



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΜΥΘΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT**  
**ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΑΡΑΖΑΚΗ ΓΙΑΝΝΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**

**ΜΑΡΤΙΟΣ 2007**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός αποτελεί αυτή την στιγμή για την Ελλάδα μια από τις κυριότερες πηγές συναλλάγματος, παρ'όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τομέας αυτός τα τελευταία χρόνια .Χιλιάδες οικογένειες εργάζονται και ζουν από το τουριστικό κύκλωμα ή από επαγγέλματα που έχουν σχέση με αυτό.

Είναι φανερό ότι η παροχή υπηρεσιών στον τουρισμό και ειδικότερα στα ξενοδοχεία, εξαρτάται περισσότερο από τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από τα τεχνικά μέσα που μπορεί να διαθέτουν οι επιχειρήσεις και αυτό γιατί δεν πρόκειται για προϊόντα με την κυριολεκτική σημασία του όρου ,τα οποία θα αγοράσει ο πελάτης από το μεσάζοντα χωρίς να έχει άμεση σχέση με τον παραγωγό, αλλά για υπηρεσίες που προσφέρονται από άνθρωπο σε άνθρωπο και αναλύονται στο σημείο παραγωγής (ξενοδοχείο) τη στιγμή που παράγονται . Γι'αυτό είναι απαραίτητη και με μεγάλη σημασία η καλή λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι φανερή η σημασία της σωστής διοίκησης και υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα στα τουριστικά επαγγέλματα και κυρίως στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Η διοίκηση, η στρατολόγηση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η υποκίνηση του προσωπικού είναι αποφάσεις που λαμβάνονται από το management που ασκεί η κάθε επιχείρηση και από τους ασκούντες αυτό.

Προσπαθώντας να δώσουμε έναν ορισμό για τον όρο «management», θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν δεκάδες. Ένας από τους επικρατέστερους είναι ο εξής:

«Ως management ορίζεται η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.»Υπάρχουν όμως πολλές θεωρίες για το management,μερικές εκ των οποίων έχουν διατυπωθεί από σημαντικούς ανθρώπους. Κάποιοι από αυτούς είναι οι:Taylor, Faylor, Max Weber, Mac Gregor, και πολλοί άλλοι οι οποίοι ορίζουν την σημασία του management ανάλογα με το πώς οι ίδιοι την αντιλαμβάνονται.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αυτή που παρέχει στους ταξιδεύοντες, έναντι πληρωμής, στέγη με ή χωρίς τροφή.

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται:

➤ Αναλόγως του μεγέθους.

Παρ'ότι υπάρχουν διαφορές στη διάκριση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι απόψεις συγκλίνουν στα παρακάτω μεγέθη:

- i. Μέχρι 50 δωμάτια :Μικρά ξενοδοχεία , διευθύνονται και λειτουργούν κατά κανόνα από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του.
- ii. 51-100 δωμάτια :Μικρά ξενοδοχεία, λειτουργούν κατά κανόνα με διευθυντή.
- iii. 101-250 δωμάτια :Μεσαία ξενοδοχεία με αρκετές προσφερόμενες υπηρεσίες και αρκετά τμήματα.
- iv. περισσότερα από 250 δωμάτια: .Μεγάλα ξενοδοχεία με περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες.
  - Αναλόγως των προσφερομένων υπηρεσιών.
    - i. Απλά:Διαθέτουν μόνο δωμάτια προς ενοικίαση
    - ii. Σύνθετα:Εκτός των δωματίων , διαθέτουν εστιατόριο και μπαρ..
    - iii. Πολυσύνθετα:Διαθέτουν περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες  
Συνήθως υπάρχει σχέση μεταξύ μεγέθους και προσφερομένων υπηρεσιών , δηλαδή τα μικρά ξενοδοχεία είναι απλά, ενώ τα μεγάλα είναι πολυσύνθετα, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί κανόνα..
      - Αναλόγως του χρόνου λειτουργίας
        - i. Εποχιακά (θερινά ή χειμερινά)
        - ii. Συνεχούς λειτουργίας.
      - Αναλόγως της οικονομικής μορφής
        - i. Ανεξάρτητα :Αυτά που διατηρούν τη νομική, διαχειριστική , διοικητική και λειτουργική αυτοτέλειά τους..
        - ii. Μέλη αλυσίδων: Αυτά που ανήκουν ή διοικούνται από εθνικές ή πολυεθνικές αλυσίδες ( Hilton, Holiday Inn, Greotel. κτλ)
          - Αναλόγως του τόπου εγκατάστασης και της πελατείας προς την οποία απευθύνονται.

- i. Αστικά: Λειτουργούν εντός πόλεων και απευθύνονται συνήθως κατά πρώτο λόγο σε διακινούμενους εμπόρους, επιχειρηματίες και σε συνεδριακό τουρισμό, και κατά δεύτερο λόγο σε πελάτες διακοπών.
- ii. Διακοπών: Εκτός πόλεων, κοντά σε θάλασσα ή βουνό ή οτιδήποτε άλλο προσφέρεται για ξεκούραση. Απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε πελάτες διακοπών.
- iii. Συγκοινωνιακών κέντρων: Εγκατεστημένα κοντά σε μεγάλα αεροδρόμια, λιμάνια ή σιδηροδρομικούς σταθμούς και απευθύνονται στους μετεπιβιβαζόμενους ταξιδιώτες για μια συνήθως διανυκτέρευση ή και για day use.
- iv. Ξενοδοχεία-θεραπευτήρια: Εγκατεστημένα κοντά σε ιαματικές πηγές ή σε περιοχές με ιδιαίτερα καλές κλιματολογικές συνθήκες και απευθύνονται σε πελάτες πάσχοντες από ασθένειες για τις οποίες η παραμονή τους εκεί, αποτελεί μέρος της θεραπείας τους.

## 1.2 ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο Γενικός Γραμματέας του ΕΟΤ καθορίζει τους εξής τύπους:

### A. Ξενοδοχεία

A1 Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου: Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Μπορεί να διατάσσεται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που θα αποτελέσουν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται σε 6 τάξεις: Πολυτελείας (AA), A, B, Γ, Δ, και Ε. Οι τάξεις Δ και Ε αφορούν μόνο σε μετατροπές χωρίς επέκταση.

A2. Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ: Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και εκτός κατοικημένων περιοχών, επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων. Μπορούν να αποτελούνται από ένα ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Μπορούν να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης, υποχρεωτικά δε θα διαθέτουν εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων. Κατατάσσονται σε 2 τάξεις: A και B.

A3. Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα: Πρόκειται για ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας μέχρι εκατό κλινών που διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής και εστίασης πελατών, υπνοδωμάτια απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα, έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων σε σχέση με την αντίστοιχη τάξη των τυπικών ξενοδοχείων. Μπορεί να διατάσσονται σε ένα ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται σε 4 τάξεις: Πολυτελείας, A, B και Ξενώνες Νεότητας.

A4. Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων: Πρόκειται για ξενοδοχεία που διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνουν διαμερίσματα ενός, δύο, ή περισσότερων κυρίων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Όπως και οι παραπάνω κατηγορίες, τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων, μπορούν να διατάσσονται σε ένα ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο

οικόπεδο. Κατατάσσονται σε 5 τάξεις: Πολυτελείας, Α, Β, Γ και Δ. Η Δ τάξη, αφορά μόνο σε μετατροπές χωρίς επέκταση.

**Α5. Μικτή εγκατάσταση:** Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων: Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που διαθέτει: κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δυο, ή περισσότερων κυρίων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της μονάδας είναι το μέγεθος, που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Η μικτή εγκατάσταση μπορεί να βρίσκεται μόνο εκτός σχεδίου και διατάσσεται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων που αποτελούν ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται στην Α τάξη.

#### **Β. Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (Campings):**

Είναι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν-διοίκηση και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι δικά τους μέσα μεταφοράς και διανυκτέρευσης (δηλαδή σκηνές και τροχόσπιτα). Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

- i. Κατασκηνώσεις απλές (Α, Β, Γ, Δ)
- ii. Κατασκηνώσεις με οικισμούς (Α, Β, Γ)

Μπορούν να δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου.

#### **Γ. Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (self-catering):**

Πρόκειται για τουριστικές εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν ρεσεψιόν και κοινόχρηστους χώρους πελατών, παρά μόνο αυτοτελείς ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών, χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις (service).

Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

- i. Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις.
- ii. Τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες.

#### **Δ. Τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης:**

Περιλαμβάνονται εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης πελατών, παρά μόνο χώρους εστίασης, αναψυχής και άλλες ειδικές εγκαταστάσεις κατά περίπτωση.

Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

- i. Τουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής.

- ii. Ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, ψυχαγωγίας και εστίασης.

#### Ε. Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια:

Αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη ή του μισθωτή και παραχωρούνται με τα έπιπλα και το λοιπό εξοπλισμό καθώς και με δικαίωμα χρήσης των χώρων υγιεινής σε τουρίστες με μίσθωμα για προσωρινή διαμονή. Ο ιδιοκτήτης ή μισθωτής του οικήματος αναλαμβάνει επίσης την καθαριότητα και τακτοποίηση του δωματίου, προαιρετικά δε και την παροχή πρωινού. Μέγιστο όριο δυναμικότητας είναι τα 10 δωμάτια, κατατάσσονται σε 3 τάξεις: Α, Β, Γ με κριτήρια ποιοτικά (εξυπηρέτησης και εξοπλισμού).

#### ΣΤ. Τουριστικές εγκαταστάσεις με ειδικές χρήσεις :

- i. Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών.
- ii. Υδροθεραπευτήρια .
- iii. Χιονοδρομικά κέντρα.

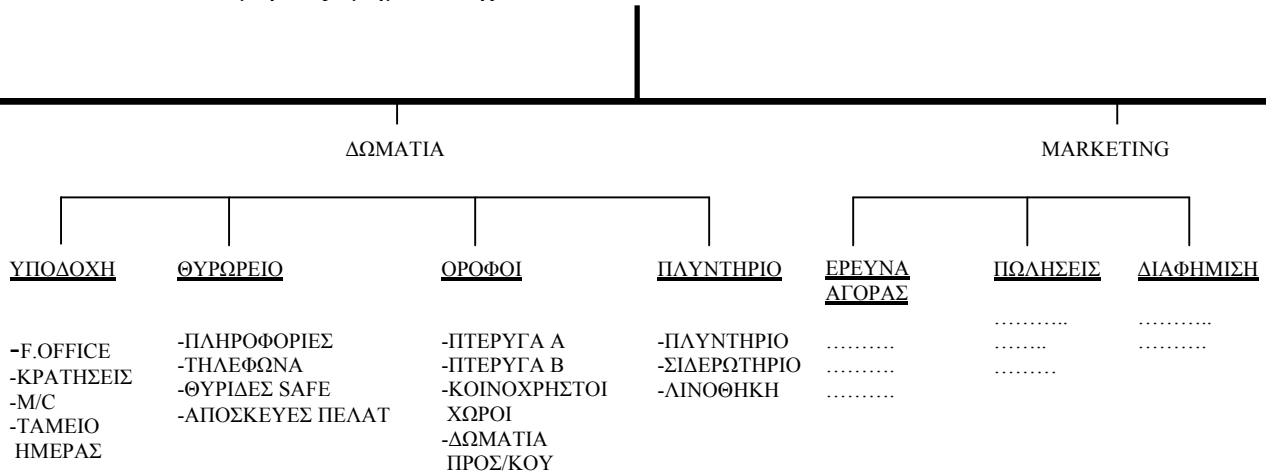
Αξίζει να συμπληρώσουμε ότι, τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτώνται από:

- τον τύπο της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- το είδος της πελατείας που απευθύνεται
- την τάξη της.
- Το μέγεθός της.

# ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ



Φυσικά αυτό είναι ένα περιληπτικό οργανόγραμμα. Ένα λεπτομερές θα ανέλυε και τα επιμέρους τμήματα π.χ.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### MANAGEMENT ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

#### 2.1 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ MANAGER

Στην καλή λειτουργία ενός ξενοδοχείου, η καλή εξυπηρέτηση αποτελεί το άλφα και το ωμέγα της λειτουργίας του. Γι' αυτό χρειάζεται ομαδική προσπάθεια, η οποία απαιτεί διαρκή προσοχή, εκπαίδευση και επίβλεψη.

Συντονιστής και αρχηγός της κάθε ομάδας εργασίας είναι ο διευθυντής της επιχείρησης, ο οποίος αφιερώνει χρόνο και προσπάθεια πάνω στην εκπαίδευσή της. Γι' αυτό τον λόγο, η θέση του απαιτεί ειδική εκπαίδευση που θα του αποδώσει τις ειδικές απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις. Το ξενοδοχείο παρέχει την ευκαιρία στον manager, προσφέροντάς του την εκπαίδευση, να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του για ανάπτυξη.

Στην διοίκηση περιλαμβάνεται θεωρητική και εμπειρική εκπαίδευση. Συνήθως η εμπειρική εκπαίδευση είναι περισσότερο σημαντική από την θεωρητική εκπαίδευση.

Απαιτείται πρακτική άσκηση με βάση τις αρχές της θεωρίας της διοίκησης. Ένας καλός manager θα πρέπει να είναι αντικειμενικός, ανοικτός σε κάθε διάλογο, να μπορεί να ξεχωρίζει το σχετικό από το άσχετο, το σπουδαίο από το ασήμαντο, να έχει ετοιμότητα να αντιμετωπίζει και να δίνει λύσεις σε ορισμένα προβλήματα, να μπορεί να εφαρμόζει νέες μεθόδους. Όλα αυτά, εκτός από τα φυσικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται σε κάθε manager, απαιτούν και σωστή εκπαίδευση.

## 2.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης των managers.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποδίδουν πολύ μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση των manager, χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, με σκοπό να πετύχουν τα αποτελέσματα που επιδιώκουν.

Μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προτιμούν αποκλειστικά ορισμένες από αυτές, ενώ άλλες αποδέχονται κάποιο συνδυασμό τους, ο οποίος εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Μερικές γνωστές πλέον μέθοδοι εκπαίδευσης των manager οι ακόλουθες :

- Εναλλαγή της εργασίας.
- Δημιουργία θέσεων «Βοηθός σε».
- Μέθοδος των επιτροπών.
- Μέθοδος των συνεδρίων, σεμιναρίων.
- Ειδικά πανεπιστημιακά προγράμματα.
- Μέθοδος των «ρόλων».
- Μέθοδος της «ευαισθησίας» και
- Μέθοδος της «προγύμνασης».

Η εναλλαγή της εργασίας αναφέρεται στη μέθοδο εκείνη, κατά την οποία τα άτομα παίρνουν μία ποικιλόμορφη εκπαίδευση. Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης των manager, παρουσιάζει διάφορες όψεις, ανάλογα με το ποίος θα τύχει αυτής της εκπαίδευσης και γιατί. Έτσι στην πράξη παρατηρείται:

- i. Η εναλλαγή σε μη εποπτική εργασία, όπου με αυτή ανατίθεται στα άτομα που έχουν επιλεγεί για να εκπαιδευτούν, μία προκαθορισμένη εργασία στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης και μάλιστα για ορισμένο διάστημα, με σκοπό να ενημερωθεί ο εκπαιδευόμενος γενικότερα επάνω στην ξενοδοχειακή επιχειρηματική δραστηριότητα ,
- ii. Η εναλλαγή εργασίας για παρακολούθηση , όπου με τη μέθοδο αυτή, επιτρέπεται στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει διάφορους επικεφαλείς των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με σκοπό να αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται ,
- iii. Η εναλλαγή σε εποπτική εργασία, η οποία έχει σαν συνέπεια την τοποθέτηση διαδοχικά σε ορισμένες θέσεις του ίδιου όμως επιπέδου διοίκησης, των ατόμων τα οποία επιλέχθηκαν για

- εκπαίδευση, με σκοπό να τους επιτραπεί η απόκτηση πραγματικής εμπειρίας ,
- iv. Η εναλλαγή σε θέσεις βοηθών manager, δηλαδή η δοκιμαστική τοποθέτηση των εκπαιδευόμενων για θέσεις βοηθών-manager στα διάφορα τμήματα του ανώτερου επιπέδου διοίκησης, με σκοπό την διεύρυνση της εμπειρίας τους σε υψηλότερα επίπεδα της οργανωτικής δομής ,
  - v. Η εναλλαγή σε θέσεις manager, η οποία σημαίνει την μετακίνηση των manager, οι οποίοι είναι εξελίξιμοι, από το ένα τμήμα στο άλλο ή σε άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση, με σκοπό να αποκτήσουν αυτοί την απαιτούμενη εμπειρία από την παραμονή τους στις διάφορες διευθύνσεις της επιχείρησης.

Η δεύτερη μέθοδος εκπαίδευσης των manager, είναι αυτή η οποία συνήθως αποκαλείται «βοηθός σε». Αυτή λοιπόν επιτρέπει στον manager, ο οποίος θα επιλεγεί για να εκπαιδευτεί, να αναπτύξει ευρύτερα τις δραστηριότητες της διοίκησης για να διευρύνει τις γνώσεις του γύρω από αυτήν.

Η μέθοδος των επιτροπών σήμερα, αναγνωρίζεται σε μεγάλη έκταση σαν μέθοδος εκπαίδευσης των manager και χρησιμοποιείται τόσο αυτή, όσο και ειδικότερα το «συμβούλιο των νεώτερων διευθυντών», με όλα τα χαρακτηριστικά ενός κανονικού διευθυντή συμβουλίου.

Η μέθοδος των συνεδρίων, σεμιναρίων, χρησιμοποιείται κυρίως από στελέχη του ανώτατου επιπέδου διοίκησης, για την παρουσίαση σημαντικών επιχειρηματικών θεμάτων σε μια ομάδα από managers.

Μια άλλη μέθοδος εκπαίδευσης των manager, είναι τα ειδικά προγράμματα, τα οποία παρέχονται από τα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτά τα προγράμματα αναφέρονται σε μια μεγάλη ποικιλία περιπτώσεων εκπαίδευσης των managers, από το απλό στο σύντομο, μέχρι και το πιο τέλειο και μακράς διάρκειας πρόγραμμα εκπαίδευσης στην διοικητική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η μέθοδος των ρόλων εισήχθη από τους ψυχολόγους, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ένας ασθενής κατανοεί καλύτερα μια ταραγμένη συναισθηματική κατάσταση, όταν τον ενθαρρύνουν να δράσει παίζοντας ανάλογους ρόλους. Η εφαρμογή στις επιχειρήσεις επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης και τους παρατηρητές να αξιολογήσουν τις αντιδράσεις.

Η επόμενη μέθοδος, δηλαδή η μέθοδος της ευαισθησίας, επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει καλύτερα την επίδραση της

δικιάς του συμπεριφοράς πάνω στους άλλους, όπως επίσης και τα κίνητρα του υποσυνείδητού του. Επομένως, αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης συνίσταται στην συνεχή ανάλυση από τον προϊστάμενο, της απόδοσης του υπαλλήλου. Αποτελεί δηλαδή, ένα είδος παροχής συμβούλων σε προσωπική βάση και πραγματοποιείται κυρίως όταν ο υπάλληλος προαχθεί σε κάποια θέση manager.

Εφόσον λοιπόν ο manager ακολουθήσει κάποια από αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσής του, ανάλογα με ποια η επιχείρηση βρίσκει ιδανική για την κάθε περίπτωση, ο ίδιος μαζί με τον F&B Manager (Food & Beverage Manager) και τους προϊσταμένους των τμημάτων, αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης, πάντα με κυριότερο κριτήριο τον μέγιστο βαθμό απόδοσης αυτών.

## 2.3 Ο ρόλος και οι εκπαιδευτικές ευθύνες των διευθυντικών στελεχών.

Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, καθορίζουν την πολιτική της επιχείρησης. Εγκρίνουν τα προγράμματα εκπαίδευσης, το ύψος των δαπανών τους, μέσα και έξω από την επιχείρηση, ενώ τις λεπτομέρειες των προγραμμάτων αυτών, τις καθορίζουν οι διευθύνοντες στους τομείς της εκπαίδευσης.

Τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματά τους, συμμετέχουν στη σύνταξη των προγραμμάτων που αναφέρονται στα προβλήματα αυτά, επιλέγουν τους υπαλλήλους οι οποίοι θα εκπαιδευτούν και είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση των υπαλλήλων πάνω σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων.

Εκπαιδευτής πρέπει να είναι το άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζόμενους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και γενικά έχει φροντίσει ώστε να υπάρχει ευχάριστο κλίμα ανάμεσά τους.

Ο κάθε εκπαιδευτής manager πρέπει πρώτα απ' όλα να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται στα τμήματα. Πρέπει να έχει υπομονή, επιμονή, ικανότητα, ευστροφία, παρατηρητικότητα, ευγένεια και προνοητικότητα. Πρέπει να έχει την ικανότητα να παρουσιάζει σωστά ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του, να δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.

Άλλα εκπαιδευτικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει είναι η καλή εμφάνιση, η ατομική καθαριότητα, η κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και η πλήρης γνώση των στόχων της επιχείρησης.

## 2.4 Διάγνωση της παρούσας κατάστασης και συγκέντρωση πληροφοριών.

Συχνά γίνεται το λάθος της κατάστρωσης σχεδίων, χωρίς προηγουμένως να εκτιμηθεί η αρχική κατάσταση. Μια σωστή και προσεκτική διάγνωση της παρούσας κατάστασης βάζει τα πράγματα στη σωστή τους θέση τουλάχιστον στο ξεκίνημα.

Αν π.χ. η διεύθυνση ενός ξενοδοχείου βρίσκεται αντιμέτωπη με άσχημα αποτελέσματα, το πρώτο βήμα για την μετάβαση σε καλύτερα αποτελέσματα, θα πρέπει να είναι ο καθορισμός της παρούσας κατάστασης, η κατανόηση της φυσιολογίας, της ταυτότητας του συγκεκριμένου ξενοδοχείου. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- μέγεθος ξενοδοχείου ,
- προσφερόμενες υπηρεσίες, τμήματα, χώροι ,
- διάρκεια λειτουργίας ,
- οικονομική μορφή ,
- θέση, ευρύτερο περιβάλλον περιοχής ,
- είδος και σύνθεση πελατείας ,
- προσπελασιμότητα ,
- τάξη ,
- ηλικία, κτιριακή κατάσταση ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού ,
- στελέχωση ,
- φήμη του ξενοδοχείου

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η διάγνωση της παρούσας κατάστασης είναι το σημαντικότερο στοιχείο, και γι' αυτό απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Το επόμενο βήμα φυσικά, είναι να εναρμονίσουμε την επιχείρηση ή την ομάδα ή το άτομο με το περιβάλλον. Θα μπορούσε βέβαια ένα πρόβλημα να προέρχεται όχι από την σχέση επιχείρησης-περιβάλλοντος, αλλά και από τις σχέσεις προσωπικού. Στην προκειμένη περίπτωση, θα πρέπει να προσεγγιστεί το θέμα εξίσου σοβαρά και οι πληροφορίες που θα πρέπει να αναζητηθούν είναι το χρονικό σημείο που ξεκίνησαν οι προστριβές, αίτια, πρόσωπα. Εδώ η επιτυχία του στόχου βασίζεται στην γνώση των εργασιακών σχέσεων της εργασιακής συμπεριφοράς, της υποκίνησης και της δυναμικής των ομάδων.

## 2.5 Οι δυνατοί στόχοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η κάθε επιχείρηση που υπάρχει στην αγορά, αφού ορίσει την αποστολή της και εξετάσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών και στόχων. Η φάση αυτή ονομάζεται μορφοποίηση στόχων.

Συγκεκριμένα μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να καθορίσει τους παρακάτω στόχους:

### 1) Αύξηση της παραγωγικότητας.

«Παραγωγικότητα είναι η σχέση πού υφίσταται ανάμεσα στα παραχθέντα προϊόντα και τους συντελεστές που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών» .

Η παραγωγικότητα όμως, δεν πρέπει να συγχέεται με την παραγωγή. Κι αυτό γιατί η αύξηση της παραγωγής δεν σημαίνει απαραίτητα και αύξηση της παραγωγικότητας, αφού αν αυξήσουμε την τιμή ενός προϊόντος και ταυτόχρονα αυξήσουμε την παραγωγή, μπορεί η παραγωγικότητα να παραμείνει στα ίδια επίπεδα.

Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για να επιτευχθεί, θα πρέπει να απαριθμηθούν και να αναλυθούν οι συντελεστές της παραγωγής και τα επιμέρους κομμάτια τους και να βρεθούν τρόποι και μέθοδοι αριστοποίησης της χρησιμότητάς τους.

Δηλαδή :

- έδαφος (γήπεδα, οικόπεδα)
- κεφάλαιο (κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, μετρητά κτλ )
- εργασία (σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, βελτίωση ικανοτήτων, υποκίνηση)

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δέχονται σημαντικότερες πιέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Για την αύξηση της παραγωγικότητας στον τομέα των υπηρεσιών υπάρχουν 6 μέθοδοι :

Η πρώτη είναι να πεισθεί το προσωπικό της κάθε μονάδας να εργασθούν πιο σκληρά ή με περισσότερη δεξιοτεχνία. Η σκληρή δουλειά δεν είναι μια πιθανή λύση, ενώ για να επιτευχθεί μεγαλύτερη δεξιοτεχνία χρειάζονται διαδικασίες επιλογής και εκπαίδευσης.

Η δεύτερη είναι να αυξηθεί η ποσότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας με μικρή μείωση της ποιότητας. Π.χ. στο τμήμα της

οροφοκομίας, θα μπορούσαν να ανατεθούν σε κάθε καμαριέρα περισσότερα από τον μέσο όρο δωματίων, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Αυτό όμως θα έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της ποιότητας εργασίας.

Η τρίτη μέθοδος είναι η «βιομηχανοποίηση της υπηρεσίας» με την προσθήκη μηχανολογικού εξοπλισμού και τυποποίηση της παραγωγής. Όπως για παράδειγμα, η χρήση των post-mix στα διάφορα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων, αποτελεί ένα είδος βιομηχανοποίησης της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Η τέταρτη είναι να μειωθεί ή να εξαλειφθεί η ανάγκη για μια υπηρεσία, με το να εφευρεθεί μία λύση προϊόντος, όπως η διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων μέσα στο ξενοδοχείο, μπορεί να υποκαταστήσει την απομάκρυνση των πελατών από το ξενοδοχείο, προς όφελος αυτού.

Η πέμπτη μέθοδος αύξησης της παραγωγικότητας, είναι να σχεδιαστεί μια πιο αποτελεσματική υπηρεσία. Η πρόσληψη παράνομων εργατών, μειώνει την ανάγκη για ακριβά αμειβόμενους νόμιμους επαγγελματίες.

Η έκτη και τελευταία μέθοδος, είναι να δοθούν στους πελάτες κίνητρα, να υποκαταστήσουν την προσωπική τους εργασία με εργασία της επιχείρησης. Το εστιατόριο της ξενοδοχειακής μονάδας, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης των πελατών όσον αφορά τις σαλάτες, αντικαθιστά την εργασία των σερβιτόρων με εργασία των πελατών.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και κατ'επέκταση όλες οι επιχειρήσεις, πρέπει να αποφύγουν την σκληρή πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας, γιατί αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε χειροτέρευση της εκλαμβανόμενης ποιότητας. Μερικές μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας, με την τυποποίηση της ποιότητας, αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη. Κάποιες άλλες μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας οδηγούν σε πολύ εκτεταμένη τυποποίηση και στερούν από τον πελάτη την κατά παραγγελία εξυπηρέτηση.

## 2) Αύξηση της αποδοτικότητας.

Σαν αποδοτικότητα ορίζεται το ποσοστό κέρδους μιας επιχείρησης σε αναλογία με το διατιθέμενο κεφάλαιό της. Επομένως, για την αύξηση της αποδοτικότητας μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να μελετηθούν τα εξής 3 στοιχεία :

- Έσοδα και τρόποι αύξησης αυτών.
- Έξοδα και τρόποι μείωσης αυτών.



-Διαθέσιμο κεφάλαιο και αξιοποίηση αυτού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να αυξήσει το κέρδος της. Μία επιχείρηση κερδίζει χρήματα ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών της και όταν αυτό γίνεται καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές της, είναι ακόμα μεγαλύτερη η ικανοποίηση της ίδιας της επιχείρησης.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι το επίκεντρο των επιχειρήσεων είναι ο πελάτης. Θα πρέπει να προσφέρουμε σ' αυτόν το καλύτερο και αν είναι δυνατόν το σπανιότερο ώστε να τον προσελκύσουμε. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, αν του προσφέρουμε την εξυπηρέτηση που επιθυμεί, στην καλύτερη τιμή. Έτσι στρέφουμε το βλέμμα μας στην προσφορά. Αυτό έχει μεν σαν αποτέλεσμα την μείωση της τιμής, αλλά επίσης και την αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια την αύξηση των κερδών.

Τα έξοδα είναι προϊόν του F&B Department. Σκοπός του τμήματος αυτού είναι η μείωση των εξόδων και η καλύτερη αξιοποίηση αυτών προς όφελος της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αξιολόγηση των αγορών και τιμών των προϊόντων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και κατά συνέπεια την έρευνα αγοράς.

Όσον αφορά το διαθέσιμο κεφάλαιο, είναι ίσως το κυριότερο στοιχείο για την αύξηση της αποδοτικότητας. Τα κτίρια, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός που διαθέτει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό. Η επιχείρηση θα πρέπει να ανακαλύψει αν το κεφάλαιό της είναι αρκετό ή αν υπάρχει κεφάλαιο το οποίο είναι αναξιοποίητο.

Θα πρέπει να τονίσουμε βέβαια, ότι το ποσοστό αποδοτικότητας είναι σχετικό για την κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες.

### 3. Αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Σημαντικός στόχος της επιχείρησης, είναι η αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Είναι ένας στόχος συνδεδεμένος με τις πωλήσεις. Κι αυτό είναι εμφανές, αν σκεφτούμε ότι για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, θα πρέπει η ξενοδοχειακή επιχείρηση να αυξήσει το δυναμικό της, δηλαδή να υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός κλινών. Τα τελευταία χρόνια, αν και ο τουρισμός δεν διανύει την καλύτερη δυνατή περίοδο του, διαπιστώνουμε ότι, όλο και περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες στρέφονται προς την αύξηση του μεριδίου της αγοράς,

προσπαθώντας να προσελκύσουν τον πελάτη. Αυτό βέβαια αποβλέπει και στην σπατάλη χρημάτων, καθώς χωρίς αυτό δεν επιτυγχάνεται ο απώτερος στόχος.

#### 4. Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών μας.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση απευθύνεται σε μία ορισμένη πελατεία. Πρωταρχικός λοιπόν σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που οι πελάτες τους επιθυμούν, διαφορετικά δεν μπορεί η επιχείρηση να επιβιώσει μακροπρόθεσμα.

Ένας ασφαλής τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, είναι τα ερωτηματολόγια που τοποθετούνται στα δωμάτια των πελατών. Αυτά συμπληρώνονται από τους πελάτες και παραδίδονται, κατά την αναχώρηση συνήθως του πελάτη, στη reception ή σε κάποιο ειδικό «κουτί» που βρίσκεται σε ασφαλές μέρος. Οι ερωτήσεις που τίθενται στους πελάτες θα πρέπει να είναι «εφ' όλης της ύλης», όχι όμως με την μορφή μίας γενικής ερώτησης, αλλά ξεχωριστά για κάθε τμήμα ή δραστηριότητα που παρέχεται από το ξενοδοχείο και να συνοδεύεται από μία κλίμακα έτοιμων απαντήσεων, ώστε ο πελάτης να μπορεί να δώσει μία σαφή απάντηση.

Ένας άλλος, λιγότερο όμως αξιόπιστος, τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη είναι το βιβλίο παραπόνων που πρέπει σύμφωνα με απόφαση του ΕΟΤ να τηρείται στην reception. Σωρεία παραπόνων γραμμένων στο βιβλίο αυτό, κάθε άλλο από ικανοποίηση δείχνει.

Συγκεντρώνοντας τα μέσα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, και αφού εξεταστούν προσεκτικά από κατάλληλα άτομα, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προβεί και στις ανάλογες ενέργειες για την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη, είτε πρόκειται για την απόλυση προσωπικού μη κατάλληλου για την εξυπηρέτηση του πελάτη, είτε την καλυτέρευση των τμημάτων, δραστηριοτήτων που παρέχονται από την επιχείρηση.

#### 5. Βελτίωση και ανάπτυξη διεύθυνσης και προσωπικού.

Το κάθε ξενοδοχείο έχει την ανάγκη ικανών στελεχών και η ικανότητα δεν είναι ζήτημα μόνο φυσικών προσόντων, αλλά εμπειρίας και συστηματικής εκμάθησης των στελεχών. Η διαδικασία αξιολόγησης επιδόσεων-εκπαίδευση, θα πρέπει να είναι

συνεχής. Για να γίνει αυτό, υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία οργανώνονται από :

-εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΟΑΕΔ).

-την ίδια την επιχείρηση σε συνεργασία με ξενοδοχειακές σχολές, σχολές ξένων γλωσσών, σχολές υπολογιστών, κτλ), καθώς και με στελέχη της επιχείρησης.

-επιχειρήσεις προμηθευτών που προσφέρονται για σεμινάρια.

Η εκπαίδευση των στελεχών μίας επιχείρησης, δεν λειτουργεί μόνο προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και των ίδιων των στελεχών, αφού τους δίνεται η δυνατότητα να νιώσουν πιο ασφαλείς, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και εκτιμούν την προσπάθεια της επιχείρησης.

## 6. Βελτίωση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.

Όπως είναι γνωστό, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός της κάθε επιχείρησης έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών οδηγούν αναπόφευκτα στην ανάγκη πραγματοποίησης συνεχών αλλαγών και βελτιώσεων.

Οι αλλαγές και βελτιώσεις αυτές προϋποθέτουν και οικονομικό προγραμματισμό εκτός του τεχνικού, ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα κεφάλαια, χωρίς να διακυβεύεται η οικονομική ευστάθεια της επιχείρησης.

Σημαντικό ρόλο στην βελτίωση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων έχει και το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης, κυρίως αν βρίσκονται στην επιχείρηση μεγάλο χρονικό διάστημα. Το ίδιο όμως θα μπορούσε να βοηθήσει και κάποιος από το προσωπικό, ο οποίος έχει συνεχή και άμεση επαφή με τον εξοπλισμό του τμήματος στο οποίο εργάζεται, χωρίς να είναι απαραίτητο να εργάζεται πολλά χρόνια μέσα σ' αυτό.

## 2.6 Κατάστρωση σχεδίου και λήψη απόφασης.

Οι διευθυντές είναι κυρίως αυτοί μαζί με τους ιδιοκτήτες, οι οποίοι πρέπει να καταστρώνουν τα σχέδια και να παίρνουν αποφάσεις για τις επιχειρήσεις και το καλό αποτέλεσμα αυτών στην αγορά. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί, ότι οι διευθυντές και οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δεν θα πρέπει να αγνοούν τις γνώμες αυτών που αφορούν τα σχέδια και οι αποφάσεις. Αυτό μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις και αντιγνώμιες στο προσωπικό και κατά συνέπεια κακή λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης.

Η διαδικασία λήψεων των αποφάσεων προϋποθέτει εις βάθος διερεύνηση των προβλημάτων. Τα βήματα που πρέπει πολύ προσεκτικά ν'ακολουθηθούν είναι:

### α) Συγκέντρωση πληροφοριών και διάγνωση της κατάστασης.

Αποφασιστικό στοιχείο για την επιτυχή επίλυση ενός υπάρχοντος προβλήματος είναι η συγκέντρωση όλων των δυνατών πληροφοριών για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Αυτό μπορεί να γίνει με έρευνα γύρω από τον πυρήνα του προβλήματος ή με τα στατιστικά στοιχεία που έχει ο διευθυντής- ιδιοκτήτης της επιχείρησης καθημερινά στα χέρια του.

### β) Ορισμός του προβλήματος και στόχος.

Αφού ο διευθυντής- ιδιοκτήτης έχει ορίσει το πρόβλημα, μπορεί να θέσει τους στόχους του. Πρέπει δε να σημειωθεί, ότι πάντα υπάρχει ο κίνδυνος να οριστεί λάθος στόχος. Προτιμότερο λοιπόν είναι να δοθεί μία μέτρια λύση σ'ένα σωστό πρόβλημα, παρά μία άριστη σ'ένα λάθος πρόβλημα. Θα πρέπει επίσης να αποφευχθούν οι λάθος ερωτήσεις έτσι ώστε να μην αποπροσανατολιστεί το επίκεντρο του προβλήματος, αλλά να δοθούν οι κατάλληλες προτάσεις για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.

### γ) Συγκέντρωση ιδεών.

Οι διευθυντές -ιδιοκτήτες και οι άμεσα εμπλεκόμενοι στο πρόβλημα, συμμετέχουν στη διαδικασία έκφρασης ιδεών που θα συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου, δηλαδή στην λύση του προβλήματος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ιδεών, τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα να ληφθεί η πιο σωστή απόφαση. Χωρίς καμία εξαίρεση, οι ιδέες όλων θα πρέπει να καταγράφονται και να μελετώνται.

### δ) Αξιολόγηση ιδεών.

Αφού έχει γίνει η συγκέντρωση των ιδεών, ακολουθεί η αξιολόγηση αυτών. Σ' αυτό το στάδιο απορρίπτονται οι ιδέες οι οποίες

από κοινού θεωρούνται ανεπιτυχείς, καθώς και αυτές οι οποίες κρίνονται ανάρμοστες λόγω περιορισμών οι οποίοι μπορεί να είναι νομοθετικοί, οικονομικοί, χρονικοί κτλ. Στη συνέχεια, μπορεί να γίνει συνδυασμός ή σύνδεση κάποιων ιδεών που κρίνονται καταλληλότερες, με αποτέλεσμα τον περιορισμό του αριθμού των ιδεών από το προηγούμενο στάδιο και την επιλογή εξ' αυτών της πλέον κατάλληλης λύσης.

ε) Σύνθεση ιδεών-λήψη της απόφασης-σχέδιο δράσης.

Στο συγκεκριμένο στάδιο, εξετάζονται οι ιδέες που απέμειναν από το προηγούμενο στάδιο και διασφαλίζονται τα υπέρ και τα κατά της κάθε μίας από αυτές. Μπορεί να γίνει ένας συνδυασμός περισσότερων από μία ιδεών, ώστε να βγει ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Θα πρέπει βέβαια να μελετηθεί και το ρίσκο της κάθε ιδέας, ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα μία από αυτές να δίνει το καλύτερο αποτέλεσμα αλλά με μεγαλύτερο κίνδυνο.

Το ιδανικότερο αποτέλεσμα είναι η ομοφωνία όλων των μελών της συζήτησης, όμως αυτό είναι γνωστό πόσο δύσκολα μπορεί να πραγματοποιηθεί. Σ' αυτήν την περίπτωση, την λύση μπορεί να δώσει μία ψηφοφορία, με την προϋπόθεση ότι αποδεκτή από όλους θα είναι η άποψη της πλειοψηφίας.

στ) Εκτέλεση της απόφασης.

Με την άποψη της πλειοψηφίας να υπερτερεί, πολλοί πιστεύουν ότι ο στόχος έχει επιτευχθεί. Αυτό όμως είναι λάθος, αφού το σημαντικότερο είναι τι θα ακολουθήσει. Ο καταμερισμός των εργασιών είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ο κάθε εμπλεκόμενος θα πρέπει να αναλάβει να φέρει εις πέρας το έργο του, ώστε να υλοποιηθεί η απόφαση. Βασικά σημεία είναι επίσης ποιος είναι ο καταλληλότερος να αναλάβει τι, πόσο χρονικό διάστημα και τι βοήθεια θα χρειαστεί.

ζ) Αξιολόγηση της εκτέλεσης.

Αφού συγκεντρωθούν οι πληροφορίες, οριστεί το πρόβλημα, συγκεντρωθούν, αξιολογηθούν και συντεθούν αν χρειαστεί οι ιδέες ληφθεί και εκτελεστεί η απόφαση, φτάνουμε στο τελικό στάδιο το οποίο δεν είναι λιγότερο σημαντικό. Τα αποτελέσματα που επήλθαν από την εκτέλεση της απόφασης, θα πρέπει να αξιολογηθούν. Συγκρίνονται τα αποτελέσματα της απόφασης που επιτεύχθηκαν στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που διήρκεσε η εκτέλεση, με τον στόχο που είχε οριστεί. Δεν αποκλείουμε την πιθανότητα απόκλισης από τον αρχικό στόχο. Σ' αυτήν την περίπτωση, είναι πιθανών να έχουν γίνει κακές εκτιμήσεις, οπότε συνιστάται να επαναληφθεί η διαδικασία λήψης της απόφασης, ώστε διορθώνοντας τα τυχόν λάθη, να καταλήξουμε στο σωστό αποτέλεσμα.

Το ίδιο σημαντική είναι και η ενδιάμεση αξιολόγηση, δηλαδή κατά την διάρκεια της εκτέλεσης ,ώστε στην περίπτωση εύρεσης απόκλισης να αναπροσαρμοστούν οι στόχοι και να σιγουρευτεί η επίτευξη του στόχου.

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι, το management του ξενοδοχείου, αλλά και κάθε επιχείρησης, είναι αναγκασμένο να επιτυγχάνει μια ποικιλία στόχων και να επιλύει μία σειρά προβλημάτων σε διάφορα επίπεδα.

Η κάθε επιχείρηση δεν μπορεί να επιζήσει κάνοντας απλώς καλά τη δουλειά της. Το μυστικό για την επικερδή απόδοση μίας επιχείρησης είναι να γνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών-στόχων με ανταγωνιστικά ανώτερες προσφορές. Το management ( σε συνδυασμό με το marketing), είναι η συνειδητή προσπάθεια για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων στην αγορά καθώς και η βελτίωση της αποδοτικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της κάθε επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.1 Στρατολόγηση προσωπικού.

Η σωστή επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού είναι η βασικότερη προϋπόθεση για την επιβίωση του κάθε ξενοδοχείου. Αυτό το καταλαβαίνουμε αν σκεφτούμε το κόστος της επαναπρόσληψης ατόμων ή τα χαμένα αποτελέσματα λόγω ανικανότητας, εξαιτίας της απουσίας των απαραίτητων ικανοτήτων. Γι' αυτό η στρατολόγηση του προσωπικού απαιτεί χρησιμοποίηση διαφόρων μεθόδων που θα την καταστήσουν πλήρη και αποτελεσματική.

Η στρατολόγηση περιλαμβάνει:

- α) Γνώση του ανθρωπίνου δυναμικού που χρειάζεται.
- β) Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην επιχείρηση.
- γ) Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάση της πείρας του παρελθόντος και της προσδοκίας για το μέλλον.
- δ) Γνώση του τύπου του ανθρώπου που χρειάζεται στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Αυτά θα συνδυαστούν με την εμπειρία, τα πρότυπα και τις πολιτικές στρατολογήσεις του ξενοδοχείου. Γνωρίζοντας λοιπόν, τις ανάγκες προσωπικού του ξενοδοχείου, που σημαίνει όχι μόνο τον τύπο εργασίας και το είδος του ανθρώπου που χρειάζεται για την εργασία αυτή, αρχίζει το ξενοδοχείο την στρατολόγηση.

### 3.1.1 Εσωτερική στρατολόγηση.

Το πρώτο βήμα για να καλύψει κανείς μια θέση εργασίας, είναι να ελέγξει αν υπάρχουν προαγωγές ή μεταθέσεις. Είναι πολύ καλό όταν οι κενές θέσεις μπορούν να καλυφθούν από τους υπάρχοντες υπαλλήλους ώστε να μην προξενηθεί ανικανοποίηση αυτών και ενόχληση του οργανισμού φέρνοντας καινούργιους υπαλλήλους.

Αρχικά λοιπόν, αναγράφεται η κενή θέση εργασίας στον πίνακα ανακοινώσεων με σκοπό να ενημερωθούν όλοι οι υπάλληλοι και να εκδηλωθεί από κάποιους ενδιαφέρον. Αυτοί μπορεί να ανήκουν ήδη στο δυναμικό του ξενοδοχείου και να πιστεύουν ότι η συγκεκριμένη θέση είναι καταλληλότερη για τους ίδιους, αφού μπορούν να αποδώσουν καλύτερα ή να μεταφερθεί σε φίλους και γνωστούς από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ακόμα και στην περίπτωση προαγωγής θα πρέπει να ενημερώνεται το προσωπικό και όχι να γνωστοποιείται απλά η απόφαση των ανωτέρων. Αυτό μπορεί να προκαλέσει διχόνοιες και διαφωνίες ανάμεσα στο προσωπικό, ακόμα και αν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι η τελική απόφαση δεν είναι δικιά τους.

Οι αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού είναι μία ακόμα εσωτερική πηγή ανεύρεσης προσωπικού. Οι αιτήσεις θα πρέπει φυσικά να γίνονται σε συγκεκριμένο χρόνο ώστε να υπάρχει το περιθώριο επιλογής και να υπάρχει και το κατάλληλο ενδιαφέρον.

Το εξωτερικό περιβάλλον των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντική πηγή, αφού με αυτόν τον τρόπο οι νειπροσληφθέντες υπάλληλοι γίνονται ευκολότερα αποδεκτοί από την ομάδα.

Ακόμα και οι υπάλληλοι που αποχώρισαν στο παρελθόν από την επιχείρηση είναι μία πολύ καλή πηγή. Οι υπάλληλοι αυτοί έφυγαν από την επιχείρηση για κάποιους λόγους που θεωρούσαν σοβαρούς, όμως αυτό μπορεί να αλλάξει, αν η επιχείρηση δείξει ενδιαφέρον και είναι διατεθειμένη να προσφέρει σ' αυτούς τους υπαλλήλους αυτά που ζητούν. Οι υπάλληλοι αυτοί είναι σημαντικοί, αφού ήδη γνωρίζουν την επιχείρηση και τα συμφέροντα και απαιτήσεις αυτών.



### 3.1.2 Εξωτερική στρατολόγηση.

Η αγορά εργασίας είναι το μέσο στο οποίο στρέφονται οι περισσότερες επιχειρήσεις για την ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Αυτό μπορεί να γίνει με:

i. Εφημερίδες εθνικές, τοπικές και εμπορικές.

Στις αγγελίες που δημοσιεύονται στον τύπο, θα πρέπει να γίνεται γνωστή η θέση εργασίας η οποία ζητείται να καλυφθεί με τρόπο κατανοητό, ώστε να αποφευχθεί η παρερμηνευση αυτής και η προσέλευση ανθρώπων μη κατάλληλων για την συγκεκριμένη θέση.

ii. Ο.Α.Ε.Δ .

Ο οργανισμός αυτός είναι ο πλέον κατάλληλος τρόπος εύρεσης προσωπικού, αφού σ' αυτόν τηρούνται λίστες ανέργων κατά ειδικότητα. Έτσι ο άμεσα ενδιαφερόμενος, δηλαδή η επιχείρηση, μπορεί να βρει αυτό που ζητάει.

iii. Επαγγελματικά σωματεία και πρακτορεία.

Το κάθε σωματείο, όπως ξενοδοχοϋπαλλήλων, μαγείρων, κτλ διαθέτουν επίσης λίστες με τους ανέργους τους, πράγμα που καθιστά πιο εύκολη την δουλειά των επιχειρήσεων που ζητούν προσωπικό για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας.

iv. Ξενοδοχειακές σχολές, ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Η κάθε επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του κλάδου της με σκοπό την προσέλκυση προσωπικού. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να αναρτήσει στους πίνακες ανακοινώσεων των ιδρυμάτων τις κενές θέσεις εργασίας που θέλει να καλύψει, ώστε να γνωστοποιηθούν στους ενδιαφερόμενους.

Η κάθε πηγή ανεύρεσης προσωπικού, είτε εσωτερική είτε εξωτερική, επέχει και κάποιους κινδύνους αν η επιχείρηση δεν καταστήσει σαφείς τις κενές θέσεις εργασίας, αφού δεν είναι απίθανο ο ενδιαφερόμενος να κατανοήσει λάθος και η επιλογή και κατά συνέπεια απόδοση του νεοπροσληθέντος να μην είναι η αναμενόμενη. Γι' αυτό βασικό ρόλο έχει η σωστή και χωρίς λανθασμένα υπονοούμενα γνωστοποίηση των μελλοντικά καλυφθέντων θέσεων εργασίας από τις επιχειρήσεις.

### 3.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Ο διευθυντής προσωπικού, αφού πάρει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την κάλυψη των κενών θέσεων, τις επεξεργάζεται, τις συγκρίνει, βγάζει συμπεράσματα και εφαρμόζει τακτικές. Η διαδικασία επιλογής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τρεις διαφορετικές περιπτώσεις.

A) Να διαθέτει το πιο σωστό άτομο από μερικές αιτήσεις για να καλύψει μία κενή θέση εργασίας.

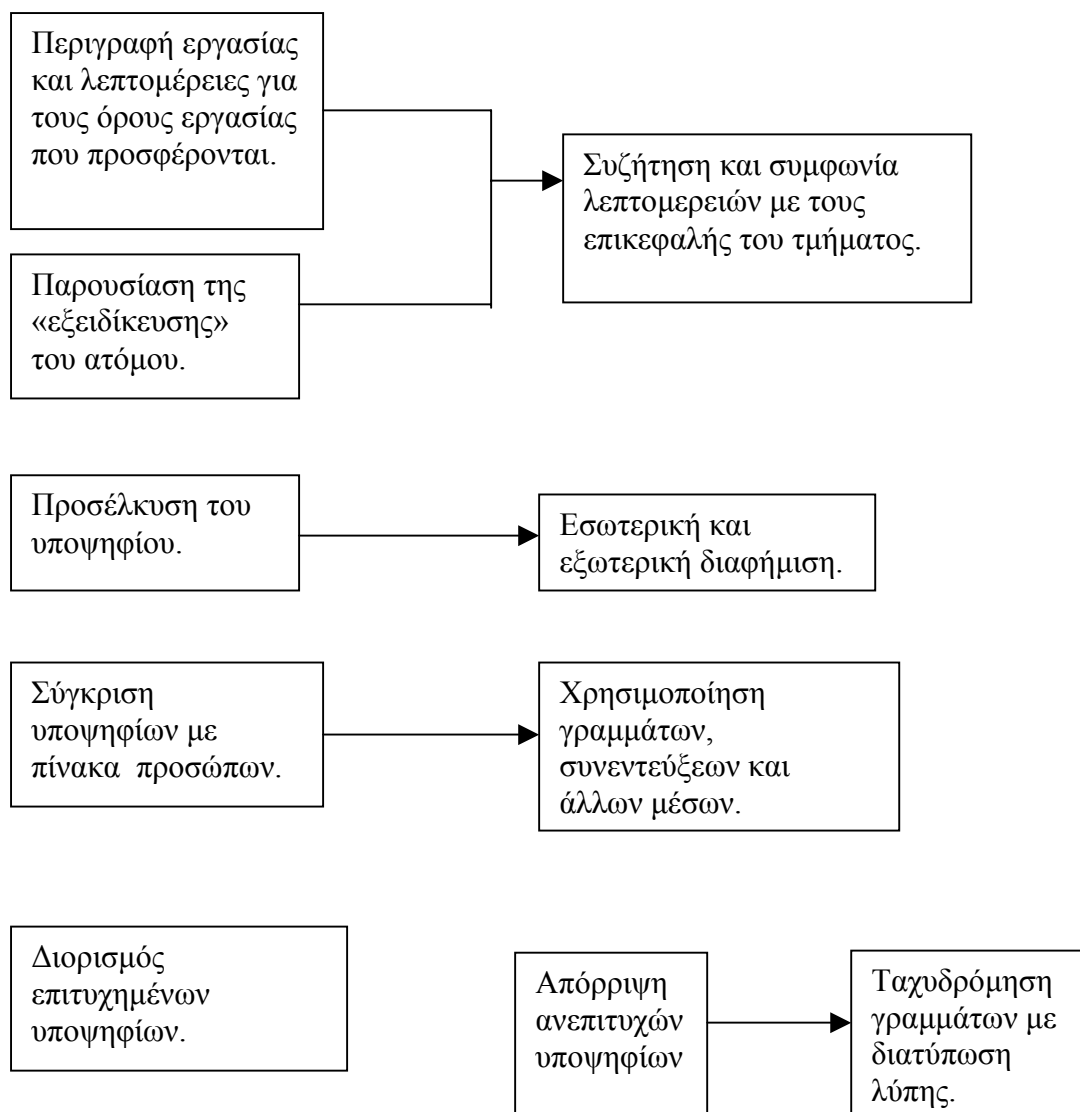
B) Να διαλέξει την πιο σωστή δουλειά από διάφορες για τον υποψήφιο.

Γ) Όταν υπάρχει μόνο ένας υποψήφιος για μία κενή θέση, να αποφασίσει αν θα διορίσει το πρόσωπο αυτό και αν ναι να ξέρει τις δυνάμεις και τη θέλησή του ώστε να υπολογίσει την επιπλέον επίβλεψη ή εκπαίδευση που μπορεί να δοθεί.

Ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να λάβει υπόψιν του και τον χρόνο ανεύρεσης του προσωπικού και πόσο μάλλον αν πρόκειται για την κάλυψη υψηλής ιεραρχικά θέσης. Όσο πιο έγκαιρα γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες για την κάλυψη μίας τόσο σημαντικής θέσης, τόσο πιο σίγουρη είναι η επιτυχία στην κάλυψη της θέσης από την επιχείρηση.

Υπολογίζεται ότι ο μέσος χρόνος εκκίνησης των ενεργειών για την κάλυψη μίας τέτοιας θέσης από την μονάδα είναι 4-6 μήνες πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



Διάφορα μέσα υπάρχουν στη διάθεση του διευθυντή προσωπικού για να βοηθήσουν την διαδικασία αυτή, όπως: γράμματα και αιτήσεις, συνεντεύξεις και διάφορα τεστ.

### 3.2.1 Αιτήσεις πρόσληψης.

Γίνονται κάποιο διάστημα πριν την πρόσληψη, ώστε και ο διευθυντής να έχει χρόνο να αποφασίσει, αλλά και οι υποψήφιοι να ενδιαφερθούν. Όλα τα θέματα που περιλαμβάνονται στην αίτηση πρέπει να είναι αναγκαία και να δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για τον υποψήφιο. Έτσι, μέσα σε μία αίτηση μπορούν να υπάρχουν βιογραφικά και στατιστικά θέματα, εκπαίδευση, πείρα εργασίας, καθώς και θέματα που αφορούν τον τύπο, τον μισθό και τον λόγο που αποχώρισε από την προηγούμενη εργασία. Συνήθως ζητείται να γίνει συνοπτική περιγραφή του χαρακτήρα του υποψηφίου, καθώς και των προσόντων του ώστε να προϋποθέσει ο διευθυντής και η απόφαση να γίνει ευκολότερη.

### 3.2.2 Συνέντευξη.

Η προσωπική συνέντευξη είναι η πιο πολύτιμη πληροφόρηση. Κι αυτό γιατί δίνεται η δυνατότητα να εξεταστούν στοιχεία μη διαθέσιμα με κάποιο άλλο μέσο, όπως εμφάνιση, τρόπος αντίδρασης στην πίεση και κατά συνέπεια διευκολύνεται η απόφαση.

Ο εξεταστής θα πρέπει να φροντίσει να βοηθήσει τον υποψήφιο να αποβάλλει το τρακ και το άγχος, τα οποία μπορεί να έχει και γενικά να τον κάνει να νιώσει άνετα. Οι ερωτήσεις του να είναι αρχικά γενικές ή και αδιάφορες ώστε ο υποψήφιος να νιώσει καλά, να δίνεται χρόνος στον υποψήφιο για τις απαντήσεις του και οι τυχόν διορθώσεις του εξεταστή να γίνονται με ευγένεια. Υπάρχουν βέβαια και εξεταστές οι οποίοι χρησιμοποιούν την τεχνική του «στρες», γιατί υποστηρίζεται ότι ο υποψήφιος δείχνει τον πραγματικό του εαυτό.

Θα πρέπει να καθορίζεται συγκεκριμένος χρόνος για την συνέντευξη, ο οποίος φυσικά διαφέρει ανάλογα με την θέση η οποία πρέπει να καλυφθεί.

Μετά την συνέντευξη, ο εξεταστής θα πρέπει να κάνει γνωστό στον υποψήφιο το πότε θα του δοθεί η απάντηση για το αν θα προσληφθεί ή όχι και να φροντίσει να του δοθεί αυτή η απάντηση ακόμα και αν είναι αρνητική. Είναι πολύ σημαντικό για την ίδια την επιχείρηση, αφού προβάλλεται έξω μέσω της συνέντευξης και δεν δημιουργούνται άσχημες εντυπώσεις. Επιπλέον η καθυστέρηση μίας απάντησης μπορεί να έχει σαν συνέπεια το χάσιμο κάποιου επιλεγμένου καλού υποψηφίου.

Το περιβάλλον της συνέντευξης αποτελεί επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο. Θα πρέπει να διεξάγεται σε μέρος άνετο, ήσυχο και χωρίς περισπασμούς και διακοπές.

### 3.2.3 Τεστ.

Το τεστ είναι μία πλάγια μέθοδος καταμέτρησης που με οριστικότητα δεν μπορεί να είναι τόσο έγκυρο όσο μία ευθεία καταμέτρηση. Τα τεστ μπορούν μόνο να συμπληρώσουν την επιλογή και τοποθέτηση των ατόμων. Δεν μπορούν να μετρήσουν απροσδιόριστους και ασταθής παράγοντες όπως τα κίνητρα και η προσωπικότητα.

Τα τεστ μπορούν να διακριθούν ως εξής:

- Τα τεστ επίδοσης: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, αφού μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται για επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες. Όταν τα καθήκοντα είναι πολύπλοκα και απαιτούνται πνευματικές δεξιότητες (διευθυντής, υποδιευθυντής, προϊστάμενος) δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτά τα τεστ.
- Τα τεστ νοημοσύνης: με αυτά τα τεστ μπορούμε να διερευνήσουμε και να βαθμολογήσουμε, όχι μόνο το επίπεδο ευφυΐας, αλλά και διάφορες άλλες νοητικές λειτουργίες, όπως την προσοχή, την μνήμη, την κριτική ικανότητα κτλ. Οι μέθοδοι για την διερεύνηση της νοημοσύνης κατατάσσονται σε τρεις ομάδες :
  - τις γενικές μεθόδους, με τις οποίες μετριέται το γενικό επίπεδο της νοημοσύνης και εκφράζεται με ένα αριθμό, ο οποίος μας επιτρέπει να κατατάξουμε το άτομο σε ένα ανώτερο, μέτριο ή κατώτερο επίπεδο νοημοσύνης.
  - τις αναλυτικές μεθόδους, με τις οποίες εξετάζονται οι διάφορες νοητικές λειτουργίες χωριστά (μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής, φαντασία, ικανότητα μάθησης κ.α.), και τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης μας δίνουν την πνευματική φυσιολογία του ατόμου.
  - τα ελεύθερα συστήματα δοκιμασιών, τα οποία αποτελούν σύνολα διαφορετικών τεστ και δημιουργούνται ειδικά για να εφαρμοστούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Εφαρμόζονται για την επιλογή προσωπικού σε επιχειρήσεις, γιατί μας δίνουν τη δυνατότητα να ελέγξουμε αν υπάρχουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία απαιτεί η θέση για την οποία γίνεται η επιλογή. Τα τεστ αυτά αποβλέπουν στην εξέταση συγκεκριμένων και μεμονωμένων πνευματικών δεξιοτήτων, όπως π.χ. την ικανότητα να

αντιλαμβάνεται κανείς σχέσεις στον χώρο, την ύπαρξη ή όχι οργανωτικού πνεύματος κ.λ.π.

- τα τεστ προσωπικότητας : διευρύνουν την προσωπικότητα σαν σύνολο και μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για την μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μία ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

Όπως είναι αυτονόητο, τα αποτελέσματα του κάθε τεστ δίνουν διαφορετικές πληροφορίες για τα εξεταζόμενα άτομα. Είναι σύνηθες, όταν υπάρξει ενδιαφέρον για κάποιο άτομο το οποίο έχει περάσει με επιτυχία κάποιο από τα τεστ, να υποβάλλεται και σε άλλα, ώστε να συγκεντρώνονται ακόμα περισσότερα στοιχεία για το συγκεκριμένο άτομο. Αυτή είναι μία πολύ λογική τακτική, αφού μεμονωμένα τεστ μπορούν να μην δώσουν τις απόλυτα σωστές πληροφορίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητα για ένα ορισμένο σκοπό. Βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις ικανότητες τους, να αναπτυχθούν πνευματικά και να γίνουν κύριοι γνώσεων που θα τους βοηθήσουν στη λύση προβλημάτων.

Η επαγγελματική εκπαίδευση κάνει δυνατή την αντιμετώπιση των βασικών αναγκών. Το αίτημα για περισσότερη και καλύτερη εκπαίδευση είναι έντονο σε παγκόσμια διάσταση, γιατί μόνο αυτή μπορεί να παρέχει τις ευκαιρίες στη διεύρυνση της προσωπικότητας του εργαζόμενου, στην προσαρμογή του στην εργασία ή στην εμφάνιση που δίνεται στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, για να ασκήσουν διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η εκπαίδευση ωφελεί και την επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Η επιχείρηση επιταχύνει την εκμάθηση της εργασίας και κατά συνέπεια αυξάνει την παραγωγικότητα, αφού αποφεύγει την πιθανότητα να μεταφερθούν με λανθασμένο τρόπο οι γνώσεις από τους άλλους εργαζόμενους και το χάσιμο χρόνου από την εργασία του προσωπικού. Σημαντικά στοιχεία είναι επίσης η αύξηση της επαγγελματικότητας και η ευκολία στην κάλυψη των αναγκών σε σπουδαίες θέσεις που ίσως χρειαστεί να καλυφθούν μελλοντικά.

Η εκπαίδευση είναι το ίδιο σημαντική και για τον εργαζόμενο, αφού αυξάνεται το αίσθημα της σιγουριάς από τον εργαζόμενο, καθώς και η αυτοπεποίθηση του. Αυτό συμβαίνει γιατί ο εργαζόμενος είναι γνώστης του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται και νιώθει ασφαλής με τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει.

#### 4.1. Κύκλος εκπαίδευσης του προσωπικού.

Αρχικά θα πρέπει να γίνει ο εντοπισμός των αναγκών για εκπαίδευση, ώστε να επιτευχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο στόχος μας. Έτσι σημαντικό είναι να διαπιστώσουμε το πόσο απέχει η περιγραφή των προσόντων του εργαζόμενου, από την πραγματικότητα.

Σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό των αναγκών για εκπαίδευση έχει και το αν οι εργαζόμενοί μας είναι νεοπροσληφθέντες, αν έχουν κάποια προϋπηρεσία στο παρελθόν σε αντίστοιχες θέσεις, ακόμα και αν κατά την κρίση μας ο εργαζόμενος έχει τα προσόντα για εξέλιξη.

Πέρα των παραπάνω, απαραίτητη θεωρείται η εκπαίδευση του προσωπικού, αν πρόκειται να εφαρμοστεί κάποια νέα μέθοδος εργασίας ή αν δημιουργηθούν νέα τμήματα στην επιχείρηση. Η χαμηλή παραγωγικότητα σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος παραγωγής είναι κλασσικές περιπτώσεις όπου η εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται αναγκαία. Επίσης, οι πολλές απουσίες και τα ατυχήματα, όπως και οι συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού, θεωρούνται στοιχεία αδιάσειστα για την ανάγκη για εκπαίδευση.

Όμως και οι προϊστάμενοι σε πολλές περιπτώσεις, χρειάζονται εκπαίδευση, αφού μπορούν να εμφανιστούν προβλήματα όπως αποχωρήσεις προσωπικού, παράπονα εκ μέρους των εργαζομένων καθώς και μη σωστή τήρηση των κανόνων της επιχείρησης.

Αφού λοιπόν εντοπιστεί η ανάγκη για εκπαίδευση, επόμενα βήματα είναι ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης, ο αριθμός των εργαζομένων που χρειάζονται εκπαίδευση, ο χρόνος εκπαίδευσης, το κόστος εκπαίδευσης, καθώς και ο απώτερος στόχος της εκπαίδευσης αυτής.

Στη συνέχεια, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να απασχολήσει πολύ σοβαρά τους οργανωτές αυτής. Ο χώρος, η επιλογή των εκπαιδευτών, ο καθορισμός ευθυνών και η εναρμόνιση με τα ωράρια των εργαζομένων, είναι στοιχεία που αν δεν μελετηθούν σωστά θα έχουν μεγάλη επίρεια στην καλύτερη δυνατή απόδοση του στόχου.



## 4.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης.

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών και η εκλογή τους εξαρτάται κυρίως από την γνώση που πρέπει να μεταδοθεί.

Μερικές από τις κυριότερες μεθόδους είναι οι ακόλουθες :

α) Οι ομιλίες.

Χρησιμοποιούνται περισσότερο για την μετάδοση γνώσεων που αναφέρονται στην πολιτική ή στην ιστορική πορεία της επιχείρησης, την περιγραφή διαφόρων τρόπων και μεθόδων εργασίας.

β) Οι διαλέξεις προσανατολισμού και οι περιοδείες.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε μεγάλα ακροατήρια, γιατί έτσι μειώνεται το κόστος εκπαίδευσης. Περιλαμβάνει κάποιο πρόγραμμα διαλέξεων και περιοδειών, κατά τη διάρκεια των οποίων γίνονται ξεναγήσεις σε κτίρια και αναφέρονται σε στοιχεία από την αρχιτεκτονική τους, μέχρι και την περιγραφή της οργάνωσης του τμήματός τους. Πάντοτε μετά από μια ξενάγηση ακολουθεί συζήτηση και διατύπωση σχολίων.

γ) Η μελέτη περιπτώσεων.

Χρησιμοποιούνται οι προβληματικές καταστάσεις που παρουσιάστηκαν σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης ή κάποιας άλλης, και χρησιμοποιούνται είτε μετά την θεωρία σαν εφαρμογή των αρχών της, είτε για γραπτή επεξεργασία ή προφορική συζήτηση στην ομάδα πριν εκτεθούν από τον εκπαιδευτή οι έννοιες, οι αρχές και η θεωρία.

δ) Σεμινάρια.

Μπορούν να οργανωθούν από στελέχη της επιχείρησης ή και από εκπαιδευτές εκτός της επιχείρησης με σκοπό την έκθεση ιδεών και θεωριών για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης και την αποφυγή λαθών. Οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι στελέχη κάποιας άλλης επιχείρησης με ίδιους στόχους ή και στελέχη εταιριών που έχουν σχέση με την παραγωγή προϊόντων (προμηθευτές). Εκπαιδευτές στα σεμινάρια μπορούν να είναι επίσης εξειδικευμένα άτομα, εργαζόμενοι σε εταιρείες βελτίωσης παροχής υπηρεσιών ( ISO, HASP), που κατά συνέπεια βελτιώνουν και την ποιότητα της επιχείρησης.

Παράλληλα υπάρχουν μέθοδοι εκπαίδευσης πάνω στην θέση εργασίας, με τις οποίες ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται σε πραγματικές συνθήκες εργασίας με σημαντικό πλεονέκτημα την μη αντιμετώπιση πρόσθετων προβλημάτων, καθώς και μέθοδοι εκπαίδευσης με εναλλαγή των θέσεων εργασίας, με τις οποίες ο εργαζόμενος κατανοεί τις δυσκολίες των διαφόρων θέσεων και βοηθά στο πνεύμα συνεργασίας.

### 4.3 Τα πλεονεκτήματα και οι επιδράσεις της εκπαίδευσης.

Τα οφέλη από την εκπαίδευση είναι φανερά τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Σαν πλεονεκτήματα για την επιχείρηση μπορούν να αναφερθούν τα εξής :

- α) Αναπτυγμένος ρυθμός εκπαίδευσης.
- β) Αναπτυγμένη ποιότητα απόδοσης.
- γ) Μειωμένος αριθμός ατυχημάτων.
- δ) Μειωμένες φθορές αντικειμένων.
- ε) Μειωμένες απουσίες.
- στ) Αναπτυγμένη παραγωγή.
- ζ) Μειωμένες αποχωρήσεις εργαζομένων.

Σαν πλεονεκτήματα για τον εργαζόμενο παρουσιάζονται τα εξής:

- α) Αναπτυγμένη ικανότητα.
- β) Προετοιμασία για προαγωγή.
- γ) Ανάπτυξη του αυτοσεβασμού.
- δ) Αύξηση του αισθήματος της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.

#### 4.4 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Ο συνηθέστερος αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος. Ο διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης της κάθε επιχείρησης θα πρέπει απλά να βεβαιωθεί, ότι ο κάθε προϊστάμενος έχει κατανοήσει την σημασία της αξιολόγησης και τον βαθμό δυσκολίας αυτής.

Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη, αφού δίνει σημαντικά στοιχεία στην επιχείρηση κατά πόσο η εκπαίδευση συνέβαλλε στην αύξηση της απόδοσης του εκπαιδευόμενου, αφού αυτός είναι ο κύριος στόχος της επιχείρησης. Οπότε η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και των εκπαιδευόμενων χρειάζεται για την γνωστοποίηση στοιχείων όπως:

- η θετική επιρροή του εκπαιδευόμενου με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητάς του.
- η σωστή διάθεση των χρημάτων από την πλευρά της επιχείρησης για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.
- η αποδοχή και χρήση των γνώσεων του εκπαιδευόμενου για την προαγωγική του εξέλιξη και επίδειξη ενδιαφέροντος.

Κύρια στοιχεία για την σωστή αξιολόγηση από την πλευρά του αξιολογητή είναι η αντικειμενικότητά του, η ωριμότητά του και η εις βάθος γνώση της δουλειάς. Στοιχεία όπως η φιλία, ή η συγγένεια μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου δεν αποφέρουν σωστά αποτελέσματα.

Για την αξιολόγηση θα πρέπει να επιλέγονται οι καλύτερες μέθοδοι ώστε να αποφευχθούν λανθασμένα αποτελέσματα. Στα ξενοδοχεία, η επικρατέστερη μέθοδος αξιολόγησης είναι τα φύλλα αξιολόγησης. Αυτά δίνουν την δυνατότητα, τηρώντας τα σε αρχεία, να συγκρίνεται διαχρονικά η πορεία του εργαζόμενου και η αποδοτικότητα αυτού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### Εισαγωγή

Η υποκίνηση του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στον ξενοδοχειακό χώρο, γιατί το ξενοδοχείο προσφέρει υπηρεσίες από ανθρώπους σε ανθρώπους. Η σωστή υποκίνηση βοηθάει στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι πιο ευτυχισμένοι και κατά συνέπεια να είναι χαρούμενοι και να χαμογελάνε, κάτι που είναι σημαντικό στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα.

Πρέπει βέβαια να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στον ίδιο χώρο και με τα ίδια μηνύματα, αντιδρούν και συμπεριφέρονται με διαφορετικούς τρόπους. Κι αυτό συμβαίνει, γιατί οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες. Κανείς άνθρωπος δεν είναι ο ίδιος με τον άλλον. Κι αυτό κάνει δυσκολότερο το έργο του προϊστάμενου συνήθως, ο οποίος πρέπει να ανακαλύψει τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και με ποιόν τρόπο θα ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## 5.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Προτού αναφερθούν οι πιο δημοφιλείς θεωρίες υποκίνησης, είναι σκόπιμο να τονιστεί το εξής :

Καμία από τις θεωρίες δεν παρέχει μια παγκόσμια αποδεκτή επεξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, γιατί αυτή είναι πολύ περίπλοκη. Ο σκοπός της παράθεσης των παρακάτω θεωριών δεν είναι για να αναγνωρίσουμε αυτήν με την καλύτερη προσέγγιση στο θέμα, αλλά μάλλον να παρουσιάσουμε ιδέες που οι managers θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για να αναπτύξουν τον δικό τους τρόπο υποκίνησης.

Οι πιο δημοφιλείς θεωρίες υποκίνησης καταχωρούνται σε δύο ομάδες: θεωρίες ικανοποίησης και θεωρίες διαδικασίας.

Οι θεωρίες ικανοποίησης ασχολούνται με την αναγνώριση του τι συμβαίνει μέσα στο άτομο ή με το τι βρίσκεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον που ενεργοποιεί και στηρίζει την συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει, ποια πράγματα συγκεκριμένα υποκινούν τον άνθρωπο.

Από την άλλη μεριά, οι διαδικαστικές θεωρίες προσπαθούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν την διαδικασία με την οποία η συμπεριφορά ενεργοποιείται, πως οδηγείται, πως στηρίζεται και πως σταματά. Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν τις κυριότερες μεταβλητές που είναι απαραίτητο να εξηγήσουμε για την εκλογή (π.χ. να δουλέψω σκληρά), προσπάθεια (π.χ. πόσο πρέπει να δουλέψω), και επιμονή (π.χ. πόσο ακόμα πρέπει να κρατήσω αυτόν τον ρυθμό).

## 5.1.1 Θεωρίες ικανοποίησης.

### 5.1.1.1 Θεωρία του Maslow: Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών.

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, παρουσιάστηκε το 1943 και έχει τύχει ευρείας αποδοχής.

Ο Maslow προσπαθεί να δημιουργήσει ένα σύστημα υποκίνησης, το οποίο πίστευε πως θα είχε απήχηση στον οποιονδήποτε άνθρωπο. Ο Maslow έκανε μία ιεράρχηση των αναγκών που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Χώρισε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε επίπεδα. Πρώτες τοποθέτησε τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες που αφορούν κάθε ζωντανό οργανισμό, όπως αέρας, τροφή, νερό, ύπνος, στέγη, βασική ένδυση και έρωτας.

Δεύτερες ακολουθούν οι ανάγκες της ασφάλειας, όπως ανάγκες προστασίας από τον κίνδυνο, την απειλή, στέρησης της τροφής, στέγης, περιουσίας και εργασίας.

Τρίτες τοποθετούνται από τον Maslow οι κοινωνικές ανάγκες, όπως ανάγκη για φιλία, αγάπη, ένταξη σε ομάδες.

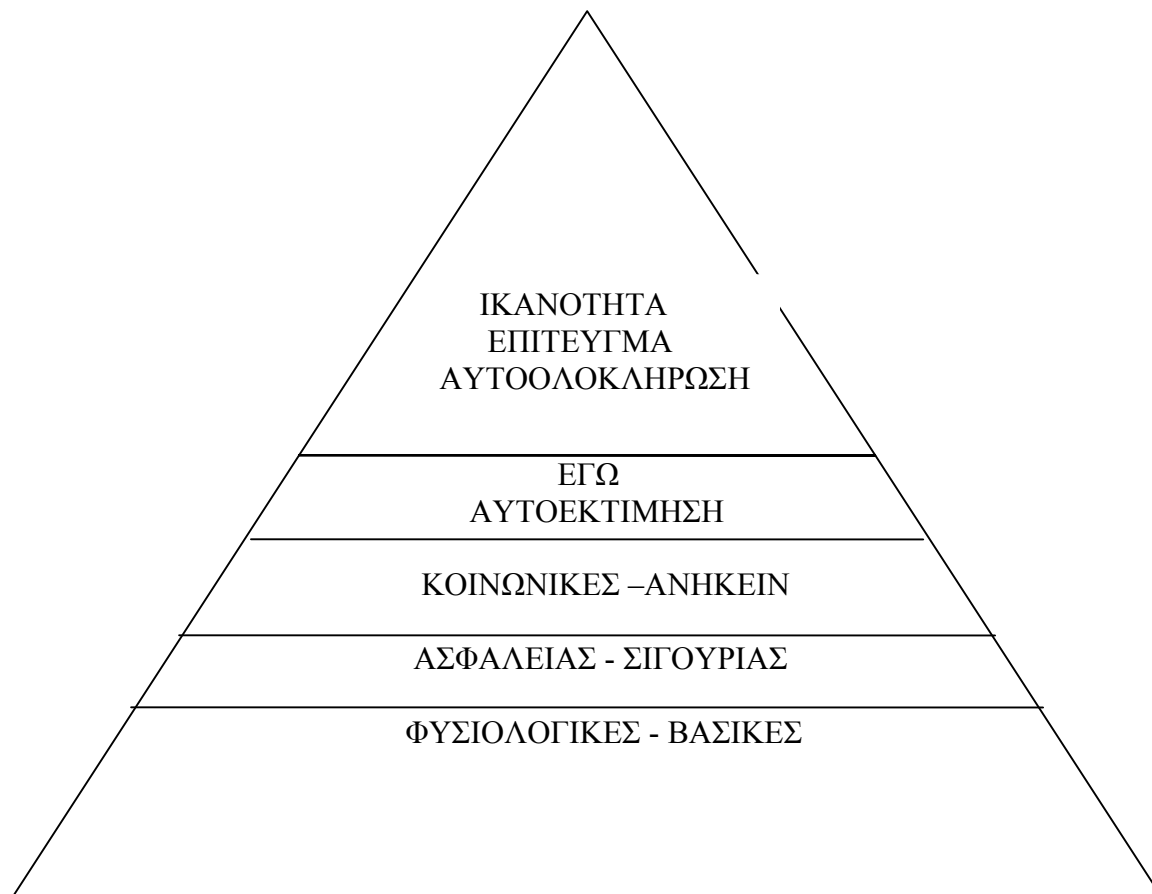
Ακολουθούν οι ανάγκες εκτίμησης, σεβασμού και αναγνώρισης από τους άλλους .

Στην κορυφή της πυραμίδας, ο Maslow τοποθετεί τις ανάγκες αυτοεκπλήρωσης, αυτοολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή την ανάγκη του ανθρώπου να εκπληρώσει προσωπικά του όνειρα και στόχους, δυνατότητες που πιστεύει ότι κατέχει και να δημιουργήσει πράγματα που πιστεύει ότι είναι μέσα στις ικανότητές του.

Σύμφωνα με τον Maslow, κάθε επίπεδο αναγκών λειτουργεί σαν κίνητρο, με την προϋπόθεση ότι οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί, αν όχι πλήρως τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό. Μέχρι να συμβεί αυτή η πλήρωση, τα υψηλότερα επίπεδα παραμένουν ουδέτερα.

Μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν είναι κίνητρο συμπεριφοράς, αλλά μία ανάγκη που έχει ικανοποιηθεί μία φορά. Δεν σημαίνει όμως πως δεν θα μείνει ικανοποιημένη για πάντα. Κι αυτό γιατί το κοινωνικό περιβάλλον δεν παραμένει σταθερό, αλλά συνεχώς μεταβάλλεται. Μπορεί λοιπόν η επιθυμία για κάλυψη αυτής της συγκεκριμένης ανάγκης να ξανάρθει στην επιφάνεια με αποτέλεσμα την επαναφορά των δραστηριοτήτων του ατόμου στο επίπεδο της επαναπλήρωσης της ανάγκης.

## ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ MASLOW.



### Α. Φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες.

Είναι απαραίτητες για την επιβίωση και άνεση του ατόμου. Οι ανάγκες αυτές έχουν προτεραιότητα. Αντικατοπτρίζονται στην εργασία ως επιθυμία για ευχάριστες συνθήκες, υψηλές αμοιβές, πολυτελή ιδιοκτησία σαν μέσα για καλύτερη άνεση του ανθρώπου. Δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία αυτή καθ' αυτή. Υποκινούμενη συμπεριφορά : λιγότερο ώριμη και εποικοδομητική. Μέσο για ικανοποίηση δεν είναι το χρήμα, αλλά η αγοραστική δύναμη που

αυτό παρέχει. Η αξία της μειώνεται καθώς το άτομο ανεβαίνει στα υψηλότερα επίπεδα αναγκών.

### Β. Ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά.

Ακολουθούν μετά τις φυσιολογικές. Επικεντρώνονται σε θέματα σιγουριάς τάξεως, κανόνων ασφαλείας και αποφυγής κινδύνων.

Στην εργασία εμφανίζονται ως μέριμνα για επιπλέον παροχές όπως: ασφάλεια υγείας, σύνταξη, αποζημίωση, αναγνώριση αρχαιότητας. Το άτομο που δεν έχει εκπληρώσει αυτό το επίπεδο εμφανίζεται στατικό, χωρίς δημιουργία, χωρίς φαντασία, δείχνει δουλοπρεπή συμμόρφωση σε καθορισμένες διαδικασίες. Οι άνθρωποι είναι τυπικοί στην εργασία τους, αλλά όχι πολύ παραγωγικοί. Οι ανάγκες τους έχουν σχέση με θέματα περιφερειακά της εργασίας.

### Γ. Κοινωνικές – Ανήκειν

Το άτομο δείχνει ενδιαφέρον για τους άλλους και επιθυμεί να έχει επαφές με αυτούς: διαπροσωπικές σχέσεις, να είναι δεκτό στον κοινωνικό του περίγυρο, να εκτιμάται και να ανήκει σε ομάδες.

Στην εργασία μεριμνά για: φιλικούς συναδέλφους, πελάτες, διαπροσωπικές σχέσεις. Υποκινούμενη συμπεριφορά: για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, συναδέλφων, ανωτέρων. Η ανάγκη αυτή δεν εμφανίζεται με την ίδια ένταση σε όλους. Σε μικρές περιπτώσεις επιδιώκεται επαφή για επιβεβαίωση ιδεών, σκέψεων και πίστεων, ιδιαίτερα σε δύσκολες εποχές, οπότε αποκαθίσταται και διατηρείται η τάξη. Δημιουργούν ανεπίσημες ομάδες για αντίδραση στην ανία, την ασημαντότητα( θύματα του συστήματος ), την ρουτίνα, την στενή εποπτεία, την έλλειψη επικοινωνίας με την διοίκηση.

### Δ. Εκτίμηση-σεβασμός.

Καθένα άτομο θέλει να υπερέχει, να ξεχωρίζει από τα άλλα. Δείχνει ενδιαφέρον για πρόοδο, για να συμβάλει κι αυτό καλύτερα στην επιχείρηση και να χαρεί τις αμοιβές που έπονται της αναγνώρισης. Το άτομο δείχνει ενδιαφέρον για την εργασία του, η συμπεριφορά του επίσης είναι ώριμη και εποικοδομητική. Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης εξαρτάται από τον κοινωνικό περίγυρο και είναι αρκετά δύσκολο να ικανοποιηθεί κατά σταθερό και διαρκή τρόπο. Όμως ο σεβασμός για το άτομο αρχίζει με τον σεβασμό του ίδιου του ατόμου για τους άλλους.

### Ε. Αυτοπραγμάτωση.

Η ανάγκη να αποδείξει κανείς τον εαυτό του στον εαυτό του, να δοκιμάσει τα όριά του. Η ανάγκη για προκλητική και με σημασία εργασία, μέσα από την οποία να μπορέσει να ολοκληρωθεί, νιώθοντας ικανοποίηση με ενέργειές του που θα δημιουργήσουν επιτεύγματα. Η συμπεριφορά του ατόμου είναι ώριμη και εποικοδομητική:

-Συγκεντρώνει την προσοχή στις εσωτερικές αξίες της εργασίας.



- Είναι πρόθυμο να αναλάβει ευθύνες.
- Απαιτεί αυτονομία.
- Ελευθερία πειραματισμού.
- Επιθυμεί να πράξει αυτό που μπορεί να γίνει.
- Έχει ανακαινιστικές και δημιουργικές ιδέες, τις οποίες τις κάνει πράξεις, υπάρχει μεγαλύτερη συμβολή του εγώ και αυξημένη επένδυση του εαυτού του στην εργασία.

Δύο στοιχεία σχετίζονται με την ανάγκη:

- i. Επιθυμία για ικανότητα :δηλαδή επιθυμία ελέγχου πάνω στους παράγοντες του περιβάλλοντος, φυσικούς και κοινωνικούς. Στα ώριμα άτομα εμφανίζεται ως επιθυμία για εξουσία ή τέλεια εκμάθηση του επαγγέλματος. Πρόβλημα δημιουργείται σε εργασίες ρουτίνας, όπου ο εργαζόμενος αδυνατεί να επιδείξει τις ικανότητές του με αποτέλεσμα την απογοήτευση.
- ii. Επιθυμία για επίτευγμα: Μερικοί έχουν έντονη την ανάγκη και άλλοι όχι. Χαρακτηριστικά των εχόντων: αίσθημα κυριότητας, στόχοι πραγματοποιήσιμοι, δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη, δεν επιζητούν αποκλειστικά το κέρδος, δεν ενδιαφέρονται για σχόλια γύρω από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, αλλά γύρω από το έργο τους, ξοδεύουν χρόνο σκεπτόμενοι να κάνουν καλύτερα τα πράγματα χωρίς βοήθεια, δεν πνίγουν την προσωπικότητά τους, δεν είναι ηττοπαθείς και συνήθως καταλήγουν ιδιοκτήτες επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονίσουμε ότι ελάχιστοι άνθρωποι καταφέρνουν να εκπληρώσουν το τελευταίο επίπεδο ανάγκης. Κι αυτό ίσως συμβαίνει, γιατί εξαρτάται και από το περιβάλλον που έχει μεγαλώσει το άτομο σ' ένα μεγάλο βαθμό. Τα άτομα αυτά βρίσκονται κατά κόρον στις διοικητικές θέσεις.

## Εφαρμογή της θεωρίας του Maslow στον ξενοδοχειακό χώρο.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών είναι εύκολο να κατανοηθεί και γι' αυτό έχει αξία και με την κοινή λογική. Επισημαίνει μερικούς από τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία και γι' αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ικανοποιούν τις κατώτερες ανάγκες του προσωπικού τους, τουλάχιστον στον μεγαλύτερο βαθμό. Μέσω των μισθών, οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες των ίδιων, αλλά και των οικογενειών τους. Το ξενοδοχείο μπορεί να συμβάλλει και στην ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας μέσω των μισθών και των πρόσθετων παροχών. Όπως επίσης να συμβάλλουν και στην εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών, διοργανώνοντας συνεστιάσεις, αθλητικές ομάδες, χώρους για το προσωπικό.

### Συμβολή της διοίκησης στην εκπλήρωση των αναγκών.

Κατηγορίες ανάγκης	Προτάσεις.
Ολοκλήρωσης	Προκλήσεις στην εργασία, ευκαιρίες για προαγωγή. Παρότρυνση δημιουργικότητας. Ενθάρρυνση για επιτεύγματα.
Αυτοεκτίμησης	Αναγνώριση και δημοσιοποίηση της καλής απόδοσης. Ανάθεση σημαντικών εργασιών. Υψηλός τίτλος θέσης. Ευθύνη.
Κοινωνικές	Διοργάνωση συνεδριάσεων, ομάδων.
Ασφάλειας	Ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Εξασφάλιση εργασίας. Πρόσθετες παροχές.

Φυσιολογικές

Δίκαιος μισθός.  
Καλές συνθήκες εργασίας.

### 5.1.1.2 Θεωρία του Frederick Herzberg: Η θεωρία της υγιεινής και της υποκίνησης.

Η θεωρία του Herzberg δημοσιεύτηκε το 1959, μετά από έρευνες που έκανε σε 200 μηχανικούς και λογιστές.

Η θεωρία του βασίζεται στη μελέτη των παραγόντων ικανοποίησης των αναγκών και την υποκίνηση που παρέχει αυτή η ικανοποίηση.

Στην έρευνα του Herzberg και οι συνεργάτες του ρώτησαν τα άτομα πότε ένιωθαν ιδιαίτερα ευχαριστημένα με την δουλειά του και το αντίθετο. Καθένας εργαζόμενος έπρεπε να περιγράψει τις συνθήκες που τον οδηγούσαν σ' αυτό. Βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι ανέφεραν διαφορετικούς λόγους που οδηγούσαν σε τέτοια συναισθήματα. Για παράδειγμα, αν η αναγνώριση προκαλούσε ευχάριστα συναισθήματα γύρω από την εργασία, η έλλειψη της σπάνια χαρακτηρίστηκε σαν αιτία που προκαλούσε άσχημα συναισθήματα.

Ο Herzberg στη θεωρία του υποστηρίζει την ύπαρξη δύο κατηγοριών παραγόντων για την υποκίνηση του ατόμου στην εργασία του, τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες υποκίνησης.

Μερικές συνθήκες στην εργασία δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους όταν δεν υπάρχουν. Παρ' όλα αυτά, όταν οι συνθήκες αυτές υπάρχουν, δεν λειτουργούν σαν κύριοι παράγοντες υποκίνησης. Ο Herzberg ονόμασε αυτές τις συνθήκες παράγοντες υγιεινής. Επίσης επεσήμανε ότι πολλοί από αυτούς τους παράγοντες συχνά θεωρούνταν από τους managers ως παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων, ενώ στην ουσία είναι παράγοντες δυσαρέσκειας όταν δεν υπάρχουν. Τελικά κατέληξε στους εξής 10 παράγοντες υγιεινής:

1. Διοίκηση και πολιτική της εταιρείας.
2. Επιτήρηση.
3. Διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊστάμενους.
4. Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων της ίδιας βαθμίδας.
5. Διαπροσωπικές σχέσεις με υφιστάμενους.
6. Μισθός.
7. Ασφάλεια εργασίας.
8. Προσωπική ζωή.
9. Συνθήκες εργασίας.
10. Κοινωνική θέση.

Μερικές συνθήκες στην εργασία προκαλούν έντονη υποκίνηση και ικανοποίηση. Παρ' όλα αυτά όταν οι συνθήκες αυτές λείπουν, δεν

προκαλούν την δυσαρέσκεια. Οι 6 αυτές συνθήκες χαρακτηρίστηκαν από τον Herzberg ως παράγοντες υποκίνησης.

1. Επίτευξη.
2. Αναγνώριση.
3. Προαγωγή.
4. Η ίδια η εργασία.
5. Η πιθανότητα της προσωπικής ανάπτυξης.
6. Ευθύνη.

Εν περιλήψει μπορούμε να πούμε ότι η παρουσία των παραγόντων υγιεινής, εξηγεί το γιατί κάποιος συνεχίζει την δουλειά του. Ενώ οι παράγοντες υποκίνησης εξηγούν γιατί ένα άτομο ενώ συνεχίζει την δουλειά του, δεν είναι ευχαριστημένο από αυτήν.

Οι παράγοντες υποκίνησης έχουν άμεση σχέση με την φύση της εργασίας, τις ευθύνες της δουλειάς, την αναγνώριση και τις ευθύνες που απορρέουν από αυτήν.

Ενώ οι παράγοντες υγιεινής είναι περιφερειακοί της εργασίας, σχετίζονται περισσότερο με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Ένα ακόμα σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι όταν ο εργαζόμενος είναι έντονα υποκινημένος έχει μεγάλη ανεκτικότητα στην δυσαρέσκεια που προκαλεί η απουσία των παραγόντων υγιεινής, ενώ το αντίστροφο δεν ισχύει.

Η διαφορά μεταξύ παραγόντων υποκίνησης και υγιεινής είναι παρόμοια με αυτό που οι ψυχολόγοι ονομάζουν σαν εσωγενείς και εξωγενείς υποκινητές. Η εσωγενής υποκίνηση εξαρτάται άμεσα από την φύση της εργασίας και προκύπτει όταν ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία. Όταν κάποιος είναι εσωτερικά υποκινημένος, δηλαδή η συγκεκριμένη εργασία του αρέσει πραγματικά, τότε η εκτέλεσή της και μόνο τον ανταμείβει. Οι εξωγενείς υποκινητές είναι οι εξωτερικές αμοιβές, που έχουν σημασία αφού εκτελεστεί η εργασία ή έξω από τον εργασιακό χώρο. Προκαλούν λίγη ή και καθόλου υποκίνηση όταν η εργασία εκτελείται.

Η πληρωμή αποτελεί το καταλληλότερο παράδειγμα των παραγόντων υγιεινής και αυτό που οι ψυχολόγοι ονομάζουν εξωγενής υποκινητής.

Εφαρμόζοντας την θεωρία του Herzberg στην διοίκηση.

Σαράντα πέντε περίπου χρόνια έχουν περάσει από τότε που ο Herzberg παρουσίασε την θεωρία του, και πολλοί λίγοι είναι εκείνοι που διαφωνούν στο ότι συμβάλλει ουσιαστικά στην σκέψη μας για υποκίνηση στην εργασία. Βέβαια έχει προεκτείνει τις ιδέες του Maslow και τις έκανε πιο εφαρμόσιμες σε συνθήκες εργασίας. Επικέντρωσε την προσοχή σε παράγοντες που έχουν σχέση με την εργασία αυτή κάθε αυτή, στην υποκίνηση που πρωτύτερα δεν δινόταν προσοχή από τους μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η διορατικότητα του Herzberg είχε σαν αποτέλεσμα το αυξημένο ενδιαφέρον στον εμπλουτισμό της εργασίας, μιας προσπάθειας που σαν σκοπό έχει τον επανασχεδιασμό των εργασιών με σκοπό την ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Παλαιότερα οι managers ανταποκρίνονταν στα προβλήματα υποκίνησης του προσωπικού με περισσότερα χρήματα, μεγαλύτερα επιδόματα εργασίας και καλύτερευση των εργασιακών συνθηκών. Συχνά οι ενέργειες αυτές δεν έκαναν το προσωπικό να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Εάν οι managers εστιάσουν την προσοχή τους στους παράγοντες υγιεινής, ειδικά τώρα που αυτοί οι παράγοντες είναι λίγο πολύ κατοχυρωμένοι από το νόμο, δεν θα προκύψει υποκίνηση. Η υποκίνηση πρέπει να προκύψει μέσα στην εργασία για να βελτιωθεί.

### Σύγκριση μεταξύ Herzberg και Maslow.

Υπάρχουν αρκετές ομοιότητες ανάμεσα στα μοντέλα του Herzberg και του Maslow. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφαλείας και οι κοινωνικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow, καλύπτονται από τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg. Ενώ οι ανάγκες ολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης του Maslow, καλύπτονται από τους παράγοντες υποκίνησης του Herzberg. Εντούτοις υπάρχουν και διαφορές που φαίνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

ΘΕΜΑ	MASLOW	HERZBERG
1. Σημείο εστίασης	Άνθρωποι στην κοινωνία σε όλα τα είδη εργασιών.	Περισσότερο σχετική με υπαλλήλους γραφείου και επαγγελματιών.
2. Επίδραση των αναγκών στην συμπεριφορά.	Όλες οι ανάγκες υποκινούν την συμπεριφορά.	Μόνο μερικές εσωτερικές ανάγκες είναι υποκινητές.
3. Προοπτική	Εφαρμόζεται σε όλους τους ανθρώπους.	Έχει κέντρο την εργασία.
4. Είδος θεωρίας	Περιγραφική.	Καθοδηγητική.

## 5.2 Η θεωρία του Vroom: Η θεωρία της προσδοκίας.

Σε αντίθεση με τις δύο θεωρίες ικανοποίησης, η θεωρία προσδοκίας είναι λειτουργική θεωρία. Ασχολείται με το πώς προκύπτει η υποκίνηση.

Η θεωρία της προσδοκίας πρωτοεμφανίστηκε το 1964 από τον ψυχολόγο Victor Vroom, ο οποίος θεωρεί την υποκίνηση σαν μια λειτουργία κατεύθυνσης των επιλογών.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι τα άτομα υποκινούνται στην δουλειά να κάνουν επιλογές μεταξύ διαφορετικών συμπεριφορών ή εντάσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να διαλέξει να δουλεύει μ'ένα μέσο ρυθμό, ή μ'ένα πιο έντονο ρυθμό. Αν ένα άτομο πιστεύει ότι αν εργαστεί με μεγαλύτερη ένταση η προσπάθειά του αυτή θα ανταμειφθεί ανάλογα, θα υποκινηθεί να δουλέψει ώστε να λάβει την επιθυμητή αμοιβή. Το συλλογιστικό της θεωρίας της προσδοκίας είναι το εξής: Τα άτομα θα καταβάλλουν προσπάθεια για να επιτύχουν την απόδοση, η οποία θα καταλήξει στις επιθυμητές αμοιβές.

Τρεις είναι οι βασικές μεταβλητές της θεωρίας της προσδοκίας: η εκλογή, η προσδοκία και η προτίμηση. Η εκλογή καθορίζει την ελευθερία επιλογής του ατόμου από ένα ρυθμό εναλλακτικών συμπεριφορών. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να δουλέψει γρήγορα ή αργά, μπορεί να έρθει στη δουλειά ή να καθίσει σπίτι του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το να δουλέψει κανείς ταχύτερα μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερη πληρωμή, εάν η αμοιβή είναι με το «κομμάτι».

Προσδοκία είναι η πεποίθηση ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα είναι ή δεν θα είναι πετυχημένη. Είναι μια υποκειμενική πιθανότητα.

Προτίμηση είναι οι αξίες με τις οποίες το άτομο συνδέει τα διάφορα αποτελέσματα (αμοιβές ή τιμωρία). Επίσης άλλο ένα θέμα που εξετάζεται στην θεωρία της προσδοκίας ονομάζεται συμβουλή. Αυτή είναι η πιθανότητα την οποία παραχωρεί το άτομο στη σχέση μεταξύ απόδοσης – αποτελέσματος. Είναι η πιθανότητα ότι ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης θα επιφέρει ένα ορισμένο αποτέλεσμα.

## Η εφαρμογή της θεωρίας της προσδοκίας στη διοίκηση.

Οι managers μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες με το να προσλαμβάνουν άτομα με ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, με το να εκπαιδεύουν τους ανθρώπους προκειμένου να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και με το να παρέχουν στα άτομα κάποιο βαθμό εξουσίας, προκειμένου να επιτύχουν κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης.

Επίσης μπορεί να επηρεάσει τις προτιμήσεις με το να ακούει προσεκτικά τις ανάγκες των εργαζομένων, κατευθύνοντας τους εργαζόμενους, προκειμένου να τους βοηθήσει να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και με το να δείχνει τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσουν στην επιθυμητή απόδοση.

Οι managers πρέπει να κατανοήσουν τον σημαντικό ρόλο της αντίληψης της υποκίνησης. Οι προσδοκίες, τα μέσα και το σθένος, εξαρτώνται από τις αντιλήψεις του ατόμου. Η σπουδαιότητα των διαφόρων αντιλήψεων μεταξύ εργαζομένων με παρόμοιο επίπεδο ικανοτήτων γίνεται φανερή από την θεωρία της προσδοκίας. Μ' αυτόν τον τρόπο εξηγούνται και τα διαφορετικά επίπεδα υποκίνησης μεταξύ των παραπάνω εργαζομένων. Παρ' όλο που η θεωρία της προσδοκίας είναι πιο περίπλοκη από προηγούμενες θεωρίες, και τα προβλήματα που υπάρχουν στην μελέτη και καταμέτρηση των κύριων μεταβλητών του μοντέλου, εν τούτοις ξεκαθαρίζει το ρόλο που παίζουν οι αντιλήψεις του ατόμου στις προσδοκίες του και στις προτιμήσεις του.



### 5.3 Η θεωρία του McGRECOR: Η θεωρία X και Ψ.

Ο Douglas Mac Grecor διατύπωσε στα τέλη του 1950 τη θεωρία X και Ψ, η οποία δεν είναι τίποτα άλλο παρά δύο αντίθετοι μεταξύ τους τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από την διοίκηση.

Η θεωρία X, είναι η αυταρχική, αυτή που βλέπει τον εργαζόμενο σαν να θέλει να αποφύγει οποιαδήποτε ευθύνη, να μην έχει φιλοδοξίες και όνειρα και ενδιαφέρεται μόνο για την εαυτό του χωρίς να τον απασχολεί ούτε ελάχιστα η επιχείρηση και οι στόχοι της. Η διοίκηση, βλέποντας τις ενέργειες του εργαζόμενου, χρησιμοποιεί απειλές, ποινές και εποπτείες, για να ελέγχει τον υπάλληλο με αποτελέσματα συνήθως αρνητικά.

Εδώ έρχεται η θεωρία Ψ, η οποία κατά τον Mac Grecor, αποτελεί την λύση στην θεωρία X. πιστεύει ότι η σωστή αντιμετώπιση του εργαζόμενου είναι αυτή που τον ωθεί στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και αποφέρει θετικά αποτελέσματα. Η θεωρία Ψ αναγνωρίζει υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, και ωριμότητα στον εργαζόμενο και έχει σαν κύριες αρχές τις εξής:

- ο κάθε εργαζόμενος έχει αυτοέλεγχο και μπορεί να κατευθύνει ο ίδιος τον εαυτό του, χωρίς τιμωρίες και ποινές, ιδιαίτερα όταν υπηρετεί στόχους που ο ίδιος πιστεύει.
- Η επιβράβευση είναι ο λόγος που ο εργαζόμενος αφιερώνεται σ' ένα στόχο, όταν αυτός επιτευχθεί.
- Ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει δημιουργικότητα και φαντασία και έχει την δυνατότητα να τα αξιοποιήσει για την επίλυση των προβλημάτων στην εργασία του.
- Ο εργαζόμενος μαθαίνει ,κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να αναλαμβάνει και να δέχεται τις ευθύνες του.

Η σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων και κατά συνέπεια και η σωστή λειτουργία μίας επιχείρησης επέρχεται όταν η ίδια η επιχείρηση πάρει τις σωστές αποφάσεις απέναντι στους εργαζομένους της.

## Η εφαρμογή της θεωρίας X και Ψ στην διοίκηση.

Η θεωρία X ήταν και εξακολουθεί να είναι η επικρατέστερη στις επιχειρήσεις. Ο Mac Gregor θεωρεί ότι η αλλαγή από την θεωρία X στην θεωρία Ψ χρειάζεται πολύ χρόνο και θα συναντήσει πολλές δυσκολίες, αφού και η διοίκηση έχει συνηθίσει στην εποπτεία και τον έλεγχο των υπαλλήλων της, αλλά και οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις έχουν συνηθίσει να ελέγχονται και να καθοδηγούνται.

Οι managers και πάλι έχουν τον κυριότερο λόγο για την αλλαγή αυτή, από την θεωρία X στην Ψ. Δύο πρακτικές εφαρμογές σύμφωνες με την θεωρία Ψ είναι:

- Αποφάσεις που έχουν σχέση με τα σχέδια της επιχείρησης να παίρνονται με την βοήθεια των υπαλλήλων της επιχείρησης, ώστε να δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αποδείξουν τις ικανότητες και δυνατότητες που διαθέτουν.
- Η εποπτεία και ο έλεγχος δεν αποδίδουν τα σωστά αποτελέσματα. Αντίθετα οδηγούν τους εργαζόμενους στην επιστροφή στην θεωρία X, αφού αρνούνται να αναλάβουν ευθύνες από φόβο μήπως και τιμωρηθούν έχοντας προβεί σε κάποια λανθασμένη ενέργεια. Σωστό είναι να υπάρξει έλεγχος στο τέλος κάποιας ενέργειας για να διαπιστωθεί αν αυτή έγινε σύμφωνα με τους στόχους και τις οδηγίες που δόθηκαν αρχικά.

## 5.4 Η θεωρία του Mac Clelland: η θεωρία της επίτευξης.

Η θεωρία του Mac Clelland βασίζεται στο κίνητρο της επίτευξης. Στις μελέτες του θέτει την άποψη πως μερικά άτομα παρακινούνται για επίτευξη και για αγώνα προς αναγνώριση σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και υποδομής της οικογένειάς τους, ενώ άλλα άτομα που έχουν μεγαλώσει με άλλες ιδέες δεν κυνηγούν ευκαιρίες ή δεν ενδιαφέρονται γι' αυτό τον τρόπο ζωής.

Το ερώτημα που τίθεται είναι: μπορεί η επίτευξη να διδαχθεί; Η απάντηση είναι υποκειμενική, αλλά είναι φανερό πως μέσω της συχνής επανάληψης μπορεί η ανάγκη για επίτευξη να εμφυτευτεί στο άτομο. Στις αναπτυσσόμενες κοινωνίες, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις γνώσεις και την παρακίνηση του ατόμου.

Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του ανθρώπου που εκφράζει ισχυρή επιθυμία και ικανότητα για επίτευξη, είναι το ίδιο το κίνητρο για επίτευξη. Οι άνθρωποι αυτοί επικεντρώνουν την προσοχή τους στην επίλυση προβλημάτων στο μέλλον, ενώ όσοι δεν έχουν το κίνητρο επικεντρώνουν την προσοχή τους στο παρόν και στο παρελθόν.

Ο Mac Clelland ήταν ο πρώτος που θέλησε να δείξει πως το συγκεκριμένο αυτό κίνητρο μπορεί να αναπτυχθεί μέσα σ' ένα μικρό χρονικό διάστημα. Αυτό γίνεται περισσότερο μέσω εκπαίδευσης, παρά αλλαγής του περιβάλλοντος του ατόμου. Γι' αυτό το σκοπό, ο Mac Clelland μαζί με το τμήμα κοινωνικών σχέσεων του πανεπιστημίου του Harvard στο οποίο ήταν καθηγητής της επίτευξης, δίδαξε σε 16 Αμερικάνους managers. Μετά από 2 χρόνια, οι managers που είχαν παρακολουθήσει αυτά τα μαθήματα είχαν προαχθεί γρηγορότερα από άλλους ισάξιους managers, που όμως παρακολούθησαν σεμινάρια που τόνιζαν μία πολιτική κατά της αναταραχής. Τα συμπεράσματα ήταν τα ίδια και σε άλλα πειράματα που έκανε σε πόλεις όλου του κόσμου.

Τα άτομα που είναι ικανά και έχουν και το κίνητρο της επίτευξης, εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

1. Τείνουν να βάζουν λογικούς στόχους για τους σκοπούς τους και να δουλεύουν σκληρότερα όταν οι πιθανότητες για επιτυχία είναι περιορισμένες.
2. Προτιμούν να εργάζονται σε δουλειές στις οποίες να παίρνουν πρωτοβουλία για δράση σχετική με την επίτευξη του στόχου.
3. Θέλουν να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή την απόδοσή τους. Τείνουν να θεωρούν το χρήμα σαν σύμβολο επιτυχίας, παρά σαν κύριο κίνητρο.

4. Ψάχνουν συνεχώς για ευκαιρίες.

## 5.5. Μέσα υποκίνησης.

### 1. Το χρήμα.

Ο ρόλος του χρήματος σαν μέσο εκπλήρωσης των αναγκών, εκτός των φυσιολογικών και η αξία του σαν κίνητρο για υποκίνηση είναι δύσκολο να εξακριβωθεί.

Για παράδειγμα, ο τρόπος διάθεσης του χρήματος μπορεί να παράσχει στο άτομο ορισμένα υλικά αγαθά, από τα οποία μπορεί να κερδίσει κάποιο αίσθημα κοινωνικής επαφής και ακόμα αυτοπραγμάτωσης.

Από έρευνες που έγιναν σχετικά με τα προγράμματα αμοιβών, αποδείχτηκε πως το χρήμα έχει χάσει την υποκινητική δύναμη που είχε παλιότερα. Ιδιαίτερα για εργασίες παραγωγής.

Το πιο σπουδαίο και λεπτό χαρακτηριστικό του χρήματος είναι η δύναμή του σαν σύμβολο. Η πιο φανερή αξία του χρήματος είναι η αγοραστική του δύναμη. Είναι δηλαδή αυτό που μπορεί ν' αγοράσει το χρήμα και όχι το χρήμα αυτό καθ'αυτό που του δίνει αξία.

Για το άτομο, το χρήμα μπορεί να συμβολίσει και την επαγγελματική του καταξίωση. Μπορεί το άτομο να νιώθει πως υπερέχει όταν παίρνει περισσότερα χρήματα από κάποιον άλλο συνάδελφό του που δουλεύει σε άλλη επιχείρηση.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι το χρήμα αντιπροσωπεύει τόσα πολλά πράγματα για τον άνθρωπο, κάλυψη αναγκών (τροφής, στέγασης, ένδυσης), κύρος αξίας, αναγνώριση, νέους τρόπους ζωής. Και όσο το χρήμα μπορεί να ικανοποιεί τέτοιες ανάγκες θα παραμείνει ένα από τα πρωτεύοντα κίνητρα, αλλά όχι αναγκαστικά και το κυρίαρχο.

### 2..Ο εμπλουτισμός της εργασίας.

Στην σημερινή εποχή υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τον εξανθρωπισμό της εργασίας. Παρατηρείται ότι πολλοί εργαζόμενοι γίνονται ανικανοποίητοι και απογοητεύονται από την ρουτίνα, τον μηχανικό ρυθμό της εργασίας και αντιδρούν αρνητικά, με περιορισμένη παραγωγή, μειωμένη ποιότητα, απουσίες. Ενώ ταυτόχρονα ζητάνε μεγαλύτερα ημερομίσθια, περισσότερες πρόσθετες παροχές και μεγαλύτερη συμμετοχή στις αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους.

Η πρακτική συμβολή της θεωρίας του Herzberg είναι μια τεχνική υποκίνησης που ονομάζεται εμπλουτισμός της εργασίας και θεωρείται από πολλούς managers η λύση στο πρόβλημα «ποιότητα ζωής στην εργασία». Ο εμπλουτισμός της εργασίας κατά τον Herzberg: «Προσπαθεί να βελτιώσει τόσο την αποτελεσματικότητα των στόχων όσο και την ανθρώπινη ικανοποίηση με το να εισάγει στην εργασία των ανθρώπων συγκεκριμένες δυνατότητες για προσωπική επίτευξη και αναγνώριση, περισσότερο προκλητική και υπεύθυνη εργασία και περισσότερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη. Ασχολείται μόνο συμπληρωματικά με θέματα όπως η πληρωμή, συνθήκες εργασίας, δομή του οργανισμού, επικοινωνία και εκπαίδευση, όσο σημαντικά και αν είναι.»

Ο Herzberg δίνει έμφαση στον διαχωρισμό των όρων εμπλουτισμός και διεύρυνση. Θεωρεί ως εμπλουτισμό της εργασίας την παροχή ευκαιριών στον εργαζόμενο, για ψυχολογική ανάπτυξη και ωριμότητα μέσα από μια δουλειά, ενώ η διεύρυνση της εργασίας μεγαλώνει μερικώς μόνο την δομή της εργασίας, αυξάνοντας τον αριθμό των καθηκόντων.

Μ'άλλα λόγια, εμπλουτισμός της εργασίας προκύπτει όταν αυξηθεί το εύρος της εργασίας. Εύρος της εργασίας θεωρείται το βάθος και το πλάτος μιας δουλειάς. Το πλάτος αναφέρεται στον αριθμό των δραστηριοτήτων μιας δουλειάς, ενώ το βάθος αναφέρεται στην ανατομία, την ευθύνη, την ελευθερία βούλησης και στον έλεγχο της εργασίας. Εμπλουτισμός εργασίας σημαίνει αύξηση του πλάτους και του βάθους μιας δουλειάς. Από την άλλη διαπλάτυνση της εργασίας σημαίνει αύξηση μόνο του πλάτους μιας δουλειάς, χωρίς να αυξάνει και το βάθος της.

### 3. Η ποικιλία της εργασίας.

Η ποικιλία επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες, χρησιμοποιώντας πολλές διαδικασίες και ίσως διαφορετικό εξοπλισμό. Οι δουλειές που έχουν μεγάλη ποικιλία συχνά θεωρούνται προκλητικές, γιατί απαιτούν μεγάλο ποσοστό των δεξιοτήτων του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να έχει την ευκαιρία να αποδείξει τις δυνατότητές του.

#### 4. Η συμμετοχή.

Η συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη αποφάσεων που έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους δίνει κύρος και ανεβάζει το ηθικό τους. Θα μπορούσαν για παράδειγμα οι εργαζόμενοι να κάνουν προτάσεις στους managers κατά την διάρκεια των meetings. Ή ακόμα να παρουσιάσουν ένα πακέτο με εναλλακτικές λύσεις για κάποιο θέμα και να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να επιλέξουν αυτή που θεωρούν πιο σωστή. Συνήθως ζητείται από τους εργαζόμενους η γνώμη τους σε μη ιδιαίτερα σημαντικά θέματα. Όμως αν ζητείται και για πιο σημαντικά θέματα, η υποκίνηση θα είναι ακόμα μεγαλύτερη.

#### 5. Η μέτρηση της απόδοσης.

Είναι σημαντικό για τον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει σε ποιους τομείς υπερτερεί και σε ποιους μειονεκτεί. Έτσι θα μπορέσει να συνεχίσει με την ίδια απόδοση ή ακόμα και καλύτερη, στους τομείς που υπερτερεί, ενώ παράλληλα να βελτιωθεί και εκεί που μειονεκτεί. Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι αντικειμενικό. Θα πρέπει να ζητείται η γνώμη πολλών ανθρώπων, όπως του προϊστάμενου, των συναδέλφων του αλλά και του ίδιου του ατόμου.

#### 6. Η αναγνώριση.

Ο μόνος τρόπος να ενθαρρύνεται η υψηλή ποιότητα εργασίας είναι να αναγνωρίζεται. Μερικοί τρόποι αναγνώρισης της εργασίας είναι οι αυξήσεις μισθών, οι προαγωγές και η ανάθεση μεγαλύτερης ευθύνης, αλλά και κάποια καλά λόγια είναι σημαντικά.

#### 7. Η επικοινωνία.

Η δημιουργία ενός κλίματος καλής επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, αλλά και μεταξύ εργαζόμενων και προϊστάμενων,

αποτελεί σημαντικό μέσο υποκίνησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τους στόχους και την πορεία του τμήματος και κατά πόσο οι επιθυμητοί στόχοι έχουν επιτευχθεί. Σημαντικό επίσης είναι να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκφράσουν την γνώμη τους για το πώς αξιολογούν το τμήμα τους , με ποια πράγματα είναι δυσαρεστημένοι και τι πρέπει να αλλάξει για την βελτίωση του κάθε τμήματος και ανάλογα με τις απόψεις τους να γίνουν και οι αντίστοιχες αλλαγές στα τμήματα που εργάζονται. Όλη αυτή η ελευθερία έκφρασης της γνώμης ωθεί τους εργαζόμενους να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο και αυτοπεποίθηση, αφού νιώθουν ότι συμβάλλουν στην προσπάθεια.

#### 8. Η δημοσιότητα.

Πολλές ξενοδοχειακές μονάδες εκδίδουν εφημερίδα για το προσωπικό τους. Μέσα σ' αυτήν γράφονται οι επιτυχίες των τμημάτων αλλά και των εργαζομένων ξεχωριστά.

Η δημοσιότητα συμβάλει στην υποκίνηση των εργαζομένων και δημιουργεί καλό κλίμα συνεργασίας. Επίσης βοηθάει να γνωριστούν οι εργαζόμενοι και να νιώσουν πιο κοντά ο ένας στον άλλον.

## 5.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Ο Taylor ήταν ο πρώτος που πρότεινε και εφάρμοσε τον καταμερισμό εργασίας, φτάνοντας στην υπερεξειδίκευση, με σκοπό την αύξηση της παραγωγής. Δεν έδωσε μεγάλη σημασία στον παράγοντα άνθρωπο, που στον ξενοδοχειακό χώρο έχει σπουδαία σημασία. Όπως όμως αναφέρθηκε ήδη, ο Herzberg ήταν αυτός που έδωσε λύση στο πρόβλημα της μηχανικής εργασίας που προέκυψε από τις μεθόδους Taylor, με τον εμπλουτισμό της εργασίας.

Παρακάτω θα αναφερθούν διάφορες τεχνικές που εφαρμόζουν διάφορα ξενοδοχεία, προκειμένου να υποκινήσουν τους υπαλλήλους τους και να τους κάνουν να νιώσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

1. Μοιράστε σ' όλους τους υπαλλήλους και ειδικά στα τμήματα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (reception, F & B department) φυλλάδια όπου να αναφέρονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους. Αυτό θα βοηθήσει ειδικά τους νέους υπαλλήλους να γνωρίσουν πιο γρήγορα τα καθήκοντά τους.

2. Δώστε πρότυπο απόδοσης.

3. Δώστε ευκαιρίες για μάθηση και για αύξηση των ικανοτήτων.

4. Δείξτε όσο το δυνατόν περισσότερη εμπιστοσύνη στο προσωπικό.

5. Δώστε στο προσωπικό όσο το δυνατόν περισσότερη ευθύνη.

6. Ζητήστε την γνώμη του προσωπικού πάνω σε θέματα που αφορούν την εργασία του.

7. Προσπαθήστε να δώσετε μεγαλύτερη ποικιλία στην δουλειά.

Μια ακόμα τεχνική που μπορεί να υποκινήσει το προσωπικό, εκτός από τα άλλα οφέλη στην επιχείρηση είναι και τα ερωτηματολόγια των πελατών. Αφού συγκεντρωθούν, μελετηθούν και γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων, μπορούμε να δημοσιεύσουμε τα αποτελέσματα στο προσωπικό, για να γνωρίζουν τι σκέφτονται οι πελάτες μας για τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να επαναλαμβάνεται συχνά, ώστε να βλέπει το προσωπικό τα αποτελέσματα των προσπαθειών του.

Ο dr. P. Magarn προτείνει τις παρακάτω πρακτικές συμβουλές για την υποκίνηση του προσωπικού.

1. Αναγνωρίστε το προσωπικό και την δουλειά του. Δεν υπάρχει άνθρωπος που να μην νιώθει δυσαρέσκεια όταν αποτυγχάνει να κερδίσει την αναγνώριση που δικαιούται.



2. Κάντε το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό. Όλοι μας θέλουμε να αισθανόμαστε σημαντικοί σαν άτομα.

3. Ακούστε το προσωπικό. Συχνά θα ακούτε τους ανθρώπους να λένε: «Μου αρέσει ο προϊστάμενός μου γιατί μπορείς να του μιλήσεις. Με προσέχει όταν μιλάω.». Ένα από τα δυσκολότερα πράγματα είναι να ακούτε τους άλλους, χωρίς να τους διακόπτεται συνεχώς. Αλλά αν ακούτε, όχι μόνο μαθαίνεται τι σκέφτονται οι άλλοι, αλλά επίσης δίνεται την ευκαιρία στο άτομο να ηρεμίσει αν είναι ταραγμένο.

4. Η τέχνη της επικοινωνιακής τεχνικής. Αναπόφευκτα υπάρχουν στιγμές που πρέπει να επιπλήξετε τους υπαλλήλους σας. Δύο ενέργειες θα πρέπει να γίνουν: α) να κρίνετε τι έγινε και τι δεν έγινε και β) να δώσετε οδηγίες για το τι θα έπρεπε να γίνει.

Ποτέ μην προσβάλετε την προσωπικότητα του υπαλλήλου σας, ότι θέση κι αν έχει αυτός. Φανείτε ψύχραιμοι. Να είστε ειλικρινείς, εξηγήστε τις συνέπειες της λανθασμένης συμπεριφοράς, βοηθήστε τον να ξεπεράσει την δυσκολία και δείξτε ότι δεν του κρατάτε κακία.

5. Χαιρετάτε όλο το προσωπικό ευχάριστα. Χαμογελάστε. Ακόμα και αν, ή μάλλον ειδικά αν αισθάνεστε κάθε άλλο παρά ευχάριστα γι' αυτό.

6. Προσπαθήστε να θυμάστε το όνομα όλων των υπαλλήλων σας. Είναι αυτό που ξεχωρίζει τον καθένα από τους άλλους ανθρώπους.

7. Εκτιμήστε τους ανθρώπους περισσότερο στις επιτυχίες τους παρά για τις αποτυχίες τους. Σύντομα θα ανακαλύψετε ότι το να δουλεύετε με το προσωπικό είναι πιο ευχάριστο, πιο φιλικό και από την άποψη της επιχείρησης πιο επικερδές, επειδή το προσωπικό θα εργάζεται με θέληση.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, αφού αυτό θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, (όπως είναι το μέγεθος, το στυλ διοίκησης, οι στόχοι της, τα προβλήματα, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της), ωστόσο αυτό το σύστημα θα πρέπει να ικανοποιεί διάφορες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο. Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Κανένα τμήμα της επιχείρησης δεν θα πρέπει να αποτυγχάνει στην συνεργασία του με ένα άλλο τμήμα στην αξιολόγηση των στρατηγικών, αφού πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση. Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος, άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν. Άλλωστε, η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του και όχι την πολυπλοκότητά του.

Επιπροσθέτως, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση μιας στρατηγικής, θα πρέπει αυτή να είναι τέτοια ώστε να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην στηρίζεται σε πολλές και ανούσιες πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν.

Επίσης, δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η σημαντικότητά του. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δείχνει την αληθινή εικόνα των γεγονότων. Για παράδειγμα, σε μια σοβαρή οικονομική κρίση οι δείκτες της παραγωγικότητας και της κερδοσκοπίας μπορεί να μειώνονται δραματικά, όμως οι εργαζόμενοι να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να απεικονίσει σωστά την κατάσταση. Άλλωστε το σημαντικότερο

χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η ικανότητά του να πείθει τους συμμετέχοντες ότι η αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων τους, σε δεδομένο χρονικό διάστημα, δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με την δική τους απόδοση.

Σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να τονιστεί ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιθυμούν ένα περισσότερο επεξεργασμένο και λεπτομερές σύστημα αξιολόγησης σε σχέση με τις μικρότερες, διότι τους είναι πολύ πιο δύσκολο να συντονίσουν τις προσπάθειές τους μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων τους. Αντίθετα στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο εύκολο τα στελέχη να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους και να τους μεταδώσουν τις απόψεις τους και συνεπώς δεν απαιτείται ένα εκτεταμένο σύστημα αξιολόγησης.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό για μια επιτυχημένη στρατηγική είναι το «ανοιχτό μυαλό». Δηλαδή, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δέχονται εύκολα μια νέα, διαφορετική πρόταση, να είναι πρόθυμοι να μελετήσουν νέες πληροφορίες, νέες ιδέες, νέες απόψεις. Επίσης θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση που συμμετέχει στην επιλογή της στρατηγικής να λαμβάνει υπόψη της τις αλλαγές που προτείνουν τα μεσαία στελέχη, ενώ οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβουν την στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι το management μιας επιτυχημένης ξενοδοχειακής μονάδας είναι άμεσα συνδεδεμένο με την στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της και την καλύτερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της .

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ  
PHILIP KOTLER
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ  
ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ  
ΒΑΣΙΛΗΣ Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ
- ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ  
ΠΕΡΙΚΛΗΣ Ν. ΛΥΤΡΑΣ
- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ  
ΕΥΓ. ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗΣ
- ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΧΑΡ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΑΝΤΩΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ