγει στα δικαστήρια για απόρριψη βιβλίων, πρόστιμα κλπ. και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα μεταξύ του ξενοδοχείου και τρίτων.

6. Τμήμα Πωλήσεων: Κύρια επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεσιάζσεις, συσκέψεις και συνελεύσεις. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης.

7. Τμήμα Προμηθειών: Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός γνώστης της αγοράς, να ενημερώνεται για τις τάσεις τιμών των προϊόντων, τα είδη και τις ποικιλίες τους και τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με το budget του ξενοδοχείου, καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων και προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων. Διεξάγει απογραφή, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων.

8. Υποδοχή: Ο Chef de Reception εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών ιδιοτεροτήτων, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι' αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και υπομονετική.

9. Θυρωρείο: Εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία όπου βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου θυρωρείου.

10. Όροφοι: Ο Υπεύθυνος Ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα άλλα τμήματα. Σκοπός, η επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων. Μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις 'δύσκολες' περιπτώσεις καθαρισμού, και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού του.

11. Λινοθήκη – Πλυντήριο – Σιδερωτήριο: Ο επόπτης της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάστασή τους με καθαρά και είναι υπεύθυνος ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα του. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή για να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις της πιεσμένης σε χρόνο εργασίας του.

12. Εστιατόριο: Ο Maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο, ενώ ελέγχει και τη συμπεριφορά των σερβιτόρων.

13. Κουζίνα: Ο Chef πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα. Επιπλέον φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις, είτε αφορούν τον τρόπο παρασκευής συνταγών, ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφίμου.

14. Γενική και Τεχνική Συντήρηση: Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

15. Ασφάλεια: Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από αυτούς τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας, εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα.

Σε κάθε περίπτωση ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης, τα τμήματα μπορούν να είναι λιγότερα ή και περισσότερα. Γενικά όμως μια ξενοδοχειακή μονάδα χρειάζεται:

Α)Τμήμα Διεύθυνσης, όπου χαράσσονται οι στόχοι της επιχείρησης και επιτελείται το management. Συντονίζονται από εδώ όλα τα άλλα τμήματα και υπάρχει ευθεία σχέση με κάποια από αυτά όπως το τμήμα προσωπικού.

Β)Τμήμα Οικονομικών, όπου παρακολουθούνται οι επιδόσεις της επιχείρησης και συντονίζονται επενδύσεις και τμήματα όπως των πωλήσεων ή των αγορών.

Γ)Τμήμα Marketing, όπου ευθύνεται για την προβολή της επιχείρησης στους πελάτες και τους εν δυνάμει πελάτες. Φυσικά και η συνεργασία του με τμήματα όπως το οικονομικό ή των πωλήσεων είναι αναγκαία.

Η επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα διακρίνεται σε οριζόντια, δηλαδή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ των προϊσταμένων των τμημάτων, και σε κάθετη, δηλαδή εντολές ή ανακοινώσεις της διεύθυνσης προς τους υφισταμένους.

Τέλος η διαγραμματική απεικόνιση των τμημάτων που διαχωρίζεται η ξενοδοχειακή μονάδα λέγεται οργανόγραμμα.

1.2.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η διεύθυνση της ξενοδοχειακής μονάδας διαιρεί σε τμήματα την επιχείρηση για να επιτευχθούν οι στόχοι της. Στην προσπάθεια αυτή έχει να αντιμετωπίσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Εσωτερικό περιβάλλον είναι οι πόροι που έχει στην διάθεσή της η διεύθυνση. Αυτοί είναι οικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και φυσικοί (έκταση μονάδας, εγκαταστάσεις κλπ). Εξωτερικό περιβάλλον είναι ότι αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και δεν ανήκει στο εσωτερικό. Διακρίνεται σε κοινωνικό- οικονομικό περιβάλλον, φυσικό περιβάλλον (τοποθεσία, κλίμα κλπ), τεχνολογικό περιβάλλον και το νομικό πλαίσιο στο οποίο υπάγεται η επιχείρηση. Είναι αυτονόητο ότι η καλή διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος και η καλή προσαρμοστικότητα στο εξωτερικό περιβάλλον θα εξασφαλίσουν την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

1.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Τελικά η οργάνωση της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της και την αντιμετώπιση των προβλημάτων του εξωτερικού της περιβάλλοντος έχει ένα κοινό γνώμονα: την παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσίας. Ποιότητα είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπά του και την τιμή που πληρώνει (Χυτήρης). Η ποιότητα είναι συνυφασμένη με την παραγωγικότητα (και άρα την επιτυχία) και δημιουργεί 'επαναλαμβανόμενους' πελάτες. Σχετίζεται άμεσα με την δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρειάζεται η ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυριότερα των ανθρωπίνων (Report of tourism). Σήμερα αυτό εκφράζεται μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως είναι ευρέως γνωστό.

Όπως είναι φανερό η δομή της ξενοδοχειακής μονάδας και η σωστή λειτουργία της χρειάζεται την βοήθεια του management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: MANAGEMENT ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προηγουμένως έγινε αναφορά για την σημαντικότητα του ανθρώπινου στοιχείου σε κάθε επιχείρηση και την δομή του ξενοδοχείου για να δειχθεί πόσο πολύπλοκη ή πόσο απλή μπορεί να είναι μια τέτοια επιχείρηση. Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι το κέρδος. Αυτός που θα αναλάβει να συνδυάσει τους πόρους (εργασία, γη, κεφάλαιο) μέσα από την κατάλληλη οργανωτική δομή με σκοπό το κέρδος, είναι ο manager. Η σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι μεγάλη αφού πρόκειται για παροχή υπηρεσίας που έχει άμεση επαφή με τον πελάτη. Άρα η δουλειά του manager είναι εκτός από την οργάνωση και η συνεχής αλληλεπίδραση με ανθρώπινο δυναμικό, κάτι το οποίο δεν είναι στατικό αλλά συγκεκριμένης δυναμικής (δηλαδή χρειάζεται συνεχώς παρακίνηση, επαγρύπνηση, προσαρμογή σε νέες συνθήκες κτλ). Εδώ κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν ορισμένα συγλ management όπως αυτά εμφανίστηκαν ιστορικά και σήμερα διέπουν όλο τον κλάδο του management. Σε επόμενο κεφάλαιο θα δειχθεί πως μέσα από τα συγλ αυτά του management σε συνδυασμό με θεωρίες υποκίνησης επιτυγχάνεται η βέλτιστη υποκίνηση του εργαζομένου για τους στόχους της επιχείρησης.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ MANAGEMENT

2.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Frederick Winslow Taylor (1856- 1915). Θεμελιωτής της επιστήμης της διοίκησης. Γνωστός για το έργο του το 1911 με τίτλο: "On the economy of Machinery and Manufacturers" (Η Οικονομία των Μηχανικών και των Βιομηχάνων) ασχολείται με σημαντικά θέματα της επιστήμης του μάντζμεντ στην προσπάθειά του να κατανοήσει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ιδέες του εξακολουθούν ακόμη και σήμερα να επηρεάζουν το σχεδιασμό και τη χωροταξία της εργασίας όπως και τον προγραμματισμό των εργασιών. Ο Taylor διέτυπωσε συστήματα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσης της για τη θέσπιση μιας πρότυπης απόδοσης και ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, βασικής γι' αυτούς που θα είχαν την κανονική απόδοση και υψηλότερη γι' αυτούς που θα είχαν υψηλότερη απόδοση. Το σύστημά του ήταν πρωτοποριακό, δέχθηκε πολλές επικρίσεις γιατί αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία.

Μία περίληψη της επιστημονικής θεωρίας του management θα μπορούσε να θεωρηθεί η εξής:

- Η αύξηση της εξειδίκευσης και του καταμερισμού της εργασίας, θα καταστήσει τη παραγωγική διαδικασία πιο αποτελεσματική.

- Ανέλυσε συστηματικά την σχέση μεταξύ εργαζομένου - καθηκόντων και των διαδικασιών επανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα.
- Για κάθε εργασία πρέπει να υπάρχουν γραπτές οδηγίες, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία της εποπτείας και του ελέγχου της ποιότητας της εργασίας.
- Θα υπάρξει αμοιβαίο όφελος για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, όταν υπάρχει σύνδεση των αμοιβών (υλικών και άυλων) με την επίδοση του εργαζόμενου.
- Προκειμένου να καλυφθεί μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, πρέπει να γίνεται αυστηρή επιλογή εργαζομένων που να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες και στη συνέχεια αυτοί που θα επιλεγθούν πρέπει να εκπαιδεύονται λεπτομερώς.
- Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδιώκουν υπεύθυνα την επίτευξη των τιθέμενων στόχων σε κλίμα αλληλοκατανόησης.

Henry Laurence Gantt Αποφοίτησε από την σχολή McDonogh το 1878 ως μηχανολόγος - μηχανικός. Αφού εργάστηκε αρχικά ως δάσκαλος στη συνέχεια άσκησε το επάγγελμα του μηχανικού. Το 1887, εντάχθηκε στην επιστημονική ομάδα του Frederick Taylor και συνέβαλε στην ανάπτυξη της θεωρίας του επιστημονικού management.

Ο Gantt παρουσίασε το 1920 το διάγραμμά του με αφορμή την κατασκευή ενός πλοίου κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, αλλάζοντας μια για πάντα την ιστορία του προγραμματισμού και της παρακολούθησης έργων. Αναμφίβολα επρόκειτο για μια καινοτομία παγκόσμιας εμβέλειας, η οποία βρίσκει καθολική εφαρμογή και στις μέρες μας (π.χ. υπάρχει η δυνατότητα κατασκευής διαγραμμάτων Gantt με τη χρήση Excel). Στη συνέχεια τα διαγράμματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν για τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση μεγάλων κατασκευαστικών έργων, όπως το φράγμα του Hoover Dam στον ποταμό Κολοράντο των Η.Π.Α. (η κατασκευή ξεκίνησε το 1931 και ολοκληρώθηκε το 1936) και το οδικό δίκτυο Eisenhower (41.000 μίλια δρόμων) που ξεκίνησε το 1956.

Παρακάτω φαίνεται το περίφημο διάγραμμα του Gantt:

Gantt chart

In order to get top marks in your planning you need to show you have planned your coursework and your practical work.

An effective way of doing this is by creating a Gantt Chart below. You should colour code the weeks you hope to achieve each section by. If you want, you can add another colour in this chart to compare the weekly targets you actually achieved.

Task / Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Objective 1																		
Introduction																		
Brief	■																	
Objective 2																		
Research																		
* Existing products		■	■															
* Survey			■	■														
Specification				■														
Objective 3																		
Initial Ideas				■	■													
Development of ideas				■	■													
Final Design				■	■													
Objective 4																		
Investigation																		
* Modelling						■	■	■	■	■	■	■	■					
* Testing						■	■	■	■	■	■	■	■					
Objective 5																		
Product Planning										■	■							
Manufacture										■	■	■	■	■	■	■	■	■
Objective 6																		
Evaluation																		■
Testing																		■

TeachMe-DT.com ©

Εκτός από τα διαγράμματα και το ρόλο του συμβούλου διοίκησης, ο Gantt συνέβαλε περαιτέρω στην επιστημονική διοίκηση, με την εκπόνηση του έργου «task & bonus system» (καθήκον και μπόνους) το έτος 1901. Η θεωρία που ανέπτυξε σχετικά με τον τρόπο καταβολής των μισθών (1901) είχε ως στόχο να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσω της πριμοδότησης καθηκόντων και στόχων. Σε αντίθεση με το σύστημα αμοιβών με το κομμάτι που ανέπτυξε ο Taylor, η μέθοδος του Gantt υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν κανονικά το μισθό τους αλλά ο μισθός αυτός να αυξάνεται με επιπλέον μπόνους όταν επιτυγχάνονται οι τιθέμενοι στόχοι.

Frank Gilbreth (1868- 1924), Lillian Gilbreth (1878-1972) Ο Frank και Lillian Gilbreth ήταν ομάδα σύζυγος-συζύγων εάν βιομηχανικοί μηχανικοί. Παρήγαγαν τις σημαντικές συνεισφορές στη μελέτη κινήσεων και την απλοποίηση εργασίας. . Τη χρήση των φωτογραφικών μηχανών ταινιών, του Gilbreth που βρίσκεται με τις αποδοτικότερες και οικονομικές κινήσεις για κάθε στόχο, μειώνοντας κατά συνέπεια και βελτιωτική παραγωγή. Λειτουργώντας χωριστά και μαζί, ο Frank και Lillian Gilbreth ανέπτυξαν τις πολυάριθμες τεχνικές και τις στρατηγικές για την ανεπάρκεια.

Mary Parker Follett (3η Σεπτεμβρίου 1868 - 18 Δεκεμβρίου 1933)

Ήταν Αμερικανίδα κοινωνικός λειτουργός, σύμβουλος διαχείρισης και πρωτοπόρος στους τομείς της οργανωτικής θεωρίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Έχει συγγράψει επίσης μια σειρά από βιβλία και πολυάριθμα δοκίμια, άρθρα και ομιλίες για τη δημοκρατία, τις ανθρώπινες σχέσεις, πολιτική φιλοσοφία, ψυχολογία, οργανωτική συμπεριφορά και την επίλυση συγκρούσεων. Μαζί με Lillian Gilbreth, Mary Parker Follett ήταν ένας από τους δύο μεγάλους γκουρού της διαχείρισης των γυναικών κατά τις πρώτες ημέρες της κλασικής θεωρίας διαχείρισης. Έχει προειδοποιήσει overmanaging εργαζόμενους, μια διαδικασία γνωστή σήμερα ως micromanaging, ως «κομματική δικτατορία» και ότι θεωρείται από ορισμένους συγγραφείς ως «μητέρα» της επιστημονικής διαχείρισης. Ως εκ τούτου ήταν μια από τις πρώτες γυναίκες ποτέ κληθεί να αντιμετωπίσει το London School of Economics, όπου μίλησε σε θέματα αιχμής της διαχείρισης. Έχει διακριθεί εαυτό της και στον τομέα της διαχείρισης με το να ζητείται από Πρόεδρος Θεόδωρος Ρούσβελτ ως προσωπικός σύμβουλος του σχετικά με τη διαχείριση των μη-κερδοσκοπική, μη κυβερνητική, και των εθελοντικών οργανώσεων. Με την ιδιότητά της ως θεωρητικός της διαχείρισης, Mary Parker Follett πρωτοπόρος στην κατανόηση της πλευρικής διεργασίες εντός ιεραρχικές οργανώσεις (οι οποίες αναγνώριση οδήγησε άμεσα στο σχηματισμό της μήτρας τύπου οργανώσεις, των οποίων ο πρώτος ήταν DuPont, το 1920), η σημασία της άτυπης διεργασίες στο εσωτερικό των οργανισμών, και η ιδέα της «αρχής της εμπειρογνωμοσύνης» - η οποία πραγματικά μπορούσε να μεταβάλει την τυπολογία της αρχής αναπτύχθηκε από τη γερμανική σύγχρονα της, Max Weber, ο οποίος έσπασε αρχή σε τρεις ξεχωριστές κατηγορίες: ορθολογική-νομική, παραδοσιακή και χαρισματική. Μερικές βασικές έννοιες:

- Συσχετίζει το 'συνεργαζόμενα' σε αντίθεση με το 'καταναγκαστικά'
- Δίνει έμφαση στην εξουσία με το 'εξουσία-με' και όχι στην 'εξουσία-κυριαρχία' στους ανθρώπους. Όπου η 'κατάσταση' θα υπαγορεύσει τη δράση που πρέπει να ληφθεί.
- Ο ηγέτης καθοδηγεί και με τη σειρά του και καθοδηγείται από την ομάδα.
- Η διδασκαλία γίνεται από τους ηγέτες (managers)
- Ένας επιδέξιος ηγέτης παρακινεί τους άλλους.
- Δίνει έμφαση στην εξουσία με το 'εξουσία-με' και όχι στην 'εξουσία-κυριαρχία' στους ανθρώπους. Όπου η 'κατάσταση' θα υπαγορεύσει τη δράση που πρέπει να ληφθεί.

Harrington Emerson (1853-1913 [1931?]) Ως σύμβουλος μηχανικός και οικονομικός αναλυτής για τις Σιδηροδρομικές εταιρίες Burlington, Atchison, Topeka και Santa Fe, υιοθέτησε την καθιέρωση ενός συστήματος για τον λογισμό των δαπανών και των επιχειρήσεων σιδηροδρόμου. Η εμπειρία του ήταν αρκετά μεγάλη σε αυτόν τον τομέα και του έδωσε το διάκριση να θεωρηθεί ο πρώτος 'μηχανικός απόδοσης'. Το 1908, στην ηλικία των 45 έγραψε το βιβλίο με τίτλο, 'Η βάση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και των μισθών', όπου συγκρίνεται με τον Taylor με την ιδέα της ευημερίας όπου και έγραψε ο Emerson:

"Εάν οι άνθρωποι θα μπορούσαν να είναι τόσο αποτελεσματικοί όσο η φύση τότε θα είχαμε έναν κόσμο χωρίς φτώχεια και φιλανθρωπία."

Ήταν από τους πρώτους που συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα και διατύπωσε σχετικά δώδεκα αρχές: Οι οποίες είναι

- 1) Γνωρίζοντας τι γίνεται προσπαθείτε να επιτύχετε.
- 2) Είναι σκόπιμο να γίνει διάκριση μεταξύ δέντρων και δάσους.
- 3) Ζητήστε τη συμβουλή των αρμοδίων προσώπων.
- 4) Η αυστηρή υπακοή.
- 5) Δικαιοσύνη και της δικαιοσύνης.
- 6) Στηρίξτε τη λήψη αποφάσεων σε γεγονότα.
- 7) Επιστημονικός σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων, που αλληλεπιδρούν προς τον ίδιο σκοπό.
- 8) Ορίστε ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο και για την εκτέλεση εργασιών.
- 9) Ομοιομορφία των περιβαλλοντικών συνθηκών.
- 10) Χωρίστε τα χρονικά περιθώρια με ομοιομορφία.
- 11) Είναι σωστό να υπάρχουν γραπτές οδηγίες.
- 12) Να αποδίδονται ανταμοιβές επιτυχημένο έργο.

Henri Fayol (1841-1925) ήταν ένας γάλλος μηχανικός ορυχείων και διευθυντής των ορυχείων ο οποίος ανέπτυξε μια γενική θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων. Ο ίδιος και οι συνάδελφοί του ανέπτυξαν τη θεωρία αυτή, ανεξάρτητα από την επιστημονική διαχείριση, αλλά περίπου ίδια εποχή. Ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τις σύγχρονες έννοιες της διαχείρισης. Fayolism
Έργο του ήταν ένα από το πρώτο ολοκληρωμένο καταστάσεις μιας γενικής θεωρίας της διαχείρισης. Πρότεινε ότι υπήρχαν πέντε κύριες λειτουργίες της διαχείρισης και 14 αρχές της διαχείρισης.

Λειτουργίες διαχείρισης

1. για την πρόβλεψη και το σχέδιο
2. να οργανώσει
3. με εντολή
4. για το συντονισμό
5. για τον έλεγχο (*γαλλικά: controler*: με την έννοια ότι ένας διευθυντής πρέπει να έχουν ανατροφοδότηση όσον αφορά μια διαδικασία, προκειμένου να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές).

Αρχές Διοίκησης

1. *Καταμερισμό της εργασίας*. Αυτή η αρχή είναι το ίδιο με «καταμερισμό εργασίας» του Adam Smith. Εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγή, καθιστώντας εργαζόμενοι πιο αποτελεσματική.
2. *Αρχή*. Οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να δίνουν εντολές. Αρχή τους δίνει αυτό το δικαίωμα. Σημειώστε ότι η ευθύνη προκύπτει οπουδήποτε εξουσία ασκείται.
3. *Πειθαρχία*. Οι εργαζόμενοι πρέπει να υπακούουν και να σέβονται τους κανόνες που διέπουν την οργάνωση. Η καλή πειθαρχία είναι το αποτέλεσμα της αποτελεσματικής ηγεσίας, μια σαφή κατανόηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων όσον αφορά τους κανόνες του οργανισμού, και η συνετή χρήση των κυρώσεων για την παραβίαση των κανόνων.

4. *Ενότητα Διοικήσεως*. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να λαμβάνουν εντολές από μόνο έναν ανώτερο. όπως και από πάνω προς τα κάτω σε έναν οργανισμό.
5. *Η ενότητα της κατεύθυνσης*. Κάθε ομάδα των οργανωτικών δραστηριοτήτων που έχουν τον ίδιο στόχο, θα πρέπει να κατευθύνεται από ένα διαχειριστή χρησιμοποιώντας ένα σχέδιο.
6. *Υπαγωγή των ατομικών συμφερόντων με το γενικό συμφέρον*. Τα συμφέροντα του κάθε εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων δεν πρέπει να υπερισχύουν τα συμφέροντα του οργανισμού στο σύνολό του.
7. *Αμοιβή*. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δοθεί μια δίκαιη αμοιβή για τις υπηρεσίες τους.
8. *Συγκέντρωση*. Συγκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο υφισταμένους εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είτε λήψη αποφάσεων είναι κεντρική (για διαχείριση) ή αποκεντρωμένη (στους υφισταμένους) είναι ζήτημα σωστή αναλογία. Το ζητούμενο είναι να βρεθεί η βέλτιστη βαθμό συγκέντρωσης για κάθε κατάσταση.
9. *Κλιμακωτή αλυσίδα*. Η γραμμή της αρχής από την ανώτερη διοίκηση για τις χαμηλότερες τάξεις αντιπροσωπεύει την αλυσίδα βαθμωτό. Επικοινωνιών θα πρέπει να ακολουθήσει αυτή την αλυσίδα. Ωστόσο, εάν μετά την αλυσίδα δημιουργεί καθυστερήσεις, cross-επικοινωνιών μπορεί να επιτραπεί εφόσον αυτό συμφωνηθεί από όλα τα μέρη και τους ανωτέρους τηρούνται ενήμεροι.
10. *Παραγγελία*. Οι άνθρωποι και τα υλικά πρέπει να είναι στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή.
11. *Ίδια Κεφάλαια*. Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι το είδος και δίκαιες για τους υφισταμένους τους.
12. *Σταθερότητα της θητείας του προσωπικού*. Υψηλός ρυθμός των εργαζομένων είναι αναποτελεσματική. Διαχείρισης θα πρέπει να παρέχει ομαλή προγραμματισμό των προσλήψεων προσωπικού και να εξασφαλιστεί ότι οι αντικαταστάσεις είναι διαθέσιμα για να καλύψουν τις κενές θέσεις.
13. *Πρωτοβουλία*. Οι εργαζόμενοι που επιτρέπεται να προέρχονται και να πραγματοποιήσει τα σχέδια θα ασκήσει τα υψηλά επίπεδα της προσπάθειας.
14. *Esprit de corps*. Η προώθηση του ομαδικού πνεύματος, θα χτίσει την αρμονία και την ενότητα μέσα στην οργάνωση.

George Elton Mayo (1880-1949) Πίστευε ότι για πολλούς εργαζόμενους το θέμα της αμοιβής έρχεται δεύτερο σε σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις και το αίσθημα του να βρίσκεται κάποιος σε μία ομάδα. Μερικές από τις βασικές του αρχές είναι:

- A) Κάθε εργαζόμενος δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα, αλλά πρέπει να θεωρείται σαν μέλος μιας ομάδας.
- B) Χρηματικά κίνητρα και καλές συνθήκες εργασίας είναι λιγότερο σημαντικά για το άτομο από την ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα.
- Γ) Άτυπες ή ανεπίσημες ομάδες που έχουν συσταθεί στο χώρο εργασίας έχουν μια ισχυρή επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια ομάδα.

Δ) Οι διευθυντές πρέπει να έχουν επίγνωση αυτών των «κοινωνικών αναγκών» και να ληφθεί μέριμνα για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με την επίσημη οργάνωση, αντί να την καταπολεμά.

Max Webber (1824-1920) Θιασώτης της υπέρμετρης γραφειοκρατίας και αυστηρής τήρησης των κανόνων. Πρακτικά οι θεωρίες του θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες.

Henry Ford (1863-1947) Ο διάσημος κατασκευαστής αυτοκινήτων ήταν ο πρώτος που καθιέρωσε την πενθήμερη εργασία.

Rensis Likert (1903-1980) Αναφέρθηκε σε τέσσερα συστήματα διαχείρισης για να περιγράψει τη σχέση, τη συμμετοχή, και τους ρόλους των προϊσταμένων και υφισταμένων σε επιχειρήσεις. Τα τέσσερα συστήματα διαχείρισης είναι τα εξής: 1) το εκμεταλλευτικό 2) το καλοσυνάτο 3) το συμβουλευτικό και 4) το συμμετοχικό.

Ο Likert ανέπτυξε την **Κλίμακα Likert** το 1932, και το χρησιμοποίησε για να προσδιορίσει την έκταση των πεποιθήσεων, των στάσεων ενός ατόμου ή αισθήματα για κάποιο αντικείμενο. Η παραδοσιακή κλίμακα Likert ζητά από τους ανθρώπους το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με μια δήλωση σε μια κλίμακα 5 βαθμών. Η κλίμακα εκτείνεται από «συμφωνώ απόλυτα» έως «διαφωνώ απόλυτα».

2.2.2 ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι το κέρδος. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στην επίτευξη αυτού του στόχου, δεν διαφέρουν από τις άλλες στον τρόπο επιδίωξης του κέρδους, ούτε στην οργάνωση. Αυτό που χρειάζεται είναι το σωστό management και φυσικά ένα καλό προϊόν. Ως διοίκηση ή management αναφέρεται η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούν τα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι ενός οργανισμού. Οι λειτουργίες της διοίκησης καθορίζονται ως εξής:

- Πρόβλεψη
- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση - Εποπτεία
- Συντονισμός
- Έλεγχος

Η πρόβλεψη αφορά την έρευνα του μέλλοντος και τη λήψη των απαραίτητων μέτρων. Το αποδοτικότερο μέσο για τη μελλοντική επιχειρηματική οργάνωση είναι το πρόγραμμα δράσης. Ο προγραμματισμός αφορά τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και προσδιορισθούν οι τρόποι επίτευξής τους. Η οργάνωση είναι η λειτουργία της διοίκησης με την οποία το σύνολο των εργασιών, με βάση τους στόχους της επιχείρησης, ταξινομείται σε επιμέρους εργασίες, κατανέμεται στα

κατάλληλα στελέχη, με τις σχετικές αρμοδιότητες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η διεύθυνση είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Η διεύθυνση προσωπικού είναι η διαδικασία χειρισμού ανθρώπων, προκειμένου αυτοί να πείθονται να εκτελούν εντολές με ταχύτητα, ενδιαφέρον και φρόνηση. Ο συντονισμός έχει σαν σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο συντονισμός των τμημάτων είναι καίριας σημασίας για την αποδοτική λειτουργία του κάθε οργανισμού. Ο έλεγχος αφορά τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Για την αποτελεσματικότητα των στόχων που η επιχείρηση θέλει να πετύχει, αυτοί θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια, απλή καταγραφή, καθορισμό της χρονικής περιόδου επίτευξής τους (βραχυχρόνια ή μέσο-μακροπρόθεσμα), συλλογική προσπάθεια, ρεαλισμό, ώστε να είναι εφικτοί, ιεράρχηση σχετικά με τη σημαντικότητά τους και να είναι μετρήσιμοι. Οι στόχοι μπορεί να είναι ποσοτικοί, όπως για παράδειγμα η επίτευξη οικονομικού οφέλους μέσω αύξησης πωλήσεων ή μείωσης κόστους παραγωγής, η διεύρυνση μεριδίου αγοράς, η επέκταση τουριστικής περιόδου κλπ. Επίσης, οι στόχοι μπορεί να είναι ποιοτικοί και να αφορούν για παράδειγμα την ενίσχυση της φήμης της ξενοδοχειακής μονάδας, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την εξειδίκευση του προσωπικού κλπ. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στόχων εξαρτώνται από το ιστορικό της επιχείρησης, από τις τρέχουσες προτιμήσεις της διοίκησης, από τους πόρους που η μονάδα διαθέτει, τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα και από τη σύνθεση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Τέλος, τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, προκειμένου να ασκήσουν κάποια μορφή διοίκησης, θα πρέπει να είναι ενήμερα και εξοικειωμένα με τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και με το γενικό πρόσταγμα των στρατηγικών και πολιτικών της. Οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι θα πρέπει επίσης να έχουν τη δυνατότητα της υιοθέτησης των στρατηγικών αυτών. Σύμφωνα με τον διάσημο καθηγητή management και κορυφαίο manager παγκοσμίως Michael Porter, υπάρχουν τρεις στρατηγικές:

1) Στρατηγική Χαμηλού Κόστους (Cost Advantage): Η στρατηγική αυτή βασίζεται στο χαμηλότερο προσφερόμενο κόστος έναντι των ανταγωνιστών, όπου η αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος προς πώληση θεωρείται καλή και κυριαρχεί προσελκύοντας περισσότερους πελάτες.

2) Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy): Θεωρείται το αντίθετο της προηγούμενης στρατηγικής, εφόσον απαιτεί πρόσθετο κόστος για να διαφοροποιηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία προς πώληση, δημιουργώντας ωστόσο επιπλέον αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη, ο οποίος προτίθεται να την επιβαρυνθεί. Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη μοναδικού προϊόντος σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά και βασίζεται είτε σε υλικά χαρακτηριστικά, όπως η τεχνολογία, είτε σε αναβαθμισμένες υπηρεσίες ποιότητας προς τον πελάτη.

3) Στρατηγική Προσανατολισμού σε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς (Focus Strategy): Η εστιασμένη στρατηγική ακολουθείται από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένη πελατεία, με σκοπό την

καλύτερη εξυπηρέτησή της έναντι των ανταγωνιστών. Προκειμένου να εφαρμοσθεί, η επιχείρηση προβαίνει σε μελέτη της κατάμησης της αγοράς, ως παράδειγμα απευθυνόμενη αποκλειστικά στο συνεδριακό τουρισμό ή στον τουρισμό κινήτρων κλπ.

Αυτές οι στρατηγικές κατά τον M. Porter είναι που θα δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, κάτι που όπως προαναφέρθηκε είναι ζωτικής σημασίας για τους στόχους της. Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι τρία: ο επιχειρηματίας- ιδιοκτήτης, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες. Σε πολλές περιπτώσεις έχουν αντικρουόμενες επιδιώξεις. Αυτό που πρέπει να κάνει ένας manager είναι να εξαλείφει τις 'διαμάχες' και να λειτουργεί με γνώμονα τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Τέλος σε μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει επιχειρησιακή κουλτούρα (organizational culture). Είναι μια πρόσφατη έννοια που εισχώρησε στο σύγχρονο management και έχει να κάνει με δύο νοητές παραδοχές για την επιχείρηση: κάτι που έχει η επιχείρηση και κάτι που είναι η επιχείρηση. Αυτές οι έννοιες είναι σαν άγραφοι νόμοι που διέπουν την στοχοθεσία και την ποιότητα της επιχείρησης, ενώ παράλληλα 'δείχνουν' τις δράσεις σε διάφορες καταστάσεις. Συνήθως ο ιδιοκτήτης- επιχειρηματίας θέτει τον πυρήνα της επιχειρησιακής κουλτούρας στην επιχείρησή του έτσι ώστε οι υπάλληλοι να έχουν ένα κοινό όραμα- επιδιώξεις, ενώ παράλληλα οι πελάτες μια νοητή θεώρηση για το ποια είναι και πως λειτουργεί η επιχείρηση. Παραδείγματα επιχειρησιακής κουλτούρας είναι τα σύμβολα, ενδοεταιρικοί κώδικες επικοινωνίας, έθιμα κλπ.

Η ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί ένα ξεχωριστό υπόδειγμα επιχείρησης που έχει αρκετές ιδιοτυπίες. Το κυρίως προϊόν που προσφέρεται είναι υπηρεσία, δηλαδή άυλο. Όμως μέσα από την λειτουργία του, το ξενοδοχείο παρέχει και προϊόντα καθώς και άλλες υπηρεσίες, όπως γυμναστήριο, εστιατόριο, κατάστημα δώρων, καφετέρια κλπ. Βασικό χαρακτηριστικό όλων αυτών είναι ότι είναι προσωποποιημένες. Δηλαδή οι εργαζόμενοι έρχονται σε απευθείας με τον πελάτη σε οποιαδήποτε πτυχή της ξενοδοχειακής μονάδας. Είναι σημαντικό να αντεπεξέρχονται άριστα στα καθήκοντά τους αφού αποτελούν στην ουσία τον καθρέφτη της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους και να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών και της διοίκησης. Έτσι θα προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοσή τους. Αυτό για την διοίκηση σημαίνει πως θα πρέπει να υποκινεί συνεχώς τους εργαζόμενους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζόμενων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σε μία τουριστική επιχείρηση. Η μελέτη της υποκίνησης έχει να κάνει, ουσιαστικώς, με το γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Η βασική ερώτηση είναι: “Γιατί οι άνθρωποι κάνουν ό,τι κάνουν;”

Η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται από το τι τους υποκινεί. Η απόδοσή τους είναι προϊόν τόσο της ικανότητάς τους όσο και της υποκίνησής τους. Δηλαδή η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξή του από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. προϊστάμενο, συνεργάτες, διαδικασίες κλπ). Επομένως, ο manager για να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης πρέπει να κάνει ό,τι χρειάζεται ώστε να βελτιώσει την υποκίνηση των υφισταμένων του. Πρέπει να προτρέπει τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ‘ανικανοποίητες’ ανάγκες του. Για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ακόμη ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Ποια είναι, όμως, αυτή η κινητήρια δύναμη; Ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζόμενων και πώς αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους στην εργασία; Η υποκίνηση είναι θέμα πολυπαραγοντικό και προσωπικό. Τα άτομα έχουν πλειάδα αναγκών και προσδοκιών τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν με διάφορους τρόπους. Η υποκίνηση των εργαζόμενων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζόμενων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία:

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

3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Στο πέρασμα των χρόνων, διάφορες θεωρίες έχουν διατυπωθεί για την υποκίνηση, οι οποίες αφορούν στην παραγωγικότητα και στους παράγοντες που μεγιστοποιούν το αποτέλεσμα της εργασίας. Οι θεωρίες αυτές κατηγοριοποιούνται σε δυο ομάδες: α) στις οντολογικές, οι οποίες ερμηνεύουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων κ.ά. και β) στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες επικεντρώνονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Παπάνης, Ρόντος 2005:48).

3.2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

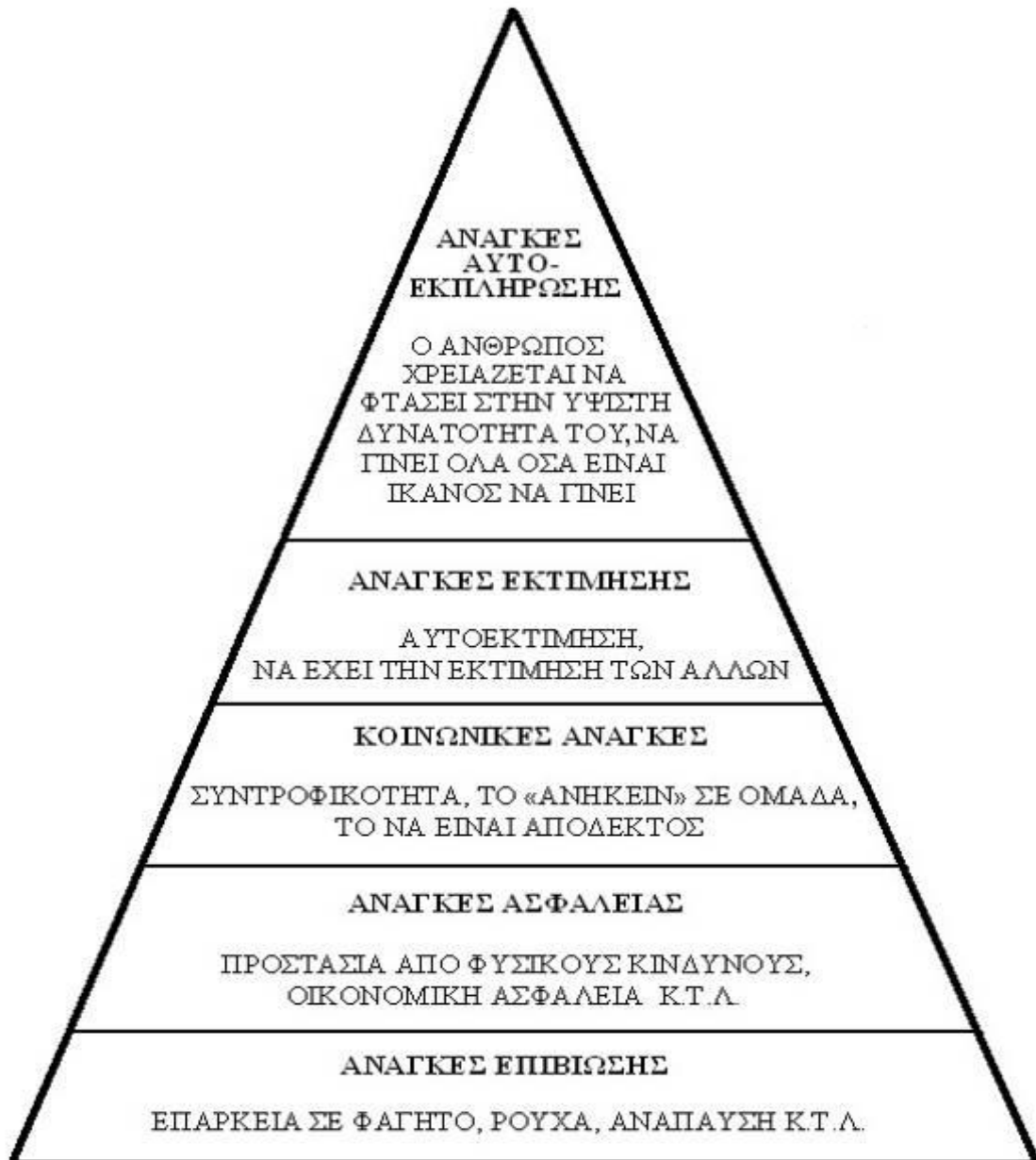
Προσπάθησε να απαντήσει στο ερώτημα της δυνατότητας καταγραφής των χαρακτηριστικών εκείνων που θα μπορούσαν να κάνουν τη διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική στο έργο της, επιτυγχάνοντας να υποκινήσει τους εργαζόμενους ώστε να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στο εργασιακό καθήκον τους. Η διαδικασία της υποκίνησης του εργαζόμενου αποτελεί ένα πολυσύνθετο πλέγμα σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των αναγκών του εργαζόμενου από τη μια και από την άλλη των στόχων της επιχείρησης με τη μεσολάβηση μεταξύ των δύο αυτών, των κινήτρων, που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αύξηση της εργασιακής του παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται με την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές ανάγκες, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμη και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Πρόκειται για δυναμική κατάσταση όπου το πρωταρχικό στοιχείο είναι η ύπαρξη συνειδητών ή/και ακόμα ασυνειδητών αναγκών. Η ανάγκη παράγει τα κίνητρα. Το κίνητρο είναι μια μορφή πίεσης προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Το κίνητρο οδηγεί 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, σε τελευταία ανάλυση, στην κατάργηση του κινήτρου, εφόσον πραγματοποίησε το έργο του. Η υποκίνηση, βέβαια, είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, διαστάσεις του οποίου αποτελούν μια πληθώρα εξωτερικών και εσωτερικών μεταβλητών, που μεταβάλλονται χωροχρονικά. Βασική θέση της θεωρίας του Maslow είναι ότι ο άνθρωπος αποτελεί μια οντότητα η οποία αδιάκοπα προσβλέπει στην κάλυψη και ικανοποίηση των αναγκών του. Η διαδικασία κάλυψης των αναγκών είναι αδιάκοπη, μιας και μόλις καλυφθούν κάποιες ανάγκες, το άτομο στρέφεται αυτόματα στην κάλυψη κάποιων άλλων επόμενων αναγκών. Ταξινόμηση των αναγκών με κριτήριο την ένταση της επιθυμίας ή της ανάγκης για κάλυψή τους ξεκινώντας από ανάγκες κατώτερου επιπέδου (φυσιολογικές, επιβίωσης) και προχωρώντας σε ανάγκες υψηλότερου επιπέδου (ασφάλειας και σιγουριάς,

κοινωνικές, εκτίμησης ή αναγνώρισης, αυτοπραγμάτωσης). Βέβαια, δεν υπήρξαν εμπειρικά στοιχεία για την επιβεβαίωση της ιεράρχησης των κατά Maslow αναγκών (π.χ. τι συμβαίνει στην οικονομική κρίση;) και της λειτουργίας τους. Αντιθέτως, άλλες έρευνες έδειξαν ότι η ιεράρχηση των αναγκών επηρεάζεται από κοινωνικά και δημοκρατικά στοιχεία του ατόμου (τόπος κατοικίας, κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο, φύλο, ηλικία), την προσωπικότητά του, τις ενδοομαδικές σχέσεις, τη μορφή οργάνωσης στην οποία ανήκει και την χωροχρονικά προσδιορισμένη ιστορική κοινωνία στην οποία εντάσσεται. Επίσης, πολλές φορές η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν οδηγεί στην εξαφάνισή της αλλά στην περαιτέρω ανάπτυξή της.

Όμως, παρά τη σχηματικότητά της και την έλλειψη εμπειρικής τεκμηρίωσής της, η θεωρία του Maslow είχε ορισμένα αποτελέσματα στη διοικητική σκέψη. Π.χ. αν θέλουν οι διοικήσεις να κινητοποιήσουν την εργασιακή συμπεριφορά οφείλουν να λάβουν υπόψη τους το αίσθημα ασφάλειας που επιθυμούν να αισθάνονται οι εργαζόμενοι, που είναι ιδιαίτερα ισχυρό στην εποχή μας (λ.χ. μαζικές απολύσεις λόγω τεχνολογικής και οργανωτικής αναδιάρθρωσης επιχειρήσεων). Η πρακτική έκφραση των προτάσεων του Maslow είναι η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο το άτομο (ή ορθότερα η οργάνωση) θα κατορθώνει να καλύπτει τις ανάγκες του ατόμου για ικανοποίηση και αυτοεπιβεβαίωση.

Παρακάτω φαίνεται το η 'πυραμίδα' ιεράρχησης αναγκών του Maslow:



3.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ- ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG

Σύμφωνα με τον Herzberg, ορισμένοι παράγοντες όπως η αμοιβή, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας κλπ. είναι απαραίτητοι για να παραμείνει κάποιος στην εργασία του, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητάς του, ενώ ορισμένοι άλλοι παράγοντες όπως η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η εξέλιξη, λειτουργούν ως κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία. Ο Herzberg υποστήριξε ότι για την υποκίνηση του εργαζόμενου είναι απαραίτητος ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η συμμετοχή του εργαζόμενου στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του. Αυτό μπορεί να γίνει με τη μείωση των ελέγχων, αύξηση της εξουσίας του εργαζόμενου, αύξηση της ειδίκευσης, αύξηση των υποχρεώσεων, συγκεκριμενοποίηση του παραγόμενου έργου και αύξηση της πληροφόρησης σχετικά με τα δρώμενα στην επιχείρηση, ώστε ο εργαζόμενος

να αισθανθεί ότι αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο, ότι αναγνωρίζεται το έργο του και ότι θεωρείται υπεύθυνος για αυτό.

Έδειξε ότι η ικανοποίηση και η απογοήτευση από την εργασία σχεδόν πάντοτε προκύπτει από διαφορετικούς παράγοντες και δεν ήταν απλώς αντιδράσεις εναντίωσης στους ίδιους παράγοντες, όπως ήταν η συνήθης πεποίθηση στο παρελθόν. Ορισμένοι παράγοντες πράγματι υποκινούν («υποκινητές-κίνητρα») ενώ άλλοι έχουν την τάση να προκαλούν απογοήτευση («υγιεινής»).

Ο άνθρωπος έχει δύο ειδών ανάγκες: ως ζώο έχει ανάγκη να αποφύγει τον πόνο και ως άνθρωπος έχει την ανάγκη να αναπτυχθεί φυσιολογικά. Χρησιμοποίησε το Βιβλικό παράδειγμα: Ο Αδάμ μετά την έξωσή του από τον Παράδεισο είχε την ανάγκη τροφής, ζεστασίας, στέγης, ασφάλειας κλπ – οι παράγοντες «υγιεινής». Ο Αβραάμ, που ήταν ικανός, επιτύγχανε μεγάλους στόχους μέσω της αυτοανάπτυξης – ανάγκες 'υποκίνησης'. (Θυμίζει Maslow). Η έρευνα του Herzberg απέδειξε ότι οι άνθρωποι θα αγωνιστούν για την ικανοποίηση των αναγκών υγιεινής επειδή είναι δυστυχημένοι χωρίς αυτές αλλά από τη στιγμή που θα ικανοποιηθούν η επίδραση θα σβήσει καθώς η ικανοποίηση είναι προσωρινή. Παραδείγματα «υγιεινής» στο χώρο της εργασίας είναι: η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις στους χώρους εργασίας με τους προϊστάμενους, τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας και εκμετάλλευσης, η μορφή άσκησης του διοικητικού ελέγχου, η κοινωνική θέση και η ασφάλεια της εργασίας, η οποία είχε σχέση με το μη μόνιμο καθεστώς και τους χαμηλούς μισθούς. Οι αληθινοί υποκινητές (κίνητρα) είναι άλλοι εντελώς διαφορετικοί παράγοντες και μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους στην ενεργό συμμετοχή στην αύξηση της παραγωγικότητας: αναγνώριση από την επιχείρηση της συνεισφοράς σ' αυτήν των εργαζομένων, ανάληψη ευθύνης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, μη παθητική συμμετοχή, προαγωγή ως αναγνώριση της προσφοράς, δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων και εξέλιξης, και, σε τελευταία ανάλυση, μια σειρά στοιχείων που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας (καθήκον, ενδιαφέρον εργασίας, δημιουργικός χαρακτήρας, δυσκολία εκτέλεσης καθήκοντος κλπ). Η ανυπαρξία παραγόντων ικανοποίησης δεν δυσαρεστεί τα άτομα, απλώς δεν τα ικανοποιεί.

Το θεμελιώδες στοιχείο της θεωρίας των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής είναι ότι τα άτομα αποτελούν ανθρώπινες συνειδητοποιημένες οντότητες, οι οποίες αποφασίζουν να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και την αύξηση της παραγωγής, μόνον όταν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, που, όμως δεν εξαντλούνται στην απλή χορήγηση χρημάτων. Οι πρακτικές συνέπειες της θεωρίας είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να αναπτύξει ένα νέο σχέδιο οργάνωσης της εργασιακής διαδικασίας, στο οποίο η εργασία του κάθε μεμονωμένου εργαζόμενου θα έχει εκείνο το περιεχόμενο που θα ικανοποιεί τις παραπάνω αναφερόμενες ανάγκες. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει για να μην είναι δυσαρεστημένος με το πλαίσιο εργασίας του, εκτός από την εργασία του, να λαμβάνει μέρος και σε διαδικασίες που του επιτρέπουν τη συμμετοχή στη διαχείρισή της (δημιουργικότητα της εργασίας). Παράλληλα, θα πρέπει να αλλάζει εργασιακό καθήκον ανά χρονικά διαστήματα προκειμένου η εργασία να χάνει τη μονότονη διάστασή της και να τον ωθήσει να εμπλακεί ενεργά στην πολιτική αύξησης της παραγωγής, εφόσον με αυτό τον τρόπο θα νοιώθει

πλέον ενεργό στέλεχος της επιχείρησης και όχι εργάτης. Εν κατακλείδι, η δράση της διοίκησης θα πρέπει να συμπληρωθεί από ενεργά μέτρα δημιουργίας (κίνητρα) των συνθηκών εκείνων που θα προτρέπουν τους εργαζόμενους να εργαστούν πιο συνειδητά προς όφελος της επιχείρησης.

3.2.3 ΘΕΩΡΙΑ 'Χ' ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ 'Υ' ΤΟΥ McGREGOR

Ο McGregor διατύπωσε την «Χ-Υ Θεωρία», που παρά τις κριτικές για την έλλειψη σαφήνειας παραμένει μια «έγκυρη βασική αρχή» με βάση την οποία αναπτύσσονται στυλ και τεχνικές θετικής διοίκησης και κρίσιμης σημασίας για την οργανωτική ανάπτυξη και την βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας. Υπενθυμίζει τους φυσικούς κανόνες για την διαχείριση των ανθρώπων, που πολύ εύκολα ξεχνιούνται υπό τις πιέσεις της καθημερινής διεξαγωγής των επιχειρηματικών εργασιών.

Ο McGregor υποστήριξε ότι υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ανθρώπων. Πολλοί managers τείνουν προς την θεωρία Χ και γενικά παράγουν πολύ φτωχά αποτελέσματα. Οι φωτισμένοι managers χρησιμοποιούν την θεωρία Υ, η οποία αποφέρει καλύτερες επιδόσεις και αποτελέσματα και αφήνει χώρο στους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν.

Θεωρία Χ (αυταρχική διοίκηση-authoritarian management)

Ο μέσος άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και όποτε μπορεί θα προσπαθεί να την αποφύγει. Ως εκ τούτου, ο περισσότεροι άνθρωποι θα πρέπει να εξαναγκάζονται με την απειλή τιμωρίας να εργαστούν για τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να τον διευθύνουν, δεν έχει φιλοδοξίες και θέλει την ασφάλειά του πάνω απ' όλα.

Η θεωρία αυτή που έχει αποδειχτεί αντιπαραγωγική στην σύγχρονη πρακτική. Η διοίκηση θεωρεί πως οι εργαζόμενοι είναι εγγενώς σκνηροί και ότι αντιπαθούν την εργασία και θα την αποφύγουν εάν μπορούν. Ως αποτέλεσμα αυτού, η διοίκηση πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται υπό στενή παρακολούθηση και πλήρη συστήματα ελέγχου αναπτύσσονται.

Έτσι υπάρχει μια ιεραρχική δομή που με στενό εύρος του ελέγχου σε κάθε επίπεδο. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι θα δείξουν λίγη φιλοδοξία, χωρίς ένα δελεαστικό πρόγραμμα κινήτρων και θα αποφύγει την ευθύνη όποτε μπορούν. Σύμφωνα με τον Michael J. Para, αν οι οργανωτικοί στόχοι πρέπει να πληρούνται, οι διοικούντες της θεωρίας του Χ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την απειλή και τον εξαναγκασμό για να κερδίσουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων τους. Πεποιθήσεις αυτής της θεωρίας να οδηγήσουν σε δυσπιστία, εξαιρετικά περιοριστική επίβλεψη, και μια τιμωρητική ατμόσφαιρα. Ο manager της θεωρίας Χ τείνει να πιστεύει ότι πάντα πρέπει να κατηγορεί κάποιον. Σκέφτεται όλους τους υποψήφιους υπαλλήλους ότι δρουν μόνο για τον εαυτό τους. Συνήθως αυτοί οι managers πιστεύουν ότι μόνος σκοπός της συμμετοχής του υπαλλήλου στην εργασία είναι τα χρήματα. Πάντα πρώτα φταίει ο εργαζόμενος, χωρίς να αναρωτηθούν κατά πόσον μπορεί να είναι το σύστημα, η πολιτική, ή η έλλειψη εκπαίδευσης που αξίζει το φταίξιμο. Ο manager της θεωρίας

X πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι δεν θέλουν πραγματικά να εργαστούν και φυσικά ότι θα αποφευχθεί μάλλον ευθύνη και ότι είναι δουλειά του manager να διαρθρώσει το έργο και να ενεργοποιήσει τον εργαζόμενο. Ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτού του τύπου διαχείρισης είναι ότι πολύ πιο πιθανό να προκαλέσει μειονεκτήματα κλίμακας σε μεγάλες επιχειρήσεις (αντιοικονομικές κλίμακας).

Θεωρία Y (συμμετοχική διοίκηση- participative management)

Η προσπάθεια και η επίδοση στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο φυσικό είναι η εργασία και το παιχνίδι. Οι άνθρωποι θα αυτοελέγχονται και θα αυτοδιευθύνονται στην επιδίωξη επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης χωρίς τον εξωτερικό έλεγχο ή την απειλή της τιμωρίας. Η δέσμευση και η κινητοποίηση για στόχους είναι μια λειτουργία ανταμοιβών που σχετίζονται με την επίτευξή τους. Συνήθως οι άνθρωποι αποδέχονται και συχνά επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών. Η ικανότητα κινητοποίησης ενός υψηλού βαθμού φαντασίας, επινοητικότητας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας στην επίλυση επιχειρηματικών και οργανωτικών προβλημάτων είναι ευρέως κατανοημένη, και όχι περιορισμένη, στον πληθυσμό.

Σε αυτή τη θεωρία ο manager υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι είναι φιλόδοξοι, έχουν εσωτερική υποκίνηση και αυτοέλεγχο. Πιστεύεται ότι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν ψυχικά και σωματικά την εργασία τους. Διαθέτουν την ικανότητα να επιλύουν μόνοι τους διάφορα προβλήματα και η επιχείρηση τους χρησιμοποιεί πλήρως τα ταλέντα τους. Λαμβάνοντας υπόψη τις κατάλληλες συνθήκες οι managers της θεωρίας Y, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο και ότι δέχονται τις ευθύνες τους με σκοπό να φέρουν ένα έργο εις πέρας. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να κάνουν σωστά και καλά τη δουλειά τους. Επίσης η ικανοποίηση του να κάνουν καλά τη δουλειά τους, τους δίνει ένα ισχυρό κίνητρο. Πολλοί άνθρωποι ερμηνεύουν Y Θεωρίας ως ένα θετικό σύνολο πεποιθήσεων σχετικά με τους εργαζόμενους. Μια προσεκτική ανάγνωση της ανθρώπινης πλευράς των επιχειρήσεων αποκαλύπτει ότι McGregor υποστηρίζει απλά για τους διευθυντές να είναι ανοικτοί σε μια πιο θετική άποψη για τους εργαζόμενους και τις δυνατότητες που αυτή δημιουργεί. Πιστεύει ότι οι managers της θεωρίας Y έχουν περισσότερες πιθανότητες από τους managers της θεωρίας X στην ανάπτυξη του κλίματος εμπιστοσύνης με το προσωπικό που απαιτείται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμη για κάθε επιχείρηση. Αυτό συμπεριλαμβάνει και τους managers να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, ελαχιστοποιώντας τη διαφορά υψηλών- χαμηλών βαθμίδων. Αυτό θα κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο άνετα και παράλληλα να αναπτύξουν- ενισχύσουν τις ικανότητές τους. Το κλίμα αυτό θα περιλαμβάνει την από κοινού λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν λόγο στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν.

3.2.4 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ CHRIS ARGYRIS

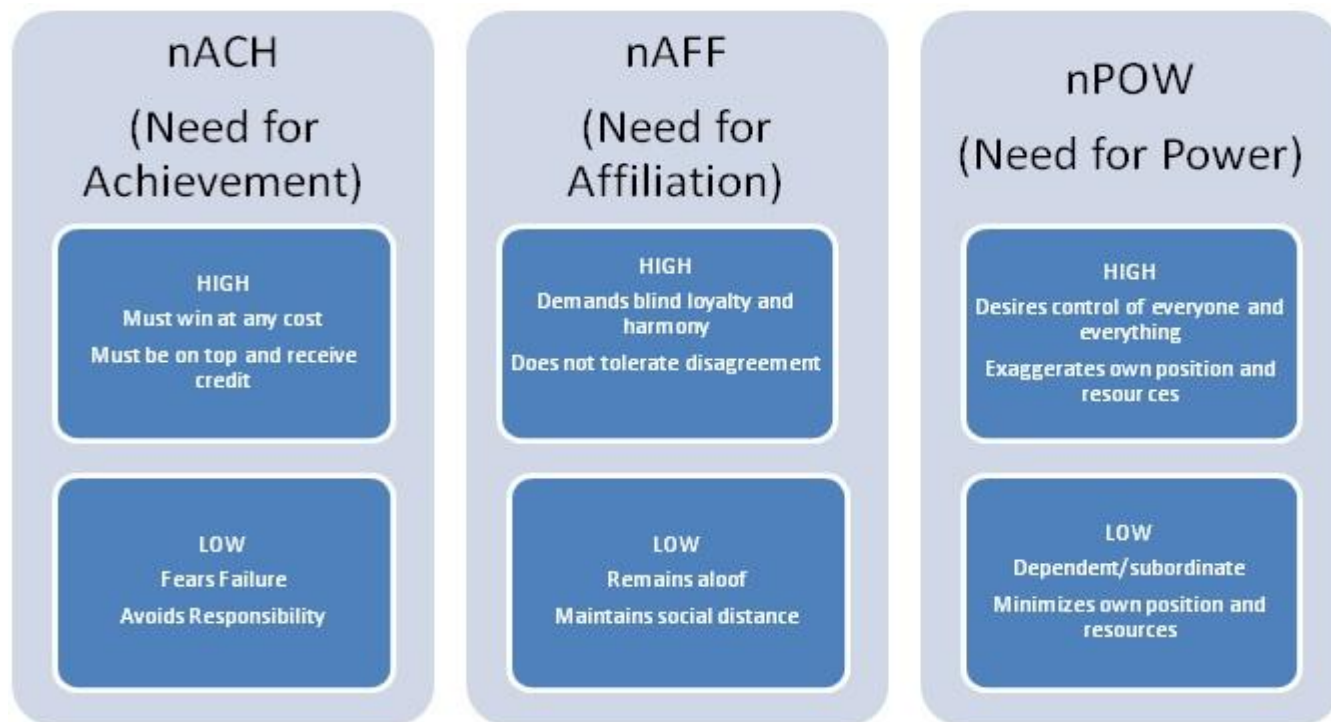
Ο διάσημος καθηγητής του Χάρβαρντ Chris Argyris, επιδίωξε την πρακτική εφαρμογή των ιδεών της συμμετοχικής διοίκησης. Θεώρησε ότι η οργανωτική ανάπτυξη μπορεί να επέλθει με την αλλαγή και ικανοποίηση των αναγκών της εργασιακής συμπεριφοράς. Δύο τύποι συμπεριφοράς των διοικητικών: 'Α' και 'Β' ως επεξεργασία των τύπων 'Χ' και 'Υ' του McGregor. Πρότεινε μεθόδους μετάβασης από συμπεριφορά 'ΧΑ' σε συμπεριφορά 'ΥΒ'. Εμπειρική παρατήρηση: Στις σύγχρονες βιομηχανικές κοινωνίες οι διοικήσεις των πολύπλοκων οργανώσεων είχαν απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, οι οποίες θεωρούνταν από αυτούς αλλά και γενικότερα από άτομα μετρίου επιπέδου ως μη συμβατές με τις ανάγκες (κοινωνικές και ψυχολογικές) τις οποίες έχει ένας άνθρωπος. Οι εργαζόμενοι ερμήνευαν αυτό το γεγονός ως ένδειξη αδιαφορίας εκ μέρους της οργάνωσης για την ύπαρξή τους και οδηγούσε σε έλλειψη ενδιαφέροντος για τις εξελίξεις στην οργάνωση. Αυτό με τη σειρά του δημιουργεί προβλήματα στη σχέση διοίκησης και εργαζομένων όπως ακραίες εκφράσεις η ενεργητική επιθετική και εχθρική συμπεριφορά που ξεπερνούσε την παθητική μορφή αντίδρασης. Ο Argyris προτείνει πρόταση διαμόρφωσης ενιαίου καταλόγου αναγκών τόσο της επιχείρησης όσο και των ατόμων. «Κατασκευή» αναγκών ως ενιαίου και αδιαφοροποίητου συνόλου για την ενσωμάτωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση, ως αλληλένδετου τμήματος της οργάνωσης. Επίσης εισαγωγή και ανάπτυξη προγραμμάτων που στοχεύουν στη διεύρυνση αυτού που αποτελεί την εργασία για τον εργαζόμενο, προσφέροντάς μια ευρύτερη συμμετοχή στην λειτουργία της οργάνωσης.

3.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ McCLELLAND

Ο McClelland σε σχέση με τον Maslow και τον Herzberg ομαδοποίησε τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα.. Σύμφωνα με τον McClelland λοιπόν, υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον. Στην θεωρία του υπάρχουν τρία κίνητρα – ανάγκες τα οποία όλοι οι άνθρωποι τα κατέχουν και ανάλογα με αυτή που υπερτερεί χαρακτηρίζει και το άτομο προσωπικότητα. Τα κίνητρα αυτά είναι : η ανάγκη για επιτεύγματα (need for achievement), η ανάγκη για εξουσία (need for power) και η ανάγκη για συναδελφικότητα (need for affiliation). Τα δύο πρώτα κίνητρα ο McClelland τα θεωρεί θετικό παράγοντα υποκίνησης ενώ ο τρίτος παράγοντας αποτελεί αρνητικό παράγοντα υποκίνησης.

Έχει παρατηρηθεί ότι άτομα με ανάγκη για επιτεύγματα πραγματοποιούν επιτυχίες, χάρη στην προσπάθειά τους. Επίσης στελέχη με έντονη υποκίνηση για ανάληψη διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποδίδουν περισσότερο στην δουλειά και προάγονται ταχύτερα στην ιεραρχία. Ο McClelland δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της επιτυχίας και υποστηρίζει ότι αυτό που πραγματώνει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, έχει ανεπτυγμένο την υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Με βάση την θεωρία του McClelland οι άνθρωποι που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επιτεύγματα ή εξουσία θα

πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση, οπότε υποκινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες.



Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνονται οι ανάγκες ιεραρχημένες. Σε κάθε περίπτωση φαίνονται δύο τάσεις: μία όταν το άτομο έχει ισχυρή εσωτερική παρακίνηση για να ακολουθήσει μια ανάγκη και όταν έχει χαμηλή. Για παράδειγμα όταν το άτομο έχει τείνει να έχει έντονα την ανάγκη για επιτυχία 'πρέπει' να κερδίζει ανεξαρτήτως κόστους και να είναι πάντα στην πρώτη θέση. Αντίθετα αν δεν έχει καθόλου την επιθυμία για επιτυχία τότε, φοβάται την αποτυχία και αποφεύγει τις ευθύνες.

3.2.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM

Η θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom (YaleUniversity) το 1964. Δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους (όπως κάνουν οι θεωρίες των Maslow και Herzberg), αλλά την διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή πως παρακινείται ο εργαζόμενος. Η θεωρία προσδοκιών πρεσβεύει ότι ένα άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα / στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές. Υπό μορφή συνάρτησης η θεωρία προσδοκιών του Vroom γράφεται:

$$\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} = \text{Motivation}$$

Valence (Reward): Η ένταση της επιθυμίας για ανταμοιβές. Για παράδειγμα η προαγωγή στην οργανωτική ιεραρχία, αποτελεί μια θετική επιθυμία για τον εργαζόμενο.

Expectancy (Performance): η προσδοκία του ατόμου ότι η αύξηση της προσπάθειας που καταβάλει στην εργασία του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του. (Πόσο σκληρά έχω εργαστεί για την επίτευξη του στόχου;)

Instrumentality: η πεποίθηση που έχει ο εργαζόμενος ότι η παραπάνω προσπάθεια που κατέβαλε θα γίνει αντιληπτή από την διοίκηση και θα ανταμοιφθεί με ελκυστικές ανταμοιβές. (Άραγε παρατήρησαν την προσπάθεια που κατέβαλα;)

Η θεωρία προσδοκιών μας αποκαλύπτει την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την διαδικασία της παρακίνησης. Η παρακίνηση κατά συνέπεια είναι συνάρτηση της έντασης για αύξηση των ανταμοιβών, της προσδοκίας ότι η βελτίωση της επίδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών, οι οποίες όμως θα έχουν αξία για τον εργαζόμενο. Αντίθετα αν το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του ή ότι οι αμοιβές του είναι ανεξάρτητες της προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δε δημιουργείται καμία διάθεση για καταβολή παραπάνω προσπάθειας από πλευράς εργαζομένου. Η θεωρία προσδοκιών δηλαδή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση.

Η έρευνα έχει δείξει ότι όταν οι εργοδότες έχουν εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν τι αμοιβές θα έχουν από την μεγαλύτερη προσπάθεια, όταν ο εργοδότης έχει σιγουρευτεί ότι αυτές οι αμοιβές είναι επιθυμητές από τους εργαζομένους, όταν οι επιτηρητές και οι μάνατζερ έχουν σιγουρευτεί ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τι προσπάθεια απαιτείται από αυτούς και όταν οι υπάλληλοι έχουν αυτοπεποίθηση ότι έχουν τις δυνατότητες, τα μέσα και την ικανότητα να πετύχουν την προσπάθεια και να παράγουν τα αποτελέσματα, μετά θα δραστηριοποιηθούν από τα κίνητρα που τους προσφέρονται από το σύστημα πληρωμών. Και όταν αυτές οι συνιστώσες της διαδικασίας δεν υπάρχουν, η προσπάθεια αυτή έχει μεγάλη πιθανότητα να αποτύχει.

3.2.7 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ PORTER- LAWER

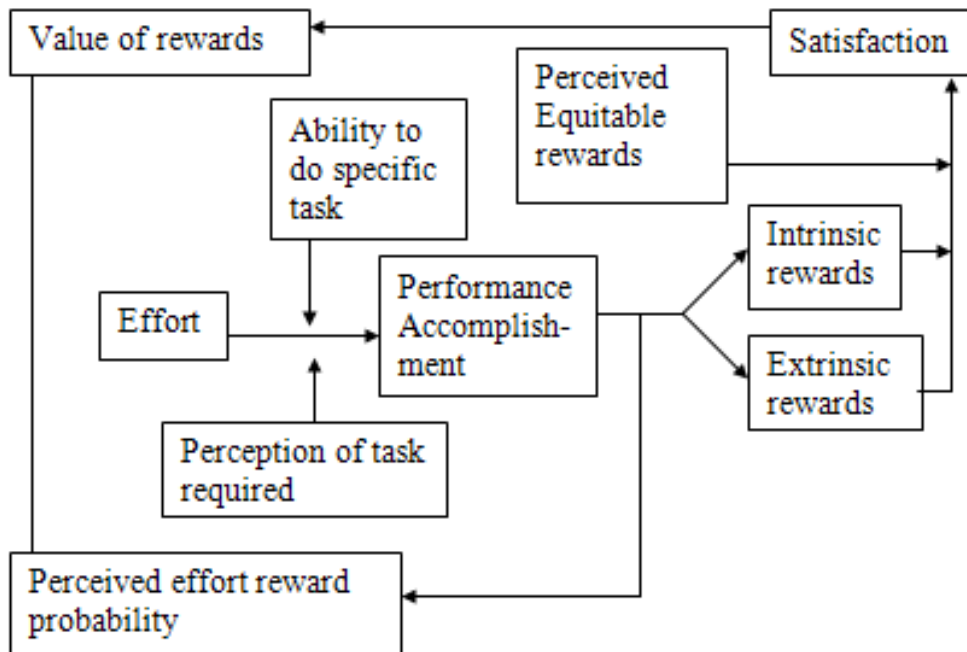
Οι Porter και Lawer χρησιμοποίησαν την θεωρία προσδοκιών του Vroom για να σχηματίσουν το μοντέλο προσδοκιών. Όπως και ο Vroom, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η υποκίνηση του εργαζομένου να εκπληρώσει τα καθήκοντά του, εξαρτάται από την αμοιβή που θα λάβει για την ολοκλήρωση της δουλειάς. Κατηγοριοποίησαν τις αμοιβές σε ενδογενείς και εξωγενείς.

Ενδογενείς είναι οι αμοιβές που αισθάνεται ο εργαζόμενος με την ολοκλήρωση του καθήκοντος. Για παράδειγμα το αίσθημα ικανοποίησης, η αίσθηση της ολοκλήρωσης είναι ενδογενείς αμοιβές.

Εξωγενείς αμοιβές είναι κυρίως αυτές που προέρχονται από χρηματικές αμοιβές, μπόνους, προμήθειες κτλ.

Οι Porter και Lawer τονίζουν ότι η 'οπτική' του εργαζομένου για το πόσο δίκαιες και 'ελκυστικές' είναι οι αμοιβές θα επηρεάσουν την υποκίνηση του. Επίσης ο εργαζόμενος θα επηρεαστεί και από την δυνατότητά του να φέρει εις πέρας μια δουλειά καθώς και από την αντίληψή του για το περιεχόμενο της δουλειάς αυτής.

Παρακάτω παρατίθεται διαγραμματικά το μοντέλο των Porter και Lawer.



3.2.8 ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες των σκοπών και στόχων έχουν γίνει δημοφιλή τις τελευταίες δεκαετίες, για παράδειγμα, το επιχείρημα του Locke ότι τα άτομα δραστηριοποιούνται από σχετικά διαφορετικούς σκοπούς τους οποίους έχουν συμφωνήσει να επιδιώξουν (Latham και Locke, 1979) Αυτό τοποθετεί την πηγή των κινήτρων όχι σε κάποιες «ανάγκες» των εργοδοτών, αλλά στην πραγματοποίηση του σκοπού με τον οποίο αυτός/ αυτή έχει ασχοληθεί. MBO (Management by Objectives) ήταν μια προσέγγιση βασισμένη στο κίνητρο να πετύχει σκοπούς που πρώτα πρότεινε ο Drucker το 1964, αλλά αποτέλεσε μία υπερβολικά γραφειοκρατική εφαρμογή και συχνά παρήγε φτωχά

αποτελέσματα. Παρόμοια με την θεωρία των σκοπών, αυτές οι θεωρίες της μετατροπής της συμπεριφοράς οι οποίες προτείνουν να αναγνωρίσουν την συμπεριφορά που αλλάζει και τι απαιτείται, τοποθετώντας επιρροές όπως η καθοδήγηση, η έμπνευση και η υποστήριξη που να προκαλούν τις επιθυμητές αλλαγές.

Τα άτομα θεωρούνται ότι έχουν εξωγενή κίνητρα όταν ικανοποιούν τις ανάγκες τους έμμεσα, κυρίως μέσω οικονομικής ανταμοιβής (Husted, Michailova και Minbaeva, 2005). Για παράδειγμα, τα εξωγενή κίνητρα χρησιμοποιούνται για το συντονισμό πόρων συνδέοντας τα χρηματικά κίνητρα των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης (Osterloh and Frey, 2000). Άτομα τα οποία αναλαμβάνουν μια δραστηριότητα επειδή ικανοποιεί τις άμεσες ανάγκες τους έχουν ενδογενή κίνητρα. Αυτά τα πρόσωπα έχουν κίνητρα εργαζόμενα με αυτοκαθορισμένους στόχους και φέροντας εις πέρας εργασίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό θα μπορούσε να έχει αρνητική επίδραση για την επιχείρηση λόγω της στάσης των εργαζομένων έναντι της εργασίας. Οι Husted, Michailova και Minbaeva (2005) υπέδειξαν ότι τα άτομα αυτά μπορεί να ακολουθήσουν τους προσωπικούς τους στόχους αντί των επιχειρησιακών στόχων. Πολλοί συγγραφείς (Kafka, 1986; Hamerstone, 1987; Geber, 1992; McNally, 1992) θεωρούν ότι ο συνδυασμός εξωγενών και ενδογενών κινήτρων συμβάλλει στην αποτελεσματική παραγωγικότητα της επιχείρησης. Έτσι η αναγνώριση και η παροχή κινήτρων θα είναι αποτελεσματικές για όσο χρονικό διάστημα ταιριάζει με ό,τι εκτιμά, συμπαθεί και χρειάζεται ένας εργαζόμενος. Διαφορετικές μορφές ανταμοιβής θα έχουν διαφορετική επίδραση σε κάθε άτομο – επομένως, όταν προσαρμόζουμε μια τέτοια στρατηγική, πρέπει να έχουμε υπόψη τις προσωπικές προτιμήσεις καθώς, επίσης, και τις επιχειρηματικές δομές.

Ενώ οι θεωρητικοί της παροχής κινήτρων έχουν δείξει ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι να ενθαρρύνει κανείς την ανταλλαγή γνώσης, πολλοί εργαζόμενοι εξακολουθούν να έχουν εχθρική στάση προς αυτήν την έννοια. Ένας λόγος είναι ότι οι άνθρωποι θέλουν να συσσωρεύουν γνώση για να προστατεύσουν τις επαγγελματικές τους ευκαιρίες. Δεύτερον, θέλουν να εξοικονομήσουν χρόνο και δεν έχουν τους πόρους που απαιτούνται για την ανταλλαγή γνώσης και, τέλος, θέλουν να αποφύγουν την αρνητική έκθεση. Ένας άλλος παράγοντας, σύμφωνα με τους Katz και Allen (1982), είναι το αποκαλούμενο σύνδρομο «δεν εφευρέθηκε εδώ». Το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι ότι τα άτομα απορρίπτουν τη γνώση που δημιουργήθηκε αλλού. Προτιμούν την ίδια γνώση και τις δικές τους ιδέες αντί τη μεταφερθείσα γνώση, διότι δεν εμπιστεύονται την πηγή. Το κύριο πρόβλημα είναι η αξιοπιστία σχετικά με την ποιότητα της ιδέας κάποιου άλλου. Σε αυτές τις περιπτώσεις η Διοίκηση χρειάζεται να λάβει μέτρα για να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα παρέχοντας αμοιβές για την διαμοίραση γνώσης, μεταδίδοντας σαφείς στόχους, δίνοντας ανατροφοδότηση και δίνοντας καλά παραδείγματα. Σύμφωνα με τον Hall (2001) οι επιχειρήσεις χρειάζεται:

- Να καταστήσουν την ανταλλαγή γνώσης ρητή ευθύνη των εργαζομένων
- Να ενθαρρύνουν τον πειραματισμό
- Να εκτιμούν όλες τις συνεισφορές, ανεξάρτητα από τη θέση του ατόμου που τις έκανε.

3.3 ΑΝΑΜΙΓΝΥΟΝΤΑΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ

Οι ανάγκες και οι προσδοκίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Η υποκίνηση μπορεί, π.χ., να είναι εξωγενής ή εσωγενής. Η εξωγενής έχει να κάνει με πράγματα όπως είναι ο μισθός, η ασφάλιση, οι διάφορες παροχές, οι προαγωγές, το εργασιακό κλίμα κ.λπ. Η εσωγενής έχει να κάνει με πράγματα τα οποία άπτονται της ψυχολογικής διάστασης του εργαζόμενου και στα οποία συμπεριλαμβάνονται η ευκαιρία να αναδείξει κανείς τις ικανότητές του, η αναγνώριση της δουλειάς του, η αντιμετώπισή του ως ανθρώπου (κι όχι απλώς ως “γρανάζι της μηχανής”). Για τον κάθε εργαζόμενο, η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοσή του καθορίζονται από το αν ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του. Επιπροσθέτως, η υποκίνηση για εργασία επηρεάζεται και από το λεγόμενο “ψυχολογικό συμβόλαιο” μεταξύ του εργαζόμενου και της επιχείρησης και το οποίο αποτελείται από μια σειρά προσδοκιών ανάμεσα στο άτομο και την επιχείρηση. Αυτές οι προσδοκίες δεν προκαθορίζονται επισήμως και μολονότι τόσο το άτομο όσο και η επιχείρηση μπορεί να μην τις συνειδητοποιούν δεν παύουν να επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των δύο.

Όταν η υποκίνηση του ατόμου εμποδίζεται τότε το αποτέλεσμα είναι η σύγχυση (frustration). Η σύγχυση είναι μια αρνητική απόκριση και έχει ως αποτέλεσμα την αμυντική συμπεριφορά. Υπάρχουν πολλές πιθανές αντιδράσεις στη σύγχυση που νιώθει ο εργαζόμενος. Οι περισσότερες από αυτές εμπίπτουν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: (1) “aggression”, (2) “regression”, (3) “fixation”, (4) “withdrawal”. Αυτές οι κατηγορίες δεν είναι φυσικά αμοιβαίως αποκλειόμενες.

Η πρώτη κατηγορία (aggression) περιλαμβάνει επιθετικές ενέργειες - σωματικές και / ή λεκτικές- προς κάποιο άτομο ή αντικείμενο. Η επιθετικότητα αυτή δεν είναι απαραίτητο ότι θα κατευθυνθεί προς το άτομο που ο εργαζόμενος θεωρεί άμεσα υπεύθυνο για την εμπόδιση της υποκίνησής του. Πολλές φορές κατευθύνεται προς άλλα άτομα (displaced aggression) τόσο από το εργασιακό όσο και μη περιβάλλον (π.χ., συνάδελφοι, οικογένεια).

Η δεύτερη κατηγορία (regression) συνίσταται σε ενέργειες που είναι συχνές κατά την παιδική ηλικία (π.χ., κλάμα). Σε αυτήν την περίπτωση, η σύγχυση που νιώθει το άτομο εκτονώνεται με πράξεις που δεν περιμένουμε να δούμε από ενήλικους.

Η τρίτη κατηγορία (fixation) έχει να κάνει με το να επιμένει το άτομο σε συμπεριφορές που δεν πρόκειται να προσφέρουν θετικά αποτελέσματα και οι οποίες περιλαμβάνουν πράγματα όπως είναι, π.χ., η απροθυμία για αλλαγή εν γένει, η επιμονή στη χρήση ενός μηχανήματος μολονότι είναι πασιφανές ότι δεν πρόκειται να δουλέψει, η αίτηση για προαγωγή καίτοι δεν υπάρχουν τα απαραίτητα προσόντα κ.λπ.

Η τέταρτη κατηγορία (withdrawal) συνίσταται στην απάθεια, την εγκατάλειψη της προσπάθειας ακόμη και την παραίτηση από την εργασία. Παραδείγματος χάριν, το άτομο αργεί να πάει στη δουλειά του και φεύγει νωρίς, λείπει συχνά από τη δουλειά του, δεν παίρνει αποφάσεις, φορτώνει τη δουλειά του στους συναδέλφους του ή δηλώνει την παραίτησή του.

Πώς Μειώνεται η Σύγχυση;

Για να μειώσει ο μάνατζερ τη σύγχυση (frustration) του εργαζόμενου πρέπει να κάνει διάφορα πράγματα όπως είναι:

1. Η παροχή εκπαίδευσης στο αντικείμενο της εργασίας (όταν ζητείται από τον εργαζόμενο κάτι για το οποίο δεν έχει εκπαιδευθεί είναι επόμενο να νιώθει σύγχυση).
2. Η παροχή προοπτικών ανάπτυξης (π.χ., προαγωγές).
3. Το σωστό job design και γενικά η σωστή οργάνωση (ο εργαζόμενος πρέπει να ξέρει τι πρέπει να κάνει και πώς αυτό που κάνει επηρεάζει την επιχείρηση).
4. Ο καθορισμός δίκαιων κανόνων και πρακτικών (εξυπακούεται πως ό,τι είναι άδικο προκαλεί σύγχυση).
5. Η αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζόμενου και η ανταμοιβή του γι' αυτές (τόσο σε υλικό όσο και σε ηθικό επίπεδο).
6. Η προσπάθεια να δει ο μάνατζερ την κατάσταση από την οπτική γωνία του εργαζόμενου.

Προσεγγίσεις της Εργασιακής Υποκίνησης

1. Rational-economic concept of motivation.

Ο γνωστότερος εκπρόσωπος αυτής της προσέγγισης υπήρξε ο F. W. Taylor. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση ο εργαζόμενος υποκινείται όταν λαμβάνει τον υψηλότερο δυνατό μισθό δουλεύοντας όσο γίνεται πιο παραγωγικά. Για τον Taylor το μόνο πράγμα που σταματάει την παραγωγικότητα είναι η σωματική κούραση. Για τον Taylor, αυτό που θέλουν οι εργαζόμενοι περισσότερο από οτιδήποτε άλλο για να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους είναι οι υψηλοί μισθοί.

2. Social concept of motivation.

Την παραπάνω, υπεραπλουστευμένη προσέγγιση του Taylor, κατέρριψε η λεγόμενη σχολή σκέψης των ανθρωπίνων σχέσεων (human relations), η οποία κατέδειξε ότι οι άνθρωποι δουλεύουν όχι μόνο για τη χρηματική ανταμοιβή αλλά και για να ικανοποιήσουν πολλές ακόμη ανάγκες τους. Οι εκπρόσωποι αυτής της προσέγγισης δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις κοινωνικές ανάγκες που νιώθει το άτομο και οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται μέσω της εργασίας του.

Ένα διάσημο πείραμα, αντιπροσωπευτικό αυτής της σχολής σκέψης, είναι αυτό που έγινε στο εργοστάσιο της Western Electric στο Hawthorne στα τέλη του 1920 και έκτοτε παρέμεινε στην ιστορία του μάνατζμεντ ως "The Hawthorne effect". Ο αρχικός στόχος του πειράματος ήταν να διαπιστωθεί η επίπτωση που είχε ο εργασιακός χώρος στην παραγωγικότητα. Στο πείραμα χρησιμοποιήθηκαν δύο ομάδες εργαζόμενων. Οι ερευνητές, θέλοντας να εξακριβώσουν την επιρροή του φωτισμού στην παραγωγικότητα, βελτίωσαν τον φωτισμό στον εργασιακό χώρο της μίας ομάδας ενώ τον άφησαν ως είχε στον εργασιακό χώρο της άλλης ομάδας. Το αποτέλεσμα στην παραγωγικότητα της ομάδας με τον καλύτερο φωτισμό ήταν τεράστιο εν συγκρίσει με αυτόν της ομάδας που ο φωτισμός είχε παραμείνει ο ίδιος. Οι ερευνητές έκαναν και άλλες αλλαγές (π.χ., στο ωράριο, τα διαλείμματα) και κάθε φορά το αποτέλεσμα ήταν το ίδιο: μετά από κάθε αλλαγή η παραγωγικότητα αυξάνεται. Το περίεργο, όμως, ήταν ότι η παραγωγικότητα παρέμεινε στα ίδια, υψηλά επίπεδα, ακόμη και όταν οι συνθήκες εργασίας επανήλθαν στην αρχική τους κατάσταση (αρχικός, κακός φωτισμός κ.λπ.).

Το συμπέρασμα των ερευνητών ήταν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας δεν οφείλεται στις αλλαγές στις συνθήκες εργασίας αλλά στις αλλαγές στις κοινωνικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή στο γεγονός ότι

κάποιος έδειξε ενδιαφέρον για τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο και συζήτησε με τους εργαζόμενους εκ των προτέρων τι αλλαγές θα έπρεπε να γίνουν σε αυτόν. Αυτό το ενδιαφέρον ήταν ο πραγματικός λόγος για την αύξηση της παραγωγικότητας.

3. Self-actualization concept of motivation.

Συνεχίζοντας στον δρόμο που χάραξε η σχολή σκέψης των ανθρωπίνων σχέσεων, οι εκπρόσωποι αυτής της σχολής σκέψης έδωσαν ακόμη μεγαλύτερο βάρος στην ψυχολογική διάσταση της υποκίνησης. Στόχος ήταν η εργασία να προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερη εσωτερική ικανοποίηση στον εργαζόμενο. Το ζητούμενο είναι η προσωπική προσαρμογή του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο.

4. Complex-person concept of motivation.

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, είναι τόσο πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου που αυτό που μπορούν να κάνουν οι μάνατζερ είναι να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση που έχουν να αντιμετωπίσουν.

Είναι τόσο Δύσκολη η Υποκίνηση;

Τελικώς, επομένως, είναι το χρήμα η σημαντικότερη κινητήρια δύναμη του εργαζόμενου; Πολλοί πιστεύουν πως ναι, κάποιοι άλλοι πως όχι. Αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι το χρήμα είναι χωρίς καμία αμφιβολία ένα ισχυρό κίνητρο για τον εργαζόμενο αλλά το πόσο ισχυρό έχει να κάνει με τον εκάστοτε εργαζόμενο. Εξίσου σίγουρο είναι το γεγονός πως αν το χρήματα που παίρνει ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνονται σε αυτά που πιστεύει ότι θα έπρεπε να παίρνει τότε όλα τα υπόλοιπα (εργασιακό κλίμα, παροχές κ.λπ.) δεν αποτελούν ικανό αντισταθμισμα το οποίο θα διατηρήσει, μάλλον, θα αυξήσει την υποκίνησή του στην εργασία.

3.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μία επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζόμενων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζόμενων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με την θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία.

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζόμενους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από την βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα. Ορισμένα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζόμενους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν ακόμη και την εργατικότητα τους. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν καινοτομία και όχι μόνο

δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζόμενους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας κι αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές υποκινούν αρνητικά τους εργαζόμενους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Συνήθως πρόκειται για εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλά σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίο θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν, μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα.

Η αρνητική λειτουργία του φόβου:

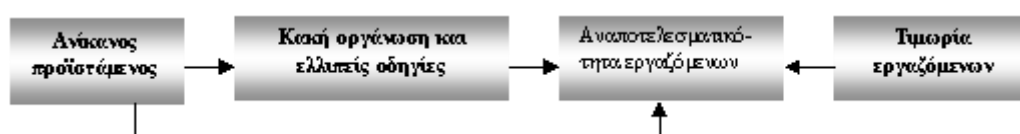
Ο φόβος είναι ένα συναίσθημα που προκαλείται όταν ο άνθρωπος αισθάνεται απειλή. Τότε το άτομο αισθάνεται ταραχή και δυσαρέσκεια, ενώ δραστηριοποιείται για να απαλλαγεί από τα συναισθήματα αυτά. Ο φόβος στους χώρους εργασίας είναι συνηθισμένο φαινόμενο, και εκδηλώνεται με τη μορφή της ανησυχίας ή της αφιθυμίας. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση φόβου είναι ιδιαίτερα δημοφιλής. Ο φόβος συναντάται στον κόσμο των ξενοδοχείων σε δύο διαστάσεις:

Περιπτωσιακή χρήση του φόβου. Ο φόβος χρησιμοποιείται ως διοικητικό τρυκ. Οι διευθυντές με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν αισθήματα φόβου, φοβίζουν τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν προσωρινά τον έλεγχο της κατάστασης και στη συνέχεια αλλάζουν στυλ διοίκησης, προσεγγίζοντας με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους, ώστε ο φόβος εξαφανίζεται.

Διοίκηση φόβου. Ο φόβος επιλέγεται ως μέσο διοίκησης και ως βασικό χαρακτηριστικό του κλίματος εργασίας, διότι εξασφαλίζει αυξημένες δυνατότητες επιβολής. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αυξημένος κίνδυνος χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζομένων και χαμηλής ποιότητας προϊόντος. Διότι ο φόβος κινητοποιεί το συμπαθητικό σύστημα, επιβραδύνει την αναπνοή, αυξάνει τη λειτουργία της καρδιάς, δημιουργεί ενδοκρινικές διαταραχές, συστέλλει τα αιμοφόρα αγγεία και γενικότερα αποδιοργανώνει τον ανθρώπινο οργανισμό, με αποτέλεσμα να εμποδίζονται οι μηχανισμοί προσαρμογής και το άτομο να προβαίνει σε εσφαλμένες επιλογές. Είναι εμφανές ότι το άτομο σε καθεστώς φόβου αποδίδει χαμηλά στα εργασιακά του καθήκοντα.

Ο προϊστάμενος που αισθάνεται ότι δεν έχει ικανοποιητικές γνώσεις ή ικανότητες για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του, είναι εύκολο να επιλέξει το όπλο του φόβου για να διοικήσει, διότι δεν είναι σε θέση να οργανώσει το τμήμα του, να απαντήσει στις ερωτήσεις των εργαζομένων και να δώσει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Ο μόνος τρόπος για να κρύψει τις αδυναμίες του είναι η διοίκηση φόβου. Έτσι όταν ένας εργαζόμενος του

κάνει κάποια επαγγελματική ερώτηση στην οποία αδυνατεί να απαντήσει, του απαντά αυταρχικά και επιθετικά διακόπτοντας την επικοινωνία χωρίς να δώσει λύση στο πρόβλημά του. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν πολλές πιθανότητες ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει εσφαλμένα την κατάσταση και ο προϊστάμενός του να τον χρησιμοποιήσει ως αντικείμενο εκτόνωσης της αποτυχίας, μεταφέροντας σε αυτόν την ευθύνη και αυξάνοντας τις συνθήκες ανασφάλειας και το κλίμα φόβου, με αποτέλεσμα την αύξηση της αναποτελεσματικότητάς τους, κ.ο.κ. (σχήμα...)



Για να αποδώσει ο εργαζόμενος, πρέπει να εργάζεται σε ασφαλές περιβάλλον. Ο εργαζόμενος που φοβάται ποτέ δεν θα προσπαθήσει για το καλλίτερο, ποτέ δεν θα σκεφτεί την αλλαγή, ποτέ δεν θα προτείνει την καινοτομία, αλλά θα κρύβεται και θα προσπαθεί να περάσει απαρατήρητος.

Ενδυνάμωση

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

Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία:

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
- Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζόμενου και τη δέσμευση για βελτίωση των

αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων, μειώνει το στρες της εργασίας.

· Στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζόμενου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες. Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση και πάνω από όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης.

Το έργο ενός manager μιας επιχείρησης όσο αφορά τους εργαζόμενους είναι να συνδυάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το management με τις θεωρίες προσέγγισης και υποκίνησης εργαζομένων. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο και πολύπλοκο ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Όμως σε μια ξενοδοχειακή μονάδα που το βασικότερο συστατικό της επιχείρησης είναι ο εργαζόμενος, τότε επιβάλλεται να υπάρχουν διαδικασίες υποκίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης (Pandit, 2003). Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτό, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Srivack, 2007). Όσο αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes, Fryer 2000), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού (Jafari, Fayos-Sola, 1995).

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες όπως για παράδειγμα 'διακεκομμένα' ωράρια και εποχική απασχόληση (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης 2003:7). Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού (Jolliffe, Farnsworth, 2003). Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι: πολιτική προσλήψεων, πολιτική πρόσθετων παροχών, πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Κατά την διαμόρφωσή της επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (Λαλούμης, Ρούπας 1996 σελ.96). Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης δεδομένου ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών. Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της εταιρίας. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται

από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

4.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν πολλές τεχνικές για να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι από τους managers. Παρακάτω παρατίθενται οι 'standart' τεχνικές που πρέπει να εφαρμόζονται.

4.2.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μέσα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι σημαντική η επικοινωνία για το πέρασμα πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο και από ένα άτομο σε μια ομάδα ατόμων. Η επικοινωνία μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Λεκτική ή μη, προς τα πάνω ή προς τα κάτω. Έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και αύξηση κόστους μέσα στην επιχείρηση. Η επιτυχία της διοίκησης του ξενοδοχείου έγκειται στην απόδοση των εργαζομένων. Έτσι θα πρέπει να γνωρίζουν ξεκάθαρα τι υποκινεί τους εργαζόμενους τους. (Morgan 1990, Drummond 1990).

Μορφές επικοινωνίας:

1. Επικοινωνία προς τα κάτω: Είναι το είδος επικοινωνίας που περνάει από υψηλότερα επίπεδα σε έναν οργανισμό σε χαμηλότερα επίπεδα. Είναι ως επί το πλείστον την διάδοση πληροφοριών ή οδηγιών. Η επικοινωνία μεταξύ των managers και των υφισταμένων τους είναι κλασσικό παράδειγμα αυτής της μορφής. Άλλοι τρόποι πέραν της άμεσης επικοινωνίας είναι φυλλάδια, υπομνήματα κτλ, που όμως πρέπει να είναι γραμμένα με σαφήνεια.
2. Επικοινωνία προς τα πάνω: Η μεγαλύτερη επικοινωνία είναι προς τα πάνω. Προέρχεται από το χαμηλότερο επίπεδο στο ανώτερο επίπεδο, όπως από τους εργαζόμενους στους managers. Δείγμα αυτού του είδους επικοινωνίας περιλαμβάνει την πολιτική ανοικτών θυρών, έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων, συναντήσεις managers- εργαζομένων κτλ. Οι managers θα πρέπει να δέχονται και να ενθαρρύνουν νέες ιδέες και προτάσεις.
3. Πλευρική επικοινωνία: Πλευρική η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών ανάμεσα σε όλους τους τομείς της οργάνωσης ή άτομα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο. Η αποτελεσματική πλευρική επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο της ομαδικής εργασίας. Χωρίς αυτή την ανταλλαγή, η δομή της οργάνωσης δεν θα είναι διαφορετική από ένα κτίριο γραφείων και όλων των υπαλλήλων που εργάζονται ανεξάρτητα.

4.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση είναι σημαντική, λόγω της αλλαγής της τεχνολογίας και των αγορών. Managers και εργαζόμενοι πρέπει να εμπλουτίζουν και να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης. Επειδή

είναι χρονοβόρα η διαδικασία της εκπαίδευσης και έχει σημαντικό κόστος πρέπει να δίνεται η δέουσα προσοχή από την διοίκηση και φυσικά αντίστοιχη υπευθυνότητα από τους εργαζομένους.

4.2.3 ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΕΣ

Το μεγαλύτερο κεφάλαιο της υποκίνησης των εργαζομένων είναι χρηματικές απολαβές και οι συμπληρωματικές αμοιβές. Όσο αφορά τον μισθό, η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις νόμιμες διατάξεις που αφορούν την μισθοδοσία και να την κατανέμει δίκαια, ανάλογα με τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου. Οι συμπληρωματικές αμοιβές εννοούνται κάθε είδους προνόμια ή μπόνους πέραν του μισθού και μπορεί να είναι εξίσου σημαντικές με τις χρηματικές. Ως τέτοιες θεωρούνται: η ασφαλιστική κάλυψη, επιδόματα και σύνταξη, ημέρες άδειας, δωρεάν παροχή διάφορων υπηρεσιών μέσα από την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας (στέγη, διατροφή, πάρκινγκ, γυμναστήριο κ.α.)

4.2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το καλό εργασιακό περιβάλλον πάντα είναι παράγοντας υποκίνησης για ένα εργαζόμενο. Αν και η έννοια για κάθε άτομο είναι υποκειμενική σε γενικές γραμμές το καλό εργασιακό περιβάλλον έχει να κάνει πρώτα από όλα με τον σωστό συνδυασμό των παραπάνω τεχνικών. Επίσης αφορά και την ασφάλεια που νοιώθει ο κάθε εργαζόμενος είτε είναι σωματική είτε είναι πνευματική- ψυχική.

4.3 ΒΕΛΤΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

4.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η μέχρι τώρα ανάλυση δείχνει ότι ο manager ή και ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να συνδυάζει τεχνικές διοίκησης και παρακίνησης εργαζομένων για να επιτύχει τους στόχους του, δηλαδή το κέρδος. Οι τεχνικές επικοινωνία, μισθοί και αμοιβές, εκπαίδευση και εργασιακό περιβάλλον είναι, μάλλον, οδηγός επιβίωσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Πάνω σε αυτές στηρίζεται ο manager και αυτές πρέπει να αναπτύσσει. Όμως υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο και την εφαρμογή των τεχνικών. Αυτοί είναι:

1. Η ΗΛΙΚΙΑ: Παρόλο που η ηλικία συνταξιοδότησης φτάνει τα 65 έτη, πόσο εφικτό είναι να μάθει μια 60χρονη γραμματέας ένα νέο πρόγραμμα στον υπολογιστή; Πόση εμπειρία έχει ο απόφοιτος

των τουριστικών σπουδών στη διαχείριση θεμάτων της υποδοχής; Ο μισθός του 40χρονου manager είναι ίδιος με του νεαρού βοηθού στην καφετέρια; Ο χρόνος έχει αρνητικές επιδράσεις σε θέματα ενέργειας και χρόνου αντίδρασης του ατόμου. Οι αισθήσεις του λειτουργούν στο μάξιμουμ μεταξύ της ηλικίας 20 και 30 χρόνων, ενώ ο χρόνος αντίδρασης του ανεβαίνει σταδιακά από την ηλικία των 25 χρόνων και μετά. Παρόλα αυτά τα μεγαλύτερα άτομα διαθέτουν περισσότερη ευχέρεια στην ομιλία, στο σχηματισμό σκέψεων, στην κρίση, προϋποθέσεις απαραίτητες για δημιουργικές δραστηριότητες που δε βρίσκονται στον ίδιο υψηλό βαθμό στις μικρότερες ηλικίες. Η παρακίνηση συνδέεται όμως με την ικανότητα, άρα πρέπει οι manager να αναγνωρίσουν εκείνες τις λειτουργίες μιας συγκεκριμένης δουλειάς και έπειτα να ταιριάζουν τα προσόντα που έχει ένα άτομο με αυτές τις λειτουργίες.

2. Η ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ: Η έννοια της υποκίνησης υπονοεί τη χρήση ενέργειας και προσπάθειας, για αυτό το κατά πόσο ο υπάλληλος θα αντιδράσει θετικά στην υποκίνηση εξαρτάται και από την κατάσταση του πνευματική και σωματική. Ο άνθρωπος εμφανίζει αυξήσεις και μειώσεις στον καθημερινό βαθμό ενεργητικότητας του, καθώς και αυξομειώσεις σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Δεν ακολουθούν όμως όλοι οι άνθρωποι την ίδια φάση περιοδικότητας και ο βαθμός και το όριο αύξησης και μείωσης της ενεργητικότητας είναι διαφορετικός για τον καθένα μας. Ακόμα η ένταση της εργασίας δεν είναι ίδια σε όλα τα επίπεδα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Επομένως ο manager, δεν θα πρέπει να έχει την αξίωση από τους υπαλλήλους του να εργάζονται με τον ίδιο υψηλό βαθμό από το πρωί μέχρι το βράδυ και να τους αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο.
3. ΟΙ ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ: θα πρέπει να θεωρείται από τον manager σαν η εσωτερική ψυχολογική πίεση του ατόμου που δημιουργείται για την κάλυψη μιας ανάγκης, επίτευξης ενός σκοπού και η οποία ελαττώνεται ή ακόμα εξαλείφεται τελείως με την κάλυψη της ανάγκης. Δεν έχουν όλοι τις ίδιες φιλοδοξίες και φυσικά σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να 'κόβονται τα φτερά' του εργαζομένου. Βέβαια αυτό δεν είναι πρόβλημα όταν υπάρχει επικοινωνία και αλληλοσεβασμός.
4. Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: έχει μεγάλη σημασία στον χώρο εργασίας να γνωρίζει ο manager πότε πρέπει να αναφερθεί και να καθοδηγήσει ένα άτομο και πότε μια ομάδα εργαζομένων. Φυσικά αυτό που καταφέρνει μια ομάδα ανθρώπων δεν μπορεί να το καταφέρει ένα άτομο. Όμως κάθε εργαζόμενος έχει τη δικιά του προσωπικότητα, τις δικές του ανησυχίες και τον δικό του τομέα εργασίας. Πρέπει ο manager να γνωρίζει αρκετά για του υφιστάμενους του έτσι ώστε να μπορεί ατομικά να τους δίνει κίνητρα για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Σαν ομάδα εργαζομένων μπορεί να δώσει πιο εύκολα οδηγίες και να τους υποκινήσει διαφορετικά.

4.3.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ

Η σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση ξεκινά από την στιγμή της πρόσληψης (ίσως και από την πρώτη συνέντευξη). Υπάρχει μια αρχική θεώρηση του εργαζόμενου για τα καθήκοντα που έχει αναλάβει, αλλά και την αμοιβή του, παροχές, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, προοπτικές εξέλιξης, το περιβάλλον της εργασίας κτλ. Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης. Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης δεδομένου ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών. Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της εταιρίας. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Είναι σημαντικό αυτό το πρώτο βήμα στη σχέση του εργαζόμενου-επιχείρησης. Σε αυτό το βήμα πρέπει να γίνουν σαφείς οι στόχοι της επιχείρησης και η ανάλυση των καθηκόντων και των δικαιωμάτων του εργαζόμενου. Συγκεκριμένα, η θέση εργασίας πρέπει να παράγει τις εξής πληροφορίες:

- Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος.
- Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν. (δηλαδή, η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές).
- Τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους.
- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
- Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.

4.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Σύμφωνα με τους Reynolds και Namasivayan (2006), όταν η διοίκηση κατανοήσει την ατομική και την ομαδική συμπεριφορά και πιο συγκεκριμένα τον τρόπο που αντιδρούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, είναι πιο εύκολο να επηρεάσει τη σκέψη τους και να τους εμφυτεύσει τους στόχους και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Κατά τον Pfeffer (1994), προκειμένου οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διεκδικήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου δεν αρκεί απλά να διευρύνουν το εύρος των υπηρεσιών τους, αλλά να επενδύσουν στις σχέσεις και στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους πελάτες τους. Οι Sharpley και Forster (2003) βρίσκουν το κλειδί για την επιτυχία της διοίκησης στην ικανότητα και επιθυμία των εργαζομένων να αναγνωρίσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των διευθυντών και πελατών για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

Υπάρχουν λοιπόν τέσσερις τομείς στους οποίους η διοίκηση μπορεί να υποκινήσει ή να τους χρησιμοποιήσει προς υποκίνηση για τους εργαζομένους: Η ποιότητα και το περιβάλλον εργασίας, Ψυχολογία και ηθικό, Ασφάλεια και τέλος το πιο σημαντικό Μισθός- Μισθολογική Πολιτική.

4.4.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασιακή ζωή ενός ανθρώπου καλύπτει μεγάλο μέρος από τον χρόνο του καθημερινά, γι' αυτό και η ποιότητα της διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη γενικότερη ζωή του. Σαν ποιότητα στον εργασιακό χώρο θεωρείται η ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε αυτό το περιβάλλον και η οποία παρέχεται από τις υπάρχουσες συνθήκες, όπως την ασφάλεια και την υγεία, τις ψυχολογικές συνθήκες, ακόμη και τις οικονομικές απολαβές (Κανελλόπουλος 1991 σελ. 375). Κατά τον Stone (2002), αν επιδιώκουμε από το προσωπικό να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, να αυξάνει την παραγωγικότητά του ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους, θα πρέπει να βελτιώνουμε διαρκώς το εργασιακό του περιβάλλον. Επτά είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την αντίληψη ενός εργαζομένου για την ποιότητα του εργασιακού τους περιβάλλοντος και όχι μόνο η αμοιβή:

1. Συνταγματικά δικαιώματα. Υπάρχει αξιοπρεπής αντιμετώπιση και σεβασμός προς τους εργαζομένους; Έχουν το δικαίωμα να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους; Ποια τα δικαιώματά τους και πως προστατεύονται αυτά;
2. Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον. Οι φυσικές συνθήκες είναι ριψοκίνδυνες; Επηρεάζουν οι συνθήκες εργασίας τη φυσική και ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου;
3. Επαρκής αμοιβή. Πόσο καλά μπορεί να αμείβονται οι εργαζόμενοι ώστε να εξασφαλίζουν ένα αποδεκτά καλό επίπεδο ζωής;
4. Προσωπικός χρόνος. Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την κοινωνική ζωή πέρα από τον εργασιακό χώρο; Υπάρχουν μεγάλα επίπεδα στρες στη δουλειά;
5. Ανάπτυξη ικανοτήτων. Σε ποιο επίπεδο χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν οι

εργαζόμενοι τις ικανότητες τους; Αποκτούν γνώσεις και εξειδίκευση που τους ικανοποιεί;

6. Εξέλιξη. Υπάρχει εξέλιξη στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και δυνατότητα καριέρας;

7. Κοινωνική ευθύνη. Αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση αποτελεί κοινωνική ευθύνη; Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη την κοινωνική ευθύνη; Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη κοινωνικές αξίες όταν αναπτύσσει και εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές που αφορούν εργαζομένους, πελάτες, ανταγωνιστές και την κοινωνία σαν σύνολο;

Φυσικά ποιότητα εργασίας σημαίνει και ικανοποίηση από αυτήν. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει σχέση με την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκεια του εργαζομένου για την εργασία του. Κατά τον James Jenks η εργασιακή ικανοποίηση είναι το καθαρό αποτέλεσμα των διάφορων θετικών ή αρνητικών προδιαθέσεων που έχει ο κάθε εργαζόμενος σε κάποια περίοδο χρόνου. Σύμφωνα με βιογραφικές πηγές η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται: 'στις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι στην εργασία τους' ενώ άλλες την ορίζουν ως 'μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις της εργασίας'. Γίνεται έτσι κατανοητό, πως η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μια συμπεριφορά ή στάση η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Οι έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με:

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

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

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

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί λοιπόν σήμερα, ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία αφού θεωρείται πως συνδέεται τόσο με το άτομο-εργαζόμενο και την ψυχική του υγεία, όσο και με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η διεύρυνση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί συχνά την βάση των πρακτικών managers στην διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Επιπλέον, επιχειρησιακές στρατηγικές μανάτζμεντ, όπως η παροχή μπόνους, ή το μοίρασμα των κερδών ή ακόμη και στο επίπεδο των συνθηκών εργασίας προσφορά παροχών, όπως η ευελιξία ωραρίου, εκπαίδευση, κ.α. πραγματοποιούνται στις σύγχρονες εταιρίες, με σκοπό την ενδυνάμωση και μεγιστοποίηση των κινήτρων για εργασία του προσωπικού. Ένας τρόπος για να κάνουμε την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουμε στους εργαζόμενους περισσότερες υπευθυνότητες και να καλλιεργήσουμε το αίσθημα ότι τα αποτελέσματα της εργασίας είναι δικά τους επιτεύγματα και τους ανήκουν.

Παράλληλα ένας άλλος τρόπος για να κάνουμε την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουμε στον εργαζόμενο το δικαίωμα να λέει την γνώμη του, να προτείνει τρόπους για την καλυτέρευση του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του καθώς επίσης να έχει το δικαίωμα να παίρνει μέρος στις αποφάσεις που τον αφορούν. Είναι γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό δείκτη για το πώς το άτομο διαχειρίζεται τις καταστάσεις, σε ένα σημαντικό τομέα της ζωής του. Η μη ικανοποίηση από την εργασία συχνά αποτελεί ένδειξη προβλημάτων στην ατομική ή επαγγελματική ζωή. Για μια επιχείρηση αντίστοιχα, είναι πολύ σημαντικό να έχει ικανοποιημένους συνεργάτες ώστε να διατηρεί την ομαλή λειτουργία του. Ένα θέμα που πρέπει όμως εδώ να επισημάνουμε, είναι η καλλιέργεια απατηλών προσδοκιών των εργαζομένων από τη μεριά της διοίκησης. Οι τυχόν δεσμεύσεις της επιχείρησης για παροχές είτε υλικές είτε ηθικές στους εργαζομένους πρέπει να είναι συγκρατημένες, ώστε να μην οδηγούν σε υπερβολικές προσδοκίες των υπαλλήλων. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως μείωση της παραγωγικότητας και αποχωρήσεις.

Η εργασία μπορεί να γίνει ρουτίνα για ένα εργαζόμενο, με αποτέλεσμα την σημαντική μείωση της παραγωγικότητάς του. Μια λύση είναι ο εμπλουτισμός καθηκόντων. Με τον εμπλουτισμό καθηκόντων εννοούμε την επέκταση του περιεχομένου της εργασίας προκειμένου να μην γίνεται η εργασία βαρετή και μονότονη. Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να απολαμβάνουν την εργασία τους, να αισθάνονται ανεξάρτητοι και να ταυτίζονται με το αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Επίσης, υπάρχει μια τεχνική η οποία μοιάζει με τον εμπλουτισμό καθηκόντων. Πρόκειται για αύξηση του αριθμού και της ποικιλίας των καθηκόντων του εργαζομένου. Με την διεύρυνση των καθηκόντων επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας. Τα αποτελέσματα της τεχνικής αυτής δεν είναι πάντα ικανοποιητικά όσον αφορά την βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία. (Jenks 1996).

Μία ακόμα τεχνική που σχετίζεται με τον εμπλουτισμό εργασίας είναι η εναλλαγή θέσεων. Βοηθάει το άτομο να είναι περισσότερο παραγωγικό στην εργασία του. Η συγκεκριμένη τεχνική αφορά την μετακίνηση στελεχών σε άλλη θέση με παρόμοιες απαιτήσεις ικανοτήτων. Έτσι καταπολεμάται σε μεγάλο βαθμό η πλήξη και η ανία ενώ παράλληλα αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα οφέλη για μια επιχείρηση από αυτή την τεχνική, είναι πολύ σημαντικά διότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στο εργασιακό αντικείμενο άλλων θέσεων καθώς επίσης προετοιμάζει τους εργαζόμενους για να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες. Για να έχει θετικά αποτελέσματα η τεχνική εναλλαγής θέσεων ο αρμόδιος προϊστάμενος θα πρέπει να τοποθετεί τους εργαζόμενους στις κατάλληλες θέσεις οι οποίες θα έχουν ποικιλία καθηκόντων, να τον εκπαιδεύσει ανάλογα για την θέση που πρόκειται να καταλάβει και τέλος να φροντίσει να μείνει ο εργαζόμενος σε μια καινούρια θέση για όσο χρόνο χρειάζεται ούτως ώστε να γίνει παραγωγικός.

4.4.2 ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Η πραγματική λειτουργία του ξενοδοχείου και η επιτυχία επίτευξης των στόχων της εξαρτώνται από τη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτό και του δίνουν σχήμα και προσωπικότητα. Οι διευθυντές πρέπει να έχουν πάντα υπόψη πως οι μέθοδοι της επιχείρησης πάνω σε εργασιακά θέματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του προσωπικού τους (Mullins 1995 σελ.85). Τα διευθυντικά στελέχη που επικεντρώνονται μόνο σε συμφέροντα της επιχείρησης και αγνοούν τις ευρύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, χάνουν τον πρωταρχικό κανόνα των συλλογικών συμφωνιών και ευκαιριών σαν ένα μέτρο κοινωνικού ελέγχου και δικαιοσύνης (Ingram, MacLean 1993 σελ.237). Αν θέλουμε να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά κάποιου εργαζομένου μέσα σε μια επιχείρηση, θα πρέπει προηγουμένως να εμβαθύνουμε στα στοιχεία της προσωπικότητάς του. Όταν οι ψυχολόγοι μιλούν για προσωπικότητα, εννοούν μια δυναμική περιγραφή του μεγέθους και ανάπτυξης ολόκληρου του ψυχολογικού συστήματος ενός ατόμου. Η προσωπικότητα έχει να κάνει με την κληρονομικότητα, από το περιβάλλον και τις διάφορες καταστάσεις που ζει το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του (Robbins 2005 σελ.100). Δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί η ψυχολογική διάθεση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, αλλά η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί κατά προσέγγιση το επίπεδο της κατάστασης αυτής, αν παρακολουθεί τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται αποχωρήσεις, τις καθυστερήσεις στην αποπεράτωση εργασιών και τα παράπονα από την πλευρά των εργαζομένων.

Για να επιτευχθεί ικανοποίηση των εργαζομένων, εκτός από την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και εξειδίκευσης, θα πρέπει να αξιοποιούνται βάση των προσόντων τους και να βρίσκονται τρόποι να κάνουν τη δουλειά τους ευχάριστα. Τα συναισθήματα αρνητικά ή θετικά προέρχονται από την αντιμετώπιση που έχουν απέναντί τους οι προϊστάμενοι και γενικότερα η διοίκηση. Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση όπου ο ρόλος της συμπεριφοράς των υπαλλήλων είναι μεγάλος, η διοίκηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στις ανθρώπινες σχέσεις προκειμένου να εξασφαλίσει τη σταθερότητα και την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού της. Βασικά κίνητρα για την θετική συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η κατάλληλη αμοιβή από την εργασία τους, τα φιλοδωρήματα ή τα διάφορα μπόνους, ο σωστός εξοπλισμός στις παροχές προς το προσωπικό όπως η ποιότητα φαγητού, οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση «μονιμότητας» της θέσης τους, η δυνατότητα συμμετοχής τους μέσω προτάσεων σε διοικητικές αποφάσεις, προγράμματα προαγωγών και μεταθέσεις σε καλύτερο περιβάλλον, αυξήσεις μισθών κ.ά. (Λαλούμης, Ρούπας 1996 σελ.71).

Ικανοποίηση και καλή ψυχολογία σημαίνουν υψηλό ηθικό μέσα στην επιχείρηση. Μέσα από μελέτες που έχουν γίνει έχει αποδειχθεί ότι, όταν το ηθικό είναι σε υψηλά επίπεδα, τότε οι εργαζόμενοι είναι πολύ παραγωγικοί στην εργασία τους. Έτσι λοιπόν οι διοίκηση καθώς και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρησή τους και να φροντίσουν για την διατήρηση εάν είναι καλό (ευνοϊκό) ή τη βελτίωση του αν όχι. Μια μέθοδος για να διαπιστωθεί σε ποιο επίπεδο βρίσκεται το ηθικό των εργαζομένων είναι να εξετάσουμε τη συχνότητα των απουσιών των εργαζομένων η οποία είναι ενδεικτική του ηθικού των εργαζομένων (Jenks 1996). Άλλη μια μέθοδος η οποία δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική γιατί

παίρνει πολύ χρόνο και κοστίζει είναι η προσωπική συνέντευξη από τον εργαζόμενο με προκαθορισμένες ερωτήσεις. Τέλος η μέθοδος της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ανώνυμα από τους εργαζόμενους και η φύλαξή τους για παρακολούθηση.

Πώς μπορεί να παρακολουθήσει ένας manager το ηθικό των εργαζομένων; Πρέπει να εστιάζει στα παρακάτω:

Απόλυτη προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία. Αφορά στο περιεχόμενο αυτής εργασίας του στο υλικό περιβάλλον, στο κοινωνικό περιβάλλον και στην ιεραρχική θέση του μέσα στην επιχείρηση.

Ηθική ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, καλές εργασιακές σχέσεις και καλή επικοινωνία με τη διοίκηση και τους προϊστάμενους.

Ηθική επιβράβευση. Αφορά την επιβράβευση του εργαζομένου ο οποίος είχε για παράδειγμα, υποδειγματική συμπεριφορά και αυτό γίνεται με την προβολή του εργαζομένου σε κάποια εκδήλωση για το συγκεκριμένο σκοπό.

Συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους αφορούν μέσω εκπροσώπων.

Αντικειμενική αξιολόγηση χωρίς προκαταλήψεις

4.4.3 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Με τον όρο ασφάλεια εννοείται η σωματική ασφάλεια και η πνευματική ασφάλεια για τους εργαζόμενους στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Η πνευματική ασφάλεια έχει να κάνει με την ελευθερία έκφρασης απόψεων από όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μαζί με την διοίκηση συμμετέχουν από κοινού σε μία προσπάθεια που έχει ένα σκοπό. Είναι λοιπόν σημαντικό να έχουν όλοι ένα μερίδιο ευθύνης και άποψης, αφού ο καθένας είναι ειδικός στον τομέα του. Ο manager διοικεί, ο σεφ μαγειρεύει, ο receptionist υποδέχεται. Η συζήτηση δίνει πολλές φορές το έναυσμα για την επίλυση προβλημάτων. Η ελευθερία απόψεων είναι σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους να καλυτερεύσουν τις συνθήκες εργασίας τους και από εκεί να γίνουν και οι ίδιοι καλύτεροι. Από την πλευρά τους οι διοικούντες πρέπει να είναι πάντα ειλικρινείς και διαθέσιμοι προς την επίλυση όχι μόνο ομαδικών αλλά και ατομικών προβλημάτων.

Η υγεία και η σωματική ασφάλεια βέβαια πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιδιώκοντας να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση, την υποκίνηση και την παραγωγικότητα, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να αυξήσουν τη δημόσια εικόνα τους, θα πρέπει να συμπεριλάβουν στους στρατηγικούς τους στόχους, θέματα που αφορούν στην

υγεία και στην ασφάλεια των υπαλλήλων (Stone 2002 σελ.645). Οι εργοδότες είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν και να διατηρούν για τους εργαζόμενους ένα ασφαλές και ακίνδυνο για την υγεία εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα:

1. Παροχή και συντήρηση εγκαταστάσεων.
2. Εξασφάλιση ασφαλών συστημάτων σε συνδυασμό με τις εγκαταστάσεις και τις χρησιμοποιούμενες ουσίες.

3. Παροχή ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.
4. Παροχή κατάλληλων και κοινωνικής πρόνοιας ανέσεων, όπως αποδυτήρια και αίθουσες σίτισης προσωπικού.
5. Σωστή πληροφόρηση για τους κινδύνους, καθώς και για οδηγίες, εκπαίδευση και επίβλεψη των εργαζομένων να εργάζονται ασφαλείς.
6. Έλεγχος της υγείας των εργαζομένων.
7. Τήρηση αρχείου σχετικά με πληροφορίες για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.
8. Επαφή με ειδικούς για κατάλληλες συμβουλές όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια.
9. Έλεγχος των συνθηκών κάθε χώρου της επιχείρησης.
10. Παροχή πληροφόρησης στους εργαζομένους σε τόσες γλώσσες όσες χρειάζονται για τις διαφορετικές εθνικότητες εργαζομένων (Stone 2002 σελ.648).

Οι εργαζόμενοι από την άλλη είναι υποχρεωμένοι να φροντίζουν τόσο για τη δική τους ατομική υγεία και ασφάλεια όσο και για των υπολοίπων. Υποχρέωση όλων είναι επίσης, η τήρηση των διαδικασιών ασφαλούς εργασίας που έχουν τεθεί από την εταιρία, να φορούν προστατευτικό ρουχισμό και να χρησιμοποιούν τον κατάλληλο εξοπλισμό που τους παρέχεται. Παράλληλα δεν θα πρέπει να θέτουν σε κίνδυνο τους εαυτούς τους ή τους άλλους χρησιμοποιώντας χημικές ουσίες ή εξοπλισμό για τα οποία δεν έχουν γνώσεις ή την κατάλληλη εκπαίδευση (Stone 2002 σελ.648). Όσο αφορά σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στις επιχειρήσεις όργανα όπως:

- α) επιτροπές τις οποίες έχουν δικαίωμα να συνιστούν εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που απασχολούν άνω από 50 άτομα και
 - β) γιατροί οι οποίοι οργανωτικά υπάγονται στη διοίκηση της επιχείρησης και προσλαμβάνουν οι επιχειρήσεις με προσωπικό πάνω από 50 άτομα.
- Σε εθνικό επίπεδο, τα όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας είναι:
- α) το Συμβούλιο υγιεινής και ασφάλειας εργασίας –τμήμα του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας- και αρμοδιότητά του είναι να γνωμοδοτεί αποκλειστικά σε θέματα προστασίας της υγείας των εργαζομένων και υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας,
 - β) οι Νομαρχιακές επιτροπές υγιεινής και εργασίας.

Τέλος υπάρχουν νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικές με τις κτιριολογικές εγκαταστάσεις, την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου από μηχανές καθώς και την προστασία εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες. Στη χώρα μας ο έλεγχος του εργασιακού περιβάλλοντος ασκείται από το Υπουργείο Εργασίας, το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001 σελ.261).

4.4.4 Ο ΜΙΣΘΟΣ

Ο μισθός (συμφωνημένος ή συνήθης), είναι η αντιπαροχή που καταβάλλει ο εργοδότης στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για την παρεχόμενη εργασία. Υπάρχουν πολλά είδη μισθού τα οποία προκύπτουν από κάποια κριτήρια, όπως ο τρόπος καθορισμού, ο τρόπος υπολογισμού της αμοιβής, το περιεχόμενό του και η σταθερότητα της καταβολής. Η καταβολή του μισθού

από τον εργοδότη στον εργαζόμενο είναι υποχρέωσή του που δημιουργείται στο πλαίσιο της αμοιβαίας σύμβασης της εργασίας και συνδέεται με την υποχρέωση του εργαζόμενου για παροχή εργασίας (Μυλωνόπουλος, Μεντής, Μοίρα 2003 σελ.56).

Οι μισθοί των υπαλλήλων στις τουριστικές επιχειρήσεις τοποθετούνται στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας, ενώ οι μισθοί των στελεχών κυμαίνονται συνήθως σε υψηλά επίπεδα. Είναι δε ευρύτερα γνωστό ότι το κόστος εργασίας στα ξενοδοχεία αποτελεί περίπου το 35% του μικτού εισοδήματος, κάτι που ισχύει γενικότερα για όλες τις επιχειρήσεις εξυπηρέτησης που έχουν υψηλό κόστος εργασίας στην αναλογία του εισοδήματος. Επιπλέον ανακύπτουν προβλήματα στο σύστημα πληρωμών των τουριστικών επιχειρήσεων επειδή αποτελείται από δύο μέρη:

- 1) τον βασικό μισθό, στέγαση και διατροφή και
- 2) τα φιλοδωρήματα και τα ποσοστά από διάφορες υπηρεσίες (Λαλούμης, Ρούπας 1996 σελ.200).

Με το μισθό που παρέχει μια επιχείρηση επιδιώκει καταρχήν να προσελκύσει τους υπαλλήλους και να τους κρατήσει στην υπηρεσία του. Ακόμη παρέχοντας μισθούς που αξιολογούνται από τους υπαλλήλους ως δίκαιοι και επιθυμητοί επιδιώκει να διατηρήσει το ζήλο και την απόδοση τους σε υψηλά επίπεδα. Συγχρόνως στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι μισθοί χρησιμοποιούνται επίσης ως φορείς για τη μετάδοση μηνυμάτων. Μέσω αυτών γίνονται γνωστές οι αξίες, οι στόχοι και τα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς της επιχείρησης. Επίσης οι μισθοί υποστηρίζουν και διευκολύνουν την εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων (Χατζηπαντελής, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 1999).

4.4.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΙΣΘΟΥ

Οι παράγοντες που ασκούν επιρροή στη διαμόρφωση των αμοιβών κατατάσσονται σε δύο ομάδες που η πρώτη αφορά στο εξωτερικό και η δεύτερη στο εσωτερικό περιβάλλον.

Στο εξωτερικό περιβάλλον συγκαταλέγεται πρώτα από όλα η πολιτική της κυβέρνησης, η οποία και καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα καθοριστούν οι αμοιβές και θα πραγματοποιηθούν ενδεχομένως κάποιες διαπραγματεύσεις (π.χ. επιδόματα, υπερωρίες, κατώτατα όρια αμοιβών κ.τ.λ.). Ακολουθούν τα συνδικάτα τα οποία ασκούν πιέσεις για αυξήσεις των αμοιβών, οι οποίες θα αναλογούν στα έτη προϋπηρεσίας και όχι στην επίδοση των εργαζομένων, ενώ επιδιώκουν παράλληλα μεγαλύτερη σύνδεση της προσαρμογής των αμοιβών με το κόστος ζωής. Το επίπεδο αμοιβών το οποίο ορίζουν ανταγωνίστριες εταιρίες επηρεάζουν στη διαμόρφωση των αμοιβών όπως επίσης και οι δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Το εσωτερικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει η οργανωσιακή κουλτούρα και στρατηγική και ο οργανωτικός κύκλος ζωής. Η κουλτούρα υπό αυτήν την έννοια περιλαμβάνει τις αξίες και προσδοκίες της επιχείρησης, ή γενικότερα τη φιλοσοφία της που έχει αντίκτυπο και στο σύστημα αμοιβών που θα εφαρμόσει (π.χ. αυξήσεις και ανταμοιβές για τις ιδιαίτερες ικανότητες κάποιου). Για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής και την αποπεράτωση των στόχων της,

αρμόδιο όργανο αποτελεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Όταν λοιπόν η επιχείρηση επεκτείνεται ενισχύει τα περιθώρια αυξήσεων των αμοιβών και παροχών. Ο κύκλος ζωής μπορεί να διαφοροποιήσει τον τρόπο που θα καθοριστούν οι αμοιβές. Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου στο οποίο βρίσκεται το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση διαμορφώνονται και οι μισθοί (κατώτεροι, βασικοί κ.τ.λ.). Τέλος, τα σωματεία εργαζομένων, προσπαθούν να επιβάλλουν τα συμφέροντα των εργαζομένων και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό αμοιβών, είναι οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001 σελ.220).

Σε περιόδους υπερπροσφοράς εργασίας, οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στο θέμα του καθορισμού των αμοιβών. Πολύ σημαντικός όμως παράγοντας στον καθορισμό των αμοιβών είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της. Τέτοιες επιδιώξεις μπορεί να είναι:

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

Η δομή της διαμόρφωσης που θα επιλεγεί θα πρέπει να αντανακλά τις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης. Θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε αλλαγές του περιβάλλοντος. Η διαμόρφωση βρίσκεται σε άμεση σχέση με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Έτσι αν η αξιολόγηση έγινε κατά ομάδες θέσεων είναι λογικό να σχεδιαστεί διαφορετική δομή αμοιβών για κάθε ομάδα.

Υπάρχουν πολλές μορφές διαμόρφωσης, οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

- Η διαβαθμισμένη διαμόρφωση κατά ζώνες
- τα ατομικά φάσματα αμοιβών
- η σημειακή διάρθρωση
- η διάρθρωση κατά οικογένειες θέσεων
- και τα διαγράμματα αμοιβών

4.4.6 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ως πολιτική ή φιλοσοφία αμοιβών εννοείται το σύνολο των αρχών που διέπουν τη στάση μιας επιχείρησης στον τομέα αυτό καθώς και των θέσεων που λαμβάνει σε κρίσιμα ζητήματα που αφορούν τις αμοιβές. Ακόμη θα πρέπει να προκύπτει από την επιχειρησιακή στρατηγική της και συγχρόνως να την ενισχύει. Ο στόχος της πολιτικής αμοιβών θα πρέπει να είναι η ανταποδοτικότητα του κόστους εργασίας δηλαδή θα πρέπει αυτή να διασφαλίζει τα ποσά που δαπανώνται για αμοιβές προσωπικού να γεννούν για την επιχείρηση ανάλογο εισόδημα (Χατζηπαντελής, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 1999) Έχει υπολογιστεί ότι στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες το ύψος των αμοιβών καλύπτει περίπου το 35% του μικτού εισοδήματος. (Κανελλοπουλος Χ. Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές μονάδες, 1990,σελ.123).

Σε μια δίκαιη πολιτική αμοιβών, δυο είναι οι βασικοί στόχοι:

α) η αμοιβή να θεωρείται δίκαιη και από τα δυο μέρη (εργοδότη και εργαζόμενο) και

β) η αμοιβή να είναι τέτοια ώστε να υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Επιπλέον, τα συστήματα αμοιβών κάθε επιχείρησης, καλό είναι να προσαρμόζονται στις ομάδες εργαζομένων στις οποίες απευθύνονται, ενώ θα πρέπει ταυτόχρονα να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες. Αναλυτικότερα, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα έγκαιρης ανταμοιβής των εργαζομένων εφόσον εργάζονται σκληρά για να αποδώσουν και η αμοιβή τους θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο μορφωτικό τους επίπεδο και τις ικανότητές τους. Σε συνδυασμό με την αμοιβή θα πρέπει να προσφέρονται πρόσθετες παροχές (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη), ώστε να δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους. Τέλος, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοούν τα συστήματα αμοιβών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα υποκίνησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001 σελ.223).

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

Με την πολιτική αμοιβών θα πρέπει να παρθούν αποφάσεις για ζητήματα όπως:

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

(Χατζηπαντελής Π. ,1998,σελ.88)

Η πολιτική αμοιβών που εφαρμόζει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες. Η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας, δηλαδή η υπάρχουσα ζήτηση και προσφορά εργασίας επηρεάζει σημαντικά τον καθορισμό της πολιτικής αμοιβών. Παράγοντες δημογραφικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί το ισχύων εκπαιδευτικό σύστημα και οι εκάστοτε συγκυρίες επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση.

Σημαντική είναι όμως και η σημασία του ατόμου για την επιχείρηση, το κατά όσο δηλαδή δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συμβάλλει στην πολύ καλή ποιότητα υπηρεσιών που παρέχεται στους πελάτες των ξενοδοχείων. Λογικό είναι να προσφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έναν μισθό μεγαλύτερο από τον μέσο όρο της αγοράς, για να προσελκύσει ένα καταξιωμένο διευθυντικό στέλεχος ή ένα πολύ αποδοτικό εργαζόμενο. Επιπλέον παροχές είναι οτιδήποτε λαμβάνουν οι εργαζόμενοι το οποίο αισθάνονται ότι έχει αξία. Τέτοιες παροχές μπορεί να είναι οικονομικές (π.χ. χαμηλότοκα δάνεια), μπορεί να είναι παροχές σε είδος (παρέχεται δηλαδή στον εργαζόμενο η δυνατότητα να απολαμβάνει δωρεάν κάποιες από τις υπηρεσίες της επιχείρησης, όπως το γυμναστήριο ή το εστιατόριο), προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλειας ζωής, ιατρικής περίθαλψης, έξοδα μετακίνησης, έξοδα διατροφής, ταξίδια που συνδυάζουν εργασία και αναψυχή, εκπαιδευτικές και επιστημονικές παροχές (π.χ. εκπαιδευτική άδεια), οικογενειακές εξυπηρετήσεις (π.χ. παιδικός σταθμός), κοινωνικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις κ.α. Στις δεδομένες παροχές συμπεριλαμβάνονται η μεταφορά, η εστίαση και η παροχή της στολής.

Οι επιπλέον παροχές δημιουργούν πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση αφού δεν έχουν μεγάλο κόστος, ενώ συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της σχέσης του απασχολούμενου με το φορέα εργασίας. Πολλές είναι οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει το σύστημα αμοιβών σε μια σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση εξαιτίας πάντα του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της. Οι μισθοί των υπαλλήλων των ξενοδοχείων βρίσκονται κοντά γενικά στο χαμηλό κόστος της μισθοδοτικής κλίμακας. Οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο της φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή αντανakλώνται στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό ή το ημερομίσθιο. Μια τέτοια στάση μπορεί να αλλάζει πολύ γρήγορα και να μένει μόνο σταθερή απέναντι στο μισθό η έμφαση που δίνεται από πολλούς ανθρώπους στο τι λαμβάνουν οι άλλοι που θεωρούνται ότι ανήκουν στον ίδιο με αυτούς επίπεδο.

Παρατηρείται, δηλαδή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η τάση των εργαζομένων να συγκρίνουν την αμοιβή τους με την αμοιβή άλλων συναδέλφων τους είτε της ίδιας είτε άλλης ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έντονα, λόγω του ότι η πραγματοποίηση των επιδιώξεων της ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανθρώπινη εργασία και λιγότερο από τα μηχανήματα. Πολύ συχνά εμφανίζονται δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι επειδή εκτιμούν ότι ενώ προσφέρουν περισσότερο ή ενώ έχουν τα ίδια προσόντα με άλλους εργαζομένους δεν αμείβονται ικανοποιητικά. Για παράδειγμα ένας μάγειρας μπορεί να είναι ευχαριστημένος με τον μισθό του λόγω του ότι είναι ο πιο καλός αμειβόμενος στην κουζίνα, ενώ ένας άλλος μάγειρας που παίρνει συγκριτικά με τον πρώτο μάγειρα περισσότερα, και βρίσκεται σε αντίστοιχο μεγάλο ξενοδοχείο στον ίδιο δρόμο με το άλλο ξενοδοχείο και να είναι δυσαρεστημένος επειδή κάποιος που θεωρείται ότι είναι ίσος ή κατώτερος από αυτόν λαμβάνει περισσότερα.

Επίσης ένας manager ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι ικανοποιημένος από τον μισθό του μέχρι να μάθει ότι κάποιος γνωστός τους συνάδελφος παίρνει πολύ περισσότερα. Συνήθως, οι πιο φιλόδοξοι και ενεργητικοί ζητούν να συμπεριληφθούν σε ένα πρόγραμμα αποδοχών σύμφωνα με το οποίο αν και λαμβάνουν λίγα χρήματα σαν μισθό, μπορούν να μοιραστούν τα κέρδη της επιχείρησης αν αυτή πάει καλά. Αξιοπρόσεκτο είναι επίσης το μέγεθος της απόκλισης των μισθών των εργαζομένων στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ο μισθός ενός ανώτερου στελέχους για παράδειγμα μπορεί να είναι μέχρι και δέκα φορές μεγαλύτερος από τον κατώτατο μισθό ενός ανειδίκευτου εργαζομένου που πληρώνεται βάση σύμβασης.

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

Το κόστος αμοιβών στα ξενοδοχεία καταλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό των εσόδων από τις πωλήσεις μεταξύ 20-40%. Κρίνεται επομένως απαραίτητη η διατήρηση του κόστους αυτού σε χαμηλά επίπεδα, ώστε να επιβιώσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Γι' αυτό και το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελείται από χαμηλόμισθους ανειδίκευτους κυρίως εργαζομένους με χαμηλό κόστος εργασίας. Πάντως στη σημερινή εποχή έχουν αναγνωριστεί τα μειονεκτήματα των σχεδίων ενιαίας μισθοδοσίας, χωρίς περιοδικές αυξήσεις σύμφωνα με ένα μόνιμο πρόγραμμα.

Έτσι όλα τα προγράμματα μισθοδοσίας της διοίκησης συνήθως ξεκινούν με την εκτίμηση των εργασιών σε μια επιχείρηση, ορίζοντας την αξία της κάθε θέσης εργασίας βήμα προς βήμα. Η επιχείρηση οφείλει να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν μεγαλύτερη δικαιοσύνη στον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων, χωρίς όμως να εμπλακεί στον φαύλο κύκλο της προσαρμογής του συστήματος αμοιβών στις επιθυμίες αυτών, αφού αυτό μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτο πλήγμα στην βιωσιμότητα της. Επίσης τα φιλοδομήματα και οι επιπλέον παροχές, συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του εισοδήματος των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία. Τελικά, η αμοιβή είναι το κίνητρο και ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται το άτομο. Ικανοποίηση του ατόμου μέσω του μισθού του σημαίνει καλύτερη απόδοση για τον εργοδότη και σωστότερη λειτουργία της επιχείρησης.

4.4.7 ΤΑ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση είναι σημαντικός παράγοντας για την αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις έχουν σοβαρό κίνητρο να εκπαιδεύουν συνεχώς τους εργαζόμενους τους, την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εργαζόμενοι έχουν σοβαρό κίνητρο να εκπαιδεύονται, την πρόοδο της εργασιακής τους καριέρας. Αυτό σημαίνει μισθολογικά, εργασιακά και κοινωνικά οφέλη. Οι επιχειρήσεις όμως δεν καταφέρνουν πάντα να

αξιοποιούν το εργατικό δυναμικό τους. Ξοδεύουν υπέρογκα ποσά προκειμένου να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους τους και ακόμη περισσότερα χρήματα για να προσλάβουν άτομα με πολλές ικανότητες και γνώσεις, καθώς και σημαντική πείρα. Δυστυχώς, πολλές από αυτές καταλήγουν να μη χρησιμοποιούν τα 'ταλέντα' των εργαζομένων τους με αποτέλεσμα, ενώ υπάρχουν πολλές διαθέσιμες ικανότητες στους κόλπους της εταιρίας, να μην είναι παραγωγικές. Ακολουθούν μερικές αιτίες οι οποίες εξηγούν, εν μέρει, γιατί οι οργανισμοί υποφέρουν από έλλειψη αξιοποίησης του δυναμικού των ανθρώπων τους:

1) Δεν δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους. Με λίγα λόγια, ο πιο συνηθισμένος λόγος είναι όταν οι άνθρωποι δεν καλούνται στην πράξη να αποδείξουν τι μπορούν να κάνουν. Αυτό μπορεί να ισχύσει τόσο για εργαζομένους που κατέχουν χαμηλές όσο και υψηλές ιεραρχικά θέσεις. Φυσικά αυτό δεν συμβαίνει τυχαία. Κάποιοι προϊστάμενοι είναι ανασφαλείς σχετικά με την πιθανότητα να αποδειχθούν κάποιοι υφιστάμενοί τους εξαιρετικά ικανοί σε βαθμό που να «κινδυνεύσει» η θέση τους. Από την άλλη, υπάρχουν προϊστάμενοι με φτωχές ικανότητες ανάθεσης εργασιών ή χωρίς την ικανότητα και τις γνώσεις να αντιληφθούν την πραγματική αξία των εργαζομένων. Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση των προϊσταμένων που απλά δεν πιστεύουν ότι οι υφιστάμενοί τους μπορεί να κάνουν καλή δουλειά.

2) Δεν υπάρχει παρακίνηση για εφαρμογή της γνώσης. Ενώ οι περισσότερες εταιρίες καλούν τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, δεν επιδεικνύουν την ίδια συνέπεια στο να αξιολογήσουν κατά πόσο οι εργαζόμενοι μετά το πέρας της εκπαίδευσης εφαρμόζουν την αποκτηθείσα γνώση στην εργασία τους. Υπάρχει δηλαδή μία διάσταση μεταξύ του γνωρίζω και εφαρμόζω. Εξάλλου κάποιος καλείται να αυτοπειθαρχήσει και να καταβάλει προσπάθεια για να εφαρμόσει τη γνώση. Δυστυχώς αρκετοί οργανισμοί δεν διαχωρίζουν ουσιαστικά αυτούς που είναι πραγματικά ικανοί και αποτελεσματικοί από αυτούς που απλά επιτελούν τις αναγκαίες εργασίες. Αποτέλεσμα αυτού είναι να υπάρχει μειωμένη παρακίνηση και οι άνθρωποι να μην είναι όσο παραγωγικοί μπορούν.

3) Αγνοούνται οι καλές ιδέες. Είναι κρίμα να συνειδητοποιεί κάποιος ότι ενώ υπάρχουν καλές ιδέες στην εταιρία τελικά εφαρμόζονται άλλες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προϊστάμενοι καταπατούν και παράλληλα αγνοούν τις ιδέες των υφισταμένων τους. Φυσικά δεν έχει καμία αξία αλλά ούτε και νόημα να προσλαμβάνει κάποιος άτομα με πείρα και ικανότητες, να τους εκπαιδεύει αλλά, τελικά, να επιβάλλει την άποψή του και να μην «εκμεταλλεύεται» την εξειδίκευσή τους. Είναι σημαντικό να θυμάται κάποιος ότι η αξία του οργανισμού έγκειται όχι απλά στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι αλλά στην εφαρμογή της γνώσης για να αποκομιστούν καλύτερα αποτελέσματα.

4) Υπάρχει φόβος για την εφαρμογή νέων μεθόδων. Για την ακρίβεια, οι εργαζόμενοι δεν τολμούν να εφαρμόσουν ιδέες, μεθόδους ή ικανότητες που ποτέ πριν δεν είχαν εφαρμοστεί στον οργανισμό τους. Και αυτό διότι οτιδήποτε νέο εμπεριέχει το ρίσκο. Αν ο οργανισμός δεν ενθαρρύνει τους ανθρώπους να δοκιμάζουν αλλά τους τιμωρεί για τυχόν λάθη, τότε οι εργαζόμενοι θα είναι διστακτικοί στο να δοκιμάσουν κάτι νέο.

5) Η εταιρία δεν αναζητεί ευκαιρίες για εφαρμογή των ικανοτήτων. Όταν δηλαδή δεν δημιουργούνται ευκαιρίες για εκμετάλλευση των ικανοτήτων της ομάδας. Για παράδειγμα, μπορεί η εταιρία να επενδύσει στις ικανότητες συγκεκριμένων ατόμων μέσω εκπαίδευσης αλλά ποτέ να μην τους δώσει κάποια εργασία που απαιτεί τη χρήση αυτών των ικανοτήτων.

6) Η εταιρική κουλτούρα δεν λειτουργεί ενθαρρυντικά. Εδώ ως εταιρική κουλτούρα ορίζεται ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό. Μπορεί να περιλαμβάνει τα πιστεύω, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις βασικές αξίες που μοιράζονται οι άνθρωποι. Φυσικά επηρεάζει τα συστήματα, τις διαδικασίες, τη δομή και τον τρόπο σκέψης του οργανισμού. Αν, λοιπόν, η κουλτούρα είναι τέτοια ώστε να αποτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών ή υπάρχουν πολλές γραφειοκρατικές δομές, τότε είναι αναμενόμενο οι άνθρωποι να μη χρησιμοποιούν το σύνολο των ικανοτήτων τους αλλά μόνο αυτές που διατηρούν την υφιστάμενη κατάσταση.

7) Οι ικανότητες των ανθρώπων είναι άσχετες με αυτές που απαιτούνται. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της πρόσληψης ανθρώπων που έχουν αξιόλογες ικανότητες αλλά που δεν είναι σχετικές με αυτές που χρειάζεται ο οργανισμός. Μερικές φορές προβάλλεται ως δικαιολογία η πιθανότητα μελλοντικής αξιοποίησης των εν λόγω ικανοτήτων αλλά αυτό φαίνεται να είναι ένα λανθασμένο επιχείρημα μια και οι ικανότητες αυτές μπορεί να απαξιωθούν μέχρι τη στιγμή που θα χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν.

4.5 ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ Δ.Ο.Π.

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω επιχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες

αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

α. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την **αυτοδιαχείριση**, τη **συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων** και τη **συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη**. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός καπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

β. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων

διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση.

Η Δ.Ο.Π., ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης, διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες του Management στα εξής:

α. Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης. Αντίθετα σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία δεν αντιμετωπίζεται σαν αυτοσκοπός αλλά σαν αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ενώ παλαιότερα οι εργαζόμενοι παρακινούνταν μόνο από οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας, σήμερα οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας έτσι την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση τους ανεβάζει την ψυχολογία τους, τους καταξιώνει κοινωνικά, έτσι ώστε να κερδίζουν το σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

β. Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, απ' ό, τι αναφέραμε και πιο πάνω, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με μεθόδους όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός της εργασίας, η υπερβολική εξειδίκευση κ.τ.λ., μέθοδοι που σήμερα τίθενται στο μικροσκόπιο αυστηρής κριτικής. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων, σεβόμενο τον εργαζόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Επίσης οι managers, που παλαιότερα ήταν οι ειδικοί που συντόνιζαν και κατεύθυναν τους υφιστάμενους τους, σήμερα στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους οποίους θεωρούν ειδικούς και αποτελεσματικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται οι ίδιοι.

γ. Το ρόλο της πληροφόρησης

Στην πρώτη περίπτωση το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη δεύτερη οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης

της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών βρίσκεται στο κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, αντίθετα, στη δεύτερη, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στην εστίαση στον πελάτη και στην απαίτηση συνεχούς επαφής και συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις

Σήμερα το μοντέρνο Management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το Management είναι κυρίως οι κοινωνικές:

Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). Η ψυχολογία βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων. Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης. Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Δ.Ο.Π. από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών όπως αυτές που αναφέραμε πιο πάνω.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση του Management, χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές που βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

α. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

β. Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

γ. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

δ. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία

Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού (ακόμα και της τελευταίας καθαρίστριας) στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την αιχμή του δόρατος της Δ.Ο.Π.. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου. Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. Αν λάβει κανείς, λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως τεχνική παρακίνησης

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια τεχνική παρώθησης των εργαζομένων. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η συγκεκριμένη τεχνική παρακίνησης πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και ομαδικότητα. Έτσι λοιπόν σαν γενικός στόχος τίθεται η ανάγκη για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση. Προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η συμμετοχή και η κοινή προσπάθεια όλων των εργαζομένων. Η κεντρική διοίκηση εντοπίζει τα προβλήματα που υπάρχουν και ετοιμάζει σχέδια δράσης για την αντιμετώπισή της. Αυτής, η διοίκηση

πρέπει να καθορίσει το ρόλο που θέλει να δώσει στον κάθε εργαζόμενο, ούτως ώστε ο κάθε ένας να γνωρίζει τι ακριβώς ζητείται από αυτόν για να μην υπάρχουν παρερμηνείες και να αποφεύγονται τα προβλήματα. Τέλος, κατά το στάδιο της υλοποίησης των σχεδίων, η συμμετοχή και η συμβολή της κάθε ομάδας κρίνεται από το επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα. (Χολέβας, 1995). Ανάλογα με το αποτέλεσμα της κάθε ομάδας δίνονται ηθικές ή υλικές αμοιβές.

4.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να είναι ένα μυστήριο για πολλούς managers. Δεν είναι όμως. Η υποκίνηση είναι εύκολη αρκεί να καταλάβει ο manager το σημαντικό αντίκτυπο που έχει στους εργαζόμενους και την επιχείρηση. Οι υποκινημένοι εργαζόμενοι δουλεύουν καλύτερα, συνεπώς η επιχείρηση 'στέκεται' καλύτερα απέναντι στους τιθέμενους στόχους και τις τυχόν στις προκλήσεις. Δεν έχουν όμως όλοι οι εργαζόμενοι την ίδια ανταπόκριση στα ερεθίσματα της υποκίνησης. Για αυτό το λόγο η δουλειά του manager είναι να αναγνωρίζει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους με σκοπό να αντισταθμίζει τα κίνητρα που παρέχει για να εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, εκεί που πρέπει να εστιάσει ένας καλός manager, για την υποκίνηση των εργαζομένων είναι σε πέντε σημεία:

- 1) Ικανοποίηση των εργαζομένων
- 2) Σεβασμός προς όλους
- 3) Αναγνώριση της δουλειάς τους
- 4) Να τους δίνει έμπνευση και καθοδήγηση
- 5) Σωστό σύστημα ανταμοιβών

Στις ξενοδοχειακές μονάδες οι εργαζόμενοι είναι η κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Οι managers οφείλουν να το γνωρίζουν αυτό και να διοικούν με βάση αυτό. Σε περιόδους δύσκολων οικονομικών συγκυριών, ο εργαζόμενος είναι η πιο ευέλικτη μονάδα. Σε περιόδους οικονομικής άνθησης πάλι ο εργαζόμενος θα δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την μεγιστοποίηση των κερδών.



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A) ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

1. ΦΥΛΟ:

- Άντρας
Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ:

- 18-20
21-30
31-40
41-50
50 και άνω

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

- Πρωτοβάθμια
Δευτεροβάθμια
Πτυχιακός Τίτλος
Μεταπτυχιακός Τίτλος
Διδακτορικό

4. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ:

- 0-μερικούς μήνες
1-5 έτη
5-10 έτη
10 έτη και άνω

5. ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ:

- Όροφοι
Υποδοχή
Επισιτισμός
Συντήρηση
Entertainment
Spa
Αποθήκη
Ασφάλεια
Άλλο (περιγράψτε) (_____)

B) ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

6. ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ;

1* 2* 3* 4* 5*

7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΟΧΙΑΚΑ

8. ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (ΣΕ ΚΛΙΝΕΣ)

ΕΩΣ 100 101-300 301-500 501 ΚΑΙ ΑΝΩ

9. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1-50 51-100 101-150 151-200 201 ΚΑΙ ΑΝΩ

10. ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΙΝΑΙ:

Ο Γενικός Διευθυντής Ο Διευθυντής Προσωπικού

11. ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Γ) ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Παρακαλούμε αξιολογήστε τις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας το ανάλογο τετραγωνάκι. Περαιτέρω σχόλια που να συνοδεύσουν τις απαντήσεις είναι ευπρόσδεκτα και θεμιτά. Βαθμοί: 5=Πάρα πολύ, 4=Πολύ, 3=Λίγο, 2=Πολύ λίγο, 1=Καθόλου

1 2 3 4 5

12. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΑΣ ΥΠΟΚΙΝΕΙ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΑΣ;

13. ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ;

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ

ΗΘΙΚΕΣ- ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ

ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΕΣ ΟΙ ΠΑΡΑΠΑΝΩ

14. ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΙΝΑΙ

ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΣΘΟΥ

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ- ΟΦΕΛΗ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ

1 2 3 4 5

15. ΤΑ ΗΘΙΚΑ- ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΕΙΝΑΙ;

ΗΘΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
ΗΘΙΚΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΔΙΚΑΙΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΑ:

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΣΕΒΑΣΜΟΣ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΔΙΚΑΙΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΔΙΚΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΕΙΣΤΕ ΕΛΕΥΘΕΡΟΙ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΕΤΕ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΟΣΟ ΑΦΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΘΕΜΑΤΑ;

18. ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΘΕ;

19. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΞΑΝΤΛΕΙΤΕ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

20. ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

21. ΣΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΕΣΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, ΠΑΝΩ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

22. ΕΧΕΤΕ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙ 'ΥΨΗΛΗ' ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

23. ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ;

24. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΑΣΧΟΛΗΘΕΙΤΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΣΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

Δ) ΣΧΟΛΙΑ: _____

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

- Καπίκη – Πιβεροπούλου Τάνια, ‘ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ’ (εκδόσεις Interbooks) Αθήνα 1998.
- Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, ‘ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ’ (εκδόσεις ΑΙΑΣ) Αθήνα, 1993.
- Report of tourism 2003,σελ.21-27.
- Λ. Χυτήρης, ‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ’ σελ. 152 (εκδόσεις Interbooks) Αθήνα 1991.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

- Frederick Winslow Taylor <http://www.aode.gr/articles/30-frederick-taylor>
- Henry Laurence Gantt <http://aode.gr/articles/27-henry-gantt-1861-1919>
- Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth <http://www.introduction-to-management.24xls.com/el12>
- Mary Parker Follett <http://ruth-mortimer.suite101.com/mary-parker-follett-and-management-theory-a84080>
- Harrington Emerson http://en.wikipedia.org/wiki/Emerson_Harrington
http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page8.htm
- George Elton Mayo <http://www.business.com/guides/management-theory-of-elton-mayo-9444/>
- Henri Fayol, Max Webber, Henry Ford, Rensis Likert, Michael Porter, Organizational Culture: [http://en.wikipedia.org/wiki/...](http://en.wikipedia.org/wiki/)
- Μ. Ζαβλανός, ‘Μάνατζμεντ’ (εκδόσεις Έλλην) Αθήνα 1998.
- Μ. Κουτούζης ‘Γενικές αρχές μάνατζμεντ’ (πανεπιστημιακή έκδοση) 1999
- Κ. Ανδριώτης: ‘Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων, Μία στρατηγική προσέγγιση’, (εκδόσεις Έλλην) Αθήνα 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

- http://www.aueb.gr/users/ladopoulos/Download/Down_B_etos/theory%20x%20y.pdf
- <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>
- [http://users.uom.gr/~platsidu/...](http://users.uom.gr/~platsidu/)
- [http://aode.gr/articles/....](http://aode.gr/articles/)
- [http://greekunions.wordpress.com/...](http://greekunions.wordpress.com/)
- Ιστορική αναδρομή των θεωριών της υποκίνησης [http://en.wikipedia.org/wiki/...](http://en.wikipedia.org/wiki/)
- Harvard Business School Press ‘Πώς να παρακινείτε εργαζόμενους για βελτιωμένη απόδοση’ (εκδόσεις Κλειδάριθμος) Αθήνα 2006.

- Ν. Σκουλάς, Κ. Οικονομάκη: 'Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων Πόρων' (εκδόσεις ΚΑΠΑ), Αθήνα 1998
- Π. Χατζηπαντελής: 'Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού' (εκδόσεις Μεταίχμιο) Αθήνα 1999
- Ι. Χολέβας: 'Οργάνωση και Διοίκηση (Management)' (εκδόσεις Interbooks) Αθήνα 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

- <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2005%20Motivation.htm>
- ΔΟΠ <http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php>
- <http://www.kariera.gr/...>
- <http://www.jpmaroney.com/Free-Articles/employee-motivation.htm>
- <http://www.PeopleBuilders.com>
- <http://www.businessballs.com/employeemotivation.htm>
- Δ. Λαλούμης, Β. Ρούπας: 'Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων' (εκδόσεις Interbooks) Αθήνα 1996
- Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρής 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων' (Εκδόσεις Μπένου) Αθήνα 2002
- Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, 'Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων', (έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου) Αθήνα 2003
- Χ. Κανελλόπουλος, 'Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων' (εκδόσεις Icon) Αθήνα 1991
- Δ. Μυλωνόπουλος, Γ. Μεντής, Π. Μοίρα: 'Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση' (εκδόσεις Προπομπός) Αθήνα 2003
- Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου: 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον' (εκδόσεις Ανίκουλα) Αθήνα 2001

- Reynolds D., Namasivayam K., (2006), 'Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior, Management Approaches', The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA
- Mullins L. J., (1995), 'Hospitality Management – A Human Resources Approach', Longman
- Haynes P., Fryer G., (2000), 'Human Resources, service quality and performance: a case study', International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-250