



ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας

Π.Μ.Σ : «Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας και Τουρισμού»



Θέμα διπλωματικής εργασίας:

« Η παραγωγικότητα της εργασίας στις Τουριστικές επιχειρήσεις και τα κίνητρα αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού »

« Labor productivity in tourism businesses and human resource efficiency incentives »

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Γονιδάκης Φραγκίσκος

Φοιτήτρια: Δεσденάκη Ερασμία Ειρήνη (ΜΔΤ59)

Ηράκλειο, Φεβρουάριος 2022

Copyright © Δεσденάκη Ερασμία Ειρήνη, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας¹ από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως εκ μέρους του Τμήματος.

¹Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας και Τουρισμού.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Γονιδάκη Φραγκίσκο για την εμπιστοσύνη και τη διαθεσιμότητα του καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας έρευνας.

Ευχαριστώ θερμά το παιδί μου για την κατανόηση, υπομονή και υποστήριξη που επέδειξε σε αυτό το διάβημά μου.

Μα κυρίως, ευχαριστώ την «επιτροπή» του Μεταπτυχιακού 'Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας κ Τουρισμού' του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ Κρήτης, γιατί ένα απόγευμα συνέντευξης μου έδωσε την ευκαιρία και μετά από δύο χρόνια διδαχών από αξιόλογους καθηγητές... να γίνω 'καλύτερη' υπάλληλος στον κλάδο των Τουριστικών επιχειρήσεων.

Η εργασία επίσης, είναι αφιερωμένη στον 'πρώην εργοδότη' μου ως ένδειξη μη ισχύς της φράσης «Ουδείς αναντικατάστατος»...

«Η πιο δύσκολη τέχνη δεν είναι να διαλέξεις τους εργαζόμενους, αλλά να δώσεις στους ανθρώπους που διάλεξες, όλη την αξία που μπορούν να έχουν...» και συνεπώς να αποδώσουν ...

Ναπολέων.,

Περιεχόμενα

Εισαγωγή (οριοθέτηση του ερευνητικού μας προβλήματος)	6
Περίληψη (δομή εργασίας και βασικός σκοπός της)	7
Abstract	9

Κεφάλαιο 1^ο Τουριστικές Επιχειρήσεις : Οι ιδιαιτερότητές τους

1.1 Εισαγωγή	11
1.1.1 Ιστορική ανασκόπηση της διοίκησης , η αναγκαιότητα της στις Τουριστικές επιχειρήσεις	14
1.2 Βασικά χαρακτηριστικά των Τουριστικών επιχειρήσεων	17
1.2.1 Είδη και οργανωτική δομή των επιχειρήσεων του Τουριστικού κλάδου	18
1.2.2 Σκοπός λειτουργίας της Τουριστικής επιχείρησης και το ευαίσθητο περιβάλλον της	24
1.3 Η Διοίκηση και τα τέσσερα στάδια του Management	25
1.4 Στρατηγικές Επιχειρήσεων παροχής Τουριστικών υπηρεσιών	29

Κεφάλαιο 2^ο Η παραγωγικότητα των εργαζομένων

2.1 Εισαγωγή	32
2.2 Αμφίδρομη σχέση εννοιών Παραγωγικότητας-Ποιότητας-Κερδοφορίας	32
2.3 Αξιολόγηση απόδοσης προϊσταμένων – υφισταμένων Τουριστικών εταιρειών ...	36
2.3.1 Μέθοδοι και οφέλη αξιολόγησης	38
2.4 Επιχειρησιακή επικοινωνία και οι τεχνικές της διοίκησης με τους εργαζομένους..	40
2.4.1 Προβλήματα επικοινωνίας των Τουριστικών Επιχειρησιακών οργανισμών ...	43
2.4.2 Συμπεριφορά εργαζομένων και εργασιακό περιβάλλον	45
2.5 Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων στις επιχειρήσεις Τουρισμού	47

Κεφάλαιο 3^ο Ανθρώπινο δυναμικό στις Τουριστικές επιχειρήσεις

3.1 Ανθρώπινοι πόροι : Προσεγγίζοντας τον προγραμματισμό	49
3.1.1 Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων και οι επιρροές στην διοίκησή τους	52
3.1.2 Εργονομία για την ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	54
3.2 Εκπαίδευση στις Τουριστικές επιχειρήσεις	55
3.2.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Οφέλη	58
3.3 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε Τουριστικούς οργανισμούς	62
3.4 Οι ομάδες και η δυναμική τους στην παραγωγικότητα	63

Κεφάλαιο 4° Κίνητρα αποδοτικότητας

4.1 Εισαγωγή - Ιστορική ανασκόπηση	66
4.2 Κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς, παράγοντες ώθησης και απώθησης των εργαζομένων στον Τουρισμό	67
4.2.1 Παρακίνηση του εργαζομένου και ο ρόλος του προϊσταμένου	69
4.3 Υποκίνηση - Κίνητρα παρακίνησης. Θεωρίες κινήτρων και η αξία τους	71
4.4 Ανάλυση συστημάτων και σχεδίων κινήτρων	75
4.4.1 Σχέδια κινήτρων αξιολογώντας συγκεκριμένους στόχους	76
4.4.2 Συστήματα ανταμοιβών και η σύνδεσή τους με την απόδοση	76
4.5 Έχτρα παροχές και απολαβές ως μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις Φιλοξενίας και Τουρισμού	80
4.6 Εξέταση οκτώ κινήτρων αποδοτικότητας ως βασικές μεταβλητές της έρευνάς μας	81

Κεφάλαιο 5° Ερευνητική μεθοδολογία

5.1 Περιγραφή ερωτηματολογίου	89
5.2 Το δείγμα μας, συγκέντρωση δεδομένων	91
5.2.1 Προφίλ ερωτώμενων. Δημογραφικά χαρακτηριστικά - 1° μέρος	91
5.3 Εμπειρικά αποτελέσματα - Σκοπός ερευνητικών ερωτημάτων	95
5.3.1 Τουριστική επιχείρηση και εργασιακό περιβάλλον - 2° μέρος	95
5.3.2 Κίνητρα αποδοτικότητας - 3° μέρος ερωτηματολογίου	104

Κεφάλαιο 6° Έρευνα και Συμπεράσματα

6.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας	108
6.2 Χρησιμότητα της έρευνας και προτάσεις αξιοποίησής της	113
6.3 Προβλήματα , περιορισμοί και πιθανοί παράμετροι που δεν εξεταστήκαν	117
6.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντικές μελέτες	119

Επίλογος	122
-----------------------	-----

Παραρτήματα	124
--------------------------	-----

Βιβλιογραφία	125
---------------------------	-----

Εισαγωγή

(Οριοθέτηση του ερευνητικού μας προβλήματος)

Όλοι αναγνωρίζουμε το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στον κλάδο του Τουρισμού και Φιλοξενίας, τόσο σε τοπικό όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο. Ωστόσο, θα ήταν λάθος να παραβλέψουμε τα προβλήματα που καλούνται οι τουριστικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν και που οφείλονται άλλοτε σε εξωτερικούς παράγοντες, που έχουν να κάνουν με τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν, και άλλοτε σε εσωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με την ετοιμότητα της κάθε μιας ξεχωριστά να αντιμετωπίζει τις παραπάνω αλλαγές. Έτσι, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη προσαρμογής τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών πιέσεων.

Η εργασία εξετάζει πολλά θέματα και προσεγγίσεις αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις και τις πρακτικές της διοίκησης μιας τουριστικής επιχείρησης όπως τις παροχές κινήτρων που έχουν στόχο να προσθέσουν αξία και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της ίδιας και των μελών της. Στην εισαγωγή της εργασίας θα δούμε συνοπτικά την δομή και τον σκοπό της συγγραφικής, περιγραφικής και ερευνητικής προσπάθειάς μας, ενώ το κυρίως μέρος της διαιρείται σε έξι (6) κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά και στις ιδιαιτερότητες του χώρου μελέτης μας, των Τουριστικών επιχειρήσεων, στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο εξετάζουμε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους και την παραγωγικότητα, ενώ στο τέταρτο μέρος επικεντρωνόμαστε στα κίνητρα αποδοτικότητας αξιολογώντας την αξίας τους και τον βαθμό επιρροής τους. Η έρευνα, η μεθοδολογία και τα συμπεράσματα μας, αξιολογούνται και διατυπώνονται στο 5^ο και 6^ο κεφάλαιο.

Ειδικότερα, η παρακάτω μελέτη παρουσιάζει τι συνιστά “παραγωγικότητα” για τις Τουριστικές επιχειρήσεις, εξετάζει τον τρόπο λειτουργίας τους, τα είδη των κινήτρων και την δυναμική τους, αναπτύσσει τις διαστάσεις αυτών και αναλύει τα στοιχεία της κάθε μιας. Η έρευνα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ανάγκες των εργαζομένων σε συνδυασμό με τις παροχές που τους προσφέρονται στις τουριστικές επιχειρήσεις που εργάζονται ή εργάστηκαν. Θα μας βοηθήσει στην κατανόηση και αναγνώριση αυτών των αναγκών, η κάλυψη των οποίων συντελεί στην βελτίωση και αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είχε σκοπό να εξετάσει το βαθμό ισχύς των ερευνητικών προτάσεων που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του Τουριστικού κλάδου από ποικίλα κίνητρα, όπως χρηματικές ή μη αμοιβές, εργασιακό περιβάλλον, διάρκεια εργασίας, σχέσεις με συναδέλφους, δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης κλπ. Συνάμα, η συγκέντρωση των πληροφοριών ελπίζουμε να φανεί χρήσιμη στους υπεύθυνους των τουριστικών επιχειρήσεων στην ενίσχυση των δυνατοτήτων τους για αναβάθμιση των πόρων τους, για μείωση του κόστους λειτουργίας τους αλλά και για τον σχεδιασμό ανανεωμένων μεθόδων και στρατηγικών για καλύτερες αποδόσεις στο μέλλον..

Περίληψη

(Δομή εργασίας και βασικός σκοπός)

Τα τελευταία χρόνια μεγάλη είναι η εφαρμογή ερευνών απόψεων των εργαζομένων, και μάλιστα με διαχωρισμό εννοιών όπως έρευνες γνώμης, θέσεων, ηθικού και μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία. Με την δική μας έρευνα αναζητήσαμε απόψεις και αξιολογήσεις εργαζομένων για την εργασία τους στον τουριστικό τομέα προκειμένου να προσεγγίσουμε τα βασικότερα κίνητρα αποδοτικότητας με ευρύτερο στόχο να κατανοήσουμε την σχέση εργαζόμενου, εργασίας και περιβάλλοντος των τουριστικών επιχειρήσεων. Συνιστά μια περιγραφική προσέγγιση της στάσης των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον και της επίδρασης των κινήτρων στην απόδοσή τους.

Ειδικότερα, η παρούσα εργασία περιλαμβάνει δυο μέρη, το μεν πρώτο την βιβλιογραφική ανασκόπηση, το δε δεύτερο την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε προσωπικό τουριστικών επιχειρήσεων. Στο θεωρητικό κομμάτι αναπτύσσονται θέματα που σχετίζονται με τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους ανθρώπινους πόρους τους, γίνεται αναφορά στις ανάγκες τους, στην εκπαίδευσή τους, στα κίνητρα αμοιβών και στην ευρύτερη ανάπτυξή τους. Στο δεύτερο σκέλος παρουσιάζεται η μέθοδος της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων από τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια τα οποία στην πλειοψηφία τους απεστάλησαν ηλεκτρονικά. Τα αποτελέσματα, μας οδηγούν σε σχετικά συμπεράσματα. Μέσω της εργασίας αναζητήσαμε μεθόδους παρακίνησης και πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, καθοριστικά για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, ιδιαιτέρως σήμερα που καθίσταται αναγκαία λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών της χώρας και της εμφάνισης απρόβλεπτων συνθηκών (πχ Covid, σεισμοί..) που πλήττουν άμεσα το τουριστικό προϊόν και όλους τους κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας μας.

Σκοπός, η μέτρηση της αντίληψης, η καταγραφή των απόψεων των μόνιμων και εποχικών τουριστικών υπαλλήλων, καθώς και ο εντοπισμός εργαλείων για την κάλυψη των κενών που δημιουργεί το χάσμα των αντιλήψεων μεταξύ εργοδοτών-εργαζομένων. Εξετάζεται η σπουδαιότητα συγκεκριμένων μεταβλητών παρακίνησης των εργαζομένων από την εργασία τους, κι εν τέλει από τις απαντήσεις προσπαθούμε να κατανοήσουμε πόσο σημαντικό θεωρούν οι τουριστικές επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό τους και αν τους δίνουν κίνητρα με ότι μέσα διαθέτουν ή όχι.

Αναμφισβήτητα, η ανάγκη αναζήτησης των κατάλληλων κινήτρων προέρχεται από την αναγνώριση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

- ✓ Πόσο έχει κατανοήσει αυτήν την αξία η τουριστική μονάδα στην οποία εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό;
- ✓ Πραγματοποιούνται αξιολογήσεις απόδοσης;
- ✓ Διεξάγονται συναντήσεις προσωπικού, αν ναι, πόσο συχνά;

- ✓ Υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα; Γνωρίζει η επιχείρηση τις ανάγκες και τις εργασιακές ελλείψεις του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά ώστε να αναζητήσει τις σωστές μεθόδους εκπαίδευσης εντός ή εκτός της εταιρείας;

Αυτά και άλλα ερωτήματα, μας οδηγούν στο να βγάλουμε υποθέσεις σχετικά με το ζήτημα που μελετάμε και αρκετά τα περιλάβαμε στο ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας για την ανάλυση τους και την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

«Η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και των συνθηκών εργασίας, ενώ η καλύτερευση του εργασιακού περιβάλλοντος συμβάλλει καθοριστικά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων». Αυτό ακριβώς, όπως θα διαπιστώσουμε παρακάτω, αποδεικνύουν και τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, τα ευρήματα της οποίας ευελπιστώ να βοηθήσουν τις τουριστικές επιχειρήσεις στην κατανόηση της αξίας των κινήτρων και στην διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων για την βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού τους...

Λέξεις κλειδιά: Τουριστικές επιχειρήσεις, Παραγωγικότητα, Υποκίνηση, Κίνητρα αποδοτικότητας, Διοίκηση προσωπικού, Αξιολόγηση, Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.

Abstract

In recent years, the application of employee opinion polls has been large, and in fact with the separation of concepts such as opinion polls, positions, ethics and measuring job satisfaction. With our research we sought views and evaluations of employees for their work in the tourism sector in order to approach the main incentives for efficiency with a broader goal to understand the relationship between employee, type of work and the environment of tourism companies. It is a descriptive approach to employees' attitudes towards the work environment and the effect of motivation on their performance.

In particular, the present work includes two parts, the first one with the bibliographic review, and the second one with the research carried out on staff of tourism companies. In the theoretical part, issues related to tourism companies and their human resources are developed, reference is made to their needs, their education, remuneration incentives and their wider development. The second part presents the research method and the analysis of the data from the collected questionnaires, most of which were sent electronically. The results lead us to relevant conclusions. Through this kind of work we sought methods of motivation and human resource management policies crucial for the long-term viability of tourism businesses, especially today where it becomes necessary due to the dreadful economic circumstances of the country and the emergence of unexpected conditions (e.g. Covid, earthquakes ..) that directly affect both the product and all branches of our tourism industry.

Purpose, the measurement of perception, the recording of the views of permanent and seasonal tourism employees, as well as the identification of tools to fill in the gaps created by the different perceptions between employers-employees. The importance of specific variables of motivation of employees from their work is examined and finally from the answers we try to derive how important the tourism companies consider their human resources and if they do motivate them with whatever means they have got or not.

Undoubtedly, the need to seek the right incentives stems from recognizing the value of a company's human resources.

- ✓ How much has the tourist unit, in which the human resources work, understood this value?
- ✓ Are performance evaluations done?
- ✓ Are staff meetings held, and if so how often?
- ✓ Are educational programs implemented? Does the company know the needs and job shortages of each employee individually, in order to seek the right training methods inside or outside the company?

These and other questions lead us to make assumptions about the issue we are studying and we have included many of them in our research questionnaire in order to analyze them and draw conclusions.

"Increasing productivity depends to a large extent on the quality of employment relationships and working conditions, while improving the working environment contributes significantly to employee productivity." This is exactly what we will see below, as evidenced by the results of our research, the findings of which I hope will help tourism businesses understand the value of incentives and formulate strategic plans to improve the efficiency and productivity of their staff...

Key words: Tourism, Productivity, Motivation, Efficiency Incentives, Personnel Management, Evaluation, Training

Κεφάλαιο 1^ο Τουριστικές Επιχειρήσεις : Οι ιδιαιτερότητές τους

1.1 Εισαγωγή

Το οικονομικό ενδιαφέρον που παρουσιάζει ο τομέας του Τουρισμού στην Ελλάδα είναι αναμφισβήτητο. Μεγάλο αποτελεί το πλήθος των επαγγελματιών στον τουρισμό, ενώ οι τουριστικές επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται προσφέροντας ευρεία γκάμα τουριστικών υπηρεσιών, κυριότερες των οποίων είναι:

- Ξενοδοχεία και ποικίλα τουριστικά καταλύματα διαμονής,
- Κάμπινγκ εποχικού κυρίως χαρακτήρα,
- Αεροπορικές εταιρίες,
- Επιχειρήσεις θαλάσσιων μεταφορικών μέσων(ακτοπλοϊκών, κρουαζιερόπλοιων)
- Μεταφορές με τουριστικά λεωφορεία κι επιχειρήσεις ενοικίασης μεταφορικών μέσων,
- Τουριστικά γραφεία-πρακτορεία,
- Επιχειρήσεις εστίασης κι αναψυχής, εμπορικές τουριστικές επιχειρήσεις,
- Τουριστικοί χώροι - θεματικά πάρκα (μουσεία, αρχαιολογικοί κι αθλητικών εκδηλώσεων χώροι ..),
- Επιχειρήσεις εξειδικευμένων υπηρεσιών. Διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό και τεχνική υποστήριξη (ξεναγήσεις, υπηρεσίες υγείας-ιαματικά λουτρά),
- Επιχειρήσεις που στηρίζουν χρηματοοικονομικά την τουριστική ανάπτυξη, κρατικές τουριστικές συναφείς υπηρεσίες...

Μάλιστα, όλες οι παραπάνω ελληνικές επιχειρήσεις ελέγχονται από θεσμοθετημένα όργανα όπως το Υπουργείο Τουρισμού, τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού και το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Λύτρας, 2004,σ. 146).

Για τον κάθε τουριστικό οργανισμό το κυριότερο κεφάλαιο είναι οι ανθρώπινοι πόροι, γι' αυτό και η "Διοίκηση του Προσωπικού των Τουριστικών Επιχειρήσεων" αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους καθώς είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα, ασχολείται με τον εργαζόμενο, την παραγωγικότητά του, την αμοιβή του, ενώ το έργο της μπορεί να εμπεριέχει και περιβαλλοντικά θέματα και γενικότερα από την λειτουργία της εξαρτάται η μακροβιότητα των επιχειρήσεων. Στους Τουριστικούς οργανισμούς εντοπίζουμε πολλές ιδιομορφίες σε σχέση με άλλα είδη επιχειρήσεων που επηρεάζουν το Διοικητικό έργο. Για παράδειγμα (Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β., 1998,σ.133-136):

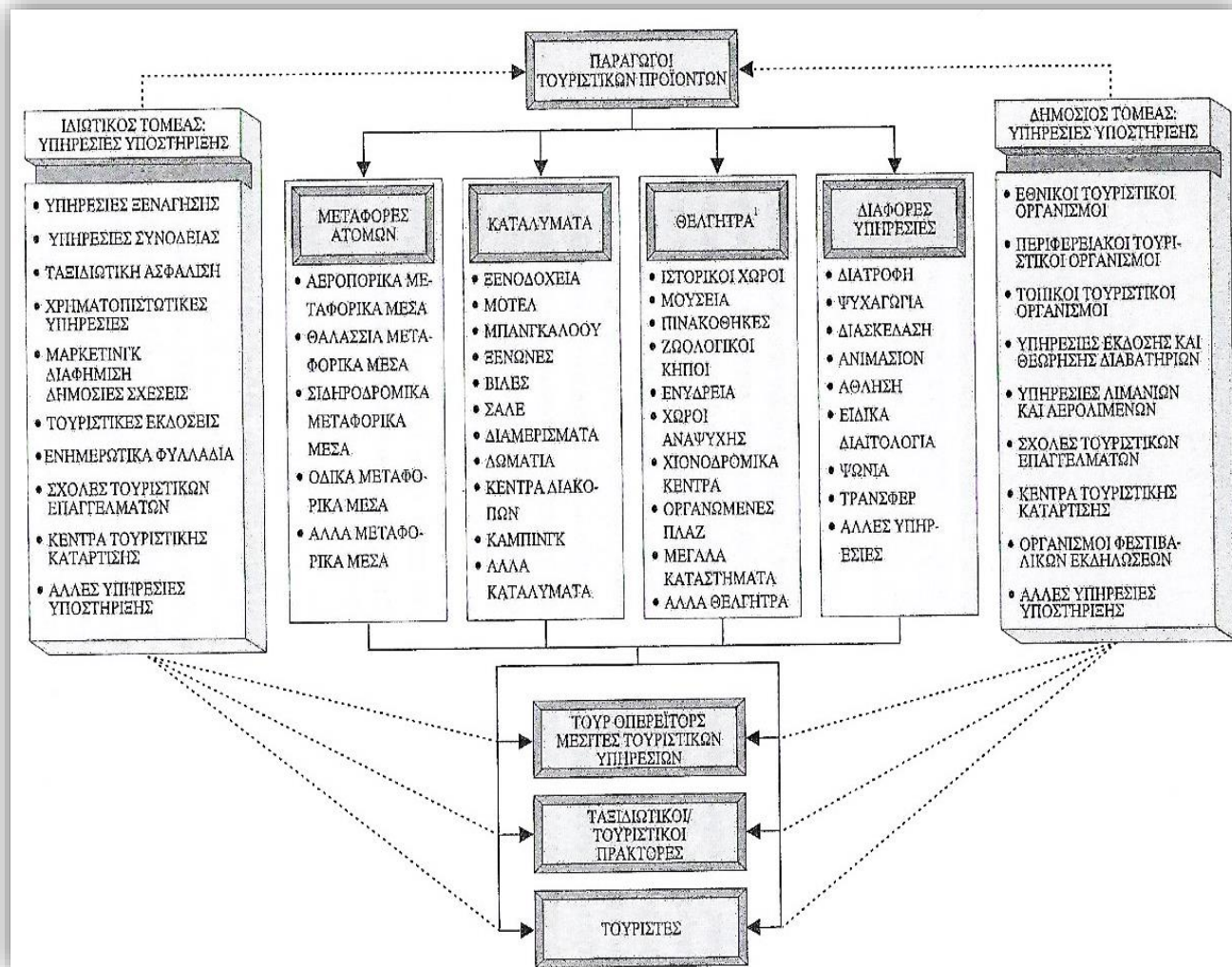
- ✚ Η λειτουργία ενός ξενοδοχείου απαιτεί συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών(των ανθρώπων που συντονίζουν τους παραγωγικούς συντελεστές των οικονομικών μονάδων και που αποσκοπούν στο κέρδος), μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων, αλλά και συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

- ✚ Υφίσταται εξάρτηση της παραγωγής. Στην τουριστική βιομηχανία η ποσοτική και ποιοτική παραγωγικότητα εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και την ατομική απόδοση των υπαλλήλων.
- ✚ Επίσης, το «επίπεδο» παροχής υπηρεσιών καθορίζεται από μια μεγάλη γκάμα επαγγελματιών που προσφέρουν υπηρεσίες ενώ η διασύνδεση της τουριστικής συνείδησης με την παροχή είναι πολύ στενή αφού “διεθνοποιείται” παρόλο που ασκείται σε μια στενή γεωγραφική περιφέρεια.
- ✚ Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές και συνεχείς διακυμάνσεις. Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή και οι εργαζόμενοι απασχολούνται μία σεζόν που οι υπόλοιποι κάνουν «διακοπές».

Αυτές και πολλές άλλες ιδιαιτερότητες του Τουριστικού τομέα είναι σύμφωνα και με τις σκέψεις που έχει παραθέσει ο Περικλής Λύτρας (2004) η αιτία της σύγκρουσης των απόψεων των *εργοδοτών* που πιστεύει ότι η πλειοψηφία των επαγγελματιών στερούνται επαγγελματικής τουριστικής συνείδησης και των *εργαζομένων* που θεωρεί ότι η έλλειψη αυτή προέρχεται από τον εργοδοτικό κόσμο.

Όλοι λοιπόν, οι παραγωγοί των τουριστικών προϊόντων συγκροτούν την Τουριστική βιομηχανία (βλέπε εικόνα 1.1) που αναπτύσσεται με μεγάλη ταχύτητα τις τελευταίες δεκαετίες. Οι παραπάνω παραγωγοί των υπηρεσιών συνθέτουν το «τουριστικό πακέτο» που εμπεριέχει τον τουριστικό προορισμό, τα μεταφορικά μέσα, την τουριστική διαμονή, την σίτιση, την αναψυχή και την διασκέδαση (Ηγουμενάκης & Κραβαρίτης, 2004, σ.73-74).

Εικόνα 1.1 : Η δομή της Τουριστικής βιομηχανίας



Πηγή: Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., «Τουρισμός βασικές έννοιες» 2004,σελ.74

1.1.1 Ιστορική ανασκόπηση της διοίκησης και η αναγκαιότητά της στις Τουριστικές επιχειρήσεις.

Η επιστήμη της διοίκησης μελετά και αναζητά τους παράγοντες που επεμβαίνουν στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε αυτή και κυρίως όταν η επιχείρηση είναι τουριστική, η διαπίστωση αυτή παίρνει πολλαπλάσιες διαστάσεις. Τα ξενοδοχεία ανήκουν στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες και η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά το τουριστικό προϊόν καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Παράδειγμα, η συμπεριφορά του τραπεζοκόμου επηρεάζει την ικανοποίηση του εστιατοριακού πελάτη.

Μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση στους πατέρες της επιστημονικής διοίκησης θα μας βοηθούσε να κατανοήσουμε την αξία της, την εξέλιξη της και τη μελέτη σχετικών εννοιών που αποδεικνύουν την αναγκαιότητα ύπαρξης διοίκησης στους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

➤ **Frederik Winstow Taylor**

Ο Frederik Winstow Taylor (1856-1915) ήταν μηχανικός, ασχολήθηκε με την λογιστική του κόστους, των αποθεμάτων, την ανάλυση των αγορών και πωλήσεων και κυρίως με την χρονομέτρηση της εργασίας. Παρατήρησε ότι οι εργαζόμενοι στις μεταλλοβιομηχανίες δεν είχαν την διάθεση αλλά ούτε και τις δυνατότητες να αποδώσουν ικανοποιητικά αφού η εργοδοσία είχε πλήρη άγνοια των πραγματικών συνθηκών εργασίας και οι εργατικές αμοιβές ήταν ανεπαρκής. Ο **Taylor** προσπάθησε να δώσει μια θεωρητική προσέγγιση των παραπάνω φαινομένων και αυτό που πρότεινε για να βελτιωθεί η εργοδοτική και εργατική θέση ήταν:

α. Να γίνεται ένας ακριβής συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου για την εξασφάλιση των κατάλληλων κινήσεων και την αποφυγή των περιττών. Απαραίτητη η χρήση αποτελεσματικών μηχανημάτων και εργαλείων.

β. Να ορίζονται πρότυπα εργασίας.

γ. Να γίνεται προγραμματισμός του έργου που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος και να καθορίζεται η αμοιβή ανάλογα με την απόδοσή του.

Σκοπός του Taylor ήταν να εντοπίσει τα ασθενή στοιχεία της παραγωγής και να αναζητήσει τους τρόπους θεραπείας τους. Πίστευε ότι με τον τεχνικό ορθολογισμό είναι δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να βελτιωθεί το επιχειρηματικό κέρδος, οι αποδοχές του εργατικού δυναμικού και ότι με την εφαρμογή των αρχών του θα περιορίζονταν οι συγκρούσεις επιχείρησης και εργαζομένων, θα επιτυγχάνονταν αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων και θα αμειβόταν ανάλογα. Πολλοί χαρακτήρισαν τις απόψεις του ρομαντικές, φιλοσοφικού περιεχομένου, όμως το έργο που άφησε έχει τεράστια σημασία για την Διοίκηση των Επιχειρήσεων παγκοσμίως.

➤ **Fayol Henri**

Ο Γάλλος Fayol (1841-1926) εστίασε στην οργάνωση των ανώτερων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας. Επίσης διαπίστωσε την ομοιότητα που έχουν οι διοικητικές αρχές είτε αφορούν την επιχειρηματική δράση είτε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση (οικογένεια, σχολείο κλπ). Ήταν ο πρώτος που καθόρισε :

A. Τις λειτουργίες της επιχείρησης :

- Οικονομική λειτουργία (διαχείριση κεφαλαίων..)
- Εμπορική λειτουργία (αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές..)
- Τεχνική λειτουργία (παραγωγή..)
- Λογιστική λειτουργία (ισολογισμός, απογραφή, κόστος, στατιστική..)
- Λειτουργία ασφαλείας (υπεράσπιση ατομικών δικαιωμάτων..)
- Διοικητική λειτουργία (διεύθυνση, προγραμματισμός, έλεγχος, ανάλυση αιτιών και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων..)

B. Τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης που κατά τον Fayol περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων :

- Της πρόβλεψης (συγκέντρωση πληροφοριών για έρευνα του μέλλοντος και λήψη μέτρων με αποδοτικότερο μέσο οργάνωσης τα προγράμματα δράσης..)
- Της οργάνωσης (εφόδια όπως κεφάλαιο, α ύλες, ανθρώπινο δυναμικό..)
- Της διεύθυνσης (αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων για καθοδήγηση στην εκτέλεση εργασιών..)
- Του συντονισμού (η τάξη των πράξεων όλων των τμημάτων για το γενικό συμφέρον της επιχείρησης..)
- Του έλεγχου (συνίσταται η επιβεβαίωση ότι όλα έγιναν σύμφωνα με τα προγράμματα που καθορίστηκαν και τις αρχές που θεσπίστηκαν, συνεχής και προληπτικός έλεγχος με σαφή-αποδεκτά πρότυπα..)

➤ **Max Weber και Mayo**

Ο Γερμανός νομικός Max Weber (1864-1920) πίστευε ότι ο ορθολογισμός και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης επιτυγχάνεται με την γραφειοκρατική οργάνωση. Ασχολήθηκε με μια ιερή μορφή εξουσίας την **παραδοσιακή εξουσία**, με την **χαρισματική** που ασκούν ηγετικά χαρισματικά άτομα και την **γραφειοκρατική εξουσία** όπου η λειτουργία του οργανισμού στηρίζεται σε ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Εν αντιθέσει με τον Taylor, ο Mayo (1880-1949) θεωρούσε ότι η κύρια πηγή συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων και ότι η αμοιβή δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που οδηγεί τους εργαζόμενους σε εξαρτημένη εργασία. Κατά τον Mayo κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση

των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο της εργασίας. Όπως έτσι επίσης πίστευε και ο γνωστός βιομήχανος Henry Ford, ο οποίος εφάρμοσε την εβδομάδα εργασίας των πέντε ημερών, καθώς ο «εργαζόμενος είναι συνεργάτης που πρέπει να αμείβεται καλά και να μην εργάζεται εξοντωτικά» (Λαλούμης & Ρούπας, 1996, σ.18-25).

➤ **Duglas Mc Gregor και Rensis Likert**

Ο θεωρητικός και καθηγητής της επιστήμης της Διοίκησης Mc Gregor ήταν ο εμπνευστής της θεωρίας χ και ψ. Η θεωρία χ υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εγωιστές, αδιάφοροι, ανεύθυνοι τότε έτσι θα συμπεριφέρονται, και οι μόνες μέθοδοι διοίκησης σε αυτή την περίπτωση είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος. Αντίθετα, η θεωρία ψ υποστηρίζει ότι όταν αντιμετωπίζονται σαν υπεύθυνοι, σαν άνθρωποι συνεργατικοί που με ευχαρίστηση εργάζονται τότε αυτά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας θα εμφανίσουν και θα διατηρήσουν. Πολλά από τα συμπεράσματά του ήταν βάσιμα παρά τις μετρήσεις και έρευνες που πραγματοποίησαν άλλοι καθηγητές προκειμένου να τα απορρίψουν.

Ο Αμερικανός κοινωνικός επιστήμονας Rensis Likert ανέπτυξε κλίμακες για την μέτρηση της στάσης (κλίμακα Likert)² και εισήγαγε την έννοια της συμμετοχικής διαχείρισης. Στις αρχές της καριέρας του ο Likert αναζήτησε να βρει αποτελεσματικά και συστηματικά μέσα μελέτης των ανθρώπινων στάσεων και των παραγόντων που τις επηρεάζουν. Έπειτα κατεύθυνε τις προσπάθειές του προς τη βελτίωση της διαχείρισης των επιχειρήσεων. Ασχολήθηκε με τα χαρακτηριστικά των ανώτερων διοικητικών στελεχών, ενώ με την θεωρία του εξέφρασε ότι το σύγχρονο εργατικό δυναμικό είχε γίνει πιο ανεξάρτητο και οι διευθυντές που επιβράβευαν την πρωτοβουλία των εργαζομένων και που ενθάρρυναν τη συμβολή τους στις επιχειρηματικές αποφάσεις θα επωφεληθούν από μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας. (By [The Editors of Encyclopaedia Britannica](#) : <https://www.britannica.com/biography/Rensis-Likert> [πρόσβαση 20-09-2021])

² **Κλίμακα Likert** :σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται σε ερωτηματολόγια και έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει τις στάσεις, τις απόψεις ή τις αντιλήψεις των ανθρώπων.
<https://www.britannica.com/topic/Likert-Scale>

1.2 Βασικά χαρακτηριστικά των Τουριστικών επιχειρήσεων

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις κυρίως λόγω των χαρακτηριστικών και της μεταβλητότητας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν. Πιο συγκεκριμένα, όπως υπέδειξε ο Kotler Philip (2000) :

1. Οι υπηρεσίες βασίζονται στον άνθρωπο και διαφοροποιούνται ανάλογα αν αυτές παρέχονται από ανειδίκευτους, ειδικευμένους ή επαγγελματίες υπαλλήλους.
2. Οι περισσότερες απαιτούν την παρουσία του πελάτη, για αυτό ο εργαζόμενος που τις παρέχει πρέπει να συμμερίζεται τις ανάγκες του πελάτη.
3. Οι υπηρεσίες διαφέρουν ανάλογα με την ανάγκη που ικανοποιούν (προσωπική, επαγγελματική, ψυχολογική, αναψυχής...)
4. Το τουριστικό προϊόν έχει υψηλό δείκτη ευαισθησίας αφού διαθέτει τέσσερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν και επηρεάζουν την δράση, το σχεδιασμό marketing και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση.
 - **Την αυλότητα (intangibility).** Τις υπηρεσίες ο πελάτης δε μπορεί να τις δει, να τις γευθεί, να τις αισθανθεί πριν τις αγοράσει και αναζητά αποδείξεις ποιότητας από το χώρο, τα άτομα, το διαφημιστικό υλικό, τα σύμβολα, την τιμή.... Ο υπάλληλος θέλουμε να εργάζεται έτσι ώστε να παρέχεται ποιότητα και να κάνει χειροπιαστό αυτό που είναι άυλο.
 - **Αδυναμία διαχωρισμού (simultaneity).** Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, ενώ η έντονη αλληλεπίδραση εργαζόμενου-πελάτη επηρεάζει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας.
 - **Μεταβλητότητα, ετερογένεια (heterogeneity).** Οι υπηρεσίες εξαρτώνται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, από το ποιός, πότε και που τις προσφέρει. Οι πελάτες αναγνωρίζουν την μεταβλητότητα και ενημερώνονται από άλλους πριν επιλέξουν πάροχο.
 - **Την φθαρτότητα κι αναλωσιμότητα (perishability).** Η ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών παρουσιάζει διακυμάνσεις και αυτό προκαλεί προβλήματα στις επιχειρήσεις καθώς οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται όπως τα αγαθά ή τα παραγόμενα προϊόντα.

Κάθε μοναδικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών οδηγεί σε συγκεκριμένα προβλήματα κι απαιτεί ειδικές στρατηγικές των επιχειρήσεων για την αντιμετώπισή τους (βλέπε πίνακα 1.2). Οι επιχειρήσεις αναλογιζόμενες τα παραπάνω ελέγχουν την ποιότητα των υπηρεσιών **πρώτον**, επενδύοντας σε καλή επιλογή προσωπικού προσφέροντας του εκπαίδευση και κίνητρα **δεύτερον**, προχωρώντας στην τυποποίηση της διαδικασίας προσφοράς της υπηρεσίας μέσω πολιτικών για τον εντοπισμό των κενών και **τρίτον**, διεξάγουν έρευνες και παρακολουθούν την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων μέσα από συστήματα αξιολογήσεων, υποδείξεων και παραπόνων ώστε να διορθωθούν λάθη ή να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

Πίνακας 1.2 : Προτεινόμενες στρατηγικές για προβλήματα που προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών

Unique Service Features	Marketing Strategies to Solve Problems	References Citing Strategies
Intangibility	1. Stress tangible cues.	Berry (1980), Booms and Bitner (1982), George and Berry (1981), Shostack (1977a)
	2. Use personal sources more than nonpersonal sources.	Donnelly (1980), Johnson (1969)
	3. Simulate or stimulate word-of-mouth communications.	Davis, Gultinan, and Jones (1979), George and Berry (1981)
	4. Create strong organizational image.	Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas (1978), Uhl and Upah (1980)
	5. Use cost accounting to help set prices.	Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978)
	6. Engage in post-purchase communications.	Bessom and Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)
Inseparability	1. Emphasize selection and training of public contact personnel.	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)
	2. Manage consumers.	Lovelock (1981)
	3. Use multisite locations.	Carman and Langeard (1980), Langeard et al. (1981), Upah (1980)
Heterogeneity	1. Industrialize service. ^a	Levitt (1972, 1976)
	2. Customize service.	Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser and Arbeit (1978)
Perishability	1. Use strategies to cope with fluctuating demand.	Lovelock (1981)
	2. Make simultaneous adjustments in demand and capacity to achieve a closer match between the two.	Sasser (1976)

^aLevitt suggests specific techniques to substitute organized preplanned systems for individual service operations (e.g., a travel agency could offer prepackaged vacation tours to obviate the need for the selling, tailoring, and haggling involved in customization). This strategy is the opposite of customization.

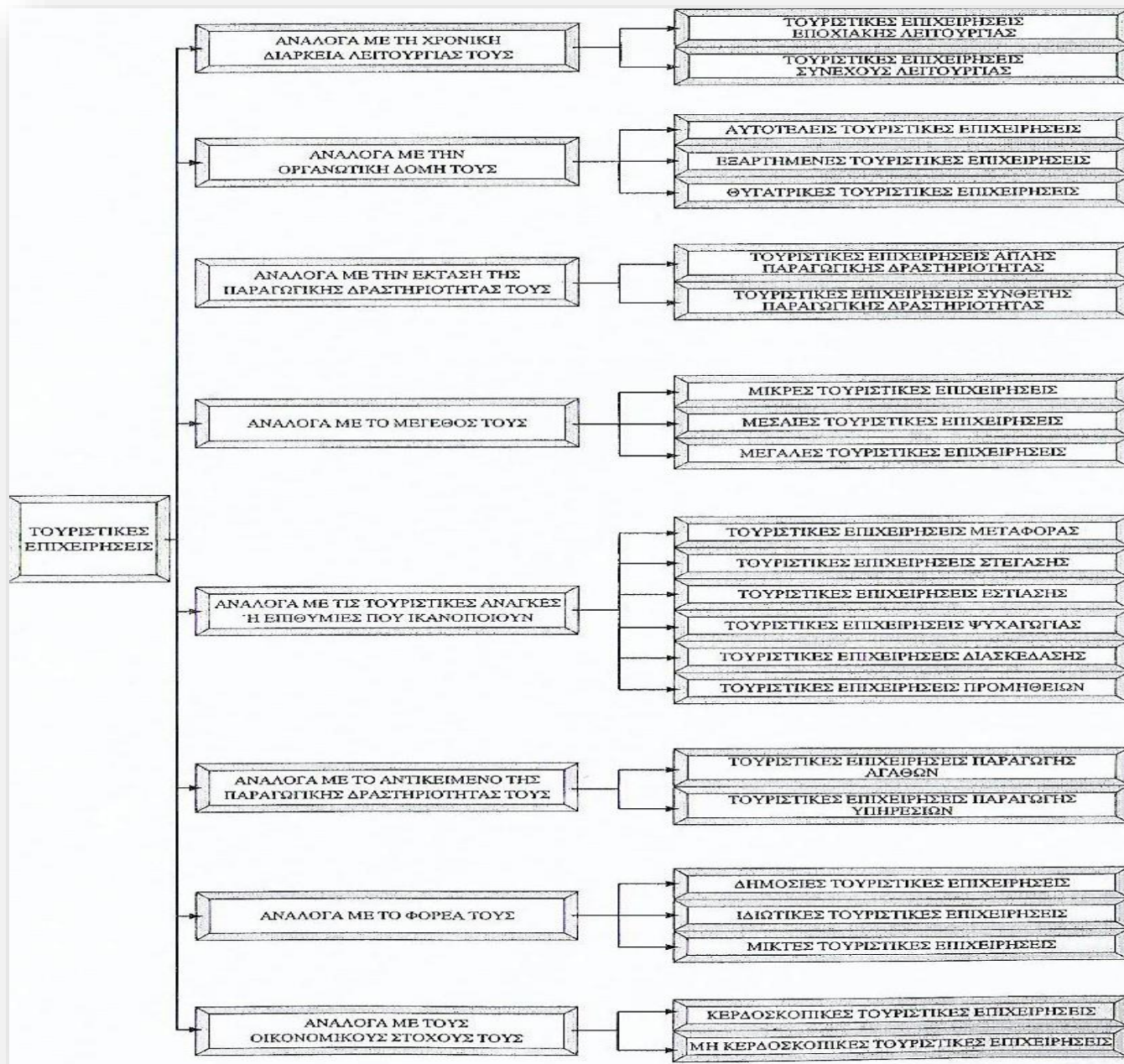
(Zeithaml, V. Parasuraman, A. & Berry, LL. (1985)

1.2.1 Είδη και οργανωτική δομή των επιχειρήσεων του Τουριστικού κλάδου

Οι τουριστικές επιχειρήσεις ελέγχουν, κινούν και εξειδικεύονται στην παραγωγή, διακίνηση και διάθεση των τουριστικών προϊόντων για την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών των ανθρώπων. Διακρίνονται βάση κριτηρίων (Διάγραμμα 1.3) που σχετίζονται με την διάρκεια λειτουργίας, το μέγεθος, την οργανωτική δομή τους, το αντικείμενο, την έκταση της παραγωγικής δραστηριότητάς τους, το είδος των τουριστικών αναγκών που ικανοποιούν κλπ. (Ηγουμενάκης, 2007, σ.180-189).

Στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου συνέβαλε, η επέκταση των πτήσεων των αεροπορικών εταιριών σε πολλές περιοχές του κόσμου και η ανάπτυξη συστημάτων κρατήσεων (Global, Galileo, Sabre..) άμεσης σύνδεσης εταιριών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς, εταιριών μεταφορών, γενικών τουριστικών γραφείων, tour operators και ξενοδοχειακών αλυσίδων όπου επέτρεψε την μεταξύ τους συνένωση και συνεργασία (Κοκκώσης & Τσάρτας, 2001).

Διάγραμμα 1.3 : Διακρίσεις τουριστικών επιχειρήσεων βάση κριτηρίων



Πηγή : "Τουριστική Οικονομία" Ηγουμενάκης., 2007, 4^ο κεφ. σελ.180

Το πλήθος των τμημάτων των τουριστικών επιχειρήσεων είναι μεγάλο και εξίσου οι κατηγορίες των θέσεων του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν. Για να γίνουν κατανοητά η οργάνωση και ο συντονισμός που απαιτούνται καθώς και οι ιδιαιτερότητές τους, θα προχωρήσουμε σε μια σύντομη περιγραφή των ειδών και της οργανωσιακής δομής αυτών των επιχειρήσεων. Περιοριζόμαστε σε δύο μόνο κατηγορίες για να πάρουμε μία ιδέα προκειμένου να μην επεκταθούμε πέρα από το θέμα της παρούσας εργασίας μας.

A. Δομή οργάνωσης του προσωπικού μιας Ξενοδοχειακής μονάδας

Η γεωγραφική και συστηματική οριζόντια επέκταση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ήταν εμφανής μετά το 1970. Αρκεί να δούμε το οργανόγραμμα μιας μεγάλης Ξενοδοχειακής μονάδας για να αντιληφθούμε το μέγεθός της, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι. Η κάθε θέση προϋποθέτει γνώσεις και προσόντα για να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητες που καλούνται να αναλάβουν στο τμήμα στο οποίο ανήκουν. Μερικά τμήματα ενός ξενοδοχειακού οργανισμού συνοψίζονται στα παρακάτω (Λαλούμης και Ρούπας, 1996) :

- 1) Η Διεύθυνση, υπεύθυνη επιχειρηματικής πολιτικής και επίτευξης στόχων.
- 2) Το Λογιστήριο, υπεύθυνο για τους λογαριασμούς και τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων, πληρωμών κλπ..
- 3) Τμήμα ελέγχου με αρμοδιότητες σημαντικές που επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.
- 4) Το Τμήμα πωλήσεων όπου επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και στοχεύει στην μέγιστη πληρότητα στις μέγιστες τιμές.
- 5) Τμήμα προμηθειών που προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με το 'budget' του ξενοδοχείου και ελέγχει τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων.
- 6) Δημοσίων σχέσεων. Ο υπεύθυνος Δημοσίων σχέσεων είναι ο προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας, εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών γι' αυτό πρέπει να διαθέτει πλατιά μόρφωση για την άριστη υποδοχή και την διατήρηση της φήμης του ξενοδοχείου.
- 7) Η Υποδοχή. Ο υπάλληλος σε αυτό το τμήμα θα πρέπει να είναι γνώστης ξένων γλωσσών, οργανωτικός για τον περιορισμό των λαθών αλλά κυρίως να εξασφαλίζει άριστη εξυπηρέτηση αφού έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη.
- 8) Όροφοι. Η προϊσταμένη ορόφων φροντίζει για την συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα υπόλοιπα τμήματα ενώ σκοπός της είναι η επίτευξη όσο δυνατόν μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων.
- 9) Λινοθήκη-πλυντήριο-σιδερωτήριο. Η προϊσταμένη εδώ φροντίζει για την επάρκεια των λινών και συμμετέχει σε τακτικές απογραφές. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας.

- 10) Εστιατόριο-κουζίνα. Γνώστης δημοσίων σχέσεων, επαγγελματίας με φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά είναι μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας *maitre*. Γνώστης των τροφίμων, των προτύπων, των αγορανομικών διατάξεων, της παρασκευής συνταγών για μια ποιοτική και άριστη παρουσίαση ενός πιάτου είναι μερικά από τα στοιχεία του *μάγειρα*.
- 11) Γενική και τεχνική συντήρηση-ασφάλεια. Αυτό το τμήμα απαιτεί τεχνικές γνώσεις και φέρει ευθύνη για την συντήρηση, επισκευή εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας. Ως προς την ασφάλεια προσλαμβάνονται ειδικοί υπάλληλοι για την πρόληψη και αντιμετώπιση κάθε εσωτερικού και εξωτερικού κινδύνου (π.χ πυρασφάλεια).

B. Δομή οργάνωσης Ταξιδιωτικών πρακτορείων /Τουριστικών γραφείων

Τα τουριστικά γραφεία είναι νόμιμες οργανωμένες επιχειρήσεις που πωλούν τουριστικές υπηρεσίες για λογαριασμό τρίτων, δηλαδή λειτουργούν ως μεσολαβητές μεταξύ παροχών-προμηθευτών και πελατών-ταξιδιωτών αποκομίζοντας οφέλη υπό μορφή προμήθειας. Είναι εγκατεστημένα στις χώρες από τις οποίες αντλούν την πελατεία τους και έχουν υποκαταστήματα ή ειδικούς συνεργάτες σε τουριστικούς προορισμούς. Ανάλογα με την νομική τους υπόσταση και την δραστηριότητά τους διακρίνονται σε (Παπαγεωργίου Ν. Αθηνά, 2003,σ.21-25) :

- ❖ Τουριστικά γραφεία γενικού τουρισμού και γραφεία εσωτερικού τουρισμού (βάση νόμου)
- ❖ Γραφεία IATA ή non IATA (βάση έκδοσης αεροπορικών εισιτηρίων)
- ❖ Γραφεία εισερχόμενου ή εξερχόμενου τουρισμού (incoming - out coming, βάση επαγγελματικής δραστηριότητας)
- ❖ Γραφεία επιχειρηματικού τουρισμού και εναλλακτικού τουρισμού
- ❖ Τουριστικά γραφεία Franchised ή διαδικτυακά τουριστικά γραφεία

Μέρος των εργαζομένων τους μπορεί να παρουσιάζει και μια γεωγραφική κινητικότητα ανάλογα με τον τύπο εξυπηρέτησης που προσφέρει το τουριστικό γραφείο και τα υποκαταστήματα που διαθέτει. Τα βασικότερα τμήματα λειτουργίας τους (βλέπε οργανόγραμμα σχεδιαγράμματος 1.4) είναι (Λαλούμης και Ρούπας, 1996) :

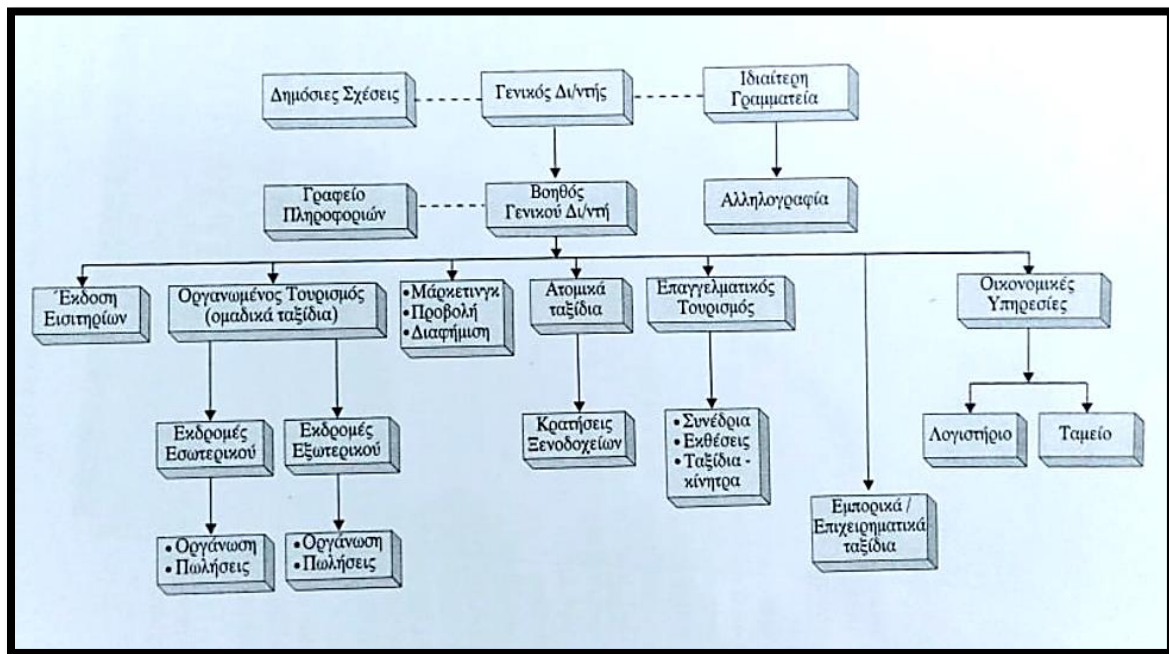
1. Η Διεύθυνση, με αρμοδιότητες σε θέματα πολιτικής του προσωπικού και υψηλού έλεγχου της επιχείρησης. Εφαρμόζει στρατηγικές μελετώντας το περιβάλλον της επιχείρησης, τις ευκαιρίες της αγοράς, τον ανταγωνισμό ενώ διατηρεί στενές συνεργασίες με προμηθευτές και κρατικούς μηχανισμούς.

2. Ο Υποδιευθυντής που απασχολείται με τα εσωτερικά θέματα του πρακτορείου και υπεύθυνος τήρησης της πολιτικής της Διεύθυνσης. Βοηθάει στην επιλογή ικανών στελεχών, στην παροχή κινήτρων, παρακολουθεί την τουριστική αγορά και εκπροσωπεί την επιχείρηση.

3. Το τμήμα λογιστηρίου και οικονομικών υπηρεσιών που παρακολουθεί και ελέγχει τα οικονομικά δεδομένα, κάνει προϋπολογισμούς, απολογισμούς και διαμορφώνει την πολιτική πληρωμής των προμηθευτών του γραφείου τουρισμού.

4. Τμήμα κρατήσεων κι εισιτηρίων για την οργάνωση ατομικών και ομαδικών ταξιδιών. Ο υπεύθυνος έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και του οργανώνει το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό που αυτός επιθυμεί, επικοινωνεί με τους συνεργάτες και εξασφαλίζει μέσα μεταφοράς, κράτηση δωματίου, ξεναγήσεις και κάθε δυνατή εξυπηρέτηση. Παρομοίως, ο υπάλληλος που οργανώνει ομαδικά ταξίδια, μεριμνά για τουριστικά πακέτα διαρκής, μερικής ανακύκλωσης ή περιπτωσιακά³ και φροντίζει να είναι ελκυστικά, οικονομικών ναύλων και να περιέχουν εκτός από διαμονή, μεταφορικά και επιπλέον τουριστικές υπηρεσίες όπως επισκέψεις σε μουσεία, μνημεία, ξεχωριστά αξιοθέατα κλπ.

Σχεδιάγραμμα 1.4 : Οργανόγραμμα μεγάλου τουριστικού γραφείου



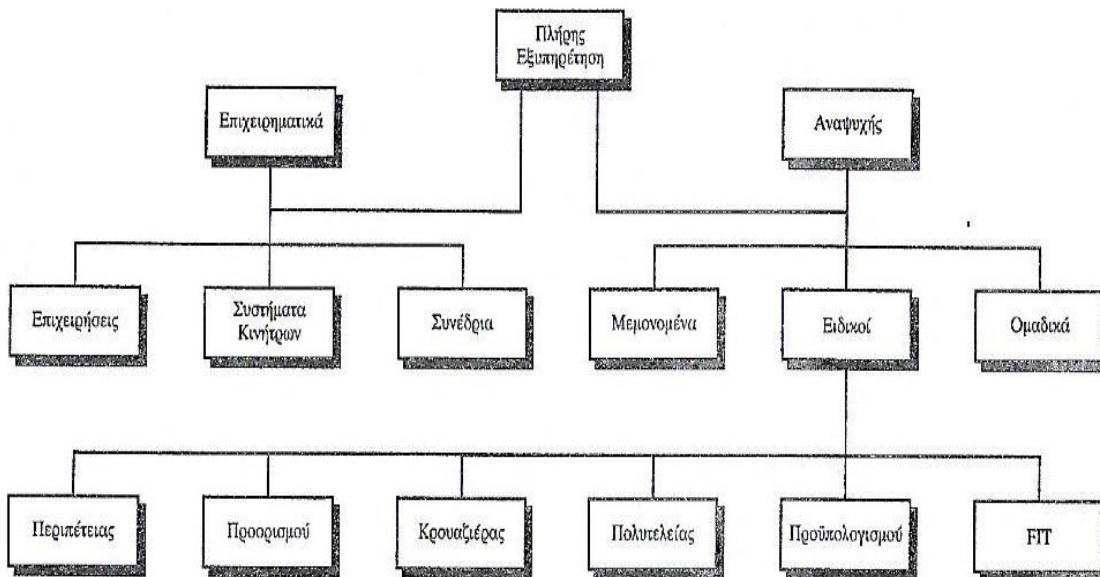
Πηγή: Χυτήρης Λ. "Τουριστικά γραφεία", 1995

³Τα διαρκή: προσφέρονται επαναληπτικά για την διάρκεια μιας τουριστικής περιόδου. Τα μερικής ανακύκλωσης: προσφορά ίδιου πακέτου για λίγες ημερομηνίες. Τα περιπτωσιακά: προσφέρονται άπαξ.

Υπάρχουν τρεις τρόποι κατάταξης των τουριστικών πρακτορείων : α. από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στο πρακτορείο (πχ κρουαζιέρες και ομαδικά πακέτα ταξιδιών) β. από το μέγεθός τους (ετήσιες πωλήσεις/αριθμός εργαζομένων) γ. από την ηλικία του πρακτορείου. Η εικόνα 1.5 δείχνει τις διαφορετικές κατευθύνσεις πωλήσεων που μπορεί να έχει ένα τουριστικό πρακτορείο. Αρκετοί συνδυάζουν και τις τρεις κατηγορίες. Η βιομηχανία τα χωρίζει σε αυτά που απευθύνονται σε επιχειρηματίες και αυτά που απευθύνονται σε τουρίστες, στα μεγάλα ή στα μικρά πρακτορεία (Gerald Fuller, 1997). Απαιτούνται πολλές προϋποθέσεις για επιτυχή, επικερδή και αποτελεσματική λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης όπως είναι του ταξιδιωτικού πρακτορείου. Σημαντικός αποτελεί ο σχεδιασμός της επιλογής και στελέχωσης του προσωπικού, της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του, καθώς και της αξιολόγησης της απόδοσής του.

Εικόνα 1.5 : Κατηγορίες ταξιδιωτικών πρακτορείων βάση παροχής υπηρεσιών

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΙΩΝ
ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ**



Πηγή: Gerald Fuller, 1997 σελ.17

1.2.2 Σκοπός λειτουργίας της Τουριστικής επιχείρησης και το ευαίσθητο περιβάλλον της

Κάθε Τουριστική επιχείρηση που δημιουργείται επιδιώκει κάποιο αποτέλεσμα, κάποιο σκοπό που για την πραγματοποίησή του θέτει στην οργάνωση και στα μέλη στόχους. Στο βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της επιχείρησης είναι σαφείς και γνωστοί στους εργαζόμενους είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της (Κολτσιδόπουλος, 2001,σ.100-103). Σχετικό ερώτημα γνώσης του σκοπού και οράματος της επιχείρησης που εργάζονται τα μέλη, τίθεται στην έρευνα της παρούσας εργασίας τα αποτελέσματα της οποίας αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο (5.3.1)...

Οι σκοποί εκφράζουν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό κατάλυμα μπορεί να έχει 'γενικό' σκοπό να εξυπηρετεί άμεσα και να διαθέτει υψηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες ενώ ένα τουριστικό πρακτορείο μπορεί να έχει πιο 'συγκεκριμένους, λειτουργικούς' στόχους όπως πχ να κάνει 25.000 κρατήσεις τον μήνα. Οι λειτουργικοί στόχοι χρησιμοποιούνται για εκτίμηση των αναγκών του προσωπικού και σαν κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας μεμονωμένα των εργαζομένων λόγω χάρη, ο υπεύθυνος προμηθειών ενός ξενοδοχείου έχει στόχο την φετινή σεζόν να μειώσει το κόστος προμηθειών αναλώσιμων ανά διαμονή αυξάνοντας το κέρδος της εταιρείας (Λαλούμης-Ρούπας,1996). Όταν όμως ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων τότε οι συγκρούσεις και τα προβλήματα είναι ορατά. Οι σκοποί, για τους οποίους εργάζεται κάποιος διαμορφώνουν την συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας του και μπορεί να είναι περισσότεροι του ενός (χρηματική αμοιβή, εξέλιξη, επαγγελματική επιτυχία, κοινωνικές συναναστροφές..κλπ). Όταν μάλιστα επιτυγχάνονται, ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος, ευχαριστημένος και συνεχίζει να εργάζεται παραγωγικά.

Στη σημερινή μεταβαλλόμενη εποχή, η αναπροσαρμογή των τουριστικών επιχειρήσεων απέναντι στο περιβάλλον είναι αναγκαία. Οι προτιμήσεις των τουριστών συνεχώς αλλάζουν, οι τιμές των μεταφορικών μέσων τροποποιούνται, δημιουργούνται νέες τουριστικές υποδομές και τοποθεσίες ενώ οι αλλαγές στο ευρύτερο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (κοινωνικό-οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, δημογραφικό, οικολογικό..) επηρεάζουν εκτός από τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους σε αυτές, για αυτό οι Τουριστικές επιχειρήσεις ποτέ δεν εφησυχάζονται.

Ανοικτά συστήματα χαρακτηρίζονται οι τουριστικές επιχειρήσεις, διότι ανταλλάσσουν συνεχώς πληροφορίες, υπηρεσίες και υλικά με το περιβάλλον. Συγκεκριμένα, προμηθεύονται πρώτες ύλες, εργαζόμενους από το περιβάλλον, δέχονται πελάτες από το περιβάλλον και το κυριότερο είναι πολύ ευαίσθητες από τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Αρκεί μια τρομοκρατική ενέργεια, μια πανδημία ή ένας μεγάλος σεισμός για να μειώσει ακόμα και να πλήξει την τουριστική κίνηση μιας περιοχής.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι οργανισμοί διοικούνται με τον ίδιο περίπου τρόπο, με το παραδοσιακό στυλ management από την δεκαετία του '60 έως σήμερα, και παρά τις νομοθετικές, οργανωτικές, τεχνολογικές αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί η σημερινή εικόνα που παρατηρείται είναι περικοπές προσωπικού, εποχικό προσωπικό, συγχωνεύσεις τμημάτων, επιπρόσθετα καθήκοντα για τους εναπομείναντες υπαλλήλους και σε αρκετές περιπτώσεις φθινό προσωπικό που επιφέρει μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ίσως, η κρίση που έχει προκαλέσει η πανδημία και τα τελευταία φυσικά φαινόμενα μπορούν να συμβάλλουν σε 'ξεκαθάρισμα' των επιχειρήσεων και όσες επιβιώσουν να αντιμετωπίσουν την κρίση σαν ευκαιρία για ριζικές αλλαγές στην τουριστική επιχειρησιακή ζωή. Άλλωστε ο όγκος των γνώσεων και οι άπειρες δυνατότητες πρόσβασης σε αυτές σήμερα, αποτελούν οδικό χάρτη (όπως ο αντίστοιχος των 14 σημείων του Deming⁴) για την υλοποίηση των αλλαγών του οργανισμού.

1.3 Η διοίκηση και τα τέσσερα στάδια του Management

Πολλές επιχειρήσεις διοικούνται με το ίδιο στυλ διοίκησης. Η επικρατούσα προσέγγιση είναι η παραδοσιακή μέθοδος management και οι επιχειρήσεις που διοικούνται με αυτήν την μέθοδο βρίσκονται στο πρώτο στάδιο του Management ολικής ποιότητας (Total quality management TQM). Για να γίνει όμως περισσότερο κατανοητή η έννοια της διοίκησης θα αναλύσουμε παρακάτω συνοπτικά τα τέσσερα στάδια του management, βασικά στάδια βελτίωσης για επιδόσεις που καταξιώνουν την επιχείρηση ως προς την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων που μας ενδιαφέρει στην παρούσα εργασία μας.

A. Το παραδοσιακό στάδιο

Το παραδοσιακό στυλ management προέρχεται από ανθρώπους όπως ο Βέμπερ, ο Δαρβίνος, ο Σκίνερ, ο Τέιλορ και ο Φαγιόλ. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με την παραδοσιακή μέθοδο management, η οποία θεμελιώνεται σε συγκεκριμένες αρχές όπως ότι :

- a. Ο επενδυτής έχει πάρει οικονομικό ρίσκο και αναμένει αξιόλογη απόδοση.
- b. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι καλύτερη όταν υφίσταται σχεδόν καθολική οργανωτική δομή της πυραμίδας και το ποιοτικό management επιτυγχάνεται όταν εφαρμόζεται η ιεραρχική κατανομή της εργασίας, το αδιαίρετο των εντολών και ο έλεγχος ευθυνών κι αρμοδιοτήτων κλπ.

⁴ **William Edwards Deming** (1900-1993): Αμερικανός μηχανικός, στατιστικός, καθηγητής, συγγραφέας και σύμβουλος διαχείρισης. Βλέπε περισσότερα <https://docplayer.gr/11565295-I-filosofia-toy-deming.html>

- c. Επικρατούν βασικές αρχές της οικονομίας και ενισχύεται ο ανταγωνισμός, ο οποίος βγάζει τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων.
- d. Η δουλειά και το έργο εκτελείται καλύτερα όταν έχουν δοθεί κίνητρα στους υπαλλήλους κάθε επιπέδου.

Το πρότυπο κινήτρων που διαμορφώθηκε στις αρχές του αιώνα μας από τον πατέρα της επιστήμης της συμπεριφοράς, Τζον Ουότσον είναι ότι κάθε συμπεριφορά καθορίζεται από ειδικούς παράγοντες και συγκεκριμένα από «αμοιβές και τιμωρίες». Αυτός ο συνδυασμός προέρχεται από την πεποίθηση των παραδοσιακών managers ότι οι άνθρωποι δεν αρέσκονται στην εργασία και δε θα δούλευαν αν δεν ήταν υποχρεωμένοι, αν δεν είχαν ανάγκη τα χρήματα. Για αυτό καθήκον τους είναι να παρακινούν, να επηρεάζουν, να ελέγχουν και να χειραγωγούν τους εργαζόμενους προς την εργασία με μέσω παρακίνησης την πληρωμή. Έτσι καθιερώνονται προγράμματα παρακίνησης, αμοιβών και έκτακτων επιδομάτων που υπενθυμίζουν στα στελέχη το βραβείο που τους περιμένει εάν πετύχουν τον στόχο τους και τους 'υποχρεώνουν' να δουλεύουν σκληρά για την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Επιπλέον, εφαρμόζουν το management στόχων, χρησιμοποιώντας ως κίνητρο τις έκτακτες χρηματικές αμοιβές. Από την άλλη ακολουθεί η τιμωρία αν ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στα προσδοκώμενα με την μορφή επίπληξης, παρακράτησης μισθού μέχρι και απόλυσης. Αυτό που στην ουσία εφαρμόζουν είναι να κάνουν αυτό που έχουν διδαχτεί, μια διοικητική λειτουργία με την εξής μορφή: προγραμματισμό, οργάνωση, εύρεση προσωπικού, διεύθυνση και έλεγχο αγνοώντας τις εξωτερικές και εσωτερικές αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν στον οργανισμό (Charles n. Weaver, 1995).

Σύγχρονοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι το στυλ παραδοσιακού management αποτελεί φραγμό στην βελτίωση και πρέπει να αλλάξει προκειμένου οι επιχειρήσεις να αγωνιστούν για το 'βραβείο ποιότητας' και σήμερα όλο και περισσότεροι διευθύνοντες managers κατανοούν την ανάγκη αυτή. Υπάρχουν αποδείξεις ότι αυτά τα μέσα είναι εντελώς λάθος στους χώρους της εργασίας και ότι επιτυγχάνεται μόνο προσωρινή συμμόρφωση.

B. Το στάδιο πελατειακής αντίληψης

Βασικό σημείο του σταδίου αυτού είναι πως η επιχείρηση μαθαίνει ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν «πελάτες» και διακρίνονται σε εξωτερικούς (πχ τουριστικοί πελάτες διαφόρων κατηγοριών) και σε εσωτερικούς πελάτες, οι οποίοι είναι τα μέλη της εταιρείας που έπονται στην ροή των διαφόρων διατμηματικών διεργασιών. Η σημαντικότητα της γνώσης των αναγκών των πελατών είναι καίρια για την εξέλιξή της. Στο στάδιο της πελατειακής αντίληψης το προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει να μάθει με συστηματικό τρόπο ποιοι είναι οι πελάτες του, τι είναι αυτό που ακριβώς θέλουν και προσδοκούν. Η ικανοποίηση των πελατών είναι αυτή που θα ορίσει την ποιότητα και θα καθορίσει την επιβίωση του οργανισμού.

Οι απαρχές της βασικής αυτής θεωρίας για την προσανατολισμένη προς τους πελάτες ποιότητα οφείλονται σε πολλούς στοχαστές όπως ο Deming και ο Juran. Υπάρχουν επιχειρήσεις που εξαιτίας κάποιου γεγονότος που κλονίστηκε η οικονομική τους υπόσταση, άλλαξαν τις παραδοσιακές μεθόδους τους και στράφηκαν στο στάδιο της πελατειακής αντίληψης. Οι μετρήσεις πλέον δεν περιορίζονται στα έσοδα και έξοδα αλλά σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών αφού οι πελάτες αποτελούν την πηγή των πωλήσεων.

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι αναζητούν στοιχεία σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών και με την βοήθεια σύμβουλων marketing ορίζουν το πλαίσιο της έρευνας για την συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών και την υλοποίηση διορθωτικών κινήσεων. Το θετικό του σταδίου πελατειακής αντίληψης είναι ότι αρχίζουν όλοι προϊστάμενοι και υφιστάμενοι να καταλαβαίνουν ότι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών δεν είναι υπόθεση περαστική για την αντιμετώπιση μιας κρίσης αλλά είναι ζήτημα επιβίωσης. Όταν οι πελάτες δεν μένουν ευχαριστημένοι ο τουριστικός οργανισμός θα χρεοκοπήσει και οι εργαζόμενοι θα χάσουν τις δουλειές τους (Charles n. Weaver, 1995). Η κατανόηση των παραπάνω παραδοχών είναι το πρώτο βήμα για την εξασφάλιση εννοιών όπως της ανάπτυξης, της εξέλιξης, της απόδοσης και των ποιοτικών παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών.

Το αρνητικό του σταδίου αφορά παρενέργειες που εισπράττει το προσωπικό. Στο στάδιο πελατειακής αντίληψης οι εργαζόμενοι υφίστανται πιεστική και πολλές φορές άσχημη αντιμετώπιση από μέρους της διοίκησης η οποία τους αποδίδει την ευθύνη για τα προβλήματα της εξυπηρέτησης πελατών από την ανεπαρκή προσπάθεια τους να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Αρκετές είναι οι περιπτώσεις μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων που συλλέγουν πληροφορίες και τυχόν παράπονα από τους πελάτες διαμονής τους και κοινοποιούν στους υπαλλήλους τους μόνο τα αρνητικά αποτελέσματα των ερευνών τους, για να καταπιέσουν τους υπευθύνους στο όνομα της βελτιωμένης εξυπηρέτησης της πελατείας. Με αυτόν τον τρόπο προτρέπει τους εργαζόμενους να βελτιωθούν χωρίς όμως να μεριμνά η ίδια η επιχείρηση για αυτό (πχ εκπαιδύοντας τους) αλλά επιλέγει την επίπληξη, τον αυστηρό έλεγχο, την υπό παρατήρηση, την τιμωρία ή ακόμα και την απόλυση θεωρώντας ότι έτσι θέτει διορθωτικές κινήσεις.

Στην ουσία οι έρευνες πελατών δείχνουν ότι στον τουριστικό οργανισμό που έκλεισαν το τουριστικό πακέτο τους δεν πήραν αυτό που περίμεναν, και τίθεται εδώ το ερώτημα μήπως αν γινόταν και μια εσωτερική έρευνα εντός της επιχείρησης το ίδιο αποτέλεσμα θα έδειχνε και για τους εσωτερικούς πελάτες; Μήπως ούτε οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυτά που αξίζουν ή προσδοκούν από την εργασία τους; Η αντίδραση είναι αλυσιδωτή και ο Διευθύνων σύμβουλος συνειδητοποιεί ότι οι καθυστερήσεις και τα προβλήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών οφείλονται στην πράξη σε ελαττώματα της λειτουργικής διεργασίας. Αντιλαμβάνεται την ανάγκη βελτίωσης των διεργασιών όλων των τμημάτων του τουριστικού οργανισμού.

Γ. Στάδιο βελτίωσης διεργασιών

Η εξοικείωση και η μελέτη των οριζόντιων διεργασιών από τον προϊστάμενο ή Διευθύνων Σύμβουλο συμβάλλει στην αναγνώριση των κενών και της κακής κατάστασης τους, στην αναζήτηση της αιτίας του προβλήματος και στην ανάλογη διοικητική επέμβαση. Η μετάβαση σε αυτό το στάδιο προϋποθέτει αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης και των μελών της, νέα οργάνωση, νέα διοίκηση των δραστηριοτήτων, μετακινήσεις ανθρώπινου δυναμικού σε ομάδες βελτίωσης, προγράμματα εκπαίδευσης κλπ. Το σημαντικό πέρα από το να γνωρίζει η επιχείρηση τι θέλει η πελατεία είναι να μπορεί να παράγει υπηρεσίες που ανταποκρίνεται σε αυτό που θέλει, που σημαίνει συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των οριζόντιων διατμηματικών διεργασιών. Τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει στην πορεία αφορούν την στάση κυρίως του κάθε υπαλλήλου:

- 1) Υπάλληλος κυρίως ανταγωνιστικός που δεν έχει μάθει να συνεργάζεται με όλα τα τμήματα για την βελτίωση της επιχείρησης. Συνήθως κρατάει απόσταση, εργάζεται για τον εαυτό του και προκαλεί εμπόδια στην προσπάθεια της επιχείρησης για νέες παρακινήσεις και αλλαγές. Είναι προσανατολισμένος στις επιβραβεύσεις και αμοιβές παραγωγικότητας που καθιερώνει η διοίκηση.
- 2) Ο παραδοσιακός υπάλληλος ο οποίος είναι απρόθυμος για την οποιαδήποτε αλλαγή που μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο εργασίας του (δημιούργημα του παραδοσιακού στυλ management). Θα λέγαμε ότι επιλέγει μια τεχνική επιβίωσης, άμυνας θεωρώντας ότι οι πιο ασφαλείς τρόποι είναι οι παλιοί.
- 3) Ο κατευθυνόμενος, ο εξαρτημένος υπάλληλος που δεν παίρνει καμιά πρωτοβουλία και περιμένει οδηγίες τι πρέπει να κάνει. Έτσι έμαθε από τις σχολές του ή από προηγούμενες δουλειές του, εφαρμόζοντας τις αρχές της εξουσίας και το αδιαίρετο των εντολών (το αφεντικό πληρώνει, αυτό θα πει πως θα εκτελείς την εργασία σου).
- 4) Και ο υπάλληλος με την αγχωτική συμπεριφορά που κατά την εκτέλεση κάθε έργου του αναζητά πληροφορίες ανάδρασης για να επιβεβαιώσει πόσο καλά τα πήγε. Είναι υπέρ των στόχων, των αξιολογήσεων απόδοσης κλπ.

Η αλήθεια είναι ότι μια από τις ανάγκες των εργαζομένων είναι να πληροφορούνται για τα αποτελέσματα της εργασίας τους και όταν αυτή ικανοποιείται οι ομάδες βελτίωσης έχουν επιτυχία. Λόγοι που επιβάλλουν την συνεχή βελτίωση των λειτουργικών διεργασιών :

1. Η αστάθεια των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών. Τα εξαγόμενα από τις διεργασίες πρέπει να μεταβάλλονται αφού συνεχώς μεταβάλλονται οι ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης.

2. Η εμφάνιση των νέων τεχνολογιών αναγκάζει την επιχείρηση να τις υιοθετεί στις διεργασίες της, προκειμένου να παραμείνει στην αγορά.
3. Κάθε μεταβολή στα εξαγόμενα των προμηθευτών επιβάλλει μεταβολή στις διεργασίες των πελατών.

Δ. Το τέταρτο στάδιο της καινοτομίας

Η πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων λειτουργεί εποχιακά και λόγω των χαρακτηριστικών των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών επιζητούν κάθε σεζόν εργαζόμενους που θα εκτελούν εργασίες αποδοτικές και με μικρότερο κόστος. Αφού αποδεχτεί ο τουριστικός οργανισμός την σημαντικότητα της ικανοποίησης των πελατών και κατανοήσει την ανάγκη για βελτίωση των διεργασιών το στάδιο της καινοτομίας κερδίζει το ενδιαφέρον του αναζητώντας πρωτότυπες καινοτομίες σε υπηρεσίες και προϊόντα που γίνονται με συστηματικό και προβλέψιμο τρόπο.

Οι πελάτες έχουν συνεχώς νέες ανάγκες, εκφράζουν την προθυμία τους να αγοράσουν νέα προϊόντα που θα κάνουν καλύτερες τις διακοπές τους ή παραπονιούνται για καθυστερήσεις, ελλείψεις, πρόωρη φθορά προϊόντων, ελαττωματικές παροχές και όλα αυτά αποτελούν πληροφορίες ανάδρασης από τα τμήματα των τουριστικών επιχειρήσεων και ευκαιρίες για βελτίωση. Σκοπός της επιχείρησης είναι να παραμείνει στην αγορά και να διατηρήσει τους πελάτες της, οπότε συνεχώς πρέπει να αναζητεί νέες υπηρεσίες που θα κάνουν την ζωή του πελάτη καλύτερη, που σημαίνει ότι θα πρέπει να καινοτομήσει. Οι καινοτομίες προϋποθέτουν πληροφορίες και γνώσεις των αναγκών των πελατών και των λειτουργιών της επιχείρησης (Charles n. Weaver, 1995).

1.4 Στρατηγικές Επιχειρήσεων παροχής Τουριστικών υπηρεσιών

Πρωταρχικός σκοπός όλων των τουριστικών οργανισμών της τουριστικής βιομηχανίας είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο σύγχρονος πελάτης περιμένει ποιότητα και δεν επιθυμεί να ικανοποιηθεί με κάτι λιγότερο από αυτό που προσδοκά. Μια επιχείρηση για να προσελκύσει, να διατηρήσει τους πελάτες εφαρμόζει στρατηγικές για να εξασφαλίσει σταθερό επίπεδο λειτουργίας. Ο διευθυντής και το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις να ανταποκριθούν για την διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης.

Προκειμένου να παρέχουμε ποιοτική εξυπηρέτηση είναι απαραίτητο να σχεδιάζονται συστήματα και διαδικασίες ώστε με την λειτουργία τους να καλύπτονται οι ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών των τουριστικών επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί αυτό ένας οργανισμός θα πρέπει να εστιάζει στους πόρους που διαθέτει, στο εργατικό δυναμικό και στον πελάτη, να καθοδηγείται από αυτά και να εφαρμόζει ευέλικτα προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, προσδοκώντας την μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξή τους.

Στη σημερινή μεταβαλλόμενη εποχή οι επιχειρήσεις αγωνίζονται σκληρά για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες έτσι ώστε να εκπληρώνουν τις υποσχέσεις τους αλλά και να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών τους. Οι τουριστικές υπηρεσίες μπορούν να αξιολογηθούν σύμφωνα με την σπουδαιότητά τους για τον πελάτη και την απόδοση της εταιρείας για τον εντοπισμό των απαιτούμενων ενεργειών.

Αρχικά, οι μέθοδοι στρατηγικής που ακολουθούν, στηρίζονται στα 4P (product, promotion, price, place), στον ανθρώπινο παράγοντα, στα υλικά στοιχεία (α ύλες) και στην λειτουργία όλων των τμημάτων του οργανισμού. Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών ακολουθούν πολλές επιχειρηματικές τακτικές: στρατηγική αντίληψης των πελατών-στόχων και ικανοποίηση των αναγκών τους, διαφοροποίηση υψηλών προτύπων, μηχανισμών μέτρησης της απόδοσης, προγράμματα ανάκαμψης των υπηρεσιών, υιοθέτηση συστημάτων παρακολούθησης της ικανοποίησης πελατών και υπαλλήλων κ.λπ.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις προσανατολίζονται σε τρεις επιλογές (Kotler Philip, 2000) :

- ♦ **Στην αύξηση της ανταγωνιστικής διαφοροποίησής τους.** Οι δυσκολίες εξαιτίας του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν οι managers κατά την διαφοροποίηση της προσφοράς, της εικόνας και της παροχής των υπηρεσιών τους είναι πολλές. Η προσφορά μπορεί να περιλαμβάνει καινοτομικά χαρακτηριστικά, για παράδειγμα τα ξενοδοχεία Marriott προσφέρουν εξατομικευμένα δωμάτια για τεχνολογικά προηγμένους πελάτες(με Η/Υ, εκτυπωτή κλπ). Ως προς την παροχή η εταιρία μπορεί πχ να προσελκύσει με πρόσθετες αμοιβές εξειδικευμένα και αξιόπιστα στελέχη που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, για να διαφοροποιήσει την ποιότητα των υπηρεσιών της. Παρόμοιες δράσεις μπορεί να προγραμματίζει η επιχείρηση σχετικά με την εικόνα και την φήμη της για την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ♦ **Στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.** Το management για την παροχή συνεχώς υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών είναι καίριο για να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Σχεδιάζει στρατηγικές για να πετύχει μεγαλύτερο επίπεδο υπηρεσιών από αυτό που προσδοκούν οι πελάτες, στοχεύοντας η αντιλαμβανόμενη τουριστική υπηρεσία να είναι ίση ή μεγαλύτερη από την αναμενόμενη και με ευρύτερο κέρδος την πιστότητα των πελατών. Το κεφάλαιο, ο εξοπλισμός και το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο ανταμείβεται δίκαια για την παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών, συμβάλλουν στη πραγματοποίηση αυτών των επιχειρηματικών σχεδίων.

- ♦ **Στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.** Οι τουριστικές επιχειρήσεις πιέζονται και συνεχώς αναζητούν μεθόδους για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, το κέρδος τους αλλά και για να μειώσουν τα έξοδα τους όπως:
 - Μέσω αξιολόγησης και εκπαίδευσης κάνουν ανακατατάξεις του προσωπικού ή προσλαμβάνουν νέο πεπειραμένο εργατικό δυναμικό.
 - Αυξάνουν την ποσότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας με μια μικρή μείωση της ποιότητας.
 - Με προσθήκη αναβαθμισμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, λογισμικά προγράμματα, εκτυπωτές ελπίζοντας ότι θα αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και θα εξοικονομήσουν χρόνο και έξοδα.
 - Με στρατηγικές τιμολόγησης που έχουν τους εξής στόχους: την μεγιστοποίηση του βραχυπρόθεσμου κέρδους, την ανταγωνιστική τιμολόγηση, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, την διαφοροποίηση, την τιμολόγηση με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών κι την κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών τους και εν τέλει την επιβίωσή τους. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις επιλέγουν την δυναμική τιμολόγηση ή άλλες γνωστές μεθόδους τιμολόγησης βάση κόστους, βάση ζήτησης, ανταγωνισμού ή βάση των αναγκών των πελατών (Κουργιαντάκης, 3^η διάλεξη, σ.107-109, 2021).
 - Με στρατηγικές για τον σχεδιασμό μιας πιο αποτελεσματικής τουριστικής υπηρεσίας (τυποποίηση της παραγωγής), με συνεχείς βελτιώσεις των λειτουργιών της επιχείρησης και την υιοθέτηση καινοτομικών υπηρεσιών.
 - Κάνουν προβλέψεις και βάζουν στόχους, δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους για επιπλέον προσπάθεια.

Κεφάλαιο 2° Η παραγωγικότητα των εργαζομένων

2.1 Εισαγωγή

Αν θέλουμε να γίνουμε ανταγωνιστικός προορισμός πρέπει να είμαστε εξυπηρετικοί, να δίνουμε την αίσθηση ασφάλειας και να δημιουργούμε καλή σχέση ποιότητας-τιμής. Πρέπει να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να εξελισσόμαστε ώστε να εξασφαλίσουμε την ποιότητα η οποία δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της ζήτησης και των εσόδων των τουριστικών επιχειρήσεων.

Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως «διανομείς» και όταν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους φροντίζουν να ικανοποιούν τους πελάτες που καταναλώνουν τις τουριστικές υπηρεσίες οι οποίες με την σειρά τους λόγω της φύσης και των χαρακτηριστικών τους που αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο(ετερογένεια, φθαρτότητα, αϋλότητα...) δίνουν πολλές και διαφορετικές διαστάσεις στην ποιότητα της υπηρεσίας ενώ περιορίζουν τις δυνατότητες εργασίας των εργαζομένων.

Η παραγωγικότητα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει τις σημερινές και μελλοντικές εργασίες μας, το επίπεδο διαβίωσης, την ασφάλεια σε προσωπικό, τοπικό και εθνικό επίπεδο αλλά και την ποιότητα του περιβάλλοντός μας. Οι περισσότεροι επιχειρηματικοί οργανισμοί εστιάζουν στην οργάνωση και στην διοίκηση αναζητώντας τρόπους αύξησης της παραγωγικότητάς τους.

2.2 Αμφίδρομη σχέση εννοιών Παραγωγικότητας - Ποιότητας- Κερδοφορίας

Η **παραγωγικότητα** είναι η αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης σε έργα με την έννοια της τεχνικής και της προσόδου, δηλαδή είναι ο βαθμός, το μέτρο, η ποσοτική έκφραση της ικανότητας προς παραγωγή. Με τον όρο της ασχολήθηκαν ανθρωπιστές, φυσιοκράτες, οικονομολόγοι και managers. Για τον Γερμανό οικονομολόγο Georg Friedrich List “οι παραγωγικές δυνάμεις είναι σημαντικότερες από τον εθνικό πλούτο γιατί αποτελούν πηγές διαρκούς πλουτισμού του έθνους”. Στην Ελλάδα η παραγωγικότητα ξεκίνησε να αποτελεί αντικείμενο έρευνας με την ίδρυση του Ελληνικού Κέντρου παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ).

Η δείκτης της παραγωγικότητας στον τουρισμό και η παραγωγικότητα της εργασίας (έργο παραγωγής /ανθρωπώρες εργασίας) που μας ενδιαφέρει στην παρούσα εργασία, είναι ακριβής μόνο όταν προσδιορίζονται η φύση και οι τεχνολογικές συνθήκες του αποτελέσματος που εμφανίζεται ως αριθμητής αυτού του λόγου(ποιότητα εξοπλισμού, αποτελεσματικότητα διοίκησης, μορφή οργάνωσης, εργασιακές σχέσεις, εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, ικανότητες και εμπειρία εργαζομένων ..)

Το θέμα είναι ότι οι μετρήσεις στον κλάδο των υπηρεσιών είναι πολύπλοκες καθώς το παραγωγικό αποτέλεσμα δεν είναι χειροπιαστό. Η ποσοτική και ποιοτική στάθμη των συντελεστών παραγωγής τουριστικών προϊόντων (εργασίας, κεφαλαίου..) ασκεί άμεση επιρροή στην παραγωγικότητα της προσφοράς των τουριστικών προϊόντων (Ηγουμενάκης Ν, 2007,σ.168-170). Με απλά λόγια η παραγωγικότητα της εργασίας εξαρτάται από την :

- Επένδυση ανά εργαζόμενο.
- Από την παραγωγικότητα των επενδύσεων και την αξιοποίησή τους.
- Από τα στοιχεία των πάγιων και το βαθμό εκμετάλλευσής τους για την λειτουργία της οργάνωσης.

Επιπλέον, κάποιοι βασικοί τρόποι διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν:

1. Η ύπαρξη ηγετών που διαθέτουν γνώσεις για τον κλάδο και τις αρχές της διοίκησης, που δρουν και υποκινούν τους εργαζόμενους, συνεισφέροντας στην όλη παραγωγικότητα.
2. Η επίτευξη συντονισμένης ομαδικής εργασίας και συνεργασίας όλων των τμημάτων του οργανισμού.
3. Η παροχή χρηματικών κινήτρων (δίκαιη αμοιβή για την διαβίωση των εργαζομένων, πρόσθετες αμοιβές..)
4. Η παροχή μη χρηματικών κινήτρων (δικαιοσύνης, ελευθερία έκφρασης, προοπτική εξέλιξης, αναγνώρισης, ασφάλειας, σεβασμός κλπ).Ανέκαθεν οι περιορισμοί, οι πιέσεις, η ευνοιοκρατία και η κακομεταχείριση αποτελούν αντικίνητρο που μειώνουν την παραγωγικότητα της εργασίας.
5. Επαρκής εκπαίδευση για την πρόοδο και την ικανοποίηση των εργαζομένων.
6. Με την εφαρμογή τεχνολογικών αναβαθμίσεων, νέων στοχευμένων ελεγκτικών μηχανισμών, με την λήψη κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων και την εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών.
7. Με την διεξαγωγή ερευνών, με την μέτρηση και συστηματική εκτίμηση των αποτελεσμάτων και την ανακάλυψη τυχόν σφαλμάτων προχωρώντας σε διορθωτικές έγκαιρες επεμβάσεις ή συνεχείς βελτιώσεις .

Η Φίλιου Β. (1991) επισημαίνει σε αυτό το σημείο την μελέτη του Rensis Likert σχετικά με το σύστημα του ως λύση για παραγωγικότερη εργασία κάνοντας αναφορά σε τέσσερα συστήματα διοίκησης των εταιριών που το κάθε ένα από αυτά υποβάλλει τους εργαζόμενους σε εργασία με διαφορετικά κίνητρα, περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικά. Πρόκειται για το:

- Σύστημα 1: Εκμετάλλευση /αυταρχικότητα
- Σύστημα 2: Αυταρχικότητα καλοπροαίρετη
- Σύστημα 3: Συμβουλευτική
- Σύστημα 4: Συμμετοχική

Και καταλήγει ότι όσο πλησιέστερη είναι η διοίκηση μιας επιχείρησης στο συμμετοχικό σύστημα (όλοι υποβοηθούν στις προσπάθειες επίτευξης των στόχων του οργανισμού) τόσο καλύτερη είναι η απόδοσή της.

Η μέτρηση αξιόπιστων δεικτών παραγωγικότητας (όπως το κόστος εργασίας ανά μονάδα υπηρεσίας) απαιτεί υψηλά λογιστικά πρότυπα για ακριβή στοιχεία, τα οποία στις μικρές τουριστικές επιχειρήσεις είναι ανεφάρμοστα, ενώ οι μεγάλες τα αποφεύγουν λόγω κόστους. Ωστόσο, δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι πρώτα θέμα αξιών, φιλοσοφίας, παιδείας των επιχειρήσεων, των εργαζομένων, των κοινωνιών, των κυβερνήσεων και έπειτα θέμα μέτρων των αντίστοιχων φορέων (Βασ.Φ.Φιλίου, 1991).

Η **ποιότητα**, από την πλευρά του παρόχου της υπηρεσίας σχετίζεται με το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις-προδιαγραφές που έχει θέσει η εταιρεία και από την σκοπιά του καταναλωτή η ποιότητα έχει να κάνει με τον βαθμό στον οποίο η παρεχόμενη υπηρεσία καλύπτει τις προσδοκίες του και τον ικανοποιεί. Η αντιλαμβανόμενη λοιπόν ποιότητα παίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη και εξέλιξη των τουριστικών επιχειρήσεων. Η αναβάθμιση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τους τουριστικούς προορισμούς. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αμφίδρομη σχέση παραγωγικότητας και ποιότητας και κατανοούν ότι εάν δε μάθουν να ελέγχουν την πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας, υπάρχει ο κίνδυνος αλλοίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών με σοβαρές συνέπειες και οικονομικές ζημιές ακόμα και για την επιβίωση τους. Επιπλέον, αντιλαμβάνονται πως μεγιστοποιώντας την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν και ότι προκειμένου να παρασχεθεί και να διατηρηθεί η ποιότητα ο οργανισμός πρέπει πρώτα να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τις ανάγκες του προσωπικού του.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αντιληφθούν ότι ο κάθε οργανισμός αποτελεί μόνο ένα μέρος ενός ευρύτερου συστήματος πελατών, προμηθευτών, ανταγωνιστών και άλλων φορέων και σκοπός είναι η βελτιστοποίησή του για το καλό εν τέλει του συνόλου.

Ο ανταγωνισμός και η εσωστρέφεια δεν βοηθάει τόσο όσο η συνεργασία. Για να επιζήσει η τουριστική επιχείρηση και να περάσει από το στάδιο της πελατειακής αντίληψης στο στάδιο της βελτίωσης των διεργασιών και έπειτα στο στάδιο της καινοτομίας του management ολικής ποιότητας (στάδια που αναφέραμε στο 1^ο κεφ.), θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι με την συνεργασία μεγαλώνει η «πίτα» για όλους. Αυτό είναι περισσότερο κερδοφόρο από τα να διεκδικεί η κάθε επιχείρηση μεγαλύτερο κομμάτι και να έχει απέναντι της μόνο αντιπάλους και ανταγωνιστές του κλάδου της. Για παράδειγμα, σε μια συμμετοχική διοίκηση υπάρχει καθοδήγηση στις απαιτήσεις της εργασίας και αναπτύσσεται πνεύμα ευθύνης των εργαζομένων και παρά την βραδύτητα της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων αφού εμπλέκονται περισσότερα πρόσωπα, πρέπει να τονιστεί ότι η ποιότητα χαρακτηρίζει την απόδοση της εργασίας. Το αποτέλεσμα της αλληλοσυμπλήρωσης των γνώσεων-εμπειριών των εργαζομένων και κυρίως της δυνατότητας ανταλλαγής αυτών εκ των άνω προς τα κάτω, είναι «ποιότητα» στην παραγωγή (Κόντης Θεμιστοκλής, 2001).

Σήμερα η βιομηχανία της φιλοξενίας δέχεται συνεχώς ποικίλες **δυνάμεις και προκλήσεις που την μεταβάλλουν :**

- Οι διεθνείς αγορές και τάσεις ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις (παγκοσμιοποίηση).
- Η ραγδαία τεχνολογική αλλαγή (διαδίκτυο, επικοινωνία, εμπόριο, αγορές).
- Η διαχείριση γνώσης (αναζήτηση μεθόδων για την αξιοποίηση των πόρων των επιχειρήσεων).
- Οι πολιτικές, νομικές και οικονομικές συνθήκες της χώρας.
- Το κοινωνικό περιβάλλον, οι δημογραφικές καταστάσεις, η μετανάστευση, η εργασιακή ηθική που διέπουν την κοινωνία μας, επιδρούν κι αλλάζουν τον κλάδο. Το τουριστικό καταναλωτικό μοντέλο αλλάζει συνεχώς.

Η **κερδοφορία** των επιχειρήσεων βάσει των παραπάνω φαίνεται δύσκολη και οι παράγοντες που την καθορίζουν πολλοί <https://money-tourism.gr/simantikes-taseis-tis-xenodocheiakis-viomichanias-to-2019/> [αναζήτηση 05-12-2021] :

- ✓ Η εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών διαφοροποίησης και κατάτμησης της αγοράς είναι αναγκαία για την παροχή ποιοτικών καινοτόμων τουριστικών υπηρεσιών και για τη διατήρηση υψηλού βαθμού πληρότητας καθώς είναι γεγονός πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαθέτουν υψηλά σταθερά κόστη ενώ αντιμετωπίζουν προβλήματα περιοδικότητας και εποχικότητας.
- ✓ Από την επένδυση σε τεχνολογία και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για γρήγορη ανταπόκριση στον πελάτη.

- ✓ Από την εστίαση στον τοπικό-οικολογικό σχεδιασμό (βιώσιμη, αειφόρος ανάπτυξη).
- ✓ Από την μέριμνα για την τουριστική κίνηση με παροχή προηγμένου επιπέδου υπηρεσιών σε ευρεία κλίμακα (πακέτα εμπειριών, διαθεσιμότητα σε όλους).

Οι σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις της διαχείρισης λειτουργιών των υπηρεσιών εκφράζουν την ανάγκη για μελέτες κι μηχανισμούς βελτιωμένων υπηρεσιών. Πολλοί άλλωστε χαρακτηρίζουν τις υπηρεσίες ως “προϊόντα ” που πρέπει να σχεδιαστούν. Δεδομένου ότι η απασχόληση στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών υπερβαίνει σε όγκο άλλους τομείς, σχεδιαστές, μηχανικοί και προγραμματιστές τεχνολογικών συστημάτων δημιουργούν εργαλεία για νέα προϊόντα και διαδικασίες που βελτιώνουν τις υπηρεσίες(πχ διαχείριση σχεδίασης-branding) που παρά την διάρκεια και το υψηλό κόστος για τους οργανισμούς, η επιτυχίας τους διαφαίνεται από την κερδοφορία τους (Gillian&Bill Hollins, 1991). Συμπεραίνουμε ότι, οι σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων καθορίζουν την βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους της κερδοφορίας μιας Τουριστικής επιχείρησης..

2.3 Αξιολόγηση απόδοσης προϊσταμένων - υφισταμένων Τουριστικών εταιρειών

Πώς όμως ένας τουριστικός οργανισμός θα εντοπίσει τα ακριβή κίνητρα αποδοτικότητας που πρέπει να επιλέξει και να υλοποιήσει αν δε προηγηθεί μια αξιολόγηση απόδοσης προϊσταμένων και υφισταμένων; Η **αξιολόγηση απόδοσης** σημαίνει *τακτική συζήτηση* του εργαζόμενου(προσωπικό management) με την διοίκηση της εταιρείας ενώ αποτελεί ένα αρχείο στην εξέλιξη της απόδοσης που θα μας υποδείξει την εργασιακή πρόοδο και τα κενά, δίνοντας πληροφορίες για μελέτη και εφαρμογή στρατηγικών βελτίωσης (Φουντουλάκης,2000,σ.91). Υπό κανονικές συνθήκες γίνεται σε ετήσια βάση, ενώ σκοπός της είναι να βοηθήσει κάθε προϊστάμενο στην πρόοδο των υφισταμένων του.

Μέσα από συγκεκριμένα κριτήρια και συντελεστές θα πάρουμε αποτελέσματα και θα κατανοήσουμε κατά πόσο καλύπτει η απόδοση κάθε εργαζόμενου τα πρότυπα και τις απαιτήσεις της εργασίας και έπειτα τι περαιτέρω μέτρα θα πρέπει να παρθούν. Μερικά **κριτήρια απόδοσης** ανάλογα με το είδος της επιχείρησης θα μπορούσαν να αφορούν (Charles n. Weaver, 1995):

1. Την επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση (τι δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες διαθέτει..)
2. Την ποιότητα της εργασίας (παρατηρητικότητα, ακρίβεια, ακόλουθος των προκαθορισμένων προτύπων..)
3. Την ποσότητα της εργασίας (αν εκτελεί τα καθήκοντά του χωρίς εκκρεμότητες..)

4. Ηγετικές ικανότητες (πχ κατά πόσο ένας προϊστάμενος παρακινεί τα μέλη, παρακολουθεί τις επιδόσεις τους, συντελεί στην πρόοδο τους, αναλαμβάνει ευθύνες, αναθέτει εργασίες κλπ)
5. Ικανότητα επικοινωνίας, συνεργασίας, ευελιξίας, επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (χειρισμός διενέξεων, ικανότητα έγκαιρων αποφάσεων..)
6. Αξιοπιστία(κατά πόσο είναι έμπιστος ο εργαζόμενος και αν χρειάζεται επίβλεψη κατά την εργασία του, αν είναι τυπικός και τηρεί τις προθεσμίες..)
7. Σχέσεις με πελάτες (είναι ευγενικός, απότομος, θετικός, ευχάριστος κλπ)
8. Προσωπική εμφάνιση (περιποιημένος, προσεκτικός ή ατημέλητος;)

Επαναλαμβάνουμε ότι στην ουσία η αξιολόγηση απόδοσης αφορά την αξιολόγηση της ποιότητας και της ποσότητας της απόδοσης των εργαζομένων στη θέση εργασίας τους και αποσκοπεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας τους. Αποτελεί διαδικασία με συναισθηματική πτυχή αφού υπεισέρχονται αντιλήψεις περί ίσης μεταχείρισης και δικαιοσύνης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Προκειμένου να δούμε πόσο σημαντική κρίνεται η προσφορά βοήθειας στους υφιστάμενους με σκοπό την μέγιστη απόδοση των ικανοτήτων τους, τίθεται στην έρευνά μας το ερώτημα αν πραγματοποιείται αξιολόγηση στην τουριστική επιχείρηση στην οποία εργάζονται και κατά πόσο παρέχεται εκπαίδευση σε προϊσταμένους και υφισταμένους, ενδιαφέρον ζητήματα, των οποίων την ανάλυση θα δούμε εκτενώς σε επόμενη ενότητα.

Προϋποθέσεις και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης

Η διαδικασία αξιολόγησης προϋποθέτει τον σχεδιασμό σταδίων, που συνοπτικά θα αναφέρουμε στο σημείο αυτό μόνο για την κατανόηση της σημαντικότητας της ως προς το θέμα που μελετάμε:

- ♦ Την ύπαρξη ενός ξεκάθαρα σχεδίου υπηρεσίας που περιλαμβάνει την περιγραφή των καθηκόντων εργασίας με σαφές αντικείμενο εργασίας για καλύτερη αντίληψη του εργαζόμενου.
- ♦ Κατάλληλος χειρισμός από τον προϊστάμενο και αναγνώριση ότι ο βασικός παίκτης είναι η υφιστάμενος. Αντικειμενικός και δίκαιος έλεγχος συνιστά κύριο παράγοντα επιτυχίας της αξιολόγησης.
- ♦ Προετοιμασία εντύπων αξιολόγησης από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο.
- ♦ Η όλη διαδικασία θα πρέπει να επικεντρώνεται σε πραγματικά αποτελέσματα και επιτεύγματα και όχι σε υποκειμενικές υποθέσεις. Σε αυτό το σημείο η αφιέρωση χρόνου είναι απαραίτητη και στην αυξημένη απόδοση αλλά και στην μειωμένη, με σκοπό την διασφάλιση της μελλοντικής επίτευξης των στόχων.

- ♦ Απαιτείται αμφίδρομη επικοινωνία για την ανταλλαγή ιδεών και την συγκέντρωση πληροφοριών ενώ η παρακολούθηση της στάσης κρίνεται καίρια (δηλ. η συζήτηση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου σχετικά με την το ωράριο, την εργασία, την επικοινωνία κι ομαδικότητα, την εξυπηρέτηση του πελάτη). Ο εντοπισμός της συμπεριφοράς είναι το κλειδί. Ο υφιστάμενος όταν παρακινείται, υιοθετεί σωστή συμπεριφορά ως προς την απόδοση και την επίτευξη στόχων, ενώ η λανθασμένη συμπεριφορά οδηγεί στην αποτυχία.
- ♦ Σωστή αξιολόγηση σημαίνει συνεχής αξιολόγηση, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα για συμπεράσματα και διορθώσεις, για την ανάπτυξη μελλοντικών σχεδίων δράσης.

«Η βελτίωση κάποιου υπαλλήλου με χαμηλή απόδοση και η διατήρηση ή βελτίωση της απόδοσης ενός υπαλλήλου με υψηλή απόδοση αποτελεί την απόδειξη μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης». Μια τεκμηριωμένη αξιολόγηση είναι μια αξιόπιστη αποδοτικότερη αξιολόγηση (Πετάσης Άρης, 1995).

Στα αποτελέσματα των αξιολογήσεων απόδοσης βασίζεται το management για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τον προσδιορισμό των σωστών επιπέδων μισθών, των έκτακτων αμοιβών επιδόσεων και γενικότερα των αναγκών σε πόρους για την επιχείρηση. Όπως προαναφέραμε, οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης και αν επιλέξει, θα προσκομίσει οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζόμενους άμεσα και μελλοντικά. Ο μεν εργαζόμενος θα ικανοποιήσει το εγώ του, θα αποκτήσει υψηλή διάθεση και θα αυξήσει την απόδοσή του, ενώ η δε εταιρεία θα αποκτήσει υγιείς σχέσεις εργασίας με διοίκηση και υπαλλήλους με ταυτόχρονη αύξηση του κύρους και των κερδών της (Σαλεσίωτης Μ, 1999).

Τέλος, στους παραδοσιακούς οργανισμούς με κατακόρυφη διανομή εξουσιών και κανάλια επικοινωνίας, παρατηρούμε διευθυντές να καθιστούν υπεύθυνους τους υπαλλήλους τους για τα αποτελέσματα και να διεξάγουν ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης για να καθορίσουν πόσο καλά τα πάει και αν συμμορφώνεται ο υπάλληλος ώστε να προχωρήσουν σε επιχειρηματικές πολιτικές δράσης (Charles N. Weaver, 1995). Στο σημείο αυτό δε θα μπορούσαμε να μην κάνουμε αναφορά ότι υπάρχει και η αντίθετη άποψη πολλών θεωρητικών σχετικά με τις αξιολογήσεις απόδοσης, τις αμοιβές επιδόσεων και τις ετήσιες επιθεωρήσεις, όπως του Deming που τις χαρακτηρίζει ως «θανάσιμες ασθένειες» προτείνοντας κατάργησή τους.

2.3.1 Οι μέθοδοι και τα οφέλη αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα (συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης, συγκριτικές εργαζομένων..) ή να έχουν ποσοτική βάση (μετρήσεις παραγωγής, μετρήσεις απόδοσης στελεχών, πωλήσεις σε μονάδες κλπ).

Αρχικά, **βασικές επιδιώξεις** της επιλογής ενός συστήματος αξιολόγησης από έναν επιχειρησιακό οργανισμό είναι (Πετάσης Άρης, 1995):

- ♦ Η αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου με βάση δίκαια κι όμοια πρότυπα.
- ♦ Η καθοδήγηση των υπαλλήλων ώστε να ευδοκιμούν τα θετικά στοιχεία και να αντιμετωπίζονται τα αρνητικά.
- ♦ Να συγκεντρώνονται οι αξιολογήσεις ετησίως και να αναζητούνται εργαλεία για ρύθμιση θεμάτων με βάση τις ανάγκες για την μελλοντική λειτουργία της επιχείρησης.
- ♦ Να παρέχονται συμβουλές και τεχνικές προς τους υπαλλήλους για καλύτερες αποδόσεις στο μέλλον, ενισχύοντας διαδικασίες κατάταξης, εξέλιξης και προαγωγής.
- ♦ Να αναγνωρίζει την αξία της εκπαίδευσης για την ενίσχυση των γνώσεων και την κάλυψη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού με ευρύτερο στόχο την συστηματική ικανοποίηση και την αύξηση της παραγωγικότητάς του.
- ♦ Να δημιουργεί προϋποθέσεις παρακίνησης και βελτίωσης των υπαλλήλων.
- ♦ Να αποτελέσει το σύστημα αξιολόγησης ένα διαγνωστικό μέσο για αποφάσεις σε θέματα αποδοχών, μισθών, κινήτρων, bonus κλπ.

Συνοπτικά, διάφορες **τεχνικές αξιολόγησης** και **έντυπα** που χρησιμοποιούνται για την συγκεκριμένη διαδικασία σύμφωνα με τον Πετάση (1995) είναι :

1. Σχέδια υπηρεσίας (περιγραφή καθηκόντων υφισταμένων).
2. Ανάλυση ανθρώπινης διάστασης της εργασίας (ΑΑΔΕ περιγραφή ψυχομετρικών χαρακτηριστικών).
3. Σχέδιο δράσης(περιγραφή προτάσεων βελτίωσης της απόδοσης των υπάλληλων εστιασμένα σε τεχνικές και πνευματικές ικανότητες με κεντρικό στοιχείο την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας).
4. Εγχειρίδιο και έντυπα αξιολόγησης απόδοσης σχεδιασμένα με τις ανάγκες και το είδος της τουριστικής επιχείρησης.
5. Έντυπο προσωπικής ανάπτυξης (αυτοαξιολόγηση του εργαζόμενου ως προς τις γνώσεις που κατέχει και τις ελλείψεις που διαθέτει).
6. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης για τον έλεγχο του ρυθμού εργασίας των εργαζομένων.

Όλοι οι παραπάνω μέθοδοι δίνουν μετρήσεις σε διάφορα μεγέθη απόδοσης που ενδιαφέρουν μια επιχείρηση όπως ποιότητα, παραγωγικότητα, διαθεσιμότητα, αξιοπιστία, γνώσεις, ανεξαρτησία κλπ και τα αποτελέσματα τους συμβάλουν στην υιοθέτηση κατάλληλων δράσεων εργασίας.

Αναμφίβολα, με την υιοθέτηση και την ολοκλήρωση ενός συστήματος εκπαίδευσης των διευθυντών των τουριστικών επιχειρήσεων στην τεχνική της αξιολόγησης επιτυγχάνονται πολλά **οφέλη**:

- ✓ Εντοπισμός των αποδοτικών υπαλλήλων.
- ✓ Εντοπισμός μη αποδοτικών υπαλλήλων. Αναγνώριση σημείων χαμηλότερης απόδοσης από το επιδιωκόμενο πρότυπο και παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης.
- ✓ Ενθάρρυνση, προσφορά κινήτρων και αύξηση της απόδοσής τους.
- ✓ Σύσταση σε κάποιους να αναζητήσουν αλλού δουλειά. Αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις σήμερα δεν εφαρμόζουν την διαδικασία Lifo (last in first out, ο τελευταίος που προσελήφθη απολύεται πρώτος) αλλά εφαρμόζουν αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης εκπαίδευσης όπου δίκαια αναγνωρίζουν τους μη αποδοτικούς και προχωρούν σε απολύσεις του πλεονάζοντος προσωπικού (βάση απόδοσης).
- ✓ Αναγνώριση της ανάγκης αλλαγών στην οργανωτική δομή της εταιρείας σε συνδυασμό με μια διαφοροποίηση των απολαβών.
- ✓ Συλλογή και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας αποτελεσματικότερης επιχείρησης. Οι managers αναγνωρίζουν πλέον τι πρέπει να κάνει το προσωπικό και ποια η πραγματική του απόδοση.
- ✓ Προσέλκυση νέου εξειδικευμένου προσωπικού.

Τα παραπάνω αποδεικνύουν πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση απόδοσης, ανεξάρτητα από το είδος της τουριστικής επιχείρησης και από τις συνθήκες απασχόλησης, για την επίλυση ουσιαστών διοικητικών προβλημάτων (Πετάσης Άρης, 1995).

2.4 Επιχειρησιακή επικοινωνία και οι τεχνικές της διοίκησης με τους εργαζομένους

Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις προϋποθέτουν συνεργασία των managers και των εκπροσώπων των εργαζομένων για την εξισορρόπηση των συμφερόντων και των δύο πλευρών. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ποικίλα κανάλια επικοινωνίας (προφορικές ενημερώσεις, email) προκειμένου να κινούνται οι πληροφορίες προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια στην δομή οργάνωσής τους ώστε να έχουν όσο το δυνατόν λιγότερες συγκρούσεις και τυχόν μειώσεις παραγωγικότητας. Η επικοινωνία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως από τις γνώσεις που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος, τις πεποιθήσεις ή αξίες του, οι οποίες επηρεάζουν την συμπεριφορά, γι' αυτό και η προσπάθεια για επικοινωνία θα πρέπει να γίνεται και από τις δύο πλευρές. (Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004 σελ.180-183)

Μια διάκριση των επιχειρησιακών επικοινωνιών είναι η κάθετη επικοινωνία και η οριζόντια επικοινωνία. Η **κάθετη επικοινωνία** από τα ανώτερα επίπεδα επικοινωνίας στα κατώτερα περιλαμβάνει συνήθως οδηγίες, εντολές, κανονισμούς, αναφορές, έκδοση στατιστικών στοιχείων με περιεχόμενο ποικίλα οργανωτικά θέματα όπως προϋπολογισμοί, κανόνες εργασίας κλπ. Η γραπτή ή προφορική μετάδοση πληροφοριών από την υπηρεσία στο αυτό επίπεδο της ιεραρχίας καλείται **οριζόντια επικοινωνία**. Μπορεί να είναι επίσης τυπική με έγγραφα ή άτυπη με επαφές πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικές επικοινωνίες κλπ.

Μια άλλη διάκριση είναι η **εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία**, η πρώτη αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ στελεχών της επιχείρησης, μετόχων ηγεσίας, μεταξύ της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες, πελάτες προμηθευτές, και η δεύτερη αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών όλων των επιπέδων, η οποία αποτελεί κινητήρια δύναμη για την λειτουργία του τουριστικού επιχειρησιακού οργανισμού.

Επίσης, έχουμε την **τυπική επικοινωνία** όπου τα μηνύματα περνούν μέσα από τα τυπικά κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας, ενώ η **άτυπη επικοινωνία** (η ανάπτυξη του σταφυλιού) είναι αποτέλεσμα των άτυπων σχέσεων, η ύπαρξη της οποίας είναι έργο του σύγχρονου manager που μέσα από αυτό δημιουργεί πλαίσιο για υποκίνηση του προσωπικού και ευμενή αποδοχή των μηνυμάτων που μεταδίδονται. Την αξία της επικοινωνίας στην άτυπη μορφή της στους επιχειρησιακούς οργανισμούς επισήμαναν πολλοί θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων όπως οι Mc Gregor, Elton Mayo κλπ. οι οποίοι δίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρώπινων αναγκών-σχέσεων είναι η βάση της διοίκησης. Αυτές οι μορφές επικοινωνίας εξασφαλίζουν την συνεργασία, την εθελοντική συμμόρφωση στους κανόνες, την παραγωγικότερη και αποδοτικότερη εργασία (Κόντης Θεμιστοκλής, 2001)

Μερικές αναφορικά, **τεχνικές επικοινωνίας της διοίκησης με τους εργαζόμενους** παρουσιάζονται παρακάτω:

α. Με την λειτουργία τμήματος Δημοσίων σχέσεων που μέσω δημοσιεύσεων, μηνιαίων δελτίων ενημερώσεων ή εγχειριδίων μεριμνά να ενημερώνει για την πολιτική και τα σχέδια της επιχείρησης, πληροφορεί για την λειτουργία της και την οικονομική διάρθρωσή της. Επεμβαίνει στο φαινόμενο των ψιθύρων που δημιουργούν προβλήματα και προάγει την συνεργασία μεταξύ των μελών και αν είναι εφικτό δημιουργεί κλίμα οικογενειακής σχέσης επιχείρησης-εργαζομένων.

β. Με την διεξαγωγή έρευνας των απόψεων και αναγκών των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι στον κλάδο του τουρισμού έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και του παρέχουν συνεχώς υπηρεσίες, για αυτό η χρησιμότητα της έρευνας των αναγκών τους, η μέτρηση του ηθικού και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις συνθήκες εργασίας είναι πολύ σημαντική.

γ. Με την ανταλλαγή ιδεών όλων των εργαζομένων. Θεμελιώδης σημασία αποτελεί η ανταλλαγή ιδεών και απόψεων των εργαζομένων και η αξιοποίησή τους υπέρ της επιχείρησης. Όταν ο εργαζόμενος μετέχει με τις προτάσεις του στην πραγμάτωση κοινών σκοπών αφενός ισχυροποιείται η δύναμη της επιχείρησης και αφετέρου ο υπάλληλος αισθάνεται ενεργό μέλος κι συνεχίζει να εργάζεται αποδοτικά.

Η επιχείρηση με την εφαρμογή κατάλληλου συστήματος εισηγήσεων μπορεί : να προτρέπει τους εργαζόμενους να υποβάλλουν βελτιωτικές προτάσεις, να αναζητεί μεθόδους ικανοποίησης των εργαζομένων, να υιοθετεί τις προτάσεις προς όφελος της εταιρείας ή να ανακοινώνει τις επιβραβεύσεις που θα παρέχει ώστε έτσι να διατηρεί το ενδιαφέρον τους ώστε να υποβάλουν τις προτάσεις τους. Κάποιες επιχειρήσεις διαθέτουν κιβώτιο παραπόνων ή ιδεών, μέθοδος που παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους να θέσουν τις ιδέες τους ανώνυμα και παράλληλα εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα των απόψεων.

Η πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των ξεχωριστών ικανοτήτων τους, παραχωρώντας ελευθερία έκφρασης ιδεών και πρωτοβουλιών είναι η αρχή και λειτουργεί σαν μοχλός που επεκτείνει την δουλειά και αυξάνει την αποδοτικότητα του κεφαλαίου (Jeffrey J.Fox, 2005, p. 76).

δ. Με πληροφοριακές, συμβουλευτικές συναντήσεις (meetings). Στις συναντήσεις που είναι συνήθως μηνιαίες, μετέχουν οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων και βαθμών με στόχο αφενός την ενημέρωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και αφετέρου την προσέγγιση των εργαζομένων με την διοίκηση για την εξυπηρέτηση κοινών σκοπών. Μια άλλη μέθοδος προσέγγισης αποτελεί η παροχή συμβουλών προς τους εργαζόμενους. Η ανάπτυξη της μεθόδου στηρίζεται στο αίσθημα της μη ικανοποίησης του εργαζομένου από τις συνθήκες εργασίας, τις παροχές αλλά και από άλυτα προσωπικά ζητήματα που επηρεάζουν έμμεσα την αποδοτικότητά του. Όπως αναφέρει ο Dartnell ειδικές μελέτες έχουν δείξει ότι τα ¾ των προβλημάτων εργασίας των προσωπικών αποτυχιών στις διοικητικές κυρίως θέσεις έχουν την προέλευσή τους σε λανθασμένες θέσεις και προσωπικές αδυναμίες, ενώ αυτά θα μπορούσαν να διορθωθούν αν το άτομο έκανε κοινωνούς των προβλημάτων του και τους άλλους (Κόντης, 2001). Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν συμβούλους, γνώστες των προβλημάτων προσωπικού, που χρησιμοποιούν διευθυνόμενη⁵ ή μη διευθυνόμενη⁶ τεχνική.

⁵ **Διευθυνόμενη** : κατευθυνόμενη παροχή συμβουλών, μεθοδεύεται με σχεδιασμένες ερωτήσεις.

⁶ **Μη διευθυνόμενη** : τεχνική παροχής συμβουλών βασισμένη στην φιλοσοφία των ανθρώπινων σχέσεων και στην εξομίωση συμβούλου- εργαζομένου

Τέλος, αρκετές εταιρείες επιλέγουν σαν άμεση μέθοδο επικοινωνίας και προσέγγισης την ηλεκτρονική αποστολή επιστολικών μηνυμάτων που το περιεχόμενό τους αφορά διάφορα θέματα όπως οι μισθοί, τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας, οι προοπτικές παραγωγής, η ασφάλεια στην εργασία, ειδικές ωφέλειες, επέτειοι της επιχείρησης κλπ. Για την ενίσχυση όλων των μεθόδων επικοινωνίας με τους εργαζόμενους συνίσταται η χρήση οπτικοακουστικών μέσων, τηλεφωνικές συνδέσεις, βίντεο, οργανωτικοί χάρτες με την πλήρη εικόνα οργάνωσης της επιχείρησης, πόστερς, μηχανικά κι ηλεκτρικά σήματα που επισύρουν την προσοχή τους, αλλά και επισκέψεις, επιδείξεις εξοπλισμού για ενημερωτικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς (Κόντης, 2001).

2.4.1 Προβλήματα επικοινωνίας των Τουριστικών Επιχειρησιακών οργανισμών

Στο χώρο των επιχειρησιακών οργανισμών έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις η ανάγκη επιλύσεως των επικοινωνιακών προβλημάτων αφού επιστημονικά έχει αποδειχτεί ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από το βαθμό προσέγγισης αυτών των προβλημάτων. Τα προβλήματα επικοινωνίας έχουν αυξηθεί, και λογικό αν αναλογιστούμε ότι οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν μεγεθυνθεί, διεκδικούν παραγωγικές επιτεύξεις, αλλάζουν με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και η επάνδρωσή τους με προσωπικό προϋποθέτει περισσότερες ικανότητες ενώ παράλληλα οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν ισχυροποιηθεί. Η κατανόηση των παραπάνω συνθηκών είναι απαραίτητη για ισορροπημένες εργασιακές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και για την πραγμάτωση των σκοπών κάθε σύγχρονου τουριστικού οργανισμού.

Η επικοινωνία στους τουριστικούς επιχειρησιακούς οργανισμούς είναι πολύπλοκη διαδικασία, με σκοπό να προσαρμόσει την συμπεριφορά όλων των μελών των διαφόρων τμημάτων για την υλοποίηση των επιδιώξεών τους και σαφώς για την εξυπηρέτηση του τουριστικού πελάτη. Οι ψυχολογικές ανάγκες των μελών του οργανισμού είναι διαφορετικές και συνδέονται με την αναγνώριση της εργασίας τους, την οικονομική ασφάλεια, την προσωπική εκτίμηση κλπ. Όμως, **τα εμπόδια και προβλήματα επικοινωνίας** που εμφανίζονται είναι αρκετά (Κόντης Θεμιστοκλής, 2001):

1. Σημαντικότερο πρόβλημα επικοινωνίας είναι η δημιουργία ψιθύρων. Η κυκλοφορία ψιθύρων προέρχεται από την έλλειψη σωστής πληροφόρησης των εργαζομένων και έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο ηθικό του προσωπικού.

2. Ειδικό πρόβλημα επικοινωνίας είναι η διαφοροποίηση των πληροφοριών και αφορά από τα ανώτερα κλιμάκια προς τα κατώτερα και το αντίθετο. Τα προβλήματα δημιουργούνται όταν διαφοροποιούνται οι πληροφορίες μεταξύ των ατόμων με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται το μήνυμα. Ο καθένας αντιλαμβάνεται διαφορετικά τα πράγματα με βάση τις δικές του ψυχολογικές ανάγκες.

3. Η άνιση μεταχείριση προσωπικού.

4. Έλλειψη προγραμματισμού, προγραμμάτων κατάρτισης, εκπαίδευσης, ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου της εργασίας και στρατηγικών της επιχείρησης γεγονός που οξύνει τα προβλήματα επικοινωνίας και επηρεάζει την υπόσταση του επιχειρησιακού οργανισμού.

Ενδεικτικά, μερικοί **παράγοντες βελτίωσης της επικοινωνίας** για την εξυπηρέτηση των στόχων της διοίκησης:

1. Η βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων των ανθρώπων-φορέων των πληροφοριών.

2. Η βελτίωση των υλικών παραγόντων ροής της πληροφορίας (αρχεία, έντυπα, προγράμματα γραφείου).

3. Η ύπαρξη και η εφαρμογή κανόνων οργάνωσης και ο συντονισμός που συμβάλει στην δημιουργία μιας δυναμικής οργανωτικής τουριστικής μονάδας.

Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Φραγκομίχαλος Κων.⁷, η καλύτερη επένδυση στην επικοινωνία είναι η αναγνώριση των προσόντων και της αξίας του εργαζόμενου, ο οποίος πέραν του ότι δείχνει ευνοϊκή διάθεση, δεσμεύεται να φανεί αντάξιος αυτής..

⁷ Ευρύτερη ανάλυση των ορμών συμπεριφοράς του ανθρώπου και των στρατηγικών επικοινωνίας στο βιβλίο "Η στρατηγική της επικοινωνίας" Φραγκομίχαλος Ε. Κων.,2006,3^η έκδοση κεφ 2^ο

2.4.2 Συμπεριφορά εργαζομένου και εργασιακό περιβάλλον

Ο κάθε εργαζόμενος χρειάζεται ξεχωριστή αντιμετώπιση. Για παράδειγμα, το άγχος και η επιθετικότητα μπορεί να δημιουργηθούν από τη μη ικανοποίηση απωθημένων κινήτρων και ο εργαζόμενος να εμμένει σε συγκεκριμένες αντιλήψεις και κανόνες εργασίας. Ο ρόλος του προϊσταμένου απαιτεί εμπειρία και αντίληψη της κατάστασης, υπέρβαση της, μέσα από την πραγματοποίηση νέων αποδόσεων με νέα κίνητρα (Motives) που θα παρακινούν το άτομο να ενσωματωθεί στην ομάδα και να είναι δημιουργικό. Η διοικητική πρακτική έχει καταδείξει ότι άτομα αντιδραστικά, με τάσεις άγχους, με ελλείψεις και κενά, με ειδική αντιμετώπιση και παροχές μπορούν να αποβούν αποδοτικά και παραγωγικά στην υπηρεσία. Άλλη αντίδραση των εργαζομένων πέρα από την επιθετικότητα και αμφισβήτηση, σε καταστάσεις ίσως απαιτητικές των εργασιακών καθηκόντων τους μπορεί να είναι η οπισθοδρόμηση (μειώνουν την σημασία και την αντίληψη του έργου που διεκπεραιώνουν) και συνήθως είτε παγιώνουν το γεγονός είτε υποτάσσονται.

Αρκετές είναι οι περιπτώσεις που οι υπάλληλοι εκδηλώνουν τάσεις απομόνωσης, αδιαφορίας και άγνοιας από τα υπηρεσιακά δρώμενα. Μια κατηγορία αυτών των υπαλλήλων χαρακτηρίζεται από μειονεξίες, εγωισμό και εσωστρέφεια. Η ηγεσία οφείλει να το διαχειριστεί ώστε αυτό να μην αποτελέσει μειονέκτημα στην άσκηση των καθηκόντων. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις σε επιχειρήσεις τουρισμού όπως ξενοδοχεία και συγκεκριμένα τμήματα τουριστικών γραφείων που οι υπάλληλοι εμφανίζουν προβολικές τάσεις δηλαδή αποδίδουν σε άλλους σφάλματα, παραλείψεις, ολιγωρίες κλπ. Συμπεριφορά που οφείλεται σε αδυναμία ικανοποίησης κινήτρων, λόγω επαπειλούμενης κατηγορίας, τιμωρίας, απαγόρευσης ή εμφάνισης ανεξέλεγκτου άγχους.

Μια άλλη μη ελεγχόμενη μορφή επικοινωνίας που προαναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας είναι οι φήμες και οι υπηρεσιακή ψίθυροι που διαπερνούν όλα τα τμήματα και διαχέονται σε όλα τα κλιμάκια σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Όταν όμως ο ψίθυρος που μεταφέρεται από άτομο σε άτομο αλλοιώνεται σε μεγάλο βαθμό τότε η διατάραξη της εργασιακής ισορροπίας και οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, αποσυντονίζεται η υπηρεσιακή δομή, αποσθρώνεται η οργάνωση σε σημείο που να διακυβεύεται η ικανότητα στην άσκηση διοίκησης του προϊσταμένου.

Η αντιμετώπιση των συμπεριφορών αυτών και των προβλημάτων που επιφέρουν, προϋποθέτουν όπως έχουν αποδείξει αρκετές μελέτες την υιοθέτηση στρατηγικών ενίσχυσης, προγραμματισμού, ελέγχου και παροχής κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος του διοικητικού προϊσταμένου στην προσέγγιση των προβλημάτων συμπεριφοράς είναι καίριος.

Δε πρέπει να ξεχνάμε ότι η απόδοση στο υπηρεσιακό έργο εξαρτάται από δυο παράγοντες :

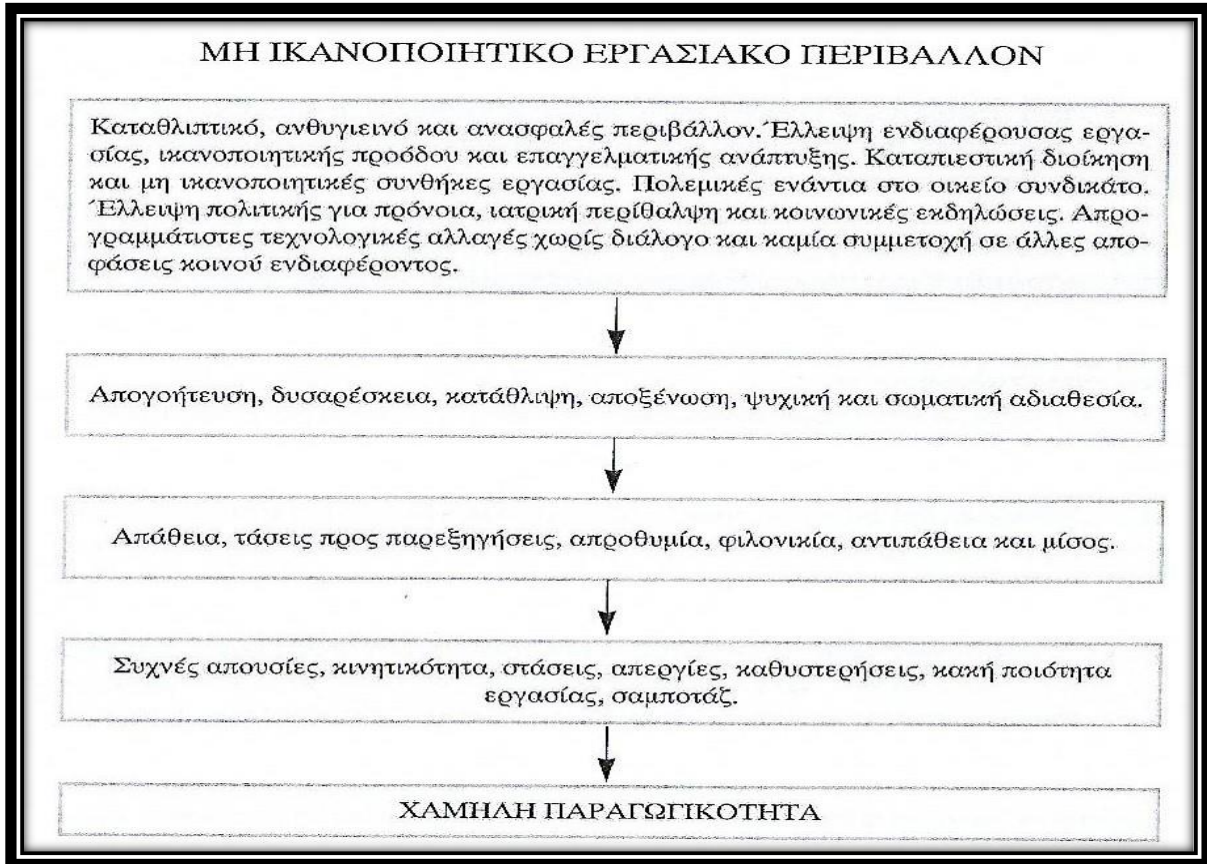
- Την ικανότητα του υπαλλήλου να ανταποκριθεί στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- Από το βαθμό παρακίνησής του από τον προϊστάμενο.

Η άγνοια του περιβάλλοντος που περιβάλλει κάθε υπηρεσιακή μονάδα και η μη εφαρμογή ειδικών επικοινωνιακών τεχνικών, οδηγεί στην πτώση της απόδοσης του προσωπικού. Η γνώση των υφισταμένων αποτελεί προϋπόθεση για να συντελεσθεί η παρακίνηση (Κόντης, 2001).

Σύμφωνα με εκθέσεις του Διεθνούς γραφείου εργασίας γίνεται ευρύτερη προσπάθεια για την εξομάλυνση των καταστάσεων που επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα του εργαζομένου και που σχετίζονται με το φτωχό εργασιακό περιβάλλον το οποίο μόνο δυσaréσκεια και συγκρούσεις δημιουργεί (βλέπε εικόνα 2.1) (Κατσανέβας & Τζεκίνης, 1997,σελ.199)

Η επιχείρηση λειτουργεί με τους ανθρώπους και οι άνθρωποι φτιάχνουν το κλίμα και την κουλτούρα στις μονάδες. Το κλίμα επηρεάζεται και διαμορφώνεται από το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η τουριστική επιχείρηση (άλλο περιβάλλον στην Κρήτη, άλλο στην Αθήνα κλπ), από το μέγεθος του κάθε τμήματος της τουριστικής μονάδας, από την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, από το ανθρώπινο δυναμικό που συγκροτεί την επιχείρηση, από την ηγεσία και τον τρόπο επικοινωνίας με τους υφισταμένους και τέλος από την γενικότερη υπηρεσιακή οργάνωση της εταιρείας. Με βάση όλα αυτά τα στοιχεία που στην ουσία στοιχειοθετούν την δομή της επιχείρησης, η εφαρμογή προληπτικών και διορθωτικών μεθόδων μειώνει τις συγκρούσεις και μπορεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό και αρμονικό περιβάλλον εργασίας.

Εικόνα 2.1 : Δυσaréσκεια από το εργασιακό περιβάλλον - Αιτίες χαμηλής παραγωγικότητας



Πηγή: 'Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις', Κατσάνεβας & Χατζηχαρίτου-Τζεκίνης, υποκεφάλαιο 8.2 σελ.198-199

2.5 Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων στις επιχειρήσεις Τουρισμού

Σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων αποτελεί η εξασφάλιση της ασφάλειας και υγείας τους στο χώρο εργασίας τους. Οι τουριστικές μονάδες διαθέτουν τμήμα προσωπικού με ειδικά στελέχη υπεύθυνα για τον έλεγχο της τήρησης των κανόνων για ασφαλείς συνθήκες εργασίας αλλά και για την προμήθεια προστατευτικού υλικού. Σε πολλούς χώρους εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων προσλαμβάνονται υπάλληλοι νεαρής ηλικίας λόγω του ενθουσιασμού, της ζεστασιάς και ενεργητικότητάς τους. Κατόπιν ερευνών όμως έχει διαπιστωθεί ότι ο μεγαλύτερος αριθμός ατυχημάτων εμφανίζεται στους νεοπροσληφθέντες και νεαρούς υπαλλήλους κάτι που αποδεικνύει την ανάγκη εκπαίδευσης και προσαρμογής αυτών των εργαζομένων.

Η μέριμνα για υγεία και ασφάλεια είναι νομική υποχρέωση του εργοδότη και βασική δραστηριότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα κίνητρα για ασφάλεια δεν χρειάζεται να είναι σύνθετα. Η ύπαρξη τεχνικού προσωπικού ασφαλείας, η σχετική πληροφόρηση και η χρήση κυτίου εισηγήσεων από τους εργαζόμενους με προτάσεις βελτίωσης των μη ασφαλών συνθηκών, περιορίζει τους κινδύνους ανταμείβοντας τους για τις καλύτερες εισηγήσεις.

Η απόδοση των εργαζομένων σε τουριστικές επιχειρήσεις επηρεάζεται άμεσα από θέματα που σχετίζονται με την υγεία του όπως (Τερζίδης&Τζωρτζάκης,2004 σ.240-247):

- από την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών (πόννοι ματιών, πλάτης, αυχένα),
- την καθιστική εργασία ή την υπερβολική ορθοστασία,
- τον ανθυγιεινό χώρο εργασίας (μη αεριζόμενος χώρος, κακός φωτισμός, παλιός εξοπλισμός..)
- την κάθε μορφή παρενόχλησης ή βίας στο χώρο εργασίας (απειλές, εκφοβισμός..)
- τη διαρκή σωματική και ψυχολογική κούραση,
- την έλλειψη επικοινωνίας και την δημιουργία συγκρούσεων,
- τα προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων (οικογενειακά, εγκυμοσύνη..)
- το εργασιακό άγχος που δημιουργείται από την πίεση, τις διορίες και τον υπερβολικό όγκο δουλειάς κυρίως την υψηλή τουριστική σεζόν, πλήττει σήμερα όλο και περισσότερο τους εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων με αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της εργασίας τους.

Η ύπαρξη ατυχημάτων και η συχνότητά τους στους οργανισμούς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι διακρίνονται σε *τεχνικούς* (εξοπλισμός, εργαλεία, περιβάλλον, συνθήκες εργασίας..)και σε *ανθρώπινους παράγοντες*, με αίτια που ανάγονται κυρίως σε κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όπως ανασφάλεια, μονότονη εργασία, αναποτελεσματική εποπτεία, λάθος τοποθέτηση προσωπικού, έλλειψη κατανόησης προβλημάτων των εργαζομένων κλπ (Κόντης Θ, 1994 σελ. 209).

Πρόκληση για τους managers είναι ο άμεσος εντοπισμός και ο έλεγχος των κινδύνων που συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας. Η επιχείρηση που υπολογίζει το ανθρώπινο δυναμικό της, οφείλει να επεμβαίνει και να παράσχει λύσεις για να αμβλύνει τις παραπάνω συνθήκες που προκαλούν προβλήματα υγείας στον εργαζόμενο αλλά και που βλάπτουν την παραγωγικότητα κατά την διάρκεια της εργασίας του στην επιχείρηση. Μπορεί να αυξήσει τα μέτρα ασφαλείας ή να υιοθετήσει νέα που να περιλαμβάνουν: εκπαιδευτικά προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων, καθιέρωση κανόνων ασφαλείας, συστήματα ασφαλείας του εργασιακού χώρου, αύξηση του αριθμού του προσωπικού, αντικατάσταση του παλαιού εξοπλισμού, τεχνολογική προστασία των εργαζομένων, καθημερινή καθαριότητα και εφαρμογή κανόνων υγιεινής και ασφαλείας κλπ...

Κεφάλαιο 3^ο Ανθρώπινο δυναμικό στις Τουριστικές επιχειρήσεις

3.1 Ανθρώπινοι πόροι : Προσεγγίζοντας τον προγραμματισμό

Οι τουριστικές επιχειρήσεις λόγω του είδους των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν απαιτείται προκειμένου να δραστηριοποιηθούν στο δύσκολο περιβάλλον, να αναζητήσουν παραγωγικούς και ποιοτικούς μεθόδους εργασίας ώστε να διασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας, βασικός συντελεστής παραγωγής. Οι ανάγκες των εργαζομένων συνεχώς αλλάζουν, όπως και οι παράμετροι που τις παρακινούν. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ισχυρότερο παράγοντα υποκίνησης σήμερα το υγιές περιβάλλον εργασίας (θεωρία Herzberg) το οποίο επηρεάζει άμεσα την ψυχολογία τους και την αποδοτικότητά τους. Η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση επηρεάζεται καταλυτικά από την ψυχολογική ενδυνάμωση που παρέχεται από προϊσταμένους και υφισταμένους. Μέσα από αυτήν την διαδικασία ο εργαζόμενος κινητοποιείται να εργαστεί ποιοτικά, υπεύθυνα και σαφώς αποδοτικά (Κόντης, 2001).

Κανείς δεν αμφισβητεί την *σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων* ιδιαίτερα στους τουριστικούς οργανισμούς γιατί αποτελούν :

- Την “πρώτη” και “τελευταία” εικόνα του πελάτη της παρεχόμενης τουριστικής υπηρεσίας.
- Η τουριστική υπηρεσία παράγεται από ανθρώπινους πόρους με επίκεντρο τον άνθρωπο.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένα εργαλείο για να δημιουργήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρησή μας.
- Είναι η προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την κάλυψη εξατομικευμένων αναγκών.

Μια μέθοδος για να εξασφαλίσει η τουριστική επιχείρηση εξειδικευμένα και εκπαιδευμένα άτομα και να έχει εύρυθμη λειτουργία είναι ο **προγραμματισμός** του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός του προγραμματισμού είναι ο ποιοτικός, ποσοτικός και χρονικός προσδιορισμός ανθρώπινου δυναμικού. Καίριος ο ρόλος του ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις του Τουρισμού που επιζητούν διαρκώς ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Αναγκαία συνιστά η συνεργασία του προϊσταμένου με τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης για την έγκυρη πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό κατά την έναρξη της τουριστικής σεζόν και την επαρκή επάνδρωση σε περιόδους αιχμής (θερινή περίοδος, Χριστούγεννα..). Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και το management του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνεπώς θετικά συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα και την αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων (Παπαβασιλείου Μ.& Τζεκίνης Χ., 1988,σ.64).

Επτά είναι τα στάδια της διαδικασίας του Π.Α.Δ (Λαλούμης & Ρούπας, 1996,σ.99) :

1. Προσδιορισμός αναγκών σε Ανθρώπινο δυναμικό (τι ειδικότητες, τι προσόντα θα χρειαστούμε).
2. Προσέλκυση προσωπικού (με αναζήτηση στην αγορά εργασίας⁸).
3. Επιλογή προσωπικού.
4. Άμεση προσαρμογή προσληφθέντων για την καλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους.
5. Αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού. Η καταγραφή συνήθως γίνεται με την καταχώρηση στοιχείων σε απογραφικό πίνακα της επιχείρησης.
6. Προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί στο μέλλον.
7. Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού.

Η διαμόρφωση πολιτικής σε θέματα προσωπικού, η καταγραφή των αρμοδιοτήτων, η ανάλυση και περιγραφή του έργου, ο προσδιορισμός των ευθυνών των θέσεων, το οργανόγραμμα και η τμηματοποίηση καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και την παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου.

Η επιχείρηση σε γενικές γραμμές δεν αλλάζει εύκολα τον προγραμματισμό της εκτός αν μεταβληθούν με απροσδόκητο βαθμό οι παράγοντες επιρροής της που θα αναφέρουμε σε επόμενη ενότητα (κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί κλπ). Η τεχνική του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης στον κλάδο του τουρισμού παρά τις ιδιαιτερότητές της και τις μη ακριβείς πιθανών προβλέψεις, μόνο θετική μπορεί να αποβεί, καθώς τα **οφέλη του προγραμματισμού** για το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολλά:

- ✓ Ο καλός σχεδιασμός θα εμφανίσει τις ανεπάρκειες, το πλεόνασμα ή τις ανάγκες σε προσωπικό (επανεκπαίδευση, κατάρτιση, επαναδιάταξη ή και απολύσεις) και θα συμβάλει στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τους εργαζόμενους που πρέπει να αναβαθμιστούν ή για τις κενές θέσεις που πρέπει να καλυφθούν.
- ✓ Έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού ή προγραμματισμός διαδοχής των εργαζομένων καθώς και προετοιμασία αυτού, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο προγραμματισμός εξασφαλίζει την προοπτική της μετεκπαίδευσης των υπαλλήλων σε άλλες εργασίες μέσα στην επιχείρηση.
- ✓ Γίνονται αλλαγές στις εγκαταστάσεις, στον εξοπλισμό, στους χώρους του προσωπικού, αξιολογούνται, κοστολογούνται ενώ γίνονται προβλέψεις για τον όγκο και τις ανάγκες κάθε νέας τουριστικής σεζόν.

⁸**Αγορά εργασίας** : μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, τοπικών ενώσεων, ξενοδοχειακού επιμελητηρίου, αγγελιών, πρακτορείων.. Αλυσίδες ξενοδοχείων συχνά απασχολούν στρατολογούμενους απόφοιτους τουριστικών σχολών.

Με βάση την ορολογία του management οι ανθρώπινοι πόροι αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους όπως ικανότητες, ευφυΐα, πείρα, δεξιότητες και γνώσεις, η συνεισφορά των οποίων είναι πολύ μεγάλη για την επιχείρηση. Μία άποψη από τον χώρο της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι τέσσερις είναι οι μεταβλητές που καθορίζουν την συμπεριφορά του εργαζόμενου :

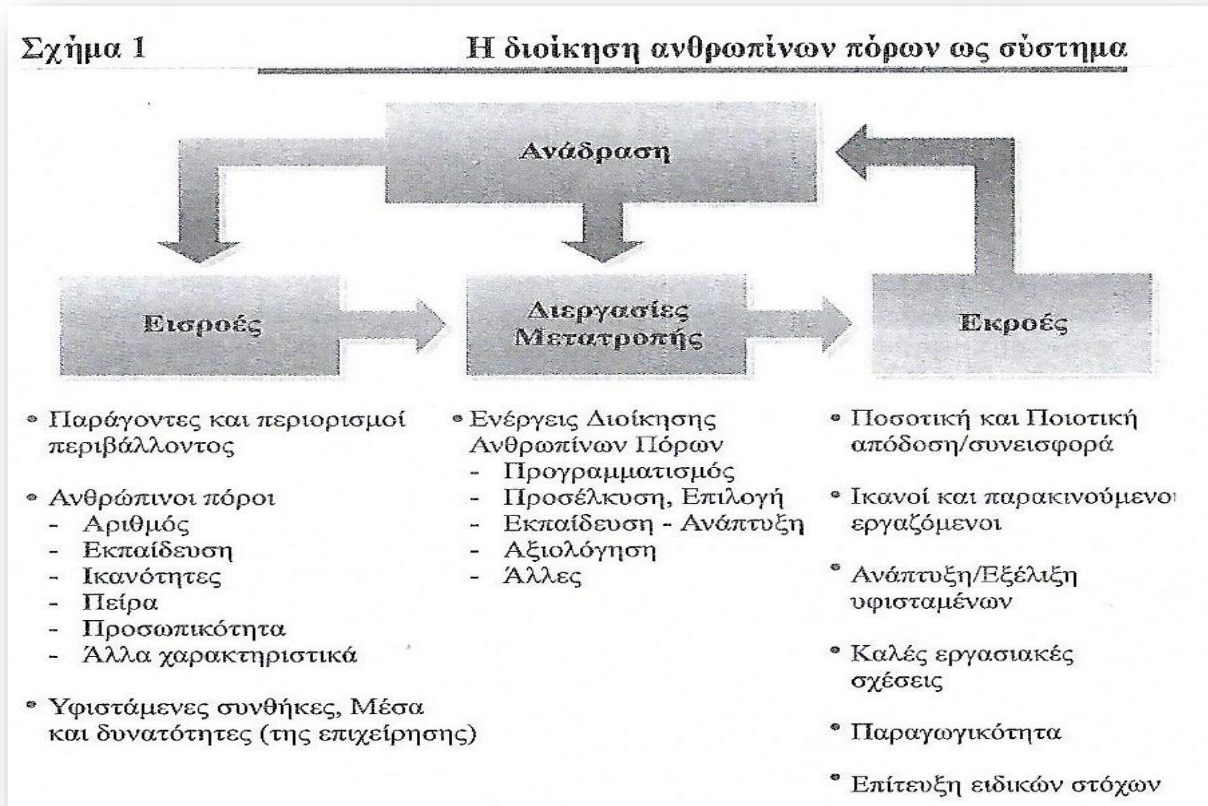
- **Η ικανότητα**
- **Τα κίνητρα**
- **Η αντίληψη του ρόλου**
- **Οι συνθήκες κατά περίπτωση**

Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια της επιχείρησης τόσο επειδή το κάθε άτομο έχει διαφορετικές ιδιότητες αλλά και ως αποτέλεσμα των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωση του (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα σύνολο αλληλένδετων ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών⁹, μια διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Ως ανοικτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους), επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον και με προσαρμοσμένες διαδικασίες επιδιώκει την επίτευξη εκροών (στόχων - ποσοτική και ποιοτική απόδοση των εργαζομένων) και βάση των αποτελεσμάτων οι διοικήσεις των ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνουν διορθωτικές κινήσεις (Σχήμα 1) (Χυτήρης, 2001,σελ.21).

⁹Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, την ανάλυση της εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση κ ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, την ανταμοιβή, τις εργασιακές σχέσεις και την αξιολόγηση. Βλέπε εκτενέστερα στο βιβλίο "Διοίκηση ανθρώπινων πόρων" Λεωνίδα Σ. Χυτήρης,2001,σελ.18-21

Σχήμα.1 : Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως σύστημα, Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2001



Πηγή : W.B Werther, Jr & K. Davis, Human resources & Personnel Management, 1996, p18-20

3.1.1 Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων και οι επιρροές στην διοίκησή τους

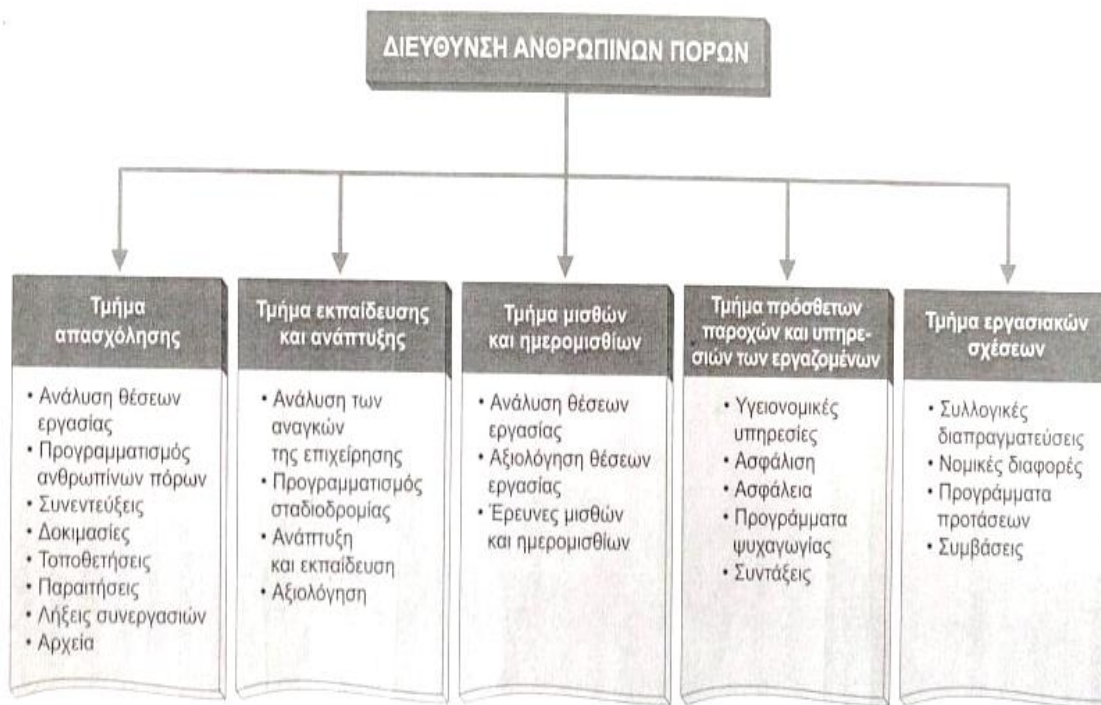
Ο όρος της ανάπτυξης προσωπικού δεν είναι συνώνυμος (και ας ταυτίζεται συχνά) με την όρο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση όπως θα αναφέρουμε στην αμέσως επόμενη ενότητα του κεφαλαίου αυτού, έχει άμεσο χρονικό ορίζοντα και εστιάζει στην παροχή δεξιοτήτων για την διόρθωση των ανεπαρειών στην επίδοση των εργαζομένων, ενώ αντιθέτως η ανάπτυξη προσπαθεί στην απόκτηση ικανοτήτων και στη προετοιμασία για δεξιότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον.

Η ανάπτυξη προσωπικού σύμφωνα με αναφορές του Τερζίδη (2004), στρέφεται τόσο στην τρέχουσα εργασία όσο και στην μελλοντική εργασία και απευθύνεται στις ομάδες εργασίας και γενικά σε ολόκληρη την επιχείρηση στοχεύοντας στον συνολικό εμπλουτισμό των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι εκτιμούν την ανάπτυξη και η προαπαιτούμενη ενεργή συμμετοχή στα προγράμματα για τον σκοπό αυτό αποτελεί για πολλούς ευκαιρία βελτίωσης. Αρκετές επιχειρήσεις προκειμένου να

αποφύγουν τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων παρουσιάζουν την εκπαίδευση ως ανάπτυξη προσωπικού.

Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την διαχείριση παραπόνων και την γενικότερη προετοιμασία του προσωπικού για τα τωρινά ή μελλοντικά καθήκοντα των θέσεων εργασίας. Προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρο το δυναμικό των εργαζομένων θα πρέπει να έχουν αναγνωριστεί οι ανάγκες των ίδιων και όλης της επιχείρησης. Η ανάγκη για προσωπική, οικονομική και ψυχολογική εξέλιξη των εργαζομένων δεν ικανοποιείται σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης προσωπικού. Γι' αυτό πρέπει να παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους που ήδη εργάζονται κι που προσλαμβάνονται. Όταν η ΔΑΠ είναι αποτελεσματική βελτιώνεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, για αυτό σημαντικό μέρος της ΔΑΠ αποτελεί η πρόσληψη εξειδικευμένων εργαζομένων και η διατήρηση των ικανών στελεχών (οι τακτικές αποχωρήσεις είναι επιζήμιες για την βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς κοστίζουν σε χρόνο και χρήμα). Στις μικρές επιχειρήσεις το αντίστοιχο τμήμα ονομάζεται τμήμα προσωπικού ενώ η ΔΑΠ στις μεγάλες επιχειρήσεις επιτελείται σε ανάπτυξη προσωπικού όπως φαίνεται στο εικόνα 3.1, οργανωμένη σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης (Τερζίδης Κ.& Τζωρτζάκης Κ., 2004).

Εικόνα 3.1 : Διεύθυνση Ανθρώπινων πόρων



Πηγή : Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., « Διοίκηση ανθρώπινων πόρων »,2004 σελ.29

Η διαδικασία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις («ανοικτά» συστήματα) δέχονται άμεσα ή έμμεσα επιρροές από ευρύτερες δυνάμεις του εξωτερικού ή εσωτερικού περιβάλλοντος τους όπου διαμορφώνουν και καθορίζουν τη διαφορετική εφαρμογή στρατηγικής τους. Ειδικότερα :

1. **Οικονομικοί παράγοντες** (οικονομικά μεγέθη, δάνεια, φορολογία, νόμοι..)
2. **Τεχνολογικοί παράγοντες.** Άμεσες είναι οι μεταβολές που έχουν επιφέρει οι τεχνολογικές εξελίξεις στην λειτουργία της ΔΑΠ. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας δημιούργησε μια υποδομή για ένα παγκόσμιο ηλεκτρονικό εμπόριο, αναδιαμόρφωσε τις εργασιακές και κοινωνικές δομές και σχεδόν μετάλλαξε την φύση της εργασίας για τους εργαζόμενους στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.
3. **Πολιτικοί παράγοντες.** Κάθε πτυχή της επιχείρησης την διαπερνά η επιρροή των κυβερνήσεων και των φορέων τους. Το κράτος θεσπίζει το νομικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν διοίκηση και εργαζόμενοι.
4. **Κοινωνικοί παράγοντες.** Ο κοινωνικός χαρακτήρας της ΔΑΠ πλαισιώνεται από τα ανθρώπινα στοιχεία των εργαζομένων (διαφορετικές αξίες, κουλτούρες σχετικά με την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση..).

Συνεπώς, για να είναι επιτυχημένο ένα στρατηγικό σχέδιο απαιτείται αφενός η αναγνώριση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της και αφετέρου ο εντοπισμός των εσωτερικών δυνατών και αδύναμων σημείων της.

3.1.2 Εργονομία για την ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Όπως προαναφέραμε στην ενότητα 2.5 του 2^{ου} κεφαλαίου οι εργονομικές βελτιώσεις έχουν αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την δουλειά τους και έχουν συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η εργονομία έχει αποτελέσει κύρια συνιστώσα της κατάλληλης εκμετάλλευσης του εργατικού δυναμικού και της ορθής αξιοποίησης του για σωστότερη διοίκηση των επιχειρήσεων. Μελετάει τις σχέσεις μεταξύ του εργαζόμενου και της εργασίας του, ειδικότερα (Βασ.Φ.Φίλιου, 1991) :

- Ελέγχει αν ταιριάζει η δουλειά στον εργαζόμενο αυξάνοντας την απόδοση στην εργασία του και μειώνοντας το κόστος εργασίας.
- Βασικές συνιστώσες της η ανατομία (ανθρωπομετρία), η φυσιολογία (εργασίας και περιβάλλοντος) και η ψυχολογία (επιδεξιότητα, ικανότητα..) για την επίτευξη των στόχων.
- Εστιάζει στη δημιουργία λειτουργικού χώρου που καλύπτει τις ανάγκες του εργαζόμενου (εξοπλισμός ,επίπλωση, υπολογιστές, φωτισμός, εξαερισμός κλπ) για να εργάζεται με λιγότερη κούραση και παραγωγικότερα.

- Η εργονομία δρα αναλογιζόμενη τις νοητικές και φυσικές ατομικές δυνατότητες, τις δεξιότητες και τις ψυχολογικές ανάγκες του εργαζόμενου.

Απώτερος σκοπός είναι η οργάνωση και ο σχεδιασμός μεθόδων εργασίας ώστε να αυξηθεί η απόδοση του υπαλλήλου της εκάστοτε επιχείρησης . Η εργονομία βοηθάει το manager να πετύχει υψηλότερη ποιότητα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

3.2 Εκπαίδευση στις Τουριστικές επιχειρήσεις

Η τεράστια ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού επέβαλε νέες μορφές φιλοξενίας και πολυσύνθετες προσφερόμενες υπηρεσίες που απαιτούν την ύπαρξη κατάλληλου προσωπικού. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν συστήματα ποιοτικών υπηρεσιών και διεκδικούν εξασφάλιση της αξιοπιστίας όλων τους των πόρων. Βασική προϋπόθεση για να γίνει αυτό είναι, πριν την τοποθέτηση σε πόστο εργασίας αλλά και κατά την διάρκειά της, η *εκπαίδευση* και η κατήχηση του προσωπικού στη φιλοσοφία και στο όραμα της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης (Σαλεσιώτης, 1999).

Η εκπαίδευση ως μέσο ανάπτυξης και εξέλιξης αφορά δραστηριότητες που στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιο τομέα και συνιστά κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Μια από τις μεθόδους ανάπτυξης είναι η εκπαίδευση προσωπικού στις Τουριστικές επιχειρήσεις που απαιτεί εφαρμογή και δέσμευση εργοδοτών, εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων ενώ προϋποθέτει σχεδιασμό, εκτίμηση της ανάγκης, παράδοση, αξιολόγηση (Malcom Peel, 1995, p.17).

Για την αναζήτηση των κατάλληλων εκπαιδευτικών όμως προγραμμάτων απαιτείται η οργάνωση και η εφαρμογή δύο βημάτων (Τερζίδης Κ.&Τζωρτζάκης Κ., 2004) :

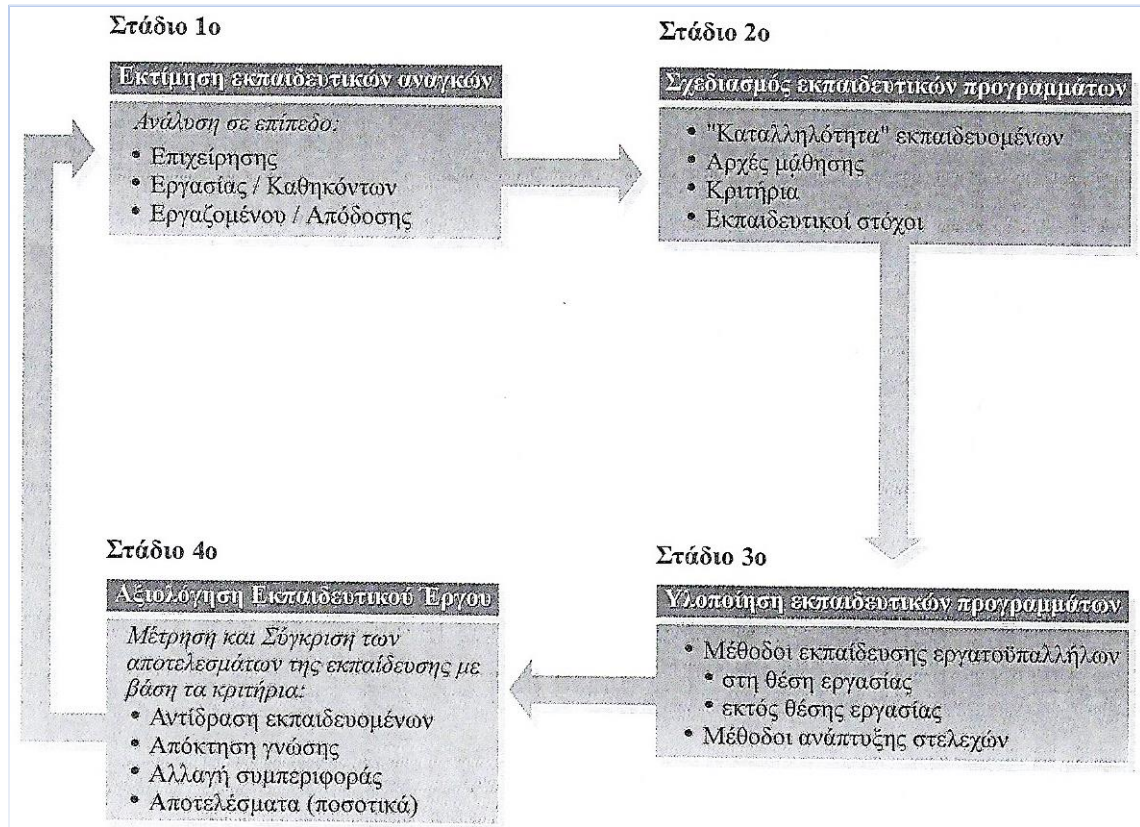
1^ο βήμα: Με ανάλυση των θέσεων εργασίας να αναγνωρίσουμε τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να μην αποβεί η εκπαίδευση περιστασιακή και ατελής.

2^ο βήμα: Με έρευνα ή με συστήματα αξιολόγησης να αναγνωρίσουμε τις τωρινές γνώσεις και ικανότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος.

Με άλλα λόγια θα πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει κάποια στάδια (σχήμα 3.2) για την κατάλληλη εκπαιδευτική διαδικασία (Χυτήρης, 1995,σ.118) :

- ❖ Εκτίμηση, διερεύνηση και προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών,
- ❖ σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- ❖ υλοποίηση αυτών,
- ❖ αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου για τον έλεγχο της επιτυχίας των στόχων μας.

Η Διαδικασία εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων



Σχήμα 3.2 : Εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων, Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2001,σελ.118

(Πηγή : R.L Mathis & J.H. Jackson, Human resource Management, 1994,p266)

Τα **εκπαιδευτικά προγράμματα** είναι πολλά και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται αρχικά από την αναγνώριση της αξίας τους ως κίνητρο ανάπτυξης και εξέλιξης, και ως ενυπάρχουσα ανάγκη μάθησης των εργαζομένων. Ορισμένα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, άλλα προετοιμάζουν για νέα καθήκοντα, άλλα αποσκοπούν να μεταδώσουν γνώσεις στο κατώτερο προσωπικό να εξελιχτεί στις ανώτερες βαθμίδες της τουριστικής εκπαίδευσης και όλα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας και καλύτερης ποιοτικής απόδοσης της εργασίας. Προέρχονται από ειδικά στελέχη, από συνεργαζόμενα εκπαιδευτικά ιδρύματα ή και από τα ίδια τα στελέχη της τουριστικής επιχείρησης.

Καθώς οι εργαζόμενοι του τουριστικού κλάδου έρχονται σε επαφή με τους πελάτες θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις, εμπειρία, άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους και να μιλούν πολλές γλώσσες, γι' αυτό και η συστηματική, σχεδιασμένη εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα για την εκτέλεση ασφαλέστερων και αποδοτικότερων εργασιών.

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να αποκτήσει το υπάρχον ή νέο προσωπικό τις δεξιότητες που απαιτούνται για να φέρει εις πέρας την εργασία του. Σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση αφού για παράδειγμα για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών απαιτείται από τους υπαλλήλους να αναλύουν δεδομένα, να καταρτίζουν γραφήματα ή να έχουν γνώσεις σχετικές με την τεχνολογία (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η εξειδικευμένη εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις ασχολείται με τρία επίπεδα αλλαγής, την ικανότητα λήψης γνώσεων, την δεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και τις τεχνικές ικανότητες με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζόμενους.

Η εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις έχει πολλές ιδιαιτερότητες ανάλογα με το είδος, την φύση και το μέγεθος της επιχείρησης (Λαλούμης & Ρούπας, 1996, σ. 97):

- **Στις ξενοδοχειακές μονάδες** η άμεση και έμμεση επαφή του εργαζόμενου με τον πελάτη επηρεάζει την αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας πχ μια ζημιά σε ένα μηχανήμα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεικασμένο σεντόνι σε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου. Η εμφάνιση και η εξυπηρέτηση επηρεάζει την πιστότητα των πελατών. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων θεωρεί το επάγγελμα του πρόσκαιρο και μεταπηδά από το ένα επάγγελμα στο άλλο, από επιχείρηση σε επιχείρηση και έτσι εμφανίζονται ψυχολογικά ασταθείς. Έρευνες έχουν δείξει ότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι ανειδίκευτο και εκπαιδούνται εντός του ξενοδοχείου. Κάθε τμήμα έχει τις ιδιαιτερότητες του ως προς την διαφορετική εκπαίδευσή του. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι υποδοχής όταν είναι εκπαιδευμένοι έχουν την ικανότητα, την διπλωματία να προσφέρουν ικανοποιητική εξυπηρέτηση για την καλύτερη διαμονή του πελάτη ενώ απαιτείται συνεχής εκπαίδευση σε θέματα τεχνολογίας και ηλεκτρονικής πληροφορίας. Οι υπάλληλοι λογιστηρίου και του τμήματος κρατήσεων πρέπει να λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση για τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής, για μεθόδους προγραμμάτων κρατήσεων δωματίων, γνώσεις πρόβλεψης των αναγκών της μονάδας για την άριστη εξυπηρέτηση και την αποφυγή λαθών που θα μπορούσαν να δυσφημίσουν το ξενοδοχείο. Ειδική εκπαίδευση πρέπει να λαμβάνει και το προσωπικό ορόφων σε θέματα μεθοδολογίας για την καθαριότητα και εξάσκησης της τουριστικής συνείδησης των εργαζομένων.
- **Στα τουριστικά γραφεία** η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ελάχιστη ενώ είναι μεγάλες οι ελλείψεις σε κατάλληλο εκπαιδευμένο προσωπικό τουριστικών πρακτορείων. Προσλαμβάνουν αλλοδαπό προσωπικό που μιλάει άριστα την γλώσσα των πελατών αλλά δεν έχει ούτε τον επαγγελματισμό ούτε την Ελληνική κουλτούρα της φιλοξενίας και εξυπηρέτησης.

Τα μεγάλα γραφεία τουρισμού υλοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης ενώ τα μικρά εξασφαλίζουν εκπαιδευμένο προσωπικό από σχολές Τουριστικών επαγγελματιών ή Κέντρα σπουδών.

- Πολλές σχολές εκπαιδεύουν ή μετεκπαιδεύουν προσωπικό **Τουριστικών επισιτιστικών επιχειρήσεων** καθώς οι ανάγκες είναι πραγματικά μεγάλες αφού η πλειοψηφία των εργαζομένων διαθέτει μαγειρικές και εστιατορικές γνώσεις μόνο σε πρακτικό επίπεδο. Για παράδειγμα οι σερβιτόροι πρέπει να είναι γρήγοροι εξυπηρετικοί, ευγενικοί και η εκπαίδευσή τους να περιλαμβάνει βασικές αρχές (κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς, γνώσεις των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση, σωστή εκτέλεση σερβιρίσματος κλπ).
- Παραπάνω από αναγκαία κρίνεται η εκπαίδευση του προσωπικού των **Αεροπορικών εταιρειών** λόγω της φρενήρης εξέλιξης της τεχνολογίας. Μπορεί να αφορά από την διακυβέρνηση μέχρι την συντήρηση του αεροσκάφους, τις τεχνικές εξυπηρέτησης της πελατείας, εκπαίδευση σε θέματα management του διοικητικού προσωπικού, σε θέματα marketing για το τμήμα πωλήσεων κλπ..

Είναι δύσκολο να αξιολογήσουμε τον βαθμό που η εκπαίδευση συμβάλλει στην βελτίωση της παραγωγής διότι επιδρούν και άλλοι κινητήριοι παράγοντες, όμως αναμφισβήτητα τα εκπαιδευτικά προγράμματα τοποθετούν άμεσα τον εργαζόμενο στην παραγωγή, αυξάνουν τις ικανότητες του να αντιμετωπίζει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης ενώ με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί η επιχείρηση να διατηρήσει το προσωπικό της και να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία.

3.2.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Οφέλη

Πολλοί υπάλληλοι θεωρούν ότι έληξε για αυτούς η μάθηση, έχοντας όμως την παρακίνηση της επιχείρησης μπορούν να κατανοήσουν την αξία της δια βίου μάθησης για την συνεχή βελτίωση και ανταπόκριση τους στην σημερινή μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας. Το ενδιαφέρον που δείχνει ο εργοδότης παρέχοντας εκπαιδευτικά σεμινάρια είναι αυτό που ενεργεί σαν κίνητρο και βοηθά τον εργαζόμενο είτε είναι νεοπροσλαμβανόμενος είτε παλαιός, να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα και το κυριότερο να την διατηρήσει. Η ποικιλία μεθόδων και τεχνικών είναι μεγάλη και η επιλογή τους για την κάθε τουριστική επιχείρηση διαφορετική. Γίνεται με βάση πάντα τις ανάγκες του προσωπικού της (όπως προαναφέραμε στην ενότητα 3.2) για να είναι η εκπαίδευση επιτυχημένη με σκοπό την απόδοση στο μέγιστο του ενεργητικού τους.

A. Μια διάκριση των μεθόδων εκπαίδευσης σχετίζεται με το χώρο υλοποίησής τους, όπως ορίζουν ο Patrick, Montana και ο Chanor (2002):

- 1) **Μέθοδοι εντός της εργασίας** (εναλλαγή θέσεων εργασίας, χρηματοδοτούμενα σεμινάρια, προγράμματα κατάρτισης για νεοπροσλαμβανόμενος, τυπική ή άτυπη καθοδήγηση από στελέχη σε υφισταμένους, meetings, ενημερώσεις, παρουσιάσεις) που συμβάλλουν στην επιπλέον ανάπτυξη των ικανοτήτων.
- 2) **Μέθοδοι εκτός της εργασίας** (εξωτερικά σεμινάρια, διαλέξεις/συνέδρια που περιλαμβάνουν μελέτες εισηγήσεων σε ξενοδοχειακούς χώρους για την μετάδοση πληροφοριών σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που μάλιστα λόγω της φύσης τους έχουν χαμηλό κόστος) (Σαλεσιώτης, 1999).

B. Μία άλλη προσέγγιση τμηματοποίησης των μεθόδων εκπαίδευσης που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση για τους εργαζόμενους της είναι ανάλογα με τις ομάδες των στελεχών που απευθύνονται (Ζευγαρίδη κ.ά., 1983).

- **Μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης**

α) Προγράμματα ενημέρωσης και εγκατάστασης μικρής διάρκειας αλλά μεγάλης συχνότητας, ιδίως για τις τουριστικές εποχικές επιχειρήσεις, για τους νεοπροσλαμβανόμενους, για την ομαλή προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον εργασίας (παρουσίαση προγραμμάτων, σκοπού της επιχείρησης κλπ).

β) Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι επιχειρήσεις στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν κύκλους μαθημάτων σχετικά με τις εξελίξεις της τουριστικής αγοράς και της τεχνολογίας.

γ) Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης. Ένα τέτοιο πρόγραμμα για παράδειγμα είναι το 'brainstorming' όπου δίνεται το πρόβλημα και ζητείται πρωτότυπη δημιουργική λύση.

- **Μέθοδοι που απευθύνονται στους απλούς υπαλλήλους**

α) Εκπαίδευση εκτέλεσης συγκεκριμένης εργασίας όπου ο προϊστάμενος αναλαμβάνει την εκπαίδευση δίνοντας οδηγίες με λογική σειρά και σαφήνεια. Πλεονεκτεί αυτή η μέθοδος γιατί δεν απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός και μειονεκτεί καθώς δεν ξέρουμε αν επαρκεί η διδακτική ικανότητα του προϊσταμένου.

β) Προκαταρκτική εκπαίδευση. Η επιχείρηση διαθέτει ειδικά εξοπλισμένο χώρο για γρηγορότερη μάθηση. Ο εκπαιδευόμενος προχωράει στην εκτέλεση της διδαχθείσας εργασίας ενώ ο εκπαιδευτής έχει περισσότερο χρόνο να τον διορθώσει ή να επισημάνει λεπτομέρειες που δεν έγιναν κατανοητές.

- **Μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.**

α) Εναλλαγή θέσεων εργασίας. Μετάθεση του υπαλλήλου σε άλλη θέση για να αποκτήσει εμπειρία των καθηκόντων της θέσης αυτής.

β) Υπόδυση ρόλων. Γίνεται ανάλυση της στάσης και συμπεριφοράς των μελών ενώ έχουν αναλάβει έναν ρόλο (λχ υπεύθυνου πωλήσεων) ως προς την αντιμετώπιση ενός προβλήματος.

γ) Θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική εξάσκηση. Απαραίτητη είναι η διδασκαλία με την μορφή διαλέξεων, ομιλιών για θεωρητική κατάρτιση αλλά εξίσου αναγκαία η αξιολόγηση των ενεργειών του εκπαιδευόμενου κατά την ολοκλήρωση μιας εργασίας.

- **Μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη.**

α) Εδώ εντάσσουμε τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games). Χρησιμοποιούνται Η/Υ προγραμματισμένοι με κατάλληλες υποδομές, δίνονται στους υπαλλήλους πληροφορίες για τα δεδομένα της επιχείρησης (οικονομικά, νούμερα παραγωγής, εργασιακές σχέσεις) και αναλαμβάνουν ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου και καλούνται να πάρουν πολιτικές δράσης. Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η ταχύτατη επίτευξη αποφάσεων οι οποίες θα χρειάζονταν αρκετό χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα την δυσλειτουργία της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

β) Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης. Τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε να αποκτούν την αρμόζουσα συμπεριφορά για να διευθύνουν τους υφισταμένους. Σκοπός, η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης (empathy) μέσω της γνώσης του εαυτού, της κατανόησης των άλλων και γενικά της ανάπτυξης θετικής συμπεριφοράς προς συναδέλφους. Οι τεχνικές ευαισθησίας που εφαρμόζονται είναι τα T-groups, τα Encounter groups και το Lab training (Ντάνος και Σαμάντα, 2015).

Είναι αναμφισβήτητη η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης ως διαδικασία επιπρόσθετων γνώσεων. Επειδή τα **οφέλη** είναι πολλά, θα προσδιορίσουμε παρακάτω τα σημαντικότερα (Prior, 2000):

- ✓ Μεταδίδονται μέθοδοι για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας ενώ ο κίνδυνος λαθών λόγω απειρίας ή άγνοιας μειώνεται στο ελάχιστο (ένας ανεκπαιδευτος λαντζέρης κοστίζει στην ξενοδοχειακή μονάδα λόγω απρόβλεπτων ζημιών ή τυχόν ατυχημάτων λόγω ψυχολογικού άγχους από έλλειψη γνώσεων).

- ✓ Τα σχεδιασμένα συστηματικά προγράμματα επιμόρφωσης δίνουν καλύτερες εκτιμήσεις της απόδοσης των στελεχών ενώ παράλληλα αυξάνουν τις δυνατότητες των υπαλλήλων για νέες υποχρεώσεις και ταχύτερες εργασίες. Τα μέλη αποκτούν ενθουσιασμό και παρακίνηση για να εργαστούν με ζήλο και να επιφέρουν πραγματικές αποδόσεις.
- ✓ Η ενεργή συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα με πρακτική κυρίως κατάρτιση ενισχύει την καλύτερη εμπειρική μάθηση (πχ μέσω ομάδων σε εφαρμογή των διδαχών του Deming για τον μετασχηματισμό ενός οργανισμού). Μία εκπαίδευση που θα επικεντρώνεται στο γεγονός ότι τα εμπόδια βρίσκονται στις διεργασίες και όχι στους ανθρώπους (Charles n. Weaver., 1995).
- ✓ Μέσω εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων δημιουργείται κίνητρο στους εργαζόμενους για την σύσταση ομάδων εργασίας. Διδάσκονται νέους τρόπους λήψης αποφάσεων, την χρησιμότητα της στατιστικής (αποφάσεις με βάση τη συλλογή/ανάλυση δεδομένων) ενώ παράλληλα μαθαίνουν την αξία της συνεργασίας και της συναίνεσης αφού αντιλαμβάνονται στην ουσία ότι τα τμήματα δεν είναι ξεκομμένα αλλά αποτελούν συστατικά στοιχεία ενός μεγαλύτερου συστήματος, της επιχείρησης.
- ✓ Αναμφισβήτητα συντελεστές βελτίωσης αποτελούν οι γνώσεις της εργασίας, τα στατιστικά στοιχεία και η προσωπική κρίση και όλα αυτά προϋποθέτουν αδιάκοπη εκπαιδευτική καλλιέργεια είτε αυτή παρέχεται από τον εργοδότη είτε αναζητείται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.
- ✓ Η υποστήριξη του προσωπικού α γραμμής και η κατάρτιση όλων των τμημάτων αναβαθμίζει την ποιότητα της εργασίας, το μέγεθος της και το χρονικό διάστημα εκτέλεσης της. Σημαντική αποτελεί η διεύρυνση των δυνατοτήτων με εμπλουτισμό των δεξιοτήτων και προσόντων, με ενίσχυση των ευκαιριών απασχόλησης, με την λειτουργία τμημάτων μετεκπαίδευσης για τους εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα ή για ανέργους οι οποίοι διαθέτουν εμπειρική γνώση του αντικειμένου εργασίας τους. Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν πρότυπα εργασίας για επιχειρήσεις που αλλάζουν συχνά προσωπικό, όπως είναι αυτές που ανήκουν στον κλάδο του τουρισμού.

Τέλος, η εκπαίδευση προσωπικού σύμφωνα με τον Malcolm Peel(1995, p.108) αποτελεί σημαντικό 'εργαλείο', πρώτον ως «αυτοάμυνα» έναντι των ανταγωνιστών μας που την έχουν ήδη υιοθετήσει και δεύτερον ως συνεισφορά στην κοινωνία και την οικονομική της ευημερία..

3.3 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε Τουριστικούς οργανισμούς

Η βάση ελέγχου με όσα αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο (2^ο) σχετικά με το προσωπικό των τουριστικών οργανισμών είναι η «αξιολόγηση», μια διαδικασία η οποία καταγράφει την απόδοση /επίδοση των εργαζομένων στη θέση εργασίας τους και γενικότερα εκφράζει την πορεία της επιχείρησης. Με την αξιολόγηση επιτυγχάνεται η συλλογή πολύτιμων στοιχείων για με την επιλογή, τοποθέτηση, προαγωγή και προσφορά οικονομικών ανταμοιβών του προσωπικού. Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση είναι τυποποιημένη, συστηματική ενώ στις μικρές άτυπη καθώς ο προϊστάμενος γνωρίζει πολύ καλά όλους τους υφισταμένους του. Βασικοί σκοποί ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι αφενός να διαπιστωθεί αν ανταποκρίνονται στις θέσεις τους οι αξιολογούμενοι και αφετέρου ο εντοπισμός των αδυναμιών τους για την λήψη μέτρων βελτίωσης των επιδόσεων τους, των προοπτικών εξέλιξης και κατανομής των ανταμοιβών τους (Λαλούμης & Ρούπας 1996).

Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού (Α.Α.Π) είναι θεσμός και πραγματοποιείται από τις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις μια φορά τον χρόνο ή κάθε εξάμηνο. Ως θεσμός συνδέει το Σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με το σύστημα του Προγραμματισμού του. Κάθε σύστημα Α.Α.Π σκοπό έχει να προσδιορίσει το επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου (όπου μέσω δεικτών βαθμολογείται και αξιολογείται το παραχθέν έργο) όπως εμφανίζεται στον παρακάτω τύπο:

$E=(A)*(B)*(Γ)\Rightarrow$ Επίδοση ή απόδοση= Παρακίνηση* Ικανότητες εργαζομένου * Ευκαιρίες

Αναφορικά μερικοί συντελεστές επίδοσης η βαρύτητα των οποίων ποικίλει μπορεί να είναι η γνώση εργασίας, η ποιότητα και η ποσότητα εργασίας, η δημιουργικότητα κι η πρωτοβουλία, η ενεργητικότητα, η στάση απέναντι στην εργασία, η έκφραση, η ηγετικότητα, η ικανότητα συνεργασίας, η ταχύτητα εκμάθησης κλπ...(Παπαβασιλείου & Τζεκίνη, 1988,σ.96-98)

Ένα ορθολογισμένο σύστημα Α.Α.Π, αντικειμενικό, σαφές και προσαρμοσμένο στις ειδικές συνθήκες λειτουργίας των εποχικών τουριστικών επιχειρήσεων ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό αφού παρέχει (Βάλβης, 2005,σ.108-109) :

- Την δυνατότητα να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων σχετικά με τους οριζόμενους στόχους στην αρχή του έτους.
- Να αξιολογηθεί η ικανότητα σε κάθε τομέα για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.
- Να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία και να διευθετηθούν τα αδύναμα που χρήζουν ανάγκη βελτίωσης.
- Την ευκαιρία να μελετηθούν και να προγραμματιστούν κίνητρα ανάπτυξης για την συνεχή αξιοποίηση του εργαζομένου που θα ενισχύσουν τα προσόντα του και την απόδοσή του κατά την πορεία της εργασίας του.
- Να εφαρμοστούν αλλαγές και να τεθούν νέοι στόχοι στην έναρξη της νέας σεζόν.

3.4 Οι ομάδες και η δυναμική τους στην παραγωγικότητα

Όπως αναφέρει ο Λαλούμης (1996) η ομάδα ορίζεται σύμφωνα με τον Mc Dougal W. ως ένας αριθμός ατόμων που συνδέονται εργασιακά, έχουν ψυχολογικούς δεσμούς και επίγνωση ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο.

Σε μια τουριστική επιχείρηση έχουμε επίσημες ομάδες λ.χ. οι οδηγοί ενός πρακτορείου, οι μάγειροι του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου ή ανεπίσημες ομάδες δημιουργήματα των ατόμων από διαφορετικά τμήματα που τους συνδέει όμως κάτι κοινό. Το συχνότερο σύμπτωμα στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις είναι η δημιουργία κλίκας-ομάδας. Οι ομάδες αυτές έχουν το δικό τους κώδικα επικοινωνίας και τα μέλη τους καλύπτουν το ένα το άλλο αλλά και επιτίθενται σε περίπτωση απειλής, πρόθεσης, επιβολής. Οι συστάσεις ομάδων συντεχνιακής υφής ή κοινών ενδιαφερόντων είναι φαινόμενα υγιή όταν οι στόχοι δεν αντιστρατεύονται στην οργάνωση της επιχείρησης. Ακόμη και η λειτουργία των άτυπων ομάδων μπορεί να αποβεί επωφελής και θετική όταν η ηγεσία αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι ομάδες διακρίνονται από την ενιαία και συλλογική συμπεριφορά τους και αναδεικνύουν ηγεσίες που μελλοντικά διαδραματίζουν θετικό ρόλο υπέρ της διοίκησης (Κόντης Θ., 2001).

Οι δυνάμεις που επενεργούν στο εσωτερικό της ομάδας και προσδιορίζουν την συμπεριφορά των μελών της, χαρακτηρίζονται ως «δυναμική της ομάδας», η μελέτη της οποίας είναι σημαντική για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι περισσότερες ομάδες εργασίας είναι μελέτης και δράσης. Στις πρώτες τα μέλη-εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να αποκτήσουν γνώσεις από τα άλλα μέλη ή να εμπλουτίσουν αυτές που ήδη έχουν και στις δεύτερες, στις ομάδες δράσης επιθυμούν να δράσουν μαζί με τους άλλους για κοινό σκοπό που είναι η παραγωγικότητα (Σαλεσιώτης, 1999). Για να αξιοποιηθεί πλήρως η δυναμική των ομάδων θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να επηρεάσει η δουλειά τους την ίδια την νοοτροπία της επιχείρησης με σκοπό να πετύχουν συνεχείς βελτιώσεις των λειτουργικών διεργασιών για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, την ευημερία και την επιβίωση της (Charles n. Weaver., 1995).

Κίνητρο για την επιτυχία μιας ομάδας είναι η δημιουργία ευχάριστου κλίματος των μελών και οι βέλτιστες συνθήκες εργασίας. Συγκεκριμένα σημαντικά θεωρούνται:

- Η προσέλευση προσωπικού με ομοιογενή χαρακτηριστικά.
- Τα δίκαια συστήματα αμοιβής βασιζόμενα στα προσόντα και την ατομική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, παίζουν ρόλο στην δημιουργία συνεργατικών ομάδων ή όχι.
- Το κατάλληλο μέγεθος τμημάτων (6-7 μέλη πιο αποδοτικό).
- Οι επιδιώξεις της ομάδας να συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης.

Οι ομάδες με την κατάλληλη παρακίνηση των διευθύνων συμβούλων τους με ότι μέσα διαθέτουν μπορούν :

1. Να επιτελούν κοινό έργο για την αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων με βασικό συντελεστή της επιτυχίας τους, τον συντονισμό των προσπαθειών τους για την διατήρηση της συνοχής της ομάδας.
2. Να διατηρήσουν το ηθικό των εργαζομένων υψηλό (χαμηλός ρυθμός παραγωγικότητας ↔ ένδειξη πτώσεως του ηθικού) και να ενισχύσουν την πιστή, την δημιουργικότητα, τροχοπέδη για συνεχή βελτίωση της εργασίας.
3. Μερικές τουριστικές επιχειρήσεις λόγω του μεγέθους και της παλαιότητάς τους δημιουργούν συνθήκες συνοχής του προσωπικού με συνήθειες και κανόνες που έχουν συσσωρευτεί στην επιχείρηση και έτσι υποβοηθούν στην αύξηση της εργατικότητας και της απόδοσης της ομάδας.
4. Να δημιουργούν εποικοδομητικό ανταγωνισμό και σταθερή βάση για συνεργασίες και νέες καινοτόμες ιδέες για την επιδίωξη κοινών εταιρικών στόχων.

Αν ο σκοπός της ομάδας εξυπηρετεί την ανύψωση του ηθικού και την ποιοτική άνοδο της εργασίας τότε το σχήμα κύκλου της θα είναι καλύτερο και αποδοτικότερο. Για ορισμένες ομάδες η έννοια απόδοση σχετίζεται με την ακρίβεια, την ταχύτητα, το ηθικό των μελών κλπ χωρίς να σημαίνει ότι παραγκωνίζονται οι υπόλοιποι παράγοντες. Δηλαδή παράγοντες που επιδρούν στην επικοινωνία και πολλοί από αυτούς την εμποδίζουν όπως νοοτροπίες, αντιλήψεις, προσωπικά εμπόδια, εμπόδια θέσης κλπ (Κόντης, 2001). Οι ομάδες δε λειτουργούν πάντα αρμονικά. Συχνό φαινόμενο είναι οι αντιδράσεις, ο υπερβολικός ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις, το θέμα είναι πόσο προετοιμασμένη είναι η διοίκηση ώστε να κατευνάσει αυτές τις συνθήκες εφαρμόζοντας μεθόδους αντιμετώπισης των αντιπαραθέσεων. Για παράδειγμα η ύπαρξη πολλών τμημάτων και η ιεραρχική συγκεντρωτική οργάνωση σε κάποια τουριστικά γραφεία δημιουργεί αντιτιθέμενες ομάδες με προβλήματα που παίρνουν έκταση δημιουργώντας πικρία, παράπονα και φυσικά μειωμένη αποδοτικότητα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις σε όποιο στάδιο management και αν ανήκουν αξιοποιούν τις δυνατότητες των ομάδων και τις χρησιμοποιούν για να αντιμετωπίσουν περιστασιακά μια «κρίση» ή για να διεκπεραιώσουν κάποιο έκτακτο έργο λόγω τουριστικής κυρίως σεζόν. Για παράδειγμα μια μέθοδος είναι οι ομαδικές εκπαιδευτικές ασκήσεις που αποτελούν κίνητρα για τα μέλη των οργανισμών καθώς αυξάνουν την εξοικείωση και τις ικανότητες των ατόμων που συμμετέχουν ενώ παράλληλα μειώνουν τα ανθρώπινα λάθη τα οποία χειροτερεύουν μια κρίση και παρομοίως μπορούν να μειώσουν το χρόνο αντιμετώπισής της (Robert Heath, 2005).

Υψηλή είναι η δυναμική των ομάδων στην παραγωγικότητα καθώς με την ομαδική εργασία επιτυγχάνονται τα εξής :

- ✓ Δημιουργία υπευθυνότητας : Όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν σε μια ομάδα που έχει κοινούς στόχους και όραμα αποκτούν πλήρη υπευθυνότητα στην εκτέλεση της εργασίας για την υλοποίηση του έργου ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα μεταβίβαζαν την ευθύνη οριζόντια ή κάθετα. Η συνεργασία στις ομάδες βελτιώνει την απόδοση των μελών της.
- ✓ Εστίαση στο αποτέλεσμα : Η συμμετοχή σε επίπεδο ομάδας δημιουργεί δέσμευση και παρακίνηση για την επίτευξη των στόχων. Ο εργαζόμενος μέσα από την ομάδα επιζητά την ποιότητα στην εργασία, γίνεται ανταγωνιστικός και καταβάλλει προσπάθειες για υψηλούς στόχους.
- ✓ Ανάπτυξη νέων ιδεών : Το ομαδικό κλίμα ευνοεί την δεκτικότητα στις νέες ιδέες και αντιλήψεις. Ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν διαφορετικές λύσεις από διαφορετικά άτομα, αποκτά εταιρική κουλτούρα και δε φοβάται για τυχόν αποτυχία και απόδοση ευθύνης. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να σκέφτεται και να δρα ελεύθερα αυξάνοντας την δημιουργικότητά του ενώ εκτελεί παραγωγικότερα την εργασία του.
- ✓ Βοηθούν στην αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης: Οι δυνατότητες των ομάδων είναι ισχυρές και όταν αξιοποιούνται πλήρως συμβάλουν στην αλλαγή της νοοτροπίας της επιχείρησης.
- ✓ Επιτυχία ομάδων: Η εργασία γίνεται περισσότερο ευέλικτη καθώς οι αρμοδιότητες μεταφέρονται προς τα κάτω και σε κάθε επίπεδο ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται επαγγελματική εξέλιξη.
- ✓ Εμπιστοσύνη και αμοιβαία συνεργασία: Απόκτηση κατανόησης και θετικής συμπεριφορά προς τους συναδέλφους.

Οι επιτυχημένες εταιρείες διαθέτουν βαθύτερο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους τους και προσπαθούν να τους καλλιεργήσουν πνεύμα ομαδικότητας κατά το οποίο εσωτερικεύουν τους στόχους της επιχείρησης, επιδιώκουν ανεπισημότητα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι κανονισμοί δεν τηρούνται πάντα με αυστηρότητα και δίνουν έμφαση στην εμπιστοσύνη, την αποκέντρωση και την συμμετοχή των εργαζομένων (Βασ.Φ.Φιλίου, 1991 σελ 102).

Τέλος, η σύγχρονη άποψη για την παρακίνηση στηρίζεται στην «αυτοδιάθεση» και στην «αυτοκατεύθυνση» του ανθρώπου και στα πλαίσια της ομάδας ο βαθμός κατά τον οποίο οι παρακινητικές προσπάθειες αφυπνίζουν τις εσωτερικές δυνάμεις που κρύβει μέσα του και που αντανακλούν στην συμπεριφορά του είναι το μέτρο για την σωστή ένταξη του εργαζόμενου στην ομάδα και την επιτυχή έκβαση του έργου της (Κόντης, 1994,σ.157).

Κεφάλαιο 4^ο Κίνητρα αποδοτικότητας

4.1 Εισαγωγή - Ιστορική ανασκόπηση

Η παλαιότερη άποψη ήταν ότι ο εργαζόμενος είναι 'εμπόρευμα ενιαίας ποιότητας', αργότερα ο εργαζόμενος αντιμετωπίστηκε στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας ως αξία που υπολογίζεται με μονάδες μέτρησης του εμπορεύματος (μηχανιστική άποψη), έπειτα μέχρι το 1920 ο εργαζόμενος θεωρείτο βασικός παράγοντας της παραγωγής ως ανθρώπινη ύπαρξη με ψυχολογικές αντιδράσεις και αντιλήψεις (πατερναλιστική θεώρηση). Κατά την διάρκεια της πατερναλιστικής περιόδου δημιουργήθηκαν προγράμματα εφάπαξ, παροχές, διευκολύνσεις, κοινωνικές εκδηλώσεις κλπ και ήταν το αντίρροπο στην ανάπτυξη των συνδικαλιστικών ενώσεων. Σήμερα η ιδέα της ατομικότητας του εργαζόμενου έχει γίνει προτεραιότητα στην διοικητική επιστήμη και βασίζεται στην *μοναδικότητα της συμπεριφοράς* του ανθρώπου και στον ξεχωριστό τρόπο που αντιδρά και εργάζεται το κάθε άτομο. Στην αναγνώριση της συγκεκριμένης θέσης επέδρασαν θετικά οι απόψεις των θεωριών και των οπαδών των ανθρώπινων σχέσεων στην διοίκηση όπως του Mc Gregor, Chris Argyris, Elton Mayo.. (Κόντης Θ., 1994)

Συνέπεια των ιδιοτήτων της συμπεριφοράς είναι ότι τα κίνητρα περνάνε μέσα από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του κάθε ανθρώπου που σημαίνει ότι δεν έχουν την ίδια ισχύ-σημασία για όλους, αφού οι άνθρωποι έχουν διαφορές σε αντίληψη, σε νοοτροπίες και δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο την συμπεριφορά όλων. Με γνώμονα τα ανωτέρω, για να επηρεαστεί η συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να γίνει διάγνωση των κατάλληλων κινήτρων.

Το βασικό ερώτημα είναι πότε και πώς ξεκίνησε η ιδέα της *παροχής κινήτρων* στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ήταν το 1906 όταν μία εταιρεία κατασκευής ταμειακών μηχανών στο Ντάιτον του Οχάιο πρόσφερε στους πρώτους 70 καλύτερους πωλητές της, μια διαμαντένια καρφίτσα και ένα ταξίδι στην Νέα Υόρκη στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας. Μάλιστα στην Νέα Υόρκη ήταν που συστάθηκε η ένωση SITE (Society of incentive travel)¹⁰ που όρισε τα ταξίδια κινήτρων διοικητικό εργαλείο επίτευξης υψηλών επαγγελματικών στόχων κι έπειτα από έρευνά της απέδειξε ότι με την χρήση κινήτρων η ατομική απόδοση αυξάνεται κατά 27% ενώ η ομαδική απόδοση των υπαλλήλων κατά 45% (Λαζανά, 2003). Έκτοτε, η επιβράβευση κάθε είδους και η τεχνική ενίσχυσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων με παροχές και ταξίδια εξελίχθηκε και υιοθετήθηκε σε κάθε επιχείρηση.

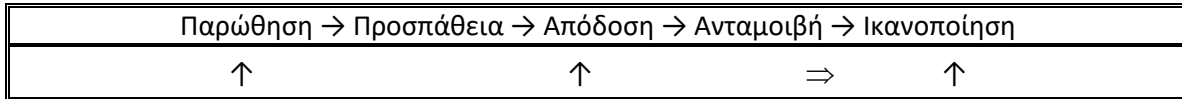
¹⁰ Βλέπε περισσότερα σχετικά με το SITE στο βιβλίο «Εισαγωγή στον Επαγγελματικό Τουρισμό» Λαζανά Κ.Φιλίω, 2003. Μελέτη περίπτωσης 3.5 σελ.128-131

Σημαντικός παράγοντας που απωθεί σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους είναι το χαρακτηριστικό της εποχικότητας της τουριστικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Περισσότερο ευάλωτες στην εποχικότητα είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η εποχική εργασία κι το καθιερωμένο άγχος παρακολούθησης της πληρότητας των προϋποθέσεων του επίδομα ανεργίας κάθε χρόνο στην εκτός σεζόν περίοδο, συνιστά κύριο λόγο έλλειψης ιδιαίτερου επαγγελματικού ενδιαφέροντος για ενασχόληση στον κλάδο (Λύτρας, 1998 σ.202). Επιπρόσθετα, πολλοί αξιόλογοι άνθρωποι θα μπορούσαν να διαπρέψουν σε αυτό το επάγγελμα αλλά το αποφεύγουν λόγω του περιορισμένου χρόνου απασχόλησης. Η κινητικότητα των εποχικών θέσεων κυρίως στις υψηλές διοικητικές θέσεις αποτελούν ασθένεια για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Η εποχικότητα έχει σήμερα δημιουργήσει ιδιαιτερότητες από νομικής και εργασιακής πλευράς (πχ ένας ξενοδοχοϋπάλληλος αποκτά το δικαίωμα επαναπρόσληψής του υποβάλλοντας έγγραφη ειδοποίηση μέσω της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης για την επιθυμία του να εργαστεί ξανά την προσεχή περίοδο στον ίδιο εργοδότη (Σαλεσιώτης, 1999). Από την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης, η αποχώρηση νεαρών εργαζομένων για τις ξενοδοχειακές κυρίως μονάδες δεν αποτελεί πρόβλημα στην λειτουργία τους όσο είναι η αποχώρηση ηγετικών στελεχών. Λόγω του χαρακτηριστικού της εποχικότητας είναι συχνό το φαινόμενο των αποχωρήσεων και της μη δυνατότητας διατήρησης ενός σταθερού προσωπικού για κάθε τουριστική σεζόν με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους των επιχειρήσεων (κόστος εκπαίδευσης, χρόνος προσαρμογής). Η ιδιαιτερότητα των εργασιακών σχέσεων και του προβλήματος της εποχικότητας παρά το γεγονός ότι ανάγκασε τα ενδιαφερόμενα μέρη και την πολιτεία να θεσπίσουν ειδικούς κανόνες δικαίου και νομοθετικές ρυθμίσεις, δε παύει να δημιουργεί στον εργαζόμενο εργασιακή ανασφάλεια από το «προσωρινό» και «αβέβαιο» χαρακτήρα της απασχόλησής του (Μυλωνόπουλος κ.α., 2003, σ. 19).

Ένα άλλο ζήτημα που συνιστά εμπόδιο είναι ο ανταγωνισμός που δημιουργείται λόγω κινήτρων. Ο ανταγωνισμός είναι μια έννοια πολυσύνθετη που κάποιοι προβληματίζονται ή αμφιβάλουν για την πραγματική της αξία. Είναι δύσκολο να συνεργάζονται οι υπάλληλοι μεταξύ τους για να λειτουργήσουν σωστά οι οριζόντιες διεργασίες όταν η διοίκηση τους προτρέπει σε σχέσεις ανταγωνιστικές προσφέροντας τους βραβεία επίδοσης, αυξήσεις μισθών και επιπλέον παροχές για τον καλύτερο υπάλληλο του τμήματος. Για να παράγουν άριστες υπηρεσίες θα πρέπει να συνεργάζονται, όμως η συνύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας ταυτόχρονα είναι κάπως ανέφικτη. Για να διατηρηθεί η ισορροπία σημαντική είναι η επιλογή των κριτηρίων για τους υπαλλήλους που θα λάβουν παροχές και αυξήσεις όπου πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένα ώστε να μην υποθάλπουν τον ανταγωνισμό και σίγουρα κάποια από αυτά δεν θα στηρίζονται σε ποσοτικά μόνο μεγέθη αλλά και σε άλλους παράγοντες (αρχαιότητα, προϋπηρεσία, εξειδίκευση κλπ).

4.2.1 Παρακίνηση του εργαζομένου και ο ρόλος του προϊσταμένου

Το πρόβλημα της παρακίνησης έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές. Το βασικό μοντέλο σύμφωνα με τους Churchill, Ford και Walker είναι :



Το μοντέλο λέει, όσο μεγαλύτερη η παρακίνηση του εργαζόμενου τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσπάθεια τη οποία θα καταβάλει. Όσο μεγαλύτερη η προσπάθεια τόσο μεγαλύτερη η απόδοση και συνεπώς και η ανταμοιβή. Όσο μεγαλύτερη η ανταμοιβή τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίηση και τόσο μεγαλύτερη παρακίνηση θα δημιουργείται (Kotler Philip, 2000, p. 1281).

Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι προσδοκίες του κάθε ατόμου είναι αυτές που τον παρακινούν να εργαστεί και αφορούν πέρα από τις βασικές ανάγκες, την ανάγκη για προσωπική 'επιτυχία' και 'αναγνώριση' από την συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα αποδίδει όταν *μπορεί* να κάνει την δουλειά και *θέλει*, δηλαδή έχει όφελος υποκειμενικά προσδιορισμένο (Κατσαλής, 2000, σ.139-140).

Η παραγωγικότητα ενός τμήματος πολύ περισσότερο της ξενοδοχειακής ή άλλης τουριστικής μονάδα όπου βασικός συντελεστής είναι ο παράγων άνθρωπος σχετίζεται άμεσα με την προσέγγιση του **προϊσταμένου** προς τα μέλη, στο πόσο τα γνωρίζει ώστε να αξιοποιεί το προσωπικό στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Τα αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι όταν ο εργοδότης-προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους κάτω από αυτόν και ασχολείται με τις ανάγκες τους μειώνονται τα παράπονα, το προσωπικό είναι πιο σταθερό και όταν ο έλεγχος που ασκούν είναι γενικός (όχι στενός) έχουν καλύτερα αποτελέσματα από πλευράς παραγωγής (Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β., 1996, σ.62).

Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι πολύ ισχυρός ως προς την επιρροή της συμπεριφοράς του εργαζόμενου με στόχο την παρακίνησή του για αποδοτικότερο έργο. Το έργο παροχής υπηρεσιών δεν είναι έργο ρουτίνας, απαιτεί γνώσεις, δημιουργικότητα και ελευθερία και για αυτά πρέπει να μεριμνά το ανώτερο στέλεχος:

- ✓ Να γνωρίζει τους εργαζόμενους που απασχολεί, τις ατομικές διαφορές τους, τα παράπονά τους, τις ανάγκες τους και σε ποιο βαθμό ικανοποιούνται αυτές (προσωποποίηση του συστήματος παρακίνησης, ύπαρξη συνεχής, ειλικρινής και μοιρασμένης επαφής).
- ✓ Να αξιολογεί αντικειμενικά την απόδοσή τους, να εκπαιδεύει και να εμπλουτίζει αντίστοιχα την εργασία τους.
- ✓ Να ενημερώνει για τις πιθανές αμοιβές.
- ✓ Να αποτελεί ο προϊστάμενος πρότυπο, λόγω των γνώσεων, των εμπειριών και της προσωπικότητάς του.

- ✓ Να δίνει αξία στον εργαζόμενο και να τονίζει την σπουδαιότητα κάθε θέσης εργασίας.
- ✓ Να δίνει κίνητρα, να επαινεί, να ωθεί, να αναθέτει προκλήσεις, να ενθαρρύνει, να ανταμείβει, να εκπαιδεύει, να στηρίζει και έτσι να αλλάζει την συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων.

Αν ο προϊστάμενος ενδιαφερθεί για τις ανάγκες των υφισταμένων του, όπως αυτές για τις οποίες κάνει αναφορά ο Maslow τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω, και εντοπίσει τον βαθμό ικανοποίησής τους, μπορεί να χρησιμοποιήσει σαν κίνητρο την ικανοποίηση των αναγκών αυτών και να προχωρήσει σε απαραίτητες αλλαγές (Λαλούμης & Ρούπας, 1996,σ.62)

Τέλος, αναφορικά και με την εύστοχη άποψη του Jeffrey J. Fox (2003) **«οι μισθοί, τα μπόνους, οι φόροι και τα έξοδα μιας επιχείρησης χρηματοδοτούνται από τα χρήματα των πελατών, γι' αυτό ο «καλός» προϊστάμενος υπενθυμίζει στους εργαζόμενους ότι δουλεύουν για τους πελάτες της επιχείρησης και τους διδάσκει πώς να προσελκύουν νέους και πώς να διατηρούν τους παλιούς. Ο πελάτης είναι ο πραγματικός προϊστάμενος»**

4.3 Υποκίνηση - Κίνητρα παρακίνησης. Θεωρίες κινήτρων και η αξία τους

Οι Διευθύνοντες σύμβουλοι έρχονται σε δίλημμα, τι είναι προτιμότερο να παρέχονται εσωτερικά κίνητρα ή εξωτερικά; Επισημαίνουν και κατανοούν ότι τα εσωτερικά πηγάζουν από την ίδια την εργασία και απευθύνονται στην αίσθηση της αυτοεκτίμησης του εργαζομένου κάνοντας μια δουλειά σημαντική, με νόημα. Εξίσου, τα εξωτερικά κίνητρα που άλλοτε είναι θετικά (βραβεία απόδοσης, πρόσθετες αμοιβές..) και άλλοτε αρνητικά (στέρηση μισθού, απειλή απόλυσης..) δεν πηγάζουν από την ίδια την εργασία, προστίθενται και έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην συμπεριφορά και εργασία του υπαλλήλου σε σχέση με τα εσωτερικά (Charles N. Weaver., 1995).

Η κατανόηση του μηχανισμού της υποκίνησης από τους προϊσταμένους είναι το πρώτο βήμα απόσπασης της εργασίας τους με τα κατάλληλα βέβαια κίνητρα για το συμφέρον της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, η υποκίνηση ως ψυχολογικός εθισμός κινητοποιεί εσωτερικές δυνάμεις και παράλληλα παροτρύνει το άτομο να ενεργοποιηθεί προς ένα δεδομένο στόχο. Η αξία της στην εργασία είναι ιδιαίτερα εμφανής.

Σήμερα είναι παραδεκτό ότι ένας καλός μισθός δεν αρκεί για να κάνει έναν εργαζόμενο πιο παραγωγικό. Υπάρχουν και άλλες ανάγκες που δημιούργησε ο σύγχρονος πολιτισμός και η κοινωνική άνοδο. Η ανάγκη βάζει τον οργανισμό σε μια κατάσταση στέρησης και ταυτόχρονα δημιουργείται μια κινητήρια δύναμη που λέγεται ορμή, η οποία εκφράζεται και με άλλες λέξεις όπως παρόρμηση, επιθυμία, ένστικτο που σκοπό έχουν να καλύψουν την στέρηση αυτή..Η κινητήρια λοιπόν αυτή δύναμη ή τα κίνητρα έχουν διαφορετική ένταση και εξαρτώνται από το άτομο. Για την κατανόηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου και εργαζομένου θα πρέπει να μελετήσουμε το θέμα ανάγκες-κίνητρα (Σαλεσιώτης, 1999).

Αρκετές θεωρίες υποκίνησης αναπτύχθηκαν, οι οποίες υπήρξαν σημαντικές για τα στελέχη στην προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων στην επιχείρησή τους και καθοριστικές για πολλούς μελετητές για περαιτέρω έρευνες, όπως παρατίθενται πιο κάτω, όπου θα περιγράψουμε μερικές μόνο από αυτές :

- ❖ Η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών κατά Maslow (1943)
- ❖ Η Θεωρία ERG (Alderfer, 1969)
- ❖ Η Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1959)
- ❖ Θεωρία Χ και Υ (McGregor, 1960)
- ❖ Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1965)
- ❖ Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964)
- ❖ Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

α . Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.Maslow (1943)

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο υποκίνησης είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Maslow, τον αμερικανό επιστήμονα ειδικό επί θεμάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ο οποίος ενδιαφερόταν με την γενική έννοια για τα αίτια την υποκίνησης. Ο Maslow διαμόρφωσε μια θεωρία η οποία εξέταζε τις ανθρώπινες ανάγκες σε σχέση με άλλες ανθρώπινες ανάγκες ενώ αποτέλεσε βάση για παραπέρα έρευνα ως προς την συμπεριφορά και την παρακίνηση. Υποστήριξε ότι :

- Ο άνθρωπος παροτρύνεται συνεχώς από τις ανάγκες του όπως ο ίδιος τις αντιλαμβάνεται και οι οποίες δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα.
- Η παρεμπόδιση μιας ανάγκης σε οποιοδήποτε επίπεδο, τείνει να καταστήσει το επίπεδο αυτό πρωταρχικό.
- Η ταξινόμηση με σειρά προτεραιότητας των πέντε επιπέδων αναγκών όπου εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας είναι:
 - οι φυσικές/βιολογικές ανάγκες(πρωτογενείς ανάγκες όπως τροφή, στέγη..)
 - οι ανάγκες ασφάλειας (σταθερότητας, στέγασης..)
 - κοινωνικές ανάγκες (φιλίας, συντροφικότητας, συμμετοχής...)
 - για κοινωνική θέση και εκτίμηση (αναγνώρισης, αυτοεκτίμησης, αυτοθαυμασμού, τόνωση του ηθικού όπως έπαινος, μνεία..)
 - την ανάγκη αυτό-ολοκλήρωσης (αυτοαξιοποίησης, ανάπτυξης, εξέλιξης, επιτυχίας..)

Οι ανάγκες κάθε επιπέδου αποτελούν το βασικό κίνητρο της συμπεριφοράς του κάθε ανθρώπου. Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow ο εργαζόμενος θα προσπαθεί τόσο όσο ικανοποιεί τους υποκινητικούς παράγοντες που του προσφέρονται. Για να λειτουργήσει το σύστημα αποδοτικά, θα πρέπει οι υποκινητικοί παράγοντες να ενεργοποιούνται ο ένας μετά τον άλλον διαδοχικά (προσφορά καλής αμοιβής, δίκαιη αντιμετώπιση, ασφαλείς συνθήκες εργασίας..κλπ) Για την κατανόηση των παραπάνω ακολουθεί η σχηματική παράσταση (Σχήμα 4.1 Πυραμίδα Maslow) της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών (Λαλούμης & Ρούπας, 1996,σ.75). Με απλά λόγια κάθε ανάγκη επενεργεί σαν κίνητρο μέχρι να ικανοποιηθεί, οπότε σε κίνητρο μετατρέπεται η αμέσως ανώτερη κατηγορία ανάγκης. Σε μια εύπορη οικονομία η αυτοπραγμάτωση θεωρείται το πιο αποδοτικό κίνητρο καθώς οι υπόλοιπες κατηγορίες έχουν ικανοποιηθεί.

Σχήμα 4.1 : Η πασίγνωστη πυραμίδα του Maslow



Maslow, Abraham. H. Frager Robert D. Motivation and Personality 3th Edition 1987, Pearson ed., New York

Πηγή: <https://i0.wp.com/www.mixanitouxronou.gr/wp-content/uploads/2015/10/Maslow-Pyramid.jpg?ssl=1> 22-12-2021

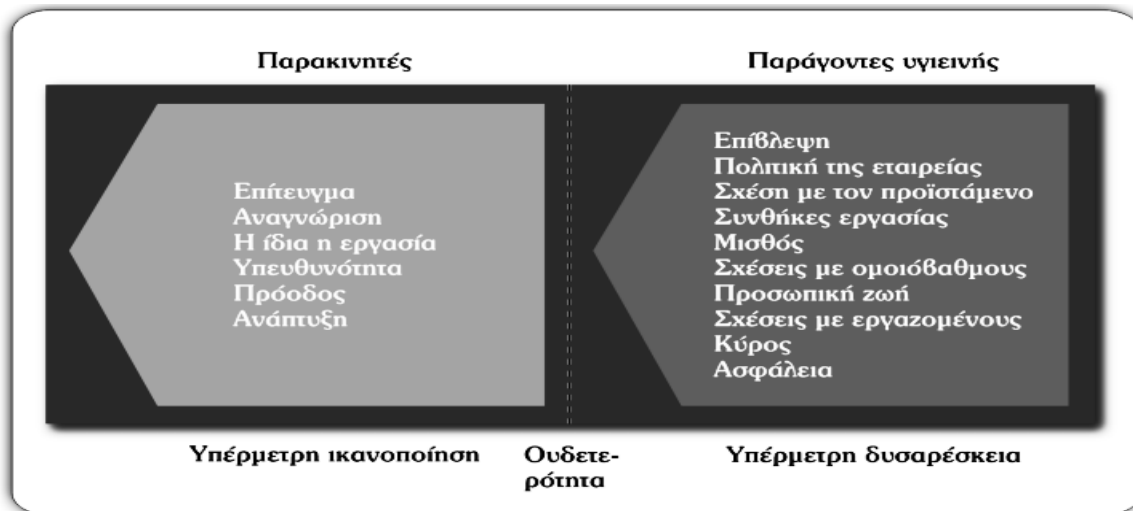
β. Θεωρία υποκίνησης των δύο παραγόντων F. Herzberg (1959)

Μεγάλη υπήρξε η συμβολή του Herzberg στην έρευνα των σχέσεων εργαζομένων και οργανισμών. Τα συμπεράσματα του Herzberg από έρευνα που πραγματοποίησε σε εργαζόμενους με δύο μόνο ερωτήσεις «τι σας ευχαριστεί στην εργασία σας και τι σας δυσαρεστεί» αποτελούν καίρια για το θέμα της μελέτης της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα (Λαλούμης & Ρούπας, 1996, σ.97):

- I. Υπάρχουν παράγοντες που δεν αποτελούν κίνητρα αποδοτικότητας των εργαζομένων απλά την συντηρούν σε φυσιολογικό επίπεδο και ονομάζονται ‘παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής της εργασίας’ (μισθοί, ασφάλεια, περιβάλλον εργασίας, κανονισμοί, εργασιακές σχέσεις..)
- II. Υπάρχουν και οι παράγοντες που λειτουργούν σαν κίνητρα για να είναι η εργασία αποδοτικότερη, οι λεγόμενοι ‘παράγοντες υποκίνησης’ (αναγνώριση της απόδοσης της εργασίας, εξέλιξη, επιτυχία, ανάθεση ευθύνης κλπ)
- III. Οι εργασιακές σχέσεις υπακούουν στους νόμους των φαύλων κύκλων, ο ευχαριστημένος εργαζόμενος προσπαθεί για καλύτερα αποτελέσματα σε αντίθεση με τον δυσαρεστημένο που προκαλεί το εργασιακό περιβάλλον εναντίον του ή αδιαφορεί.

Ο Herzberg εστίασε σε δυο κατηγορίες αναγκών του ανθρώπου (Σχήμα 4.2) με την πρώτη να βρίσκεται στο περιβάλλον εργασίας του και να περιλαμβάνει τους παράγοντες που προκαλούν την δυσαρέσκεια από την εργασία (συνθήκες, αμοιβή, πολιτική της επιχείρησης κοκ) και η δεύτερη ανάγεται στο περιεχόμενο της εργασίας, περιλαμβάνοντας παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία. Το συμπέρασμα που προέκυψε από τις έρευνες του Herzberg είναι ότι οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας όπως η αναγνώριση ή το επίτευγμα από την εργασία αποτελούν τα βασικά κίνητρα που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, την συμπεριφορά και την παρακίνηση (στην ουσία τα εσωτερικά κίνητρα θεωρεί ότι αυξάνουν την παραγωγικότητα). Οι πρώτοι παράγοντες δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία «όταν υπάρχουν», όταν όμως δεν υπάρχουν προκαλούν δυσαρέσκεια. Όποτε το καλό περιβάλλον δεν είναι από μόνο του αρκετό για την παρακίνηση του προσωπικού ενώ εμπλουτίζοντας την ίδια την εργασία επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα (Κόντης Θ., 1994).

Σχήμα 4.2 : Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg



Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/robbins-management/data/thumbs/asset-d0e24513.png>

Συμπερασματικά κριτήριο για να παρακινηθεί ο άνθρωπος παραμένει η ανικανοποίητη ανάγκη και ο βαθμός παρακινήτικότητας των διαφόρων κατηγοριών αναγκών ακολουθεί την ψυχολογική εξέλιξη του ανθρώπου ενώ μεταβάλλεται στο χρόνο. Κάθε μορφή διοίκησης δεν πρέπει να παραγνωρίζει την σχετική αξία κάθε ανάγκης και την παρουσία κατά διαφορετικό ποσοστό των άλλων αναγκών, δηλαδή, για παράδειγμα δεν μπορεί μια επιχείρηση να διατηρεί χαμηλά επίπεδα μισθών αγνοώντας την ανάγκη για ασφάλεια και επιβίωση ενώ εφαρμόζει προγράμματα κοινωνικών σχέσεων για την ικανοποίηση της ανάγκης για επικοινωνία και φιλία (Κόντης Θ, 1994).

γ. Θεωρία της δικαιοσύνης Adams (1965)

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τα στελέχη των επιχειρήσεων στην κατανομή των μισθών και αμοιβών είναι η έννοια της «δικαιοσύνης». Σύμφωνα με τον Adams ο εργαζόμενος πολλές φορές αισθάνεται την ανάγκη και συγκρίνει τι προσφέρει με το τι εισπράττει από την εργασία του. Παρέχει τον χρόνο του, την πείρα του, τις υπηρεσίες, την εκπαίδευση, τις γνώσεις του και λαμβάνει αμοιβή, κύρος, αναγνώριση, bonus κλπ. Όταν τον ανταμείβεις δίκαια τον υποκινείς να διατηρήσει το επίπεδο υψηλό. Η θεωρία δηλαδή της δικαιοσύνης υποστηρίζει ότι η αντίληψη της αδικίας είναι ισχυρή δύναμη υποκίνησης στον εργασιακό χώρο. Εξαρτάται από την σύγκριση των αμοιβών με παράγοντες όπως, η εκπαίδευση, οι εξειδικευμένες μεταπτυχιακές γνώσεις, η εμπειρία/προϋπηρεσία και η θέση στην ιεραρχία. Το θέμα σήμερα γίνεται περίπλοκο όταν υπάρχει μεγάλη απόσταση στις απόψεις δηλαδή διαφέρουν πολύ οι αντιλήψεις μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων για το τι είναι δίκαιο και τι άδικο.

Η πρακτική συνέπεια της θεωρίας αυτής για το σύστημα αμοιβών είναι ότι οι οικονομικές αμοιβές και οι παροχές θα πρέπει να είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με τα όσα προσφέρει ο εργαζόμενος όσο και σε σχέση με την αμοιβή των άλλων εργαζόμενων, εντός αλλά και εκτός της επιχείρησης, ωστόσο το στοιχείο που περιπλέκει την κατάσταση είναι ότι οι αντιλήψεις για το τι είναι δίκαιο και τι άδικο είναι υποκειμενικές (Παπαστεφανάκη Σ., 2020.Διάλεξη 11, σ.6).

4.4 Ανάλυση συστημάτων και σχεδίων κινήτρων

Το σύστημα των κινήτρων αποδοτικότητας των εργαζομένων θα μπορούσε να περιλαμβάνει :

- ✓ Οικονομικά μέσα για την κάλυψη των βασικών/κοινωνικών αναγκών του.
- ✓ Τα φιλοδωρήματα ή τις έξτρα αμοιβές (bonus έκπληξη, δώρα..)
- ✓ Κατάλληλος εξοπλισμός και διαμόρφωση ασφαλών χώρων εργασίας.
- ✓ Καλής ποιότητας φαγητό για το προσωπικό.
- ✓ Την οργάνωση ταξιδιών για τις διακοπές του προσωπικού.
- ✓ Την εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία, φλέγον ζήτημα για την ψυχολογία του εργαζόμενου που κάθε χρόνο δεν του εγγυάται κανείς αν θα δουλεύει στην ίδια επιχείρηση.
- ✓ Οι συναντήσεις, οι αξιολογήσεις και η διατήρηση επικοινωνίας συντελούν στην βελτίωση του ψυχολογικού κλίματος στο χώρο εργασίας αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης.

4.4.1 Σχέδια κινήτρων αξιολογώντας συγκεκριμένους στόχους

Όπως αναφέραμε στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, αντικειμενική είναι η αξιολόγηση όταν γίνεται με συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι παρακινούν τις επιχειρήσεις για την εφαρμογή συγκεκριμένων σχεδίων κινήτρων. Για παράδειγμα στο τομέα των πωλήσεων υπάρχουν εισοδηματικά κίνητρα με βάση ποσοτικούς στόχους, όμως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα ώστε να μην αποτύχει η όλη διαδικασία (Πετάσης Άρης, 1995) :

Πρώτον, τα σχέδια κινήτρων υλοποιούνται με μεγάλη προσοχή και λαμβάνονται υπόψη και μη μετρήσιμοι παράγοντες πχ πωλήσεις και στόχοι παραγωγής. Η ποιότητα πρέπει να είναι σε προτεραιότητα και σε συνεχή έλεγχο καθώς πολλές είναι οι περιπτώσεις που υπάλληλοι στην προσπάθειά τους να παράγουν παραμελούν την ποιότητα δηλαδή ευημερεί η ποσότητα έναντι της ποιότητας, υποβιβάζοντας με αυτόν τον τρόπο βασικά χαρακτηριστικά των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών.

Δεύτερον, οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί και να συνοδεύονται από μια ολοκληρωμένη μελέτη επιμέτρησης της εργασίας. **Τρίτον**, χρειάζεται προσπάθεια συνδυασμού της ατομικής με της ομαδικής εργασίας. Οι υπάλληλοι δε θέλουμε να στρέφονται εναντίον ο ένας στον άλλο αλλά να συνεργάζονται για να έχουμε και το καλύτερο εργασιακό αποτέλεσμα. Τα στοιχεία της ισορροπίας και την συνεργασίας είναι σημαντικά για την επιτυχία των κινήτρων. Αν για παράδειγμα στο τμήμα κρατήσεων μιας τουριστικής επιχείρησης οι υπάλληλοι κερδίζουν ένα σταθερό ποσό ενώ εργάζονται με συγκεκριμένους στόχους και περισσότερες ώρες ενώ το τμήμα του λογιστηρίου εργάζεται σε συνθήκες ασφαλείας ανεξάρτητα από την παραγωγικότητα και κερδίζει τον ίδιο μισθό τότε το επακόλουθο θα είναι να αντιμετωπίζονται οι τελευταίοι εχθρικά και να ακολουθήσει διατάραξη της ισορροπίας.

Αναφορικά, μερικά χαρακτηριστικά του σχεδίου κινήτρων σε μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να είναι ο πάγιος μηνιαίος μισθός, ένα μεταβλητό μέρος μισθού που μπορεί να αποτελείται από το εισόδημα κινήτρων (σχετίζεται με το επίπεδο των πωλήσεων) ή από φιλοδώρημα (πληρώνεται bonus με την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου) ή και άλλες πρόσθετες παροχές για τις οποίες θα μιλήσουμε διεξοδικά παρακάτω.

4.4.2 Συστήματα ανταμοιβών και η σύνδεσή τους με την απόδοση

Η επιχείρηση στοχεύει με την προσφορά πχ ανταγωνιστικής αμοιβής να προσελκύσει ικανούς και ταλαντούχους υπαλλήλους για την διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτό ευνοεί την ίδια την επιχείρηση που γίνεται ευέλικτη στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πετυχαίνοντας αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και τον εργαζόμενο που καθιστά τον εαυτό του πολύτιμο και αποκτά κίνητρα για περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων του.

Ένα μέσο λοιπόν για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί η αμοιβή. Στις δυο κατηγορίες ανταμοιβής που θα δούμε παρακάτω, εντάσσονται πολλά στοιχεία (σχήμα 4.3), η σημαντικότητα των οποίων διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, από επιχείρηση σε επιχείρηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

- **Αμοιβή χωρίς χρηματικές παροχές(εσωτερική).** Η μη χρηματική αμοιβή ή εσωτερική αμοιβή πηγάζει από τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του εργαζόμενου όπως είναι ο σεβασμός, η χρήση επαίνων και αναγνώρισης, η εκτίμηση, η ασφάλεια, η δυνατότητα εξέλιξης και προόδου, κοινωνική θέση..)
- **Αμοιβή με χρηματικές παροχές(εξωτερική).** Η χρηματική αμοιβή ή εξωτερική αμοιβή περιλαμβάνει άμεσες και έμμεσες αμοιβές όπως ο μισθός, τα επιδόματα παραγωγικότητας, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, ασφάλιση, προγράμματα υγείας, διακοπές, καταβολή διδάκτρων εκπαίδευσης κλπ.

Σχήμα 4.3 : Κατηγορίες αμοιβών



Πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες αμοιβές ως μορφές κινήτρων που αποτελούν πολύτιμα προνόμια σε είδος. Οι συνηθέστερες είναι :

Α. Αμοιβές που προσδίδουν κύρος και γόητρο στον εργαζόμενο, ικανοποίηση και διευκόλυνση της ζωής του.

- Κάλυψη διάφορων δαπανών. Πρόκειται για έξοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση για τον εργαζόμενο και μπορεί να αφορά διαμονή, γεύματα (σε ξενοδοχειακές μονάδες/επιχειρήσεις εστίασης), ιατρικές υπηρεσίες, εκπαιδευτικά κουπόνια για αγορές πρώτων ειδών κλπ
- Καταβολή διδάκτρων και εισφορών από τον εργοδότη για ποικίλα προγράμματα εκπαίδευσης, προγράμματα ασφάλειας/συνταξιοδοτικά για τους εργαζόμενους και τα μέλη των οικογενειών τους.

- Χριστουγεννιάτικα συμβολικά δώρα. Διακοπές και διαμονές δωρεάν σε συνεργαζόμενους προμηθευτές της εκάστοτε επιχείρησης κατά την 'νεκρή' περίοδο λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης.
- Δάνεια με χαμηλό επιτόκιο ή στεγαστική βοήθεια.
- Χορήγηση αδειών για κοινωνικούς, προσωπικούς και οικογενειακούς λόγους.
- Βραβεία αναγνώρισης που εστιάζουν στην επιτυχία ενός ατόμου ή μιας ομάδας (αναμνηστικά δώρα, μπλούζες, έξοδοι με δαπάνη της εταιρείας).

B. Αμοιβές αύξησης της παραγωγικότητας

- Υπάρχει η ατομική αμοιβή παρότρυνσης, μια επιπλέον αμοιβή που συνδέεται με το επίπεδο της απόδοσης του εργαζόμενου (bonus, προμήθειες, επιδόματα παραγωγικότητας..). Αφορά στόχους η επίτευξη των οποίων σημαίνει κέρδος που προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας και από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιστοιχίζει το κόστος της αμοιβής με τα επίπεδα απόδοσης.
- Μια άλλη μορφή κινήτρου είναι η αμοιβή παρότρυνσης σε επίπεδο ομάδας. Καθώς η λειτουργία λ.χ. των τουριστικών πρακτορείων απαιτεί ομαδική εργασία οι επιχειρήσεις παρέχουν συστήματα αμοιβής προς παρακίνηση που έχουν ομαδική βάση όπου γίνεται καταμερισμός των στόχων και κατανομή των κερδών (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004,σελ 163-165)

Τα συστήματα ανταμοιβών συμβάλλουν θετικά στην ψυχολογία των εργαζομένων. Ένα ξενοδοχείο μεγάλης αλυσίδας σε περιοχή του Ρεθύμνου της Κρήτης, επιβράβευσε τους εργαζόμενούς του, επειδή βραβεύτηκε σε τοπική εκδήλωση ως το καλύτερο ξενοδοχείο άριστης εξυπηρέτησης, με μια δωρεάν διανυκτέρευση σε πολυτελές δωμάτιο στο ίδιο ξενοδοχείο. Οι εργαζόμενοι ενθουσιάστηκαν γιατί ένιωσαν ότι είχαν αντίκρισμα οι κόποι που κατέβαλαν την τουριστική σεζόν και συνάμα το δώρο της διαμονής αποτελούσε μια ευκαιρία να αντιμετωπιστούν ως πελάτες από τον όμιλο για τον οποίο εργάζονται τόσα χρόνια.

Όλα τα παραπάνω συνδέονται στενά με την απόδοση των εργαζομένων. Πολλά είναι τα σχήματα ή οι συμφωνίες παραγωγικότητας που πραγματοποιούνται μέσω αυξήσεων των αποδοχών των εργαζομένων ή επιπλέον αμοιβών για την επίτευξη της αποδοτικότερης χρησιμοποίησης όλων των επιμέρους συντελεστών και όχι μόνο της εργασίας. Σκοπός είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και η ύπαρξη παρακίνησης για συνέχεια στις προσπάθειες βελτίωσης της παραγωγικότητας. Τα πριμ παραγωγικότητας είναι η ανταμοιβή πέρα του βασικού μισθού που συνδέονται με την αύξηση της απόδοσης της εργασίας (Φίλιου, 1991).

Πιο συγκεκριμένα με αυτά τα σχήματα :

- ✓ Βελτιώνονται οι πραγματικές αμοιβές των εργαζομένων.
- ✓ Βελτιώνονται τα αποτελέσματα κερδοφορίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση των δυνατοτήτων περαιτέρω επενδύσεων.
- ✓ Διαφοροποιείται ορθολογικότερα η αμοιβή της εργασίας κατά κλάδο ή κατά επιχείρηση ανάλογα με την παραγωγικότητα και σε συνδυασμό με την αποδοτικότητά τους.
- ✓ Επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Αφετέρου άλλα σχήματα ανταμοιβών οδηγούν σε χαμηλή αποδοτικότητα όπως :

- ✓ Αποσύνδεση αμοιβών από την απόδοση. Λάθος τρόποι από τις επιχειρήσεις καθορισμού των αμοιβών που δυσχεραίνουν την διαφοροποίηση τους ανάλογα με το επίπεδο ικανότητας και επίδοσης (πχ μέθοδοι αρχαιότητας και επιδόματα που δεν συνδέονται με την εργασία).
- ✓ Η διατήρηση πλεονάζων εργατικού δυναμικού ή η τοποθέτηση προσωπικού σε λάθος εργασιακές θέσεις, γεγονός που έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα.
- ✓ Η μη διατήρηση έμπειρου προσωπικού λόγω του χαρακτηριστικού της εποχικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων και η συχνή αντικατάσταση αυτού που σημαίνει κόστος σε χρόνο και χρήμα.
- ✓ Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και ειδίκευσης των εργαζομένων.
- ✓ Η ύπαρξη παραδοσιακών θεσμικών κανόνων, οι κακές εργασιακές σχέσεις και οι οργανωτικές αδυναμίες δημιουργούν ακαμψίες στην εργασία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση.
- ✓ Απροσδόκητα γεγονότα (εποχιακές διακυμάνσεις στη ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών, φαινόμενα κρίσης λχ σεισμοί, πανδημίες, τρομοκρατία...)

Επιπρόσθετα, οι «υπέρμαχοι της αμοιβής» υποστηρίζουν την αλληλεξαρτώμενη σχέση μεταξύ αξιολόγησης και αποδοχών και ότι ο προϊστάμενος που βάζει σε προτεραιότητα την απόδοση της επιχείρησης θα πρέπει να συνδέσει την αξιολόγηση με την αμοιβή. Πιστεύεται ότι ο υπάλληλος παρακολουθεί την απόδοσή του όταν γνωρίζει ότι το εισόδημα του εξαρτάται από την βαθμολογία της αξιολόγησής του. Η αντίθετη σχολή υποστηρίζει ότι μια αξιολόγηση είναι παραγωγική και συμβάλλει στην ανάπτυξη όταν δεν γίνεται αναφορά στην μισθοδοσία. Ποια από τις παραπάνω πρακτικές ακολουθεί ένας τουριστικός οργανισμός εξαρτάται από την κουλτούρα, τους στόχους της και τον ανταγωνισμό που επικρατεί (Πετάσης Άρης, 1995).

Τέλος, οι αμοιβές με βάση τα αποτελέσματα της έρευνάς μας (κεφ. 5-6) κατέχουν θέση υψηλής προτεραιότητας και οφείλουμε να αναγνωρίσουμε ότι δεν δίνονται στον εργαζόμενο μόνο για την συνεισφορά του στη εργασία αλλά επιδιώκονται και άλλα πράγματα όπως χαρακτηριστικά ανέφερε και ο Σαλεσιώτης Μ. (1999):

-Μέσω των μισθών μπορεί να επιδειχτεί η επιχείρηση ως ευημερούσα και να προβληθούν οι στόχοι της. Η έγκαιρη καταβολή της χρησιμοποιείται ως δείγμα καλών δημόσιων σχέσεων.

-Όταν είναι υψηλές οι αμοιβές χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση σαν κίνητρο για περισσότερη απόδοση των υπαλλήλων.

-Μέσω των αμοιβών προβάλλεται η εργασιακή συμπεριφορά της επιχείρησης και γίνεται σκαλοπάτι για την εφαρμογή εκσυγχρονιστικών μεθόδων διοίκησης και μεταρρυθμίσεων.

4.5 Έξτρα παροχές και απολαβές: μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις του κλάδου Φιλοξενίας και Τουρισμού

Χαρακτηριστικό των τουριστικών επαγγελματιών και μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων όπως έχουμε ήδη προαναφέρει αποτελούν οι έξτρα παροχές όπως είναι:

1. **Τα προγράμματα συνταξιοδότησης.** Μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν δημιουργήσει σχέδια μοιρασμού κερδών με συμπληρωματικά οφέλη κοινωνικής ασφάλισης κατά την συνταξιοδότηση.
2. **Οι παροχές εργαζομένων.** Συνήθως αφορά ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που προσφέρουν διαμονή, δωρεάν γεύματα, ειδικές στολές και κοστούμια για υπαλλήλους της υποδοχής και της οροφοκομίας. Στα τουριστικά γραφεία και στις αεροπορικές εταιρείες ταξίδια διακοπών, εισιτήρια με ειδικές εκπτώσεις και πολλά άλλα.
3. **Έκτακτες απολαβές ή πρόσθετες παροχές.** Οι εργοδότες προσφέρουν πρόσθετες παροχές για να προσελκύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ωστόσο μερικές φορές αυτές οι παροχές είναι καλύτερες και από τους μισθούς καθώς είναι αφορολόγητες. Αφορούν ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη και μπορεί να είναι από ένα εταιρικό αυτοκίνητο με όλα τα έξοδα πληρωμένα, κινητή τηλεφωνική συσκευή, ασφάλεια ζωής, αποζημίωση ιατρικών εξόδων ή οικογενειακά δώρα. Για παράδειγμα μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις για τις επιτυχημένες πωλήσεις τους ως επιπλέον αμοιβή προσφέρουν στους συνεργάτες-υπαλλήλους τους, ταξίδια κινήτρων (Incentive tours). Το ταξίδι είναι πάντα καλοδεχούμενο δώρο από τον εργαζόμενο αφού ποτέ δεν ικανοποιείται η ανάγκη των ανθρώπων για ταξίδια σε αντίθεση με τα καταναλωτικά προϊόντα (κινητό, αυτοκίνητο, τηλεόραση..) τα οποία δεν λειτουργούν πλέον το ίδιο σαν κίνητρο αφού έχουν κορεσθεί οι αντίστοιχες ανάγκες στην πλειοψηφία των εργαζομένων (Χυτήρης Λεωνίδα, 1995,σ.142-149).

4. **Εξατομικευμένες πρόσθετες παροχές.** Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με πιστωτικά ιδρύματα και μεσολαβούν για τον εργαζόμενο τους (λχ χορηγία δανείου με χαμηλότερο επιτόκιο) ή παρέχουν επιπλέον εξυπηρετήσεις όπως ψυχαγωγικές(κοινωνικές εκδηλώσεις, αθλητικές ενέργειες..)

4.6 Εξέταση οκτώ κινήτρων αποδοτικότητας ως βασικές μεταβλητές της έρευνάς μας

Όπως επισημαίνει ο Περικλής Λύτρας(1988) η επιτυχία στην επαγγελματική δραστηριότητα εξαρτάται από την έγκαιρη διάγνωση της σπουδαιότητας διαφόρων παραγόντων, λόγου χάρη της προσαρμογής προς την εργασία και το περιβάλλον της, της ανάπτυξης συναδελφικών σχέσεων συνεργασίας, της απασχόλησης του εργαζόμενου στην κατάλληλη θέση και του βαθμού ικανοποίησής του αναφορικά με τα εργασιακά του ζητήματα σε επίπεδο οικονομικό, ψυχολογικό, κοινωνικό κλπ.

Σχετική έρευνα στις ΗΠΑ 185 υπηρεσιών γραφείου έδειξε ότι η ύπαρξη παραπόνων στον οργανισμό και οι αιτίες που τις προκαλούν μπορεί να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην αναγνώριση και επιλογή των κατάλληλων κινήτρων. Βάσει των αποτελεσμάτων της προέκυψαν οι παρακάτω λόγοι πρόκλησης παραπόνων με σειρά προτεραιότητας :
α. Μισθοί β. Συνθήκες εργασίας γ. Πολιτική προαγωγών δ. Φυσικές συνθήκες ε. Πολιτικές επιχειρήσεων στ. Παροχές στους εργαζόμενους η. Πολιτική χρόνου απασχόλησης θ. Έλλειψη επικοινωνίας ι. Είδος και θέση εργασίας (Κόντης Θ., 1994).

Παρατηρώντας την προαναφερόμενη έρευνα, κατόπιν μελέτης των συμπερασμάτων της αλλά και παρακολουθώντας τις επισημάνσεις του Π. Λύτρα εξετάσαμε με την σειρά μας **οκτώ συναφή κίνητρα** που επιδρούν και διαμορφώνουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων για βελτιωμένες αποδόσεις και συνάμα αποτελούν προσδιοριστικοί παράγοντες επιλογής μιας θέσης εργασίας στις επιχειρήσεις του κλάδου Φιλοξενίας και Τουρισμού. Τα παρουσιάζω κατά σειρά σημαντικότητας όπως τα βαθμολόγησαν οι συμμετέχοντές μας στην συγκεκριμένη έρευνα (βλέπε ευρύτερη περιγραφή αποτελεσμάτων στο 6^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας ερώτημα 14):

1. Χρηματική αμοιβή/μισθός /bonus
2. Υγιές περιβάλλον εργασίας
3. Αναγνώριση και εκτίμηση της εργασίας
4. Άριστο συναδελφικό κλίμα
5. Εναρμόνιση εργασιακής-προσωπικής-οικογενειακής ζωής
6. Προοπτική εξέλιξης /εξασφάλιση σταθερής εργασίας & προϋπηρεσίας
7. Συνολική εικόνα-φήμη της εταιρίας
8. Δυνατότητα έκφρασης και ανάληψης πρωτοβουλιών

1. Η χρηματική ανταμοιβή

Αναμφισβήτητα το σύστημα των αμοιβών επηρεάζει το ηθικό και την απόδοση. Η **χρηματική αμοιβή** είναι ένα κίνητρο αποτελεσματικότητας όπως και πολλοί άλλοι παράγοντες καθώς ο εργαζόμενος αναγνωρίζεται, εξελίσσεται, και νοιώθει οικονομικά ασφαλής για μελλοντικές προοπτικές με αποτέλεσμα να επικεντρώνεται περισσότερο στο νόημα της δουλειάς του.

Για ένα άτομο που αναλαμβάνει μια νέα θέση εργασίας ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι από τα σπουδαιότερα ανταλλάγματα. Οι μισθοί των στελεχών των Τουριστικών επιχειρήσεων κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με τους αντίστοιχους των υφισταμένων υπαλλήλων που βρίσκονται στη χαμηλή μισθολογική κλίμακα. Το σύστημα αμοιβών καθορίζεται από συλλογικές συμβάσεις που υπογράφονται κάθε χρόνο, μιας και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι εποχιακές, και αποτελείται από : α. το βασικό μισθό, επιδόματα, αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης, στέγαση, διατροφή, β. τα φιλοδωρήματα και ποσοστά διαφόρων υπηρεσιών. Πέρα των νόμιμων κανονισμών, η έρευνα του ικανοποιητικού επιπέδου μισθών στην αγορά εργασίας των ανταγωνιστικών τουριστικών εταιρειών είναι απαραίτητη για την προσέλκυση και διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού. Όμως, η παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζει πάντα με τους μισθούς και αυτό γιατί βασίζεται αποκλειστικά στην ανθρώπινη προσπάθεια και όχι στην απόδοση των μηχανημάτων, αυτός είναι και ο λόγος που η παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν αυξάνεται σημαντικά με το πέρασμα των χρόνων (Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β., 1996).

Τα τελευταία χρόνια λόγω της εξέλιξης και ανοδικής τουριστικής πορείας (πριν την εμφάνιση του Covid 19) οι τουριστικές επιχειρήσεις πιέζονταν για υψηλότερους μισθούς και λιγότερες ώρες εργασίας, προσπάθεια που είχε επιτευχτεί για αρκετές επιχειρήσεις εξυπηρέτησης του κλάδου.

Από τις απαντήσεις σχετικής ερώτησης της έρευνας μας συμπεραίνουμε τη σημαντικότητα του μισθού για τον εργαζόμενο του τουριστικού κλάδου, στάση που αντανάκλα τις προσδοκίες, τις οικονομικές υποχρεώσεις και την κοινωνική υποδομή του. Συγκεκριμένα, ο μισθός θεωρείται είδος παρακίνησης για τους εργαζόμενους του κλάδου γιατί:

- a. Μια αύξηση του μισθού (πχ λόγω πολυετούς υπηρεσίας) μεταφράζεται από τον υπάλληλο ως αναγνώριση της ικανότητάς του. Η απουσία της διαδικασίας αυτής ή οι μειώσεις μισθών οδηγούν σε δυσαρέσκειες και αποδεδειγμένα σε αύξηση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού.
- b. Οι αναθεωρήσεις μισθών σε διετή τουλάχιστον βάση αποτελούν κίνητρο αφού διατηρούν σταθερό το προσωπικό σε τουριστικές επιχειρήσεις εποχιακής ή διαρκούς λειτουργίας.

- c. Υψηλή παραγωγικότητα σημαίνει και αντίστοιχα υψηλότεροι μισθοί.
- d. Ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν σχέδια μεριδίων στα κέρδη(πχ Marriot) τα οποία θεσπίζουν πλεονεκτήματα φόρων για τον εργοδότη και για τον εργαζόμενο. Το ηθικό του εργαζόμενου ανεβαίνει έχοντας την αίσθηση της ιδιοκτησίας στην επιχείρηση και δεν φεύγει από αυτήν προκειμένου να μη χάσει το μερίδιο στα κέρδη (Σαλεσιώτης, 1999).

2. Υγιές περιβάλλον εργασίας

Βασική παράμετρος της παραγωγικότητας και της σταθερής απόδοσης έργου είναι το είδος του περιβάλλοντος μέσα στις τουριστικές εκμεταλλεύσεις κυρίως δε στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μια σημαντική μεταβλητή που καθορίζει την επιλογή του εργαζόμενου για εργασία στον τουρισμό, την παραμονή του σε μία τουριστική επιχείρηση είναι το υγιές κι ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, και η ίδια η επιχείρηση φροντίζει να επιλέγει προσωπικό που διαθέτει χαρακτηριστικά που μειώνουν τον κίνδυνο ατυχήματος προκειμένου να μειώσει περαιτέρω κόστος και να διατηρήσει ασφαλές το περιβάλλον εργασίας της. Αναφορικά μερικά στοιχεία ιδιάζουσας σπουδαιότητας για τον επαγγελματικό κλάδο των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τουρισμού από άποψη περιβάλλοντος είναι τα ακόλουθα: ασφαλές περιβάλλον εργασίας ως προς την υγιεινή και σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων, περιβάλλον αξιοπρεπούς και δημιουργικής εργασίας, ύπαρξη λειτουργικών χώρων και τεχνικών προδιαγραφών και σωστή αισθητική παρουσίαση του προσωπικού μέσα στον χώρο εργασίας (Περικλής Λύτρας, 1998).

Οι συνθήκες εργασίας και η βελτίωση των χώρων της επιχείρησης συμβάλλουν στην υποκίνηση των εργαζομένων. Σήμερα, οι εργονομικές βελτιώσεις έχουν αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την δουλειά τους. Ο καλύτερος φωτισμός, ο έλεγχος θορύβων, ο εξαερισμός, ο κατάλληλος εξοπλισμός, βελτιώνουν το περιβάλλον και μετριάζουν την κούραση του εργαζομένου. Δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε πόσο ακριβώς αυξάνει ή μειώνει την παραγωγικότητα του εργαζομένου αλλά επηρεάζει την όλη ικανοποίηση, το ηθικό και την ψυχολογία του κατά την διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας του. Εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, κουράζονται λιγότερο(ψυχολογική υποκίνηση) και αποδίδουν περισσότερο. Αρκετοί μελετητές όπως ο Frederick Herzberg θεωρούν ότι ο χώρος εργασίας και η βελτίωση του αποτελεί παράγοντα ψυχικής υγιεινής παρά πραγματικό κίνητρο (περισσότερα στο κεφ. 4 Θεωρίες κινήτρων). Παρόλα αυτά η άνεση του εργαζόμενου και η ευχάριστη αίσθηση από το περιβάλλον που εργάζεται τον υποκινούν σε επίτευξη βελτιώσεων της παραγωγικότητάς του ενώ μειώνουν αισθητά τα λάθη (Β.Φ. Φίλιου, 1991).

3. Αναγνώριση και εκτίμηση της εργασίας

Παλαιότερα η εργασία σήμαινε ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών, σήμερα πέρα από αυτό, εξασφάλιση όσο το δυνατό μεγαλύτερου βαθμού αναγνώρισης και σεβασμού. Εκτιμάται μεγάλη η ψυχολογική ικανοποίηση που εισπράττει ο εργαζόμενος όταν αναγνωρίζεται το έργο του ενώ συνδέεται με την ατομική και ομαδική απόδοση της εργασίας του. Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να αντιμετωπίζεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό για αυτό όταν αφιερώνει χρόνο και η προσπάθειά του εκτιμάται, ευδοκιμεί και προοδεύει. Η επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης ως κινητήρια δύναμη ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους. Για παράδειγμα μία συνισταμένη της αναγνώρισης πέρα της χρηματικής αμοιβής μπορεί να είναι ο προφορικός ή γραπτώς έπαινος, ο οποίος οδηγεί στην ενθάρρυνση, στην προαγωγή, στην ασφάλεια και στην αύξηση του κύρους του εργαζομένου. «Ότι μπορεί να μετρηθεί θα γίνει, ότι παίρνει αναγνώριση θα γίνει καλύτερο» (Κατσαλής, 2000,σ.144).

Η αναγνώριση της εργασίας για έναν υπάλληλο αποτελεί μέρος της *ικανοποίησης του ηθικού του*. Για την διαπίστωση του ηθικού και της ικανοποίησης από την εργασία χρησιμοποιήσαμε την τεχνική του ερωτηματολογίου στην παρούσα εργασία καθώς η συμπλήρωση και η αρνητική ή θετική απάντηση σε ερωτήματα της έρευνας συνδέονται με το ηθικό, την ψυχολογία και την ικανοποίηση του προσωπικού, και μέσα από αυτό μπορέσαμε να συγκεντρώσουμε πληροφορίες και να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα. Παρακάτω στο 5^ο κεφάλαιο θα παραθέσουμε δείγμα από το ερωτηματολόγιο μας με σχετικές θεματικές ερωτήσεις που αποβλέπουν στην έρευνα του ηθικού, των αξιών και αντιλήψεων των εργαζομένων που συνάδουν με την σημαντικότητα της ανάγκης για αναγνώριση της εργασίας όπως: οι ώρες εργασίας αν είναι επαρκείς, το περιβάλλον εργασίας αν είναι ασφαλές, εάν θα επιθυμούσε ο εργαζόμενος ενθάρρυνση και αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, κατά πόσο γνωρίζουν το όραμα της επιχείρησης, οι ξαφνικές αλλαγές του χώρου και του χρόνου εργασίας τι θα σήμαιναν για τον εργαζόμενο κλπ.

Είναι αναμφισβήτητο ότι από βιβλιογραφίες αντλούμε πληροφορίες για τα αποτελέσματα των μελετών των προτεραιοτήτων των εργαζομένων. Για παράδειγμα σύμφωνα με τις μελέτες του Herzberg αναφορικά με το ηθικό σε σχέση με την ηλικία προέκυψε ότι το ηθικό είναι υψηλό όταν πρωταρχίζει εργασία ένας εργαζόμενος, στα επόμενα χρόνια το επίπεδο σταδιακά χαμηλώνει, σταθεροποιείται για τα επόμενα 20 χρόνια εργασίας και ανεβαίνει μόνο όταν ενεργοποιούνται πολιτικές δράσης ή κινήτρων. Λογικό φαινόμενο αυτό καθώς αρχικά ο νέος εργαζόμενος διαθέτει ενθουσιασμό, έπειτα άλλοι παράγοντες προερχόμενοι από το εργασιακό ή το προσωπικό του περιβάλλον περιορίζουν το ηθικό του, τις ικανότητες του για εργασία και εν τέλει την απόδοσή του. Η διάσταση μεταξύ ικανότητας-περιεχομένου εργασίας και πάροδο των χρόνων προκαλεί χαλάρωση του ενδιαφέροντος για εργασία. Ενώ όταν υπάρχει εκτίμηση του έργου του εργαζομένου αυτό συνεπάγεται άνοδο του ηθικού και της ικανοποίησης του (Κόντης Θ., 1994).

4. Άριστο συναδελφικό κλίμα

«Η ύπαρξη συναδελφικότητας σε συνδυασμό με το υγιές περιβάλλον εργασίας είναι προτιμητέα και ως είναι ο μισθός λίγο χαμηλότερος» σε αυτό το συμπέρασμα οδηγούν τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών. Αυτό εν μέρει σχετίζεται με την ανθρώπινη ικανοποίηση αφού όταν ο εργαζόμενος έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του, καλύπτει εσωτερικές του ανάγκες και γίνεται αποδοτικότερος. Όταν δεν υπάρχει συναδελφικότητα, επικοινωνία και συνεργασία δημιουργούνται προσωπικές, εσωτερικές και διαπελατειακές συγκρούσεις εξαιτίας των πολλαπλών, των ασύμβατων ρόλων ή *emotional labour*¹¹ των εργαζομένων ή λόγω της παρουσίας των πελατών στο χώρο εργασίας και των μη ρεαλιστικών προσδοκιών των πελατών.

Όταν μάλιστα η τουριστική επιχείρηση απασχολεί πολλούς υπαλλήλους στα διάφορα τμήματά της η επικοινωνία (βλέπε υποκεφάλαιο 2.4.1) είναι ακόμη δυσκολότερη καθώς τίθενται θέματα εγκυρότητας της πληροφορίας και είδους μεταχείρισης των εργαζομένων.

Η συνεργασία και οι υγιείς ανθρώπινες σχέσεις εξασφαλίζονται με την παραδοχή της ιδέας ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει την δική του μοναδικότητα και τις δικές του ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά από τις επιχειρήσεις.

5. Εναρμόνιση εργασιακής-προσωπικής-οικογενειακής ζωής

Ο εργαζόμενος αναζητά ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, έχει την ανάγκη η εργασία του να ανταποκρίνεται, να εναρμονίζεται και να μη του δημιουργεί περαιτέρω εμπόδια στην οικογενειακή του ζωή. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι στον τομέα των ακτοπλοϊκών εταιριών αντιμετωπίζουν δυσκολίες γιατί μπορεί να απουσιάζουν από το οικογενειακό ή φιλικό τους περιβάλλον μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας εργαζόμενος με οικογένεια, προτεραιότητα του αποτελεί η αναζήτηση σταθερής εργασίας που εξυπηρετεί την κάλυψη των επιπλέον οικονομικών υποχρεώσεων του. Το χαρακτηριστικό όμως της εποχικότητας της πλειοψηφίας των τουριστικών επιχειρήσεων δε βοηθά τον σκοπό του αυτό, γι' αυτό όπως θα δούμε και παρακάτω από τα αποτελέσματα της έρευνας μας η πλειοψηφία των ενεργών εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού είναι γυναίκες. Συνάμα ο εργαζόμενος επιθυμεί να κατανοεί η επιχείρηση τις οικογενειακές υποχρεώσεις του και να νοιάζεται για αυτόν. Το να ρωτήσει ο προϊστάμενος έναν υπάλληλο για την οικογένεια και τα παιδιά του είναι σίγουρο ότι αυτός θα το ανταποδώσει με το να νοιάζεται περισσότερο για την δουλειά του (Σιτάρας & Τζένος, 2004).

¹¹ **Emotional labour:** οι εργαζόμενοι παροχής άυλων τουριστικών υπηρεσιών, επηρεάζονται από την συναισθηματική τους κατάσταση και αυτό επιδρά στην απόδοση του έργου τους

Πρέπει να επισημανθεί ότι σύμφωνα με μετρήσεις¹² παρελθοντικών ερευνών 6 στους 10 εκπαιδευόμενους στα τουριστικά επαγγέλματα σε μια δεκαετία δεν απασχολούνται πλέον στον τουρισμό. Οι υπερωρίες, τα σπαστά ωράρια και η σκληρή δουλειά των τουριστικών υπαλλήλων έχουν άμεσο αντίκτυπο στο οικογενειακό τους περιβάλλον. Πολλοί νιώθουν επαγγελματικά ανασφαλείς, άλλοι διακόπτουν και άλλοι χάνουν την εργασίας τους από τις τουριστικές επιχειρήσεις με αιτίες όπως η εποχικότητα, ο χρονικός περιορισμός των συμβάσεων εργασίας λόγω της τουριστικής σεζόν, οι τεχνολογικές αλλαγές, η έλλειψη συνεργασίας στο χώρο, οι χαμηλές αμοιβές, ο υποβιβασμός, το υψηλό ποσοστό απασχόλησης ανειδίκευτων, ή ακόμη και εξαιτίας της εμφάνισης απροσδόκητων κρίσιμων γεγονότων (φυσικά φαινόμενα, σεισμοί, πανδημίες κλπ) που πλήττουν την λειτουργία των επιχειρήσεων.

6. Προοπτική εξέλιξης / εξασφάλιση προϋπηρεσίας

Η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη αποτελεί βασική τεχνική υποκίνησης. Οι άνθρωποι σκέπτονται μελλοντικά και επιθυμούν να επιλέξουν να εργαστούν σε μια επιχείρηση τουρισμού που αναπτύσσεται. Εργαζόμενοι που μετακινούνται σε θέσεις που πληρώνονται ή όχι περισσότερο, διαπιστώνεται ότι το είδος της δουλειάς τους είναι περισσότερο επιθυμητό, οπότε σαφώς αποδίδουν και καλύτερα. Ο εργαζόμενος προσδοκά να προοδεύει, να αναβαθμίζεται, να πετυχαίνει και με κίνητρο την επιτυχία επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Φίλιου, 1991,σ.26).

Η προαγωγή ως ανταμοιβή της αποτελεσματικής εργασίας έχει πολύ μεγάλη σημασία για τον εργαζόμενο ενώ αποτελεί παράγοντα της διαδικασίας αξιολόγησης. Η προαγωγή όμως για πρακτικούς λόγους δεν είναι εφαρμόσιμη για "όλους", για παράδειγμα εάν ένας υπάλληλος έχει υψηλή απόδοση δε σημαίνει ότι μπορεί να χειριστεί ευθύνες υψηλότερου επιπέδου. Επίσης, οι θέσεις προαγωγής είναι περιορισμένες, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και πάντα αναζητείται ο καταλληλότερος υποψήφιος για προαγωγή. Υπάρχουν βέβαια και οι περιπτώσεις εργαζομένων στον τουρισμό που έχουν εμπειρία, γνώσεις και είναι έτοιμοι να προαχθούν αλλά δεν το επιθυμούν, δεν επιδιώκουν αναβαθμίσεις ή άλλοι εξαιτίας έλλειψης αυτοπεποίθησης να μην αισθάνονται έτοιμοι για αλλαγές ή μεταθέσεις αφού είναι ικανοποιημένοι από την θέση που ήδη κατέχουν (Πετάσης, 1995).

Τέλος, δε πρέπει να παραβλέψουμε το φαινόμενο που έντονα παρατηρείται όπου, όταν δεν υπάρχει προοπτική ανέλιξης στην επιχείρηση τότε το άτομο με αξιολογη απόδοση φεύγει με την ελπίδα ότι θα ικανοποιήσει αλλού τους στόχους του από πλευράς εξέλιξης και σταδιοδρομίας.

¹²Για το θέμα βλέπε σχετικά "Τουριστική Ψυχολογία" Π. Λύτρας, 1988.Στοιχεία αρχείου μελέτης του στο βιβλίο 'Κοινωνιολογία και Ψυχολογία Τουρισμού', 2004, σελ.155 πίνακας 8.4.

7. Συνολική εικόνα / φήμη της επιχείρησης

Η καλή φήμη και το brand name μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να είναι ένα από τα δυνατά σημεία της, για την ίδια, τον πελάτη αλλά και για τον υπάλληλο που επιλέγει να εργαστεί εκεί. Όταν μια επιχείρηση διαθέτει καλό όνομα στην αγορά αυτό σημαίνει ότι έχει υγιή οικονομική κατάσταση, ποιοτικές υπηρεσίες, εκπαιδευμένο προσωπικό, χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα διοίκησης στις λειτουργίες παραγωγής, διανομής, προώθησης κλπ και γενικότερα ότι θα παρέχει ένα ευνοϊκό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Η εικόνα αυτή αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο που αναζητά ένα υγιές περιβάλλον εργασίας με αντίστοιχες ανταμοιβές αξιοποίησης των ικανοτήτων του ώστε να εμπιστευτεί το επαγγελματικό του μέλλον. Η καλή φήμη μιας επιχείρησης συνιστά προσδιοριστικό παράγοντα προσέλκυσης του εργαζομένου καθώς ένα ισχυρό όνομα εκφράζει: την αξία της εταιρίας, την προτίμηση-αφοσίωση, τα υψηλά κέρδη, τα εμπόδια στον ανταγωνισμό και βάση για επέκταση και ανάπτυξη, κι όλα αυτά μεταφράζονται σε δυνατότητα για μια εργασία εξέλιξης και ασφάλειας για έναν απασχολούμενο του Τουριστικού κλάδου (Αποστολάκης Α., 2020).

8. Δυνατότητα έκφρασης και ανάληψης πρωτοβουλιών

Οι υπάλληλοι έχουν επιτυχία όταν αφήνονται ελεύθεροι να προτείνουν ιδέες και να ελέγχουν οι ίδιοι την δουλειά τους, ενώ αποτυγχάνουν σε τεχνικές διοίκησης βασιζόμενες σε διαταγές, προθεσμίες και επιπλήξεις που μειώνουν την παραγωγικότητά τους και μακροπρόθεσμα την ποιοτική τουριστική εξυπηρέτηση (Κατσάλης, 2000, σ.142). Έχουν ανάγκη να συμμετέχουν, να εκφράζονται, να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που θα πετύχουν τους στόχους τους, να παίρνουν πρωτοβουλίες στο πώς να προχωρήσουν στο έργο και στην εκτέλεση των υπευθυνότητων τους.

Υπάρχει καλύτερη έκφραση ενδιαφέροντος και παρακίνησης από την οργάνωση "εκδηλώσεων" για το προσωπικό της εταιρίας; Πρόκειται για συγκεντρώσεις, συνεστιάσεις όπου το προσωπικό εκφράζει τις απόψεις του και συμμετέχει σε θέματα και ενημερώσεις της εταιρίας και ενισχύεται ψυχολογικά ως μέρος ενός συνόλου στο οποίο ανήκει. Επίσης, οι συσκέψεις (meetings προσωπικού) έχουν αποδειχτεί δυναμικό εργαλείο για την έκφραση των απόψεων των εργαζομένων και για την άρση των φραγμών μεταξύ των τμημάτων. Οι συναντήσεις προσωπικού συνιστούν ευκαιρία ενημέρωσης των νέων προϊόντων και της πολιτικής της εταιρίας, κατάθεσης παραπόνων, προτάσεων, ιδεών και υποδείξεων για την βελτίωση του επαγγελματισμού όλων των μελών του οργανισμού. Συχνά μία γνώμη ή μία ιδέα που αρχικά δε φαίνεται εξ ολοκλήρου σωστή μπορεί να οδηγήσει αλυσιδωτά σε σκέψεις και να καταλήξει στην απαρχή μιας σωστής και ευεργετικής δραστηριότητας (Φουντουλάκης, 2002, σ.108). Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχία τους είναι η υποχρεωτική προσέλευση, οι τακτικά προγραμματισμένες συναντήσεις και η ημερήσια τυπική ή άτυπη ατζέντα.

Για παράδειγμα, σε πολλά τουριστικά πρακτορεία όταν υπάρχουν προβλήματα όπως η αλλαγή σε μια πολιτική διακοπών μιας αγοράς ή ίσως θέματα προμηθευτών, οι διευθυντές προετοιμάζουν τυπική ατζέντα ώστε το προσωπικό να έχει γνώση εκ των προτέρων και να παρουσιάσει τις ιδέες τους επί του θέματος (Gerald Fuller, 1997). Το θέμα είναι να εντοπιστούν τα εμπόδια που δεν αφήνουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν και να καμαρώνουν για την εργασία τους (πχ παλιές μηχανές, περιττή αρχειοθέτηση, παραδοσιακός τρόπος διοίκησης, άγνοια της Διεύθυνσης περί αναγκών των εργαζομένων, αγχωτικοί στόχοι κλπ.) Η επιβαλλόμενη, η αυστηρά κατευθυνόμενη και όχι η ελεύθερη προσφερόμενη εργασία δημιουργεί μόνο αποξένωση, νευρική κόπωση και οδηγεί αναπόφευκτα σε λάθη και ατυχήματα (Δήμου, 2003, σ.259)

Πρόσφατες μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναγνωρίζουν την απόδοση της δραστηριότητας για λόγους κινήτρων. Τα κίνητρα (στοιχεία παρώθησης) αποσκοπούν στο να ενθαρρύνουν, να παρακινήσουν, να προσφέρουν ασφάλεια και ικανοποίηση από την εργασία. Σημαντικό είναι το management της κάθε τουριστικής επιχείρησης να καταφέρει να εντοπίσει την σπουδαιότητα που έχουν για τους εργαζόμενους οι συνιστώσες αυτές για την επίτευξη στρατηγικών προτεραιοτήτων με σκοπό την βελτιωμένη αποδοτικότητα.

Κεφάλαιο 5^ο Ερευνητική Μεθοδολογία

5.1 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Η έρευνά μας, σχετίζεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, για αυτό η οργάνωση και η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου έγινε έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να αξιολογήσουν συγκεκριμένες μεταβλητές και να εκφράσουν τις σημαντικότερες που τους ενεργοποιούν για αποδοτικότερη εργασία. Ειδικότερα τα **στάδια** που ακολουθήσαμε κατά την εκπόνηση της εργασίας (μεθοδολογική προσέγγιση) είναι :

- ✓ Καθορισμός περιοχής μελέτης,
- ✓ Διερεύνηση του προβλήματος (στο περιβάλλον εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων),
- ✓ Διατύπωση σκοπού,
- ✓ Εξέταση και προβολή εν συντομία της υπάρχουσας κατάστασης (πχ οικονομική αστάθεια λόγω εμφάνισης της πανδημίας),
- ✓ Προτάσεις, λύσεις και αξιολόγηση,
- ✓ Συμπέρασμα από τα αποτελέσματα δεδομένων.

Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκαν τα υπολογιστικά φύλλα Google που διέθεταν ενσωματωμένους τύπους, την δυνατότητα για συγκεντρωτικούς πίνακες και την επιλογή μορφοποίησης τους για την δημιουργία κατάλληλων διαγραμμάτων και γραφημάτων.

Συγκεκριμένα, το **ερωτηματολόγιο** οργανώθηκε σε ομάδες ερωτήσεων με ανεξάρτητη αρίθμηση που σχετίζονται με το θέμα μας και τις δομικές μεταβλητές των κινήτρων, προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσουμε εγκυρότητα, να πείσουμε τον ερωτώμενο για τις μετρήσεις που θα γίνουν από αυτό, αλλά και να διατηρήσουμε το ενδιαφέρον του ώστε να μην εγκαταλείψει. Περιλάμβανε ερωτήσεις άμεσου ενδιαφέροντος με έμφαση σε οκτώ κυρίως διαστάσεις κινήτρων αποδοτικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι ερωτήσεις είναι τύπου πολλαπλής επιλογής και η διάρκειά του δεν ξεπερνούσα τα πέντε έως έξι λεπτά ενώ πολλοί το χαρακτήρισαν επίκαιρο και ότι αποτέλεσε τρόπο 'έκφρασης' των αναγκών των εργαζομένων σε επιχειρήσεις του Τουριστικού Κλάδου. Μόνο μια ερώτηση ανοικτού τύπου υπήρχε στο τέλος, για προαιρετικά περαιτέρω σχόλια. Ο συνολικός αριθμός συγκεντρωμένων ερωτηματολογίων ήταν 117. Έπειτα, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις, ώστε να βρεθεί ποιά διάσταση έχει θετική σχέση με κάποια άλλη, και ποιες μεταβλητές επηρεάζονται με βάση τις υπόλοιπες.

Ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων (είκοσι μία ερωτήσεις συνολικά) διαιρέσαμε το ερωτηματολόγιο σε τρία μέρη. Ξεκινάμε με γενικές ερωτήσεις και συνεχίζουμε με περισσότερο ειδικές. **Στο πρώτο μέρος** «Δημογραφικά χαρακτηριστικά. Προφίλ ερωτώμενων», περιλαμβάνονται εισαγωγικές ερωτήσεις που μελετούν χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (κοινωνικό-δημογραφικά) και έχουν μεγάλη σημασία για την

έρευνα και την κατανόηση του προφίλ του δείγματός μας. Στην **δεύτερη ενότητα** «Τουριστική επιχείρηση-εργασιακό περιβάλλον» και κυρίως στην **τρίτη ενότητα** «Κίνητρα αποδοτικότητας» περιέχονται ερωτήσεις (κλίμακας 4 ή 5 σημείων..) που αφορούν τον πυρήνα του ερωτηματολογίου και σχετίζονται άμεσα με το υπό διερεύνηση θέμα μας, δηλαδή εκφράζουν τις προσωπικές θέσεις του προσωπικού των επιχειρήσεων δίνοντας την δυνατότητα να διευκρινίσει την θέση του. Τα κατώτερα παραδείγματα δείχνουν την έκφραση αυτή :

2. (Ερωτ.2^{ης} Ενότητας) *Πως είναι το επίπεδο επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση την οποία εργάζεστε ή εργαζόσασταν;*

- ο Καθόλου καλό
- ο Λίγο καλό
- ο Αρκετά καλό
- ο Πολύ καλό
- ο Πάρα πολύ καλό

12. (Ερωτ.3^{ης} Ενότητας) *Σε ποιο τομέα κρίνεις ως εργαζόμενος/η, ότι έχεις ανάγκη βελτίωσης;*

- ο Στις ξένες γλώσσες
- ο Στην εξοικείωση και χρήση Η/Υ
- ο Στη γνώση εξειδικευμένων προγραμμάτων που απαιτούνται στον τουρισμό
- ο Σε γνώσεις σχετικές με την εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση καταστάσεων
- ο Γνώσεις διοίκησης και γενικότερης τουριστικής εκπαίδευσης
- ο Άλλο.....

Επιπρόσθετα, προσπαθήσαμε να αποφύγουμε ερωτήσεις που δεν επιτρέπουν ασφαλή διάγνωση των αιτιών της θετικής ή αρνητικής απάντησης και που συνήθως οι απαντήσεις τους είναι ομοιόμορφες.

5.2 Το δείγμα μας, συγκέντρωση δεδομένων

Ως προς το δείγμα μας κινηθήκαμε μέσα σε ένα δειγματοληπτικό πλαίσιο. Στάλθηκε αποκλειστικά σε απασχολούμενους του Τουριστικού κλάδου οι οποίοι μάλιστα εξαιτίας της δύσκολης Τουριστικής περιόδου των τελευταίων δύο ετών, φάνηκαν προβληματισμένοι και έδειξαν ενδιαφέρον για τα θέματα που έθιγε το ερωτηματολόγιο, κάτι που ενίσχυε το κίνητρο τους για την συμπλήρωσή του.

Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη διεξάγεται στην Κρήτη, ένα κατεξοχήν τουριστικό προορισμό, και προσπαθεί να εντοπίσει πλήρως τα κίνητρα αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων με ευρήματα σημαντικά για τους τουριστικούς ξενοδοχειακούς κι ταξιδιωτικούς πράκτορες. Όσοι εργάζονται ή εργάζονταν σε Τουριστικές Επιχειρήσεις της Κρήτης θεωρούνταν κατάλληλοι για συμμετοχή στην συγκεκριμένη έρευνα. Κοινοποιήθηκε σε εργαζόμενους ξενοδοχείων, γενικών γραφείων τουρισμού, tour operators, επιχειρήσεων ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων, αεροπορικών/ναυτικών εταιριών και γενικώς σε όσους απασχολούνται τις τουριστικές περιόδους για την εκτενέστερη έρευνά μας και τον εντοπισμό ελλείψεων των υπηρεσιών στον Τουρισμό ώστε να ληφθούν υπόψη όλες οι απόψεις των ανθρώπων. Προσεγγίσαμε πολλούς εργαζόμενους του Τουριστικού κλάδου προκειμένου να συγκεντρώσουμε το αντίστοιχο δείγμα, ικανό να μας δώσει ασφαλή στοιχεία και συμπεράσματα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την διάρκεια των μηνών, Σεπτεμβρίου - Νοεμβρίου του 2021 (20.09.2021 – 20.11.2021) που θα χαρακτηρίζαμε διάρκεια χαμηλής σχετικά τουριστικής περιόδου.

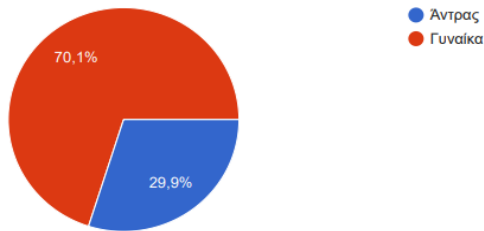
5.2.1 Προφίλ ερωτώμενων. Δημογραφικά χαρακτηριστικά - 1^ο μέρος

Σημαντικό εργαλείο για τις εκτιμήσεις και την επίλυση των προβλημάτων αποτελεί η γνώση της δημογραφικής κατάστασης καθώς θα είναι σε θέση η επιχείρηση να γνωρίζει εκ των προτέρων σε ποιές βαθμίδες θα προκύψουν θέματα (πχ ανάγκες εκπαίδευσης, ζητήματα διαδοχής, κενές ή κορεσμένες θέσεις κλπ).

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 117 άτομα. Έγινε προσπάθεια αποστολής του ερωτηματολογίου σε άνδρες και γυναίκες (50% για κάθε φύλο) για να είναι αντιπροσωπευτικότερο το δείγμα, αλλά διαπιστώσαμε ότι οι απαντήσεις που ελήφθησαν στην πλειοψηφία ήταν από την μία κατηγορία. Ως προς την κατανομή λοιπόν του πληθυσμού ανά φύλο, το 70,1% ήταν γυναίκες και το 29,9% άνδρες (Γράφημα 5.1). Συνεπώς, στην απασχόληση ανά φύλο των ατόμων που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα υπερτερεί η γυναικοκρατία με υψηλό ποσοστό επί του συνόλου. Το δείγμα κρίνεται όχι τόσο ισορροπημένο.

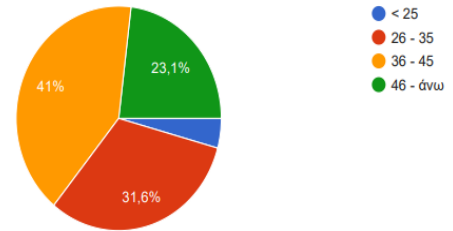
1. Φύλο:

117 απαντήσεις



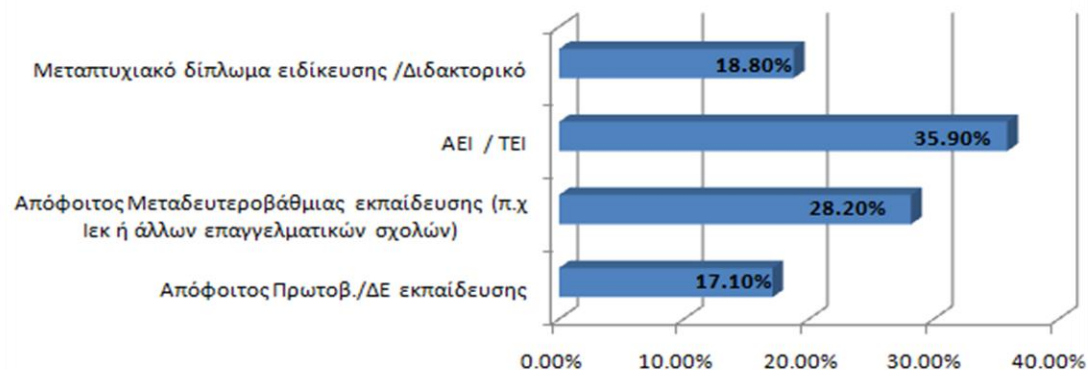
2. Ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε:

117 απαντήσεις



Γραφήματα 5.1 : Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία

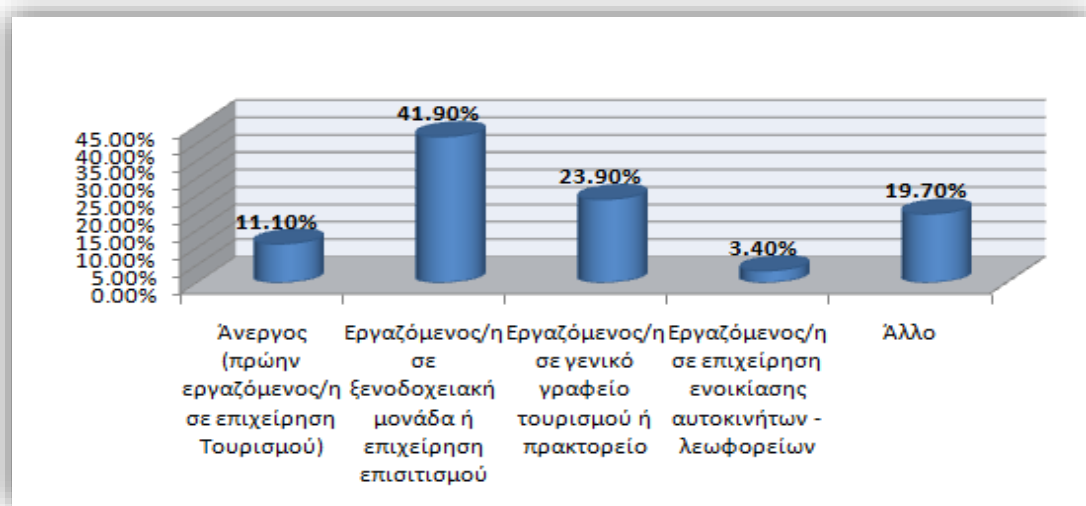
Η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο για τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης και των στελεχών της, γι' αυτό απαραίτητα την περιλάβαμε στην δειγματοληπτική έρευνά μας. Η πλειοψηφία αντιστοιχεί στην παραγωγική ηλικιακή ομάδα, δηλαδή από 26 μέχρι 45 ετών, με ποσοστό 72,6%. Σε επιμέρους ποσοστά, το 41%, ανήκει στις ηλικίες από 36 έως 45 ετών, το 31,6% ανήκει στις ηλικίες 26-35 και το μερίδιο των νέων έως 25 ετών με 4,3%, ενώ μικρή υπήρξε η συμμετοχή της τάξης του 23,1% από άτομα 46 ετών και άνω (Γραφήματα 5.1).



Γράφημα 5.2 : Κατανομή δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

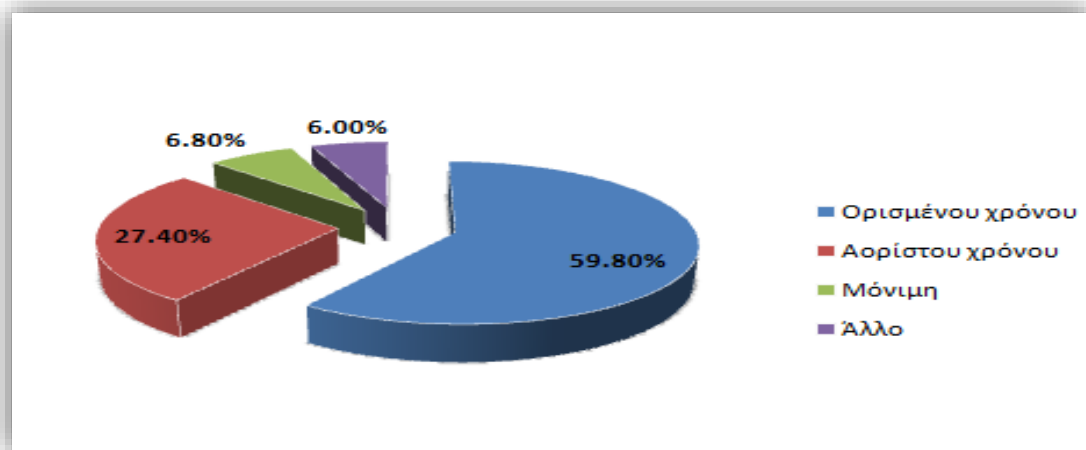
Αντίστοιχα, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, ΑΕΙ / ΤΕΙ δηλώνει το 35,90%, δεύτεροι κατατάσσονται με 28,20% οι απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (σχολών συναφούς ειδικότητας) ενώ τρίτοι όσοι κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης ή διδακτορικό. Τέλος, οι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας και ΔΕ εκπαίδευσης αποτελούν ποσοστό 17,10% επί του συνόλου (Γράφημα επιπέδου εκπαίδευσης 5.2).

Ως προς το ερώτημα σχετικά με την επαγγελματική κατάσταση, σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι είναι υπάλληλοι σε ξενοδοχειακή μονάδα ή επιχείρηση επισιτισμού με ποσοστό 41,9%, ακολουθεί το 23,9% σε πρακτορείο ή γραφείο γενικού τουρισμού κι 11,1% οι άνεργοι (πρώην εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις του κλάδου Τουρισμού). Τέλος, αρκετοί επέλεξαν 'άλλο' δηλαδή άλλαξαν κλάδο εργασίας και φτάνουν στο 19,7%, ενώ το μικρότερο μερίδιο έχουν οι απασχολούμενοι σε επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων κι λεωφορείων με 3,4%. (Γράφημα 5.3)



Γράφημα 5.3 : Κατανομή δείγματος ως προς την επαγγελματική κατάσταση

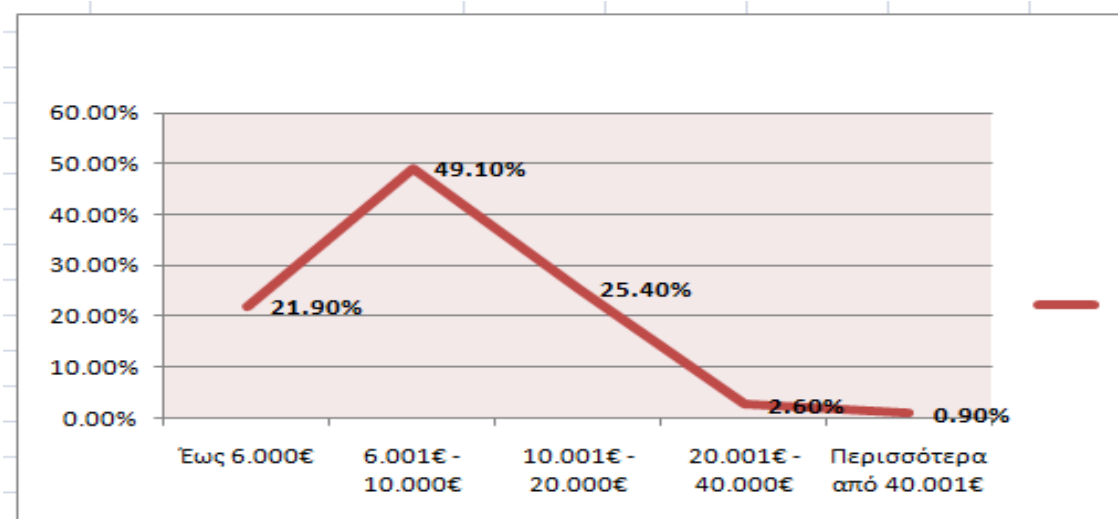
Ταυτόχρονα, από το σύνολο των ερωτηθέντων ως προς την σχέση εργασίας (Γράφημα 5.4), το 59,80% δήλωσαν ορισμένου χρόνου, αποτέλεσμα που επιβεβαιώνει το χαρακτηριστικό της **εποχικότητας** των τουριστικών επαγγελμάτων για το οποίο μιλήσαμε σε προηγούμενη ενότητα της εργασίας μας. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου με μικρότερο ποσοστό 27,4%, οι μόνιμοι με 6,8% ενώ ίσο περίπου μερίδιο (6%) κατέχουν οι εργαζόμενοι με άλλου είδους σχέση εργασίας.



Γράφημα 5.4 : Κατανομή δείγματος ως προς την σχέση εργασίας

Όσον αφορά το οικονομικό επίπεδο του δείγματος, το 49,1% δήλωσε ότι το ετήσιο μικτό του εισόδημα φτάνει στα 10.000€. Το 25,4% ότι κυμαίνεται από 10.001€ έως 20.000€ και το 21,9% κάτω από 6.000€. Στην κατηγορία 20.0001€ έως 40.000€ βρέθηκε το 2,6% των απαντήσεων και πάνω από 40.001€ δήλωσε το 0,9%. (Διάγραμμα 5.4).

Μικτό ετήσιο εισόδημα



Γράφημα 5.4 : Κατανομή δείγματος ως προς το εισόδημα

Η συνολική εικόνα των παραπάνω αποτελεσμάτων, δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι μέχρι 45 ετών(76,9%), εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου (59,8%), σε ξενοδοχειακές μονάδες ή επιχειρήσεις επισιτισμού αλλά και σε γενικά γραφεία τουρισμού (65,8%), πράγμα που πιθανόν δικαιολογεί και το ότι ανήκουν στη χαμηλή σχετικά εισοδηματική κατηγορία έως 10.000€ (71%).

5.3 Εμπειρικά αποτελέσματα - Σκοπός ερευνητικών ερωτημάτων

Η έρευνα όπως έχουμε προαναφέρει διεξάγεται σε όλους τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων του Τουριστικού κλάδου, σε όλα τα επίπεδα και είδη εργασίας και με ερωτήματα που προσπαθεί να καλύψει ποικιλία θεμάτων (πχ για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τις παροχές, τις ανταμοιβές..) με γνώμονα το κυρίως θέμα που μας απασχολεί, τα κίνητρα αποδοτικότητας των Τουριστικών επιχειρήσεων.

Κύριος σκοπός της επιλογής του ερωτηματολογίου αφορά την έρευνα τριών ζητημάτων:

- 1) Να καταγράψουμε τις εκτιμήσεις των απασχολούμενων στον Τουριστικό κλάδο, αναφορικά με παραμέτρους της εργασίας τους, οι οποίοι καθορίζουν το ύψος της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς τους.
- 2) Να λάβουμε από τους συμμετέχοντες την αξιολόγηση συγκεκριμένων μεταβλητών-κινήτρων αλλά και την σημαντικότητα για αυτούς.
- 3) Να εντοπίσουμε τον βαθμό παροχής τους ή το ενδεχόμενο απουσίας τους από την λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων.
- 4) Τα αποτελέσματα να μας οδηγήσουν σε συμπεράσματα και προτάσεις.

5.3.1 Τουριστική επιχείρηση και εργασιακό περιβάλλον - 2^ο μέρος ερωτηματολογίου

Κάθε υπάλληλος είναι σημαντικό να γνωρίζει το σκοπό της εργασίας του και την φιλοσοφία της επιχείρησης που επιλέγει και επιλέγεται να εργαστεί. Το όραμα, ο σκοπός και η ιδεολογία της επιχείρησης είναι στοιχεία όπου οι υπεύθυνοι θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να εξηγήσουν και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό να εργάζεται προς συγκεκριμένη κατεύθυνση. Στην αντίθετη περίπτωση, το αντίκτυπο που μακροπρόθεσμα θα προκύψει από την πλευρά της απόδοσης με όλα τα συναφή επακόλουθά της θα είναι αρνητικό και αρκετά μεγάλο.

Ειδικότερα, στον κλάδο του τουρισμού αφενός ο πελάτης θέλει να εξυπηρετείται από υπαλλήλους που διαθέτουν γνώση των υπηρεσιών, που είναι ευγενικοί, αξιόπιστοι και πρόθυμοι να βοηθήσουν και αφετέρου η επιχείρηση θέλει εργαζομένους που να ταυτίζονται με αυτήν, που είναι γνώστες των στόχων, του οράματος, της οργανωσιακής κουλτούρα της και που με το έργο τους μπορούν να συμβάλουν στην βελτίωση της λειτουργίας της.

Ας πάρουμε ένα μικρό παράδειγμα, την ξενοδοχειακή αλυσίδα της Grecotel Hotels and Resorts [<https://www.grecotel.com/>] που προσφέρει τουριστικές υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών σε πολλούς προορισμούς της Ελλάδας.

Σκοπός της, η παροχή συνεχώς αναβαθμισμένων ποιοτικών υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Θεμελιώδης αξία και αρχή της είναι ο “άνθρωπος”. Αυτή η αξία κατευθύνει τις αποφάσεις και στρατηγικές που ακολουθεί η διαχείριση των ξενοδοχείων Grecotel¹³ προκειμένου να παρέχει υψηλή ποιότητα τουριστικών υπηρεσιών. Δίνει σημασία στους ανθρώπινους πόρους, εκπαιδεύει το προσωπικό για να συμμερίζεται το όραμά της και το εξελίσσει γιατί είναι οικογένεια. Εστιάζει σε στιδήποτε επηρεάζει την απόδοση του ομίλου υιοθετώντας μια φιλοσοφία που παραμένει αμετάβλητη εδώ και 40 χρόνια: να απασχολεί καταρτισμένους επαγγελματίες, να προσφέρει ξεχωριστή φιλοξενία, να είναι καινοτόμος στον τουρισμό, να επενδύει και να βελτιώνει την υποδομή στην αγορά των πολυτελών ξενοδοχείων.

Αναφορικά, με το παραπάνω παράδειγμα κατανοούμε ότι για κάθε μικρή ή μεγάλη τουριστική επιχείρηση η αποστολή, το όραμα και οι αξίες της αποτελούν θεμέλια λειτουργίας, έμπνευσης του δυναμικού της επιχείρησης και είναι απαραίτητα για την συνεκτική της κουλτούρα. Για αυτό στην έρευνα μας θέσαμε στους απασχολούμενους στον τουρισμό ως πρώτη βασική ερώτηση της 2^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου:

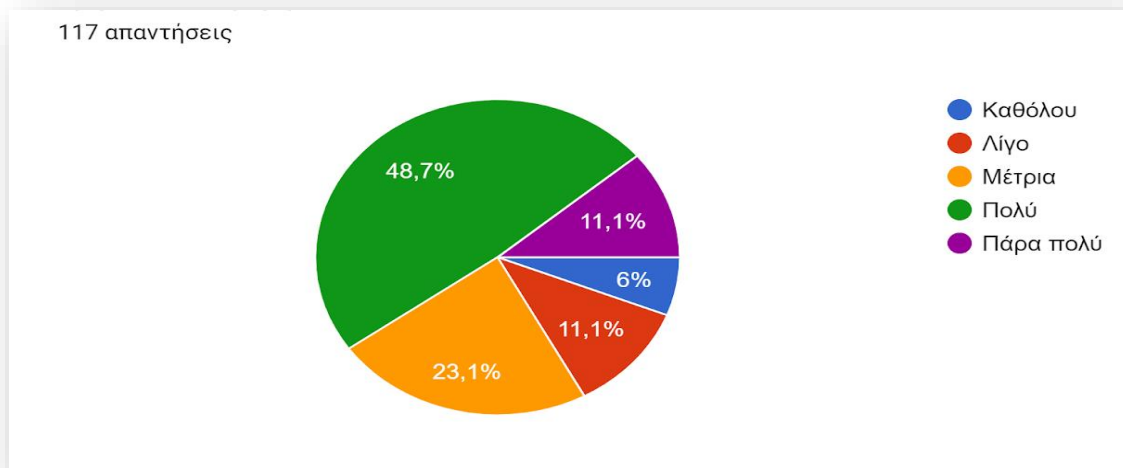
« Θεωρείτε ότι έχετε σαφή εικόνα του στόχου και του οράματος της τουριστικής επιχείρησης που εργάζεστε ή εργαζόσασταν;»

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Διαπιστώσαμε, ότι τα 70 περίπου από τα 117 άτομα διαθέτουν πολύ έως πάρα πολύ σαφή εικόνα του στόχου και του οράματος της επιχείρησης εργασίας τους (48,7% πολύ, 11,1% πάρα πολύ), 40 συμμετέχοντες αντιστοιχούν στο μέτρια έως λίγο (23,1% μέτρια, 11,1% λίγο) ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό 6%(7 άτομα) που εργάζονται χωρίς να γνωρίζουν καθόλου τους στόχους της επιχείρησης τους (βλέπε αναλυτικά γράφημα 5.5).

¹³Βλέπε περισσότερες πληροφορίες: <https://www.grecotel.com/el/careers/career-opportunities/career-paths/group-corporate-offices.html>

Η πράξη έχει δείξει ότι όσο περισσότερο ενημερώνεται ο εργαζόμενος για την πολιτική και τους στόχους της εταιρίας, τόσο περισσότερο βελτιώνεται το ηθικό και η απόδοσή του. Η αποστολή, το όραμα, οι αξίες, οι πεποιθήσεις εμπνέουν, καθοδηγούν και κατευθύνουν το δυναμικό μιας επιχείρησης, δημιουργούν κλίμα θετικό και μειώνουν τις συγκρούσεις μέσα σε αυτήν (Κατσάλης Αντ., 2000, σελ. 173).

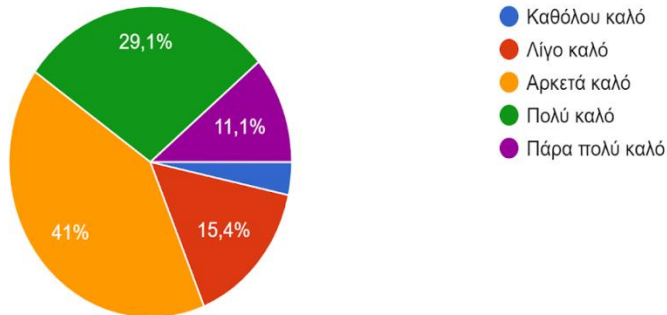


Γράφημα 5.5 : Γνώση του στόχου και οράματος της επιχείρησης από τον εργαζόμενο του

Την σημαντικότητα που έχει για τον εργαζόμενο η ανάγκη επικοινωνίας και η ύπαρξη αρμονικών εργασιακών σχέσεων την είδαμε και την αναλύσαμε σε προηγούμενη ενότητα (κεφ.2.4) και αυτό δε θα μπορούσαμε να μην το περιλάβουμε στο ερωτηματολόγιο μας. Συγκεκριμένα, την αξία του άριστου συναδελφικού **κλίματος** θα την δούμε αναλυτικότερα στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου όπου οι συμμετέχοντες μας το αξιολογούν ανάμεσα σε οκτώ μεταβλητές και το ιεραρχούν στην 4^η θέση ως παράγοντα εξαιρετικής σημασίας.

Σε αυτό λοιπόν το σημείο ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να εκφράσουν το επίπεδο επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση την οποία εργάζονται ή εργάστηκαν. Το 3,4% χαρακτήρισε καθόλου καλό το επίπεδο, το 15,4% λίγο καλό, το 41% αρκετά καλό, το 29,1% πολύ καλό ενώ χαμηλό παρουσιάζεται το ποσοστό που έκρινε ότι η επικοινωνία είναι πάρα πολύ καλή στο χώρο εργασίας (Γράφημα 5.6). Τα αποτελέσματα αυτά φανερώνουν την έλλειψη πνεύματος συνεργασίας και επικοινωνίας στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων, την ανάγκη ακρόασης των παραπόνων των εργαζομένων και της αναζήτησης των προβλημάτων επικοινωνίας για την υιοθέτηση μέτρων βελτίωσης.

2. Πώς είναι το επίπεδο επικοινωνίας κι εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση;
117 απαντήσεις

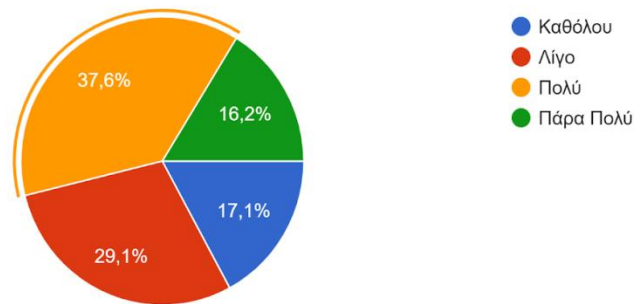


Γράφημα 5.6 : Επίπεδο επικοινωνίας - εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση

Επιπρόσθετα, το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα τεχνολογικά δεδομένα. Οποιαδήποτε μεταβολή στην τεχνολογία σημαίνει μεταβολή στην συνάρτηση παραγωγής ενός τουριστικού προϊόντος. Αφενός, μια τουριστική επιχείρηση για να διατηρήσει την ηγετική της θέση πρέπει να επενδύει στη τεχνολογία η οποία προσθέτει αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον τουρίστα-πελάτη, αφετέρου οι εργαζόμενοι του κλάδου είναι σημαντικό να έχουν τεχνολογικές δεξιότητες και την ικανότητα να εντοπίζουν και να υλοποιούν λύσεις σε πρακτικά προβλήματα. Θελήσαμε λοιπόν, να εστιάσουμε στον βαθμό που η τεχνολογία επιδρά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και να ελέγξουμε αν υπάρχει εξοικείωση με την τεχνολογία (όπως είναι η χρήση των προγραμμάτων σε υπολογιστές) που απαιτείται στα διάφορα τμήματα των τουριστικών οργανισμών σήμερα.

Στο ερώτημα μας αν οι νέες τεχνολογίες έχουν άμεση επίπτωση στην παραγωγικότητα της εργασίας το 53,8% (63 από τις 117 απαντήσεις) ήταν ρητά θετικό. Συγκεκριμένα, ένα ποσοστό 37,6% απάντησε πολύ, το 16,20% πάρα πολύ έναντι του 29,1% που απάντησε λίγο, ενώ αρνητικό ήταν μόλις το 17,1% των συμμετεχόντων (βλέπε γράφημα 5.7).

4. Έχουν οι νέες τεχνολογίες άμεση επίπτωση στη παραγωγικότητα της εργασίας σας;
117 απαντήσεις



Σχήμα 5.7 : Επιρροή νέων τεχνολογιών στην παραγωγικότητα

Ο εργαζόμενος στον τουρισμό εκτιμά ότι μπορεί να γίνει περισσότερο παραγωγικός με τις δυνατότητες των τεχνολογικών προγραμμάτων. Αναγνωρίζει την σημαντικότητα των τεχνολογιών στην διεκπεραίωση του έργου του και αυτό αποδεικνύεται στα αποτελέσματα επόμενης ερώτησης που δείχνουν ότι έχει μεριμνήσει να μην υστερεί τις γνώσεις του σε αυτό (μόλις 6,8%→8/117 άτομα χρήζουν ανάγκη βελτίωσης στη χρήση Η/Υ) ενώ παράλληλα εκφράζει την ανάγκη βελτίωσής του σε άλλα σημεία που θα αναλύσουμε σε υποενότητα παρακάτω(γράφημα 6.5). Οι απαιτήσεις για μειωμένο κόστος, αποφυγή λαθών, γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών καθιστούν αναγκαία την χρησιμοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας για την αυτοματοποίηση των εργασιών των εργαζομένων. Όλα αυτά συντελούν σε καλύτερο εργασιακό κλίμα και υψηλότερες πωλήσεις (Χυτήρης, 1995).

Η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών, προγραμμάτων δεδομένων (άμεση πρόσβαση σε αναλυτικά οικονομικά και στατιστικά στοιχεία πχ αφίξεις, διανυκτερεύσεις, πληρότητα..) από τις τουριστικές επιχειρήσεις συμβάλλει θετικά στην ευελιξία των εργαζομένων. Πρόσφατη μελέτη (με τίτλο Drivers of change in Hospitality) κατέδειξε πως η τεχνολογία θα διαμορφώσει μια νέα εποχή στον τομέα της Φιλοξενίας, ότι οι αλλαγές για τις οποίες θα πρέπει να προετοιμαστούν οι τουριστικές επιχειρήσεις και το προσωπικό τους, θα είναι τεράστιες καθώς η διορατικότητα των επισκεπτών, η βελτιστοποίηση της τεχνολογίας και η δυνατότητα υπερπροσφοράς επισυμβαίνουν συνδυαστικά και ραγδαία με καιρίες επιπτώσεις στον κλάδο του Τουρισμού. Πάροχοι υπηρεσιών φιλοξενίας και εργαζόμενοι θα αγωνιστούν για να ανταποκριθούν στις μελλοντικές προσδοκίες των επισκεπτών [<https://www.tornosnews.gr/tornos/taseis/41263-pos-h-technologie-diamorfonei-th-nea-epochh-sth-viomhchania-ths-filoxenias.html>].

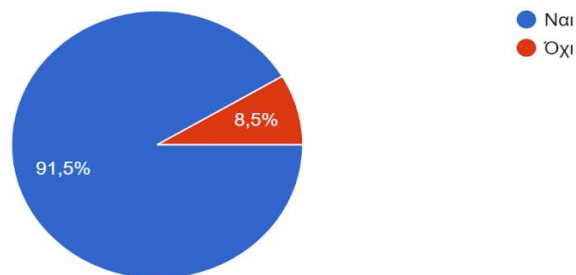
Τέλος, θα πρέπει να προστεθεί και η άλλη πλευρά της τεχνολογίας με τα τωρινά δεδομένα. Ειδικότερα η πανδημία επιτάχυνε την τάση προς την αυτοματοποίηση, καθώς οι εταιρείες αγκάλιασαν τους ψηφιακούς σερβιτόρους, τους θυρωρούς και ποικίλες τεχνολογίες εν μέσω κανόνων κοινωνικής απόστασης και φόβου για ιούς. Το 2020, [το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ](#) ερεύνησε περίπου 300 παγκόσμιες εταιρίες και διαπίστωσε ότι το 43% των επιχειρήσεων αναμένουν να μειώσουν το εργατικό δυναμικό τους με τη νέα τεχνολογία. Προβλέπεται ότι οι μεγάλες εταιρίες θα κάνουν επενδύσεις σε ρομπότ και τεχνητή νοημοσύνη για να μειώσουν το εργατικό κόστος.

Επιπλέον, σε αυτήν την ενότητα προσπαθήσαμε να συγκεντρώσουμε πληροφορίες από το εργασιακό περιβάλλον που θα μας βοηθήσουν στα ερευνητικά ερωτήματα και στους στόχους της έρευνάς μας. Η ακόλουθη θεματική μας ενότητα σχετίζεται με την «αξιολόγηση».

Αν ο εργαζόμενος επιθυμεί να αξιολογείται η πρόοδος του, πόσο συχνά γίνεται αξιολόγηση, πόσο συχνά πραγματοποιούνται συζητήσεις για θέματα ανάπτυξης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, είναι θέματα που θα ερευνήσουμε σε αυτό το δεύτερο μέρος της εργασίας μας με σχετικά ερωτήματα που θέσαμε στους συμμετέχοντες. Η πρόοδος πρέπει να αξιολογείται συστηματικά σε όλη την διάρκεια του έτους ώστε να γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες προς όφελος της επιχείρησης. Αναλογιζόμενοι τα οφέλη και τις πληροφορίες που μπορεί να συλλέξει μία επιχείρηση από την αξιολόγηση ώστε να εφαρμόσει βελτιωτικές πολιτικές, στοιχεία που ήδη περιγράψαμε στο 2^ο κεφάλαιο της εργασίας, θέσαμε δύο ερωτήματα στο δείγμα μας.

6. Θα σας ενδιέφερε ο εργοδότης σας, να σας καθοδηγεί/ενθαρρύνει και να διαθέτει χρόνο για την αξιολόγηση της προόδου σας ;

117 απαντήσεις

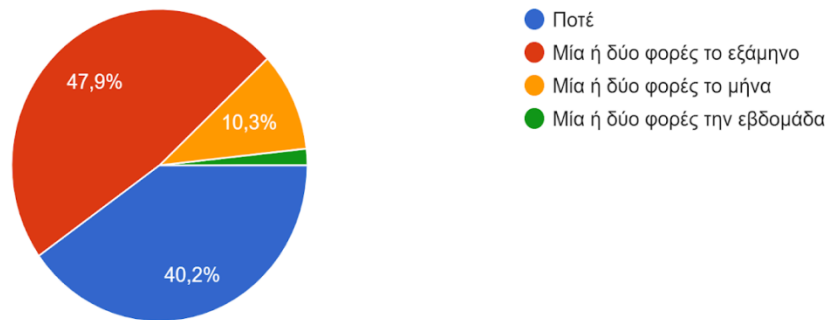


Γράφημα 5.8 : Επιθυμία εργαζομένων για αξιολόγηση προόδου

Με το πρώτο θελήσαμε να εξετάσουμε αν οι εργαζόμενοι αρχικά ενδιαφέρονται στο να τους γίνεται «αξιολόγηση», ανταπόκριση που θα χαρακτηρίζαμε απαρχή για την ομαλή εξέλιξη και τον σωστό σχεδιασμό ενός προγράμματος αξιολόγησης. Εκ πρώτης όψεως η εικόνα του Γραφήματος 5.8 παρέχει ξεκάθαρες απαντήσεις καθώς οι εννέα στους δέκα είναι υπέρ της εφαρμογής αξιολόγησης της προόδου τους και συγκεκριμένα το 91,50% απάντησε θετικά έναντι του 8,5% αρνητικού ποσοστού. Το υψηλό θετικό ποσοστό από την πλευρά των εργαζομένων έρχεται σε αντίθεση όμως με το υψηλό αρνητικό ποσοστό επόμενης ερώτησης που τέθηκε και που αφορά την πλευρά των επιχειρήσεων.

Η πλειοψηφία του ναι των εργαζομένων στην παροχή διαδικασιών αξιολόγησης απόδοσης, ενθάρρυνσης, καθοδήγησης και άλλων πρακτικών των επιχειρήσεων μας προϋδεάζει να εντοπίσουμε τα εμπόδια μη εφαρμογής της, όπως για παράδειγμα οι οικονομικές συγκυρίες, η άγνοια-αδιαφορία των επιχειρήσεων και η έλλειψη χρόνου εξαιτίας αυξημένου όγκου εργασίας την υψηλή κυρίως σεζόν. Η μη εν μέρει εφαρμογή αποδεικνύεται από το δεύτερο υπό ερώτημά μας : «Πόσο συχνά γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων όλων των τμημάτων στην τουριστική επιχείρηση στην οποία εργάζεστε/εργαζόσασταν;». Οι 47/117(40,20%) απάντησαν ποτέ, ένα εμφανές υψηλό ποσοστό που εκφράζει την μη υλοποίηση προγραμμάτων αξιολόγησης κατά την σημερινή λειτουργία πολλών τουριστικών επιχειρήσεων. Οι υπόλοιποι μισοί περίπου, συγκεκριμένα οι 56/117(47,9%) απάντησαν μία ή δυο φορές το χρόνο και οι 12/117(10,3%), οι 2/117 (1,7%) μία ή δύο φορές τον μήνα, μία ή δύο φορές την εβδομάδα αντίστοιχα (Γράφημα 5.9).

117 απαντήσεις



Γράφημα 5.9 : Συχνότητα εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης της επιχείρησης

Έναν άλλο παράγοντα που θελήσαμε να εκτιμήσουμε σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου είναι η κόπωση (fatigue variables, ψυχική και σωματική εξασθένιση) που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος στις υπηρεσίες του τουρισμού ως βασικό στοιχείο επηρεασμού της απόδοσης του. Για την κατανόηση των απαιτήσεων της τουριστικής εργασίας, την μελέτη της κούρασης και αναλογιζόμενοι τα σημερινά δεδομένα των νέων μορφών απασχόλησης (ελαστική, εποχιακή εργασία, υπερεργασία, συμβάσεις ορισμένου χρόνου, τηλεργασία¹⁴ λόγω covid..) θέσαμε τρία ερωτήματα:

Πρώτον, “Εάν οι αρμοδιότητες της θέσης τους, καλύπτονται αναλογικά με το χρονικό διάστημα που τους έχει δοθεί προκειμένου να τις διεκπεραιώσουν” (σχεδιάγραμμα 5) και κατανοήσαμε την αντίληψη που επικρατεί σχετικά με τις δυσκολίες του επαγγέλματος λόγω του χαρακτηριστικού της εποχικότητας. Η πλειοψηφία 42,7% απάντησε ότι εξαρτάται από την περίοδο/σεζόν (πχ το τρίμηνο υψηλής περιόδου Ιούνιος-Ιούλιος-Αύγουστος θα απαιτείται περισσότερος χρόνος για ένα δεδομένο-αυξημένο έργο) κι ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 20,5% δήλωσε ποτέ και γι’ αυτό εργάζεται παραπάνω για να ολοκληρωθούν. Αρνητικό υπήρξε το 7,7%, ενώ ένα μικρό αναλογικά μέρος το 29,1% των ερωτώμενων ήταν θετικό ως προς τον διαθέσιμο χρόνο για την διεκπεραίωση των καθηκόντων της θέσης εργασίας που κατέχουν.

5. Οι κύριες αρμοδιότητες της θέσης σας, καλύπτονται αναλογικά με το χρονικό διάστημα που σας έχει δοθεί να τις διεκπεραιώσετε ;
117 απαντήσεις



Σχεδιάγραμμα 5 : Χρόνος εκτέλεσης εργασίας

¹⁴**Τηλεργασία:** εργασία εξ αποστάσεως. Σχετική διάταξης που έχει ενσωματωθεί στον πρόσφατο εργασιακό νόμο ([v.4808/2021 αρ. 67](#)).
<file:///C:/Users/user1/Downloads/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF-67-%CE%BD-4808-2021.pdf>

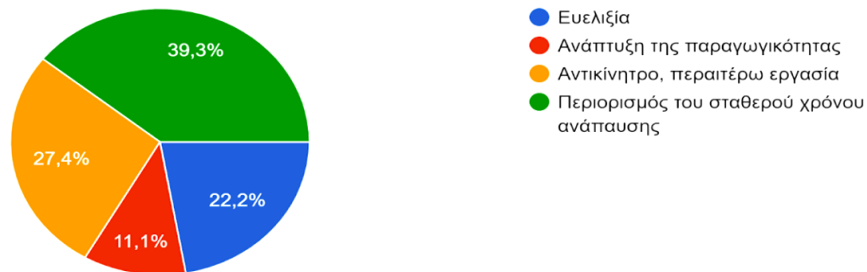
Δεύτερον, “Τι θα σήμαινε για τους εργαζόμενους μία ενδεχόμενη μόνιμη ή περιστασιακή κατάργηση του σταθερού χρόνου και χώρου εργασίας”(σχεδιάγραμμα 5.1). Παρατηρήσαμε υψηλό βαθμό κόπωσης καθώς η πλειοψηφία 46 από τα 117 άτομα(39,3%) απάντησε ότι μια τέτοια πολιτική περιορίζει τον σταθερό χρόνο ανάπαυσης ενώ ως περαιτέρω εργασία και αντικίνητρο το χαρακτήρισε το 27,4% του δείγματος μας. Το 33,3% αντιμετώπισε ευνοϊκά μια τέτοια τακτική της επιχείρησης θεωρώντας ότι αυτό θα σήμαινε ευελιξία και ανάπτυξη της παραγωγικότητας.

Σε γενικές γραμμές είναι εύκολο να καλυφθεί η υπερβάλλουσα ζήτηση εργασίας που παρουσιάζεται σε συγκεκριμένες περιόδους με υπερωρίες ή με αλλαγή χώρου(πχ τηλεργασία), επιλογή όμως η οποία μπορεί να κρύβει κινδύνους για τις επιχειρήσεις:

- Να υπονομεύσουν τις προσλήψεις.
- Να ξεφύγουν από τον έλεγχο και να εκμεταλλευτούν τον εργαζόμενο.
- Να μειωθεί η εποπτεία και συνεπώς η ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών.

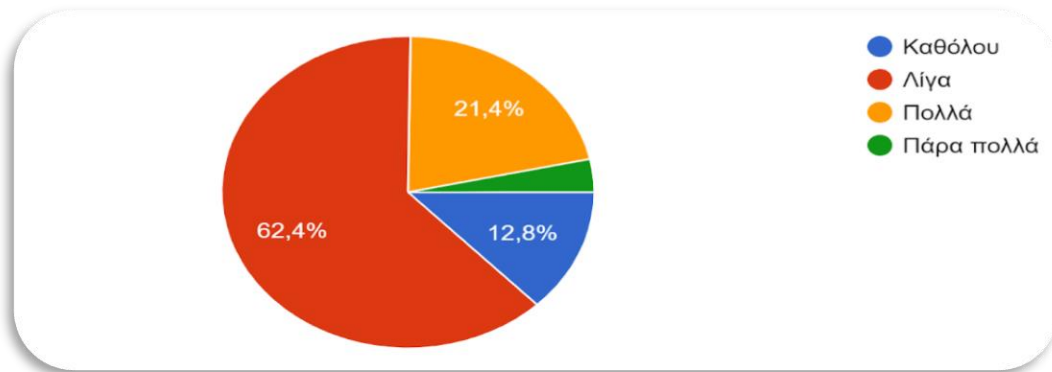
8. Μια ενδεχόμενη μόνιμη ή περιστασιακή κατάργηση του σταθερού χρόνου και χώρου εργασίας σας θα σήμαινε για εσάς :

117 απαντήσεις



Σχεδιάγραμμα 5.1 : Τι εστί μια κατάργηση του χώρου και χρόνου εργασίας

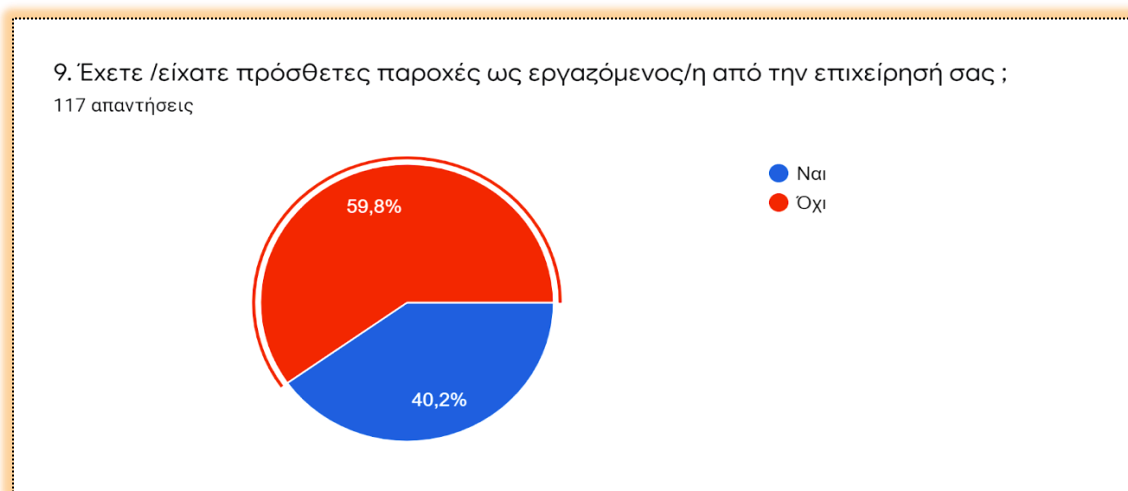
Τρίτον, ερωτήθηκε “αν υπάρχουν προβλήματα υγείας που συνδέονται με το είδος και γενικότερα με το περιβάλλον εργασίας(πχ από υπερβολική χρήση Η/Υ, μη ασφαλούς χώρου εργασίας, εργασιακό άγχος κλπ). Το 62,4% εκτίμησε λίγα ενώ ένα 24,8% απάντησε θετικά, είτε πολλά (21,4%) είτε πάρα πολλά (3,4%). Τέλος 15 άτομα (12,8%) έκριναν ότι δεν έχουν καθόλου τέτοιου είδους προβλήματα που έθετε το ερώτημα μας. (Σχεδιάγραμμα 5.1α)



Σχεδιάγραμμα 5.1α : Προβλήματα υγείας από το είδος και το χώρο εργασίας

5.3.2 Κίνητρα αποδοτικότητας - 3^ο μέρος ερωτηματολογίου

Οι πληροφορίες που αναδείχτηκαν στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου είναι εξαιρετικά χρήσιμες. Οι πρόσθετες παροχές όπως έχουμε αντιληφθεί (βλέπε κεφ 4.5) γίνονται πολύ πιο αποτελεσματικές όταν η διοίκηση τις επιλέγει σε συνάρτηση πάντα με το κόστος και τα οφέλη που αυτές θα αποφέρουν μακροπρόθεσμα στην τουριστική επιχείρηση. Σε ερώτηση όμως που υποβάλλαμε στους εργαζόμενους διαπιστώσαμε ότι οι επιχειρήσεις αγνοούν την αξία των πρόσθετων αμοιβών αφού οι πλειοψηφία, βάση του δείγματός μας, ελάχιστα ή καθόλου τις παρέχει. Συγκεκριμένα ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να μας απαντήσουν μονολεκτικά με ένα ναι ή ένα όχι αν έχουν ή είχαν πρόσθετες παροχές ως εργαζόμενοι από την επιχείρηση εργασίας τους(ερωτ.9 3^{ου} μέρους,σχεδιάγραμμα 5.2). Οι 70 ερωτώμενοι (59,8%) υπήρξαν αρνητικοί ενώ οι υπόλοιποι 47 (40,20%) θετικοί.



Σχεδιάγραμμα 5.2 : Πρόσθετες παροχές από την επιχείρηση

Στη συνέχεια, προκειμένου να μελετήσουμε την σημαντικότητα που έχει για τους εργαζόμενους η παροχή ανταμοιβών, έπρεπε πρώτα να εξετάσουμε τον βαθμό παροχής τους από τις επιχειρήσεις. Αρχικά, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες *‘να αξιολογήσουν τον βαθμό που η Τουριστική επιχείρηση που εργάζονται τους παρέχει κάποιες ανταμοιβές’*. Όπως μπορούμε να δούμε από την σχηματική απεικόνιση παρακάτω (5.3) η κλίμακα ήταν από 1: καθόλου..... έως 5: πάρα πολύ, ενώ έγινε αναφορά σε οκτώ κύριες συνιστώσες :

α. Ικανοποιητικό μισθό. Για την πλειοψηφία (52 άτομα) ο μισθός που παρέχεται είναι *αρκετά* ικανοποιητικός ενώ για την μειοψηφία (4 μόλις άτομα) *πάρα πολύ* ικανοποιητικός. Επίσης απάντησαν, λίγο: 40 άτομα, πολύ: 12, καθόλου: 9 άτομα.

β. Προοπτικές εξέλιξης. Για την πλειοψηφία (55 άτομα), η επιχείρηση παρέχει *λίγες* προοπτικές εξέλιξης ενώ για την μειοψηφία των εργαζομένων (3 μόλις άτομα) οι δυνατότητες εξέλιξης είναι *πάρα πολύ καλές*. Επίσης απάντησαν, 29 άτομα: αρκετές προοπτικές, 17 άτομα: καθόλου, 13 άτομα: πολλές.

γ. Εξασφάλιση σταθερής εργασίας / προϋπηρεσίας. Για την πλειοψηφία (37 άτομα) η επιχείρηση σε *αρκετό* βαθμό εξασφαλίζει σταθερή εργασία. Επίσης απάντησαν, 31 άτομα: πολύ, 27: λίγο 12: πάρα πολύ και για 10 άτομα δεν υπάρχει καθόλου η εξασφάλιση από την επιχείρηση της σταθερής εργασίας.

δ. Υγιές περιβάλλον εργασίας. Για την πλειοψηφία (48 άτομα) η επιχείρηση σε *αρκετό* βαθμό προσφέρει ένα υγιές περιβάλλον εργασίας. Επίσης απάντησαν, 30 άτομα: λίγο, 25: πολύ, 8: πάρα πολύ και για 6 άτομα δεν παρέχεται καθόλου υγιές περιβάλλον.

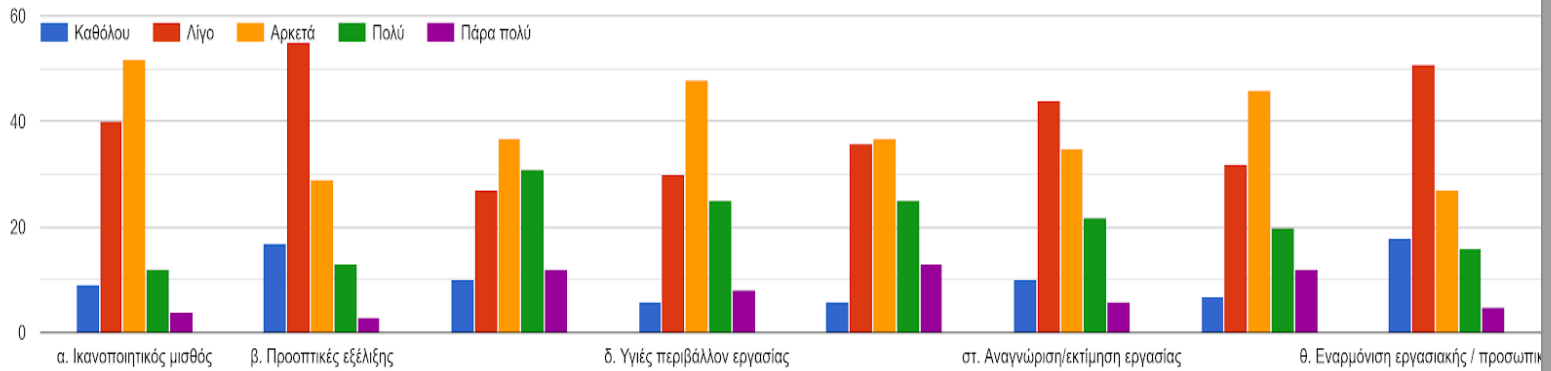
ε. Άριστο συναδελφικό κλίμα. Για την πλειοψηφία (37 άτομα), η επιχείρηση σε *αρκετό* βαθμό λειτουργεί έχοντας ένα άριστο συναδελφικό κλίμα. Επίσης απάντησαν 36 άτομα: λίγο, 25: πολύ, 13: πάρα πολύ και για 6 άτομα δεν υπάρχει καθόλου άριστο συναδελφικό κλίμα.

στ. Αναγνώριση εργασίας. Για την πλειοψηφία που είναι 44 άτομα χαρακτηρίζεται *λίγος* ο βαθμός αναγνώρισης της εργασίας από την τουριστική επιχείρηση τους και *αρκετός* για 35 άτομα, οι υπόλοιποι απάντησαν, 22: πολύ, 6: πάρα πολύ και 10 άτομα εκτιμούν ότι καθόλου δεν αναγνωρίζεται η εργασία τους.

η. Έκφραση-ανάληψη πρωτοβουλιών. Για την πλειοψηφία που είναι 46 άτομα σε *αρκετό* βαθμό έχουν την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες στην τουριστική επιχείρηση που εργάζονται και ο βαθμός είναι λίγος για 32 άτομα ενώ ο βαθμός που απάντησαν οι υπόλοιποι 20 είναι: πολύ, οι 12: πάρα πολύ και 7 άτομα εκτιμούν ότι καθόλου δεν εκφράζουν ή δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας τους.

θ. Εναρμόνιση εργασιακής-προσωπικής ζωής. Εδώ ξεκάθαρα η πλειοψηφία εκφράζει ότι με την δουλειά τους δεν καταφέρνουν να ισορροπήσουν την εργασιακή με την προσωπική τους ζωή καθώς ο βαθμός αξιολόγησης είναι για 51 άτομα *λίγος* και για 18 καθόλου. Επίσης απάντησαν 27 άτομα: αρκετά, 16: πολύ και 5: πάρα πολύ.

10. Αξιολογήστε τον βαθμό, στον οποίο η Τουριστική επιχείρηση που εργάζεστε σας παρέχει τις ακόλουθες ανταμοιβές (1:Καθόλου 2:Λίγο 3:Αρκετά 4: Πολύ 5:Πάρα πολύ)



Σχεδιάγραμμα 5.3 : Δείκτες αξιολόγησης του βαθμού παροχών ανταμοιβών από τις επιχειρήσεις

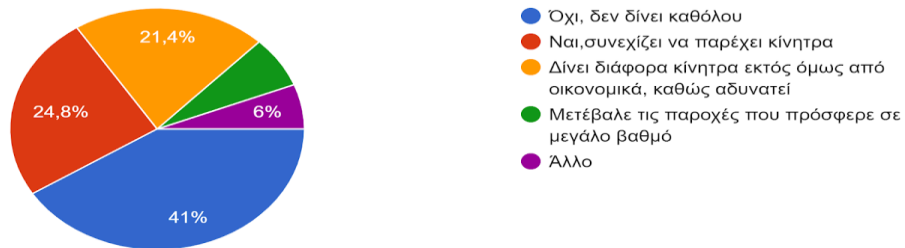
Με μια ματιά στην ανάλυση αυτή και εστιάζοντας στις μεγαλύτερες μετρήσεις των απαντήσεων των συμμετεχόντων διαπιστώνουμε ότι στις 3 (β,στ,θ) από τις 8 παρεχόμενες ανταμοιβές υπερिσχύει η κλίμακα «λίγο» (κόκκινο) με πρώτη μεταβλητή τις δυνατότητες προοπτικών εξέλιξης. Ως προς τις υπόλοιπες 5 (α,γ,δ,ε,ι) μεταβλητές επικρατεί η μεσαία κλίμακα «αρκετά» (πορτοκαλί χρώμα) και πρωτοστατεί η μεταβλητή του ικανοποιητικού μισθού.

Συμπεώς, ενώ ο βαθμός σημαντικότητας των ανταμοιβών, παροχών και κινήτρων είναι υψηλός για τον εργαζόμενο, η αξιολόγηση ως προς τον βαθμό παροχής τους από τις επιχειρήσεις βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και αποδεικνύεται επίσης ότι ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις που καλύπτουν πάρα πολύ(μωβ) ή πολύ(πράσινο) τους εργαζόμενους ανταμείβοντας τους ανάλογα..

Επόμενο μας βήμα ήταν να ζητήσουμε από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν και να μας θέσουν «πόσο τελικά επηρεάζουν οι 8 αυτοί παράγοντες στην επιλογή της τουριστικής επιχείρησης που θα ήθελαν να εργαστούν» στην προσπάθειά μας να μετρήσουμε την σπουδαιότητα των οκτώ πιθανών κινήτρων εργασίας για τους ίδιους τους εργαζόμενους(ερώτηση14). Ακολούθως, να μας επισημάνουν από αυτόν τον κατάλογο, τον κυριότερο, τον σημαντικότερο παράγοντα που αποτελεί κίνητρο ενεργοποίησής τους για υψηλότερες αποδόσεις (ερώτηση 14^α), όπου περαιτέρω αναλύσεις θα δούμε παρακάτω στο 6^ο κεφάλαιο.

Σημείο αναφοράς της έρευνας ήταν και η μελέτη των δεδομένων συνθηκών. Συγκεκριμένα, η εμφάνιση της πανδημίας και τα μέτρα για την πρόληψη της έφεραν σε οικονομική αδιέξοδο πολλές επιχειρήσεις σε σημείο να προβαίνουν σε αλλαγές επιζήμιες για το προσωπικό όπως απολύσεις, μισθολογικές περικοπές, τηλεργασία, μέτρα που χαρακτηρίστηκαν ως αντικίνητρο για την διατήρηση του προσωπικού τους. Οι οικονομικές δυσκολίες των επιχειρήσεων και η αδυναμία τους για παροχή κινήτρων αποδεικνύεται από ερώτηση που τέθηκε στους ίδιους τους εργαζόμενους που βιώνουν τα νέα εργασιακά δεδομένα τα τελευταία δυο χρόνια. Το 41% απαντά ρητά ότι η επιχείρηση δεν τους προσφέρει καθόλου κίνητρα ενώ η αντίστοιχη εκτίμηση για παροχή διαφόρων κινήτρων εκτός οικονομικών λόγω αδυναμίας είναι της τάξης του 21,4%. Ένα ποσοστό 24,8% απαντάει θετικά, ότι δηλαδή συνεχίζει η επιχείρηση να δίνει κίνητρα (εικόνα σχεδιαγράμματος 5.4) και το 6,8% θεωρεί ότι μετέβαλε σε μεγάλο βαθμό τις παροχές.

13. Εν μέσω της τωρινής πανδημίας κι οικονομικής κρίσης, θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας έδωσε ή μπορεί να δώσει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητάς σας ;
117 απαντήσεις



Σχεδιάγραμμα 5.4 : Παροχή κινήτρων εν μέσω της τωρινής πανδημίας

Η εμφάνιση της πανδημίας άλλαξε τις τουριστικές υπηρεσίες, ανέδειξε νέες ανάγκες και σε συνδυασμό με την τεχνολογική έκρηξη, διαφοροποίησε τις προτεραιότητες, διέκοψε συνήθειες, δημιούργησε νέα μέσα επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των επισκεπτών, των παρόχων και των εργαζομένων. Γεγονός που ωθεί τις επιχειρήσεις να αναδιαμορφώνουν και να επανασχεδιάζουν το τουριστικό τους μοντέλο με νέα δεδομένα αν θέλουν να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η ασφάλεια ή η βιωσιμότητα είναι ζητούμενα προαπαιτούμενα. Με αυτές τις εξελίξεις δημιουργούνται νέες τάσεις, νέα κανάλια πωλήσεων, υψηλότερες ανάγκες του πελάτη, νέοι τρόποι εξυπηρέτησης (αυτοματοποιημένα συστήματα, ανέπαφες συναλλαγές και επικοινωνίες) και σαφώς νέες εργασιακές σχέσεις.

Κεφάλαιο 6^ο Έρευνα και Συμπεράσματα

6.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

Για την κατανόηση της σημαντικότητας παροχής κινήτρων έγινε η απαραίτητη συλλογή πληροφοριών από ποικίλες πηγές. Η διαδικασία πραγματοποιήθηκε με αναζήτηση ηλεκτρονικού υλικού και περισσότερο επίσης με τη χρήση έντυπου υλικού από βιβλιοθήκες.

Η αξιολόγηση της σημαντικότητας των κινήτρων αφορά ποσοτική έρευνα. Το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων ήταν το *ερωτηματολόγιο* και οι απαντήσεις δόθηκαν ανώνυμα και εθελοντικά. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε αρχικά από 'εμού' έπειτα από προσεκτική μελέτη έντυπων βιβλιογραφικών αναφορών και παρόμοιων ερευνών, υπό την εποπτεία και καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή. Είναι δομημένο με ερωτήσεις κλειστού τύπου και διαθέσιμο στην ελληνική¹⁵ (Εικόνα 7 παραρτήματος). Ως εκ τούτου, ακολουθήθηκε η μέθοδος τυχαίας δειγματοληψίας και το ερωτηματολόγιο πήρε ψηφιακή μορφή (εφόσον η διανομή έντυπου υλικού ήταν ανέφικτη λόγω Covid) ως εργαλείο που συγκέντρωνε όλα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για την σωστή απόδοση των ερωτημάτων σε αυτή τη μορφή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην καλύτερη προετοιμασία και χάραξη στρατηγικών για την ανάδειξη τους ως τουριστικός προορισμός καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Με την μελέτη των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων της έρευνας, οι επιχειρηματίες ίσως χρειαστεί να επανεκτιμήσουν τις υποθέσεις τους. Για παράδειγμα οφείλουν να κατανοήσουν ότι δεν επιλέγουν αποκλειστικά και μόνο αυτοί το προσωπικό τους... Και οι εργαζόμενοι αποφασίζουν και επιλέγουν την επιχείρηση που επιθυμούν να εργαστούν, συγκρίνουν, ρωτούν και ενημερώνονται για τα κίνητρα και τις παροχές τους, την αξιοπιστία, την σταθερότητα και την εξέλιξη που θα μπορούσαν να έχουν σε μία θέση εργασίας σε μια επιχείρηση τουρισμού.

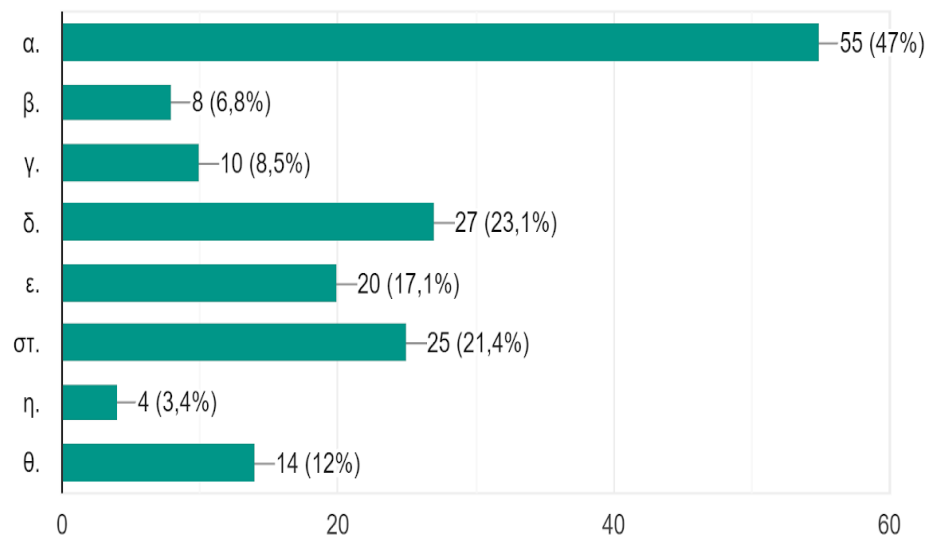
Σύμφωνα με αναφορά του Κόντη (1994), οι οπαδοί των ανθρώπινων σχέσεων υποστηρίζουν ότι *οι αμοιβές* δεν παίζουν πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση του ηθικού, στην ικανοποίηση από την εργασία και στην απόδοση του εργαζομένου. Αντιθέτως ειδικές έρευνες έδειξαν, ότι οι εργαζόμενοι τοποθετούν την αμοιβή στην υψηλότερη βαθμίδα των αναγκών τους και ως βασικό κίνητρο παρακίνησης για εργασία.

¹⁵ Βλέπε επίσης ενότητα 5.1 περιγραφή ερωτηματολογίου

Ο Herzberg σε αυτό το σημείο έπειτα από σχετικές μελέτες του ίδιου και των συνεργατών του υποστηρίζει ότι οι μέχρι στιγμής έρευνες δείχνουν **την μέση άποψη που δέχεται και τις δύο απόψεις**. Δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν τι κάνει την εργασία τους πιο ενδιαφέρουσα τοποθέτησαν την αμοιβή κάτω από την ευκαιρία για προαγωγή και εξέλιξη που τους παρείχε η εργασία τους ενώ αντίθετα όταν ερωτήθηκαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία και την μη ικανοποίηση από αυτήν τότε τοποθέτησαν στην κορυφή τις αμοιβές (Κόντης Θ,1994, σελ. 236-240).

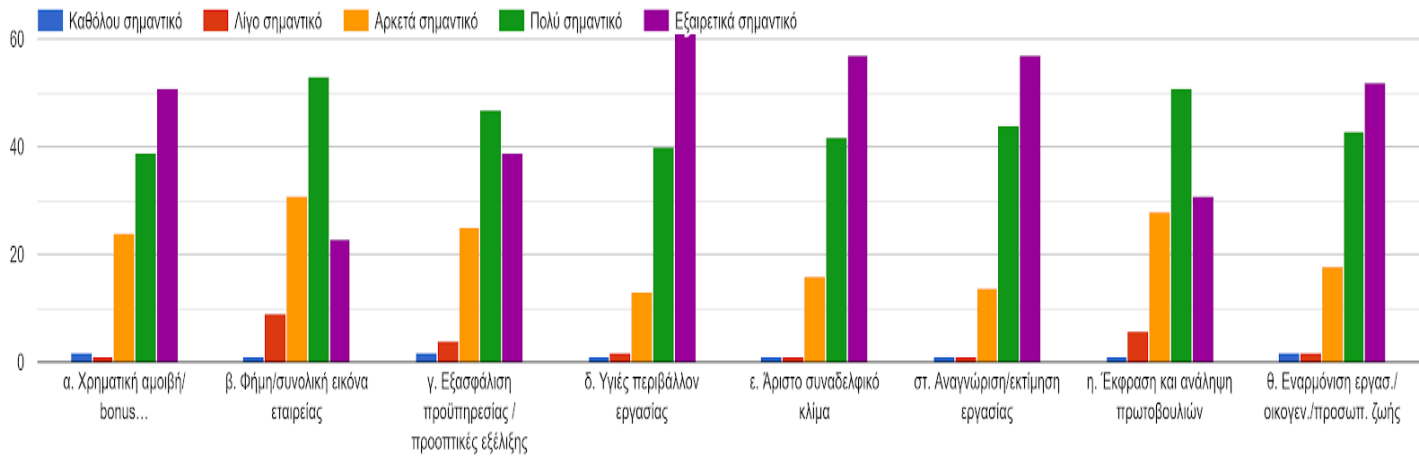
Χαρακτηριστικό παράδειγμα της παραπάνω εκδοχής αποτελεί ερώτημα του κεντρικού πυρήνα και της δικής μας έρευνας που οι συμμετέχοντες **ως πρώτο κίνητρο** που τους ενεργοποιεί σαν υπαλλήλους για υψηλότερες αποδόσεις τοποθέτησαν παμψηφεί την **χρηματική αμοιβή(α)** με υψηλό ποσοστό της τάξης του 47% (ερώτηση 14^α βλέπε γράφημα 6.1) **ενώ ακολουθεί δεύτερο** με 23,1% το **υγιές περιβάλλον εργασίας (δ)**. Επιπρόσθετα, το 21,4% επιλέγει ως βασικότερο κίνητρο αποδοτικότητας την αναγνώριση της εργασίας τους (στ) και ακολουθούν αντίστοιχα με μικρότερα ποσοστά απαντήσεων, με φθίνουσα σειρά οι παράγοντες : άριστο συναδελφικό κλίμα 17,1%(ε), η δυνατότητα εναρμόνισης επαγγελματικής-προσωπικής-οικογενειακής ζωής 12%(θ), προοπτική εξέλιξης-εξασφάλισης προϋπηρεσίας 8,5%(γ), φήμη/συνολική εικόνα της εταιρείας 6,8%(β) και τέλος ένα μικρό ποσοστό 3,4%(η) κρίνει την δυνατότητα έκφρασης και ανάληψης πρωτοβουλιών.

117 απαντήσεις



Γράφημα 6.1 : Σημαντικότερο κίνητρο ενεργοποίησης υψηλότερων αποδόσεων

14. Αξιολογείστε, πόσο τελικά, επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες στην επιλογή της τουριστικής επιχείρησης που θα θέλατε να εργαστείτε (1:Καθόλου σημαντικό...5: Εξαιρετικά σημαντικό)

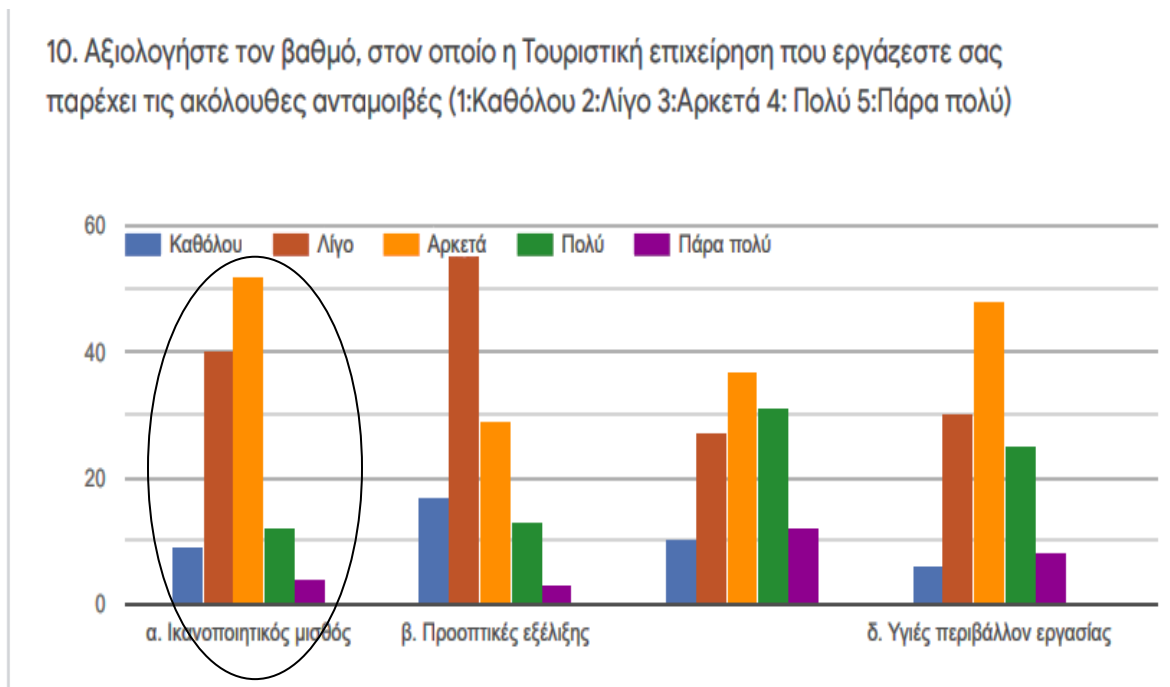


Γράφημα 6.2 : Αξιολόγηση σημαντικότητας παραγόντων

Ενώ αντίθετα, όταν ερωτήθηκαν να αξιολογήσουν πόσο επηρεάζουν οι παραπάνω ίδιοι παράγοντες στην επιλογή της Τουριστικής επιχείρησης που θα ήθελαν να εργαστούν **πρώτο** στην ιεραρχία τους τοποθετούν «**το υγιές περιβάλλον εργασίας**» με 61 απαντήσεις χαρακτηρίζοντας το ως εξαιρετικά σημαντικό, **δεύτερη θέση** σημαντικότητας κατέχει το συναδελφικό κλίμα μαζί με την αναγνώριση της εργασίας με 57 ίσες απαντήσεις και **τρίτη θέση** καταλαμβάνει η «**χρηματική αμοιβή**», ένας παράγοντας που όπως προαναφέραμε ξεχώρισε για την πρώτη του θέση στο προηγούμενο ερώτημά μας.

“Οπότε μήπως η μέση άποψη του Herzberg επιβεβαιώνεται και στην παρούσα έρευνα;”

Τέλος, στο επίκεντρο της προσοχής μας, σχετικά με τα παραπάνω αποτελέσματα και της παραδοχή της σημαντικότητας της χρηματικής αμοιβής για τους εργαζόμενους, βρίσκεται η διαπίστωση του αποτελέσματος σχετικού ερωτήματος που μας αποκαλύπτει σε τι βαθμό οι Τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν την αντίστοιχη ανταμοιβή. Η εικόνα 6.3 ακολούθως δείχνει ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων ως προς τον μισθό έρχονται σε αντίθεση με την πραγματική παροχή του από την πλευρά των επιχειρήσεων. Ο μισθός είναι πάρα πολύ ικανοποιητικός για μια πολύ μικρή μερίδα του δείγματός μας (4 μόλις άτομα) και για 12 επίσης άτομα πολύ ικανοποιητικός. Η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένος από τον μισθό του (52 άτομα) και οι αμέσως επόμενοι που ακολουθούν είναι οι λίγο ικανοποιημένοι (40 άτομα). Δεν μπορούμε να παραβλέψουμε και την δυσαρέσκεια των ερωτώμενων καθώς υπάρχει και ένα μέρος που εκδηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο (9 άτομα).



Εικόνα 6.3 : Βαθμός αξιολόγησης μισθού

Συμπερασματικά, τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα, μας δείχνουν ότι **«σήμερα αυτό που εργαζόμενος έχει ανάγκη και δίνει μεγαλύτερη αξία είναι το υγιές περιβάλλον εργασίας σε συνάρτηση με την χρηματική αμοιβή που αποτελεί για αυτόν κυριότερο κίνητρο αποδοτικότητας.»**

Τέλος, βάσει των παραπάνω αποτελεσμάτων της έρευνας (πραγματοποιηθείσα σε τοπικό επίπεδο) θα θέλαμε να κάνουμε συσχετισμό και αναφορά σε μία άλλη έρευνα (ευρύτερου πλαισίου) με παρεμφερές συμπέρασμα για την κατανόηση της σημαντικότερης μεταβλητής του εργαζομένου. Ο Anthony Klotz καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τέξας, επινόησε το 2021 τη φράση «Μεγάλη Παραίτηση(Great Resignation)» σε μια συνέντευξη¹⁶ του για να περιγράψει το κύμα των ανθρώπων που εγκατέλειπαν τη δουλειά τους λόγω της συνεχιζόμενης πανδημίας του κορωνοϊού, η οποία έκανε πολλούς να ξανασκεφτούν πού, πώς και γιατί δουλεύουμε. Μπορεί αρκετοί να υποθέτουν πως ο μισθός ήταν εκείνος που καθόρισε την απόφασή τους, ωστόσο -όπως προκύπτει από ανάλυση που δημοσιεύτηκε στο MIT Sloan Management Review **το εργασιακό περιβάλλον** ήταν αυτό που τους έκανε να επιλέξουν την πόρτα της εξόδου. Βάση των στοιχείων (του αμερικανικού δικτύου **CNBC**), οι ερευνητές βρήκαν ότι το περιβάλλον και η τοξική εργασιακή κουλτούρα είναι ο μεγαλύτερος παράγοντας που ώθησε τους ανθρώπους να παραιτηθούν, όντας 10 φορές πιο σημαντικός από την πληρωμή. Οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους, ανεξαρτήτου φύλου και ηλικιακής κατηγορίας εξέφρασαν την ύπαρξη: έλλειψης σεβασμού, χαμηλά περιθώρια ελευθερίας και δράσεις παρακίνησης, καταχρηστικούς μάντζερ, αναξιοκρατία, έλλειψη υγιεινής και ασφάλειας ενώ έκαναν λόγο για ένα περιβάλλον με προβλήματα επικοινωνίας κι αισθητή την υπονόμηση από τους συναδέλφους τους. Μέσα στις βιομηχανίες με τα υψηλότερα ποσοστά φθοράς από την έρευνα ήταν και ο τουριστικός κλάδος (11%) [<https://www.cnn.com/2022/01/14/the-great-resignation-expert-shares-the-biggest-work-trends-of-2022.html>].

Παρομοίως, η τελευταία έρευνα Workmonitor της Randstad¹⁷ με συμμετοχή 1000 ερωτηθέντων που διενεργήθηκε την ίδια χρονική περίοδο με την δική μας καταδεικνύει εξίσου τα προαναφερόμενα συμπεράσματα, ενώ σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή ή την διατήρηση σε μια θέση εργασίας είναι: οι παροχές(50%), η εργασία σε ασφαλές περιβάλλον(48%), η φήμη εταιρείας/αξιοσέβαστος εργοδότης(43%), οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης(42%), η ευέλικτη εργασία που ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς(39%)...

Οι επισημάνσεις αυτές, γίνονται για να παρουσιάσουμε την πραγματική εικόνα της αγοράς σήμερα (όπως επιβεβαιώνουν και τα στοιχεία του συστήματος Εργάνη περί «ανακύκλωσης» των μισθωτών τα τελευταία δύο έτη¹⁸) γεγονός που επηρεάζει τις αντίστοιχες μελέτες και που σαφώς επηρέασε σε κάποιους παραμέτρους την διεξαγωγή και της δική μας έρευνας.

¹⁶Συνέντευξη Μαΐος '21 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic> Βλέπε δημοσίευση Παρασκευή, 14 Ιανουαρίου 2022 10:05 EST <https://www.cnn.com/morgan-smith/>

¹⁷ Βλέπε περισσότερα: [Πηγή άρθρου δημοσίευσης 09 12 21](#) έρευνα Workmonitor της Randstad εδώ

¹⁸ Βλέπε περισσότερα: [Πηγή άρθρου δημοσίευσης 21 12 2021](#)

6.2 Χρησιμότητα της έρευνας και προτάσεις αξιοποίησής της

Η έρευνα συνεισφέρει στο θεωρητικό εμπλουτισμό της γνώσης για τον κάθε ένα και ιδιαιτέρως για τα στελέχη του τουριστικού κλάδου, βάση και της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που εμπεριέχει. Ως προς την πρακτική συνεισφορά της έρευνας, μπορούμε να τονίσουμε ότι κάθε τουριστική επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τις πληροφορίες που προκύπτουν για να επιλύσει προβλήματά της, να αναζητήσει νέα κίνητρα αποδοτικότητας, να αντλήσει στοιχεία για τη βελτίωση της παραγωγικότητας κι αποδοτικότητας της ή ιδέες για πωλήσεις και νέες υπηρεσίες. Τα συμπεράσματά της, σε συνδυασμό με αντίστοιχα άλλων μελετών μπορούν να προσφέρουν σε διοικητικά στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων χρήσιμες πληροφορίες για τις ανάγκες και την συμπεριφορά του εργαζόμενου, σχετικά με το τι μπορεί να κάνει για να βελτιώσει τις υπηρεσίες αλλά και να ανακαλύψει τι είναι αυτό που πραγματικά επιθυμεί η αγορά-πελατών που εξυπηρετεί, ώστε να εντοπίσει καταβολές-χαρακτηριστικά¹⁹ των αγορών-πελατών και να κατανοήσει τη συμπεριφορά των τουριστών (Ρώσοι, Γάλλοι, Γερμανοί κλπ) που εν τέλει με ορθολογική ανάλυση θα μπορούσαν να αποβούν καίρια για τον εργαζόμενο στον τουρισμό και την επιχείρηση εργασίας του.

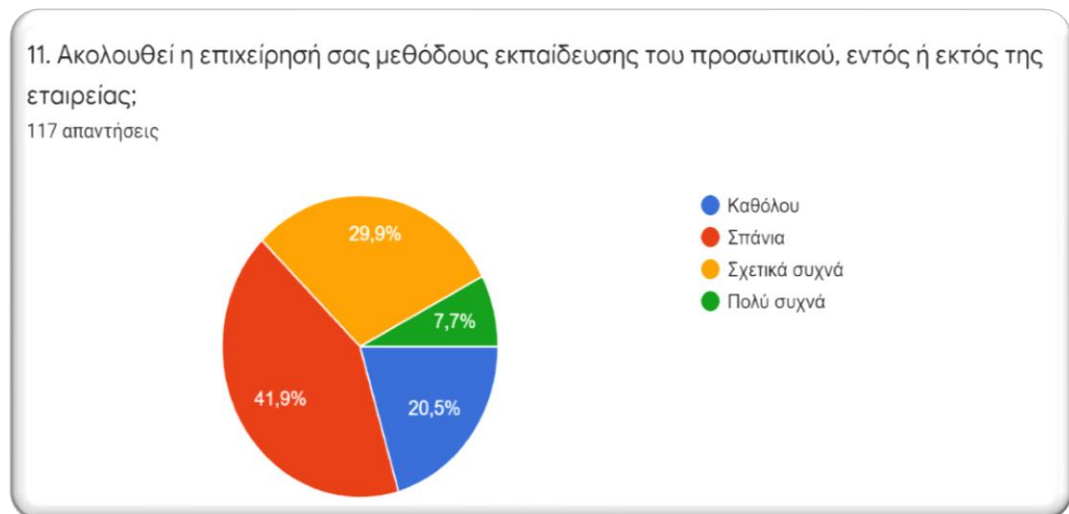
Μετά την συγκέντρωση, ανάλυση και επεξεργασία όλων των στοιχείων που προκύπτουν από την δική μας έρευνα, οι πιθανές προτάσεις που θα μπορούσαμε να υποβάλλουμε αξιοποιώντας τα αποτελέσματα (5^ο και 6^ο κεφαλαίο) και καταθέτοντας τα στις διευθύνσεις των τουριστικών επιχειρήσεων θα ήταν :

1. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να παραβλέψει **την εκπαίδευση** ως επένδυση²⁰ με παροντικό ναι μεν κόστος (χρηματικό ή μη, άμεσο ή έμμεσο) αλλά με μελλοντική απόδοση. Η εφαρμογή ενός συστήματος εκπαίδευσης του προσωπικού σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας, άνοδος του ηθικού, μείωση της εποπτείας, καθαρή θετική ωφέλεια και ανάπτυξη ενώ η απουσία της αποτελεί πρόσθετο κόστος, λάθη και απώλεια χρόνου (Κατσανέβας, 1997, σ. 103-106). Καθώς το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν ακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα είναι πολύ υψηλό (σπάνια 41,9% έως μάλιστα καθόλου 20,5%, γράφημα 6.4) εκφράζεται η ανάγκη να ληφθούν μέτρα :
 - Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση προσωπικού πριν την ένταξη στην επιχείρηση και μετά την εισαγωγή και τοποθέτηση στην θέση εργασίας.

¹⁹Ιστορικές /πολιτισμικές καταβολές αγορών-πελατών επιδρούν ποικιλοτρόπως στον τρόπο εξυπηρέτησης των τουριστών κι στο τρόπο εργασίας των εργαζομένων..Δες εκτενέστερα στο βιβλίο «Κοινωνιολογία και Ψυχολογία Τουρισμού» Λύτρας Π, 2004, σελ.115-118

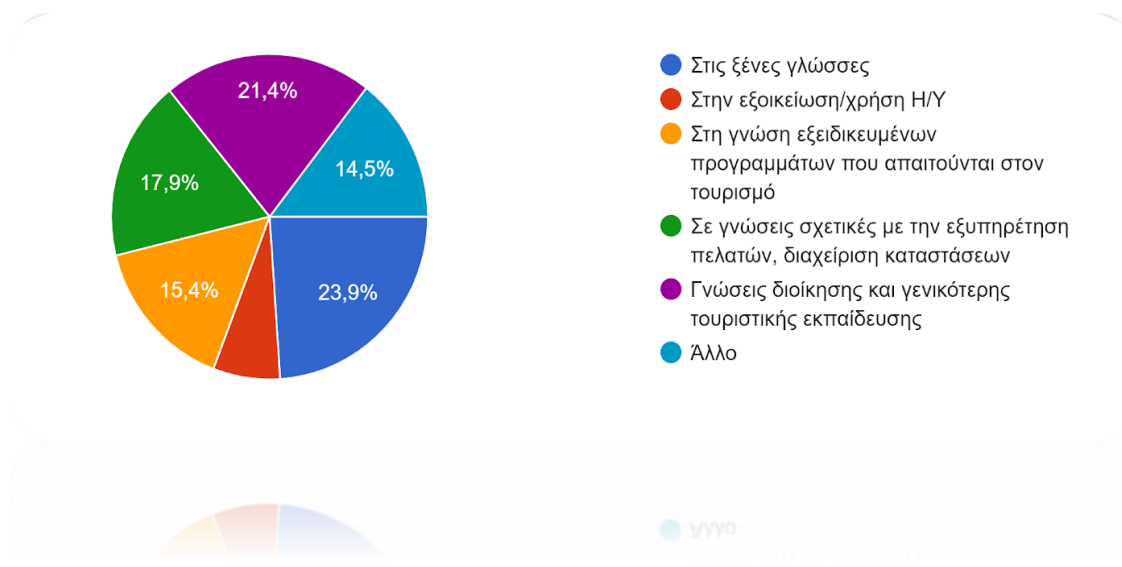
²⁰Ευρύτερη ανάλυση και σχηματική παρουσίαση της εκπαίδευσης ως επένδυσης στο βιβλίο «Οικονομική της εργασίας κ εργασιακές σχέσεις Κατσανέβας Θ., εκδόσεις Σταμούλης, 1997

- Εκπαίδευση ανάλογα με την ειδικότητα του καθενός για την ανάδειξη νέων ταλέντων και ικανοτήτων ενώ ταυτόχρονα θα μπορεί να εκτιμήσει η επιχείρηση σε ποια κατάλληλη θέση αντιστοιχεί ο κάθε εργαζόμενος. Επίσης, σε περίπτωσης αποχώρησης υπαλλήλου, φαινόμενο συχνό στις τουριστικές επιχειρήσεις, θα είναι σε θέση να προβεί στην αντικατάσταση από τους ήδη εκπαιδευμένους υπάρχοντες



Γράφημα 6.4 : Εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης από την επιχείρηση

- Η επιλογή της ιδανικής εκπαιδευτικής μεθόδου για την κάλυψη των απαραίτητων αναγκών μπορεί να αναζητηθεί από την έρευνα μας που τις εντοπίζει. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν τους τομείς που έχουν ανάγκη βελτίωσης, το γράφημα 6.5 που προηγείται, δείχνει την υπάρχουσα κατάσταση (ξένες γλώσσες 23,9%, γνώσεις τουριστικής διοίκησης 21,4%, γνώσεις εξυπηρέτησης 17,9%, εξειδικευμένων προγραμμάτων 15,4%, χρήση Η/Υ 6,8% και 14,5% κάτι άλλο). Αν η κάθε επιχείρηση διεξάγει μία αντίστοιχη έρευνα θα ενημερωθεί άμεσα για τις γνωστικές και εμπειρικές ελλείψεις του προσωπικού της και με βάση τους στόχους που επιθυμεί θα εφαρμόσει την κατάλληλη για αυτήν εκπαιδευτική μέθοδο.



Γράφημα 6.5 Τομείς που χρήζουν ανάγκη βελτίωσης για τον εργαζόμενο

2. Η **ανακατάταξη αμοιβών** είναι απαραίτητη όπως μας αναδεικνύουν τα αποτελέσματα της έρευνας μας (ανάλυση κεφ. 6.1) Σημαντική θεωρείται η έρευνα του ύψους των μισθών στην αγορά εργασίας των επιχειρήσεων του κλάδου φιλοξενίας και τουρισμού και η μέριμνα για ανάλογες διορθώσεις. Η αντικειμενική αξιολόγηση των θέσεων εργασίας καθορίζοντας την αξία κάθε θέσης, συμβάλλει στην διαμόρφωση μιας ρεαλιστικής κλίμακας μισθοδοσίας, μεταβλητή που επηρεάζει έναν εργαζόμενο τόσο στην επιλογή εργασίας όσο και την παραγωγικότητα του κατά την διάρκεια αυτής. Η επιθυμία για την ύπαρξη μια λεπτομερής και **αντικειμενικής αξιολόγησης** αποδεικνύεται από το μεγάλο ποσοστό θετικής απάντησης των συμμετεχόντων της έρευνας και εκφράζει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν τόσο για το προσωπικό όσο και για την ίδια τη διοίκηση. Προτάσεις:

- ✓ Να προχωρήσει η διοίκηση στην επιλογή κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης καθηκόντων-αρμοδιοτήτων κάθε τμήματος/θέσης ώστε να δημιουργήσει μισθολογικά κλιμάκια με βάση το επίπεδο γνώσης, προϋπηρεσίας και τις ευθύνες.
- ✓ Έπειτα από την αξιολόγηση της θέσης να γίνει και αξιολόγηση του ατόμου που την κατέχει. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε ότι πρέπει να εξετάζονται ενδελεχώς τα κριτήρια των προσόντων των εργαζομένων κυρίως για τις ειδικότητες που αντιμετωπίζει πρόβλημα παραιτήσεων η τουριστική εταιρία.

- ✓ Με την βοήθεια ενός συστήματος ελέγχου να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης και των ευθυνών καθηκόντων του υπαλλήλου, έτσι ώστε να φανερώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού (Λαλούμης & Ρούπας 1996).

3. Μια λύση στα προβλήματα διοίκησης ανθρώπων είναι η **επιλογή των κατάλληλων κινήτρων για την παρακίνηση τους**. Η έρευνα μας κατέδειξε τις προτεραιότητες του εργαζομένου και την σημασία που έχουν οι παροχές και τα κίνητρα εργασίας. Υπάρχει όμως άγνοια από την πλευρά της επιχείρησης για τις πολλαπλές ανάγκες, τις μη εμφανώς ορατές ανάγκες (ψυχολογικές, πνευματικές..) του προσωπικού και τις προσδοκίες όπου περιμένει περισσότερα από ότι εισπράττει στην πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις από την έρευνα μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες και να εστιάσουν στα κατάλληλα κίνητρα του δικού τους προσωπικού αναγνωρίζοντας την αξία τους. Η ανταποδοτικότητα των παροχών εκδηλώνεται με την ομαλή ένταξη των εργαζόμενων στο χώρο, με την άνοδο του ηθικού, με την πτώση του δείκτη κινητικότητας και την μακροχρόνια ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των μελών τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Σιτάρας και ο Τζένος στο βιβλίο τους 'Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική εξυπηρέτηση' οι τουριστικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους είναι μικρές και αντιλαμβανόμαστε ότι δεν αντέχουν το κόστος εξειδικευμένων στελεχών ή το αντίστοιχο παροχής ανταμοιβών, όμως πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η επιτυχία ή αποτυχία τους στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα όπου φαινομενικά είναι ο αδύναμος κρίκος αφού η ανθρώπινη συμπεριφορά ελέγχεται δυσκολότερα από ότι μια μηχανή. Στην ουσία όμως είναι ο πιο δυνατός και η **υποκίνηση δεν έχει κόστος** παρά μόνο ωφέλεια. Ας χρησιμοποιήσουν την υποκίνηση ως εργαλείο επιβεβαίωσης του ενδιαφέροντος για τους υπαλλήλους, όπου αναγνωρίζει, επαινεί και επιβραβεύει την καλή προσπάθεια και το αντάλλαγμα θα είναι η επαγγελματική συμπεριφορά και η καλή απόδοση στο χώρο εργασίας (πρώτο βήμα της υποκίνησης ένα απλό ευχαριστώ).
4. Βασική μέριμνα η τουριστική ανάπτυξη μέσω της απόδοσης διοίκησης και της εφαρμογής προγραμμάτων βελτίωσης της παραγωγικότητας. Η παραγωγή και η διάθεση υψηλής ποιοτικής στάθμης τουριστικών υπηρεσιών προϋποθέτει την επάνδρωση των επιχειρήσεων με επιστημονικά εκπαιδευμένο και επαγγελματικά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Αναγκαία κρίνονται τα εξής (Ηγουμενάκης, 2000, σ.170-174):

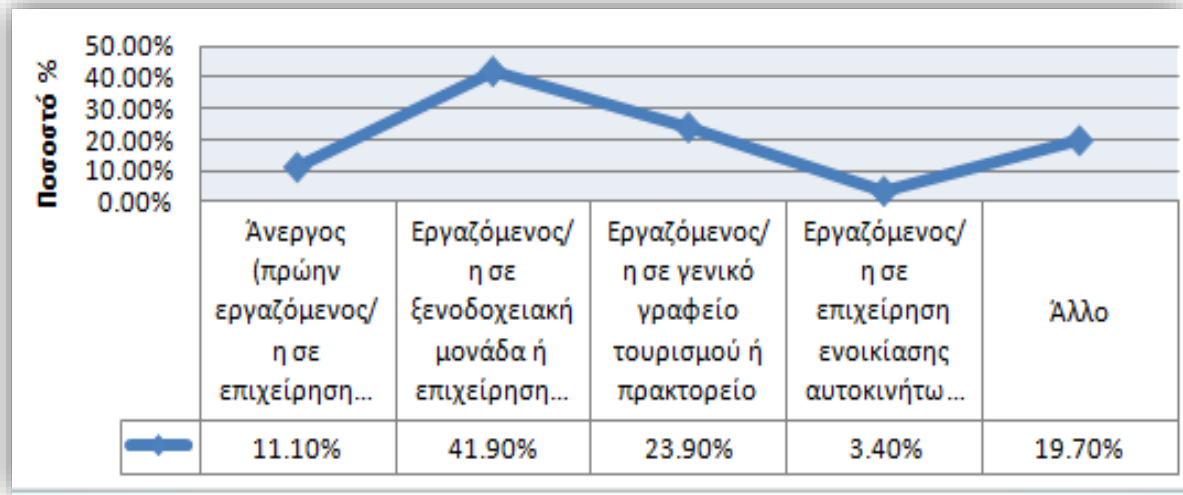
- Η αναθεώρηση ή νέα πρότυπα για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς.
- Η αξιολόγηση και ενημέρωση επί συνεχής βάσης (λχ κάθε τρίμηνο).
- Στο επίκεντρο ο άνθρωπος πελάτης και εργαζόμενος.
- Εφαρμογή νομικού πλαισίου.
- Τα προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας βάσει αναγκών του πελάτη και του εργαζόμενου.
- Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.
- Περαιτέρω έρευνα και εκτίμηση αποτελεσμάτων.

6.3 Προβλήματα /περιορισμοί και πιθανοί παράμετροι που δεν εξεταστήκαν

Οι πληροφορίες από κάθε έρευνα είναι χρήσιμες για τους υπεύθυνους της διοίκησης των τμημάτων κατά τη διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων, καθώς και για την ανάπτυξη νέων μεθόδων εκπαίδευσης του προσωπικού όπου η σημασία τέτοιων διαστάσεων θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη από τους αρμόδιους των Τουριστικών επιχειρήσεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη και την μελλοντική επιβίωσή τους.

Παρόλα αυτά, τα **εμπόδια** που παρουσιάστηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα δεν μπορούν να παραβλεφθούν.

Το **πρώτο** πρόβλημα σχετίζεται με το δείγμα μας, ποιούς αφορά. Επιδίωξη ήταν η αποστολή του ερωτηματολογίου σε όλους τους εργαζόμενους από όλα τα επίπεδα και τμήματα των διαφόρων επιχειρήσεων που ανήκουν στον Τουριστικό κλάδο. Συγκεκριμένα, απεστάλη σε 197 άτομα ενώ παρελήφθησαν 117 ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια (απάντησε το 60%), εκ των οποίων το 41,9% (49 συμμετέχοντες) προέρχονται από τον ξενοδοχειακό και επισιτιστικό τομέα, το 23,9% είναι εργαζόμενοι σε πρακτορεία και τουριστικά γραφεία και το υπόλοιπο μικρό ποσοστό αντιστοιχεί σε εργαζόμενους επιχειρήσεων ενοικίασης αυτοκινήτων/λεωφορείων (3,4%), σε άνεργους πρώην εργαζόμενοι τουριστικών επιχειρήσεων (11,1%) και μια μικρή μερίδα από άλλες επιχειρήσεις του αντίστοιχου κλάδου(19,7%) (βλέπε γράφημα 6.6). Παρατηρούμε ότι υπερτερεί το δείγμα από δυο είδη τουριστικών επιχειρήσεων. Σε αυτήν την περίπτωση η λήψη αυτού του δείγματος ίσως δώσει μη απόλυτα ακριβή στοιχεία και παρακινδυνευμένα συμπεράσματα.



Γράφημα 6.6 : Τρέχουσα επαγγελματική κατάσταση

Το **δεύτερο πρόβλημα** αφορά την περίοδο πραγματοποίησης της διεξαγόμενης έρευνας (20 Σεπτεμβρίου – 20 Νοεμβρίου 2021). Αφενός αυτή η χρονική συνθήκη αντιπροσωπεύει το τέλος της τουριστικής περιόδου οπότε δίνει την εμπειρία και ευελιξία στους εργαζόμενους να απαντήσουν στην έρευνά μας, αφετέρου μια τουριστική σεζόν σε μια μη ‘νορμάλ περίοδο’ με την ύπαρξη του Covid 19 και των επακόλουθών του, πιθανών να οδήγησαν σε αδυναμία αντικειμενικής απάντησης των εργαζομένων και σε σφαλικά αποτελέσματα. Στην πράξη η διεξαγόμενη έρευνα έπρεπε να λάβει υπόψη την απουσία ποσοστού εργαζομένων που δεν εργάστηκαν στον Τουρισμό καθόλου την χρονική περίοδο των δυο τελευταίων ετών και άλλαξαν επάγγελμα ως συνέπεια εμφάνισης της πανδημίας η οποία έπληξε ανεπανόρθωτα την αγορά εργασίας στις επιχειρήσεις Φιλοξενίας και Τουρισμού.

Αναμφισβήτητα, αποτελεί μια αρκετά μελετημένη εργασία όμως δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι υπάρχουν παράγοντες που ίσως δεν ερευνήθηκαν επαρκώς ή και καθόλου. **Παράμετροι και ερευνητικά θέματα όπως:**

- i. Ποιά η εγκυρότητα των απαντήσεων και ο βαθμός επιρροής τους από τις τωρινές συνθήκες της αγοράς λόγω της οικονομικής κρίσης και των συνεπειών του απροσδόκητου φαινομένου της πανδημίας που έπληξε τον τουρισμό; Βρισκόμαστε σε μία περίοδο με χαμηλό βαθμό εργασιακής εξασφάλισης, που η ανάπτυξη έχει κλονιστεί και που δεν έχουν την δυνατότητα οι επιχειρήσεις να προβούν σε ουσιώδεις επενδύσεις, σε εκπαίδευση, σε μισθούς, στην πρόσληψη νέου προσωπικού, στην παροχή κινήτρων και σε εργασιακές σχέσεις που απαιτούνται από πολύπλοκες σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Διαπίστωση που την αντιλαμβανόμαστε από σχετική ερώτηση που τέθηκε στη έρευνα (3^η ενότ. 13 ερώτ.) -Εν μέσω της τωρινής πανδημίας και οικονομικής κρίσης, θεωρείτε ότι η

επιχείρηση, σας έδωσε ή μπορεί να δώσει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;” Ένα μεγάλο ποσοστό 41% των απασχολούμενων εξέφρασε την ανυπαρξία κινήτρων. Σαφέστερα για τους 48 από τους 117 απασχολούμενους η επιχείρηση δεν δίνει καθόλου κίνητρα εργασίας, μόνο για τους 29 συνεχίζει να παρέχει κίνητρα όπως πριν, οι 25 λαμβάνουν διάφορα κίνητρα εκτός όμως από οικονομικά λόγω αδυναμίας της επιχείρησης και οι 8 θεωρούν ότι σε μεγάλο βαθμό μετέβαλε τις παροχές που παρείχε προ Covid (βλέπε σχεδιάγραμμα 5.4 που αναλύσαμε στην ενότητα 5.3.2 σ.107) Συνεπώς, οι αστάθμητοι παράγοντες και το εξωτερικό περιβάλλον δρα καταλυτικά και αντανακλά την κεφαλαιακή αδυναμία των επιχειρήσεων για επενδύσεις αποδοτικότητας.

- ii. Οι διαστάσεις και τα αποτελέσματα που προέκυψαν σύμφωνα με την βιβλιογραφία ήταν αρκετά σημαντικά και δεν υπάρχει αμφιβολία για αυτό. Όμως, η έρευνα ίσως αφήνει μερικά κενά. Μήπως χρειαζόταν περισσότερη διερεύνηση και σε άλλες μεταβλητές κινήτρων προκειμένου να προχωρήσει σε περαιτέρω συμπεράσματα; (πχ εξατομικευμένα κίνητρα, χρηματικά ομαδικά κίνητρα, κίνητρα ποιότητας στον τουρισμό κλπ). Μήπως δε πραγματοποιήθηκαν αρκετές στατιστικές αναλύσεις και συσχετίσεις ή δεν επεξεργάστηκαν τα δεδομένα σε μεγαλύτερο πλαίσιο; Δηλαδή για παράδειγμα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα και συγκέντρωση στοιχείων πέρα από την πλευρά των εργαζομένων και από τους εργοδότες των επιχειρήσεων του κλάδου Φιλοξενίας και Τουρισμού, για καλύτερη ταξινόμηση των αποτελεσμάτων, για περαιτέρω συγκρίσεις μεταξύ μεθόδων, περισσότερες αξιολογήσεις και εγκυρότερες μετρήσεις. Προσδοκούμε αυτό να υλοποιηθεί σε μια άλλη έρευνα στο μέλλον...

6.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντικές μελέτες

Η προσπάθεια διεξαγωγής της έρευνάς μας, είναι να γίνει αντιληπτή η χρησιμότητας αυτής και άλλων προϋπάρχουσων μελετών του ίδιου θέματος μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων των Τουριστικών επιχειρήσεων με ευρύτερο στόχο την συλλογή πολύτιμων πληροφοριών για διεξαγωγή αντίστοιχων μελλοντικών ερευνών.

Συνοπτικά αποβλέπει:

- Να μετρήσει εν μέρει τον βαθμό που οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι ή απογοητευμένοι από την εργασία τους αναζητώντας τις απόψεις τους για θέματα όπως το περιβάλλον εργασίας τους, την ασφάλεια που τους παρέχεται, τις αμοιβές τους, την υπηρεσιακή τους εξέλιξη κλπ.
- Στην εξακρίβωση κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι πληροφορημένοι σχετικά με το όραμα, τους στόχους και την αναγνώριση των προβλημάτων της επιχείρησης στην οποία επέλεξαν να εργαστούν.

- Στην αναζήτηση μεθόδων παρακίνησης και στην λήψη μέτρων που αναπτύσσουν τις θέσεις του προσωπικού για την βελτίωση της απόδοσής τους.
- Να ενθαρρύνει τις τουριστικές επιχειρήσεις να παρακολουθούν και να διεξάγουν σχετικές έρευνες για το θέμα αυτό που θα τους είναι χρήσιμες στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού τους αλλά και στην διατήρηση προσωπικού υψηλής στάθμης στην επιχείρηση.

Τα συμπεράσματα θα ήταν πιο εμπειριστατωμένα και σαφή στη διερεύνηση του θέματος αν προβλέπαμε και λαμβάναμε υπόψη τα εμπόδια και τους περιορισμούς που προαναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα (6.3).

Σίγουρα κάθε μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους και στον καθορισμό των κατάλληλων κινήτρων που επηρεάζει την απόδοση κατά την εκτέλεση των εργασιών τους. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει μετά την έκθεση των αποτελεσμάτων στις ενότητες του 5^{ου} και 6^{ου} κεφαλαίου της έρευνάς μας είναι ότι «οι τουριστικές επιχειρήσεις χρήζουν συνεχείς βελτιώσεις και υπάρχουν περιθώρια για αυτό, με την προϋπόθεση να αναγνωρίσουν την σπουδαιότητα της παροχής κινήτρων για την βελτίωση της αποδοτικότητας του εργατικού δυναμικού αλλά θα πρέπει και η εισοδηματική πολιτική να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να την συνδέσουν με τις αμοιβές του προσωπικού τους».

Λόγου χάρη μέσα από την έρευνα θελήσαμε να πληροφορηθούμε για την πραγματοποίηση ή μη της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Ως ποσοτικό μέγεθος για την μέτρηση της απαίτησης αυτής προσδιορίζεται η συχνότητα με την οποία η επιχείρηση υλοποιεί αξιολογήσεις. Με τα ποσοστά από τις αξιολογήσεις της έρευνας και από άλλες αντίστοιχες μπορούν οι επιχειρήσεις να κατασκευάσουν διαγράμματα ροής και διαγράμματα αιτίας/αποτελέσματος για να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία τους, τις αδυναμίες, τις απειλές ή τυχόν ευκαιρίες βελτίωσης των λειτουργιών τους (πχ καταγραφή στοιχείων/ανάλυση Swot²¹σε εργαζόμενους μέσω έρευνας για ασφαλή συμπεράσματα) και να διαμορφώσουν την κατάλληλη στρατηγική εταιρικού επιπέδου ή των επιμέρους λειτουργιών τους. Παραδείγματος χάρη ας υποθέσουμε ότι αναγνωρίζεται από δεδομένα έρευνας συγκεκριμένης επιχείρησης ότι κάποιιο εποχιακοί υπάλληλοι δεν έχουν εκπαιδευτεί σωστά για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης κρίσεων, γεγονός που μπορεί να απειλήσει την ποιότητα της παρεχόμενης τουριστικής υπηρεσίας, οπότε από τον τουριστικό οργανισμό γίνεται άμεσα αναζήτηση εκπαιδευτικής μεθόδου αυτών των θεματικών ενοτήτων στοχεύοντας στην βελτίωση των διεργασιών της.

²¹**Swot ανάλυση:** εργαλείο λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων με εξέταση του εσωτερικού (ισχυρά κι αδύναμα σημεία) κι εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες κι απειλές) της επιχείρησης. Παπαστεφανάκη, διδακτικές σημειώσεις 2020, ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ

Οι εξειδικευμένες πληροφορίες από τις έρευνες προσωπικού είναι «γνώσεις» και η αξιοποίησή τους «δύναμη» που συμβάλει στη διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους ανθρώπινους πόρους και τις ικανότητές τους, στοχεύοντας την ανάπτυξη και την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Αναμφίβολα, **η έρευνα μας αποδεικνύει** ότι για τις τουριστικές επιχειρήσεις μία πηγή ισχύος αποτελεί η παροχή κινήτρων κι ανταμοιβών καθώς βασικός συντελεστής επιτυχίας της εργασίας είναι ο παράγων άνθρωπος, ο οποίος έχει ανάγκη τον έπαινο, την ασφάλεια, την αναγνώριση, την χρηματική αμοιβή, την αξιολόγηση, την επικοινωνία, την ανάθεση εργασιών και την εξέλιξη, στοιχεία που αυξάνουν το κύρος, την αποδοτικότητα του αλλά και την επιθυμία του να εργαστεί ή να συνεχίσει να εργάζεται σε μία τουριστική θέση εργασίας. Οι ιδιαιτερότητες του τουριστικού τομέα απαιτούν μελλοντική έρευνα και επιστημονική διακρίβωση των συνθηκών εργασίας ώστε να εκτιμώνται οι ανάγκες και τα προβλήματα επιχειρήσεων και εργαζομένων για την αναζήτηση λύσεων που θα συμβάλλουν στην αναβάθμιση του παραγόμενου τουριστικού προϊόντος μας.

Επίλογος

Ο Τουριστικός κλάδος αποτελεί σημαντικό μέρος της ελληνικής οικονομίας. Όμως το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και οι ραγδαίες εξελίξεις στην χώρα μας (τεχνολογία, κρίση, πανδημία..) δημιουργούν πολλές προκλήσεις και ανακατατάξεις. Οι προκλήσεις για άλλους σημαίνει απειλή και για άλλους ευκαιρία. Σημαντικό ρόλο για την εξέλιξή του, αποτελεί η εθνική στρατηγική, το τραπεζικό σύστημα, οι τοπικοί φορείς, οι τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο κατά πόσο θα προσαρμοστούν στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής και θα δράσουν με τεχνικές για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και εξατομικευμένης προσέγγισης όπου θα καλύπτουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Όταν αλλάζει η αγορά, το πλαίσιο, ο ανταγωνισμός και η τεχνολογία πρέπει να αλλάζουν και οι επιχειρήσεις ως προς τα δεδομένα και το περιβάλλον λειτουργίας τους προκειμένου να αποκομίσουν κέρδος και να είναι βιώσιμες μακροπρόθεσμα. Για ένα επιθυμητό ισορροπημένο αποτέλεσμα ένας συνδυασμός όλων των προσεγγίσεων και μεταβλητών είναι σημαντικός. Τα απαρχαιωμένα συστήματα, οι κακές οργανωτικές δομές, τα δυσλειτουργικά συστήματα αμοιβών, η έλλειψη ερευνών, η απουσία ευελιξίας, το ακατάλληλο στυλ ηγεσίας αποθαρρύνουν την παραγωγικότητα και δημιουργούν στις επιχειρήσεις ένα αβέβαιο μέλλον²² (Βάλβης, 2005). Από μόνες τους οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αλλάξουν, να εξελιχθούν αν οι κυβερνήσεις και οι τουριστικοί φορείς δεν δρουν υπέρ του τουρισμού. Πέρα από την πώληση τουριστικών υπηρεσιών είναι σημαντικές οι πολιτικές δράσεις για τα καλύτερα δυνατά οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη.

Αναγκαία αποτελεί η γνώση των κινήτρων των εργαζομένων που τους ωθεί να εργάζονται παραγωγικότερα και η γνώση των αναγκών των τουριστών/πελατών που τους ωθεί να επισκεφτούν ένα προορισμό ο οποίος ίσως διαφοροποιείται από άλλους. Στο κρίσιμο σημείο που βρίσκεται η ελληνική οικονομία απαιτείται συναίνεση πολιτική και εργοδοτική σε ένα συμφωνημένο πλαίσιο δράσεων για τον κλάδο του τουρισμού που θα στοχεύει στην διαρκή βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας στην Ελλάδα. Η σημερινή Τουριστική επιχείρηση διαθέτει πολλά εργαλεία που είναι όλα σημαντικά για την σωστή λειτουργία της και αυτά πρέπει να παρακολουθούνται συνέχεια και όχι αποσπασματικά:

- ✓ Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων
- ✓ Ανάλυση καθηκόντων και θέσεων εργασίας (οργανόγραμμα επιχείρησης)
- ✓ Προσέλκυση προσωπικού με ποικίλους τρόπους (αμοιβές, bonus, κίνητρα)
- ✓ Εκπαίδευση προσωπικού - Αξιολόγηση απόδοσης - Εργασιακές σχέσεις

²²Δες ευρύτερη ανάλυση στο βιβλίο "Διοίκηση προσωπικού" Μάρκος Γ. Βάλβης, Εκδόσεις: Προπομπός, 2005, σελ.18-26

Τι εργαλεία θα χρησιμοποιηθούν εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, την θέση, την κουλτούρα της, την οικονομική κατάστασή της. Αν θέλει να είναι ανταγωνιστική και επιτυχημένη οφείλει να φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων της, να είναι εξυπηρετική και να διαθέτει καλή σχέση ποιότητας και τιμής. Να μεριμνά να μην ευημερεί μόνο η ποσότητα και να υποφέρει η ποιότητα ενώ επίκεντρο να είναι ο άνθρωπος και να στοχεύει στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίου οφέλους.

Τέλος, η υπόθεση της θετικής σχέσης κινήτρων και παραγωγικότητας στηρίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στην κάλυψη των αναγκών του, γι' αυτό επόμενες έρευνες πρέπει να επικεντρωθούν στην εξέταση των αναγκών των εργαζομένων, να εστιάσουν στην βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και να αναζητήσουν κατάλληλους μεθόδους παρακίνησης. Από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις για αυτά τα θέματα που μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού για κάθε μικρή ή μεγάλη τουριστική επιχείρηση. *Οι προκλήσεις στον τομέα του τουρισμού είναι τεράστιες, γι' αυτό οφείλουμε συνεχώς ως επιχείρηση να ερευνάμε το «εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον» σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο καθώς το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό.* Συνάμα, η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών επιδρά θετικά στην αποδοτικότητα, στο μέγεθος της παραγωγής, στο επιχειρησιακό κόστος και σαφώς στην μακροπρόθεσμη κερδοφορία της. Όσο πιο υψηλό επίπεδο παρεχόμενης τουριστικής παιδείας έχουμε, τόσο αρμονικότερες θα είναι οι σχέσεις μεταξύ τουριστικού επαγγελματία και τουρίστα καταναλωτή. Ότι υποθέσεις και αν κάνουμε για το μέλλον το συμπέρασμα είναι ότι για να διατηρηθούν οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να διαθέτουν στελέχη πολυμορφικά. Η σωστή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων προς αυτή την κατεύθυνση και η υλοποίηση λύσεων υψηλής ποιότητας με χαμηλά κοστολογικά οφέλη θα εξασφαλίσουν αυτοματισμό, ταχύτητα και τη συνέχεια των μελλοντικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων Τουρισμού στη χώρα μας..

Παραρτήματα

1. Εικόνα 1.1 : Η δομή της Τουριστικής βιομηχανίας	13
2. Πίνακας 1.2 : Προτεινόμενες στρατηγικές για προβλήματα που προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών	18
3. Διάγραμμα 1.3 : Διακρίσεις Τουριστικών επιχειρήσεων βάση κριτηρίων	19
4. Σχεδιάγραμμα 1.4 : Οργανόγραμμα μεγάλου τουριστικού γραφείου	22
5. Εικόνα 1.5 : Κατηγορίες ταξιδιωτικών πρακτορείων βάση παροχής υπηρεσιών	23
6. Εικόνα 2.1 : Δυσαρέσκεια από εργασιακό περιβάλλον-Αιτίες χαμηλής παραγωγικότητας	47
7. Σχήμα 1 : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως σύστημα	51
8. Εικόνα 3.1 Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	53
9. Σχήμα 3.2 Διαδικασία Εκπαίδευσης Ανθρώπινων πόρων	56
10. Σχήμα 4.1 : Η πασίγνωστη πυραμίδα του Maslow	73
11. Σχήμα 4.2 : Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg	74
12. Σχήμα 4.3 : Κατηγορίες αμοιβών	77
13. Γραφήματα 5.1 : Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία	92
14. Γράφημα 5.2 : Κατανομή δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης	92
15. Γράφημα 5.3 : Κατανομή δείγματος ως προς την επαγγελματική κατάσταση	93
16. Γράφημα 5.4 : Κατανομή δείγματος ως προς την σχέση εργασίας	94
17. Γράφημα 5.4 : Κατανομή δείγματος ως προς το εισόδημα	94
18. Γράφημα 5.5 : Γνώση του στόχου και οράματος της επιχείρησης από τον εργαζόμενο του	97
19. Γράφημα 5.6 : Επίπεδο επικοινωνίας-εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση	98
20. Γράφημα 5.7 : Επιρροή νέων τεχνολογιών στην παραγωγικότητα	99
21. Γράφημα 5.8 : Επιθυμία εργαζομένων για αξιολόγηση προόδου	100
22. Γράφημα 5.9 : Συχνότητα εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης της επιχείρησης	101
23. Σχεδιάγραμμα 5 : Χρόνος εκτέλεσης εργασίας	102
24. Σχεδιάγραμμα 5.1 : Τι εστί μια κατάργηση χώρου και χρόνου εργασίας	103
25. Σχεδιάγραμμα 5.1α : Προβλήματα υγείας από το χώρο και το είδος εργασίας	104
26. Σχεδιάγραμμα 5.2 : Πρόσθετες παροχές από την επιχείρηση	104
27. Σχεδιάγραμμα 5.3 : Δείκτες αξιολόγησης του βαθμού παροχών ανταμοιβών από τις επιχειρήσεις	106
28. Σχεδιάγραμμα 5.4 : Παροχή κινήτρων εν μέσω τωρινής πανδημίας	107
29. Γράφημα 6.1 : Σημαντικότερο κίνητρο ενεργοποίησης υψηλότερων αποδόσεων	109
30. Γράφημα 6.2 : Αξιολόγηση σημαντικότητα παραγόντων στην επιλογή τουριστικού επαγγέλματος	110
31. Εικόνα 6.3 : Βαθμός αξιολόγησης μισθού	111
32. Γράφημα 6.4 : Εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης από την επιχείρηση	114
33. Γράφημα 6.5 : Τομείς που χρήζουν ανάγκη βελτίωσης για τον εργαζόμενο	115
34. Γράφημα 6.6 : Τρέχουσα επαγγελματική κατάσταση	118
35. Εικόνα 7 : Έντυπο ερωτηματολογίου	129

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αποστολάκης, Α., 2020. Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος : *Διοίκηση Μάρκετινγκ Τουριστικών Υπηρεσιών*. 8^η Διάλεξη, ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ

Βάλβης, Μαρ., 2005. *Διοίκηση προσωπικού: Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης*. Αθήνα. Εκδόσεις : Προπομπός

Δήμου, Ν., 2003. *Διοίκηση προσωπικού: Γενικές Αρχές*. 2^η έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις: Έλλην

Ζευγαρίδη, Σ., & Ξηροτύρη -Κουφίδου Σ., 1983, « Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών», Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Ηγουμενάκης, Γ . Νίκος & Κραβαρίτης, Ν. Κώστας., 2004. *Τουρισμός βασικές έννοιες*. Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.

Ηγουμενάκης, Γ. Νίκος ., 2007. *Τουριστική Οικονομία*. Τόμος Β΄. Αθήνα. Εκδόσεις : Interbooks.

Κατσάλης, Α., 2000. *Αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

Κατσανέβας ,Θ & Χατζηχαρίτου, Ε & Τζεκίνης, Χρ., 1997. *Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές σχέσεις*. Αθήνα. Εκδόσεις: Α. Σταμούλης.

Κοκκώσης, Χάρης & Τσάρτας Πάρις., 2001. *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον*. Αθήνα. Εκδόσεις: Κριτική.

Κολτσιδόπουλος, Γεώργιος., 2001. *Τουρισμός : Θεωρητική προσέγγιση*. 2^η Έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις : Έλλην

Κόντης, Θ., 2001. *Επιχειρησιακές επικοινωνίες*. Αθήνα. Εκδόσεις: Σύγχρονη-Εκδοτική.

Κόντης, Θ., 1994. *Διοικητική Ψυχολογία :Η Ψυχολογία των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων* . Αθήνα. Εκδόσεις: Σύγχρονη-Εκδοτική.

Κουργιαντάκης, Μ., 2021. Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος “*Revenue Management*”. ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ

Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β., 1998. *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα . Εκδόσεις : Α. Σταμούλης.

Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β., 1996. *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.

Λύτρας , Ν Περικλής., 2004. *Κοινωνιολογία και Ψυχολογία Τουρισμού*. Αθήνα. Εκδόσεις : Interbooks.

Λύτρας , Ν Περικλής., 1998. *Κοινωνιολογία του τουρισμού*. Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.

Λύτρας, Ν Περικλής., 1988. Τουριστική Ψυχολογία. Διερεύνηση της συμπεριφοράς των τουριστών και των ασχολούμενων με τα τουριστικά επαγγέλματα. Αθήνα. Εκδόσεις : Interbooks.

Μυλωνόπουλος, Δ & Μέντης, Γρ. & Μοίρα, Π, 2003. Οι εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις. Νομική προσέγγιση. Αθήνα. Εκδόσεις : Προπομπός

Παπαγεωργίου, Α., 2003. *Αρχές λειτουργίας Τουριστικού γραφείου*. Αθήνα. Εκδόσεις : Interbooks.

Παπαβασιλείου, Μιχ. & Τζεκίνης, Χρ., 1988. *Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού*. 1^η Έκδ. Εκδόσεις: Γαλαίος.

Παπαστεφανάκη, Σ. 2020, Management και Ηγεσία στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές επιχειρήσεις, ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ. Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος, Διάλεξη 11, σ.6

Πετάσης, Άρης., 1995. *Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ένας οδηγός αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης*. Αθήνα. Εκδόσεις: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ

Σαλεσιώτης, Μ., 1999. *Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις*. Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.

Σιτάρας, Θωμ. & Τζένος, Χρ., 2004. Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική εξυπηρέτηση. Τουρίστες και Ταξιδιώτες στη σύγχρονη Ελλάδα. Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.

Τερζίδης Κ.& Τζωρτζάκης Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα. 1^η Έκδοση. Εκδόσεις : Rosili.

Φαναριώτη, Π., 1996. *Ανθρώπινες σχέσεις στο Εργασιακό περιβάλλον. Εισαγωγή στην σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία*. Αθήνα . Εκδόσεις : Α. Σταμούλης.

Φίλιου, Β., 1991. *Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα. Οργάνωση και διοίκηση για αυξημένη παραγωγικότητα*. Β' Έκδοση. Αθήνα. Έκδοση : ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ

Φιλιώ, Κ. Λαζανά., 2003. *Εισαγωγή στον Επαγγελματικό Τουρισμό*. Αθήνα. Εκδόσεις : Interbooks.

Φουντουλάκης, Γιάννης., 2002. *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα. Εκδόσεις: Ελλην.

Φουντουλάκης, Γιάννης., 2000. *Εισαγωγή στην Διοίκηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα. Εκδόσεις: Έλλην.

Φραγκομίχαλος, Κώστας Ε., 2006. *Η στρατηγική της επικοινωνίας*. 3^η έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις: Γρηγόρη.

Χυτήρης, Λ., 1995. *Τουριστικά γραφεία : Ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία* . Αθήνα. Εκδόσεις : Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2001. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα. Εκδόσεις : Interbooks.

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ., 2015. Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (e-book).

Dessler, G., 2015. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.

Dr. Ντάνος Α., & Dr. Σαμάντα Ε., 2015. *Εισαγωγή στην διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.

Gerald Fuller, Ctc., 1997. *Οργάνωση & Διοίκηση ταξιδιωτικού πρακτορείου*. Αθήνα. Εκδόσεις : Έλλην.

Gillian & Bill Hollins, 1991. *Total Design Managing the design process in the service sector*. Publishing: Pitman

Jeffrey, J. Fox., 2003. *Γίνε ο καλύτερος προϊστάμενος. Οι χρυσοί κανόνες για να βρείτε και να διατηρήσετε τους ικανότερους συνεργάτες*. 1^η έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις : Κριτική.

Kotler, Philip., 2000. *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Τόμος Β΄. 9^η Εκδ. Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.

Malcolm, Peel., 1995. *Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού*. Εκδόσεις : Anubis.

Maslow, A., & Lewis, K.J., 1987. *Maslow's hierarchy of needs* Salenger Incorporated

Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov. (2002), «Μάνατζμεντ», Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Prior, J., 2000, *Εκπαίδευση & ανάπτυξη*. Αθήνα. Εκδόσεις : Έλλην

Robert, Heath., 2005. *Διαχείριση κρίσεων*. Αθήνα . Εκδόσεις : Μ. Γκιούρδας

Ηλεκτρονικές πηγές

[AA Mohamad, MC Lo](#), MLa - ceel.com , (2009). *Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα ως συντονιστής. Human resource Practice and Organizational Performance. Incentives as Moderator* [Πρόσβαση 09.11.21]

Ελληνική εταιρία ανάπτυξης και αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α), (2020). *Τουριστικός σχεδιασμός και προβολή*. https://www.eetaa.gr/tourismos/egxeiridio_touristikou_sxediasmou_kai_provolhs_11_6.pdf [πρόσβαση 09.10.2021]

Λαλούμης, Δ., 2015. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. 2^η Έκδοση. Αθήνα: (e-book). *Η παραγωγικότητα της εργασίας*. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5299> [14.02.2022]

McLeod, S. A., (2020). *Maslow's hierarchy of needs*. Simply Psychology. Διαθέσιμο στο : <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> [Πρόσβαση 05.12.21]
{<https://www.simplypsychology.org/simplypsychology.org-Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>}

Μόργκαν, Σμιθ., (2022). *Η Μεγάλη Παραίτηση του Anthony Klotz και οι τρεις τάσεις στην εργασία το '22*. <https://www.cnn.com/2022/01/14/the-great-resignation-expert-shares-the-biggest-work-trends-of-2022.html> [Πρόσβαση 14.02.22]

Νόστιμον, Ημάρ., (2016). *Ο Μάσλοου και η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών*. Διαθέσιμο στο : <https://www.nostimonimar.gr/o-masloou-ke-i-piramida-ierarchisis-ton-anthropinon-anagkon/> και Εικόνα: <https://i0.wp.com/www.mixanitouxronou.gr/wp-content/uploads/2015/10/Maslow-Pyramid.jpg?ssl=1> [Πρόσβαση 22.12.2021]

Tornos news, (2019). *Η τεχνολογία διαμορφώνει νέα εποχή στην βιομηχανία της Φιλοξενίας*. Διαθέσιμο: <https://www.tornosnews.gr/tornos/taseis/41263-pos-h-technologia-diamorfonei-th-nea-epochh-sth-viomhchania-ths-filoxenias.html> [01.02.2022]

The Editors of *Encyclopaedia Britannica* & Susan, Jamieson ., (2013). Διαθέσιμο στο : <https://www.britannica.com/biography/Rensis-Likert> & <https://www.britannica.com/topic/Likert-Scale> [Πρόσβαση 20.09.2021]

Τσιρώνης, Λ., (2016). *Αναδιοργάνωση συστημάτων, βελτίωση ποιότητας επιχειρησιακών συστημάτων*. Φιλοσοφία Deming <https://docplayer.gr/11565295-l-filosofia-toy-deming.html> [επίσκ. 20.01.2022]

World Economic Forum, (October, 2020). *The future of jobs, report 2020*. Διαθέσιμο στο: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest> [Πρόσβαση 23.12.2021]

Χυτήρης, Λ. κι Άννινος, Λ., (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Διαθέσιμο στο https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf [Πρόσβ: 02.01.2022]

Zeithaml, V. Parasuraman, A. & Berry, LL. (1985). *Problems and Strategies in Services Marketing*. Διαθέσιμο στο [Article](#) [Πρόσβαση 20-12-2021]

Εικόνα 7 : Έντυπο Ερωτηματολογίου (Μορφή Google Form)

11/23/21, 3:08 PM

Έρευνα σε απασχολούμενους στις επιχειρήσεις του κλάδου Φιλοξενίας & Τουρισμού

Έρευνα σε απασχολούμενους στις επιχειρήσεις του κλάδου Φιλοξενίας & Τουρισμού

Για ερευνητικούς σκοπούς στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής, με θέμα "Η παραγωγικότητα και τα κίνητρα αποδοτικότητας του εργατικού δυναμικού σε επιχειρήσεις της Κρήτης που ανήκουν στο κλάδο του Τουρισμού", θα θέλαμε την γνώμη σας για τα παρακάτω αλλά και για οτιδήποτε θεωρείτε ότι χρειάζεται να βελτιωθεί, προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν μια αποδοτικότερη εργασία.

Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να απευθύνεστε στην Δεσденάκη Ερασμία Ειρήνη mdt59@hmu.gr, φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος « Διοίκησης Επιχειρήσεων Φιλοξενίας και Τουρισμού » του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου (ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ).

Σημείωση: Η συμμετοχή στο ερωτηματολόγιο είναι προαιρετική, ανώνυμη και σαφώς οι πληροφορίες που σι λέγονται εμπιστευτικές, ενώ αξιοποιούνται αποκλειστικά για την εκπόνηση της εργασίας.

Η συμπλήρωσή του είναι σύντομη και δεν ξεπερνά τα 6' λεπτά.
Η βοήθειά σας για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνα είναι πολύτιμη!

Ερωτηματολόγιο

Εναλλαγή λογαριασμού



* Απαιτείται

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου *

Η διεύθυνσή σας ηλεκτρονικού ταχυδρομεί...

Ενότητα 1 : Δημογραφικά χαρακτηριστικά. Προφίλ Ερωτώμενων

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQHPrHnLu5Qth7mJb7_cnjaQhrhpGs5vFeWyl_Jk2JTP2ftg/viewform

1/10

1. Φύλο: *

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε: *

- < 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης: *

- Απόφοιτος πρωτοβάθμιας / δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (πχ ΙΕΚ ή άλλων επαγγελματικών σχολών)
- ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης / Διδακτορικό



4. Τρέχουσα επαγγελματική κατάσταση: *

- Άνεργος (πρώην εργαζόμενος/η σε επιχείρηση του κλάδου Τουρισμού)
- Εργαζόμενος/η σε ξενοδοχειακή μονάδα/επιχείρηση επισιτισμού
- Εργαζόμενος/η σε γενικό γραφείο τουρισμού/πρακτορείου
- Εργαζόμενος/η σε επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων/λεωφορείων
- Άλλο

5. Σχέση εργασίας: *

- Ορισμένου χρόνου
- Αορίστου χρόνου
- Μόνιμη
- Άλλο

6. Μεικτό (προ φόρων) ετήσιο ατομικό εισόδημα:

- Έως 6.000€
- 6.001€ - 10.000€
- 10.001€ - 20.000€
- 20.001€ - 40.000€
- Περισσότερα από 40.000€

Ενότητα 2 : Τουριστική επιχείρηση και Εργασιακό περιβάλλον

1. Θεωρείτε ότι έχετε σαφή εικόνα του στόχου και του οράματος της Τουριστικής επιχείρησης που εργάζεστε ή εργαζόσασταν; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

2. Πώς είναι το επίπεδο επικοινωνίας κι εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση; *

- Καθόλου καλό
- Λίγο καλό
- Αρκετά καλό
- Πολύ καλό
- Πάρα πολύ καλό

3. Υπάρχουν προβλήματα υγείας που συνδέονται με το είδος και γενικότερα με το περιβάλλον εργασίας σας; (πχ από υπερβολική χρήση Η/Υ, εργασιακό άγχος, μη ασφαλής χώρος εργασίας κλπ) *

- Καθόλου
- Λίγα
- Πολλά
- Πάρα πολλά

4. Έχουν οι νέες τεχνολογίες άμεση επίπτωση στη παραγωγικότητα της εργασίας σας; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

5. Οι κύριες αρμοδιότητες της θέσης σας, καλύπτονται αναλογικά με το χρονικό διάστημα που σας έχει δοθεί να τις διεκπεραιώσετε ; *

- Ναι
- Όχι
- Ποτέ, για αυτό εργάζομαι παραπάνω για να ολοκληρωθούν
- Εξαρτάται από την περίοδο/σαιζόν

6. Θα σας ενδιέφερε ο εργοδότης σας, να σας καθοδηγεί/ενθαρρύνει και να διαθέτει χρόνο για την αξιολόγηση της προόδου σας ; *

- Ναι
- Όχι



7. Πόσο συχνά γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων όλων των τμημάτων στην τουριστική επιχείρηση στην οποία εργάζεστε /εργαζόσασταν; *

- Ποτέ
- Μία ή δύο φορές το εξάμηνο
- Μία ή δύο φορές το μήνα
- Μία ή δύο φορές την εβδομάδα

8. Μια ενδεχόμενη μόνιμη ή περιστασιακή κατάργηση του σταθερού χρόνου και χώρου εργασίας σας θα σήμαινε για εσάς : *

- Ευελιξία
- Ανάπτυξη της παραγωγικότητας
- Αντικίνητρο, περαιτέρω εργασία
- Περιορισμός του σταθερού χρόνου ανάπαυσης

Ενότητα 3: Κίνητρα αποδοτικότητας

9. Έχετε /είχατε πρόσθετες παροχές ως εργαζόμενος/η από την επιχείρησή σας ; *

- Ναι
- Όχι



10. Αξιολογήστε τον βαθμό, στον οποίο η Τουριστική επιχείρηση που εργάζεστε σας παρέχει τις ακόλουθες ανταμοιβές (1:Καθόλου 2:Λίγο 3:Αρκετά 4: Πολύ 5:Πάρα πολύ) *

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
α. Ικανοποιητικός μισθός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
β. Προοπτικές εξέλιξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γ. Εξασφάλιση σταθερής εργασίας/ προϋπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δ. Υγιές περιβάλλον εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ε. Άριστο συναδελφικό κλίμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
στ. Αναγνώριση/ εκτίμηση εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
η. Έκφραση κι ανάληψη πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
θ. Εναρμόνιση εργασιακής / προσωπικής ζωής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. Ακολουθεί η επιχείρησή σας μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού, εντός ή εκτός της εταιρείας; *

- Καθόλου
- Σπάνια
- Σχετικά συχνά
- Πολύ συχνά

12. Σε ποιο τομέα θεωρείτε ως εργαζόμενος/η, ότι έχετε ανάγκη βελτίωσης; *

- Στις ξένες γλώσσες
- Στην εξοικείωση/χρήση Η/Υ
- Στη γνώση εξειδικευμένων προγραμμάτων που απαιτούνται στον τουρισμό
- Σε γνώσεις σχετικές με την εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση καταστάσεων
- Γνώσεις διοίκησης και γενικότερης τουριστικής εκπαίδευσης
- Άλλο

13. Εν μέσω της τωρινής πανδημίας κι οικονομικής κρίσης, θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας έδωσε ή μπορεί να δώσει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητάς σας ; *

- Όχι, δεν δίνει καθόλου
- Ναι,συνεχίζει να παρέχει κίνητρα
- Δίνει διάφορα κίνητρα εκτός όμως από οικονομικά, καθώς αδυνατεί
- Μετέβαλε τις παροχές που πρόσφερε σε μεγάλο βαθμό
- Άλλο

14. Αξιολογείστε, πόσο τελικά, επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες στην επιλογή της τουριστικής επιχείρησης που θα θέλατε να εργαστείτε (1:Καθόλου σημαντικό...5: Εξαιρετικά σημαντικό) *

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Εξαιρετικά σημαντικό
α. Χρηματική αμοιβή/bonus...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
β. Φήμη/συνολική εικόνα εταιρείας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γ. Εξασφάλιση προϋπηρεσίας / προοπτικές εξέλιξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δ. Υγιές περιβάλλον εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ε. Άριστο συναδελφικό κλίμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
στ. Αναγνώριση/εκτίμηση εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
η. Έκφραση και ανάληψη πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
θ. Εναρμόνιση εργασ./οικογεν./προσωπ. ζωής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14α. Παρακαλώ επισημάνετε από τα παραπάνω τον πιο σημαντικό παράγοντα που αφενός επιδρά θετικά στην επιλογή εργασίας σας σε μια επιχείρηση Τουρισμού κι αφετέρου αποτελεί κίνητρο που σας ενεργοποιεί σαν υπάλληλο για υψηλότερες αποδόσεις σε αυτήν (✓ μία επιλογή) : *

- α.
- β.
- γ.
- δ.
- ε.
- στ.
- η.
- θ.

Σας ευχαριστούμε πολύ για την υποστήριξη και τον προσωπικό χρόνο που αφιερώσατε συμμετέχοντας στην έρευνα μας. Παρακαλώ εάν επιθυμείτε, συμπληρώστε παρακάτω κάθε επιπλέον σχόλιο ή παρατήρηση που σχετίζεται με την έρευνα:

Η απάντησή σας

Σελίδα 1 από 1

Υποβολή

Εκκαθάριση φόρμας

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google. [Αναφορά κακής χρήσης - Όροι Παροχής Υπηρεσιών - Πολιτική απορρήτου](#)

Google



https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQHPrHnLu5Qth7mJb7_cnjaQhrhpGs5vFeWyl_Jk2JTP2ftg/viewform