

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων

Δημήτριος Λαλούμης



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

HEALLINK
Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΕΣΠΑ
2007-2013
ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



ΛΑΛΟΥΜΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
Αναπληρωτής Καθηγητής ΤΕΙ Αθήνας

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων

Συγγραφή

Λαλούμης Δημήτριος

Κριτικός αναγνώστης

Παναγιώτης Κασσιανίδης

Συντελεστές έκδοσης

Γλωσσική Επιμέλεια: Πάντος Παναγιώτης

Γραφιστική Επιμέλεια: Λαλούμης Δημήτριος

Τεχνική Επεξεργασία: Τσιώνης Ηλίας

ISBN: 978-960-603-008-6

Copyright © ΣΕΑΒ, 2015



Το παρόν έργο αδειοδοτείται υπό τους όρους της άδειας Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Όχι Παράγωγα Έργα 3.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο της άδειας αυτής επισκεφτείτε τον ιστότοπο <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/gr/>

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου

www.kallipos.gr

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων	15
1 Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της διοίκησης	16
1.1 Κλασική σχολή	16
1.1.1 Frederik Winstow Taylor	16
1.1.2 Henri Fayol	17
1.1.3 Max Weber	18
1.1.4 Henry Ford	19
1.1.5 Harrington Emerson	19
1.1.6 Oliver Sheldon	19
1.1.7 Harry Arthur Hopf	19
1.1.8 Charles Bedaux	20
1.1.9 Lyndall F. Urwick	20
1.2 Η νεοκλασική σχολή	20
1.2.1 Elton Mayo	20
1.2.2 Douglas McGregor	20
1.2.3 Rensis Linkert	21
1.2.4 Chris Argyris	22
1.3 Η σχολή των συστημάτων	22
1.4 Η ποσοτική σχολή	23
1.5 Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων	23
1.6 Η σχολή του περιβάλλοντος	24
1.7 Η σχολή της ενδεχομενικής διοίκησης	25
1.8 Η σχολή της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους	25
1.9 Η σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	26
2 Η διοίκηση αλλαγής	29
2.1 Μέτρα διαχείρισης αλλαγών	31
2.2 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών	32
3 Βιβλιογραφικές αναφορές	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ιδιαιτερότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων	35
1 Οι επιχειρήσεις στον 21ο αιώνα	36
2 Ο σύγχρονος ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	36
3 Το έργο του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	37

4	Στρατηγική διοίκηση	38
4.1	Η εμπλοκή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό	38
5	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων βάσει του υποδείγματος Porter	42
6	Η λειτουργία της στρατηγικής	42
7	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων βάσει εταιρικής στρατηγικής	44
7.1	Στρατηγικές συγκέντρωσης	44
7.2	Στρατηγικές διεκδίκησης	44
7.3	Στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης	45
7.4	Στρατηγικές συρρίκνωσης	45
7.5	Αναδύομενες στρατηγικές	46
8	Βιβλιογραφικές αναφορές	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

	Βασικές έννοιες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	48
1	Σκοπός της οργάνωσης	49
2	Σκοπός του εργαζομένου	49
3	Οργάνωση	50
4	Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου	51
5	Οργανωτική δομή των τμημάτων	52
6	Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου	55
7	Δομή οργάνωσης του προσωπικού τουριστικών γραφείων	56
8	Άτυπη οργάνωση	58
9	Ενότητα διοίκησης	60
10	Επιλογή οργανωτικής δομής	60
11	Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος	61
12	Η δομή σύμφωνα με τη θεωρία X και Ψ	62
13	Μηχανική και οργανική προσέγγιση της δομής	62
14	Ευθυγράμμιση οργανωτικών δομών	63
15	Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων	65
16	Ισχύς	66
17	Ευθύνη και εξουσία	67
18	Ηγεσία	68

19	Ύφος διοίκησης.....	70
20	Έλεγχος.....	70
	20.1 Το πεδίο ελέγχου.....	71
21	Ομάδα.....	72
	21.1 Πίεση της ομάδας για ομοιομορφία.....	73
	21.2 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση.....	74
	21.3 Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας.....	76
22	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

	Οργανωσιακές σχέσεις.....	79
1	Προϊστάμενος και υφιστάμενοι.....	80
2	Το έργο του προϊσταμένου.....	80
3	Το ύφος του προϊσταμένου.....	81
4	Επιρροή των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένου, του έργου και της ισχύος του προϊσταμένου στον τρόπο που ασκείται η ηγεσία.....	82
	4.1 Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων.....	83
5	Η ισχύς του προϊσταμένου.....	84
6	Άσκηση επιρροής για αλλαγή συμπεριφοράς του εργαζομένου.....	85
7	Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες.....	86
8	Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης των παραπόνων.....	87
9	Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.....	89
10	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

	Η παραγωγικότητα της εργασίας.....	90
1	Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	91
2	Τα κίνητρα.....	92
3	Ένστικτα ή ορμές.....	93
4	Συνειδητή και ασυνειδητή συμπεριφορά.....	93
	4.1 Βιογενείς ορμές.....	95
	4.2 Κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις.....	97
5	Η δύναμη της συνήθειας.....	98

6	Η αμοιβή και η τιμωρία ως υποκινητικοί παράγοντες.....	100
7	Αλληλεπίδραση εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων	101
8	Συγκρούσεις κινήτρων.....	103
9	Επιλογή δυσκολίας ανατιθέμενου έργου	105
10	Εμμονή στον στόχο	107
11	Ο ρόλος των συναισθημάτων στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	108
12	Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο	110
13	Η φύση των συναισθημάτων.....	111
14	Συναισθηματικό κλίμα στον χώρο εργασίας.....	114
15	Ο ρόλος του χιούμορ.....	119
16	Ο ρόλος των συναισθημάτων στην αποδοτικότητα των εργασιακών ομάδων	120
17	Τα συναισθήματα ως κίνητρα εργασίας.....	121
18	Η έννοια της παραγωγικότητας.....	125
19	Διοίκηση παραγωγικότητας	125
20	Παραγωγικότητα μέσω εξωτερικών συνεργατών ή Outsourcing	127
21	Υποκίνηση.....	128
22	Υποκίνηση με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες.....	128
	22.1 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow	128
	22.2 Θεωρία υποκίνησης των δύο παραγόντων του Herzberg	130
23	Η υποκίνηση σύμφωνα με τον Vroom	131
24	Η ικανοποίηση του εργαζομένου ως κίνητρο αποδοτικότητας.....	131
25	Αποτελεσματικότητα της υποκίνησης.....	133
26	Η δυναμική της σχέσης «διοίκηση - προσωπικό βάσης».....	134
27	Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων.....	136
28	Η αρνητική λειτουργία του φόβου	137
29	Αξίες.....	138
30	Ενδυνάμωση.....	139
31	Εσωτερικό μάρκετινγκ	139
32	Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις	141
33	Βιβλιογραφικές αναφορές	143

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η υπηρεσία προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	146
1 Το τμήμα προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	147
1.1 Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας προσωπικού.....	147
1.2 Οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού.....	148
1.3 Οργάνωση τμήματος προσωπικού.....	150
2 Ευθύνες του τμήματος προσωπικού.....	150
3 Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού.....	151
4 Ο διευθυντής προσωπικού.....	151
5 Πολιτική προσωπικού.....	153

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	155
1 Ο προγραμματισμός ως βασικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	156
2 Τα πέντε στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.....	157
3 Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και η πρόβλεψη αναγκών.....	157
4 Πρόβλεψη της κάλυψης από «μέσα».....	158
5 Πρόβλεψη της κάλυψης από «έξω».....	158
6 Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.....	159
7 Σχεδιασμός του προγράμματος.....	160
8 Περιγραφή καθηκόντων θέσης.....	163
8.1 Οδηγίες για τη συμπλήρωση του έντυπου «Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης».....	163
9 Προδιαγραφές θέσης εργασίας.....	165
9.1 Το έντυπο «Προδιαγραφές θέσης εργασίας».....	166

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Αξιολόγηση έργου προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων.....	169
1 Η αξιολόγηση ως διαδικασία.....	170
2 Σκοπός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.....	170
3 Σφάλματα αξιολόγησης.....	172
4 Οφέλη εργαζομένων από την αξιολόγηση απόδοσής τους.....	173
5 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	173
6 Ποιος θα πρέπει να αξιολογεί.....	175

7	Επαναληπτική αξιολόγηση απόδοσης	176
---	--	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

	Η σημασία της εργασίας στην ποιότητα ζωής	177
1	Η εργασία ως αντίποδας του ελεύθερου χρόνου	178
2	Η σημασία της προσαρμογής στον χώρο εργασίας	178
3	Η δυναμική της μη συνειδητής συμπεριφοράς	178
4	Η θεσμοποίηση στην εργασία	179
5	Η αγορά εργασίας: Καθεστώς και τάσεις στη ζήτηση εργασίας	180
6	Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων	182
7	Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο	183
	7.1 Εξάρτηση της παραγωγής	183
	7.2 Υποκειμενικότητα των προτύπων	183
	7.3 Κινητικότητα	184
	7.4 Συνεχείς διακυμάνσεις στη βραχυπρόθεσμη ζήτηση	184
	7.5 Ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής εργασίας	184
8	Αγορές εργασίας	185
	8.1 Εσωτερική αγορά εργασίας	187
	8.2 Οι διάφορες αγορές εργασίας στον τουριστικό κλάδο	188
9	Ικανότητες των εργαζομένων	189
10	Τμηματοποίηση αγοράς	189
11	Το εργατικό κόστος της υπερωρίας	190
12	Ανανέωση εργατικού δυναμικού	190
13	Οι διευθυντές	191
14	Σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων	192
15	Ανεπίσημες σχέσεις διευθυντή και εργαζομένων	193
16	Η επικοινωνία διευθυντή και εργαζομένων	194
17	Βιβλιογραφικές αναφορές	195

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

	Στελέχωση	196
1	Πηγές ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού	197
2	Στρατολόγηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων	197

2.1	Στρατολόγηση εποχικού προσωπικού.....	199
3	Το ιδανικό άτομο	199
4	Αξιολόγηση προγράμματος ανεύρεσης προσωπικού	199
5	Μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων.....	200
6	Αίτηση πρόσληψης	200
6.1	Προετοιμασία.....	201
6.2	Τελικός κατάλογος.....	201
6.3	Συνέντευξη.....	202
6.4	Χώρος της συνέντευξης.....	203
6.5	Τεχνική συνέντευξης επιλογής προσωπικού.....	203
6.6	Τεστ ή δοκιμασίες.....	206
7	Το σχέδιο των επτά σημείων (The seven points plan).....	207
7.1	Σκοπός.....	207
7.2	Τα επτά σημεία	207
8	Εγκατάσταση νεοπροσληφθέντων	210
9	Πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων	210
9.1	Πλεονεκτήματα ενός προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων	210
9.2	Εφαρμογή του προγράμματος.....	211
10	Υπόδειγμα ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντος.....	213
11	Βιβλιογραφικές αναφορές	217

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

	Εκπαίδευση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	218
1	Η έννοια της επαγγελματικής εκπαίδευσης.....	219
1.1	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες	219
1.2	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στα τουριστικά γραφεία.....	220
1.3	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης προσωπικού εστιατορίων	220
2	Προσόντα εκπαιδευτών	220
3	Προγράμματα εκπαίδευσης	221
4	Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	222
5	Εκπαιδευτική διαδικασία	222
6	Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας	223
7	Η εκπαίδευση στα εστιατόρια.....	224

8	Η εκπαίδευση στα τουριστικά γραφεία	225
9	Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας	225

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

	Η δυναμική της ιεραρχίας.....	227
1	Προαγωγή	228
2	Προγράμματα ανάπτυξης στελεχών	229
3	Προβλήματα που προκαλούνται από προαγωγές	231
4	Μεταθέσεις	232
5	Διακοπή εργασίας	232
6	Υποβιβασμός	232
7	Αποχωρήσεις εργαζομένων	233
7.1	Τομείς οι οποίοι πρέπει να καλύπτονται από μια συνέντευξη παραίτησης	234
7.2	Συνέντευξη παραίτησης - ερωτήσεις κλειδιά.....	235
7.3	Γενικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τη μελέτη όλων των συνεντεύξεων παραιτήσεων στο τέλος του χρόνου	237
7.4	Πιθανές προτάσεις που είναι δυνατό να υποβληθούν στη διεύθυνση της εταιρείας	238
8	Απόλυση	239

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

	Αξιολόγηση θέσεων εργασίας στον τουριστικό κλάδο	240
1	Καθορισμός της αξίας θέσης	241
2	Συστήματα αξιολόγησης.....	242
2.1	Κατάταξη θέσεων.....	242
2.2	Ταξινόμηση θέσεων σε ομάδες.....	242
2.3	Στάθμιση συντελεστών	243
3	Καθορισμός αξίας των βασικών χαρακτηριστικών της θέσης	244
4	Σύνδεση αποδοτικότητας εργασίας και αμοιβής υπό την ευρεία έννοια.....	245
5	Συστήματα αμοιβών στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	249
6	Οι μεταβολές των μισθών	250
7	Κριτήρια καθορισμού των αμοιβών	250
8	Σχέδια μεριδίων στα κέρδη	250
9	Άλλα ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές.....	251

10	Είδη πρόσθετων παροχών	252
10.1	Αρχές προγραμμάτων πρόσθετων παροχών	253
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	254

Πίνακας συντομεύσεων

ΔΑΠ	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΑΣ	Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΠΑΔ	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Πίνακας ορολογίας

Classification by grade	Κατάταξη κατά κατηγορίες ομάδων εργασιών
Factor	Συντελεστής
Factor comparison	Στάθμιση συντελεστών
Feedback	Αναπληροφόρηση
Job description	Περιγραφή καθηκόντων θέσης
Job evaluation	Αξιολόγηση θέσης εργασίας
Lack of skills	Έλλειψη εξειδίκευσης
Management by objectives	Διοίκηση διά στόχων
Manpower planning	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
Outsourcing	Ανάθεση εργασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες
Point Estimation	Καθορισμός αξίας των βασικών χαρακτηριστικών της θέσης
Ranking	Κατάταξη θέσεων
Standards	Κριτήρια
The seven points plan	Το σχέδιο των επτά σημείων

Πρόλογος

Ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο από πλευράς επιχειρηματικότητας όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σήμερα υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός, τόσο ανάμεσα στις διάφορες ομοειδείς τουριστικές επιχειρήσεις όσο και μεταξύ διαφόρων τουριστικών περιοχών.

Με βάση το σκεπτικό ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο κάθε τουριστικής επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν, η επιστημονική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για την επιβίωσή τους μέσα σε μια αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται.

Η διοίκηση είναι ένα πρόσφατα επιστημονικοποιημένο θέμα, που έχει ηλικία μόλις ενός αιώνα. Η σημασία της διοίκησης του προσωπικού είναι τεράστια, διότι έχει απεριόριστες πολιτικές προεκτάσεις, εμπλέκει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων, για το ύψος του ΑΕΠ και ασχολείται με θέματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία. Πέρα από την ιστορική προσέγγιση του θέματος και την ανάλυση των βασικών εννοιών που αφορούν τη διοίκηση, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις και εξετάζεται ο ρόλος που μπορούν να παίξουν αυτές στο κατά περίπτωση διοικητικό έργο.

Το παρόν βιβλίο αποβλέπει στο να εξυπηρετήσει τη μελέτη της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων των τουριστικών επιχειρήσεων με βάση τις σύγχρονες αντιλήψεις, ώστε να συμβάλει στην πρόοδο και οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και να βοηθήσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του διαρκώς αυξανόμενου ταξιδιωτικού κοινού και των πολλαπλών τουριστικών απαιτήσεων.

Ελπίζοντας ότι το βιβλίο αυτό θα αποτελέσει ένα ακόμη βοήθημα στο μεγάλης σημασίας για τη χώρα μας έργο της τουριστικής παιδείας, το αφιερώνουμε στους σπουδαστές των τουριστικών σχολών, στους έλληνες επιχειρηματίες του τουριστικού κλάδου και σε κάθε φιλομαθή αναγνώστη.

Εισαγωγή

Ορισμένα έργα, όπως το να γεμίσει ένα μπουκάλι με νερό, πραγματοποιούνται εύκολα από έναν μόνο άνθρωπο. Άλλα, όπως η λειτουργία ενός ξενοδοχείου, απαιτούν τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για την πραγματοποίησή τους.

Για την ανθρώπινη συνεργασία με στόχο την πραγματοποίηση ενός έργου υπάρχουν τρία αξιώματα:

1. Το προς πραγματοποίηση έργο πρέπει να είναι ξεκάθαρα γνωστό στους συνεργαζόμενους ανθρώπους, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν συντρέχουν λόγοι συνεργασίας.
2. Η συνεργασία πρέπει να εξυπηρετεί την παραγωγή του συγκεκριμένου έργου.
3. Όλοι οι συνεργαζόμενοι πρέπει να προσδοκούν όφελος από τη συνεργασία. Το όφελος μπορεί να έχει δύο μορφές:
 - (α) Θετική, δηλαδή βελτίωση της κατάστασης του συνεργαζομένου.
 - (β) Μη αρνητική, δηλαδή αποφυγή κάποιας ζημίας του συνεργαζομένου.

Στον κόσμο των τουριστικών επιχειρήσεων η συνεργασία παίρνει τρεις μορφές:

- Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών.
- Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων.
- Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

Επιχειρηματίας είναι ο άνθρωπος ο οποίος συντονίζει τους παραγωγικούς συντελεστές (φύση, εργασία, κεφάλαιο) μιας οικονομικής μονάδας, αναλαμβάνει τους κινδύνους και αποσκοπεί στο κέρδος που μπορεί να προέλθει απ' αυτό το επιχείρημά του.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν μόνο τον ένα από τους παραγωγικούς συντελεστές και είναι οι άνθρωποι οι οποίοι προσφέρουν με αμοιβή εργασία, δηλαδή ανθρώπινη προσπάθεια.

Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε αυτή. Στην περίπτωση της τουριστικής επιχείρησης η παραπάνω διαπίστωση παίρνει πολλαπλασιαστικές διαστάσεις.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις ανήκουν στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες. Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι στον τουρισμό έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η συμπεριφορά τους επηρεάζει σημαντικά το τουριστικό προϊόν. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά του τραπεζοκόμου παίζει σημαντικότατο ρόλο για την ικανοποίηση του εστιατοριακού πελάτη, ενώ η συμπεριφορά του εργάτη αυτοκινήτων δεν απασχολεί καθόλου τον πελάτη μιας αυτοκινητοβιομηχανίας.

Η επιστήμη της διοίκησης έχει σκοπό να ορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

ΣΥΝΟΨΗ: Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε αυτή. Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα το θέμα της διοίκησης των επιχειρήσεων και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αποτέλεσε αντικείμενο επιστημονικής ανάλυσης και διαμορφώθηκε ένα ευρύ πλέγμα θεωρητικών απόψεων, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε σχολές. Κάθε σχολή προσέγγιζε από τη δική της οπτική γωνία τη διοικητική επιστήμη. Στο κεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μια ανασκόπηση των κυριότερων σχολών και των θεωρητικών τους θέσεων.

1 Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της διοίκησης

Η ιστορική ανασκόπηση που αφορά την εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης μάς φέρνει σε επαφή με βασικές έννοιες, σημαντικούς προβληματισμούς και αποδεικνύει την αναγκαιότητα της επιστημονικοποίησης της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

1.1 Κλασική σχολή

Η κλασική σχολή είναι αυτή που έθεσε τα θεμέλια της επιστήμης της διοίκησης. Σκοπός των θεωρητικών της ήταν να μπει τάξη στη χαώδη κατάσταση με την οποία λειτουργούσαν τα εργοστάσια της εποχής της Βιομηχανικής Επανάστασης, ώστε να γίνουν ανθρώπινες οι απαράδεκτες συνθήκες εργασίας της εποχής και ταυτόχρονα να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας, δηλαδή να κερδίσουν οι εργοδότες.

1.1.1 Frederik Winstow Taylor

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, ο **Frederik Winstow Taylor** (1856-1915) ήταν μηχανικός. Παρατήρησε ότι οι εργάτες των εργοστασίων μεταλλοβιομηχανιών όπου εργαζόταν δεν είχαν ούτε τη διάθεση ούτε τις δυνατότητες να αποδώσουν ικανοποιητικά, ενώ, από την άλλη πλευρά, η εργοδοσία επέμενε να αγνοεί τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και την ανεπάρκεια της εργατικής αμοιβής.

Στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει θεωρητικά τα παραπάνω φαινόμενα και πεπεισμένος ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί ταυτόχρονα η εργοδοτική και η εργατική θέση, ο Taylor (1911) πρότεινε:

(α) Να γίνεται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποκλείονται οι περιττές κινήσεις, να εξασφαλίζονται οι πιο κατάλληλες και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μηχανήματα και εργαλεία.

β) Να καθοριστούν πρότυπα εργασίας, μετά από μελέτη και χρονομέτρηση των αναγκαίων κινήσεων για την εκτέλεση ενός έργου.

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

Στόχος του Taylor ήταν να εντοπιστούν τα πιθανά ασθενή στοιχεία της παραγωγής και να οργανωθεί η θεραπεία τους. Πίστευε ότι με τον τεχνικό ορθολογισμό ήταν δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα και έτσι να βελτιωθεί το επιχειρηματικό κέρδος αλλά και οι αποδοχές του εργατικού δυναμικού. Ο Taylor είχε την πεποίθηση ότι με την εφαρμογή των αρχών του θα σταματήσουν οι συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και η απόδοση στην εργασία θα αναγνωριστεί και θα αμειφθεί ανάλογα.

Μπορεί οι απόψεις του Taylor να ήταν ρομαντικές για την εποχή του, το έργο του όμως είχε τεράστια σημασία για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και για την παγκόσμια κοινωνική ισορροπία γενικότερα.

Πέρα από τη φιλοσοφική προσέγγιση της διοίκησης, ο Taylor ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη λογιστική, τη λογιστική του κόστους, τη λογιστική αποθεμάτων, την οργάνωση των αποθεμάτων, την προτυποποίηση της παραγωγής, την ανάλυση αγορών και πωλήσεων και γενικά με όλα τα θέματα που μπορούν να αφορούν την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Ασχολήθηκε επίσης ιδιαίτερα με τη χρονομέτρηση της εργασίας. Ο Gilbreth, στενός συνεργάτης του, προσπάθησε με ειδικά σχεδιαγράμματα, στα οποία παρουσίαζε με σύμβολα τις κινήσεις των εργατών, να προσεγγίσει τον μοναδικό άριστο τρόπο για να γίνεται κάθε εργασία.

1.1.2 Henri Fayol

Ο Γάλλος μηχανολόγος **Henri Fayol** (1841-1926) έδειξε κυρίως ενδιαφέρον για την οργάνωση των ανώτερων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας. Ο Fayol εντόπισε την ομοιότητα μεταξύ των διοικητικών αρχών, είτε αυτές αφορούν την επιχειρηματική δράση είτε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση (οικογένεια, σχολείο κ.λπ.).

Ο Fayol (1952) πρώτος καθόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης, ως εξής:

- οικονομική λειτουργία: αναζήτηση και διαχείριση των κεφαλαίων,
- εμπορική λειτουργία: αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές,
- τεχνική λειτουργία: παραγωγή, βιομηχανοποίηση,
- λειτουργία ασφαλείας: προφύλαξη ατόμων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη αγαθών,
- λογιστική λειτουργία: απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος, στατιστική,
- διοικητική λειτουργία: πρόβλεψη και οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Ο Fayol καθόρισε, επίσης, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι και σήμερα επίκαιρες, τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης:

- πρόβλεψη,
- οργάνωση,
- διεύθυνση,
- συντονισμός,
- έλεγχος,

Πρόβλεψη κατά τον Fayol είναι η έρευνα του μέλλοντος και η λήψη των απαραίτητων μέτρων σε σχέση με τις πληροφορίες που προκύπτουν. Το αποδοτικότερο μέσο επιχειρηματικής οργάνωσης σε σχέση με το μέλλον είναι το πρόγραμμα δράσης.

Οργάνωση κατά τον Fayol είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες και προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Η οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα κατά τον Fayol ορίζεται ως:

- σύσταση ιεραρχίας,
- καθορισμός αρμοδιοτήτων,
- προσδιορισμός καθηκόντων,
- διάκριση των διαιρέσεων της εργασίας.

Η διεύθυνση οφείλει, κατά τον Fayol, να αξιοποιήσει τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, να οδηγήσει τις ενέργειες του προσωπικού και να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης.

Διεύθυνση προσωπικού είναι η τέχνη να χειριζόμαστε ανθρώπους και να τους πείθουμε να εκτελούν τις εντολές γρήγορα, με ενδιαφέρον και φρόνηση. Αυτό προϋποθέτει:

- Να γνωρίζει ο διευθυντής τι ζητά.
- Να γνωρίζει ο διευθυντής το προσωπικό του.
- Ο διευθυντής να έχει λίγους (το πολύ έξι) υφισταμένους, ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους.
- Οι υφιστάμενοι να είναι ικανοί.
- Ο διευθυντής να γνωρίζει τα συμβαίνοντα και να τα αξιολογεί αμερόληπτα.
- Ο διευθυντής να δίνει το καλό παράδειγμα.
- Ο διευθυντής να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις.
- Ο διευθυντής με τους κυριότερους συνεργάτες του να οργανώνει το πρόγραμμα δράσης, να συγκεντρώνει ιδέες και να βεβαιώνεται για την πορεία της επιχείρησης.

Ο συντονισμός, κατά τον Fayol, έχει σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις με το γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο Fayol είχε εντοπίσει την εγωιστική τάση του κάθε τμήματος της επιχείρησης να κλείνεται στον εαυτό του, να υπερεκτιμά την αξία του και να θεωρεί την αποστολή του ως μοναδικό σκοπό, παραγνωρίζοντας το γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο συντονισμός έχει σκοπό να βάλει σε τάξη τις πράξεις της επιχείρησης, ώστε να λειτουργεί αποδοτικά.

Ο έλεγχος, κατά τον Fayol, είναι η διαδικασία με την οποία εξακριβώνεται εάν οι εντολές εκτελέστηκαν και το πρόγραμμα ακολουθείται. Ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας και αφορά πρόσωπα, πράγματα και πράξεις.

1.1.3 Max Weber

Ο Max Weber (1864-1920) ήταν γερμανός νομικός και ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τύπους εξουσίας (Weber 1947).

Παραδοσιακή εξουσία: Η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται ως ιερή, αιώνια, απρόσβλητη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.

Χαρισματική εξουσία: Η μορφή αυτή της εξουσίας αφορά ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα και τους οποίους οι ομάδες ακολουθούν πεπεισμένες ότι οι πράξεις του ηγέτη ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.

Γραφειοκρατική εξουσία: Σ' αυτή την περίπτωση δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο-ηγέτη, αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Αυτός ο τύπος εξουσίας μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα. Ο Weber μίλησε για πυραμιδική ιεραρχία και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Ο Weber είχε την εντύπωση ότι η γραφειοκρατική οργάνωση οδηγεί σε ορθολογισμό και αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Εκ των υστέρων όμως αποδείχτηκε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση έχει πλήθος μειονεκτημάτων.

1.1.4 Henry Ford

Ο Henry Ford (1863-1947) ήταν γνωστός αμερικανός βιομήχανος και «ο πρώτος επαγγελματίας οργανωτής» σε παγκόσμια κλίμακα. Είναι ο εμπνευστής του συστήματος «αλυσίδας παραγωγής» ή «συνεχούς ροής», σύμφωνα με το οποίο ένα αντικείμενο μεταφερόμενο με κυλιόμενες ταινίες, κεκλιμένα επίπεδα κ.λπ. περνά από θέση σε θέση εργασίας χωρίς διακοπή. Εφάρμοσε την εβδομάδα εργασίας των πέντε ημερών, διότι πίστευε ότι ο εργάτης είναι συνεργάτης, πρέπει να αμείβεται καλά και να μην εργάζεται εξοντωτικά.

1.1.5 Harrington Emerson

Ο Harrington Emerson (1835-1931) ήταν από τους πρώτους που συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα. Η προσπάθειά του συμπλήρωσε τα οργανωτικά συστήματα των τριών μεγάλων της αμερικανικής σχολής Taylor, Gantt και Gilbreth.

1.1.6 Oliver Sheldon

Ο Oliver Sheldon (1894-1951) ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων και ασχολήθηκε με τη φιλοσοφία της διοίκησης. Είδε την επιχείρηση ως σύνολο και όχι ως απόδοση των τελευταίων κλιμακίων. Αν και το έργο του δεν είχε την ακτινοβολία και την ευρύτητα του Fayol, πολλοί το παρομοιάζουν μ' αυτό.

1.1.7 Harry Arthur Hopf

Ο Harry Arthur Hopf (1882-1949) ήταν ο θεμελιωτής της θεωρίας της «αριστοποίησης», ή «οπτιμολογίας». Βασίζεται στην άποψη ότι η οργάνωση είναι η επιστήμη του άριστου, του optimum.

1.1.8 Charles Bedaux

Ο Charles Bedaux (1888-1944) επινόησε και εφάρμοσε το 1916 το δικό του οργανωτικό σύστημα αξιολόγησης και αμοιβής της εργασίας. Το σύστημα Bedaux αναλύει την εργασία σε μονάδες (ανθρωπόλεπτα) και ορίζει την πρότυπη παραγωγή, η οποία αντιστοιχεί ανά ώρα στο έργο που παράγει ο εργαζόμενος σε 60 ανθρωπόλεπτα. Στη συνέχεια ορίζεται η τυπική αμοιβή ανά 60 ανθρωπόλεπτα. Ο εργαζόμενος αμείβεται ανά ώρα ανάλογα με τη θετική ή αρνητική απόκλιση από την τυπική παραγωγή.

1.1.9 Lyndall F. Urwick

Ο Lyndall F. Urwick (1893-1959), στρατιωτικός και στη συνέχεια σύμβουλος σε θέματα οργάνωσης, πρότεινε η εξουσία να ορίζεται γραπτά και επέμενε ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι είναι προσωπικά υπόλογοι για τις πράξεις των υφισταμένων τους. Ο Urwick επίσης υποστήριξε ότι οι άνθρωποι που δεν εξουσιοδοτούν είναι επαγγελματικά καταδικασμένοι.

1.2 Η νεοκλασική σχολή

Η κλασική σχολή εστίασε στα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η οργάνωση της επιχείρησης. Απέναντι στους θεωρητικούς της τάχθηκε μια ομάδα νεότερων θεωρητικών, οι οποίοι υποστήριζαν ότι πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Για τον σκοπό αυτό οι θεωρητικοί της νεοκλασικής σχολής χρησιμοποίησαν την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τις πολιτικές επιστήμες κ.λπ.

1.2.1 Elton Mayo

Αντίθετα με τον Taylor, ο Elton Mayo (1880-1949) υποστήριξε ότι η αμοιβή δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που οδηγεί τους εργαζομένους σε εξαρτημένη απασχόληση. Μετά από πενταετή παρατήρηση των εργασιακών συνθηκών του εργοστασίου της Western Electric στο Σικάγο, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι περισσότερο συμπεριφέρονται σαν μέλη οργανωμένων ομάδων, παρά σαν όχλος ή σαν άτομα. Ο Mayo πίστευε ότι η κύρια πηγή συγκρούσεων στον χώρο του εργοστασίου ήταν η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Κατά τον Mayo κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στον χώρο της εργασίας.

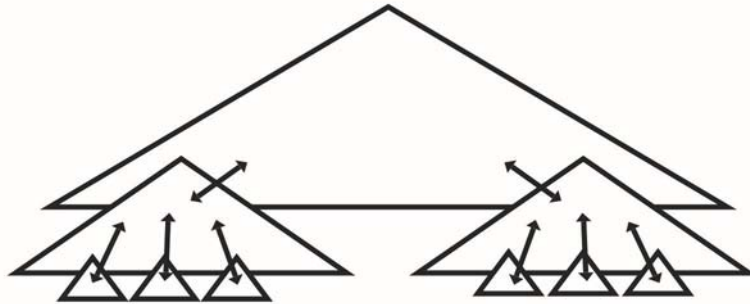
1.2.2 Douglas McGregor

Ο Douglas McGregor (1906-1964) ήταν καθηγητής της επιστήμης της διοίκησης στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης και εμπνευστής της θεωρίας X και Ψ.

Η θεωρία X υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως τεμπέληδες, ανεύθυνοι, εγωιστές και αδιάφοροι, τότε συμπεριφέρονται και σαν τέτοιοι. Στην περίπτωση αυτή ο έλεγχος και η καθοδήγηση είναι οι μόνες κατάλληλες μέθοδοι για τη διοίκηση.

Η θεωρία Ψ αντίθετα υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως υπεύθυνοι, άνθρωποι που νοιώθουν ευχαρίστηση να εργάζονται και να συνεργάζονται, τότε αναδύονται αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο Mc Gregor ήταν κυρίως θεωρητικός. Πολλοί εναντιώθηκαν στις απόψεις του και προσπάθησαν με μετρήσεις και πειράματα να τις απορρίψουν, άλλοι όμως απέδειξαν ότι πολλά από τα συμπεράσματα της θεωρίας X και Ψ ήταν βάσιμα.



Σχήμα 1.1 Οι σύνδεσμοι του Likert.

1.2.3 Rensis Linkert

Ο Rensis Linkert (1903-1981) υποστήριξε ότι κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος, το δικό του στυλ. Όμως προσδιόρισε τελικά τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης (Likert 1961):

- το εκμεταλλευτικό αυταρχικό,
- το καλοσυνάτο αυταρχικό,
- το συμβουλευτικό και
- το ομαδικής συμμετοχής.

Το ιδεώδες όμως σύστημα διοίκησης κατά τον Linkert (1967) είναι αυτό που ο κάθε εργαζόμενος συμμετέχει σε δύο ομάδες εργασίας. Στην ομάδα των υφισταμένων του και στην ομάδα του ανωτέρου του. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των βαθμίδων ιεραρχίας και διευκολύνεται η, κατά τον Linkert, «διανομή προβλημάτων».

1.2.4 Chris Argyris

Ο Chris Argyris (1923-2013) ήταν ελληνικής καταγωγής κοινωνιολόγος, καθηγητής διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Yale.

Ο Argyris (1957) εντόπισε μια σειρά συγκρούσεων ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τις ανάγκες για εργασία. Παρατήρησε ότι η εξειδίκευση στην εργασία περιορίζει τη δράση των εργαζομένων σ' ένα στενό πεδίο. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν, έτσι, την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους, χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία και την αντιμετωπίζουν με απάθεια.

Ένα άλλο πρόβλημα που εντόπισε ήταν η πίεση που ασκούσε η αλυσίδα εντολών της ηγεσίας της επιχείρησης. Ο όγκος αυτών των εντολών έκανε τους εργαζομένους παθητικούς, εμποδίζοντας την ψυχική τους ωρίμανση.

Ο Argyris πρότεινε να μειωθεί η εξειδίκευση με «διεύρυνση της εργασίας» και οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

1.3 Η σχολή των συστημάτων

Η τουριστική επιχείρηση, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, μπορεί να εξεταστεί ως **σύστημα, δηλαδή ως ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων που αποτελούν μια ολότητα**¹.

Η τουριστική επιχείρηση ως σύστημα αποτελείται από τα τμήματα υποστήριξης και εκμετάλλευσης, τα οποία αποτελούν υποσυστήματα της τουριστικής επιχείρησης. Κάθε υποσύστημα αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα μέρη, που αποτελούν με τη σειρά τους υποσυστήματα του τμήματος. Έτσι, το τμήμα του μαγειρείου αποτελείται από τα υποσυστήματα του εξοπλισμού, του προσωπικού, των πρώτων υλών κ.λπ.

Η τουριστική επιχείρηση όμως αποτελεί με τη σειρά της υποσύστημα του συνόλου των τουριστικών επιχειρήσεων της ευρύτερης περιοχής, όπως το μπαρ του ξενοδοχείου αποτελεί υποσύστημα των μπαρ της περιοχής και το εστιατόριο αποτελεί υποσύστημα των περίξ εστιατορίων.

Η επιστήμη των συστημάτων προσφέρει μια συγκεκριμένη αντιληπτική πλευρά με την οποία μπορεί η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων να εντοπίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση και την πορεία μιας επιχείρησης. Η θεωρία των συστημάτων μπορεί να αναλύσει σε βάθος τις κοινωνικές καταστάσεις και γι' αυτό ονομάστηκε επιστήμη της κυβερνητικής.

Η θεωρία των συστημάτων χρησιμοποιεί αρχές από τις φυσικές επιστήμες, με βάση το σκεπτικό ότι οι αρχές λειτουργίας της φύσης συναντώνται και στο κόσμο των επιχειρήσεων. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία της **εντροπίας**², πρέπει να παράγεται ενέργεια σε κάθε σύστημα για να μπορεί αυτό να επιζήσει. Τα τεμπέλικα συστήματα είναι καταδικασμένα στην υποβάθμιση και τον θάνατο.

¹ Ο N. Wiener, το 1949, ονόμασε τη συστημική επιστήμη «κυβερνητική», θεωρώντας ότι είναι η πλέον κατάλληλη για να στηρίζει τη δημόσια διοίκηση σε όλα τα επίπεδα.

² Η εντροπία είναι θερμοδυναμικό μέγεθος που μετράει τον βαθμό αταξίας σε ένα σύστημα. Σύμφωνα με τους θερμοδυναμικούς νόμους η παραγωγή έργου ακόμη και για τη διατήρηση ενός συστήματος σε στάσιμη κατάσταση απαιτεί την κατανάλωση ενέργειας.

1.4 Η ποσοτική σχολή

Η ποσοτική σχολή έδωσε έμφαση στην ανάλυση των καταστάσεων και τη λήψη αποφάσεων με χρήση των μαθηματικών. Οι μέθοδοι της σχολής αυτής έχουν στην εποχή μας εκτεταμένη εφαρμογή, με την υποστήριξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

1.5 Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων

Η σχολή των αποφάσεων εστίασε στο σκεπτικό ότι η κατάσταση της επιχείρησης σήμερα εξαρτάται από τις αποφάσεις που πήρε στο παρελθόν. Κατά συνέπεια οι αποφάσεις των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνονται με επιστημονικές μεθόδους.

Η σωστή απόφαση συνδέεται με την επιλογή της καλύτερης από διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Λύση όμως ζητείται μόνο στην περίπτωση που υπάρχει πρόβλημα. Άρα για να τεθεί θέμα απόφασης, πρέπει προηγουμένως να τεθεί θέμα προβλήματος. Πολλά προβλήματα όμως στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν γίνονται αντιληπτά. Το αίτιμα για τη λήψη κάποιας απόφασης τίθεται μόνο στην περίπτωση που φτάσει στη διοίκηση η πληροφορία που αφορά το πρόβλημα. Κατά συνέπεια η απόφαση είναι διαδικασία που ακολουθεί κάποια πληροφορία.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων πολλές αποφάσεις λαμβάνονται καθημερινά για τα ίδια θέματα. Ο υπάλληλος υποδοχής σε ένα ξενοδοχείο πρέπει να αποφασίσει αν θα επιτρέψει σε αναχωρούντες πελάτες να παραμείνουν μία ώρα μετά τις 12 (check out time), ο μπάρμαν αν θα πλύνει εκείνη τη στιγμή τα ποτήρια του ή αργότερα, ο γενικός διευθυντής αν είναι κατάλληλη η στιγμή για επιθεώρηση του ξενοδοχείου κ.λπ. Αυτές ονομάζονται τυπικές αποφάσεις.

Ορισμένες αποφάσεις όμως –συνά μεγάλης σημασίας– δεν αποτελούν καθημερινότητα. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής προβληματίζεται για το αν θα απολύσει ή όχι ένα στέλεχος, ο ξενοδόχος προβληματίζεται αν θα επεκτείνει κατά 50 δωμάτια το ξενοδοχείο του κ.λπ. Αυτές οι αποφάσεις είναι σημαντικές και είναι δύσκολο να εκτιμηθούν οι μελλοντικές τους επιπτώσεις, διότι δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν όλες οι πιθανές λύσεις απέναντι στο πρόβλημα. Επίσης υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό των κριτηρίων αξιολόγησης των μελλοντικών επιπτώσεων από την επιλογή της κάθε λύσης χωριστά, έτσι που οι πιθανές λύσεις να γίνουν συγκρίσιμες. Η επιλογή της πλέον συμφέρουσας λύσης πρέπει να ικανοποιεί τις παρακάτω παραμέτρους (Λαλούμης & Ρούπας 1998):

- Να είναι εφικτή, δηλαδή πραγματοποιήσιμη, σε λογικό χρονικό διάστημα.
- Να έχει χαμηλό κόστος, συγκριτικά με τις άλλες λύσεις.
- Να δίνει βραχυπρόθεσμα περισσότερο όφελος από τις άλλες λύσεις.
- Να δίνει μακροπρόθεσμα περισσότερο όφελος από τις άλλες λύσεις.
- Να παρουσιάζει τον μικρότερο βαθμό κινδύνου σε σχέση με τις άλλες λύσεις.

Οι θεωρίες των αποφάσεων ομαδοποιούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες (Ζευγαρίδης 1983):

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στα μαθηματικά και τη στατιστική (Jones 1964), οι οποίες εκτιμούν ποσοτικά τους παράγοντες που αφορούν το αποτέλεσμα των πιθανών λύσεων και τους συγκρίνουν χρησιμοποιώντας μαθηματικές συναρτήσεις ή στατιστικές μεθόδους.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στην ψυχολογία (Argyris 1971), οι οποίες ερευνούν κυρίως τις ψυχολογικές παραμέτρους του προβλήματος, τη συμπεριφορά των ανθρώπων που αποφασίζουν και τον ρόλο που παίζει το ψυχολογικό κλίμα της οργάνωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στη δημιουργική σκέψη, η οποία μπορεί να μεθοδευτεί με συναντήσεις αρμοδίων οργάνων, όπου ο κάθε ένας συνεισφέρει με τη γνώμη του στην προσπάθεια εντοπισμού των πιθανών εναλλακτικών λύσεων και στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας καθεμιάς.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στις εμπειρικές τεχνικές προσέγγισης, οι οποίες ασχολούνται με την πρακτική μεθόδευση των βημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε μια απόφαση.

Στις θεωρίες με προσανατολισμό στις κυβερνητικές τεχνικές (Λαλούμης & Ρούπας 1997). Κατά τη φιλοσοφία της κυβερνητικής, η επιλογή της συμφέρουσας απόφασης προαπαιτεί επαρκή πληροφόρηση, με άλλα λόγια επαρκή τροφοδότηση. Όλες οι αποφάσεις απαιτούν πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή κατάσταση. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μια πληροφορία απαραίτητη στην εισαγωγή των πληροφοριών που οδηγούν σε μια απόφαση η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα, μια απόφαση αποτελεί υποσύστημα των εν συνεχεία συστημάτων, διότι η απόφαση αποδοχής μιας ομαδικής κράτησης σε ένα ξενοδοχείο, θα επηρεάσει το υπερσύστημα του τμήματος κρατήσεων, δηλαδή το τμήμα υποδοχής και δωματίων και ολόκληρο το ξενοδοχείο, δηλαδή το μαγειρείο, το μπαρ, το εστιατόριο, το τμήμα συντήρησης κ.λπ., αλλά και την κίνηση στα καταστήματα της περιοχής κ.ο.κ. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι κάθε απόφαση αποτελεί υποσύστημα ενός συστήματος, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος κ.ο.κ.

1.6 Η σχολή του περιβάλλοντος

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στις αλλαγές του περιβάλλοντος, όχι μόνο του φυσικού, αλλά και του οικονομικού, του πολιτικού, του τεχνικού, του κοινωνικού και του πολιτιστικού. Οι κυριότερες θεωρίες σχετικά με το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω:

Η οικολογική θεωρία του περιβάλλοντος δίνει έμφαση στους κινδύνους που υπάρχουν από την ανθρώπινη επίθεση στη φύση. Η ανάγκη για δημιουργία μιας εκτεταμένης τουριστικής υποδομής και η ταυτόχρονη παρουσία δυσανάλογα μεγάλου αριθμού τουριστών για την τοπική υποδομή, οδήγησε σε επιπλέον υποβάθμιση του περιβάλλοντος των τουριστικών περιοχών. Ταυτόχρονα παρατηρήθηκε ταχεία και απρογραμματίστη οικοδόμηση, με συνέπεια τη διάβρωση του τοπίου. Έτσι, η σημερινή μορφή του τουρισμού, με την άναρχη ανάπτυξή του, οδήγησε αργά αλλά σταθερά στην άσκηση αρνητικών πιέσεων στο φυσικό περιβάλλον και την τοπική κουλτούρα, με αποτέλεσμα να υπάρχει πλέον ορατός κίνδυνος αυτοκαταστροφής των τουριστικών περιοχών. Σήμερα η φιλοπεριβαλλοντική εικόνα της επιχείρησης αποτελεί πόλο έλξης πελατών, ενώ το κοινό συχνά αποφεύγει προϊόντα επιχειρήσεων που βλάπτουν το περιβάλλον.

Η περιπτωσιακή θεωρία του περιβάλλοντος υποστηρίζει ότι υπάρχουν πολλά μοντέλα διοίκησης και η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει το κατάλληλο ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος (Carlisle 1973). Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο πόλης χρειάζεται άλλο μοντέλο διοίκησης από ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο αναψυχής.

Η συστημική θεωρία του περιβάλλοντος εστιάζει στην αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα συστήματα του περιβάλλοντος. Το βάθος των πληροφοριών που μπορεί να πάρει μια επιχείρηση με

«ευαίσθητο αυτί» αναλύοντας τις καταστάσεις του περιβάλλοντος βάσει της θεωρίας των συστημάτων είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο.

1.7 Η σχολή της ενδεχομενικής διοίκησης

Η ενδεχομενική θεωρία υποστηρίζει ότι ο ενδεδειγμένος τρόπος διοίκησης επιχείρησης εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων που διαφέρουν κατά περίπτωση. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι «αν» ένα ξενοδοχείο είναι μικρό, «τότε» ο διευθυντής μπορεί να κάνει χρέη υπαλλήλου της υποδοχής. Το «αν» αφορά τους παράγοντες που δεν είναι σε θέση η επιχείρηση να επηρεάσει, ενώ το «τότε» αφορά τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει.

Την ενδεχομενική θεωρία υποστήριξε ο Harold Koontz το 1961, ο οποίος υποστήριξε ότι η πολυφωνία απόψεων σε σχέση με τις μεθόδους διοίκησης οδηγεί σε αδιέξοδο. Για τον λόγο αυτόν, λοιπόν, η διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε περίπτωσης. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο πόλης σε περίοδο κρίσης προγραμματίζεται ως εξής: «αν η μέση πληρότητα του μήνα είναι κάτω από το 50%, τότε θα κλείσουν δύο όροφοι του ξενοδοχείου.

1.8 Η σχολή της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους

Η Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων ή ΔΑΣ υποστηρίζει τη συστηματική δραστηριοποίηση της επιχείρησης προς επίτευξη των στόχων της. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να εντοπιστούν αρχικά οι γενικοί σκοποί βάσει των οποίων θα μπουν ειδικοί στόχοι, οι οποίοι πρέπει να ποσοτικοποιούνται ώστε να είναι μετρήσιμοι. Σύμφωνα με τον Odiorne (1979), η ΔΑΣ, εκτός από τον προσδιορισμό των στόχων, πρέπει να ορίζει την περιοχή ευθύνης των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την επίτευξή τους. Τα αποτελέσματα της δράσης των ατόμων που αναλαμβάνουν την ευθύνη επίτευξης των στόχων συγκρίνονται με τους αρχικά τεθέντες στόχους, ώστε να αξιολογείται η αποδοτικότητά τους.

Οι γενικοί σκοποί που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαμόρφωση των επιμέρους στόχων (Ζευγαρίδης 1979) μπορούν να είναι:

- το κέρδος,
- η ικανοποίηση της αγοράς,
- η λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης,
- η ικανοποίηση της διοίκησης,
- η ικανοποίηση των εργαζομένων,
- η συμβολή στην κοινωνική ευημερία,
- η ικανοποίηση των απαιτήσεων του προγράμματος εθνικής ανάπτυξης.

Οι φάσεις διαμόρφωσης των αντικειμενικών της τουριστικής επιχείρησης είναι οι εξής πέντε (Ζευγαρίδης χ.χ.):

1. Διατύπωση της αποστολής και των σκοπών του τμήματος.

2. Καθορισμός ορίων δράσης και καθηκόντων του τμήματος, όπως και πιθανές επικαλύψεις με άλλα τμήματα.
3. Ποσοτικός καθορισμός στόχων.
4. Επιλογή των περιοχών βελτίωσης.
5. Διαμόρφωση σχεδίων δράσης και ορισμός των αντικειμενικών στόχων.

Η ΔΑΣ διευκρινίζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης στους εργαζόμενους, οι οποίοι πλέον γνωρίζουν τι απαιτείται από αυτούς. Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους συνήθως συνδέεται με τα συστήματα προσδιορισμού των αμοιβών ανάλογα με την αποδοτικότητα. Αυτό το πλεονέκτημα της ΔΑΣ όμως ορισμένες φορές οδηγεί τους εργαζόμενους, προκειμένου να αυξήσουν την αμοιβή τους, να μετέρχονται μη ηθικές μεθόδους για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Για παράδειγμα οι πωλητές του τμήματος εκδηλώσεων μπορεί να υποσχεθούν στους πελάτες υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμες προκειμένου να επιτύχουν το επίπεδο πωλήσεων που έχει τεθεί ως στόχος.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, διότι στην περίπτωση που είναι υπερβολικά υψηλοί υπάρχει κίνδυνος η ΔΑΣ να δημιουργήσει ανασφάλεια και απογοήτευση τους εργαζομένους.

1.9 Η σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο Ν. Λογοθέτης αποκαλεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) «κουλτούρα» (Λογοθέτης 1992), διότι αποτελεί ένα πλέγμα αρχών που ορίζουν μια φιλοσοφία, η οποία απαιτεί την ολοκληρωτική υποστήριξη των εργαζομένων για να εφαρμοστεί. **Η ΔΟΠ εστιάζει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο του προϊόντος, αλλά όλων των στοιχείων της επιχείρησης.**

Πατέρας της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι ο φυσικός W. E. Deming, ο οποίος θεωρείται και πατέρας του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης λόγω της συμβολής του στην μεταπολεμική οικονομική αναστήλωση της Ιαπωνίας. Η σημασία των θεωριών του Deming έχει επηρεάσει σήμερα πολλές χώρες της Ανατολής, όπως τη Μαλαισία, την Κορέα, τη Σιγκαπούρη, αλλά και πολλές μεγάλες επιχειρήσεις της Δύσης.

Τα 14 σημεία που θίγει ο Deming σχετικά με τη ΔΟΠ είναι:

1. *Σταθερή σύνδεση των σκοπών της επιχείρησης με τη διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.*

Το σκεπτικό είναι ότι όσο ποιοτικά και αν είναι τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, μπορούν να γίνουν ποιοτικότερα. Να ληφθεί υπόψη ότι ως στοιχείο βελτίωσης της ποιότητας θεωρείται και η μείωση της τιμής του.

2. *Υιοθέτηση της φιλοσοφίας σταθερού προσανατολισμού προς το όραμα της ποιότητας, με τελικό αποτέλεσμα την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.*

Η φιλοσοφία αυτή αφορά έναν τρόπο αντίληψης της επαγγελματικής, οικονομικής και κοινωνικής συμβίωσης, όπου η συνεργασία των ανθρώπων μπορεί να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής τους. Αυτό το σκεπτικό οδηγεί στην αλλαγή των διοικητικών αξιών, στην κινητοποίηση όλων των ψυχικών και πνευματικών ικανοτήτων των εργαζομένων και στη συνεργασία των φορέων που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης.

3. *Μη εξάρτηση από τις επιθεωρήσεις για το επίπεδο ποιότητας, αλλά από τον κατάλληλο σχεδιασμό και την υποστήριξη της ποιότητας από το σύνολο των εργαζομένων.*

Σύμφωνα με τον Deming οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να ελέγχονται, διότι επιθυμούν οι ίδιοι να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης της εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τις επιχειρήσεις, όπου πολλές υπηρεσίες καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται, όπως οι υπηρεσίες σερβιρίσματος φαγητών και ποτών, οπότε η εκ των υστέρων επιθεώρηση δεν είναι σε θέση να διορθώσει την υπηρεσία που ήδη έχει καταναλώσει ο πελάτης.

4. *Τερματισμός της πολιτικής αγορών με στόχο την επίτευξη της χαμηλότερης τιμής.*

Η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων έχει αφετηρία τη βελτίωση της ποιότητας πρώτων υλών. Ο Deming πιστεύει ότι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών προμήθειας πρώτων υλών οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητάς τους σε συνδυασμό με τη μείωση της τιμής κτήσης τους. Για τον λόγο αυτόν πρέπει να γίνεται προσεκτική επιλογή αποκλειστικών για κάθε είδος προμηθευτών, να εξασφαλίζεται η άριστη συνεργασία μαζί τους και η σχέση αυτή να ελέγχεται συστηματικά με στατιστικές μεθόδους.

5. *Διαρκής βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής.*

Η ΔΟΠ, στο πλαίσιο της λογικής συνεχούς βελτίωσης κάθε παραγωγικής διαδικασίας, υποστηρίζει τις νέες ιδέες και καινοτομίες που επιτυγχάνουν κάτι τέτοιο, με την προϋπόθεση ότι με την εφαρμογή τους αυξάνεται και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

6. *Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα σχετικά με την εργασία τους, διότι πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.*

Το σημείο αυτό αναφέρεται στην εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος στη θέση εργασίας, προκειμένου να προσαρμοστεί και να αποδώσει γρήγορα και χωρίς προβλήματα. Η εκπαίδευση δεν περιορίζεται στα τεχνικά θέματα. Η στατιστική, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η επιστήμη της διοίκησης και γενικότερα όλες οι επιστήμες στηρίζουν την εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων, ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας της θέσης που καταλαμβάνουν.

7. *Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας.*

Οι επόπτες της ΔΟΠ δεν επικρίνουν, αλλά συμβουλεύουν, συμπαρίστανται και βοηθούν, δίνοντας οι ίδιοι το παράδειγμα της αφοσίωσης στη φιλοσοφία της ποιότητας. Στόχος της ΔΟΠ είναι η αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την εργασία τους. Για τον λόγο αυτόν χρησιμοποιούνται αξιόπιστες και αποτελεσματικές επιστημονικές μέθοδοι, όπως και η σύγχρονη τεχνολογία.

8. *Ανατροπή τυχόν κλίματος φόβου στις σχέσεις του προσωπικού με τη διοίκηση.*

Το κλίμα φόβου οδηγεί τους εργαζομένους να διαχωρίσουν τον ατομικό σκοπό απ' αυτόν της επιχείρησης. Τότε εργάζονται κάτω από ψυχική πίεση και ανασφάλεια, με πιθανά αποτελέσματα την εργασία σε κατάσταση άγχους ή ακόμη και την εσκεμμένα κακή απόδοση. Συχνά οι εργαζόμενοι σε καθεστώς φόβου εγκαταλείπουν την εργασία τους, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιβαρύνεται με το κόστος ανεύρεσης και προσαρμογής νέου προσωπικού. Ο φόβος λοιπόν δημιουργεί κόστος με πολλούς τρόπους. Σε καθεστώς διοίκησης φόβου που συνδυάζεται με καθυστέρηση πληρωμών και αρνητικές ανθρώπινες σχέσεις, μπορεί στον κόσμο των επιχειρήσεων να συναντήσει κανείς ακραίες συμπεριφορές, όπου σε στιγμή μη ελέγχου ο chef της κουζίνας ανάβει τη μαγειρική μηχανή πετρελαίου με βούτυρο και ο λαντζέρης πετά στον κάδο τα αποφάγια μαζί με τα μαχαιροπήρουνα.

Το κλίμα φόβου δεν έχει θέση στη ΔΟΠ, όπου το ύφος διοίκησης κυμαίνεται ανάμεσα στο συμβουλευτικό και το συμμετοχικό, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή την άνεση να απευθυνθούν σε ένα τουλάχιστον διαθέσιμο κανάλι επικοινωνίας με τη διοίκηση.

9. *Εξασφάλιση συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα και στους εργαζόμενους.*

Συχνά, ορισμένα τμήματα των επιχειρήσεων αισθάνονται αντιπαλότητα προς άλλα, όπως κατά παράδοση τα τμήματα μαγειρείου και εστιατορίου. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν αφήνει περιθώρια για παρόμοιες μικρότητες, διότι η βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Για την εξασφάλιση της συνεργασίας δεν πρέπει να δημιουργείται σύγχυση ανάμεσα στα όρια αρμοδιοτήτων των τμημάτων, ενώ πρέπει τα αποτελέσματα κάθε τμήματος να μετρούνται ανεξάρτητα, με στατιστικές μεθόδους. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται παρεξηγήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα του κάθε τμήματος, που οδηγούν σε διενέξεις. Με τον ίδιο τρόπο πρέπει να εκτιμάται η αποτελεσματικότητα κάθε εργαζόμενου, το επίπεδο της οποίας πρέπει να συνδέεται με τον ρόλο του στη συνολική δράση της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα, πρέπει να δίνεται σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά και στη σημασία κάθε θέσης εργασίας στο συνολικό έργο της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι αποτελεί σημαντικό κρίκο στην επιχειρηματική αλυσίδα και όλοι μαζί πρέπει να συνεργάζονται προς έναν σημαντικό σκοπό, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των διαδικασιών, των υπηρεσιών, των αποτελεσμάτων και της ποιότητας ζωής τους.

10. *Αποκλεισμός των συνθημάτων παραίνεσης σε εργασία που δεν περιέχουν μεθόδευση.*

Συνθήματα του τύπου «να εργάζεσαι σκληρά» ή «αυξήστε την πληρότητα κατά 20%» το μόνο που μπορούν να προκαλέσουν είναι σύγχυση. Η ΔΟΠ προτείνει ελεγμένες μεθόδους με ρεαλιστικές πιθανότητες και στηρίζεται στη συστηματική εκπαίδευση για βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων.

11. *Αποφυγή της ΔΑΣ.*

Ο Deming αντιτίθεται στη διοίκηση αντικειμενικών στόχων, διότι με αυτή επιζητείται κύρια η ποσοτική και όχι η ποιοτική βελτίωση. Υποστηρίζει ότι όταν στόχοι της ΔΑΣ επιτυγχάνονται, οι προσπάθειες σταματούν, ενώ όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται. Ο Deming αντιτίθεται επίσης στην περιοδική αξιολόγηση των εργαζομένων, ενώ υποστηρίζει τη στατιστική αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.

12. *Εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι για την εργασία τους.*

Ο Deming υποστηρίζει ότι όταν τα παραγόμενα προϊόντα είναι ποιοτικά, τότε οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τη δουλειά τους, διότι ποτέ δεν είναι κανείς περήφανος γιατί κάνει κάτι άσχημα. Η διοίκηση πρέπει να εξαλείφει τα εμπόδια στο να είναι οι εργαζόμενοι περήφανοι για τη δουλειά τους, δηλαδή την κακή επικοινωνία, τον ακατάλληλο εξοπλισμό, την ανεπαρκή εκπαίδευση, τις χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες κ.λπ. Στον κόσμο των ξενοδοχείων παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι στα φημισμένα για την ποιότητά τους ξενοδοχεία [Intercontinental, Μεγάλη Βρεταννία, Athens Ledra (πρ. Ledra Marriott) κ.λπ.], δηλώνουν περήφανοι για την εργασία τους σε αυτά.

13. *Καθιέρωση ενός συστήματος διαρκούς εκπαίδευσης.*

Το σημείο αυτό αφορά ένα διαρκές σύστημα εκπαίδευσης, που προσφέρει τις ικανότητες προσαρμογής των εργαζομένων στο διαρκώς τροποποιούμενο περιβάλλον. Η διαρκής εκπαίδευση οδηγεί σε ισόβια σχέση των εργαζομένων με την εργασία της.

14. *Μόνιμη δέσμευση της διοίκησης στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.*

Η ΔΟΠ είναι ένα ριζοσπαστικό σύστημα διοίκησης, το οποίο πρέπει να υποστηριχθεί σθεναρά από την ηγεσία της επιχείρησης για να επικρατήσει. Πρόκειται για ένα σύστημα που αντιτίθεται σε ένα σύνολο σύγχρονων αξιών, οι οποίες συνδέονται με την επιδίωξη του ατομικού και όχι του συλλογικού οφέλους και την καθιέρωση του πλουτισμού ως του κατ'

εξοχήν στόχου. Στην περίπτωση που η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν ποτίσει την κορυφή της επιχείρησης, δεν μπορεί να γίνει καν το ξεκίνημα.

Ο Deming υποστηρίζει ότι η ποιότητα δημιουργείται στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και ότι οι περιορισμοί της ποιότητας δημιουργούνται εκεί. Όμως, **για να λειτουργήσει η ΔΟΠ πρέπει να τύχει απόλυτης αποδοχής από το σύνολο των εργαζομένων** και όχι μόνο. Σύμφωνα με τον Deming, ο άμεσος προσανατολισμός της επιχείρησης προς το κέρδος δεν μπορεί παρά να έχει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Για να εξασφαλίσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα κέρδη, πρέπει να εντοπιστούν οι εμπλεκόμενοι στο σύστημα δράσης της επιχείρησης και να εξασφαλιστεί ότι κερδίζουν όλοι. **Έτσι, μια επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει τα κέρδη της επιχείρησης, τα κέρδη των εργαζομένων, τα κέρδη των tour operators, τα οφέλη των πελατών, τα κέρδη των προμηθευτών πρώτων υλών και τα κέρδη του κοινωνικού συνόλου.** Εκτός από τον Deming, στην ανάπτυξη της θεωρίας ΔΟΠ συνέβαλαν πολλοί ακόμη θεωρητικοί, όπως ο J. Juran³, ο P. B. Grosby⁴, ο Masaaki Imai⁵ και άλλοι.

Η ΔΟΠ είναι, όπως αναφέραμε, ένα σύστημα καθοριστικών αλλαγών όχι μόνο στα συστήματα της επιχείρησης, αλλά και στην αποδοχή της από τα άτομα. Αποτελεί κατάλληλο μοντέλο για διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, διότι τα τουριστικά προϊόντα έχουν συνήθως πολλά περιθώρια ποιοτικής βελτίωσης.

2 Η διοίκηση αλλαγής

Στους ανθρώπους δεν αρέσουν οι αλλαγές και γι' αυτό αποφεύγουν να αλλάξουν τόσο οι ίδιοι όσο και το περιβάλλον τους. Αυτό αποτελεί ένα πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες οφείλουν να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Ένας λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποφεύγουν τις αλλαγές είναι **το κόστος της αλλαγής**. Το κόστος αυτό αρχικά αφορά τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη νέα κατάσταση.

Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποφεύγουν τις αλλαγές είναι **το κόστος της προσαρμογής** στις νέες συνθήκες. Ο άνθρωπος αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει προβληματικά την προσαρμογή του σε νέες καταστάσεις (Σαρρής 1985). Ο ψυχικός κόσμος του υπακούει σε ένα πλέγμα κανόνων ψυχικής οικονομίας και η προσαρμογή απαιτεί κόπους και θυσίες. Ως προσαρμογή νοείται (Παπαγεωργίου 1985) η προσπάθεια του οργανισμού να επιτύχει την τελειότερη το δυνατόν ισορροπία με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Οι αλλαγές διαταράσσουν την ισορροπία και η διαταραχή αυτή γίνεται αισθητή με την εμφάνιση κάποιας ανάγκης.

³ Ο J. Juran υποστήριξε μεταξύ άλλων ότι μια επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τον πελάτη και τις ανάγκες του και να διορθώνει την ποιότητα των προϊόντων της εξυπηρετώντας κατά το δυνατόν περισσότερο.

⁴ Ο P. B. Grosby μιλά για τη «θεραπεία της ποιότητας», αναφερόμενος στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι προβληματικές επιχειρήσεις, προτείνοντας ως λύση το περίφημο «εμβόλιο ποιότητας».

⁵ Ο Masaaki Imai έχει συμπεριλάβει τις θεωρίες της ΔΟΠ σε μία και μόνη έννοια, η οποία ονομάζεται kaizen και σημαίνει διαρκής διαδικασία βελτίωσης, που εμπλέκει όλους τους ανθρώπους που έχουν σχέση με τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Τα άτομα δημιουργούν ένα σύστημα συνηθειών (αντιδράσεων) οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ανάλογα με τα εκάστοτε γεγονότα. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από αυτό το σύνολο αντιδράσεων εκείνη που επιφέρει τα πιο ευχάριστα αποτελέσματα (την πιο ικανοποιητική ανταμοιβή), δηλαδή αυτή που ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο την ανάγκη. Όσο περισσότερο ικανοποιείται η ανάγκη, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανταμοιβή και τόσο περισσότερο ενισχύεται η επανεμφάνιση της συνήθειας. Οι εξωτερικές συνθήκες οδηγούν το άτομο να επιλέξει τη μια ή την άλλη συνήθεια για να αντιμετωπίσει την εκάστοτε κατάσταση. Αυτό είναι γνωστό στους χώρους εργασίας. Οι διοικούντες συνήθως γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο αντίδρασης των εργαζομένων σε διάφορες εντολές από τον τρόπο που συνήθως αυτοί αντέδρασαν στο παρελθόν σε παρόμοιες περιστάσεις. Για παράδειγμα, κάποιος εργαζόμενος μπορεί να αντιδρά πρόθυμα στις εντολές του προϊσταμένου του, αλλά να παράγει χαμηλής ποιότητας έργο, άλλος να αποδέχεται πρόθυμα τις εντολές αλλά σπάνια να τις εκτελεί κ.λπ.

Οι παραγωγικές διαδικασίες μετά από συνεχείς επαναλήψεις αυτοματοποιούνται και το προσωπικό εργάζεται κάτω από τη δύναμη των εργασιακών του συνηθειών. Ο μάρμαν ασυναίσθητα βάζει κάτω από τα ποτά το sous verre, ο υπάλληλος υποδοχής ελέγχει ασυναίσθητα τις θυρίδες κλειδιών όταν του ζητούν έναν πελάτη, ο σερβιτόρος ασυναίσθητα ισορροπεί το δίσκο κ.ο.κ. **Η αλλαγή συνηθειών είναι κάτι ιδιαίτερα δύσκολο** και για τον λόγο αυτόν οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε αλλαγές που θα τους ανάγκαζαν να εμπλακούν με διαδικασίες ξεριζώματος των παλαιών συνηθειών.

Οι αλλαγές όμως είναι αναγκαίες στην εποχή μας, όπου τα πάντα αλλάζουν. Για να μπορεί μια επιχείρηση να προχωρεί χωρίς προβλήματα στις απαραίτητες αλλαγές όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, πρέπει να κυριαρχεί η κουλτούρα των συνεχών τροποποιήσεων, που θέτει σε ετοιμότητα τους εργαζομένους για συνεχείς μεταρρυθμίσεις και βελτιώσεις, με στόχο το καλύτερο αύριο για την επιχείρηση, τους εργαζόμενους, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Αυτό είναι πολύ εύκολο να εφαρμοστεί, υπό την προϋπόθεση ότι εξηγείται στους εργαζομένους από τη στιγμή της πρόσληψής τους και ότι είναι πραγματικότητα, δηλαδή η επιχείρηση συνεχώς ερευνά και υλοποιεί βελτιωτικές κινήσεις. **Τότε οι συνήθειες των εργαζομένων διαμορφώνονται έτσι ώστε οι διαδικασίες των αλλαγών να ενσωματώνονται σε αυτές.** Σε περίπτωση που μια επιχείρηση αδιαφορεί για τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, των προϊόντων, των εργασιακών σχέσεων κ.λπ., όταν κάποια στιγμή χρειαστεί να προχωρήσει σε αλλαγές, θα αντιμετωπίσει τεράστιες δυσκολίες.

Ο διευθυντής της επιχείρησης καθημερινά ελέγχει την αποδοτικότητα των συστημάτων παραγωγής, όπως έχουν καθοριστεί στο παρελθόν, και επεμβαίνει στις περιπτώσεις που παρουσιάζονται αποκλίσεις από τις πρότυπες διαδικασίες. Ορισμένες φορές όμως οι παραδοσιακές διαδικασίες εργασιών αποδεικνύονται ανεπαρκείς και τότε ο διευθυντής αναγκάζεται να προχωρήσει σε αλλαγές.

Η αλλαγή μπορεί να είναι μικρής σημασίας και εύκολη όταν είναι ευχάριστη (όπως η τοποθέτηση ενός κλιματιστικού μηχανήματος σε ένα γραφείο) ή μεγάλης σημασίας και δύσκολη (όπως η αντικατάσταση του λογισμικού των υπολογιστών της επιχείρησης). Συνήθως η αλλαγή είναι δύσκολη διαδικασία, διότι επεμβαίνει στο σύστημα εργασιακών συνηθειών και, ως γνωστόν, η δύναμη της συνήθειας είναι μεγάλη.

Το κόστος της αλλαγής πρέπει να εξετάζεται με ακρίβεια και να εξασφαλίζονται έγκαιρα οι πηγές χρηματοδότησης. Το κόστος του λογισμικού, για παράδειγμα, πιθανόν να επιβαρυνθεί με κόστος επιπλέον μηχανημάτων ή κόστος εκπαίδευσης.

Οι στόχοι της αλλαγής πρέπει να συνδέονται ευκρινώς με τους στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης και να ξεκαθαρίζεται το μέγεθός τους. Αν, για παράδειγμα, σκοπός της αλλαγής είναι η αναβάθμιση του λογισμικού, πρέπει να ξεκαθαρίζεται σε ένα ξενοδοχείο αν πρόκειται για το λογισμικό του τμήματος της υποδοχής ή αν συμπεριλαμβάνεται στην αλλαγή το λογισμικό των τμημάτων εκμετάλλευσης, αποθήκης ή και λογιστηρίου. Επίσης πρέπει οι στόχοι να προσδιορίζονται

ποιοτικά, δηλαδή να ορίζονται τα αναμενόμενα οφέλη από την αλλαγή του συγκεκριμένου λογισμικού. Όταν μάλιστα οι στόχοι είναι αντιφατικοί μεταξύ τους, πρέπει να προσδιορίζονται οι πιθανοί συμβιβασμοί. Για παράδειγμα, ένα λογισμικό μπορεί να είναι εύκολο στην εκμάθηση, αλλά να μην προσφέρει σημαντικές δυνατότητες επεξεργασίας δεδομένων, ενώ ένα άλλο μπορεί να είναι αναλυτικό αλλά δύσκολο και ακριβό.

Το έργο πρέπει να διαιρείται σε επιμέρους **φάσεις**, οι οποίες πρέπει να προγραμματίζονται ρεαλιστικά στον χρόνο. Οι δυσκολίες και πιθανά προβλήματα που δημιουργούνται από την αλλαγή πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εκ των προτέρων και να δίνονται οι απαραίτητες λύσεις. Για παράδειγμα, η αλλαγή του λογισμικού θα διακόψει για ένα χρονικό διάστημα τη λειτουργία των υπολογιστών. Πρέπει να προβλεφθεί χειρόγραφη διαδικασία καταχώρησης ενεργειών και στοιχείων, που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να λειτουργεί χωρίς πρόβλημα ωσότου η εγκατάσταση του νέου λογισμικού να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Επίσης πρέπει να προβλεφθούν πιθανές δυσκολίες που μπορεί να δημιουργηθούν από εργαζομένους ή ακόμη και από τμήματα της επιχείρησης που αντιτίθενται στην αλλαγή.

Βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν	Αντίστοιχο σκεπτικό
Συνήθεια Άνεση με την κατεστημένη κατάσταση Μη συνειδητοποίηση της ανάγκης της αλλαγής Ασαφή οφέλη της αλλαγής	Μια χαρά δεν είμαστε τώρα; Γιατί να κάνουμε αλλαγές;
Αλαζονεία Αυταρέσκεια	Μα τι πάει στραβά; Αφού όλα είναι άριστα
Φόβος του νέου Φόβος του λάθους Φόβος αποτυχίας Έλλειψη αυτοπεποίθησης Μη αποδοχή κριτικής	Και αν η νέα κατάσταση είναι χειρότερη;
Έλλειψη χρόνου Έλλειψη πειθαρχίας Έλλειψη κινήτρων Επειδή δεν αλλάζουν οι άλλοι	Εξάλλου αυτή η αλλαγή δεν είναι εφικτή. Δεν μπορεί να γίνει.

Πίνακας 1.1: Αντίσταση στην αλλαγή. (Προσαρμογή από: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

2.1 Μέτρα διαχείρισης αλλαγών

Μια σημαντική αλλαγή διέρχεται ορισμένα στάδια ή φάσεις. Κάθε αλλαγή ξεκινά με τη **σύλληψη της ιδέας** και την εκτίμηση των προϋποθέσεων υλοποίησής της, σε συνδυασμό με τους στόχους που την καθιστούν αναγκαία. Στη συνέχεια πρέπει να οριστούν με ακρίβεια οι **απαιτήσεις που προκύπτουν**, δηλαδή το ζητούμενο της αλλαγής, και να γίνει ο σχεδιασμός της υλοποίησής της.

Τέλος, **υλοποιείται το έργο** και μπαίνει σε λειτουργία, οπότε και **ελέγχεται** κατά πόσο συμφωνεί με τις αρχικές προδιαγραφές, προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες **διορθώσεις** (Brown 1993).

Η αλλαγή μπορεί να τελειάσει με την ευθύνη ενός ατόμου, αλλά συχνά σε αυτή συμμετέχουν και άλλοι εργαζόμενοι. Για τον λόγο αυτόν το ζητούμενο της αλλαγής ή με άλλα λόγια το έργο ή αποτέλεσμα της αλλαγής πρέπει να είναι καθορισμένο με σαφήνεια, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να μπορούν να το αντιληφθούν. Ως σημαντικότερο μέτρο επηρεασμού των εργαζομένων για να υποστηρίξουν την αλλαγή θεωρείται η **εκπαίδευση**, μέσω της οποίας ενημερώνονται για τη σκοπιμότητα της επικείμενης αλλαγής. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες ώστε να προσαρμοστούν ομαλά σε αυτήν, ενώ μειώνεται στο ελάχιστο η ανασφάλειά τους σε σχέση με τις συνθήκες που θα επικρατήσουν μετά την ολοκλήρωσή της. Επίσης πρέπει να εξασφαλιστεί διαρκής επικοινωνία με τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να δημιουργηθεί **αίσθημα επείγοντος** για την αλλαγή, το οποίο θα τονίζει τόσο την αναγκαιότητα όσο και την έλλειψη χρονικών περιθωρίων για την ολοκλήρωσή της.

Τα επίπεδα εξουσίας και η ιεραρχία των διαδικασιών της αλλαγής πρέπει να είναι επίσης γνωστά στους εμπλεκόμενους. Για τον λόγο αυτόν πρέπει να ζητείται από τους εμπλεκόμενους η ενεργητική τους **συμμετοχή στον σχεδιασμό και την υποστήριξη της αλλαγής**. Τότε οι εργαζόμενοι θεωρούν την αλλαγή «δική τους υπόθεση» και δεσμεύονται για την υποστήριξή της.

Σε περίπτωση αντιδράσεων από συλλογικούς φορείς των εργαζομένων είναι αναγκαία η **διαπραγμάτευση** μαζί τους. Συχνά καλούνται οι εκπρόσωποι των φορέων να συμμετάσχουν στον σχεδιασμό της αλλαγής. Ορισμένες φορές οι επιχειρήσεις διαδίδουν πληροφορίες σχετικά με τις συνέπειες της αλλαγής που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ή κατασκευάζουν γεγονότα που επηρεάζουν τους εργαζομένους υπέρ της αλλαγής. Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις η επιχείρηση χάνει σταδιακά την αξιοπιστία της στα μάτια του ανθρώπινου δυναμικού της. Επίσης, ορισμένες φορές οι επιχειρήσεις απλώς πραγματοποιούν την αλλαγή χωρίς να δείξουν ενδιαφέρον για τη στάση των εργαζομένων. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχεί μια σιωπηρή **απειλή** για τη θέση και την εξέλιξη κάθε εργαζομένου που θα αντιδράσει στην αλλαγή. Είναι εμφανές ότι οι μέθοδοι αυτές συνδέονται με τη **διοίκηση φόβου** και έχουν τις σχετικές συνέπειες.

2.2 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

Υπάρχει πλήθος σκεπτικών για τη διαχείριση των αλλαγών. Η σχετική θεωρία των Lewin και Schein αναφέρεται σε τρία στάδια πραγματοποίησης της αλλαγής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003):

1. *Εξπάγωμα*, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα προβλήματα της παρούσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της αλλαγής.
2. *Αλλαγή*, όπου διαμορφώνεται η νέα κατάσταση.
3. *Ξαναπάγωμα*, δηλαδή εδραίωση της νέας κατάστασης.

Περισσότερο αναλυτικά, ο J. Kotter προτείνει ένα μοντέλο που αναλύεται στα εξής στάδια (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003):

1. Διάδοση αίσθησης επείγοντος για την αναγκαιότητα της αλλαγής.
2. Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης από ικανά στελέχη.
3. Διαμόρφωση και διάδοση οράματος της αλλαγής.
4. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων.

5. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών, που τονώνουν το ηθικό των εργαζομένων για τη σημασία της αλλαγής.
6. Παγίωση των αποτελεσμάτων.

Καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία στις αλλαγές παίζει το **οργανωσιακό κλίμα**. Όταν πεποίθηση των εργαζομένων είναι ότι η επιχείρηση όπου εργάζονται πρέπει να αλλάζει συνεχώς, όταν βιώνουν συχνά διαδικασίες αλλαγών, όταν έχουν αντιληφθεί την ανάγκη προσαρμογής στις εξελίξεις της αγοράς, όταν πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της καινοτομίας, τότε είναι εύκολο να γίνουν αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε έναν δυσκίνητο οργανισμό (όπως, για παράδειγμα, οι υπηρεσίες του κράτους), τότε θεωρούν ότι κάθε αλλαγή αποτελεί απειλή στον εργασιακό καθεστώς και αντιδρούν έντονα.

Επίσης, η διαρκής βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω **εκπαίδευσης** επηρεάζει ιδιαίτερα θετικά την υλοποίηση αλλαγών. Σε δεδομένη στιγμή που οι γνώσεις, οι ικανότητες και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα του εργαζομένου εξελίσσονται, αυτός θεωρεί αυτονόητο ότι πρέπει οι διαδικασίες και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να εξελίσσονται εκ παραλλήλου.

Πάντως η αλλαγή εξαρτάται πρωτίστως από τον βαθμό υποστήριξης της από την **ηγεσία** της επιχείρησης. Αν η ηγεσία πιστεύει στην αλλαγή και έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει το όραμά της στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τότε αυτή είναι πραγματοποιήσιμη.

3 Βιβλιογραφικές αναφορές

- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. Harper and Row, New York.
- Argyris, C. (1971). *Organization and Innovation*. Irwin, Homewood Illinois.
- Brown, M. (1993). *Επιτυχημένο Project Management*. Anubis, Αθήνα.
- Carlisle, H. M. (1973). *Situational Management: A Contingency Approach to Leadership*. American Management Association, New York.
- Ζευγαρίδης, Σ. (χ.χ.). *Μαθήματα management*. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και Διοίκησης, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1979). *Οργάνωση και διοίκηση: Θεωρία και ελληνική πρακτική*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση*. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Fayol, H. (1952). *Γενικά αρχαία εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις*. Έλλην, Αθήνα.
- Jones, W. (1964). *On Decision Making in Large Organizations*. Rand corp, Santa Monica, 1964.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1997). *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Interbooks, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Σταμούλης Αθήνα.
- Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Interbooks, Αθήνα.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Mc Graw-Hill, New York.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Mc Graw-Hill, New York.

- Odiorne, G. (1979). *MBO II: A System of managerial Leadership for the 80s*, Fearon Pitman Publishers. California.
- Παπαγεωργίου, Γ. Κ. (1985). *Ψυχολογία*. Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης, σ. 285.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Σαρρής, Ν. (1985). *Εισαγωγή στην κοινωνιομετρία, την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόδραμα*. Γραμμή, Αθήνα.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers, New York.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free press & Falcon's Wing Press, New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ιδιαιτερότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων

ΣΥΝΟΨΗ: Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσονται σε περιβάλλον παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού. Για τον λόγο αυτόν πρέπει να αναπτύσσουν ρεαλιστικά σχέδια λειτουργίας και αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να προσαρμόζεται στις στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης και να λαμβάνει μέριμνα εξασφάλισης ανθρώπινων πόρων για κάθε περιοχή δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

1 Οι επιχειρήσεις στον 21ο αιώνα

Οι επιχειρήσεις στην εποχή μας αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα ανεπάρκειας πόρων, οπότε καθοριστικό ρόλο για την επιβίωση και την αποδοτικότητά τους παίζει ο τρόπος κατανομής των υφιστάμενων πόρων, ανάμεσα στους οποίους το ανθρώπινο δυναμικό έχει καθοριστικό ρόλο. Για τον λόγο αυτόν οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους μάχονται για την εξασφάλιση αφοσιωμένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού.

Η οικονομία στην εποχή μας παρουσιάζει πρωτόγνωρες ιδιομορφίες, που δημιουργούν με τη σειρά τους ένα ιδιόμορφο περιβάλλον δραστηριοποίησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μεγάλο τμήμα των εμπορικών δραστηριοτήτων διεξάγεται πλέον μέσω **διαδικτύου**. Αυτό έχει επηρεάσει σημαντικά τον τουριστικό κλάδο, δεδομένου ότι συνεχώς αυξανόμενο πλήθος τουριστών επιλέγει τον προορισμό και κάνει την κράτηση καταλύματος και αεροπορικού εισιτηρίου μέσω διαδικτύου. Πολλές επιχειρήσεις αποπειράθηκαν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά και πολλές από αυτές απέτυχαν και σταμάτησαν τη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις όμως που δραστηριοποιούνται στην πώληση online αεροπορικών εισιτηρίων, κρατήσεις ξενοδοχείων και ενοικιάσεις αυτοκινήτων, αποδείχθηκαν στην πλειοψηφία τους επιτυχείς. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στον τουριστικό κλάδο καλείται διεθνώς e-tourism και επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων. Το e-tourism έχει δημιουργήσει την ανάγκη δημιουργικών και ταλαντούχων υπαλλήλων σε θέματα νέων τεχνολογιών.

Οι **νέες τεχνολογίες** έχουν επηρεάσει επίσης τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών στον τουριστικό κλάδο, δημιουργώντας την ανάγκη εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού εξοικειωμένου στη χρήση ειδικού λογισμικού. Ταυτόχρονα, η οργανωτική δομή των τουριστικών επιχειρήσεων προσαρμόζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστικές πιέσεις αναγκάζονται να διευρύνουν συνεχώς το πεδίο δραστηριοποίησής τους σε άλλες χώρες, πέραν της χώρας ίδρυσής τους. Η **παγκοσμιοποίηση** δημιουργεί την ανάγκη ειδικευμένων στελεχών που έχουν τη διάθεση και τη δυνατότητα να μετακινηθούν σε κοντινές ή μακρινές χώρες, ορισμένες φορές με την οικογένειά τους. Είναι συνηθισμένο πολλοί Έλληνες να σπουδάζουν τουρισμό σε άλλες χώρες, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, και στη συνέχεια να εργάζονται σε διάφορα μέρη του πλανήτη.

Η φιλοσοφία του ρόλου της σύγχρονης επιχείρησης παρουσιάζει διαφοροποιήσεις από αυτή του παρελθόντος. Ενώ παλαιότερα η επιχείρηση εθεωρείτο ότι σκοπό είχε να προσφέρει κέρδη στους επιχειρηματίες, σήμερα κυριαρχεί πλέον η αντίληψη ότι, πέραν αυτού, στόχοι της είναι να ικανοποιεί τους πελάτες της, τους εργαζομένους σε αυτήν και την τοπική κοινωνία. Η ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών και της τοπικής κοινωνίας, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στον τουριστικό κλάδο από την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας.

2 Ο σύγχρονος ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αφορά τα συστήματα με τα οποία μια επιχείρηση επιλέγει και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι αποδοτικοί

Στο παρελθόν τα τμήματα προσωπικού και γενικότερα τα τμήματα των τουριστικών επιχειρήσεων που αναλάμβαναν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ασχολούνταν απλώς και μόνο με ένα σύνολο διοικητικών καθηκόντων. Στην εποχή μας όμως τα καθήκοντα αυτά⁶ διεκπεραιώνονται με επιτυχία εν πολλοίς από τις νέες τεχνολογίες, οπότε το τμήμα αυτό αναλαμβάνει έναν περισσότερο ουσιαστικό και συχνά καθοριστικό ρόλο, που είναι να εξασφαλίζει ότι **το ανθρώπινο δυναμικό συνάδει με την υποστήριξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.**

3 Το έργο του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου δημιουργείται η ανάγκη εξασφάλισης υψηλής αποδοτικότητας.

Ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να εξασφαλίζει μερίδιο στην αγορά.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα και κατά συνέπεια στην ανταγωνιστικότητα, ορισμένες –συνήθως μεγάλες– επιχειρήσεις λειτουργούν τμήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε για τις αμερικανικές επιχειρήσεις (Noe et al.), στους εκατό εργαζομένους αντιστοιχεί ένα στέλεχος του τμήματος προσωπικού. Η αναλογία αυτή βέβαια δείχνει ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν συνηθίζεται να διατηρούν σχετικό τμήμα. Στη χώρα μας, η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων δεν διαθέτει αυτή τη δραστηριότητα και η διαχείριση του προσωπικού ανατίθεται στους διευθυντές.

Θέματα ενδιαφέροντος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης είναι τα εξής:

1. Σχεδιασμός της εργασίας.
2. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.
4. Κατάρτιση των εργαζομένων.
5. Διαχείριση των αμοιβών.
6. Διαχείριση της παραγωγικότητας.
7. Εσωτερική επικοινωνία.

Το έργο που διεκπεραιώνει το τμήμα προσωπικού διαφέρει ανά επιχείρηση:

- Σε ορισμένες επιχειρήσεις καλύπτει κάθε θέμα που αφορά τους εργαζομένους σε αυτήν, ενώ σε άλλες συνεργάζεται με τους διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης.
- Σε ορισμένες επιχειρήσεις συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ σε άλλες όχι.
- Σε ορισμένες επιχειρήσεις επιλαμβάνεται θεμάτων διοίκησης αλλαγής, ενώ σε άλλες όχι κ.ο.κ.

⁶ Μητρώα υπαλλήλων, διαχείριση καρτών άφιξης και αναχώρησης υπαλλήλων, διαχείριση θεμάτων ασφάλισης κ.λπ.

Οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΠ στον τουριστικό κλάδο είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και συχνά διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα. Η γκάμα γνώσεων των υπευθύνων ΔΑΠ πρέπει να είναι μεγάλη, δεδομένου ότι πρέπει να καλύπτει πλήθος θεματικών πεδίων. Επίσης πρέπει να διαθέτουν σημαντικές επικοινωνιακές δυνατότητες και υψηλό δείκτη ευφυΐας, προκειμένου να αντεπεξέρχονται στις απαιτήσεις του έργου που αναλαμβάνουν, το οποίο είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και καθοριστικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης.

Σε χώρες του εξωτερικού λειτουργούν επιχειρήσεις που καλύπτουν το έργο του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ως εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι φροντίζουν συνήθως θέματα προσλήψεων, διαχείρισης αμοιβών και κατάρτισης.

4 Στρατηγική διοίκηση

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλήθος προβλημάτων στη λειτουργία τους, που πηγάζουν από το εσωτερικό τους ή έχουν αφετηρία στο εξωτερικό περιβάλλον. Για να επιβιώσουν και να είναι κερδοφόρες, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να σπαταλούν τους πόρους τους.

Οι **πόροι** της επιχείρησης είναι υλικοί, οργανωτικοί και ανθρώπινοι.

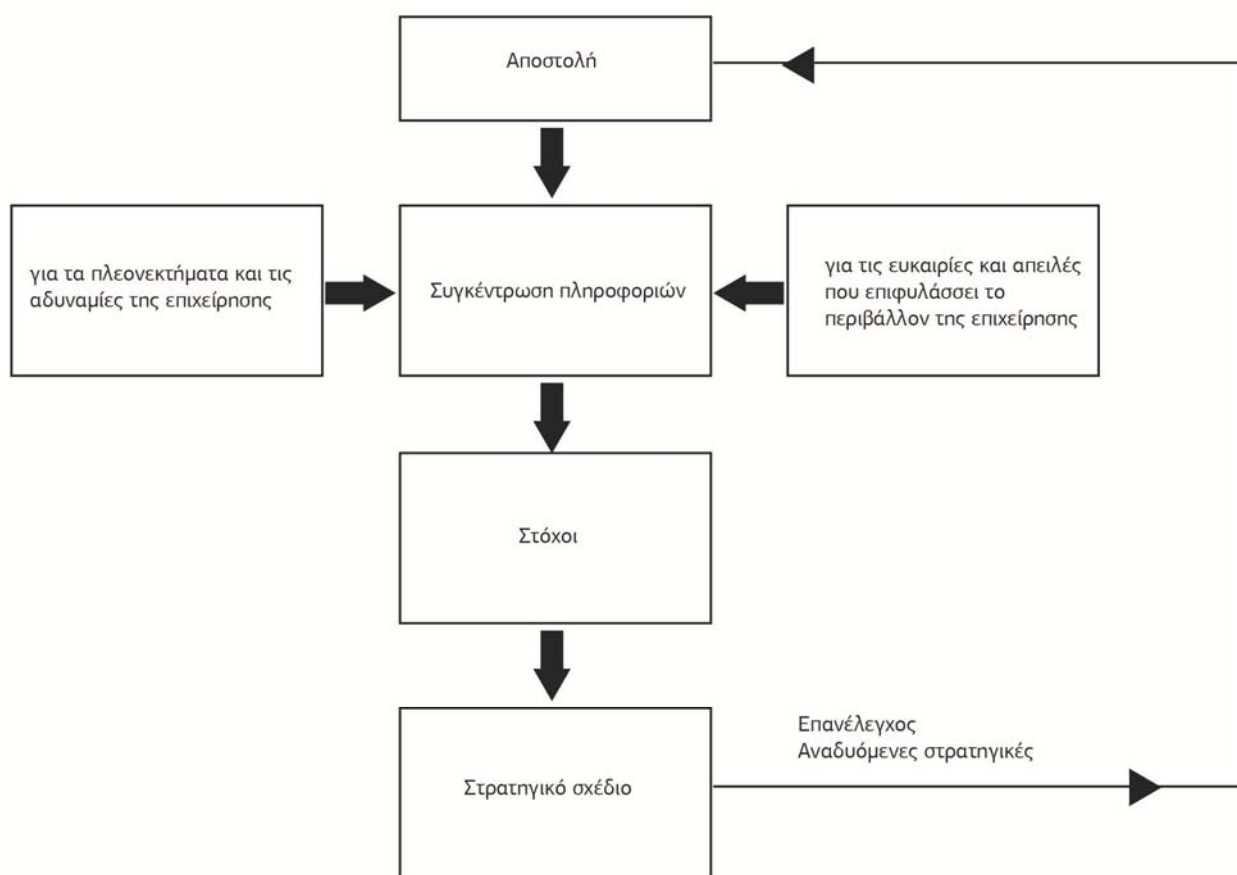
Για τον λόγο αυτό πρέπει να δραστηριοποιούνται μέσω ενός ρεαλιστικού σχεδίου, το οποίο λαμβάνει υπόψη του τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης. Το σχέδιο αυτό πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, ώστε η επιχείρηση να είναι αποτελεσματική. Τα σχέδια βάσει των οποίων δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καλούνται στρατηγικά σχέδια και η εφαρμογή τους στρατηγική διοίκηση.

Στρατηγική ονομάζουμε ένα σαφές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα αυτό αναφέρει το σκεπτικό ίδρυσης και την **αποστολή** της επιχείρησης, περιγράφει με ακρίβεια (ποσοτικοποιημένα) τους **στόχους** που καλείται να επιτύχει άμεσα και μακροπρόθεσμα, ορίζει τις **πολιτικές** στις οποίες θα στηρίξει τη λειτουργία της και τον τρόπο με τον οποίο θα πετύχει τους τεθέντες στόχους. Η στρατηγική δεν καταλήγει σε ένα παγιωμένο σχέδιο, αλλά αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, διότι σε προσδιορισμένο χρόνο ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου (αν δηλαδή οι στόχοι επετεύχθησαν) και το στρατηγικό σχέδιο αναπροσαρμόζεται στις συνθήκες του χρόνου επανελέγχου. Το στρατηγικό σχέδιο επίσης αναθεωρείται όταν τροποποιούνται οι συνθήκες περιβάλλοντος ή διαπιστώνεται η αναποτελεσματικότητά του, οπότε εφαρμόζονται διορθωτικές στρατηγικές, που ονομάζονται **αναδυόμενες**.

4.1 Η εμπλοκή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό

Το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει και επηρεάζεται από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συχνά παρατηρείται στον κόσμο των επιχειρήσεων να εφαρμόζεται ένα στρατηγικό σχέδιο και να αποτυγχάνει διότι δεν ήταν διαθέσιμοι ειδικευμένοι υπάλληλοι για να το στηρίξουν ή διότι δεν υποστηρίχθηκε από το ήδη απασχολούμενο προσωπικό της επιχείρησης. Για τους λόγους αυτούς, είναι σημαντικό να συνεργάζεται το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με την ομάδα διοίκησης που διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο. Οι πιθανές εκδοχές σχετικά με το θέμα αυτό είναι οι εξής:



Σχήμα 2.1: Διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου.

- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου δεν έχει καμία επικοινωνία με το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου ενημερώνει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου επικοινωνεί αμφίδρομα με το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- Στις διαδικασίες σχεδιασμού συμμετέχει εκπρόσωπος του τμήματος ανθρώπινων πόρων.

Η στρατηγική διοίκηση διαθέτει τους πόρους της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να ληφθεί υπόψη ότι το έργο της ΔΑΠ αφορά τη διαχείριση τόσο των ανθρώπινων πόρων όσο και των οργανωτικών. Η σημασία κατά συνέπεια της ΔΑΠ στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης είναι μεγάλη. Το έργο της ΔΑΠ σε σχέση με την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει ειδικευμένους και αποδοτικούς εργαζομένους που μπορούν να στηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να θέσει ως στόχο την εξαγορά επιχειρήσεων με συμπληρωματικό αντικείμενο, όπως για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που επεκτείνεται στις επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων ή το αντίθετο. Σε άλλη περίπτωση, μπορεί η στρατηγική να

ενεργοποιήσει επιχειρηματικές δράσεις του αυτού αντικειμένου σε άλλες χώρες, συχνά σε μακρινές γεωγραφικές περιοχές, με άλλη κουλτούρα και τρόπο ζωής. Ή, επίσης, η στρατηγική μπορεί να θέσει στόχο τη μείωση του εργατικού κόστους με απόλυση σημαντικού αριθμού υπαλλήλων.

Ο ρόλος της ΔΑΠ σε κάθε περίπτωση είναι να λάβει μέριμνα του σχεδιασμού των εργασιών, της στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού, της κατάρτισης, της διαχείρισης της απόδοσης και της διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων που υποστηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Στον πίνακα 2.1 αναφέρονται οι επιλογές που καλείται να κάνει η ΔΑΠ σε καθένα από τα προαναφερόμενα πεδία, προκειμένου να εξασφαλίσει την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδίου.

Σχεδιασμός της εργασίας		
Λίγα καθήκοντα	↔	Πολλά καθήκοντα
Απλά καθήκοντα	↔	Σύνθετα καθήκοντα
Λίγες απαιτούμενες δεξιότητες	↔	Πολλές απαιτούμενες δεξιότητες
Ειδικές περιγραφές της εργασίας	↔	Γενικές περιγραφές της εργασίας

Πίνακας 2.1: Πεδία επιλογών της ΔΑΠ.

Για να επιτευχθεί αυξημένη παραγωγικότητα, η εργασία σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι απλή και απόλυτα συγκεκριμένη, ενώ για την ενίσχυση της καινοτομίας η εργασία επιδέχεται διευρυμένο σχεδιασμό, που επιτρέπει το πολυδιάστατο των εργασιακών καθηκόντων.

Πρόσληψη και εξέλιξη		
Εξωτερικές πηγές	↔	Εσωτερικές πηγές
Περιορισμένη κοινωνικοποίηση	↔	Εκτεταμένη κοινωνικοποίηση
Αξιολόγηση ειδικών δεξιοτήτων	↔	Αξιολόγηση Γενικών δεξιοτήτων
Περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης	↔	Εκτεταμένες δυνατότητες εξέλιξης

Πίνακας 2.2: Πεδία επιλογών της ΔΑΠ.

Ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση και τον τύπο εργαζομένων που αναζητά, ακολουθεί και διαφορετική διαδικασία προσλήψεων. Η στρατηγική επίσης της επιχείρησης επηρεάζει τις δυνατότητες εξέλιξης που προσφέρει αυτή στα μέλη του προσωπικού της.

Κατάρτιση		
Εστίαση σε σημερινές εργασιακές δεξιότητες	↔	Εστίαση σε μελλοντικές εργασιακές δεξιότητες
Ατομικός προσανατολισμός	↔	Ομαδικός προσανατολισμός
Κατάρτιση λίγων υπαλλήλων	↔	Κατάρτιση όλων των υπαλλήλων
Μη σχεδιασμένη, αναδυόμενη	↔	Βάσει προγράμματος

Πίνακας 2.3: Πεδία επιλογών της ΔΑΠ.

Η κατάρτιση ενισχύει τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να αποδώσουν στην εργασία τους, στηρίζοντας με τη σειρά τους το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης.

Διαχείριση της απόδοσης		
Κριτήρια συμπεριφοράς	↔	Κριτήρια αποτελεσμάτων
Αναπτυξιακός προσανατολισμός	↔	Διοικητικός προσανατολισμός
Βραχυπρόθεσμα κριτήρια	↔	Μακροπρόθεσμα κριτήρια
Ατομικός προσανατολισμός	↔	Ομαδικός προσανατολισμός

Πίνακας 2.4: Πεδία επιλογών της ΔΑΠ.

Όταν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη έχουν ειδικευμένες γνώσεις σχετικά με την προσφερόμενη εργασία, είναι εύκολο να εκτιμήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων με υποκειμενικές μεθόδους. Στην περίπτωση όμως που δεν διαθέτουν σχετική ειδίκευση, ο μόνος τρόπος ελέγχου της αποδοτικότητας είναι η ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος. Συχνά πάντως συναντάμε συνδυασμό των δύο αυτών μεθόδων από ειδικευμένους διευθυντές του κλάδου.

Τα συστήματα αμοιβής μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ιδίως αυτά που συνδέονται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων ή της επιχείρησης.

Αμοιβές και παροχές		
Μισθός και πρόσθετες παροχές	↔	Αμοιβή βάσει κινήτρων
Βραχυπρόθεσμα κίνητρα	↔	Μακροπρόθεσμα κίνητρα
Έμφαση στην εσωτερική ισότητα	↔	Έμφαση στην εξωτερική ισότητα
Ατομικά κίνητρα	↔	Ομαδικά κίνητρα

Πίνακας 2.5: Πεδία επιλογών της ΔΑΠ.

Επίσης, ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης, τότε αυξάνει η πρόθεση προσφοράς τους σε αυτή.

Εργασιακές σχέσεις		
Συλλογική διαπραγμάτευση	↔	Ατομική διαπραγμάτευση
Αποφάσεις από τη κορυφή	↔	Συμμετοχή της βάσης στη λήψη αποφάσεων
Τυπικοί κανονισμοί	↔	Καμιά υποχρεωτική διαδικασία
Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως δαπάνη	↔	Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως περιουσιακό στοιχείο

Πίνακας 2.6: Πεδία επιλογών της ΔΑΠ.

5 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων βάσει του υποδείγματος Porter

Σύμφωνα με τον Porter (1985), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εξασφαλίσει μια επιχείρηση με τρεις τρόπους:

- Με βελτίωση της **ποιότητας** σε επίπεδο που δεν είναι σε θέση να επιτύχει ο ανταγωνισμός.
- Με λειτουργία **χαμηλού κόστους**, η οποία δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πωλεί σε χαμηλότερες τιμές από αυτές των ανταγωνιστών της.
- Με **διαφοροποίηση**, όπου η επιχείρηση προσφέρει σε μια αγορά προϊόντα που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της.

Οι τρεις αυτές στρατηγικές επιλογές απαιτούν πολύ διαφορετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική ποιότητας δίνουν σημασία στην προσωπικότητα των εργαζομένων, διότι η συμμετοχή τους είναι απαραίτητη στην εξασφάλιση σταθερότητας και περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας. Επίσης καλλιεργούν κουλτούρα ποιότητας και ενεργοποιούν κίνητρα για κατάθεση προτάσεων που συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας.

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν στρατηγική κόστους δίνουν μεγάλη σημασία στη σταθερότητα και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επιλέγουν εργαζομένους με κατάλληλες δεξιότητες ώστε να είναι αποδοτικοί, δημιουργούν ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον και οι αμοιβές του προσωπικού βάσης έχουν μεγάλες διαφορές από αυτές των στελεχών.

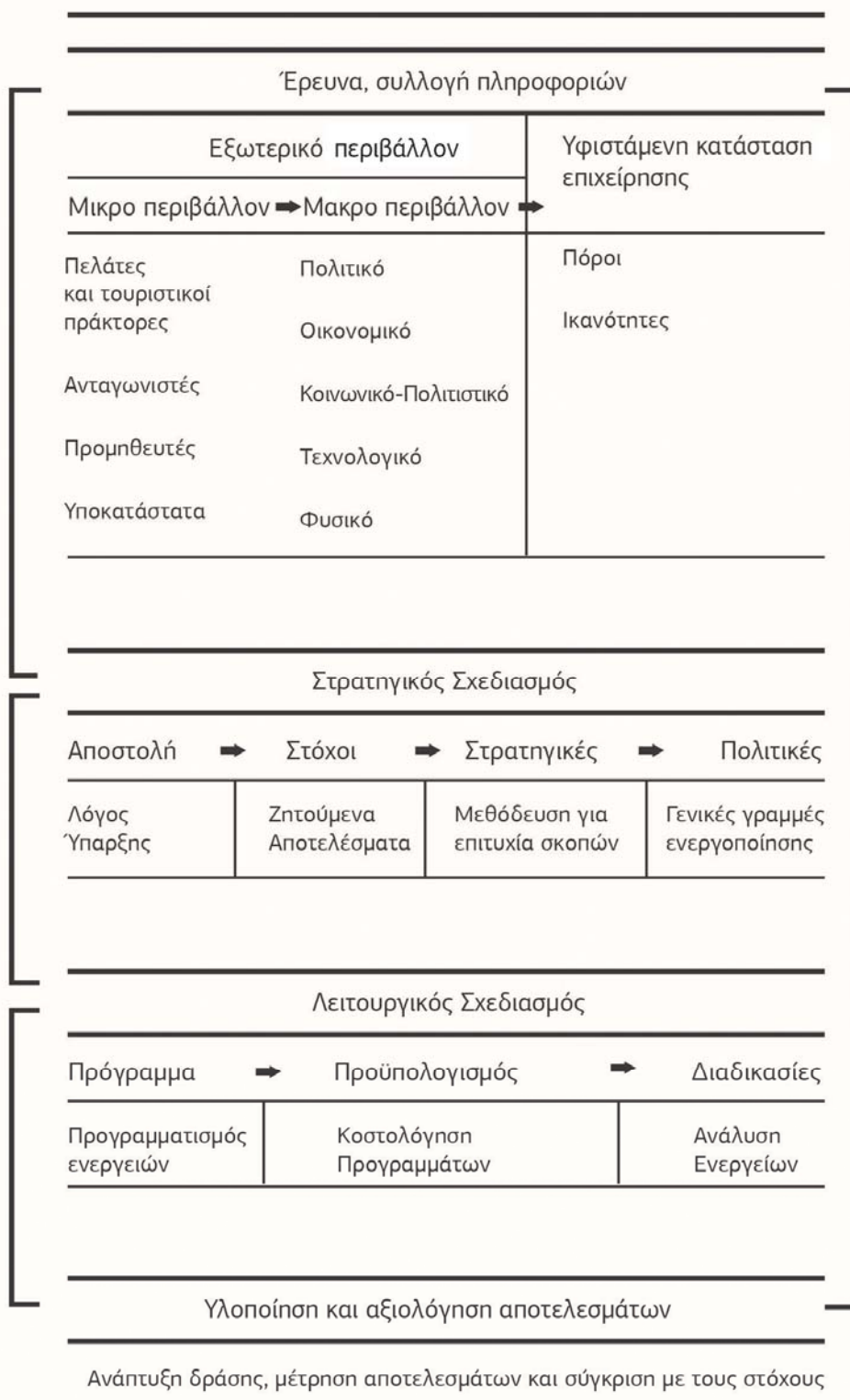
Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης ενδιαφέρονται κυρίως για τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας και τη δημιουργικότητά των υπαλλήλων τους. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσουν μακροπρόθεσμα προγράμματα ανάπτυξης, δεδομένου ότι τα καινοτομικά είναι νέα προϊόντα και υπηρεσίες, που απαιτούν χρόνο για να πάρουν μερίδιο της αγοράς. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες εξέλιξης στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους και καλλιεργούν θετικά την πρόθεση ανάληψης ρίσκου, όπως και τη συνεργασία.

6 Η λειτουργία της στρατηγικής

Η στρατηγική αναπτύσσεται πάνω στις βάσεις της επιχειρηματικής σκέψης και παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή των αποφάσεων που διαμορφώνουν τη θέση και την πορεία της επιχείρησης στην αγορά. Όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2, η διαμόρφωση της στρατηγικής εξαρτάται από ένα **πλέγμα πληροφοριών** που αφορούν τόσο το περιβάλλον όσο και στην εσωτερική υπόσταση της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος ή **στρατηγικός σχεδιασμός** εξαρτάται από την αποστολή της επιχείρησης, η οποία αποτελεί τη βάση για τον ορισμό των στόχων που μπορούν να τη φέρουν εις πέρας. Η αποστολή αυτή εξαρτάται από τις δυνατότητες της επιχείρησης και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως επίσης και από τη φιλοσοφία και το όραμα του επιχειρηματία.

Σχεδιασμός Τουριστικής Επιχείρησης



Σχήμα 2.2.: Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός επεκτείνεται στη συνέχεια στις επιμέρους στρατηγικές, δηλαδή στις μεθοδευμένες διαδικασίες με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι, και επιλέγει τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας των τμημάτων, δηλαδή τις πολιτικές.

Βάσει των ανωτέρω, γίνεται ο βραχυπρόθεσμος ή **λειτουργικός σχεδιασμός**, όπου διαμορφώνονται προγράμματα δράσης και εκτιμάται τόσο το ύψος χρηματοδότησής τους όσο και τα πιθανά τους αποτελέσματα. Στη συνέχεια καθορίζονται οι διαδικασίες, δηλαδή οι συγκεκριμένες εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε αν ο σχεδιασμός είναι σωστός να ικανοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός κατόπιν μπαίνει στη φάση της **υλοποίησης** και η επιχειρηματική δράση οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία ελέγχονται σε σχέση με τα πρότυπα, δηλαδή με τους αρχικά τεθέντες στόχους.

7 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων βάσει εταιρικής στρατηγικής

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τους παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη η ΔΑΠ όταν η επιχείρηση εφαρμόζει ορισμένα μοντέλα στρατηγικής που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εξάρτησης από τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού.

7.1 Στρατηγικές συγκέντρωσης

Όταν το περιβάλλον είναι ασφαλές, πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους χωρίς σημαντικές αλλαγές, με στόχο να βελτιώσουν σταδιακά τα αποτελέσματά τους στις αγορές όπου έχουν ήδη εδραιωθεί. Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν αφορούν τη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου της αγοράς, όπως επίσης και τη μείωση του κόστους.

Στις περιπτώσεις αυτές, σημαντικό ρόλο παίζει η διατήρηση των ικανών υπαλλήλων και η βελτίωση των ικανοτήτων τους. Για τον λόγο αυτόν η πολιτική αμοιβών έχει στόχο την αποφυγή παραιτήσεων και εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επίσης λειτουργούν συστήματα κινήτρων αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι στρατηγικές αυτές ονομάζονται **στρατηγικές συγκέντρωσης**.

7.2 Στρατηγικές διεκδίκησης

Όταν η επιχείρηση επεκτείνει τη δράση της προωθώντας τα προϊόντα της σε νέες αγορές ή προωθώντας νέα προϊόντα σε αγορές όπου έχει ήδη εδραιωθεί, αναφερόμαστε σε **στρατηγικές διεκδίκησης**.

Η προώθηση σε νέες αγορές απαιτεί κινητικότητα των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή νέες προσλήψεις, μεταθέσεις και προαγωγές, όπως επίσης και εκπαίδευση, ώστε οι εργαζόμενοι να προετοιμάζονται για να διαχειριστούν με επιτυχία τα δεδομένα της νέας αγοράς. Επίσης τα κίνητρα εστιάζουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων απαιτεί εξασφάλιση εργασίας σε ομάδες, προγράμματα τεχνικής εκπαίδευσης, κίνητρα που συνδέουν την αμοιβή με την καινοτομία, όπως και διαύλους επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τα αρμόδια στελέχη προώθησης των καινοτομικών ιδεών του προσωπικού.

7.3 Στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης

Η διαρκής μεγέθυνση των επιχειρήσεων έτσι ώστε να ισχυροποιούν τη θέση τους στην αγορά είναι συχνό φαινόμενο στην εποχή μας. Συχνά στην τουριστική αγορά παρατηρούμε εξαγορές ή συγχωνεύσεις ομοειδών επιχειρήσεων (όπως για παράδειγμα αλυσίδες ξενοδοχείων) ή συγχωνεύσεις διαφορετικών επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα tour operators που αγοράζουν αεροπορικές ή/και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Όταν η επιχείρηση επεκτείνεται κάθετα ή οριζόντια, απορροφώντας άλλες επιχειρήσεις μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων, αναφερόμαστε σε **στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης**. Στις περιπτώσεις αυτές ο ρόλος της ΔΑΠ είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι αναλαμβάνει να προσαρμόσει τις διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες σε μία. Αν λάβει κανείς υπόψη του ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες και ηπείρους, όπου διαφέρει η θρησκεία, η νομοθεσία, οι κοινωνικοί δεσμοί, το σύστημα αξιών και γενικότερα ο τρόπος ζωής, γίνεται αντιληπτό ότι η προσαρμογή των εργαζομένων και η συνεργασία των επιχειρήσεων δεν είναι κάτι απλό.

Πολλές φορές η προσαρμογή του προσωπικού αποδείχτηκε αδύνατη ή μεγάλου κόστους, σε βαθμό που η συγχώνευση απέτυχε. Για τον λόγο αυτόν, πριν αποφασιστεί μια συγχώνευση η ΔΑΠ πρέπει να εκτιμήσει τη δυνατότητα προσαρμογής του προσωπικού στις μετά τη συγχώνευση συνθήκες, όπως και το κόστος της προσαρμογής αυτής.

7.4 Στρατηγικές συρρίκνωσης

Συχνά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οικονομικές κρίσεις και προχωρούν σε **μαζική μείωση του προσωπικού** τους. Η μείωση αυτή πραγματοποιείται στο πλαίσιο μιας **στρατηγικής συρρίκνωσης** της επιχείρησης και στην πράξη έχει αποδειχτεί ότι σπάνια επιφέρει τα ζητούμενα αποτελέσματα. Έχει καταγραφεί ότι πλέον του 70% των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν μαζική μείωση προσωπικού αναγκάζονται να προχωρήσουν σε δεύτερη εντός ενός έτους (Pearlstein 1994).

Στη μαζική μείωση προσωπικού η ΔΑΠ πρέπει να μεριμνήσει ώστε να απολυθούν οι λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι και να παραμείνουν στις τάξεις της επιχείρησης οι περισσότερο ικανοί. Αυτό όμως δεν είναι εύκολο, διότι οι περισσότερο ικανοί είναι αυτοί έχουν ζήτηση από την αγορά εργασίας και δεν διστάζουν να εγκαταλείψουν μια επιχείρηση που δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιβίωσή της.

Η μείωση προσωπικού μπορεί να γίνει με ένα μπαράζ απολύσεων ή με προγράμματα **πρόωρης συνταξιοδότησης**. Τα τελευταία δίνουν τη δυνατότητα σε όσους εργαζομένους επιθυμούν και έχουν ορισμένες προϋποθέσεις να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα. Στην περίπτωση αυτή όμως εγκαταλείπει την επιχείρηση ένας σημαντικός αριθμός αξιόλογων στελεχών και η επιχείρηση υποχρεώνεται σε μικρό χρονικό διάστημα να προχωρήσει σε νέες προσλήψεις προς αντικατάστασή τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις δαπανούν 50-150% των μισθών που έχουν περικοπεί μέσω του

προγράμματος συνταξιοδότησης για να καλύψουν το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης των νέων υπαλλήλων (Lopez 1993).

Η μαζική μείωση δημιουργεί σύγχυση, ανασφάλεια, ακόμη και θυμό στο σύνολο των εργαζομένων. Οι παραμένοντες συχνά αισθάνονται ένοχοι που παρέμειναν ενώ άλλοι συνάδελφοί τους έχουν απολυθεί. Άλλοτε πάλι μπορεί να αισθάνονται αδικημένοι που παρέμειναν, ενώ συνάδελφοί τους αποχώρησαν εισπράττοντας υψηλές αποζημιώσεις. Συνολικά, το ηθικό των εργαζομένων πέφτει και η αποδοτικότητα όσων παρέμειναν μειώνεται. Για τον λόγο αυτόν η ΔΑΠ πρέπει να ενημερώσει τους εργαζομένους για την κατάσταση και την πορεία της επιχείρησης, για τις αιτίες που οδήγησαν στη μείωση προσωπικού και τους στόχους που έχουν τεθεί.

7.5 Αναδυόμενες στρατηγικές

Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να παρακολουθεί προσεκτικά τις τάσεις της αγοράς και όταν αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν εσφαλμένες αντιλήψεις να επανασχεδιάζει τη στρατηγική της, η οποία όταν διαμορφώνεται από κάτω, μετά από πιέσεις της αγοράς, ονομάζεται **αναδυόμενη** (Mintzberg 1985).

Οι αλλαγές στην αγορά δεν εντοπίζονται εύκολα. Συχνά είναι οι υπάλληλοι που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία που εντοπίζουν τις αλλαγές αυτές και διαμορφώνουν προτάσεις. Είναι σημαντικό για τη ΔΑΠ να διατηρεί ανοικτό δίαυλο επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση, ώστε οι προτάσεις των πρώτων να διοχετεύονται χωρίς δυσκολία στα υψηλά κλιμάκια προς αξιολόγηση.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν ερευνητικές ομάδες που ελέγχουν το περιβάλλον αλλά και σχεδιάζουν συνεχώς πιο βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, έτσι ώστε να μεγιστοποιούν το όφελος των καταναλωτών. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούν ή και λειτουργούν πανεπιστήμια έτσι ώστε να έχουν δικαιώματα στην παραγωγή γνώσης που μπορεί να έχει εμπορικό ενδιαφέρον. Εμπορικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που η εκτιμώμενη ζήτησή τους είναι ικανοποιητική, ενώ το κόστος παραγωγής τους επιτρέπει την τιμολόγησή τους σε προσιτά επίπεδα για τις πελατειακές ομάδες-στόχους.

Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα διαρκούς κατάρτισης, ώστε οι εργαζόμενοι να εξελίσσονται συνεχώς και να προσαρμόζονται στις εξελίξεις της αγοράς. Τα προγράμματα αυτά εστιάζουν τόσο στις μεταβολές στις ανάγκες των καταναλωτών όσο και στη δυνατότητα παραγωγής εξελιγμένων προϊόντων.

8 Βιβλιογραφικές αναφορές

- Gomez Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R. (1998). *Managing Human Resources*. Prentice Hall, Upper Saddle River N. Jersey.
- Lopez, J. (1993). Managing: Early Retirement Offers Lead to Renewed Hiring. *The Wall Street Journal*, 26 Ιανουαρίου.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies - Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), σ. 257-273.

- Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart, B. & Wright, P. (2006). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Pearlstein, S. (1994). «Corporate Cutback yet to Pay Off». *Washington Post*. 4 Ιανουαρίου.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Βασικές έννοιες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

ΣΥΝΟΨΗ: Η διαχείριση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί γνώση των μηχανισμών που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται σε βάθος οι διοικητικές σχέσεις και η δομή της ιεραρχίας στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης.

1 Σκοπός της οργάνωσης

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο βασικός σκοπός της οργάνωσης. Η επίτευξη αυτού του σκοπού όμως οδηγεί σ' ένα σύνολο από στόχους. Στον βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα αν λέγαμε ότι σκοπός του τάδε τουριστικού πρακτορείου είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες του. Μπορεί όμως να είναι περισσότερο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί, όπως για παράδειγμα αν λέγαμε ότι ο σκοπός του τάδε ξενοδοχείου αναψυχής είναι να κάνει 20.000 διανυκτερεύσεις τον Μάιο.

Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ορίζεται σκοπός στον υπεύθυνο προμηθειών ενός ξενοδοχείου να μειωθεί το κόστος προμηθειών αναλωσίμων κατά διανυκτέρευση για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζόμενους.

Οι γενικοί και οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας ως επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Οι σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζόμενους. Δηλαδή επεξηγούν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται απ' αυτούς. Όμως υπάρχει κίνδυνος οι στόχοι της επιχείρησης να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζομένους και να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στο μέρος αγνοώντας το όλο.

Σε περίπτωση μάλιστα που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα.

2 Σκοπός του εργαζομένου

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιον σκοπό εργάζονται. Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάποιος διαμορφώνει και τη συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας. Έτσι κάποιος μπορεί να εργάζεται για ένα από τους παρακάτω σκοπούς:

- χρηματική αμοιβή,
- μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή,
- επαγγελματική επιτυχία,

- κοινωνικές συναναστροφές,
- κοινωνική τοποθέτηση,
- ισχύ.

Βέβαια, ποτέ κάποιος δεν εργάζεται μόνο για έναν σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο. Στον βαθμό όμως που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

3 Οργάνωση

Η έννοια της οργάνωσης είναι αντίθετη με τις έννοιες του τυχαίου και της αταξίας και συνώνυμη με τις έννοιες διευθέτηση, διάταξη, τακτοποίηση, συστηματοποίηση (Ελευθερουδάκης 1927). Η λέξη οργάνωση δηλώνει την καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μια ολότητα, ή με άλλα λόγια ένα σύστημα. Ένα σύνολο τέτοιων στοιχείων (όργανα) συνεργάζονται (είναι οργανωμένα) στην περίπτωση ενός ζώντος όντος (ενός οργανισμού). Μια τουριστική επιχείρηση μοιάζει με έναν ζωντανό οργανισμό, του οποίου η ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία των οργάνων (τμημάτων) που τον συνθέτουν.

Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell (1980), **οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών.** Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων και μια κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο.

Η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης αφορά:

- την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα που το καθένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης,
- την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος,
- τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων,

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι, ένα ξενοδοχείο μοιάζει με τα άλλα, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα. Για τον λόγο αυτόν το ιδανικό μοντέλο

οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κ.λπ.

4 Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου

Ο καταμερισμός εργασίας κατά Taylor εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδικευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, το μπαρ κ.λπ.)⁷, και τα οποία ονομάζονται **τμήματα εκμετάλλευσης** (Λαλούμης & Ρούπας 1998), και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται **τμήματα υποστήριξης** (πίνακας 3.1). Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κ.λπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο κ.λπ.).

Παλαιότερα, τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. **Υπηρεσία** είναι η εργασία που γίνεται για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα οι ανάγκες του πελάτη-καταναλωτή (Χυτήρης 1991) που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης.

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου, που ονομάζονται **τμήματα μετώπου**, οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός από αυτό των υπνοδωματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.

Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε (σχετικά) συνεχή λειτουργία, ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτια, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό των υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Εάν προσφέρουν επιπλέον και πρωινό, λειτουργούν και τμήμα πρωινών, υποτυπώδες μαγειρείο και τμήμα εφοδιασμού. Από τον αριθμό των προσφερομένων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.

⁷ Το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να δημιουργεί έσοδα και να εντάσσεται στα τμήματα εκμετάλλευσης.

Τμήματα εκμετάλλευσης
Τμήμα υπνοδωματίων Τμήμα εστιατορίων Τμήμα εκδηλώσεων Τμήμα room service Τμήμα μπαρ Τμήμα τηλεφωνείου Λοιπά τμήματα όπως γκαράζ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, κλπ.

Τμήματα υποστήριξης	
Τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες	Τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση
Τμήμα υποδοχής Τμήμα θυρωρείου Τμήμα κρατήσεων Τμήμα ταμείου Τμήμα δημοσίων σχέσεων Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης Τμήμα ασφάλειας Τμήμα συντήρησης Τμήμα μαγειρείου	Διεύθυνση Λογιστήριο Τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ Τμήμα εσωτερικών ελέγχων Τμήμα προμηθειών

Πίνακας 3.1: Τα τμήματα του ξενοδοχείου.

5 Οργανωτική δομή των τμημάτων

Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζομένου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως, εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών.

Θα παραμείνουμε στην επιχείρηση του ξενοδοχείου. Όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων, όπου το καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου μπορεί να αποτυπωθεί σε έναν τύπο διαγράμματος που ονομάζεται **οργανόγραμμα**. Αρχικά θα ασχοληθούμε με τη διαμόρφωση ενός οργανογράμματος των τμημάτων του ξενοδοχείου και στη συνέχεια με την αποτύπωση των εργασιακών θέσεων πάνω σε αυτό.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα **λειτουργικά** οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια διαρθρώνονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) του ξενοδοχείου. Έτσι ένα τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε ένα άλλο έχει διαφορετική ειδικότητα (σχήμα 3.1).



Σχήμα 3.1: Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη.

Κάθετα φαίνεται η σχέση εξουσίας των τμημάτων. Το τμήμα που βρίσκεται κάτω από ένα άλλο εξαρτάται ιεραρχικά από αυτό (σχήμα 3.2.). Στο παρακάτω παράδειγμα φαίνεται η εξάρτηση του τμήματος κρύας κουζίνας από το μαγειρείο, του μαγειρείου από τη διοίκηση επισιτιστικών και αυτής από τη γενική διοίκηση.



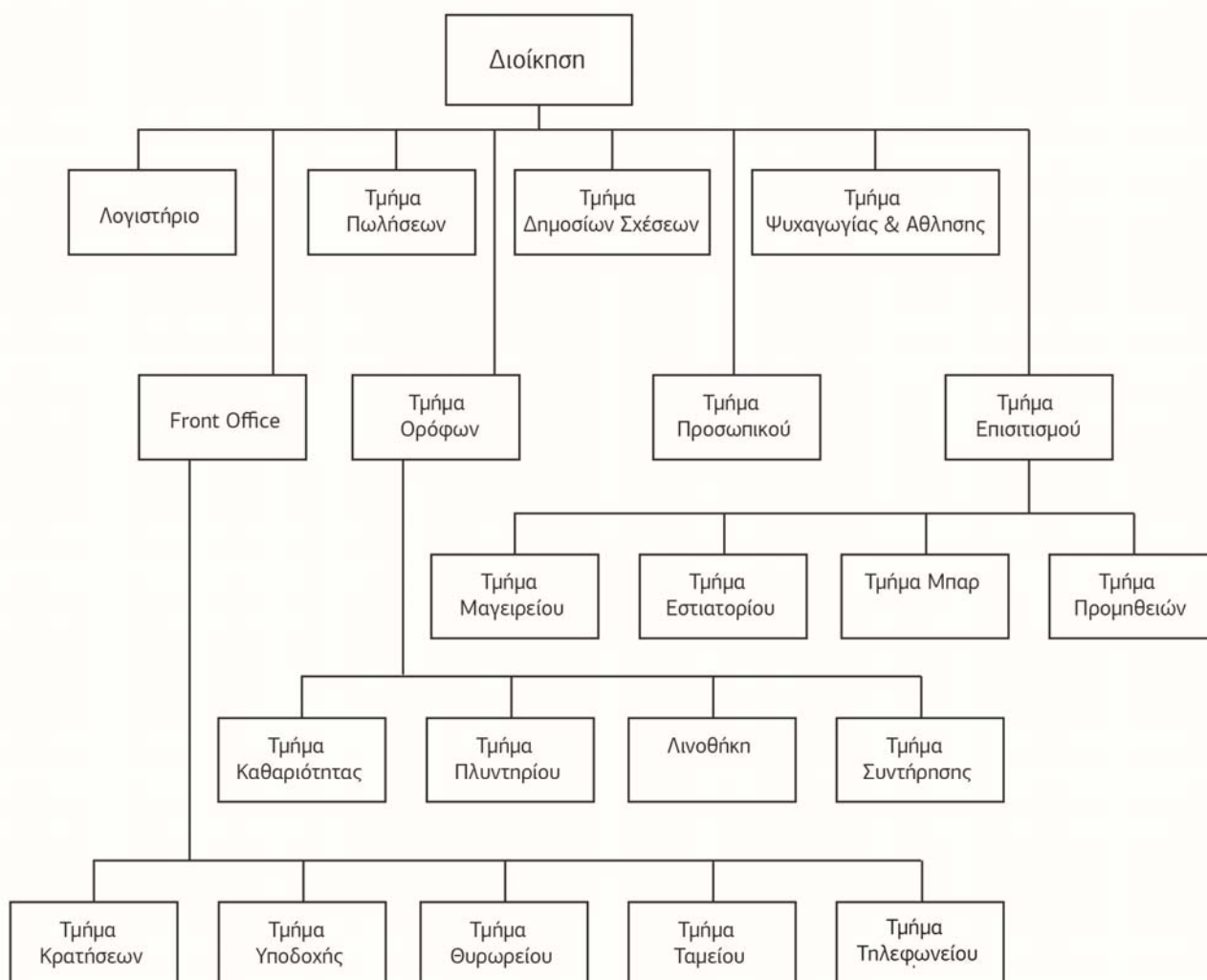
Σχήμα 3.2: Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη.

Το οργανόγραμμα αποτελείται από **κουτιά** και **γραμμές**. Πρόκειται για μια φωτογραφία των ιεραρχικών σχέσεων και των γραμμών επικοινωνίας που θεωρεί η διοίκηση ότι διαμορφώνουν τη δομή της επιχείρησης. Η απεικόνιση αυτή όμως δεν μπορεί να αποτυπώσει τις εξωτερικές επιρροές, την άτυπη συμπεριφορά και τις σχέσεις δύναμης και επιρροής που δεν πηγάζουν από τη θέση που κατέχει κάποιος.

Ο συνδυασμός της οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης της επιχείρησης οδηγεί στη μικτή ανάπτυξη, όπου παρουσιάζεται η τυπική σχέση του συνόλου των ξενοδοχειακών τμημάτων

Στο σχήμα 3.3. παρουσιάζεται η οργανωτική δομή των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, όπου τα τμήματα συνδέονται γραμμικά.

Οι έννοιες της οριζόντιας ή κάθετης απεικόνισης είναι σχετικές, διότι στην πραγματικότητα οι γραμμές είναι αυτές που δείχνουν τις σχέσεις εξουσίας και εξάρτησης. Έτσι ένα λειτουργικό οργανόγραμμα έχει την ίδια σημασία είτε απεικονίζει κάθετα είτε οριζόντια την ιεραρχική εξάρτηση των τμημάτων ή των θέσεων εργασίας, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.4., όπου απεικονίζεται το ίδιο οργανόγραμμα με αυτό του σχήματος 3.3.

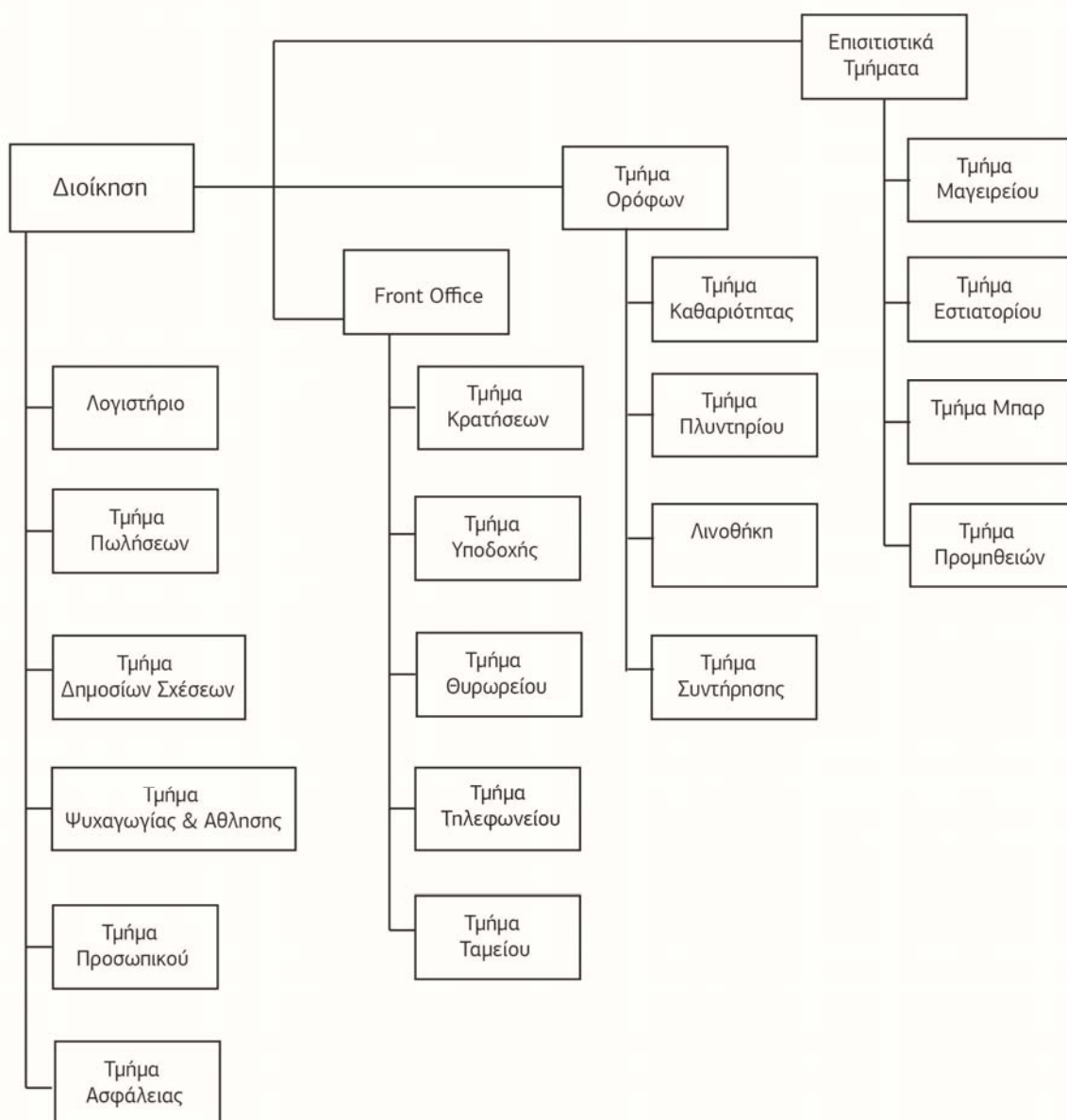


Σχήμα 3.3: Μικτή οργανωτική ανάπτυξη μεγάλου ξενοδοχείου.

Το οργανόγραμμα μπορεί να γίνει σημαντικό εργαλείο της διοίκησης μόνο στην περίπτωση που προηγουμένως έχει οριστεί η διοικητική φιλοσοφία, έχει διαμορφωθεί το κλίμα, η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης (Χασιώτης 1998).

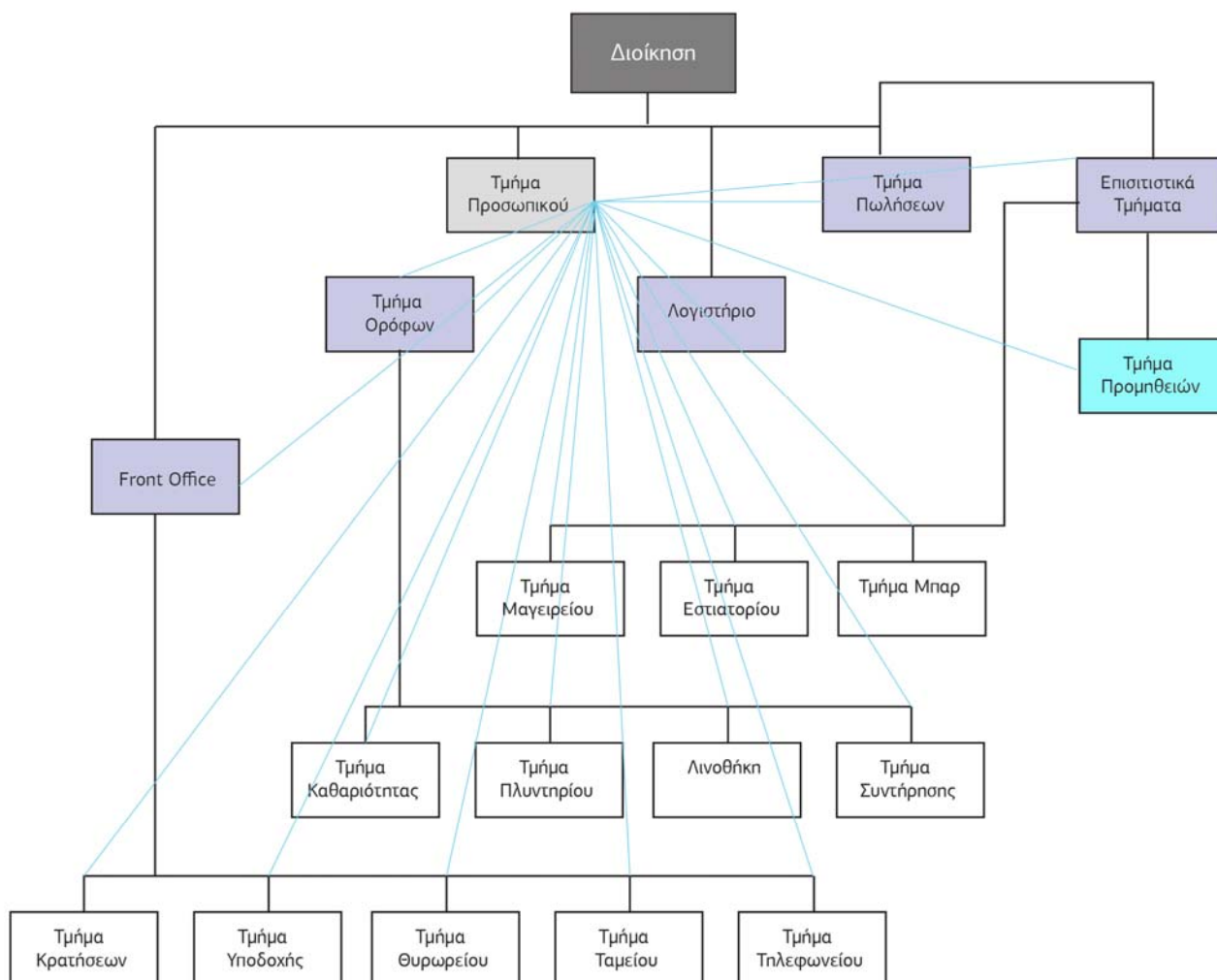
6 Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου

Επιτελικά τμήματα ονομάζονται εκείνα που προσφέρουν σημαντικές συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, είτε αυτά είναι τμήματα εκμετάλλευσης είτε υποστήριξης. Ένα ξενοδοχειακό τμήμα που έχει έντονο επιτελικό ρόλο είναι **το τμήμα προσωπικού**, το οποίο, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.5 (πράσινες διακεκομμένες γραμμές), **εμπλέκεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου**.



Σχήμα 3.4: Κάθετη εικονοποίηση οργανογράμματος.

Τα επιτελικά τμήματα εμπλέκονται σε ορισμένες δραστηριότητες των άλλων τμημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούν συγχύσεις στους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ένας τραπεζοκόμος δεν μπορεί να αντιληφθεί ποιος είναι ο ρόλος του maître, ο οποίος είναι άμεσος προϊστάμενός του, όταν την απόφαση για ένα σημαντικό εργατικό θέμα που τον απασχολεί την παίρνει ο προσωπάρχης του ξενοδοχείου.



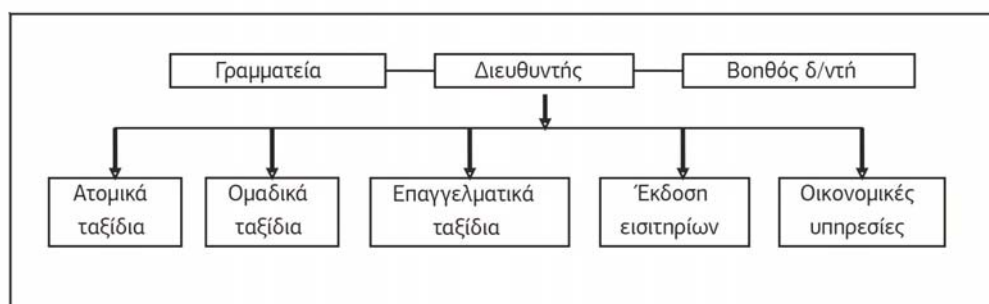
Σχήμα 3.5: Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου.

7 Δομή οργάνωσης του προσωπικού τουριστικών γραφείων

Τα τουριστικά γραφεία είναι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν τουριστικές συμβουλές και πωλούν τουριστικές υπηρεσίες για λογαριασμό άλλων. Οι τουριστικές υπηρεσίες αυτές αφορούν τη μεταφορά, το κατάλυμα και άλλες τουριστικές ανάγκες.

Τα τουριστικά γραφεία συνήθως είναι εγκατεστημένα στις χώρες από τις οποίες αντλούν τη πελατεία τους και έχουν υποκαταστήματα ή ειδικούς συνεργάτες στους τουριστικούς προορισμούς. Εξυπηρετούν την πελατεία τους μέσα από τα γραφεία τους, αλλά και στον τόπο προορισμού της πελατείας τους. Έτσι, λοιπόν, μέρος των εργαζομένων ενός τουριστικού γραφείου έχει μια γεωγραφική κινητικότητα, ανάλογη με τους τύπους εξυπηρέτησης που προσφέρει το γραφείο. Η εποπτεία και ο έλεγχος του προσωπικού των τουριστικών γραφείων, παρουσιάζει επομένως μεγάλες δυσκολίες σε ορισμένες περιπτώσεις.

Ένα οργανόγραμμα στο οποίο φαίνονται οι βασικές λειτουργίες ενός μεγάλου τουριστικού γραφείου είναι το παρακάτω.



Σχήμα 3.6: Δομή τουριστικού γραφείου.

Ο διευθυντής ασκεί τον υψηλό έλεγχο της επιχείρησης, καθορίζει την πολιτική και επιλαμβάνεται θεμάτων πολιτικής προσωπικού. Έχει κυρίως στραμμένη την προσοχή του στο περιβάλλον της επιχείρησης, είτε αυτό αφορά τον ανταγωνισμό, είτε πιθανές ευκαιρίες της αγοράς, είτε σχέσεις με τους κρατικούς μηχανισμούς των κρατών με τα οποία υπάρχουν σοβαρές συνεργασίες.

Ο υποδιευθυντής απασχολείται κυρίως με τα εσωτερικά θέματα του πρακτορείου. Συντονίζει τις λειτουργίες και λύνει τα τρέχοντα προβλήματα. Τηρεί προσωπικές σχέσεις με τους κυριότερους προμηθευτές και είναι ο υπεύθυνος τήρησης της πολιτικής της διεύθυνσης.

Ο υπεύθυνος ατομικών ταξιδιών οργανώνει σε άμεση επαφή με τον πελάτη το συγκεκριμένο ταξίδι που εκείνος επιθυμεί. Κάνει το χρονοδιάγραμμα του ταξιδιού, εξασφαλίζει τα μεταφορικά μέσα, κάνει τις κρατήσεις δωματίων και προσφέρει στον πελάτη κάθε δυνατή εξυπηρέτηση στους τουριστικούς προορισμούς. Βέβαια, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να υπάρχουν συνεργάτες του πρακτορείου στους τόπους όπου κατευθύνεται ο τουρίστας.

Ο υπεύθυνος ομαδικών ταξιδιών οργανώνει και πραγματοποιεί τουριστικά πακέτα. Τουριστικό πακέτο είναι τουριστική προσφορά συμπυκνωμένου κόστους, η οποία καλύπτει τις βασικές τουριστικές ανάγκες, δηλαδή τη μεταφορά, τη διαμονή και το φαγητό. Η κάλυψη των αναγκών τροφής στο τουριστικό πακέτο γίνεται σε έκταση που, κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη, μπορεί να αφορά ένα, δύο ή τρία γεύματα ημερησίως. Το τουριστικό πακέτο μπορεί να περιέχει και άλλες τουριστικές υπηρεσίες, όπως εκδρομές, επισκέψεις σε μουσεία ή ιστορικά μνημεία ή άλλα αξιοθέατα, ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κ.λπ.

Τα τουριστικά πακέτα είναι τριών ειδών:

- **τα διαρκή**, τα οποία προσφέρονται επαναληπτικά για τη διάρκεια μιας τουριστικής περιόδου, για παράδειγμα κάθε Τρίτη από 1 Μαΐου μέχρι 30 Οκτωβρίου (τουρισμός back to back),
- **τα μερικής ανακύκλωσης**, όπου προσφέρεται το ίδιο πακέτο σε λίγες ημερομηνίες, και
- **τα περιπτωσιακά**, τα οποία προσφέρονται άπαξ.

Ο υπεύθυνος του επαγγελματικού τουρισμού εξυπηρετεί την οργάνωση συνεδρίων ή διαφόρων άλλων εκδηλώσεων σε τουριστικούς προορισμούς. Διαμορφώνει το κατάλληλο τουριστικό πακέτο και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των όρων της συμφωνίας.

Ο υπεύθυνος για την έκδοση εισιτηρίων, πέρα από τη διαδικασία προμήθειας και έκδοσης εισιτηρίων, βαρύνεται με το πολύπλοκο έργο εξασφάλισης του οικονομικότερου δυνατού αεροπορικού ναύλου για τους πελάτες του.

Ο υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών παρακολουθεί το οικονομικό παρελθόν και οργανώνει το οικονομικό μέλλον του πρακτορείου. Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο μάρκετινγκ οργανώνει το πρόγραμμα πολιτικής πωλήσεων που θα ακολουθήσει το πρακτορείο, επιβλέπει την έρευνα για νέες αγορές και ενημερώνεται για τη συμπεριφορά του ανταγωνισμού. Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο λογιστηρίου ενημερώνεται για την οικονομική πορεία, ελέγχει τους προϋπολογισμούς και απολογισμούς και διαμορφώνει την πολιτική πληρωμών προς τους προμηθευτές.

8 Άτυπη οργάνωση

Στο οργανόγραμμα εργασιακών θέσεων είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να ελέγχεται από έναν μόνο ανώτερο και να μην υπάρχει θέση εργασίας που δεν ελέγχεται από κανέναν ανώτερο, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.7.

Όταν ένας εργαζόμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, τότε δημιουργείται ένα νέο άτυπο (ανεπίσημο) οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την **άτυπη οργάνωση**. Η άτυπη οργάνωση μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στον εργαζόμενο, ειδικά στην περίπτωση αντιφατικών εντολών από τους προϊσταμένους του. Μπορεί όμως να του προσφέρει και δικαιολογίες για να επιλέξει συμπεριφορές που αντιτίθενται στους σκοπούς της επιχείρησης.

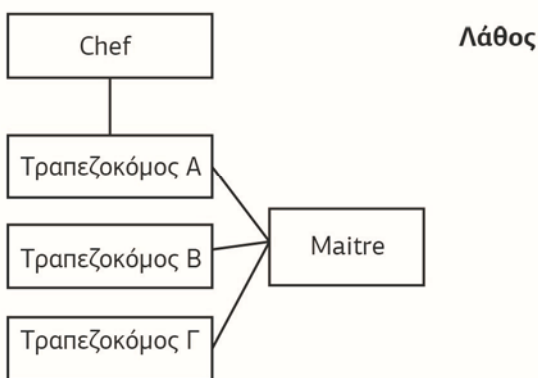
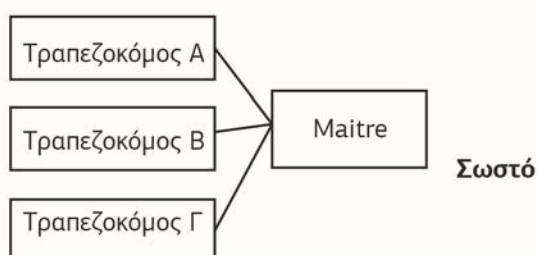
Για παράδειγμα, ο chef της κουζίνας ενός ξενοδοχείου δίνει εντολές στον σερβιτόρο Χ, παράλληλα με τον τυπικό προϊστάμενο, που είναι ο maître (σχήμα 3.7). Τότε ο σερβιτόρος μπορεί να αντιμετωπίσει με δύο τρόπους την κατάσταση. Πρώτον, να βρεθεί σε αβεβαιότητα και σύγχυση, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς του ή, δεύτερον, να χρησιμοποιήσει ως δικαιολογία τις εντολές του chef για να μην εκτελεί τις εντολές του maître και το αντίστροφο.

Η άτυπη ιεραρχία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις. Συχνά το οργανόγραμμα παραβιάζεται σε τέτοιο βαθμό ώστε ο ρόλος του υποβαθμίζεται καθοριστικά. Στην αγορά υποστηρίζεται ότι το οργανόγραμμα έχει την ίδια χρήση με τα δρομολόγια των τρένων, τα οποία υπάρχουν απλώς για να διαπιστώνει το κοινό ότι δεν τηρούνται. Διότι συχνά το οργανόγραμμα υπάρχει απλώς και μόνο για να μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι δεν ισχύει.

Ειδικά στα ξενοδοχεία που τα μέλη της οικογένειας του ξενοδόχου έχουν το δικαίωμα να δίνουν εντολές στο προσωπικό, η άτυπη (ανεπίσημη) οργάνωση επισκιάζει καθοριστικά την επίσημη.

Άλλες φορές η άτυπη οργάνωση έχει ως αφετηρία προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες, φιλίες, προτιμήσεις ή κοινά συμφέροντα ομάδων εργαζομένων. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται **κλίκες** και κατά κανόνα αναπτύσσουν δράση προς επίτευξη στόχων που ωφελούν τα μέλη της ομάδας και όχι την επιχείρηση. Πρόκειται για συνηθισμένο φαινόμενο στα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα τα διαρκούς λειτουργίας, το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους.

Οι άτυπες ομάδες έχουν δικό τους σύστημα αξιών, το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες της επιχείρησης. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας ομάδας, για παράδειγμα, μπορεί η αγένεια να θεωρείται έκφραση ανεξαρτησίας και η κλοπή έκφραση ικανότητας.



Σχήμα 3.7: Ιεραρχική εξάρτηση δύο συγγενών βαθμίδων.

Οι άτυπες ομάδες έχουν επίσης δικό τους σύστημα επικοινωνίας, το οποίο στηρίζεται σε φήμες. Συνήθως όμως το σύστημα αυτό είναι αξιόπιστο και για τον λόγο αυτόν καλό είναι η διοίκηση της επιχείρησης να εξασφαλίσει κανάλι πληροφόρησης σε σχέση με τις διαδιδόμενες φήμες της κάθε ημέρας.

Η επίσημη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τους **άτυπους ηγέτες** και να λαμβάνει μέτρα ώστε οι στόχοι τους να προσανατολίζονται προς αυτούς της επιχείρησης. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι να προσεγγίσει η διοίκηση ένα άτυπο ηγέτη: η απόλυση, ο προσεταιρισμός, η αδιαφορία και η προαγωγή. Η **απόλυση** ενός άτυπου ηγέτη συνήθως δεν προσφέρει λύση στο πρόβλημα της άτυπης ιεραρχίας, διότι ένα άλλο μέλος της ομάδας γίνεται ηγέτης. Η απόλυση αποτελεί λύση μόνο εάν απολυθεί όλη η ομάδα. Ο **προσεταιρισμός** συνήθως οδηγεί στην αύξηση δύναμης του άτυπου ηγέτη, ενώ η **αδιαφορία** δεν επιφέρει κάποια διαφοροποίηση της κατάστασης. Η **προαγωγή** όμως του ηγέτη σε

θέση που από άτυπος γίνεται τυπικός ηγέτης μπορεί να προσφέρει λύση στο πρόβλημα αυτό. Να ληφθεί υπόψη ότι οι άτυπες ομάδες δημιουργούν φιλικές σχέσεις και στενούς δεσμούς. Στην περίπτωση που η ομάδα αυτή δραστηριοποιηθεί υπέρ των στόχων της επιχείρησης, κατά κανόνα θα φέρει αξιόλογα αποτελέσματα. Οπότε στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι πρώτα ο εντοπισμός των άτυπων ομάδων και στη συνέχεια η ευθυγράμμιση της δράσης τους με τις πολιτικές της επιχείρησης. Στην περίπτωση που αυτό αποδειχθεί αδύνατο, τότε η διοίκηση πρέπει να στραφεί στην αντιμετώπιση της δράσης τους.

9 Ενότητα διοίκησης

Σε μια επιχείρηση, όπως είδαμε στο οργανόγραμμα ξενοδοχείου (σχήμα 3.3), οι υψηλές βαθμίδες σχεδιάζουν την ξενοδοχειακή δράση και δίνουν οδηγίες και εντολές για τη μεθόδευση του έργου των εργαζομένων. Ας μη λησμονούμε ότι διοίκηση είναι η παραγωγή έργου μέσω τρίτων.

Όταν οι εντολές των υψηλών βαθμίδων φτάνουν χωρίς σφάλματα και εκτελούνται σωστά και χωρίς καθυστερήσεις από το προσωπικό βάσης, τότε υπάρχει **ενότητα διοίκησης**. Η ενότητα διοίκησης αποδεικνύει τη διοικητική υγεία της επιχείρησης.

10 Επιλογή οργανωτικής δομής

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης αναφέρεται στη διάρθρωση των θέσεων εργασίας και στην ιεραρχική τους σχέση. Η σχέση αυτή επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διοικητική αρχή στην επιχείρηση, όπως:

- το ύψος του οργανογράμματος, δηλαδή ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας,
- το πλάτος του οργανογράμματος, δηλαδή ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού,
- το ύψος της διοίκησης,
- οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζομένων, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητά τους ή από τη θέση που έχουν στην επιχείρηση,
- η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες,
- ο προσανατολισμός των εργαζομένων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες,
- η σημασία εφαρμογής των κανονισμών σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας,
- η σημασία των ελέγχων σε αντιδιαστολή με τη διάθεση των εργαζομένων να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους,
- ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων, που μπορεί να ανατίθεται στους προϊσταμένους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων.

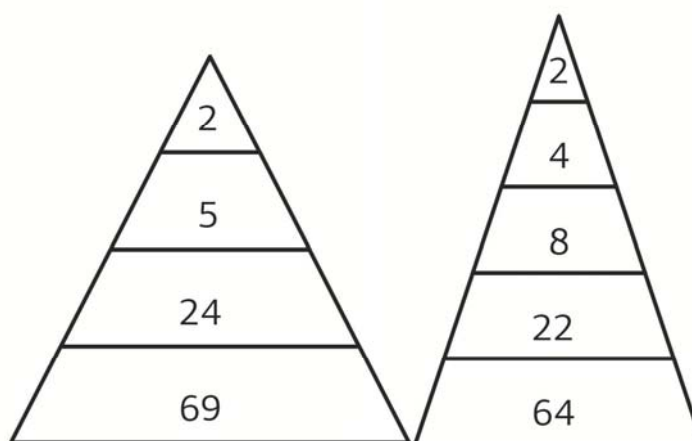
11 Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος

Όσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη ανάπτυξη του οργανογράμματος, δηλαδή όσο περισσότερες βαθμίδες έχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **βάθος** του. Ενώ όσο αναπτύσσεται οριζόντια, δηλαδή όσο περισσότερα ειδικευμένα τμήματα περιέχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **πλάτος** του.

Το βάθος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζομένων που ελέγχει ένας προϊστάμενος. Έτσι, αν σε ένα εστιατόριο 12 πόστων εργάζονται 24 τραπεζοκόμοι (12 σερβιτόροι και 12 βοηθοί), το ξενοδοχείο μπορεί να αναθέσει τη διοίκησή τους σε έναν *maître* ή σε τρεις *captains* που τους ελέγχει ο *maître*, αυξάνοντας κατά μία βαθμίδα το οργανόγραμμα του εστιατορίου. Στη μια περίπτωση ο *maître* ελέγχει εικοσιτέσσερις εργαζόμενους, ενώ στην άλλη ελέγχει 3 *captains* που ο καθένας ελέγχει 4 πόστα, δηλαδή οκτώ εργαζόμενους. Ο αριθμός των εργαζομένων που ελέγχει ένας προϊστάμενος ονομάζεται **πεδίο ελέγχου**.

Το πλάτος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον βαθμό ειδίκευσης του έργου που παράγεται σε κάθε τμήμα. Έτσι είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με μεγάλο αριθμό ειδικευμένων θέσεων (π.χ. *chef*, μάγειρας σαλτσών, μάγειρας κρύας κουζίνας, υπεύθυνος ορεκτικών, τεμαχιστής, υπεύθυνος σαλατών, μάγειρας ψαριών, ψήστης, μάγειρας ψαριών, μάγειρας σουπών, μάγειρας λαχανικών, ζαχαροπλάστης-αρτοποιός, μάγειρας συνεστιάσεων, μάγειρας διαίτης), το οποίο χαρακτηρίζεται από το μεγάλο του πλάτος. Επίσης είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με ελάχιστες ειδικεύσεις (π.χ. *chef*, Α' μάγειροι και Β' μάγειροι), που χαρακτηρίζεται από το μικρό του πλάτος.

Αν σε μια επιχείρηση απασχολούνται 100 εργαζόμενοι σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα, το οργανόγραμμα θα παρουσιάσει μεγάλο πλάτος και μικρό βάθος, σε σχέση με μια επιχείρηση όπου απασχολούνται 100 άτομα σε 5 βαθμίδες, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.8.



Σχήμα 3.8: Βάθος και πλάτος οργανογραμμάτων επιχειρήσεων με 100 εργαζόμενους.

Σήμερα θεωρείται ότι **είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μικρό βάθος και μεγάλο πλάτος**. Αυτό, διότι έχει αποδειχθεί ότι η επικοινωνία γίνεται δυσκολότερη όσο κινείται από τη μια

βαθμίδα στην άλλη, δυσχεραίνεται ο έλεγχος και ο προγραμματισμός, παρουσιάζεται τάση παράκαμψης των βαθμίδων και αυξάνεται ο έλεγχος των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της αυτονομίας τους. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υποστηριχτεί ότι είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μεγάλο βάθος και μικρό πλάτος, διότι όταν το πεδίο ελέγχου είναι μικρότερο, ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο έργο των υφισταμένων του. Ένας ακόμη λόγος που συνηγορεί σε αυτό είναι ότι έχει αποδειχθεί ότι οι ολιγομελείς ομάδες (5-7 ατόμων) λειτουργούν καλύτερα (Μπουραντάς 2002).

Όταν οι επιχειρήσεις ασκούν αυταρχική διοίκηση, είναι υποχρεωμένες να ασκούν αποτελεσματικούς ελέγχους, οπότε επιλέγουν δομή με οργανογράμματα αυξημένου βάθους, ενώ όταν ασκούν συμμετοχική διοίκηση επιλέγουν οργανογράμματα αυξημένου πλάτους.

12 Η δομή σύμφωνα με τη θεωρία X και Ψ

Επανερχόμαστε στη θεωρία X και Ψ του McGregor, σύμφωνα με την οποία η εργασία μπορεί να εκτιμηθεί από δύο οπτικές γωνίες, που η μια είναι αντίθετη της άλλης. Η πρώτη σκοπιά θεώρησης της εργασίας αποτελεί τη θεωρία X, σύμφωνα με την οποία η εργασία αποτελεί αναπόφευκτη διαδικασία για να κερδίσει το άτομο χρήματα και οι εργαζόμενοι εργάζονται μόνο στον βαθμό που ελέγχονται για την απόδοσή τους.

Η άλλη σκοπιά, η θεωρία Ψ, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αρέσκονται στην εργασία και ότι αν εργάζονται χωρίς καταπίεση, ελέγχονται περιορισμένα και έχουν δικαίωμα έκφρασης, παρουσιάζουν υψηλή αποδοτικότητα εργασίας και εκφέρουν γνώμες ωφέλιμες για την επιχείρηση.

Στην περίπτωση που η διοίκηση υποστηρίζει τη θεωρία X, η δομή προσαρμόζεται έτσι ώστε να εφαρμόζονται μικρά πεδία ελέγχου, η ροή πληροφοριών να γίνεται από πάνω προς τα κάτω, η παρακίνηση να γίνεται με οικονομικά κίνητρα και οι εργαζόμενοι να απομονώνονται ώστε να μην επικοινωνούν οριζόντια.

Στην εφαρμογή της θεωρίας Ψ η δομή τροποποιείται απόλυτα. Οι πληροφορίες αλλά και η εξουσία κινούνται τόσο οριζόντια όσο και κάθετα, από πάνω προς τα κάτω, αλλά και από κάτω προς τα πάνω. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη του αποτελέσματος και το δικαίωμα να αποφασίζουν οι ίδιοι για το τι πρέπει κατά περίπτωση να γίνει. Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τη σημασία της εργασίας του για την επιχείρηση και η επιχείρηση λαμβάνει μέριμνα για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

13 Μηχανική και οργανική προσέγγιση της δομής

Η μηχανική προσέγγιση της οργανωτικής δομής έχει τις βάσεις της στις θεωρίες του Taylor και στηρίζεται σε κανόνες και τυπικές διαδικασίες που περιορίζουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Σε επιχειρήσεις με μηχανικής δομή οι αποφάσεις λαμβάνονται στα ανώτερα κλιμάκια και εκτελούνται από τα κατώτερα. Αυτό οδηγεί σε αυξημένο έλεγχο, ο οποίος συνεπάγεται μικρά πεδία ελέγχου και πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια, η μηχανική δομή οδηγεί σε οργανογράμματα με εκτεταμένο βάθος.

Η οργανική δομή αποτελεί το αντίθετο της μηχανικής. Η έννοια της οργανικής δομής ανάγεται στην αίσθηση των εργαζομένων ότι αποτελούν **όργανα** της συνολικής δομής και άρα είναι απαραίτητοι και σημαντικοί στη συνολική δραστηριότητα (όπως κάθε όργανο του ανθρώπου είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του οργανισμού). Στην οργανική δομή οι εργαζόμενοι ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, αρκεί οι ενέργειές τους να συνάδουν με τους σκοπούς της επιχείρησης. Η εξουσία πηγάζει περισσότερο από τις γνώσεις παρά από τη θέση τους, και τα υψηλά κλιμάκια δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εξασφάλιση επαρκούς πληροφόρησης. Ο έλεγχος αποτελεί περισσότερο θέμα συλλογικής συζήτησης παρά επιτελικής λειτουργίας (Κοσκινάς 1995).

Το γενικό σκεπτικό της οργανικής δομής βασίζεται στη σύνδεση των ατομικών στόχων των εργαζομένων με αυτούς της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι καταβάλλουν το μέγιστο των προσπαθειών τους και αξιοποιούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους διότι το επιθυμούν οι ίδιοι και όχι διότι αναγκάζονται. Εξάλλου, ο εξαναγκασμός δημιουργεί απέχθεια. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι αυστηρές μέθοδοι της μηχανικής δομής είναι περιορισμένης αποδοτικότητας, διότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εργάζονται σε κατάσταση πίεσης, αυστηρού ελέγχου και έλλειψης ασφάλειας εξαιτίας της υψηλής συγκέντρωσης εξουσίας της διοίκησης.

Όμως ορισμένες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αρκούν στη μέση αποδοτικότητα που επιτυγχάνεται με τη μηχανική δομή και επιβάλλουν αυστηρά συστήματα που συχνά υποβοηθούνται από αυτοματοποιημένα μηχανήματα. Τέτοιες για παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις fast food.

14 Ευθυγράμμιση οργανωτικών δομών

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετεί τους αντικειμενικούς της στόχους. Κατά συνέπεια πρέπει να συμπλέει με τη στρατηγική, το μέγεθος της επιχείρησης και τα στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται.

Δύο ομάδες παραγόντων που παίζουν σημαντικό ρόλο στον τύπο δομής που εφαρμόζεται για τη λειτουργία της επιχείρησης είναι, σύμφωνα με τον Quinn (Μπουραντάς 2002), η **ακαμψία και η ευελιξία** και η **εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια** της επιχείρησης.

Ορισμένες επιχειρήσεις λειτουργούν προσηλωμένες σε ένα σταθερό σύστημα και προσπαθούν, ασκώντας συνεχείς ελέγχους, να εξασφαλίσουν την ελάχιστη αποδοτικότητα του προσωπικού και τη σταθερότητα της επιχείρησης. Ορισμένες άλλες προτιμούν να ερευνήσουν σε βάθος τα προβλήματα χαμηλής αποδοτικότητας και να τροποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου να φτάσουν σε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Να ληφθεί υπόψη ότι όσο περισσότερο αβέβαιο είναι το περιβάλλον τόσο περισσότερο ευέλικτη γίνεται η επιχείρηση, ενώ όσο περισσότερο βέβαιο είναι το περιβάλλον τόσο περισσότερο δυσκίνητες και γραφειοκρατικές δομές επιλέγει. Αυτό γίνεται διότι σε αβέβαιο περιβάλλον η ευελιξία είναι απαραίτητη για τη διαρκή προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό.

Η εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια αφορούν το βαθμό εστίασης της στρατηγικής της διοίκησης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο ξενοδόχος που όταν αντιμετωπίζει πρόβλημα ζήτησης ερευνά τρόπους βελτίωσης της επιχείρησης, π.χ. εγκαθιστώντας κλιματιστικά ή αλλάζοντας τη διακόσμησης, χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια. Ο ξενοδόχος που στο ίδιο πρόβλημα στρέφεται προς την αγορά κάνοντας έρευνα των αναγκών του καταναλωτή, χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια.

Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών οδηγεί σε τέσσερις περιοχές (σχήμα 3.9):

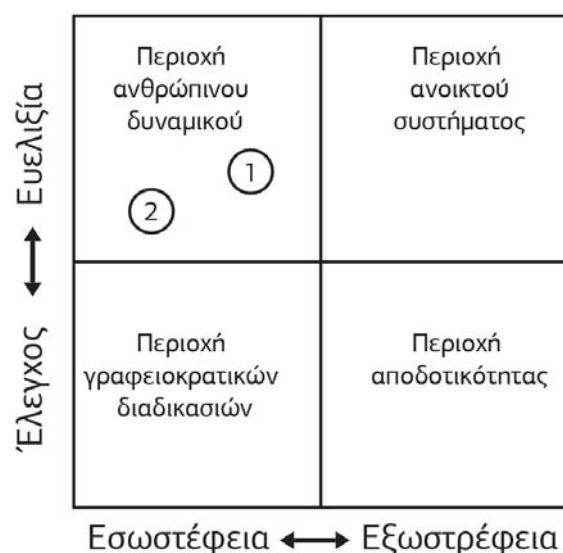
1. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας.
2. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας.
3. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας.
4. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας.

Η περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας οδηγεί σε δομές ανάπτυξης **ανθρώπινου δυναμικού**. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στο εργατικό δυναμικό, το οποίο με δράσεις εντός της επιχείρησης μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες ευελιξίας και προσαρμογής της επιχείρησης. Αυτή η δομή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλών τιμών ή υψηλών προμηθειών.

Η περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί και περιοχή **ανοιχτού συστήματος**. Η επιχείρηση αναπτύσσεται προς την αγορά, με σκοπό την απόκτηση πελατείας και την αύξηση του μεριδίου της. Η επιχείρηση αυτή εφαρμόζει ρευστές δομές, όπου πρέπει να αφομοιώνονται οι πληροφορίες από το περιβάλλον, ώστε η επιχείρηση να προσαρμόζεται ανάλογα. Η δομή αυτή είναι κατάλληλη κυρίως για επιχειρήσεις με στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και ανάπτυξης καινοτομιών σε ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον.

Η περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί και περιοχή **γραφειοκρατικών** δομών και είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε σταθερό και μη ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί περιοχή **αποδοτικότητας**. Η δομή αυτή είναι κυρίως κατάλληλη για επιχειρήσεις με μικρό ανταγωνισμό και στόχο τα μέγιστα κέρδη με τα υπάρχοντα μέσα.

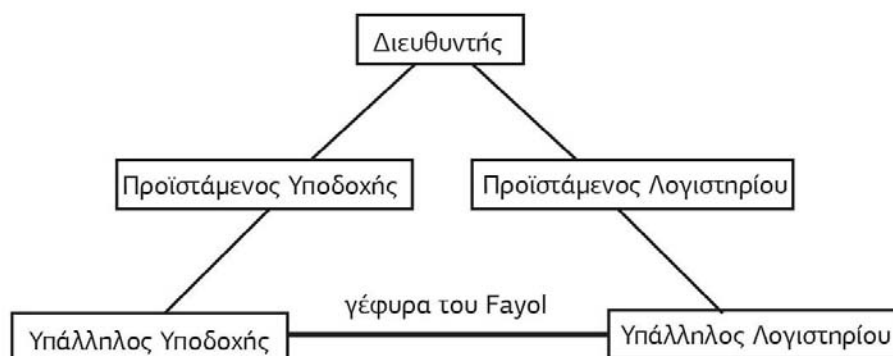


3.9: Επιλογή οργανωτικής δομής με βάση το υπόδειγμα του Quinn.

Θα πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να ανήκει αποκλειστικά σε μία από τις παραπάνω περιοχές. Μπορεί να επηρεάζεται περισσότερο ή λιγότερο από τους παραπάνω παράγοντες. Η επιχείρηση που παρουσιάζεται με τον λευκό κύκλο «1» ανήκει στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, όμως επηρεάζεται και από την περιοχή ανοιχτού συστήματος, ενώ η επιχείρηση «2» ανήκει επίσης στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζεται όμως από την γραφειοκρατική περιοχή.

15 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση των μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι **προφορική, γραπτή ή οπτική**. Η προφορική επικοινωνία αφορά μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική/ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων με αλληλογραφία, ανακοινώσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κ.λπ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των επιχειρήσεων αφορά κυρίως⁸ μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία μέσω κινήσεων, μορφασμών, εκφράσεων (κυρίως των ματιών) και στάσεων του σώματος και αποτελεί μεγάλης σημασίας τύπο επικοινωνίας.



Σχήμα 3.10: Η γέφυρα επικοινωνίας του Fayol.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται στην οριζόντια και την κάθετη. **Οριζόντια** είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων. Βέβαια η επικοινωνία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου, όταν επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα έπρεπε να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο της υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο υποδοχής. Συνήθως όμως σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί η γέφυρα του Fayol, σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται η επικοινωνία του υπαλλήλου λογιστηρίου με αυτόν της υποδοχής, όταν οι προϊστάμενοί τους είναι ενημερωμένοι για το θέμα της επικοινωνίας. Έτσι στα ξενοδοχεία καθιερώνεται ένα σύνολο διοικητικών θεμάτων για τα οποία επιτρέπεται η οριζόντια

⁸ Μπορεί να αφορά επίσης μηνύματα που μεταδίδονται μέσω τηλεόρασης, ταινιών, ηλεκτρονικών μέσων κ.λπ.

επικοινωνία των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου υποδοχής με τον συντηρητή προκειμένου να τον ενημερώσει για μια βλάβη, με τον μπάρμαν προκειμένου να τον ενημερώσει για μια έκτακτη αναχώρηση κ.λπ. Όταν όμως δύο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη μεσολάβηση της γέφυρας, όπως όταν μια καμαριέρα αναφέρει μια βλάβη απευθείας στον συντηρητή⁹, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προβλήματα ροής εργασιών, δηλαδή να μην αναφερθεί και να μην επισκευαστεί η βλάβη.

16 Ισχύς

Ισχύς είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να πείθει άλλα άτομα να προβούν σε πράξεις που καθορίζει αυτό. Ισχύ προσφέρει η δυνατότητα κάποιου να αμείβει ή να τιμωρεί τους εργαζόμενους, η θέση όπου εργάζεται, η προσωπικότητά του κ.ά.

Η θέση στην ιεραρχία προσφέρει την ισχύ θέσης. Όμως η ισχύς θέσης μπορεί να αποδειχθεί ήσσονος σημασίας στην περίπτωση που άτυποι ηγέτες έχουν ισχυρή παρουσία στον χώρο. Ο γενικός διευθυντής αλλά και όλα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν την ισχύ του ηγετικού ρόλου της θέσης τους με τη σταθερότητα της συμπεριφοράς τους, με τις γνώσεις τους και με τη διατήρηση καλών σχέσεων με το προσωπικό.

Ένας γενικός διευθυντής μπορεί εύκολα να χάσει την ισχύ της θέσης του στην περίπτωση που δεν μπορεί να την υποστηρίξει με συμπεριφορά που συνάδει με τη βαθμίδα του. Στην περίπτωση που για παράδειγμα η σύζυγος του ξενοδόχου, η οποία δεν έχει τυπικό ρόλο στην οργάνωση, προσβάλλει συστηματικά τον γενικό διευθυντή μπροστά στο προσωπικό, τότε ο ηγετικός ρόλος του μειώνεται σημαντικά. Επίσης στην περίπτωση που στο εστιατόριο ένας τραπεζοκόμος εμπλέξει τον γενικό διευθυντή σε συζήτηση στην οποία αποδεικνύεται άγνοια του διευθυντή σχετικά με τις εργασίες του εστιατορίου, τότε ο ηγετικός του ρόλος επίσης μειώνεται. Όταν επίσης ο γενικός διευθυντής δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει την προσπάθεια των καλών εργαζομένων, τότε αυτοί μειώνουν τη σημασία που δίνουν στην εργασία τους και οι αδιάφοροι γίνονται περισσότερο φυγόπονοι, με αποτέλεσμα η ενότητα διοίκησης να πλήττεται.

Ορισμένοι διευθυντές κάνουν κακή χρήση της ισχύος τους. Αυτό άλλοτε αποτελεί συμπεριφορά σκοπιμότητας και άλλοτε έκφραση του χαρακτήρα τους. Ο στόχος στη πρώτη περίπτωση είναι να επιβληθούν με υπερβάλλουσα χρήση της ισχύος τους και στη συνέχεια να μειώσουν την πειστική συμπεριφορά τους. Στη δεύτερη περίπτωση, η αύξηση της ισχύος γίνεται ο κύριος σκοπός των διευθυντών, με οδυνηρά αποτελέσματα.

⁹ Η συνήθης διαδικασία είναι να αναφέρει η καμαριέρα τη βλάβη στον υπάλληλο υποδοχής και αυτός στον συντηρητή. Η διαδικασία αυτή δηλαδή είναι εγκεκριμένη από τους προϊσταμένους των σχετικών τμημάτων και μόνο σε αυτή είναι επιτρεπτή η γέφυρα του Fayol.

17 Ευθύνη και εξουσία

Εξουσία σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnel (1980) είναι το δικαίωμα να κατευθύνει κάποιος τις πράξεις και τη συμπεριφορά άλλων για την εκτέλεση ή αποφυγή μιας ενέργειας, ή το δικαίωμα του προϊσταμένου να δίνει εντολές στους υφισταμένους του, σύμφωνα με τον Fayol.

Η διαφορά της ισχύος από την εξουσία είναι ότι η ισχύς είναι η δυνατότητα, ενώ η εξουσία είναι το δικαίωμα.

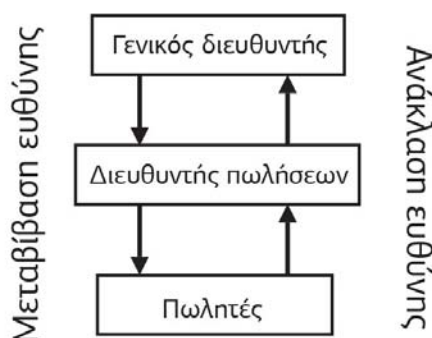
Το δικαίωμα της εξουσίας δημιουργεί τις υποχρεώσεις της ευθύνης. **Η ευθύνη είναι η αποδοχή εκτέλεσης ενός έργου και έχει δύο αφετηρίες** (Καρανάσιου 1994):

1. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάθεση ενός έργου. Π.χ. ένας τραπεζοκόμος αναλαμβάνει την ευθύνη που του μεταβιβάζει ο maître, να σερβίρει ένα πόστο του εστιατορίου.
2. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάληψη ενός έργου αυθόρμητα, χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου. Π.χ. ο maître αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπαιδεύσει τους δύο νέους τραπεζοκόμους για να μπορούν μέσα σε μια εβδομάδα να καλύπτουν ο καθένας τους από ένα πόστο, χωρίς αυτό να του έχει ανατεθεί από κάποιον προϊστάμενό του.

Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για μεταβίβαση της ευθύνης, ονομάζεται **εξουσιοδότηση** και αποτελεί μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από υπερκείμενη σε υφιστάμενη βαθμίδα.

Στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται απλώς για αποδοχή της ευθύνης και αυξάνει όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος.

Η μεταβίβαση της ευθύνης (εξουσιοδότηση) δεν σημαίνει και αποποίησης της. **Η ευθύνη μεταβιβάζεται στις διαδρομές των γραμμών του οργανογράμματος και το αποτέλεσμα της εξουσιοδότησης αντανακλά στην αφετηρία.**



Σχήμα 3.11: Μεταβίβαση και ανάκλαση της ευθύνης.

Έστω ότι ένας γενικός διευθυντής αναλαμβάνει την ευθύνη να αυξήσει την πληρότητα του ξενοδοχείου. Για τον σκοπό αυτόν χρησιμοποιεί την εξουσία της θέσης του για να μεταβιβάσει την ευθύνη αυτή στον διευθυντή πωλήσεων και αυτός στους πωλητές του τμήματος. Έστω ότι τα αποτελέσματα δεν είναι θετικά και ο στόχος δεν επιτυγχάνεται. Αυτό είναι ευθύνη των πωλητών. Όμως υπεύθυνος για τους πωλητές είναι ο διευθυντής πωλήσεων, ο οποίος φέρει στην ουσία την ευθύνη της αποτυχίας. Αλλά υπεύθυνος για τον διευθυντή πωλήσεων είναι ο γενικός διευθυντής, ο

οποίος είναι και ο τελικά υπεύθυνος για τα αποτελέσματα αυτά, όπως και για τη συνολική πορεία της επιχείρησης (σχήμα 3.11).

Η μεταβίβαση της ευθύνης θεωρείται ότι συνεπάγεται και αντίστοιχη μεταβίβαση εξουσίας και το αντίθετο. Ορισμένες φορές όμως μπορεί να μεταβιβαστεί η ευθύνη χωρίς αντίστοιχη μεταβίβαση της εξουσίας. Όταν για παράδειγμα ο maître δίνει εντολή στον τραπεζοκόμο Α να δώσει εντολές στον τραπεζοκόμο Β, ο Β δεν έχει κανένα λόγο να υπακούσει τον Α διότι δεν είναι ιεραρχικά ανώτερός του και κάλλιστα μπορεί να αρνηθεί. Για να υπακούσει ο Β τον Α ο maître πρέπει να καλέσει τον Β και να του δώσει την εντολή να υπακούει τον Α. Τότε μπορεί να μεταβιβάσει την ευθύνη στον Α να δώσει εντολές στον Β, διότι του έχει μεταφέρει και την εξουσία να κάνει κάτι τέτοιο.

Οι εξουσιοδοτήσεις μεταφέρουν ευθύνη και εξουσία σε άλλους και οδηγούν σε **αποκέντρωση της διοίκησης**. Οι διευθυντές των μικρών επιχειρήσεων ασκούν συγκεντρωτική διοίκηση. Οι γενικοί διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων πρέπει να ασκούν συνδυασμό συγκεντρωτικής και αποκεντρωμένης διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι δίνουν εξουσία στους διευθυντές τμημάτων για να χειρίζονται οι ίδιοι τα προβλήματα των τμημάτων τους, αλλά ταυτόχρονα επιθεωρούν και ελέγχουν τη λειτουργία των τμημάτων αυτών.

Όταν ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την ευθύνη αλλά δεν του δίνεται επαρκής εξουσία, τότε δεν είναι σε θέση να φέρει εις πέρας το έργο που του ανατίθεται, ενώ εάν του δοθεί υπερβολική εξουσία, υπάρχει κίνδυνος δημιουργίας διενέξεων. Στην περίπτωση μάλιστα που η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι ικανοποιητικά οριοθετημένη, υπάρχει ο κίνδυνος αδράνειας ή προστριβών.

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα μιας επιχείρησης μπορούν να συμπεριφερθούν με βάση τα κριτήρια που τους υπαγορεύει ο χαρακτήρας τους ή η επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση επιβάλλει σαφείς ρόλους και συμπεριφορές, τότε θεωρείται ότι ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι υψηλός. Αν οι εργαζόμενοι επιλέγουν οι ίδιοι τους ρόλους και τις συμπεριφορές που τους εκφράζουν στην εργασία τους, τότε ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι χαμηλός.

Ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας στους εργαζομένους των τμημάτων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη δεν πρέπει να είναι υψηλός, διότι τότε ο εργαζόμενος χάνει τον αυθορμητισμό του και συμπεριφέρεται αμήχανα, προτάσσοντας μια εικόνα ανειλικρίνειας και επιφυλακτικότητας που δυσχεραίνει ή και καταλύει την ανθρώπινη επικοινωνία. Αυτό που είναι ζητούμενο στις περιπτώσεις αυτές είναι η συμπίεση των εργαζομένων με τις αξίες της επιχείρησης, που οριοθετούν τη συμπεριφορά τους.

18 Ηγεσία

Το φαινόμενο της ηγεσίας παράγεται από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης: τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του (Θεοφανίδης 2002).

Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομόβαθμους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού (Justis et al. 1985). Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων (Koontz & Welhich 1988). Το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Ηγέτης είναι ο αρχηγός, αυτός που οδηγεί τους άλλους. Στον κόσμο των επιχειρήσεων μπορούμε αρχικά να διακρίνουμε τους ηγέτες που αντλούν την **ισχύ** τους από τη **θέση** που κατέχουν, τους **χαρισματικούς** ηγέτες που άσχετα με τη θέση τους επηρεάζουν με άνεση τη συμπεριφορά ενός αριθμού εργαζόμενων, τους ηγέτες που αντλούν την ισχύ τους από τις **γνώσεις και τις πληροφορίες** που διαθέτουν καθώς και αυτούς που αναδεικνύονται μέσα από τις **άριστες σχέσεις που διατηρούν με τους εργαζόμενους**.

Ο χαρισματικός ηγέτης εμπνέει στους εργαζομένους εμπιστοσύνη και αισιοδοξία (Χασιώτης 1998). Είναι αποτελεσματικός σε σχέση με το προσωπικό που επηρεάζει και τους στόχους που αναλαμβάνει με την ομάδα του και διακρίνεται για την ικανότητα να σχεδιάζει και να πραγματοποιεί.

Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί λογικά και αποτελεσματικά την ισχύ του, να κατανοεί τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων, να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα για την εκτέλεση της εργασίας και να εμπνέει τους εργαζόμενους. Το όραμα και οι αξίες του επηρεάζουν καθοριστικά τη συμπεριφορά της ομάδας στην οποία ηγείται. Το όραμα μπορεί να οριοθετήσει τις επιδιώξεις της ομάδας στον χώρο και τον χρόνο, περιγράφοντας το ιδανικό μέλλον της επιχείρησης, ενώ οι αξίες μπορούν να στηρίξουν την ηθική των εργαζομένων στην εργασία τους.

Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της τεχνικής τους κατάρτισης, των ικανοτήτων τους και του τρόπου με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση και κυρίως ο άμεσος προϊστάμενός τους. Ο ζήλος και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας μπορούν να είναι αποτέλεσμα **παραδειγματισμού**, όταν ο ηγέτης της εργασιακής ομάδας τίθεται επικεφαλής και υπαγορεύει ο ίδιος το ρυθμό και την ποιότητα της εργασίας

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μια μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά (Peters & Waterman 1982). Κατ' αυτή την άποψη, ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλύτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζομένων, ιδίως στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων όπου η συμπεριφορά τους αποτελεί τμήμα του προϊόντος.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί αξιόλογος, αν έχει την πόρτα του ανοιχτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις στο εσωτερικό της ομάδας του. **Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.**

Σύμφωνα με νεότερες θεωρητικές τοποθετήσεις (Μπουραντάς 2002), ο **άριστος ηγέτης** πρέπει να συνδυάζει το θάρρος ανάληψης καινοτόμων δραστηριοποιήσεων, να οδηγείται από ένα ελκυστικό όραμα στο οποίο να συμμετέχει η ομάδα του –την οποία ενδυναμώνει και υποστηρίζει, με αποτέλεσμα την ψυχολογικής της δέσμευση προς αυτόν (ισχύς της αγάπης) (Ζαβλάνος 1990)–, ενώ πρέπει να οργανώνει, να σχεδιάζει και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα τους σκοπούς της ομάδας.

19 Ύφος διοίκησης

Κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος (στυλ) διοίκησης. Πρώτος ο Likert (1961) ασχολήθηκε με το θέμα αυτό και τελικά προσδιόρισε τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης:

- **Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν άμεση εκτέλεση. Η ιεραρχική επικοινωνία γίνεται από πάνω προς τα κάτω και λειτουργούν δύσκαμπτα συστήματα ελέγχου. Το κλίμα εργασίας στις περιπτώσεις αυτές είναι αρνητικό και οι εργαζόμενοι, στον βαθμό που δεν ελέγχονται, αδιαφορούν για τους στόχους της επιχείρησης.
- **Το καλοσυνάτο αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν εκτέλεση, αλλά δέχονται επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων ελέγχεται συστηματικά και το κλίμα εργασίας βαραίνει με αίσθημα ανασφάλειας και δυσπιστίας.
- **Το συμβουλευτικό.** Οι διευθυντές συμβουλεύουν περισσότερο παρά ελέγχουν τους υφισταμένους τους. Συζητούν μαζί τους και το κλίμα εργασίας είναι θετικό, αλλά δεν πείθει απόλυτα τους εργαζόμενους.
- **Το ομαδικής συμμετοχής.** Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα θέματα της διοίκησης που τους αφορούν, αισθάνονται σημαντικοί και μπορούν να αφοσιωθούν στην εργασία τους και να λειτουργήσουν δημιουργικά. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος να χρησιμοποιήσουν την εξουσία που τους παρέχεται για ίδιους σκοπούς, που αντιτίθενται σε αυτούς της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν άπειρα στυλ, αλλά η τελική εντύπωση που δίνει κάποιος ηγέτης οδηγεί σε ένα από τα τέσσερα στυλ του Linkert.

Ένα ακόμη ύφος διοίκησης είναι το **στυλ εναλλαγής**. Διότι το ύφος του διευθυντή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ένας από τους οποίους είναι η ψυχολογική του διάθεση. Το ύφος διοίκησης κατά συνέπεια μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τη διάθεση του διευθυντή.

Όμως το στυλ διοίκησης μπορεί να αλλάζει και σκόπιμα. Είναι γνωστό το ύφος «μια στο καρφί και μια στο πέταλο», όπου ο διευθυντής εναλλάσσει τα τέσσερα στυλ του Linkert με σκοπό να αποσυντονίσει ή να προκαλέσει φόβο στον εργαζόμενο, ο οποίος χάνει τη δυνατότητα εκτίμησης της κατάστασης.

20 Έλεγχος

Ο έλεγχος εξασκείται σε όλη την έκταση της δομής της οργάνωσης. Ο έλεγχος μετρά την ποιότητα και την ποσότητα του εργασιακού αποτελέσματος, κρίνει τις αποκλίσεις από τους σκοπούς της οργάνωσης και πληροφορεί την ηγεσία της οργάνωσης, ώστε να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός των μεθόδων και των στόχων.

20.1 Το πεδίο ελέγχου

Η έννοια του πεδίου ελέγχου έχει σκοπό να ορίσει τον άριστο αριθμό ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου εργασίας είναι οι εξής:

- (α) **Φύση της εργασίας:** Όσο πιο απλή είναι η εργασία τόσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας απαιτεί η εκτέλεσή της και τόσο περισσότερους εργαζομένους μπορεί να ελέγξει ένας προϊστάμενος.
- (β) **Απόσταση:** Όταν ο χώρος εργασίας των εργαζομένων είναι διαφορετικός, τότε ο έλεγχος γίνεται δύσκολα. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση που χωρίζει τους χώρους εργασίας, τόσο ο έλεγχος γίνεται δυσκολότερος.
- (γ) **Χρόνος:** Συχνά η σημασία του παράγοντα αυτού παραγνωρίζεται. Οι ανάγκες επίβλεψης μακρόπνοων εργασιών είναι περισσότερες από τις αντίστοιχες ανάγκες επίβλεψης απλών εργασιών, που μπορούν να ολοκληρωθούν σε μικρό χρονικό διάστημα.
- (δ) **Προσωπικές σχέσεις:** Είναι ένας παράγοντας ο οποίος έχει σχέση με αυτόν καθαυτό τον αριθμό των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον παράγοντα αυτόν και μόνο, ο αριθμός των ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα πρέπει να είναι μεταξύ 3 και 7.

Το νόημα του όρου «προσωπικές σχέσεις» αναφέρεται στη δομή μιας οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων που συμβιών, ανεξάρτητα της εργασίας της, από πλευράς απλώς προσωπικών, ανθρώπινων επαφών.

Ας πάρουμε ως παράδειγμα, μια ομάδα τριών ανθρώπων, ενός ελέγχοντα (Α) και δύο ελεγχόμενων (Β και Γ), και ας δούμε ποιες προσωπικές σχέσεις υπάρχουν στο εσωτερικό της.

Πρώτα απ' όλα, υπάρχουν οι λεγόμενες άμεσες σχέσεις:

- Η σχέση του Α προς τον Β.
- Η σχέση του Α προς τον Γ.
- Η σχέση του Β προς τον Γ.

Οι σχέσεις αυτές διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας, τις δυνατότητες συνεργασίας, και υπαγορεύουν σε πάρα πολλές περιπτώσεις τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς, ώστε να γίνει αυτό που υπαγορεύει η διοίκηση.

Εκτός όμως από τις παραπάνω σχέσεις, διαμορφώνονται και διάφοροι συνδυασμοί, όπως:

- Έμμεση σχέση του Β και του Γ προς τον Α (γνωστότατη σχέση: όλοι μαζί εναντίον του αφεντικού).
- Έμμεση σχέση του Β και Α προς τον Γ (φαβοριτισμός).
- Έμμεση σχέση του Γ και Α προς τον Β (ο άλλος φαβοριτισμός).

Όλες αυτές τις σχέσεις, ο Α πρέπει να τις λαμβάνει υπόψη του, αν θέλει να μπορεί να χειρίζεται καλά τους ανθρώπους του. Έτσι, στην ομάδα των τριών ατόμων υπάρχουν έξι προσωπικές

σχέσεις. Είναι πολύ λίγες. Αν η εργασία των Β και Γ δεν είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, αν ακόμη η εργασία του Α δεν τον απομακρύνει συχνά από το φυσικό περιβάλλον των Β και Γ, αν ο Α δεν έχει ο ίδιος αρκετή εκτελεστική εργασία να κάνει (σε αντίθεση προς τη διοικητική), τότε οι 6 αυτές σχέσεις δεν αρκούν για να γεμίσουν τον χρόνο του.

Σε μια ομάδα τεσσάρων ανθρώπων (3 ελεγχόμενοι) τα πράγματα βελτιώνονται σημαντικά. Έχουμε 6 άμεσες και 19 έμμεσες σχέσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται και σχέσεις της μορφής (Α και Β) προς (Γ και Δ).

Σε ομάδα έξι ατόμων (πέντε ελεγχόμενοι) ο συνολικός αριθμός προσωπικών σχέσεων γίνεται 59, σε ομάδα επτά ατόμων γίνεται 286 και σε ομάδα οκτώ ατόμων (επτά ελεγχόμενοι) 597. Αυτό φαίνεται ότι είναι και το όριο. Σε μια ομάδα εννιά ατόμων ο αριθμός των προσωπικών σχέσεων περνάει τις χίλιες και ο συνήθης άνθρωπος χάνει τον έλεγχο.

Πρέπει εντούτοις να τονιστεί για μια ακόμη φορά ότι ο αριθμός των προσωπικών σχέσεων αποτελεί έναν μόνο παράγοντα του προβλήματος. Η σημασία του αριθμού αυτού δεν είναι απόλυτη αλλά σχετική και μειώνεται όσο απλούστερη είναι η εργασία των ελεγχόμενων.

- (ε) **Προσωπικότητα του ελέγχοντος:** Ορισμένοι εξαιρετικά προικισμένοι ελέγχοντες μπορούν πραγματικά να επιβλέψουν την εργασία πολύ περισσότερων ανθρώπων από ό,τι άλλοι, λιγότερο προικισμένοι. Οι ελέγχοντες αυτοί πρέπει να έχουν αριθμό ελεγχόμενων ανάλογο με τις ικανότητές τους, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα περιπέσουμε στην κατάσταση μη αξιοποίησης του προϊσταμένου.

Σε περίπτωση που ένας ελέγχων καλείται να ελέγξει υπεράριθμους ελεγχόμενους, παρουσιάζεται το φαινόμενο να δημιουργεί ένα δίκτυο ανεπίσημων βοηθών, που επειδή ακριβώς είναι ανεπίσημοι, στα μάτια των υπόλοιπων εργαζομένων δεν διαφέρουν πολύ από καταδότες. Έτσι, λοιπόν, η ιδέα του πεδίου ελέγχου σιγά σιγά αρχίζει και δημιουργεί μέσα στον όλο οργανισμό **οριζόντιες βαθμίδες**. Πραγματικά, ένας γενικός υπεύθυνος που εκπροσωπεί προς τα έξω μια ομάδα πενήντα ατόμων δεν είναι δυνατό να ελέγξει την εργασία όλων τους. Θα ελέγξει την εργασία 3, 4, 5, 6, συνεργατών του, οι οποίοι θα αποτελέσουν τη **δεύτερη** βαθμίδα, κάτω από αυτόν. Οι υπόλοιποι θα αποτελέσουν την **τρίτη** και ενδεχομένως και τις χαμηλότερες βαθμίδες.

Έτσι γίνεται φανερό γιατί τα οργανογράμματα έχουν μορφή πυραμίδας: τη μορφή αυτή την επιβάλλουν οι δύο πρώτες αρχές της διοικητικής οργάνωσης, άρα τελικά η ιδέα του ελέγχου.

21 Ομάδα

Ο McDougall (1920) όρισε ως ομάδα «ένα αριθμό ατόμων» που:

- (α) σχετίζονται εργασιακά μεταξύ τους,
- (β) έχουν ψυχολογικούς δεσμούς και
- (γ) έχουν επίγνωση ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο.

Οι ομάδες είναι διαφόρων ειδών. Υπάρχουν οι επίσημες ομάδες, τις οποίες έχει δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση, όπως π.χ. οι οδηγοί του πρακτορείου, οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου, οι θυρωροί ενός

ξενοδοχείου, και οι ανεπίσημες, τις οποίες αποτελούν άτομα από διαφορετικά τμήματα, που όμως έχουν κάτι που τα συνδέει.

Οι άνθρωποι συνήθως επιζητούν την ένταξή τους σε μια ομάδα. Τούτο τους εξασφαλίζει:

(α) Διέξοδο για μερικές ανάγκες τους, όπως την ανάγκη για αγάπη, φιλία και σεβασμό από τους συναδέλφους τους.

(β) Ψυχολογική υποστήριξη από τα άλλα μέλη της ομάδας.

(γ) Ισχύ για την αντιμετώπιση των κοινών αντιπάλων.

(δ) Εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων.

Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη των ομάδων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα τόσο για τη θέληση των μελών της ομάδας για ανεξαρτησία –δεδομένου ότι η ομάδα πιέζει τα μέλη της για ομοιομορφη και ενιαία συμπεριφορά– όσο και για τις επιδιώξεις της τουριστικής επιχείρησης.

21.1 Πίεση της ομάδας για ομοιομορφία

Οι ομάδες απαιτούν από τα μέλη τους συνοχή. Η συνοχή αυτή μπορεί να εκφράζεται σε μια σχετική ή και ολοκληρωτική ομοιομορφία στην εξωτερική εμφάνιση, με ομοιότητα στη συμπεριφορά ή με την κοινή αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν. Για να εξασφαλιστεί αυτή η συνοχή, η ομάδα πιέζει τα μέλη της προς αυτή την κατεύθυνση. Η πίεση που ασκεί η ομάδα σε τυχόν διαφοροποιούμενο άτομο περνά από διάφορες βαθμίδες, ανάλογα το πόσο το άτομο αυτό επιμένει στις απόψεις του.

Σε πρώτο στάδιο η πίεση εκφράζεται με την προσπάθεια της ομάδας να πείσει το διαφοροποιούμενο άτομο για το λάθος του. Σε περίπτωση αποτυχίας, εφαρμόζεται η μέθοδος του ψυχολογικού επηρεασμού. Τα μέλη εκφράζουν στον «αιρετικό» την εκτίμησή τους για το άτομό του και τονίζουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης της ομάδας και τη σπουδαιότητα της διαφύλαξης της συνοχής της. Αν και αυτή η προσπάθεια αποτύχει, ακολουθεί το στάδιο της απώθησης και σε περίπτωση νέας αποτυχίας το τελικό στάδιο, του αφορισμού. Το άτομο τίθεται πλέον εκτός ομάδας, η οποία συμπεριφέρεται σαν να αγνοεί τελείως την ύπαρξή του.

Η συμπεριφορά αυτή έχει οπωσδήποτε λογική βάση. Η ομάδα καλείται να επιτελέσει κάποιο έργο, βασικός συντελεστής της επιτυχίας του οποίου είναι ο συντονισμός των προσπαθειών. Μ' αυτή την προοπτική η ομοιομορφη συμπεριφορά αποτελεί την ευκρινέστερη εκδήλωση της συνοχής της ομάδας. Η ομοιομορφία όμως εμποδίζει τον αντίλογο, που είναι απαραίτητος, γιατί αποτελεί παράγοντα δημιουργικότητας, καθώς αναγκάζει τα μέλη της ομάδας να επανεξετάσουν το θέμα που τίθεται υπό αμφισβήτηση και να δουν πλευρές του που διαφορετικά δεν θα έβλεπαν.

Οι πιθανότητες επιτυχίας του ατόμου που έρχεται αντιμέτωπο με την ομάδα είναι περιορισμένες. Η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο καλή είναι η εναλλακτική λύση που προτείνει, πόσο εναντιώνεται στις καθιερωμένες αρχές της ομάδας και πόσο δεμένη είναι η ομάδα. Έτσι η ύπαρξη σταθερών, πιστών και με υψηλό ηθικό ομάδων μέσα στην επιχείρηση –πράγμα που συχνά επιδιώκεται– αποτελεί τροχοπέδη για τα στελέχη που επιθυμούν καινοτόμες λύσεις. Σ' αυτή τη περίπτωση η προσπάθεια για καινοτομίες πρέπει να προχωρήσει με προσοχή. Η απευθείας αντιμετώπιση της ομάδας πρέπει να αποφεύγεται.

Η συνοχή της ομάδας αυξάνει συνήθως στις περιπτώσεις που τα μέλη της δεν αισθάνονται ασφαλή – οπότε ενώνονται για να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες δυσκολίες–, όταν το έργο της ομάδας είναι τέτοιο που η συνοχή είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία του και όταν οι στόχοι της ομάδας συμπίπτουν με τους προσωπικούς στόχους των μελών της.

Μερικές τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργούν –αθέλητα πολλές φορές– συνθήκες συνοχής των ομάδων προσωπικού περισσότερο ευνοϊκές από άλλες επιχειρήσεις. Το μέγεθος και η παλαιότητα της επιχείρησης παίζουν κάποιο ρόλο σ' αυτό. Οι κανόνες, οι διαδικασίες και οι συνήθειες που έχουν συσσωρευτεί στην επιχείρηση υποβοηθούν τη δημιουργία ομάδων μεγάλης συνοχής.

21.2 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο της επιχειρηματικής ζωής. Οι σπουδαιότερες αιτίες του είναι:

- (α) Η φύση του ανθρώπου, που χαρακτηρίζεται συχνά από επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων του.
- (β) Οι διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων.
- (γ) Ο ρόλος της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, που μπορεί να είναι τέτοιος που προκαλεί την αντίθεση άλλων ομάδων. Τέτοιες ομάδες είναι το τμήμα ελέγχου οποιουδήποτε άλλου τμήματος ενός ξενοδοχείου, το τμήμα διαχειριστικού ελέγχου μιας αεροπορικής εταιρείας κ.λπ.
- (δ) Η ασάφεια στις δραστηριότητες και τον ρόλο της ομάδας στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Έλλειψη ανταγωνισμού πιθανόν να οδηγήσει σε λήθαργο την επιχείρηση, ενώ υπερβολικός ανταγωνισμός σε απώλεια δυνάμεων για σκοπούς άσχετους με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, ένας όχι υπερβολικός ανταγωνισμός έχει ως θετικά αποτελέσματα τη συζήτηση και τη διευκρίνιση των στόχων των ομάδων που ανταγωνίζονται, τη σταθερότερη βάση στη μεταξύ τους συνεργασία, την εμφάνιση νέων ιδεών στην επιχείρηση και τέλος την αύξηση της εργατικότητας των μελών των ομάδων που βρίσκονται σε ανταγωνισμό.

Τα αρνητικά αποτελέσματα του υπερβολικού ανταγωνισμού είναι:

- (α) Μπορεί να οδηγήσει σε άτοπες αντιδράσεις τα μέλη της ομάδας.
- (β) Συχνά οδηγεί σε αδικίες, είτε κατά την κατανομή των οικονομικών πόρων της επιχείρησης στα διάφορα τμήματά της είτε κατά την αξιολόγηση των ανθρώπων που απαρτίζουν τις αντιμαχόμενες ομάδες.
- (γ) Εξαιτίας της σφοδρότητας του ανταγωνισμού, τα μέλη των αντιπάλων μερών παύουν συχνά να επιδιώκουν τους κοινούς εταιρικούς στόχους και επιδιώκουν την επίτευξη των επιμέρους στόχων των ομάδων, οι οποίοι πιθανόν να ταυτίζονται με τους εταιρικούς, αλλά πιθανόν και όχι.

Η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων μιας τουριστικής επιχείρησης έχει συνέπεια να αυξάνει τη συνοχή τους. Κάτω από τέτοιες συνθήκες οι άνθρωποι είναι ευκολότερο να δεχτούν έναν αυταρχικό τρόπο διοίκησης και να ξεχάσουν τις διαφορές τους, για να επιδείξουν ένα αρραγές μέτωπο έναντι της αντίπαλης ομάδας. Συχνά επίσης, κάτω από τέτοιες συνθήκες, αυξάνεται η εργατικότητα και η απόδοση της ομάδας.

Αν ο ανταγωνισμός γίνει έντονος, αναπτύσσεται δυσπιστία και αντιμετωπίζει η μια ομάδα την άλλη σαν εχθρό. Κάθε ομάδα τείνει να παρατηρεί μονομερώς την πραγματικότητα, βλέποντας μόνο τα δικά της θετικά στοιχεία και τα αρνητικά των αντιπάλων της. Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ομάδων πέφτει κατακόρυφα, η δε μεταξύ τους κατανόηση καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη.

Όταν η αντίθεση μεταξύ δύο ομάδων στην επιχείρηση είναι ανεπίτρεπτα έντονη, πρέπει να κατευνάζεται. Για τον σκοπό αυτόν μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς τακτική συμβιβασμού. Η απόφαση ενός τρίτου που η γνώμη του είναι αποδεκτή ως αμερόληπτη και από τα δύο μέρη, αποτελεί επίσης μια μέθοδο αντιμετώπισης του θέματος. Εάν ο τρίτος αυτός είναι και κοινός προϊστάμενος, το έργο του θα είναι βεβαίως ευκολότερο, αν και υπάρχει κίνδυνος η ομάδα που δεν θα δικαιωθεί να αισθάνεται μετά την απόφαση του προϊσταμένου πικρία γι' αυτήν.

Η αναμονή επίσης πιθανόν να είναι μια άλλη λύση. Σ' αυτή τη περίπτωση αφήνονται τα πνεύματα να κατασιγάσουν με τον καιρό ή αφήνεται ο χρόνος να δώσει τη λύση στο πρόβλημα, αν υπάρχει τέτοια πιθανότητα.

Η εκλογή αντιπροσώπων από κάθε ομάδα για την επίλυση των μεταξύ τους διαφορών συνήθως δεν δίνει λύση. Οι αντιπρόσωποι αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στην ομάδα τους και δύσκολα υποχωρούν. Εάν όμως η μέθοδος των αντιπροσώπων είναι ο μόνος τρόπος για να επιλυθεί η διαφορά, όπως π.χ. εργατικές διαφορές, τότε πρέπει να επιδιωχθεί οι αντιπρόσωποι να αισθάνονται το λιγότερο δυνατό δεσμευμένοι από την ομάδα και να αντιλαμβάνονται το άτομό τους εκτός από μέλος της ομάδας και ως μέλος ενός γενικότερου συνόλου. Σ' αυτή την περίπτωση πρέπει να αναζητηθούν γενικότεροι στόχοι για τους αντιπροσώπους των αντιπάλων ομάδων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι τόσο σπουδαίοι που οι στόχοι των ομάδων τους να φαίνονται ασήμαντοι μπροστά τους. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να προέλθουν από μια απειλή ή από ελπιδοφόρες προοπτικές για όλους, αν και το τελευταίο είναι δυσκολότερο στην πράξη.

Η μορφή του οργανογράμματος υποθάλλει πολλές φορές την δημιουργία αντιτιθεμένων ομάδων στην επιχείρηση. Υπερβολικά συγκεντρωτικά οργανωμένες τουριστικές επιχειρήσεις μειονεκτούν απ' αυτή την πλευρά έναντι των αποκεντρωμένων, όπου οι διαφορές που ανακύπτουν μεταξύ των τομέων της επιχείρησης επιλύονται αμέσως από τους τοπικούς προϊσταμένους χωρίς να παίρνουν έκταση και να φτάνουν στο ανώτατο στέλεχος, δημιουργώντας πικρία και παράπονα. Για τη μείωση της συνοχής των αντιτιθέμενων ομάδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μετακίνηση στελεχών από μια ομάδα στην άλλη. Τούτο βέβαια δεν είναι πάντοτε εύκολο, μπορεί όμως κανείς μ' αυτόν τον τρόπο να πετύχει την κατανόηση των θέσεων της μιας ομάδας από τα μέλη της άλλης. Το πρόβλημα σ' αυτή τη περίπτωση είναι το αν θα επιτύχει να προσαρμοστεί το μεταφερόμενο στέλεχος στα νέα του καθήκοντα.

Συχνά στις επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν αντιθέσεις που δεν έρχονται στην επιφάνεια. Οι πολέμιοι εμφανίζονται εξωτερικά σαν συνεργάτες, φοβούμενοι τους κινδύνους μιας ανοιχτής ρήξης. Τούτο όμως δεν σημαίνει πως δεν θα εκδηλωθούν αντιθέσεις μόλις οι συνθήκες το επιτρέψουν.

21.3 Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας

Πετυχημένη μπορεί να θεωρηθεί η ομάδα¹⁰ που έχει πετύχει σε δύο τομείς. Στο έργο που της έχει ανατεθεί να επιτελέσει και στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος για τα μέλη της.

Συχνά, παράγοντες που βοηθούν στον έναν από τους τομείς αυτούς βοηθούν και στον άλλο, άλλοτε όμως τούτο δεν συμβαίνει. Για παράδειγμα, η συνοχή της ομάδας βοηθά στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας, αλλά μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητά της, ανάλογα με το ποια στάση θα αποφασίσει να κρατήσει η ομάδα στον τομέα αυτό. Παρακάτω θα εξεταστεί η επίδραση των διαφόρων χαρακτηριστικών της ομάδας στην επιτυχία της.

α) Μέγεθος της ομάδας

Το βέλτιστο μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από το έργο που έχει να επιτελέσει. Όσο απλούστερο είναι αυτό από πλευράς αναγκών για συντονισμό, τόσο η ομάδα μπορεί να είναι πολυπληθέστερη. Για τις συνηθισμένες όμως περιπτώσεις το μέγεθος των 6-7 μελών θεωρείται το πιο αποδοτικό. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι εξαιρετικά πολύπλοκο, η ύπαρξη μεγαλύτερης ομάδας μπορεί να είναι αναγκαία, για να καταστεί δυνατή η στελέχωσή της με ανθρώπους διαφορετικών γνώσεων.

β) Συνοχή και αλληλοϋποστήριξη στην ομάδα

Η αλληλοϋποστήριξη αποτελεί θετικό στοιχείο για την επιτυχία της ομάδας, όταν παίρνει την μορφή της ενθάρρυνσης στις δύσκολες περιστάσεις, της παροχής συμβουλών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων κ.λπ. Αντίθετα έχει διαπιστωθεί πως ομάδες των οποίων τα μέλη αλληλοϋποβλέπονται έχουν συνήθως χαμηλή παραγωγικότητα. Τούτο όμως δεν σημαίνει πως η συνοχή και η συνεργασία της ομάδας αποτελεί πάντα θετικό στοιχείο στην επιχείρηση. Αν μια δεμένη ομάδα διαπιστώσει κάποια στιγμή ότι οι στόχοι της επιχείρησης αντιστρέφονται στις επιδιώξεις της, τότε η συνοχή (Lewin 1951) της μπορεί να παίξει ανασταλτικό ρόλο στην παραγωγικότητα. Στην περίπτωση βέβαια που οι επιδιώξεις της ομάδας συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης, η παραγωγικότητά της αναμένεται να είναι υψηλή.

γ) Η ομοιογένεια της ομάδας

Το αν η ομάδα θα πρέπει να είναι ομοιογενής ή όχι δεν είναι δυνατό να λεχθεί εκ των προτέρων, καθώς κατά κύριο λόγο εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του έργου της. Στις ομοιογενείς ομάδες συνήθως συναντά κανείς λιγότερο ανταγωνισμό και αντιθέσεις και έτσι είναι ευκολότερη η διοίκησή τους. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι πολύπλοκο, πιθανόν να είναι χρήσιμη η συνύπαρξη στην ομάδα στελεχών διαφορετικής προέλευσης για την ορθή επιτέλεση του έργου.

¹⁰ Όσα αναφέρονται στην ενότητα αυτή δεν αφορούν μόνο τις εργασιακές ομάδες, αλλά και κάθε είδους ομάδα, π.χ. μια ομάδα μπάσκετ.

δ) Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα

Το σύστημα αμοιβής που έχει καθιερωθεί από την επιχείρηση παίζει βασικό ρόλο για το αν θα δημιουργηθούν στην ομάδα συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της ή όχι. Όταν οι αμοιβές είναι ανάλογες με την προσωπική συνεισφορά κάθε μέλους, τότε πρέπει να αναμένεται ότι θα αναπτυχθεί ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας. Τούτο δεν προέρχεται μόνο από την οικονομική αξία της αμοιβής, αλλά και από το γεγονός ότι το ύψος της αμοιβής έχει ψυχολογικά μεγάλη σημασία για τον εργαζόμενο, λόγω του ότι εκφράζει το πόσο πετυχημένο θεωρεί η επιχείρηση το έργο του.

Τα συστήματα αμοιβής, που βασίζονται στην ατομική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, στηρίζονται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα για να κερδίσουν περισσότερα χρήματα και ότι μια εργασία είναι δυνατόν να διαχωριστεί σε μικρά, ανεξάρτητα μεταξύ τους, τμήματα, που μπορούν να εκτελεστούν από ανεξάρτητα εργασιακά άτομα. Έτσι όμως παραβλέπεται το γεγονός ότι εκτός από τις οικονομικές ανάγκες, οι άνθρωποι έχουν και άλλες, όπως την ανάγκη για ανάπαυση, για φιλία με τους συνανθρώπους τους κ.λπ. Η επιδίωξη της μεγαλύτερης αμοιβής συνήθως στερεί τον εργαζόμενο από την κάλυψη των αναγκών αυτών, πράγμα που δεν συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία του.

Το άλλο ασθενές σημείο αυτών των συστημάτων αμοιβής είναι η παραδοχή ότι μια εργασία μπορεί να διαχωριστεί σε μικρά, ανεξάρτητα μεταξύ τους, τμήματα. Τούτο είναι σπάνια δυνατό στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου η αλληλεξάρτηση των εργασιών των διαφόρων εργαζομένων αποτελεί τη συνηθισμένη κατάσταση.

Στο άλλο άκρο των συστημάτων αμοιβής βρίσκεται η αμοιβή των μελών της ομάδας σύμφωνα με την παραγωγικότητα ολόκληρης της ομάδας ως συνόλου. Τούτο βέβαια προϋποθέτει ότι μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί από την ομάδα η παραγωγικότητα. Εκτός από τις οικονομικές ανάγκες των ανθρώπων, το σύστημα αυτό λαμβάνει υπόψη του και τις κοινωνικές. Δημιουργεί έτσι πιο ευχάριστο κλίμα και αυξάνει τη συνεργασία και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της ομάδας. Σ' αυτή τη μέθοδο αμοιβής, κάθε μέλος αισθάνεται υπεύθυνο για το έργο του συνόλου. Έτσι αναπτύσσεται ενδιαφέρον και ασκείται κριτική όχι μόνο για την απόδοση των μελών της ομάδας, αλλά και για τον τρόπο που αυτή διοικείται. Συνέπεια αυτού είναι ότι ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής απαιτεί από τον προϊστάμενο ευελιξία και ικανότητα διοικήσεως με μη αυταρχικές μεθόδους.

Και τα δύο συστήματα αμοιβής, όπως και τα ενδιάμεσά τους, έχουν δοκιμαστεί στην πράξη με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της ομάδας. Η πείρα δείχνει ότι η παραγωγικότητα μειώνεται:

(α) όταν δίνεται αμοιβή ανάλογη με την αποδοτικότητα του κάθε εργαζόμενου, παρότι υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας και

(β) όταν δεν υπάρχει κλιμάκωση των αποδοχών για διαφορετική απόδοση, παρά τη σχετική ανεξαρτησία που υπάρχει μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας.

Σε μεγάλες ομάδες εργαζομένων το σύστημα της ομαδικής αμοιβής χάνει τα πλεονεκτήματά του, γιατί διαχέεται η υπευθυνότητα.

Από πλευράς δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στην ομάδα, το σύστημα της ομαδικής αμοιβής είναι καλύτερο. Ίδλιως αν υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργασιών των μελών της ομάδας, οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές να μην αμείβονται βάσει της προσωπικής τους συνεισφοράς.

22 Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ελευθερουδάκης, Κ. (επιμ.) (1927). *Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν*. Αθήνα, Ελευθερουδάκη.
- Ζαβλάνος, Μ. (1990). *Οργάνωση και διοίκηση*. Δύο τόμοι, Ίων, Αθήνα.
- Θεοφανίδης, Στ. (2002). Εισήγηση στο Διεθνές συνέδριο του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 26/2/2002», αδημοσίευτο κείμενο.
- Justis, R., Judd, R. & Stephens, D. (1985). *Strategic Management and Policy. Concepts and cases*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Καρανάσιου, Π. (1994). *Αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων*. Εκδ. Κ. Ντούζιος & Σία, Αθήνα.
- Κοσκινάς, Κ. (1995). *Η πολιτική της εργασίας*. Συμεών, Αθήνα.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1980). *Οργάνωση και διοίκηση*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Koontz, H. & Welhich, H. (1988). *Management*. McGraw-Hill, New York.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Σταμούλης Αθήνα.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper, New York.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Mc Graw-Hill, New York.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. Cambridge: The University Press, Cambridge.
- Peters ,Th. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York.
- Χασιώτης, Β. (1988). *Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (1991). *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Interbooks, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Οργανωσιακές σχέσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Οργανωσιακές σχέσεις είναι οι επαγγελματικές και ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Αυτές οι σχέσεις είναι δυνατό να αφορούν σχέσεις ιεραρχίας, δηλαδή σχέσεις ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του, ή σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε ομοιόβαθμους εργαζόμενους.

1 Προϊστάμενος και υφιστάμενοι

Ο ορισμός του έργου του προϊσταμένου είναι δυσχερής. Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορους ορισμούς. Άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ότι κύριο έργο προϊσταμένου είναι να επιτυγχάνει την επιτέλεση έργου διά της εργασίας άλλων. Άλλοι δίνουν περισσότερο «πλήρεις» ορισμούς, όπως ότι «βασικό καθήκον των προϊσταμένων είναι η ευθύνη για επαρκή και οικονομικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και η ρύθμιση των δραστηριοτήτων της μονάδας στην οποία προϊστανται, με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών».

2 Το έργο του προϊσταμένου

Βάσει αυτών που ήδη έχουν αναφερθεί, γίνεται σαφές πως το έργο του προϊσταμένου αποτελείται από μέρος ή το σύνολο των παρακάτω αναφερομένων δραστηριοτήτων:

(α) Προγραμματισμός της δραστηριότητας του τμήματος του οποίου ηγείται. Στον προγραμματισμό περιλαμβάνεται ο εντοπισμός και η πρόβλεψη προβλημάτων, ο καθορισμός στόχων για το τμήμα του, η ανάπτυξη προγραμμάτων ενέργειας και η μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού του.

(β) Οργάνωση και στελέχωση του τμήματός του, που σημαίνει τη προσέλευση, επιλογή και ανάπτυξη των στελεχών του, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την εκχώρηση σ' αυτά της αναγκαίας για την εκτέλεση του έργου του εξουσίας.

(γ) Διεύθυνση του έργου που έχει αναλάβει, που σημαίνει ότι ηγείται των ανθρώπων του, τους υποκινεί, επικοινωνεί μαζί τους και τους κατευθύνει προς τους στόχους της επιχείρησης.

(δ) Έλεγχος της απόδοσης του τομέα του, που σημαίνει τον καθορισμό προτύπων, τη μέτρηση της απόδοσής του, τον εντοπισμό των τυχόν αποκλίσεων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η μετακίνηση ενός στελέχους σε θέση προϊσταμένου συνεπάγεται τη μεταβολή των απαιτούμενων να εκτελεί έργων. Συνήθως η προαγωγή του στηρίζεται στην επιτυχή εκ μέρους του εκτέλεση των έργων που του είχαν ανατεθεί. Η νέα του θέση όμως απαιτεί απ' αυτόν άλλες γνώσεις και δεξιότητες. Το «τεχνικό» περιεχόμενο της νέας εργασίας του είναι πολλές φορές μικρό και μάλιστα συνήθως είναι τόσο μικρότερο όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται η θέση την οποία καλείται να καταλάβει. Έτσι, όσο περνούν τα χρόνια και προάγεται το στέλεχος, βρίσκεται στην ανάγκη να ξοδεύει όλο και περισσότερο χρόνο για εργασίες που δεν απαιτούν τόσο τεχνικές γνώσεις όσο τις λεγόμενες διοικητικές ικανότητες, που εν πολλοίς είναι άσχετες με τις προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες του.

Ο Rensis Likert (1961) αναφέρει ως βασικό ρόλο του προϊσταμένου τον ρόλο του ως συνδετικού κρίκου μεταξύ της ομάδας του και των άλλων ομάδων στην επιχείρηση. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, ο προϊστάμενος είναι το σημείο μέσω του οποίου πρέπει να επικοινωνούν οι υφιστάμενοί του με τους ανώτερούς του αλλά και τους ομοιόβαθμους τους στην επιχείρηση.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η αντίληψη πως κάθε προϊστάμενος πρέπει να αντιπροσωπεύει την ομάδα της οποίας ηγείται και να προασπίζεται τα συμφέροντά της στον δικό του προϊστάμενο. Αντίστροφα, κάθε επικεφαλής ενός τομέα στην επιχείρηση περιμένει από τους προϊσταμένους κατωτέρων

βαθμίδων να είναι ικανοί να ασκήσουν επιρροή στα μέλη της ομάδας τους. Προϋπόθεση όμως επιρροής προς τα κάτω είναι να πιστεύουν τα μέλη της ομάδας ότι ο προϊστάμενός τους έχει επιρροή προς τα πάνω και μπορεί με επιτυχία να υπερασπιστεί τα συμφέροντά τους.

3 Το ύφος του προϊσταμένου

Οι πρώτες μελέτες για το τι κάνει έναν προϊστάμενο επιτυχημένο στηρίχτηκαν στην υπόθεση ότι το αίτιο της επιτυχίας ενός προϊσταμένου είναι η προσωπικότητά του. Άλλη θεωρία, που αναπτύχθηκε μεταγενέστερα, υποστηρίζει ότι εκείνο που κάνει τον προϊστάμενο πετυχημένο δεν είναι αυτή καθαυτή η προσωπικότητά του, αλλά το έργο του. Η αξία της άποψης αυτής είναι στην εκτίμηση πως η ικανότητα της ηγεσίας δεν είναι ανάγκη να είναι έμφυτη στον άνθρωπο, αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί, αν οι άνθρωποι εκπαιδευτούν κατάλληλα.

Σήμερα φαίνεται λογικό να δεχτούμε πως υπάρχουν αλήθειες και στις δύο θεωρίες. Η προσωπικότητα του προϊσταμένου –και όταν λέμε προσωπικότητα εννοούμε το παρελθόν του, τα πιστεύω του, την πείρα του, τη διάθεσή του, τις προκαταλήψεις του, τους φόβους του, τις ελπίδες του και τη φιλοσοφία με την οποία αντιμετωπίζει τη ζωή– επηρεάζει αποφασιστικά το πώς και σε ποιο βαθμό επιτυχίας εκτελεί το έργο του. Τούτο συμβαίνει γιατί η προσωπικότητα του ανθρώπου εξωτερικεύεται με τη συμπεριφορά του, η οποία επηρεάζει άμεσα τους συνεργάτες του, προκαλώντας είτε τη συνεργασία είτε την αντίδρασή τους.

Κάθε προϊστάμενος μπορεί και πρέπει από καιρό σε καιρό να κάνει μια εκτίμηση της προσωπικότητάς του και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκδηλώνεται στους υφισταμένους του. Σε κάθε τέτοια εκτίμηση θα εντοπίσει αρκετά θετικά σημεία στη συμπεριφορά του, αλλά πιθανώς και μερικά αρνητικά. Εάν επιθυμεί την πρόοδό του, θα προσπαθήσει να μεταβάλει τα αρνητικά στοιχεία της συμπεριφοράς του.

Τη στάση του προϊσταμένου προς τους κατωτέρους του συνηθίζουμε να την ονομάζουμε «ύφος διοίκησης»¹¹. Ανάλογα με τη μορφή που παίρνει η στάση αυτή, έχουμε τις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες διοικήσεως.

α) Αυταρχικό ύφος

Ο αυταρχικός ηγέτης έχει εξουσία που μπορεί να προέρχεται από τη θέση του, την ισχύ του μέσα στην επιχείρηση ή τις γνώσεις του, και τη χρησιμοποιεί για να επιτυγχάνει τη συμμόρφωση των υφισταμένων προς τις απαιτήσεις του. Παρακάτω αναφέρεται ο βασικός τρόπος ενέργειας ενός τέτοιου προϊσταμένου.

- Θέτει στους υφισταμένους του στόχους και πιθανώς υποχρεώσεις και τις βασικές μεθόδους επιτεύξεώς τους.
- Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να παρακινεί ή να αναγκάζει τους υφισταμένους του να ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες του.
- Ελέγχει και κρίνει την απόδοση και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του.
- Καινοτομεί αναπτύσσοντας, όταν το κρίνει αναγκαίο, τη σχετική πρωτοβουλία.

¹¹ Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, ο Likert πρώτος εντόπισε και ανέπτυξε το ύφος της διοίκησης.

β) Γραφειοκρατικό ύφος

Σ' αυτό, ο προϊστάμενος ενεργεί βάσει ένας πλέγματος κανόνων που έχουν γενική ισχύ και θεσπίζονται από την ανώτατη διοίκηση. Ο γραφειοκράτης ακολουθεί πιστά τους κανόνες αυτούς και αντιλαμβάνεται τον ρόλο του σαν ρόλο δικαστή, που είναι υποχρεωμένος να τηρεί τους νόμους της πολιτείας και να τους εφαρμόζει προς κάθε κατεύθυνση.

γ) Διπλωματικό ύφος

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος δρα όπως ο πωλητής. Στηρίζεται στην πειθώ του για να κάνει τους υφισταμένους του να ενεργήσουν σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Η εξουσία που έχει είναι η ίδια μ' αυτή του αυταρχικού ηγέτη. Όμως αντί να χρησιμοποιεί την εξουσία του για να πετύχει την εκτέλεση των εντολών του, προτιμά να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πρέπει να ακολουθηθούν αυτές. Πολλές φορές για να πείσει αναγκάζεται να συσχετίσει τους επιχειρηματικούς στόχους με τις προσωπικές επιδιώξεις των υφισταμένων του ή χρησιμοποιεί τις προσωπικές του σχέσεις για τον σκοπό αυτόν. Οι σχέσεις αυτές στηρίζονται συνήθως στην ανάγκη των υφισταμένων του για αγάπη, κατανόηση, εξάρτηση, υποστήριξη και αναγνώριση.

δ) Το συμμετοχικό ύφος

Ο προϊστάμενος καλεί τους υφισταμένους του να λάβουν μέρος σε μικρή ή σε μεγάλη έκταση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις οποίες αυτός ο ίδιος σε αυταρχικό ύφος διοικήσεως θα έπαιρνε. Οι τελικές αποφάσεις μπορεί να ληφθούν από την ομάδα ή από τον ίδιο προσωπικά. Όμως και στις δύο περιπτώσεις έχει προηγουμένως συμβουλευτεί τους υφισταμένους του, έχει προηγηθεί ειλικρινής συζήτηση με ανάπτυξη των υπέρ και κατά κάθε λύσης και έχουν ακουστεί ελεύθερα οι απόψεις της ομάδας.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα μπορούσε κανείς να πει πως δεν υπάρχει ένα ύφος διοικήσεως κατάλληλο για όλες τις περιπτώσεις. Το ποιο ύφος είναι πιο πρόσφορο κάθε φορά εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη, τους ανθρώπους που διοικεί και τις συνθήκες και περιστάσεις κάτω από τις οποίες καλείται να επιτελέσει το έργο του.

4 Επιρροή των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένου, του έργου και της ισχύος του προϊσταμένου στον τρόπο που ασκείται η ηγεσία

Η ηγετική ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού.

Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, διότι αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στον σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό, αυταρχικό αφεντικό. Ο

σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του, που συνεργάζονται μαζί του γιατί θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι.

Το να ηγείται κάποιος ανθρώπων δεν είναι ούτε αδύνατο ούτε δύσκολο, εάν γνωρίζει και ενεργεί όπως πρέπει. Οι δραστηριότητες κάθε προϊσταμένου υπόκεινται σε περιορισμούς οι οποίοι συνεχώς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικεί. Ελάχιστοι προϊστάμενοι καλούνται να διοικήσουν υπό ιδεατές συνθήκες. Ωστόσο όλοι οφείλουν να φέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στη δεδομένη κατάσταση πραγμάτων.

Ο F. Fiedles αναφέρει ότι τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ασκείται η ηγεσία:

- (α) οι προσωπικές σχέσεις προϊσταμένου - μελών της ομάδας,
- (β) η φύση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και
- (γ) η ισχύς της θέσης του προϊσταμένου.

4.1 Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων

Με τις λέξεις αυτές εννοούμε τα αισθήματα των υφισταμένων έναντι του ηγέτη τους και το κατά πόσο συνεργάζονται μαζί του με τη θέλησή τους ή όχι. Τα αποτελέσματα των ερευνών στο ερώτημα «ποιες πρέπει να είναι οι σχέσεις¹² προϊσταμένου - προσωπικού» δείχνουν ότι:

(α) Όταν ο προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους κάτω από αυτόν και απασχολείται με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, μειώνονται τα παράπονα και το προσωπικό είναι πιο σταθερό (μειώνονται οι αποχωρήσεις, οι απουσίες κ.λπ.).

(β) Προϊστάμενοι που ασκούν γενικό και όχι στενό έλεγχο των υφισταμένων τους έχουν συχνά καλύτερα αποτελέσματα από πλευράς παραγωγής. Ο γενικός έλεγχος βέβαια προϋποθέτει πως έχουν γίνει σαφείς στους παρακάτω οι επιχειρηματικοί στόχοι και η γενική επιχειρηματική πολιτική που έχει επιλεγεί.

Η παραγωγικότητα της τουριστικής επιχείρησης, όπου βασικός συντελεστής επιτυχίας είναι ο παράγων άνθρωπος, σχετίζεται άμεσα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο προϊστάμενος για τα μέλη της ομάδας του, το πόσο τα εμπιστεύεται και ακόμη το πόσο καλά γνωρίζει τις ιδιομορφίες που υπάρχουν στην προσωπικότητα του καθενός, ώστε να αξιοποιεί καλύτερα το προσωπικό του τμήματός του.

Η φύση της εργασίας πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη για τον καθορισμό του ύφους, της στάσης του προϊσταμένου και για τον προσδιορισμό της καταλληλότερης συμπεριφοράς του. Για να γίνει αντιληπτή η διαφορά, ας θεωρήσουμε το έργο δύο προϊσταμένων. Έστω ότι ο ένας έχει αντικείμενο τη διοίκηση μιας ομάδας που ασχολείται με τουριστικές επιχειρήσεις (τουριστικό γραφείο,

¹² Οι σχέσεις καλύπτουν τεράστιο κομμάτι της ανθρώπινης πραγματικότητας. Σχέση είναι η επίδραση ή αλληλεπίδραση δύο πλευρών. Έτσι η επίδραση ενός ανθρώπου με έναν άλλον άνθρωπο ονομάζεται ανθρώπινη σχέση. Ανθρώπινες σχέσεις ονομάζονται οι αλληλεπιδράσεις δύο ή περισσότερων ανθρώπων.

ξενοδοχείο κ.λπ.) και ο άλλος έχει αντικείμενο τη διοίκηση ενός παραγωγικού τμήματος εργοστασίου.

Το αντικείμενο της πρώτης ομάδας είναι η παροχή υπηρεσιών. Το έργο της δηλαδή δεν είναι έργο ρουτίνας και απαιτεί μεγάλο βαθμό κεφίου, δημιουργικότητας και «ελευθερίας». Το έργο της δεύτερης ομάδας είναι πιο καθορισμένο. Τα μέλη της ομάδας αυτής δεν είναι αναγκαίο να έχουν μεγάλη δημιουργικότητα. Η πρώτη περίπτωση απαιτεί λιγότερο στενό έλεγχο από τη δεύτερη, όπου ο επικεφαλής θα πρέπει να ενδιαφέρεται στενά για τη τήρηση των κανονισμών, τα επίπεδα παραγωγής, τον αριθμό των σκάρτων κ.λπ.

5 Η ισχύς του προϊσταμένου

Η επιχείρηση εξοπλίζει κάθε βαθμίδα ιεραρχίας με ένα ποσό εξουσίας. Ο W. Brown αναφέρει ότι η εξουσία αυτή πρέπει να δίνεται ανεξάρτητα από το ποιος βρίσκεται στη θέση του προϊσταμένου και πρέπει να είναι γνωστή και σ' αυτόν και στους υφισταμένους του.

Η ελάχιστη εξουσία που είναι δυνατό να δοθεί σ' έναν προϊστάμενο ώστε να μπορεί να είναι υπεύθυνος για το έργο που του έχει ανατεθεί, είναι αυτή που του δίνει τη δυνατότητα να παίρνει αποφάσεις για τους ανθρώπους και τη διάθεση των μέσων που του έχουν δοθεί. Έτσι ο προϊστάμενος θα πρέπει, όσον αφορά τους υφισταμένους του να μπορεί:

- (α) να αξιολογήσει το έργο τους,
- (β) να δώσει διαφορετικές αμοιβές,
- (γ) να τους αναθέτει την εκτέλεση εργασιών,
- (δ) να τους απομακρύνει, αν όχι από την επιχείρηση, τουλάχιστον από την ομάδα του,
- (ε) να αντιταχθεί στην τοποθέτηση κάποιου στην ομάδα του χωρίς την προσωπική του συγκατάθεση.

Η αύξηση της ισχύος της θέσης ενός προϊσταμένου δεν αποτελεί πάντοτε σοβαρή βοήθεια γι' αυτόν. Ουσιαστικότερο ρόλο παίζει η προσωπική του ισχύς, η οποία προέρχεται από τις γνώσεις, την εμπειρία και την προσωπικότητά του. Εάν έχει δοθεί στον προϊστάμενο εξουσία, χωρίς ο ίδιος να έχει προσωπική ισχύ, η θέση του θα είναι δύσκολη. Δεν πρέπει να αναμένεται από αυτόν ότι θα έχει επιρροή στα μέλη της ομάδας, πράγμα που αποτελεί βασικό συντελεστή επιτυχίας ενός προϊσταμένου. Η δύναμη της εξουσίας με την οποία εξοπλίζει η οργανωτική δομή τον προϊστάμενο πρέπει να αποτελεί το σημείο εκκίνησης προκειμένου να δομήσει τον ρόλο του στην επιχείρηση, διευρύνοντας τα ενδιαφέροντά του, αξιοποιώντας ευκαιρίες και δημιουργώντας νέους δρόμους. Υπ' αυτή την έννοια ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίζει τον ρόλο του και δεν προσδιορίζεται απ' αυτόν.

Ο συνδυασμός των τριών προαναφερθέντων παραγόντων, δηλαδή των σχέσεων του προϊσταμένου με τα μέλη της ομάδας, της φύσης της εργασίας και της ισχύος που πρέπει να αποκτηθεί, οργανώνονται στον πίνακα 4.1, όπου εκτίθεται η πλέον κατάλληλη μορφή ηγεσίας κατά περίπτωση, σύμφωνα με διάφορους αμερικανούς ερευνητές (Fiedler, Gibson, Ivanevich, Donnelly). Ο πίνακας αυτός, πέρα από την άμεση πρακτική χρησιμότητά του, έχει και άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Βοηθά τον ηγέτη να εντοπίζει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες καλείται να επιτελέσει το έργο του.

Σχέσεις προϊσταμένου - μελών	Μορφή της εργασίας	Ισχύς της θέσης του προϊσταμένου	Ηγεσία παθητική, συγκαταβατική, ανεκτική σε πρωτοβουλίες	Ηγεσία που ελέγχει στενά, δραστήρια και λαμβάνει οργανωτικές πρωτοβουλίες
Καλές	Διαμορφωμένη	Ισχυρή		*
	Διαμορφωμένη	Ασθενής		*
	Αδιαμόρφωτη	Ισχυρή		*
	Αδιαμόρφωτη	Ασθενής	*	
Φτωχές	Διαμορφωμένη	Ισχυρή	*	
	Διαμορφωμένη	Ασθενής	*	
	Αδιαμόρφωτη	Ισχυρή	*	
	Αδιαμόρφωτη	Ασθενής		*

Πίνακας 4.1: Οι σχέσεις του προϊσταμένου με τα μέλη της ομάδας.

6 Άσκηση επιρροής για αλλαγή συμπεριφοράς του εργαζομένου

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να δούμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα άτομο αποφασίζει να αλλάξει τη συμπεριφορά του, τα κίνητρα αυτού που προσπαθεί να προκαλέσει αλλαγή συμπεριφοράς σε κάποιον άλλον, τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάποιον που αντιμετωπίζει κάποια αλλαγή, καθώς και το πώς πρέπει να χειριστεί ο προϊστάμενος το όλο θέμα.

Το φαινόμενο του προϊσταμένου που προσπαθεί να αλλάξει τη συμπεριφορά του υφισταμένου του προϋποθέτει ότι έχει συνειδητοποιήσει τα πραγματικά κίνητρα που τον οδηγούν στη προσπάθεια αυτή. Τις περισσότερες φορές πίσω από τους βραχυπρόθεσμους στόχους μιας προσπάθειας για αλλαγή υπάρχουν άλλοι, μακροπρόθεσμοι στόχοι. Ένας κανόνας που θα μπορούσε να υιοθετηθεί στην περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος επιδιώκει την αλλαγή συμπεριφοράς του υφισταμένου του, είναι η εξέταση των πραγματικών κινήτρων, το γιατί πραγματικά επιθυμούμε την αλλαγή και αν αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι αλλαγή μπορεί να γίνει μόνον αν το θέλει ο ίδιος ο υφιστάμενος. Στην περίπτωση που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, η αλλαγή θα είναι φαινομενική και θα έχει τα αντίθετα αποτελέσματα. Στόχος λοιπόν του προϊσταμένου είναι να πείσει τον υφιστάμενο για την αναγκαιότητα αλλαγής, η δε υπευθυνότητα για τη πραγματοποίησή της πρέπει, αν είναι δυνατό, να βρίσκεται περισσότερο στον υφιστάμενο και λιγότερο στον προϊστάμενο. Έτσι η αλλαγή θα είναι περισσότερο σίγουρη και ανώδυνη για τον υφιστάμενο, ο οποίος γνωρίζει καλύτερα από

οποιοδήποτε τον χειρισμό της προσπάθειάς του, ώστε να δημιουργήσει λιγότερα προβλήματα στον εαυτό του.

Κάποια ανησυχία εκ μέρους του ανθρώπου που περνά μια περίοδο αλλαγής πρέπει να αναμένεται. Η ανυπαρξία της μπορεί να σημαίνει ότι δεν συντελείται πράγματι αλλαγή. Τούτο προέρχεται από το ότι για να αλλάξει κανείς, πρέπει προηγουμένως να βρεθεί σε δίλημμα.

Αν ο προϊστάμενος κάνει μια επισκόπηση των αναγκών του υφισταμένου του, όπως αυτές αναφέρονται στην πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (βλ. Κεφάλαιο 7) και εντοπίσει ότι μερικές απ' αυτές ικανοποιούνται μερικώς μόνο ή καθόλου από την παρούσα συμπεριφορά του υφισταμένου, μπορεί να χρησιμοποιήσει ως κίνητρο την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, για να προκαλέσει την αλλαγή. Για τον ίδιο σκοπό μπορεί να χρησιμοποιήσει και την αντίστροφη οδό. Να δώσει στον εργαζόμενο να καταλάβει πως η παρούσα συμπεριφορά του θα τον οδηγήσει στο μέλλον μόνο σε απογοητεύσεις.

Οι αμοιβές που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς, η αξία των οποίων εξαρτάται από τη προσωπικότητα του υφισταμένου, μπορεί να είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση, η αναγνώριση, η ανάθεση ενδιαφέρουσας εργασίας, η αύξηση του κύρους του εργαζομένου μέσα στην τουριστική επιχείρηση, η προαγωγή, οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλεια κ.λπ. Ως ποινές μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς την αποστέρηση των προαναφερθεισών αμοιβών, τη στέρηση προνομίων, την υποβάθμιση, την ανάθεση κατώτερου επιπέδου εργασίας ή ακόμα και την πιθανότητα της απόλυσης.

Ο Ναπολέων είχε πει ότι «Η πιο δύσκολη τέχνη δεν είναι να διαλέξεις τους ανθρώπους, αλλά να δώσεις στους ανθρώπους που διάλεξες όλη την αξία που μπορούν να έχουν».

7 Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες

Τα παράπονα των εργαζομένων πρέπει να αντιμετωπίζονται πολύ προσεκτικά, ώστε να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειές τους. Υπάρχουν τα μη εκφραζόμενα παράπονα, που αναγνωρίζονται εύκολα από διάφορες πράξεις (απουσίες, αδιαφορία, μειωμένη απόδοση κ.λπ.), καθώς επίσης και τα εκφραζόμενα παράπονα, που αναγνωρίζονται από τις ανοιχτές διαμαρτυρίες προς τον προϊστάμενο ή τους άλλους υπαλλήλους. Είναι πολύ σημαντικό να ανακαλύψουμε πρώτα τα παράπονα και κατόπιν να βρούμε τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει:

- τους υφισταμένους του, προτού εξετάσει και ικανοποιήσει τα παράπονά τους,
- την ανθρώπινη φύση και τον τρόπο που αυτή ενεργεί,
- τις ατομικές διαφορές.

Τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν στις περισσότερες περιπτώσεις παραπόνων είναι:

1. Παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας, δηλαδή παρατηρήσεις που αφορούν τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την προσωπική προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία του κ.λπ.

2. Αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, όπως είναι οι αποκλίσεις της κανονικής αποδόσεως του εργαζόμενου.
3. Εύρεση των αιτιών, γιατί μόνο ο προσδιορισμός της αιτίας θα οδηγήσει στην κατανόηση του παραπόνου.
4. Παρατήρηση της όλης καταστάσεως, γιατί η αντιμετώπιση των παραπόνων πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης ολόκληρης της ομάδας.
5. Προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης, όπου ο προϊστάμενος έχει ανάγκη:
 - πληροφοριών της βασικής αιτίας,
 - εξηγήσεως που πρέπει να δοθεί αμέσως,
 - συμπάθειας για το άτομο,
 - διαβεβαίωσεως ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος,
 - αναγνώρισης της προσωπικότητάς του,
 - εκπαίδευσης του εργαζόμενου,
 - αλλαγής περιβάλλοντος,
 - ιατρικής βοήθειας.
6. Σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης, όπου ο ικανός προϊστάμενος, απαντώντας στο τι, πώς και γιατί, θα μπορέσει να κάνει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί και αυτός τη λύση του παραπόνου και να εξασφαλίσει έτσι την αποδοχή της.

8 Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης των παραπόνων

Σε περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων τα παράπονα μπορεί να ανατίθενται σε ειδικό υπάλληλο, με τίτλο «σύμβουλος παραπόνων», ο οποίος πρέπει να είναι ειδικά εκπαιδευμένος για να συζητά με τους υπαλλήλους. Συχνά όμως αποφεύγεται στις σύγχρονες αντιλήψεις και αν ο προϊστάμενος καταλήξει σε αδιέξοδο με τον παραπονούμενο υφιστάμενο, τότε καταφεύγουν στα ανώτερα επίπεδα διοικήσεως.

Θετικό είναι να τηρείται η πολιτική της ανοιχτής θύρας, με την οποία δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο να συζητήσει προσωπικά το πρόβλημά του με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Παρότι είναι ένα πολύ προοδευτικό σύστημα, σπάνια πετυχαίνει στην πράξη λόγω του ότι:

- (α) η οργανωτική και κοινωνική απόσταση του εργαζόμενου, του προκαλεί φόβο και αίσθηση έλλειψης κατανόησης από πλευράς του προϊσταμένου,
- (β) ο άμεσος προϊστάμενος χάνει το κύρος του στους υφισταμένους του,
- (γ) μπορεί να προκληθεί μνησικακία του προϊσταμένου και να χειροτερεύσει η θέση του υπαλλήλου, και
- (δ) συχνά δεν υπάρχει χρόνος από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για να ακούσουν τα προβλήματα των υφισταμένων τους.

Μια σειρά παραπόνων των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- εγωιστική στάση της διοίκησης στους εργαζόμενους,
- φιλοσυγγένεια, ειδικά σε μικρές επιχειρήσεις,
- μεροληπτικός τρόπος διανομής φιλοδωρημάτων,
- έλλειψη απαραίτητης εκπαίδευσης,
- φτωχά φαγητά,
- αδιαφορία και αναξιοπρεπής μεταχείριση από τη διοίκηση,
- απροθυμία πρόσληψης ηλικιωμένων υπαλλήλων.

Η πειθαρχία είναι αναγκαία μόνο όταν τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει. Πρέπει να υπάρχει ένας κώδικας συμπεριφοράς, κατόπιν συνεργασίας με τους υπαλλήλους, προς τον οποίο θα συμμορφώνεται η ομάδα. Η δεξιότητα του προϊσταμένου να πετυχαίνει μια αποτελεσματική κατάσταση πειθαρχίας αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα προσόντα του.

Συχνά, πολλοί προϊστάμενοι προσπαθούν να επιβάλουν στους εργαζόμενους «κανόνες συμπεριφοράς της επιχείρησης» με την απειλή τιμωριών και απολύσεων. Αυτό συνήθως αποδεικνύεται εσφαλμένο, διότι ο φόβος της τιμωρίας προκαλεί ανασφάλεια και δυσαρέσκεια στο προσωπικό και η απόδοσή του μειώνεται. Αντίθετα, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ενημερωθούν για τους κανόνες αυτούς και να τους συνειδητοποιήσουν. Η πλέον κατάλληλη στιγμή γι' αυτό, βέβαια, είναι κατά την πρόσληψη.

Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι κατά την επιβολή των πειθαρχικών ποινών δύο στοιχεία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- (α) το συμφέρον της ομάδας και
- (β) η προστασία των δικαιωμάτων του ανθρώπου.

Σε περίπτωση ελαφρών παραβάσεων αρκεί σε πρώτη φάση μια προφορική ή γραπτή προειδοποίηση, όπως στις παρακάτω περιπτώσεις:

- βραδύτητα προσέλευσης κατά συνήθεια,
- αδικαιολόγητη απουσία,
- ύπνος κατά την εργασία,
- οκνηρία,
- κάπνισμα σε απαγορευμένους χώρους κ.λπ.

Σε πιο σοβαρές περιπτώσεις όμως, όπως είναι π.χ. η κλοπή και η παραποίηση των εγγράφων επιχειρήσεων, επιβάλλεται η απόλυση του εργαζόμενου.

9 Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων

Η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο της εργασίας τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ικανοποίησή τους καθώς και στην αποδοτικότητά τους. Εκτός από το ανώτερο management, υπεύθυνη για τη λήψη μέτρων ασφάλειας στον χώρο εργασίας είναι και η υπηρεσία προσωπικού, με βασικό έργο την έρευνα και ανάλυση των ατυχημάτων και την επιμέλεια για την εφαρμογή και τήρηση των κατάλληλων προστατευτικών μέτρων. Βέβαια, απαιτείται και η συνειδητή μέριμνα του προσωπικού, έτσι ώστε να τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας. Μόνο με τη συνεργασία όλων μπορούν να μειωθούν οι κίνδυνοι στο ελάχιστο. Το κόστος των ατυχημάτων, σε περίπτωση που συμβούν, είναι πολύ μεγάλο και σίγουρα αξίζει να προβλεφθεί από τη διοίκηση ο κίνδυνος ενός ατυχήματος, παρά να αντιμετωπιστεί αυτό εκ των υστέρων.

Το κόστος αυτό διακρίνεται σε:

(α) κόστος ασφάλισης, το οποίο είναι το χρηματικό ποσό που καταβάλλεται, και αντιμετωπίζεται με το ασφάλιστρο,

(β) ανασφάλιστο κόστος, το οποίο περιλαμβάνει τον χαμένο χρόνο του τραυματισμένου και των συναδέλφων για να του προσφέρουν βοήθεια, τον χρόνο έρευνας της αιτίας του ατυχήματος, την πιθανή αντικατάσταση του εξοπλισμού που θα υποστεί ζημιά κ.λπ. Υπολογίζεται ότι το άμεσο κόστος αντιπροσωπεύει μόνον το 20% του συνολικού κόστους.

Πρόσφατες αναλύσεις στατιστικών στοιχείων αποκάλυψαν ότι η πλειονότητα των ατυχημάτων οφείλεται σε συνδυασμό ανασφαλών συνθηκών εργασίας και ανασφαλών προσωπικών πράξεων.

Ο Van Zelst κατόπιν έρευνας διαπίστωσε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός ατυχημάτων παρουσιάζεται στους νεοπροσληφθέντες και στους νεαρούς υπαλλήλους. Στην πρώτη περίπτωση αναλογιζόμαστε πόσο σημαντική είναι η σωστή προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων. Τι μπορεί όμως να κάνει κανείς όσον αφορά την ανωριμότητα των νεαρών υπαλλήλων και ιδίως όταν η ηλικία αυτή κρίνεται απαραίτητη σε ορισμένους χώρους εργασίας της τουριστικής επιχείρησης;

10 Βιβλιογραφικές αναφορές

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Mc Graw-Hill, New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η παραγωγικότητα της εργασίας

ΣΥΝΟΨΗ: Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σε κάθε επιχείρηση, έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτόν δίνει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να προσφέρουν υψηλής ποιότητας και ποσότητας έργο. Αυτό όμως δεν είναι απλό. Στο κεφάλαιο αυτό θα ερευνήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό αποτέλεσμα.

1 Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι αφορούν τις συνθήκες εργασίας (μισθός, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας) (Αναστασίου 2000), ενώ άλλοι τον ίδιο τον εργαζόμενο (ικανότητες, γνώσεις, προσδοκίες, φιλοδοξία κ.λπ.).

Μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, αλλά και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας που σχετίζονται με τα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις των εργαζομένων με προγράμματα εκπαίδευσης, να προσφέρουν επιπλέον αμοιβή για να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την προσπάθειά τους, να προσφέρουν δυνατότητες εξέλιξής τους ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους για την εργασία κ.λπ.

Όταν ένας διευθυντής αντιμετωπίζει μη αναμενόμενη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, αναρωτιέται αν πρέπει να αντιδράσει απέναντι στη συγκεκριμένη συμπεριφορά ή απέναντι στην αιτία που την προκάλεσε. Γι' αυτό, είναι χρήσιμο για έναν διευθυντή να γνωρίζει τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς που ωθούν το άτομο σε δράση και λέγονται κίνητρα.

Τουριστικές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, από τις οποίες η κυριότερη είναι ότι οι πελάτες καταναλώνουν το προϊόν τη στιγμή που παράγεται, με αποτέλεσμα την συνεχή αλληλεπίδραση εργαζομένων και πελατών.

Αποδοτικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος. Η αποδοτικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μια εκτεταμένη έννοια, δεδομένου ότι συνδέεται με έννοιες όπως η ευγένεια, η προθυμία, η ευχάριστη συμπεριφορά κ.λπ. Έννοιες που κάνουν αναγκαία τη γνώση των αιτιών που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε αυτοί, πέρα από το τεχνικό έργο που προσφέρουν, να αντιμετωπίζουν θετικά την πελατεία.

Μια ακόμη ιδιαιτερότητα των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ότι υπάρχουν διακυμάνσεις στη ροή των εργασιών, δηλαδή η εργασία παρουσιάζει εντάσεις και υφέσεις. Στις εντάσεις οι εργαζόμενοι πιέζονται από τις απαιτήσεις της εργασίας για παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων έργου χωρίς μείωση της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος.

Όταν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων, μπορεί να βελτιώσει την πολιτική προσωπικού, τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την επιτέλεση ενός έργου, ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας του, ακόμη και να επέμβει στα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων¹³ ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους.

¹³ Τα κίνητρα αυτά μπορεί να αφορούν έναν εργαζόμενο ή ομάδες εργαζομένων.

2 Τα κίνητρα

Από την αρχαιότητα τέθηκε το ερώτημα αν επιλέγουμε τη συμπεριφορά μας ή αν είμαστε έρμια των κινήτρων μας, δηλαδή των αναγκών μας. Ο Αριστοτέλης πίστευε στην αιτιοκρατία, δηλαδή ότι πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά κρύβεται πάντα κάποια αιτία και ότι η αιτία της συνολικής συμπεριφοράς, δηλαδή ο τελικός στόχος της ζωής, είναι η ευτυχία. Ο Πλάτωνας πίστευε ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από τα σωματικά κίνητρα (τα πάθη) και από τα ψυχικά (τη γνώση).

Νεότερες αντιαιτιοκρατικές θεωρίες¹⁴ υποστήριξαν ότι δεν υπάρχουν κρυμμένες αιτίες συμπεριφοράς, αλλά ο άνθρωπος αποφασίζει ο ίδιος για τις πράξεις του, αφού προβληματιστεί για το αν θα πράξει το πρόπον και λογικό ή αν θα παρασυρθεί από τα συναισθήματά του.

Η ψυχολογία στις αρχές του αιώνα¹⁵ υποστήριξε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από εγγενείς ορμές που αρχικά ονομάστηκαν ένστικτα. Από το 1960 και μετά παρουσιάστηκαν πολλές ψυχολογικές θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες εντόπισαν ότι τα κίνητρα μπορούν να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά, να είναι συναισθήματα ή ιδέες, αποτελέσματα γνώσεων ή βούλησης.

Τα κίνητρα είναι δυνάμεις που ωθούν το άτομο σε δραστηριότητα για την ικανοποίηση κάποιου στόχου. Η ώθηση αυτή δημιουργεί κάποια διέγερση στον οργανισμό, η οποία διαταράσσει την κατάσταση ισορροπίας του ατόμου, το οποίο εν συνεχεία δραστηριοποιείται για την αποκατάσταση της ισορροπίας αυτής. Η διέγερση αυτή μειώνεται όταν ο στόχος επιτυγχάνεται (Παπαδόπουλος 1997) ή εγκαταλείπεται.

Τα κίνητρα μπορούν να έχουν αφετηρία τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου ή τον εξωτερικό. Για παράδειγμα, ένα άτομο σε μια δεδομένη στιγμή αισθάνεται πείνα και η αίσθηση αυτή (που έχει αφετηρία τη διατάραξη της φυσιολογικής ισορροπίας) ωθεί το άτομο προς εξασφάλιση τροφής. Το άτομο πηγαίνει προς την κουζίνα, όπου πάνω στο τραπέζι βρίσκεται ένα γλυκό, με το οποίο το άτομο ικανοποιεί την ανάγκη της πείνας. Ας σκεφτούμε όμως μια άλλη περίπτωση. Το άτομο δεν αισθάνεται πείνα, αλλά βλέπει πάνω στο τραπέζι το γλυκό, το οποίο του δημιουργεί την επιθυμία της θρέψης. Στην πρώτη περίπτωση το κίνητρο ήταν εσωτερικό ενώ στη δεύτερη εξωτερικό.

Ορισμένα κίνητρα, όπως της πείνας, της δίψας, του ύπνου κ.λπ., έχουν κατά κανόνα μικρή διάρκεια, διότι ικανοποιούνται αμέσως όταν εμφανίζονται. Ορισμένα άλλα, όπως της επαγγελματικής επιτυχίας ή του γοήτρου, έχουν μεγάλη διάρκεια, διότι η ικανοποίησή τους διέρχεται διάφορα χρονοβόρα στάδια.

¹⁴ Όπως η φιλοσοφία της χριστιανικής θρησκείας αλλά και άλλων θρησκειών.

¹⁵ Βλ. π.χ. το έργο των McDougall, Freud και Young.

3 Ένστικτα ή ορμές

Ο άνθρωπος αποκτά πολλά από τα κίνητρα που οδηγούν τη συμπεριφορά του τη στιγμή της γέννησής του, μέσω της κληρονομικότητας. Τα κίνητρα αυτά ονομάζονται ένστικτα. Πρόκειται για εγγενείς μηχανισμούς, οι οποίοι συνήθως οδηγούν σε συγκεκριμένη και μη μεταβαλλόμενη (στερεότυπη) συμπεριφορά ή ακολουθίες συμπεριφορών. Ένστικτα είναι η αναπνοή, η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, το σεξ κ.λπ.

Τα ένστικτα αρχικά παρατηρήθηκαν στα ζώα. Γι' αυτό, για το ανθρώπινο ένστικτο χρησιμοποιούνται άλλες υποκατάστατες λέξεις, όπως ορμή, ανάγκη, εσωτερικό κίνητρο κ.λπ. Οι ορμές διακρίνονται στις βιογενείς (εξυπηρετούν βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου) και τις κοινωνιογενείς (εξυπηρετούν ανάγκες που προκύπτουν από την συμβίωση του ανθρώπου με τους συνανθρώπους του). Οι κυριότερες βιογενείς είναι η ορμή της πείνας, της δίψας και της αναπαραγωγής (ή σεξουαλική). Οι ορμές αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ο άνθρωπος (μετά από κατάλληλο σχεδιασμό) βρίσκει πολλούς τρόπους για την ικανοποίησή τους. Επόμενης σημασίας βιολογικές ορμές είναι αυτές του ύπνου και της αυτοπροστασίας, απέναντι στις οποίες ο άνθρωπος συμπεριφέρεται περισσότερο άκαμπτα και απαιτητικά, της συμβίωσης (ή κοινωνική ορμή¹⁶), η κινητική ορμή (που αφορά τη διάθεση αλλαγής της κατάστασης στην οποία βρίσκεται ένα άτομο), η ορμή της περιέργειας και άλλες.

Κοινωνιογενείς ορμές είναι της κτήσης, της δύναμης, του γοήτρου, της φιλοδοξίας κ.λπ. Οι ορμές αυτές έχουν μεγάλη διάρκεια και για τον λόγο αυτόν ονομάζονται και τάσεις.

4 Συνειδητή και ασυνειδήτη συμπεριφορά

Τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται πάντα τα κίνητρα που τα ωθούν σε δράση (Freud 1915). Συχνά ωθούνται από ασυνειδήτες¹⁷ ορμές και προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες αυτόματα, χωρίς προηγουμένως να σκεφτούν και να εκτιμήσουν τα αποτελέσματά τους. Ασυνειδήτες, είναι οι ορμές

¹⁶ Η ορμή αυτή συνδέεται με τη σεξουαλική, διότι μέσω της συμβίωσης έρχεται σε επαφή το άτομο με τον σεξουαλικό του σύντροφο.

¹⁷ Σύμφωνα με την ψυχαναλυτική θεωρία, ένα μεγάλο τμήμα της ψυχικής μας ζωής δεν έχει τη δυνατότητα να ξαναγίνει συνειδητό (αντιληπτό), όσο κι αν προσπαθήσουμε. Το τμήμα αυτό ονομάζεται «ασυνειδήτο». Πολλά βιώματα, για λόγους «οικονομίας» του ψυχικού μηχανισμού, ρέουν συνεχώς έξω από το συνειδητό. Τα βιώματα αυτά συνωθούνται στην περιοχή του ασυνειδήτου, απ' όπου εξακολουθούν, έστω και αφανή, να επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας, γιατί ποτέ δεν παύουν να αποτελούν συστατικά στοιχεία της προσωπικότητάς μας. Άλλα πάλι γεγονότα δεν έχουν τη δυνατότητα να γίνουν συνειδητά, γιατί όταν εντυπώθηκαν η προσοχή μας είχε συγκεντρωθεί σε άλλα ερεθίσματα. Υπάρχουν επίσης βιώματα που δεν είναι δυνατό να ανακληθούν, γιατί το άτομο τα έζησε σε εποχή που δεν διέθετε τις γλωσσικές έννοιες για τη συνειδητοποίησή τους. Στην περιοχή τέλος του ασυνειδήτου απωθούνται γεγονότα, σκέψεις, ιδέες, ορμές, που έρχονται σε σύγκρουση με ηθικές κοινωνικές ή άλλες απαγορεύσεις και διαταράσσουν με τον τρόπο αυτό την προσαρμογή μας, δημιουργώντας συναισθήματα ενοχής ή άλλες δυσάρεστες καταστάσεις. Η ψυχαναλυτική θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε αυτόματη ενέργεια πηγάζει από το ασυνειδήτο, το οποίο αποτελεί το μέρος του παγόβουνου που βρίσκεται κάτω από το νερό, διαθέτει επταπλάσιο όγκο από το τμήμα που βρίσκεται πάνω από το νερό, κι ενώ δεν είναι ορατό, αυτό οδηγεί το παγόβουνο στο σύνολό του.

που δεν φτάνουν στον κόσμο της αυτογνωσίας και ωθούν το άτομο σε ασυνείδητη συμπεριφορά, δηλαδή σε πράξεις που δεν ελέγχονται από τον ανθρώπινο νου.

Οι ασυνείδητες ορμές απελευθερώνουν ενέργεια προκειμένου να εκφραστούν. Η ενέργεια αυτή είναι συνήθως πολύ μεγάλη και ωθεί το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ικανοποίησης της ορμής. Ορισμένες φορές, όμως, πριν κάποιος αναλάβει δράση, η συνείδηση, που περιορίζεται από τον κόσμο της πραγματικότητας, παρεμβαίνει για να εγκρίνει ή να απορρίψει την αυθόρμητη ανάληψη δράσης. Για παράδειγμα ένας σερβιτόρος τη στιγμή που σερβίρει αισθάνεται πείνα. Θα μπορούσε αυθόρμητα να πάρει φαγητό από το πιάτο ενός πελάτη, αλλά η συνείδησή του επεμβαίνει και αναστέλλει αυτή τη συμπεριφορά, προειδοποιώντας για τις επιπτώσεις που θα την ακολουθήσουν.

Οι ορμές έχουν βιολογική σκοπιμότητα, που αναφέρεται στην προστασία και συντήρηση του οργανισμού. Οδηγούν όμως τον άνθρωπο σε τυφλή και άκαμπτη συμπεριφορά, η οποία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι επιβλαβής. Γι' αυτό συνήθως (όχι πάντα όμως) επεμβαίνει η λογική, η οποία απαγορεύει την άμεση ικανοποίηση της ορμής και οργανώνει ένα σχέδιο για την ικανοποίησή της. Όταν για παράδειγμα πεινάμε, συνήθως δεν τρώμε ό,τι βρούμε μπροστά μας, αλλά αφού εντοπίσουμε την ανάγκη προβληματιζόμαστε και επιλέγουμε πού, πότε και με ποιον τρόπο θα την ικανοποιήσουμε. Δηλαδή κατά κάποιο τρόπο αναστέλλουμε την ορμή και οργανωνόμαστε για την ικανοποίησή της, φροντίζοντας ταυτόχρονα αυτό να μας προσφέρει το μεγαλύτερο όφελος (νόστιμη και επαρκής τροφή, άνεση χρόνου στο γεύμα κ.λπ.), με το ελάχιστο κόστος (σε χρήμα, διαδικασίες, κ.λπ.).

Ορισμένες φορές λοιπόν η συνείδηση, μετά από λογική επεξεργασία, δίνει σχήμα στη δράση που ικανοποιεί την ορμή. Άλλες φορές όμως η συνείδηση αναστέλλει τη δράση και η ορμή δεν ικανοποιείται. Η ορμή αυτή ενεδρεύει στο ασυνείδητο και πιέζει για να εκφραστεί. Μπορεί όμως να εκτονωθεί πλάγια, με φαντασιώσεις ή με άρνηση της πραγματικότητας ή ακόμη και με οργανικές παθήσεις.

Αρκετές φορές ένας διευθυντής αντιμετωπίζει την παράλογη και επίμονη συμπεριφορά ενός εργαζομένου ή την εμμονή του σε συμπεριφορές που δεν συνηθίζονται στους επαγγελματικούς χώρους. Τότε ο διευθυντής πρέπει να κατανοήσει την ύπαρξη ασυνείδητων ορμών, που η εκδήλωσή τους εμποδίζεται από τη συνείδηση. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που συζητούν επίμονα κάποιο θέμα, εκφράζουν κάποιο ασυνείδητο πρόβλημα που αφορά το θέμα αυτό. Τα άτομα που λένε ανέκδοτα ή ιστορίες, προσπαθούν με τον τρόπο αυτό να εκφράσουν ασυνείδητες επιθυμίες τους (Weiner 1985). Οι παράλογες αντιρρήσεις ορισμένων εργαζομένων σχετικά με το έργο που τους ανατίθεται, εκφράζουν υποσυνείδητη αντίθεση προς το έργο αυτό ή προς τη διαδικασία ανάθεσης. Η υπερβολική συμπεριφορά ή οι υστερίες εργαζομένων εκφράζουν την προσπάθειά τους να αποκτήσουν τον έλεγχο ασυνείδητων ορμών τους. Οι πληροφορίες που μπορεί να πάρει ένας διευθυντής από τις ασυνείδητες ορμές και τάσεις των εργαζομένων μπορούν να εξυπηρετήσουν την επιλογή του κατάλληλου εργαζομένου για την ανάθεση κάποιας εργασίας αλλά και του κατάλληλου είδους αμοιβής για τον καθένα.

Ορισμένα άτομα προτιμούν να αντιμετωπίζουν τις υποσυνείδητες ορμές τους, επιτρέποντάς τους να εκφραστούν στη συνείδηση και μεθοδεύοντας την ικανοποίησή τους. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από τις συνεχείς δραστηριότητες που αναλαμβάνουν (και την ενέργεια που δαπανούν)¹⁸ και από το ότι αντιμετωπίζουν ρεαλιστικά τις καταστάσεις. Άλλα άτομα, όμως, παραιτούνται εύκολα από την ικανοποίηση των ορμών τους. Παρουσιάζουν μια τάση προς οκνηρία και ταυτόχρονα διάθεση πλάγιας εκτόνωσης της ορμής, με απόθεση (λησμονιά) ή διαστρέβλωση

¹⁸ Αυξημένη κινητική ορμή.

της πραγματικότητας. Τα άτομα τις πρώτης περίπτωσης είναι πιο κατάλληλα για ανάληψη σημαντικών έργων, που απαιτούν προσπάθεια, συνέπεια και ρεαλισμό, ενώ της δεύτερης προτιμούν τις επαναλαμβανόμενες αυτοματοποιημένες εργασίες και αποφεύγουν τα δύσκολα έργα και την ανάληψη πρωτοβουλιών.

4.1 Βιογενείς ορμές

Οι βιογενείς ορμές ωθούν τον άνθρωπο στην ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του, δηλαδή της πείνας, της δίψας, του ύπνου κ.λπ. Με την ικανοποίηση των ορμών αυτών είναι άμεσα συνδεδεμένη η χρηματική αμοιβή, που αποτελεί και το βασικό ζητούμενο της εργασίας. Πέρα όμως από την ποσοτική ικανοποίηση αυτών των βασικών αναγκών του ανθρώπου, από το ύψος της χρηματικής αμοιβής εξαρτάται και η κάλυψη της ποιοτικής πλευράς τους. Δηλαδή πέρα από τις ανάγκες του ζην, η αμοιβή εξυπηρετεί ανάγκες του ευ ζην, όπως εύγευστη και ποιοτική τροφή, οικία σε μια αξιόλογη περιοχή κ.λπ. Η αμοιβή επίσης, εκτός από την ικανοποίηση βιογενών αναγκών, συνδέεται και με την ικανοποίηση πολλών κοινωνιογενών ορμών του ανθρώπου.

Μια ορμή που καθορίζει τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας είναι αυτή της οικονομικότητας, που ωθεί τα άτομα να επιζητούν το μέγιστο όφελος με αντάλλαγμα τις λιγότερες θυσίες. Αρχικά, η ορμή αυτή, όπως όλες οι ορμές, ωθεί το άτομο ασυνείδητα σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στη συνέχεια όμως, προ της ιδιαιτερότητας των καταστάσεων, το άτομο χρησιμοποιεί τη συνείδηση για να οργανώσει τη δράση του. Κατά συνέπεια κάθε εργαζόμενος επιζητεί τη μέγιστη (υλική και άυλη) αμοιβή, επιδιώκοντας να ελαχιστοποιήσει την προσφορά του τόσο σε χρόνο όσο και σε κόπο. Για τον σκοπό αυτό μεθοδεύει ανάλογα τις καταστάσεις στον χώρο εργασίας του.

Η τάση του ανθρώπου να κερδίσει τα μέγιστα με τις ελάχιστες θυσίες οδηγεί σε συμβιβαστική συμπεριφορά ανάμεσα σε δύο αντίθετους άξονες. Ο ένας αφορά τη δράση για επιτυχία ενός σκοπού και ο άλλος τη μη δράση προς εξοικονόμηση δυνάμεων. Η ορμή της επιβίωσης δίνει προτεραιότητα στον άξονα εξασφάλισης οφέλους, οπότε το άτομο αρχικά αναπτύσσει δράση προς το κέρδος (εξασφαλίζει εργασία που προσφέρει τα μέγιστα), και στη συνέχεια η τάση ελαχιστοποίησης των θυσιών λειτουργεί ως αντίδραση (προσπαθεί να προσφέρει τα ελάχιστα). Κατά συνέπεια, όταν η αμοιβή συνδέεται με το αποτέλεσμα της εργασίας, ο εργαζόμενος αυξάνει την προσπάθειά του. Ο εργαζόμενος προσπαθεί να αυξήσει την (υλική κυρίως) αμοιβή του με διάφορους τρόπους, όπως η επίσημη αναγνώριση της προσφοράς του από τη διοίκηση της επιχείρησης ή η μεγιστοποίηση των εσόδων του από φιλοδωρήματα και επιπλέον ειδικές αμοιβές¹⁹, αλλά μερικές φορές και με ανέντιμες μεθοδεύσεις²⁰.

Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος παρουσιάζει τάσεις ελαχιστοποίησης του παραγόμενου έργου, εφόσον αυτές δεν οδηγούν σε αρνητικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα έχει τη διάθεση να ελαχιστοποιήσει την ποσότητα και ποιότητα του έργου που παράγει, εφόσον δεν κινδυνεύει να τιμωρηθεί γι' αυτό. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση έχει τρεις δυνατότητες για να βελτιώσει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Τον έλεγχο του εργαζόμενου κατά την άσκηση των καθηκόντων του, την εξάρτηση της αμοιβής από την αποτελεσματικότητα και την ενεργοποίηση των κινήτρων που ωθούν τον εργαζόμενο σε θετική αντιμετώπιση της εργασίας του. Τα κίνητρα αυτά αφορούν την

¹⁹ Προμήθεια από την πώληση εκδρομών, συναλλαγματικές διαφορές κ.λπ.

²⁰ Συχνά οι καμαριέρες υπεξαίρουν τσιγάρα και αρώματα από τις αποσκευές των πελατών και οι barmen εισπράττουν πωλούμενα ποτά χωρίς να αποδίδουν τα έσοδα στην επιχείρηση.

ικανοποίηση ενός μεγάλου πλέγματος αναγκών του εργαζόμενου, όπως ο θετικός ετεροπροσδιορισμός, η αναγνώριση της αξίας του ατόμου, η φιλική σχέση με τους συναδέλφους του, η ασφάλεια σχέσης με την επιχείρηση, η δυνατότητα εξέλιξης στην ιεραρχία κ.ά.

Μια ακόμη σημαντική ορμή που ωθεί τους εργαζομένους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές ακόμη και στο χώρο εργασίας είναι η σεξουαλική, η οποία επηρεάζεται κατά πολύ από παράγοντες του περιβάλλοντος. Οι αποδεκτές μορφές σεξουαλικής συμπεριφοράς αλλά και του σεξουαλικού προτύπου εξαρτώνται από τις πολιτιστικές συνθήκες της εκάστοτε κοινωνικής οργάνωσης (Αναστασίου 1999).

Η δύναμη της σεξουαλικής ορμής συχνά δημιουργεί προβλήματα στις τουριστικές επιχειρήσεις. Τόσο πελάτες όσο και εργαζόμενοι υπερβάλλουν στη συμπεριφορά τους όταν σε αυτή εμπλέκεται η σεξουαλική πρόκληση, δεδομένου ότι όταν η σχέση ολοκληρώνεται χάνει την έντασή της.

Ο έρωτας είναι η έλξη προς ένα άτομο, δημιουργεί έντονα αισθήματα ευφορίας, αλλά επίσης εξιδανίκευση και διάθεση προσκόλλησης στο άτομο αυτό. Αυτό το στάδιο διαρκεί δύο με τρία χρόνια. Τα ζευγάρια που κάνουν περισσότερο μακρόχρονους δεσμούς οφείλουν τη σχέση τους στα κοινά ενδιαφέροντα, τους κοινούς στόχους και την αλληλοπροσφορά τους στα κοινά. Κατά συνέπεια στις περιπτώσεις που σε μια τουριστική επιχείρηση εργάζονται ερωτευμένα ή παντρεμένα ζευγάρια, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση αυτή, η οποία μπορεί να επηρεάσει ανεπίσημα την ιεραρχία της επιχείρησης. Δηλαδή, ένας υπάλληλος μπορεί να μην εκτελέσει τις οδηγίες του ιεραρχικά ανώτερου του, αλλά τις αντίθετες οδηγίες της παντελώς αναρμόδιας συζύγου του.

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η απαγόρευση κάθε ερωτικής ή σεξουαλικής σχέσης των εργαζομένων με πελάτες αποτελεί λύση στα συχνά εμφανιζόμενα σχετικά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις όμως αυτές δεν λαμβάνουν υπόψη τους τη δύναμη της σεξουαλικής ορμής. Κάθε ορμή (ή ένστικτο), όταν ενεργοποιείται, απελευθερώνει την ειδική ενέργεια που προορίζεται για την εκδήλωση της ορμής αυτής (Evans 1975). Η απελευθέρωση των ειδικών συμπεριφορών που περιλαμβάνει το σεξουαλικό ένστικτο παίρνουν μεγάλη προτεραιότητα στις επιλογές του ατόμου. Αποτέλεσμα είναι να μη λαμβάνονται συνήθως υπόψη οι περιορισμοί και οι απαγορεύσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες επιλέγουν τελικά την πολιτική του «συμβιβασμού» ή την πολιτική των «κλειστών ματιών», δηλαδή τη στρατηγική της μη στρατηγικής.

Η ορμή της αυτοπροστασίας ωθεί τους εργαζομένους που αισθάνονται ότι απειλούνται σε αμυντική²¹ ή επιθετική συμπεριφορά. Με επιθετικότητα εκδηλώνονται μερικές φορές οι εργαζόμενοι που βιώνουν πειστικά ανταγωνιστικές καταστάσεις ή αντιμετωπίζουν προβλήματα πολύ μειωμένων αμοιβών. Τα άτομα που είναι ευκαιριακά επιθετικά δεν είναι κατάλληλα για εργασίες που τα φέρνουν σε επαφή με πελάτες, ενώ τα άτομα που είναι μόνιμα επιθετικά συχνά δημιουργούν προβλήματα τόσο στις σχέσεις τους με τους πελάτες όσο και με τους συναδέλφους τους²².

Η τάση του ανθρώπου να συμβιώνει με τους ομοίους του εκφράζει την κοινωνική ορμή και παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις. Ορισμένα άτομα αισθάνονται περισσότερο έντονα την ορμή αυτή. Αυτά αρέσκονται να επικοινωνούν με άλλους ανθρώπους και είναι αποτελεσματικά σε επαγγέλματα που έχουν επαφή με τους πελάτες, όπως του μπάρμαν, του συνοδού τουριστών κ.λπ. Ορισμένα άλλα άτομα δεν αισθάνονται την τάση αυτή και κατά συνέπεια είναι κατάλληλα για εργασίες των γραφείων που δεν έχουν επαφή με τους πελάτες, όπως λογιστηρίου, προμηθειών, ελέγχου κ.λπ.

²¹ Και η οποία εκδηλώνεται με κινήσεις απομάκρυνσης.

²² Τα άτομα αυτά είναι ακατάλληλα για τουριστικές επιχειρήσεις.

Η ορμή της κίνησης αφορά την ανάγκη του ανθρώπου να δραστηριοποιείται, διότι η δράση δίνει νόημα στη ζωή. Ορισμένα άτομα είναι ιδιαίτερα ενεργητικά και κατά συνέπεια κατάλληλα να αναλάβουν παραγωγή έργων όπως σερβίρισμα πελατών, τακτοποίηση αποθηκών, εξωτερικές εργασίες κ.λπ.

Η ορμή (τάση) της περιέργειας αφορά την ανάγκη του ανθρώπου να εξερευνά τον κόσμο. Όταν η περιέργεια συνοδεύεται από αδιακρισία, τότε δημιουργούνται προβλήματα στον χώρο εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων, όπου υπάρχει η ιδιαιτερότητα οι πελάτες να συμβιώνουν για ημέρες με το προσωπικό της επιχείρησης. Ιδιαίτερη διακριτικότητα²³ απαιτείται σε θέσεις εργασίας όπως του μπάρμαν, στον οποίο οι πελάτες, υπό την επήρεια οινοπνευματωδών ποτών, ενίοτε εξομολογούνται στοιχεία της προσωπικής τους ζωής.

4.2 Κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις

Οι κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις έχουν στόχο να καλύψουν ανάγκες που έχουν μόνιμη χροιά και έμμεσα εξυπηρετούν τις βιολογικές. Οι τάσεις αυτές είναι απόρροια της συμβίωσης του ανθρώπου με ομοίους του και αφορούν τις σχέσεις του με αυτούς.

Η τάση της κτήσης συνδέεται άμεσα με την ανάγκη εξασφάλισης των αναγκαίων υλικών αγαθών για την κάλυψη των βιολογικών αναγκών. Σήμερα πλέον, στην εποχή της υπερκατανάλωσης, η ανάγκη κτήσης περνά τα όρια των πραγματικών αναγκών και αποτελεί αυτοσκοπό, δηλαδή θέλουμε να έχουμε για να έχουμε.

Τα άτομα, λιγότερο ή περισσότερο, επηρεάζονται από το κίνητρο για εξουσία. Η τάση αυτή εκφράζει τη διάθεση του ατόμου να ελέγχει το περιβάλλον του (Winter 1973) και εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους στους χώρους εργασίας, όπου ορισμένοι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξασφάλιση εξουσίας και ελέγχου άλλων εργαζομένων. Στον βαθμό που αυτό αποτελεί καθήκον εξαιτίας της θέσης εργασίας στην ιεραρχία, θεωρείται λογικό (π.χ. ο *maître* οφείλει να ελέγχει τους σερβιτόρους). Συχνά όμως παρατηρείται ότι η τάση αυτή αναπτύσσεται από άτομα τα οποία δεν έχουν διοικητικό δικαίωμα να ζητούν σχέση ελέγχου άλλων εργαζομένων (π.χ. ο προϊστάμενος λογιστηρίου να ελέγχει τους σερβιτόρους). Στις περιπτώσεις αυτές παραβιάζεται η ιεραρχική δομή της επιχείρησης με αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, διότι ο έλεγχός τους από αναρμόδιους εμποδίζει τον έλεγχό τους από αρμόδιους, με αποτέλεσμα την περιπτωσιακή αναρχία.

Η τάση για φιλοδοξία συνδέεται με την τάση προσωπικής αξίας και εξουσίας. Ορισμένα άτομα έχουν αυξημένη τάση φιλοδοξίας και αποκτούν μια μανία καριέρας. Τα άτομα αυτά δεν προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους με τις ικανότητες και την προσπάθειά τους, αλλά με την υποτίμηση και υποταγή των άλλων. Τα άτομα αυτά αποτελούν κίνδυνο των εργασιακών χώρων. Χρησιμοποιούν την κολακεία για να κερδίσουν τη συμπάθεια των ανωτέρων τους, όπως και τις συκοφαντίες εναντίον των άλλων για να αναδειχθούν και να κερδίσουν οι ίδιοι. Αποτέλεσμα είναι η αποδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης και της ενότητας των εργασιακών ομάδων.

Η τάση γοήτρου αφορά την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος να αναγνωρίζεται η αξία του. Η τάση αυτή επηρεάζει τους εργαζόμενους, διότι η εκτίμηση των άλλων αυξάνει τόσο τις ευκαιρίες όσο και την αυτοεκτίμηση, η οποία βελτιώνει τις ικανότητες και πολλαπλασιάζει τα αποτελέσματα²⁴. Ορισμένα

²³ Δηλαδή περιορισμός εκδήλωσης της περιέργειας.

²⁴ Με τα παραπάνω συμφωνεί η θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor.

άτομα επιζητούν την αύξηση της προσωπικής τους αξίας, ιδιαίτερα στις σύγχρονες οικονομικά ανεπτυγμένες κοινωνίες, με την επίδειξη πλούτου (μίξη τάσεων κτήσης και γοήτρου). Αυτό οδηγεί τους εργαζομένους στην τάση διεκδίκησης διαρκώς μεγαλύτερων υλικών αμοιβών, για αύξηση του γοήτρου τους μέσω συμβόλων²⁵.

Το ανθρώπινο είδος διακρίνεται για τις πολιτιστικές του τάσεις, δηλαδή την τάση για δικαιοσύνη, αλήθεια, γνώση, ηθική ικανοποίηση, αποφυγή ενοχών, αισθητική απόλαυση κ.ά. Η ανάπτυξη των πολιτιστικών τάσεων είναι σημαντική για όλες τις θέσεις εργασίας και ιδιαίτερα για ορισμένες που έχουν άμεση και διαρκή επαφή με τους πελάτες, όπως του μπάρμαν, του σερβιτόρου, του συνοδού τουριστών κ.λπ., διότι η ανθρώπινη επικοινωνία είναι ευχάριστη και αποδοτική όταν τα άτομα που επικοινωνούν έχουν κοινό πολιτιστικό επίπεδο. Ιδιαίτερα καλλιεργημένοι πολιτιστικά πρέπει να είναι οι διευθυντές της επιχείρησης, διότι μόνο τότε είναι σε θέση να αντιληφθούν τις πολιτιστικές ανάγκες της πελατείας.

Η δικαιοσύνη αποτελεί κάτι περισσότερο από μια πολιτιστική τάση. Είναι μια αξία και επηρεάζει καθοριστικά της αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η δικαιοσύνη αφορά την αναγνώριση και αμοιβή της αποτελεσματικότητάς τους. Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει επί μακρόν δίκαια και με ειλικρίνεια τους εργαζόμενους, τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης²⁶, και αυτοί οδηγούνται σε σταθερά υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Η ηθική ικανοποίηση αποτελεί ένα είδος αμοιβής της εργασίας και συνδέεται με την αναγνώριση του «ορθώς ενεργείν». Οι εργαζόμενοι αναζητούν αναγνώριση της αποδοτικότητάς τους στην εργασία, ιδίως όταν η προσφορά τους είναι σημαντική. Αποδεικτικό όμως σημείο της αναγνώρισης είναι ξανά η χρηματική αμοιβή, διότι ο εργαζόμενος δεν πείθεται ότι η προσφορά του αναγνωρίζεται όταν δεν αμείβεται υλικά γι' αυτή.

5 Η δύναμη της συνήθειας

Ορισμένες φορές οι ορμές μπορούν να είναι αποτέλεσμα μάθησης και έχουν τη μορφή της συνήθειας. Τα άτομα δημιουργούν ένα σύστημα συνηθειών (αντιδράσεων), οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ανάλογα με τα εκάστοτε γεγονότα. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από αυτό το σύνολο αντιδράσεων εκείνη που επιφέρει τα πιο ευχάριστα αποτελέσματα (την περισσότερο ικανοποιητική αμοιβή), δηλαδή αυτή που ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο την ορμή. Όσο περισσότερο ικανοποιείται η ορμή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή και τόσο περισσότερο ενισχύεται η επανεμφάνιση της συνήθειας.

Οι εξωτερικές συνθήκες οδηγούν το άτομο να επιλέξει τη μια ή την άλλη συνήθεια για αντιμετώπιση της εκάστοτε κατάστασης. Αυτό είναι γνωστό στους χώρους εργασίας. Οι διοικούντες συνήθως γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο αντίδρασης των εργαζομένων σε διάφορες εντολές, από τον τρόπο που συνήθως αυτοί αντέδρασαν στο παρελθόν σε παρόμοιες περιστάσεις. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος αντιδρά πρόθυμα στις εντολές του προϊσταμένου του αλλά παράγει χαμηλής ποιότητας έργο, ένας άλλος αποδέχεται πρόθυμα τις εντολές αλλά σπάνια τις εκτελεί κ.λπ.

²⁵ Σύμβολα είναι τα ακριβά και επώνυμα προϊόντα, όπως πολυτελή ενδύματα, ρολόγια, αυτοκίνητα, ο ελιτίστικος τόπος κατοικίας, κ.λπ.

²⁶ Εμπιστοσύνη είναι η πίστη στις ιδιότητες ενός πράγματος ή ατόμου.

Τα κίνητρα συμπεριφοράς εξαρτώνται από τον συνδυασμό ορμής και συνήθειας. Δηλαδή όσο πιο έντονη είναι ή ορμή τόσο εντονότερα εκδηλώνεται η συνήθεια (Hull 1943). Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος που έχει συνηθίσει να αποδέχεται τις υπερωριακές απασχολήσεις (συνήθεια) έχει ταυτόχρονα μεγάλη ανάγκη χρημάτων (ορμή), τότε θα αποδεχθεί με ενθουσιασμό επιπλέον αμειβόμενο έργο. Όσο περισσότερο μάλιστα εξαρτάται η αμοιβή από την αποτελεσματικότητά του τόσο περισσότερο ζήλο και εργατικότητα θα επιδείξει.

Μια μικρή ορμή δεν κινητοποιεί την συμπεριφορά. Το άτομο παρακινείται σε δράση όταν η ορμή πάρει κάποια αξιόλογη ένταση. Η ένταση του κινήτρου για ικανοποίηση μιας ορμής οδηγεί το άτομο σε κατάσταση ετοιμότητας, που ισοδυναμεί με τη διέγερση του άγχους προ της δράσης για ικανοποίηση της συγκεκριμένης ορμής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η ορμή τόσο μεγαλύτερο άγχος προκαλεί (Taylor 1956), το οποίο οδηγεί σε αγχώδη και εσφαλμένη συμπεριφορά, που δεν καταλήγει σε ικανοποιητική αμοιβή (Yerkes & Dodson 1908).

Ένα έργο που ο εργαζόμενος έχει πραγματοποιήσει πολλές φορές στο παρελθόν, είναι έργο εύκολο, γνωστό και συνηθισμένο. Τα δύσκολα έργα οφείλουν τη δυσκολία τους σε νέες ενέργειες και δράσεις που έχουν το στοιχείο του αγνώστου. Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος δεν δώσει σημασία στα νέα αυτά στοιχεία και προσπαθήσει να περατώσει ένα τέτοιο έργο με τον τρόπο που συνηθίζει να αντιμετωπίζει άλλα, εύκολα, έργα, υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Γι' αυτό η επίτευξη ενός δύσκολου έργου προϋποθέτει την ύπαρξη χαμηλού άγχους. Σε περίπτωση υψηλού άγχους, το άτομο οδηγείται σε ολοκληρωτική εφαρμογή κάποιας συνήθειας, με αποτέλεσμα να μην εντοπίζονται οι ειδικές διαφορές του έργου αυτού από προηγούμενα και να εφαρμόζονται λανθασμένες μέθοδοι για την περάτωσή του (Spence 1958).

Το υψηλό άγχος μπορεί να εξυπηρετήσει ένα έργο μικρής δυσκολίας. Κατά συνέπεια ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει ότι τα άτομα υψηλού άγχους αποδίδουν καλύτερα σε εύκολα έργα, ενώ τα άτομα χαμηλού άγχους πρέπει να προτιμώνται για τα δυσκολότερα έργα (Hull 1952).

Οι επαγγελματικές συνήθειες παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η συνήθεια οδηγεί σε αυτοματοποιημένη στερεότυπη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να μειώσει τον χρόνο παραγωγής έργου χωρίς να γίνονται σφάλματα. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου μπορεί να χρησιμοποιεί την υπολογιστική μηχανή με μεγάλη ταχύτητα χωρίς να χρειάζεται να σκέπτεται, ο υπάλληλος θυρωρείου τοποθετεί τα κλειδιά των πελατών στη σωστή θυρίδα ενώ ταυτόχρονα συνομιλεί μαζί τους, ο μπάρμαν επιλέγει τη σωστή φιάλη από τη βιτρίνα ποτών (τα ράφια) με τις ελάχιστες κινήσεις, χωρίς να απασχολήσει εκεί το βλέμμα του, ο μάγειρας κόβει με μεγάλη ταχύτητα τα λαχανικά χωρίς να κινδυνεύει να κοπεί ο ίδιος κ.λπ.

Γενικά, η επαγγελματική συνήθεια οδηγεί στην επιδεξιότητα. Η συνήθεια δύσκολα ξεριζώνεται, γι' αυτόν τον λόγο οι υπάλληλοι πρέπει να διδάσκονται από την αρχή την ορθή κινησιακή του επαγγέλματός τους. Αυτό προϋποθέτει μελέτη της εργασίας από τη διοίκηση και σχεδιασμό του μοντέλου άριστης παραγωγής έργου, όπως και της άριστης εργασιακής συμπεριφοράς. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν επί μακρόν πάνω στην πρότυπη εργασιακή συμπεριφορά, ώστε οι κινήσεις τους να αυτοματοποιηθούν εν μέρει. Αυτό κάνει τον εργαζόμενο ταχύτατο και ποιοτικά αποτελεσματικό σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό της εργασίας.

Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ότι παράγει με ευκολία (λόγω της αυτοματοποίησης) ένα σχετικά δύσκολο έργο κατακλύζεται από αισθήματα αυτοεκτίμησης, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται ακόμη περισσότερο η απόδοσή του (Goleman 1995). Έτσι βλέπουμε μπάρμαν ή μαγείρους να εξοικειώνονται με τα σκεύη και τα υλικά που χρησιμοποιούν τόσο πολύ, ώστε η εργασία τους να αποτελεί ένα ευχάριστο θέαμα.

Η αυτοματοποιημένη εργασία εκτός από πλεονεκτήματα παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα. Η συνήθεια αφαιρεί τα συναισθήματα από τη δραστηριότητα και οδηγεί τον εργαζόμενο σε ένα συναισθηματικό κενό, που έχει αποτέλεσμα την αδιαφορία του εργαζομένου για την εργασία, αλλά

και την ψυχική κόπωση. Αυτό το πρόβλημα όμως δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τους εργαζομένους στις τουριστικές επιχειρήσεις, διότι παρότι αυτοματοποιείται η εργασία τους, ανανεώνεται διαρκώς το έμπυχο περιβάλλον, με αποτέλεσμα η εργασία να παρουσιάζει την ποικιλία που δημιουργεί η συνεχής αλληλεπίδραση με την πελατεία της επιχείρησης.

6 Η αμοιβή και η τιμωρία ως υποκινητικοί παράγοντες

Σύμφωνα με τις συμπεριφορικές θεωρίες των κινήτρων, η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συνειρμών που συνδέουν ένα ερέθισμα με την απάντηση σε αυτό, δηλαδή το ζεύγος ερέθισμα - απάντηση ή E-A (Watson 1913).

Η συμπεριφορά εξαρτάται από το αποτέλεσμα προηγούμενων σχετικών εμπειριών (Rachlin 1976). Όταν κάποια ανθρώπινη δραστηριότητα αμείβεται, τότε η πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής αυξάνεται. Η αμοιβή όμως αυτή μπορεί να αφορά όφελος (όπως η χρηματική αμοιβή) ή αποφυγή μιας ζημίας (όπως η μη απώλεια χρηματικής αμοιβής). Δηλαδή ένας σερβιτόρος θα προσπαθήσει να εργαστεί σε ένα πλεονεκτικό πόστο, το οποίο εξασφαλίζει υψηλά φιλοδομήματα, και θα προσπαθήσει να αποφύγει την τοποθέτησή του σε ένα ανεπιθύμητο πόστο, όπου τα φιλοδομήματα είναι χαμηλά.

Οι ανθρώπινες δραστηριότητες που επιφέρουν τιμωρία ή κατακράτηση της αμοιβής αποφεύγονται. Η πιθανότητα επανεμφάνισης της συμπεριφοράς που οδήγησε στο παρελθόν σε αρνητικές καταστάσεις μειώνεται. Κατά συνέπεια, οι ασκούντες διοίκηση οφείλουν να γνωρίζουν το πλέγμα αμοιβών που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και τις κατάλληλες τιμωρίες που μπορούν να επηρεάσουν ανασταλτικά τις ανεπιθύμητες για την επιχείρηση ενέργειες.

Η αμοιβή²⁷ πρέπει να συνδέεται με την συμπεριφορά, ώστε να ενισχύει την επανάληψή της. Για να αυξηθεί όμως η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων πρέπει να δίνεται έμφαση στα αξιολογικά σημεία της συμπεριφοράς που ζητείται να επαναλαμβάνονται. Γι' αυτό, σκόπιμο είναι η αμοιβή να αποδίδει την επιτυχία στην προσπάθεια του εργαζόμενου, διότι η προσπάθεια είναι το κίνητρο που εξαρτάται από το ίδιο το άτομο.

Όταν η αμοιβή δίνεται αυθόρμητα και έχει ποικιλία, τότε θεωρείται αξιόπιστη. Ένας εργαζόμενος όταν πληρώνεται στην αρχή κάθε μήνα, θεωρεί το γεγονός αυτό υποχρεωτικό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην παρακινείται να αυξήσει την προσπάθειά του στο μέλλον. Όταν, όμως, αμέσως μετά από κάποια αξιολογική προσπάθεια του εργαζόμενου η επιχείρηση σπεύδει να του προσφέρει μια επιπλέον αμοιβή, τότε ο εργαζόμενος παρακινείται να αυξήσει στο μέλλον την αποτελεσματικότητά του, μιμούμενος την αυθόρμητη ανταπόκριση της επιχείρησης στην προσπάθειά του. Η αμοιβή αυτή δεν είναι ανάγκη να εκφράζεται πάντα με χρήμα. Μπορεί να αφορά βελτίωση πόστου, αναβάθμιση θέσης, συμμετοχή σε ηγετική ομάδα, ηθική αναγνώριση κ.λπ. Όσο περισσότερο άμεση είναι η αντίδραση της επιχείρησης στις θετικές προσπάθειες των εργαζομένων και όσο μεγαλύτερη ποικιλία αμοιβών εφαρμόζεται, τόσο αμεσότερη θα είναι η ανταπόκριση των εργαζομένων στις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, στις

²⁷ Η αμοιβή στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να αφορά μισθό, στέγαση, διατροφή, φιλοδομήματα, διάφορα επιδόματα, ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές εισφορές, παροχή στολών, δικαίωμα δωρεάν χρήσης των υπηρεσιών της επιχείρησης, ταξίδια διακοπών κ.ά.

οποίες συχνά παρουσιάζεται ανάγκη παραγωγής επιπλέον του προγραμματισμένου έργου. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να εμφανιστεί κάποια στιγμή μια μη αναμενόμενη ομάδα διακοσίων τουριστών (group), ζητώντας να πάρει γεύμα. Η ανταπόκριση των εργαζομένων σε αυτό το επιπλέον έργο εξαρτάται από τις σχέσεις εμπιστοσύνης με την επιχείρηση σε θέματα αμοιβών.

Η αμοιβή προσανατολίζει όλους τους εργαζομένους προς την επιθυμητή συμπεριφορά. Όταν σε ένα ξενοδοχείο αμείβεται ο αποδοτικός σερβιτόρος, τότε η αμοιβή αυτή αποτελεί πράξη παραδειγματισμού των υπολοίπων. Είναι όμως σημαντικό να ορίζεται με ακρίβεια το ζητούμενο που επιφέρει αμοιβή. Δηλαδή σε τι συνίσταται η αποδοτικότητα του σερβιτόρου που προκάλεσε τη συγκεκριμένη αμοιβή. Εδώ πρέπει να εντοπίσουμε το πρόβλημα ορισμού επιθυμητών συμπεριφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να είναι γρήγοροι, ευγενικοί, διακριτικοί, ευχάριστοι κ.λπ. Είναι δύσκολο να ορίσει κανείς το επίπεδο των παραπάνω συμπεριφορών, δηλαδή πόσο ταχύς ή ευχάριστος ζητείται να είναι ένας εργαζόμενος.

Η τιμωρία των εργαζομένων ως κίνητρο αποφυγής ανεπιθύμητης συμπεριφοράς μπορεί να αποδώσει στην περίπτωση που δίνεται αμέσως μετά την εσφαλμένη πράξη και είναι ανάλογης έντασης με τη ζημιά που έγινε. Η μικρή τιμωρία δεν επιφέρει αποτελέσματα, ενώ η δυσανάλογα μεγάλη αποδιοργανώνει τον εργαζόμενο. Η απειλή τιμωρίας όμως, όταν δημιουργεί άγχος για τη ζημιγόνα πράξη, έχει πολλές πιθανότητες να οδηγήσει στην αποφυγή της (Κωσταρίδου-Ευκλείδη 1992), και γι' αυτό μπορεί να υποκαταστήσει αυτή καθαυτή την τιμωρία. Η διοίκηση μπορεί να υιοθετήσει την απειλή της τιμωρίας σε αντικατάσταση της τιμωρίας, όπου η απειλή αυτή δεν είναι ανάγκη να έχει αφετηρία την ίδια την επιχείρηση, αλλά το περιβάλλον της. Έτσι ένας αναποτελεσματικός υπάλληλος της ταβέρνας ενός ξενοδοχείου μπορεί να απειληθεί ότι σε περίπτωση που δεν αυξήσει την προσπάθειά του η επιχείρηση κινδυνεύει να κλείσει το τμήμα όπου απασχολείται και ως εκ τούτου να χάσει την εργασία του.

Όταν η αμοιβή έπεται της δράσης, τότε διατηρεί τον ρόλο της αμοιβής. Αν όμως γίνει το αντίθετο, δηλαδή η αμοιβή προηγηθεί της δράσης, μπορεί το αποτέλεσμα να ανατραπεί. Ας πάρουμε το παράδειγμα ενός σερβιτόρου που αναλαμβάνει να μεταφέρει έπιπλα του εστιατορίου (καρέκλες και τραπέζια) από τον χώρο της τραπεζαρίας στον χώρο της πισίνας για την πραγματοποίηση μιας υπαίθριας δεξίωσης. Πρόκειται για ένα έργο εκτός των υποχρεώσεών του, με μειωτικά χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση που ο σερβιτόρος πρώτα εργαστεί και μετά πληρωθεί, θα θεωρήσει τα χρήματα που θα πάρει ως αμοιβή για την επιπλέον εργασία. Αν όμως πρώτα πάρει χρήματα και μετά υποχρεωθεί να εργαστεί, θα θεωρήσει την εργασία ως τιμωρία (Κωσταρίδου-Ευκλείδη 1992). Στην περίπτωση αυτή, όταν τα χρήματα που θα πάρει συνδεθούν με το έργο που πρόκειται να παραγάγει, η αίσθηση της τιμωρίας μειώνεται. Στην περίπτωση όμως που πάρει χρήματα και χωρίς κάποια συσχέτιση υποχρεωθεί στο κοπιώδες επιπλέον έργο της μεταφοράς των επίπλων, τότε θα θεωρήσει ότι τιμωρείται για κάποια άγνωστη αιτία. Γι' αυτό οι αμοιβές πρέπει να έπονται των δράσεων της εργασίας.

7 Αλληλεπίδραση εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων

Τα κίνητρα, όπως είπαμε, είναι εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά αφορούν μια ανάγκη ή μια επιθυμία που οδηγεί το άτομο σε προδιάθεση συμπεριφοράς για την ικανοποίησή της. Η ικανοποίηση αυτή προέρχεται από το περιβάλλον του ατόμου, όπου το άτομο θα επιλέξει την προσφορότερη διαδικασία για ικανοποίηση της ανάγκης του. Το περιβάλλον τότε θα αποτελέσει την έδρα των εξωτερικών κινήτρων της συμπεριφοράς (Hull 1952). Για παράδειγμα, ένα άτομο χρειάζεται χρήματα για να καλύψει διάφορες ανάγκες του. Οι ανάγκες αυτές τον ωθούν να εργαστεί.

Όμως η αγορά εργασίας προσφέρει πολλές ευκαιρίες απασχόλησης²⁸, οι οποίες θα λειτουργήσουν ως κίνητρο για την επιλογή μίας από αυτές. Η ποιότητα ή η ποσότητα της αμοιβής της εργασίας αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Ο εργαζόμενος δηλαδή θα επιλέξει την εργασία που του προσφέρει το πλέον ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών, όπως αξιολογή θέση, ικανοποιητικό μισθό, ασφάλεια, δυνατότητες εξέλιξης, ευχάριστο περιβάλλον κ.λπ.

Τα εσωτερικά κίνητρα ικανοποιούν βασικές ανάγκες του οργανισμού, ενώ τα εξωτερικά ικανοποιούν ένα εκτεταμένο πλέγμα αναγκών και επιθυμιών²⁹. Έτσι η επιδίωξη πλούτου αφορά τα εξωτερικά κίνητρα, ενώ η επιδίωξη ύπνου τα εσωτερικά.

Οι στόχοι που βάζουν οι άνθρωποι παίζουν τον ρόλο εξωτερικών κινήτρων. Όταν το άτομο δεν επιδιώκει κάποια εξωτερική αμοιβή, τότε υποκινείται από εσωτερικό κίνητρο, οπότε είναι πιθανό να επαναλάβει τη συμπεριφορά χωρίς να προϋποτίθεται προσδοκία κάποιας εξωτερικής αμοιβής³⁰. Βέβαια μπορεί κάποιος να ξεκινήσει κάποια δραστηριότητα για την προσωπική του ευχαρίστηση και όταν εμφανιστεί αμοιβή να συνεχίσει τη δραστηριότητα αυτή, με στόχο την αμοιβή. Δηλαδή είναι δυνατό τα εξωτερικά κίνητρα να αντικαταστήσουν τα εσωτερικά.

Κάθε αιτία που μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες εμφάνισης κάποιας συμπεριφοράς ονομάζεται ενίσχυση (επανάληψης) της συμπεριφοράς³¹.

Η εκτέλεση μιας εργασίας έχει πολλές φάσεις, αλλά ο εργαζόμενος σε μια τουριστική επιχείρηση πληρώνεται μία μόνο φορά, που απέχει χρονικά από τη στιγμή που περατώνεται η εργασία, διότι οι μισθοί αποδίδονται στις αρχές κάθε μήνα. Ένας σερβιτόρος που συμφωνεί να εργαστεί σε ένα ξενοδοχειακό εστιατόριο, αποδέχεται να ξεκινά καθημερινά³² από το σπίτι του, να πηγαίνει στο εστιατόριο, να προετοιμάζει τη σάλα, να σερβίρει φαγητά και ποτά, να αποσύρει τα κενά και χρησιμοποιημένα σκεύη, να ακολουθεί τις οδηγίες του *maître*, να συνεννοείται με το μαγειρείο, να συμπεριφέρεται ευχάριστα με τους πελάτες, να λύνει τα τυχόν παρουσιαζόμενα προβλήματα και γενικά να δρα με πολλούς τρόπους και να ακολουθεί ένα πλέγμα συμπεριφορών. Η αμοιβή για τους κόπους ενός μήνα είναι μία και αποδίδεται μετά το τέλος αυτής της περιόδου. Κατά συνέπεια οι επί μέρους συμπεριφορές δεν είναι αναγκαίο να ενισχύονται αυτοδύναμα. Ένας εργαζόμενος μπορεί να δραστηριοποιηθεί επανειλημμένα χωρίς να υπάρχει κάποιο ειδικό κίνητρο για τις επιμέρους δράσεις του αυτές, αλλά ορισμένα συνολικά κίνητρα για τη γενικευμένη συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας. Δηλαδή να εργάζεται επί πολλές ημέρες απλώς με την προσδοκία της αμοιβής που θα του αποδοθεί στις αρχές του επόμενου μήνα. Η προσδοκία λοιπόν αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς³³. Θεωρείται ότι σε ένα άτομο που πεινά, η πείνα αποτελεί κίνητρο της συμπεριφοράς του. Αλλά στην πραγματικότητα η προσδοκία αντιμετώπισης της πείνας είναι αυτή που ωθεί το άτομο στην αντίστοιχη συμπεριφορά.

Η προσδοκία, συνοδεύεται σε κάθε περίπτωση από κάποια συναισθηματική φόρτιση, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με την αμοιβή και εμφανίζεται όταν εμφανίζεται η προσδοκία της αμοιβής.

²⁸ Δηλαδή υπάρχουν στην αγορά εργασίας πολλές προσφερόμενες θέσεις.

²⁹ Ανάγκη θεωρούμε ένα αίσθημα στέρησης, ενώ επιθυμία τον πόθο για κάποια συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης μιας ανάγκης.

³⁰ Για παράδειγμα κάποιος νυστάζει και αφήνεται να κοιμηθεί.

³¹ Ο Skinner επέμεινε ιδιαίτερα στην καθιέρωση της έννοιας της ενίσχυσης, αποφεύγοντας τους όρους αμοιβή - τιμωρία (βλ. Skinner 1953).

³² Εκτός των ημερών ανάπαυσης.

³³ Αυτή είναι άποψη του Tolman, σύμφωνα με τον οποίο, προσδοκία είναι μία εσωτερική γνωστική κατάσταση, που αποτελεί κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς προς επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού (βλ. Tolman 1932).

Κατά συνέπεια, η συναισθηματική φόρτιση έχει εξωτερική προέλευση και αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Έστω για παράδειγμα ότι μια ομάδα σερβιτόρων καλύπτει ένα επίσημο δείπνο και ένας αριθμός πληρωμένων φιαλών κρασιού δεν καταναλώνονται από τους πελάτες. Μετά το σερβίρισμα οι σερβιτόροι παίρνουν το γεύμα εργασίας. Αν επιτραπεί στους σερβιτόρους να πιουν αυτοί το κρασί που δεν καταναλώθηκε στο δείπνο και εξελιχθεί το γεύμα τους σε μια ιδιαίτερα θετική εμπειρία³⁴, θα αντιδράσουν θετικά όταν ζητηθεί η συμμετοχή τους σε ένα άλλο επίσημο γεύμα³⁵.

Ένας διευθυντής αποδέχεται την απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο με την προσδοκία της αμοιβής που θα ακολουθήσει. Σε περίπτωση όμως που πληροφορηθεί ότι προηγούμενοι συνάδελφοί του αντιμετώπισαν προβλήματα με την είσπραξη της αμοιβής στην επιχείρηση αυτή, τότε είναι πιθανόν να αντιστραφεί η συμπεριφορά και να αρνηθεί την εργασία. Κατά συνέπεια, κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι οι πληροφορίες που παίρνει.

Είναι βέβαια γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τα ίδια κίνητρα (Premack 1959). Επίσης το ίδιο άτομο δεν οδηγείται από τα ίδια κίνητρα σε διαφορετικές στιγμές και περιπτώσεις³⁶. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανάγκες των ατόμων μεταβάλλονται συνεχώς. Κατά συνέπεια, ένα άτομο που βρίσκεται σε κατάσταση ανέχειας εύκολα αποδέχεται μια εργασία με χαμηλή αμοιβή, ενώ όταν το ίδιο άτομο (ή άλλο) βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις αμοιβής από την εργασία του.

Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος αμείβεται με υψηλές αποδοχές, εύκολα αποδέχεται μια εργασία πέραν του ωραρίου του. Αυτό συμβαίνει διότι όταν μια συμπεριφορά έχει ως αποτέλεσμα να ικανοποιούνται ανάγκες σημαντικής προτεραιότητας για το άτομο, τότε η κατάσταση αυτή ενισχύει παρόμοια συμπεριφορά που ικανοποιεί λιγότερο σημαντικές ανάγκες.

Η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου στην παραγωγή ενός έργου εξαρτάται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Εσωτερικοί παράγοντες είναι το κίνητρο και η ικανότητα του ατόμου. Το κίνητρο εξαρτάται από την πρόθεση και την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, ενώ η ικανότητά του από την ευφυΐα και τις γνώσεις του. Εξωτερικοί παράγοντες είναι η δυσκολία του έργου και η τύχη, δηλαδή οι απρόβλεπτοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το έργο (Heider 1946).

8 Συγκρούσεις κινήτρων

Στον άνθρωπο αρέσουν οι ισορροπημένες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις των συγκρούσεων το άτομο προσπαθεί να επανέλθει σε κατάσταση ισορροπίας, όπου όλες οι πράξεις και σκέψεις του έχουν συνέπεια μεταξύ τους³⁷.

Η δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε περισσότερες από μία δυνατότητες³⁸ δημιουργεί ψυχολογική πίεση στο άτομο, διότι η επιλογή της μιας συνεπάγεται την παραίτηση από τις άλλες. Αυτό

³⁴ Πλήρη, δηλαδή, θετικών συναισθημάτων.

³⁵ Διότι όταν γίνει στο μέλλον πρόταση στους σερβιτόρους αυτούς να συμμετέχουν σε ένα άλλο επίσημο γεύμα, θα θυμηθούν την ευχάριστη εμπειρία του παρελθόντος. Η αναπαράσταση της μνήμης θα ανασύρει και τα συναισθήματα που τη συνόδευαν, τα οποία θα ενισχύσουν την επανάληψη.

³⁶ Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται σχετικότητα της ενίσχυσης.

³⁷ Στο ίδιο.

³⁸ Οι επιλογές είναι συνήθως δύο, διότι όταν είναι περισσότερες το άτομο συγκρίνει αρχικά τις δύο επικρατέστερες.

δημιουργεί αίσθηση έλλειψης ισορροπίας. Γι' αυτό είναι σημαντικό σε κάθε εργασία να απασχολείται το άτομο, όσο αυτό είναι δυνατό, χωρίς προβληματισμούς και διλήμματα.

Οι θέσεις εργασίας που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία έχουν καθήκον να εξετάζουν διλήμματα και να παίρνουν αποφάσεις. Ο σχεδιασμός του ενός και άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, εκτός από το πλεονέκτημα ότι δημιουργεί συνήθειες που εξασφαλίζουν ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας, προσφέρει το πλεονέκτημα ότι μειώνει στο ελάχιστο τα διλήμματα των εργαζομένων σχετικά με τις φάσεις εργασίας. Δηλαδή μια καμαριέρα δεν χρειάζεται να αναρωτηθεί από ποιο σημείο του δωματίου θα αρχίσει την καθαριότητα, ποια θα είναι η επόμενη φάση, πώς θα κρατήσει τη σκούπα κ.λπ.

Σύγκρουση κινήτρων έχουμε στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε δύο εξίσου επιθυμητές αμοιβές (οπότε επιλέγει εκείνη που μπορεί να αποκτηθεί ευκολότερα) ή όταν πρέπει να επιλέξει τη μικρότερη από δύο ίσης περίπτωσης βαρύτητας τιμωρίες ή όταν το άτομο επιθυμεί και ταυτόχρονα βάλλεται από κάτι (Lewin 1935).

Όταν κάποιος ταυτόχρονα θέλγεται και απωθείται από κάτι, αντιμετωπίζει μεγάλης έντασης ψυχολογικές συγκρούσεις. Έτσι ο εργαζόμενος που βασανίζεται από έναν σκληρό εργοδότη απορρυθμίζεται ψυχικά, διότι διαρκώς αντιμετωπίζει το δίλημμα του να αντιμετωπίσει επιθετικά (π.χ. να βρίσει) τον εργοδότη του (οπότε θα απολυθεί) ή να συνεχίσει να προσβάλλεται από αυτόν (οπότε θα διατηρήσει την εργασιακή του θέση). Ο εργαζόμενος αυτός αδυνατεί να αποδώσει ικανοποιητικά, διότι βρίσκεται σε διαρκή ψυχική ένταση. Η συμπεριφορά του εξαρτάται από το επίπεδο ελέγχου. Στον βαθμό που ελέγχεται για τις προσπάθειες που καταβάλλει, ο εργαζόμενος εργάζεται αποδοτικά. Όταν ο έλεγχος απομακρύνεται, ο εργαζόμενος παράγει τα χειρίστα, εφόσον δεν δημιουργείται κίνδυνος για τη θέση του. Στην πράξη έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι στις παραπάνω συνθήκες κάνουν ζημιές στην επιχείρηση, οι οποίες ενώ δημιουργούν τον κίνδυνο της τιμωρίας αν γίνουν αντιληπτές³⁹, δεν τους ωφελούν καθόλου (δεν έχουν κάποιο θετικό κίνητρο). Έτσι μπορεί ένας μάγειρας να ανάψει τη μαγειρική μηχανή με φρέσκο βούτυρο αντί πετρέλαιο ή ένας λαντζέρης να αδειάσει στον κάδο απορριμμάτων τις επιστροφές μαζί με τα μαχαιροπήρουνα.

Ένας άλλος τρόπος αντίδρασης του εργαζομένου είναι να δώσει μια αμυντική ερμηνεία, που δικαιολογεί τον εργοδότη του, ώστε να συνεχίσει να εργάζεται χωρίς να βασανίζεται από συγκρούσεις. Η ερμηνεία αυτή θα μπορούσε να είναι «έχει πολλά προβλήματα», «στο βάθος είναι καλός άνθρωπος» κ.λπ.

Όταν το εργασιακό περιβάλλον ασκήσει ψυχολογική πίεση στον εργαζόμενο, αυτός μπορεί να αντιδράσει με τρεις τρόπους. Να εγκαταλείψει την εργασία του, να μειώσει στον βαθμό που μπορεί την ποσότητα και ποιότητα του παραγόμενου έργου ή να αντεπιτεθεί⁴⁰. Οι παραπάνω συμπεριφορές οδηγούν σε μείωση της αποδοτικότητας.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε γνώσεις και εμπειρίες του ατόμου, λειτουργούν σαν κίνητρο που προσανατολίζει το άτομο προς συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι, όταν κάποιος εργαζόμενος που αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα στις προηγούμενες εργασίες του απασχοληθεί σε μια επιχείρηση όπου αντιμετωπίζεται θετικά και καλοπροαίρετα, οδηγείται σε αβεβαιότητα σχετικά με την αλήθεια της νέας κατάστασης όπως εμφανίζεται. Τότε η συμπεριφορά του γίνεται επιφυλακτική και η αποδοτικότητά του μετριάζεται.

³⁹ Κατά συνέπεια υφίσταται κίνητρο αποφυγής.

⁴⁰ Η επιθετική συμπεριφορά παρουσιάζεται όταν το άτομο πιέζεται υπερβολικά, ή όταν αναγκάζεται να παραιτηθεί από έναν στόχο στην επιτυχία του οποίου είχε βρεθεί πολύ κοντά. Αν τα εμπόδια επιτυχίας ενός στόχου εμφανιστούν νωρίς, τότε η εγκατάλειμή του γίνεται χωρίς μεγάλη δυσκολία.

Όταν δύο απόψεις (γνώσεις) ενός ατόμου συγκρούονται μεταξύ τους⁴¹, τότε αυτό τροποποιεί τα υπάρχοντα στοιχεία ή προσθέτει νέα στοιχεία ή μειώνει την αξία ορισμένων στοιχείων, ώστε να σταματήσει η σύγκρουση. Όταν για παράδειγμα ένας υπάλληλος υποδοχής μιας επιχείρησης που έχει καλή γνώμη για έναν συνάδελφό του μαθαίνει ότι εκείνος υπεξάιρεσε χρήματα από το κοινό ταμείο των φιλοδωρημάτων, έρχεται σε μη ισορροπημένη κατάσταση και προσπαθεί να συγκεντρώσει στοιχεία, διασταυρώνει τα υπάρχοντα και προχωρεί σε επανεκτίμηση της κατάστασης⁴², ώστε να καταλήξει σε κάποια γνώμη. Ότι δηλαδή ο συνάδελφός του είναι έντιμος, οπότε η πληροφορία για την υπεξάιρεση είναι εσφαλμένη, ή ότι ο συνάδελφός του είναι ανέντιμος και η προηγούμενη εκτίμησή του γι' αυτόν ήταν εσφαλμένη.

Συχνά ένα άτομο έρχεται σε κατάσταση εσωτερικής σύγκρουσης μετά τη λήψη κάποιας απόφασης, ή όταν παρασύρεται σε πράξεις από άλλους.

Πολλά άτομα επανεξετάζουν τις αποφάσεις και κάνουν κριτική σε αυτές. Όταν βρίσκουν εσφαλμένες τις αποφάσεις τους, κρίνοντας από τα αποτελέσματά τους, τότε υπάρχουν τρεις πιθανότητες. Η αποδοχή του αποτελέσματος, η μείωση της αξίας του ή η μετάνοια (Festinger 1964).

Όταν το άτομο παρασύρεται από άλλους, συχνά δεσμεύεται από πράξεις που κάνει χωρίς να αποτελούν δική του επιλογή. Τότε, ειδικά αν οι πράξεις αυτές είναι ασύμφωνες με τις προσωπικές πεποιθήσεις του ατόμου, δημιουργείται κατάσταση μη ισορροπίας. Ιδιαίτερα έντονο πρόβλημα δημιουργείται αν οι πράξεις αυτές γίνονται μπροστά σε τρίτους.

Κάθε εργαζόμενος εμπλέκεται με μια επιχείρηση όπου υπάρχουν πολλές πιθανότητες οι προσωπικοί στόχοι να έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους της. Όταν ο εργαζόμενος έρχεται σε σύγκρουση προσωπικών στόχων και διοικητικών εντολών, αντιμετωπίζει κατάσταση άγχους⁴³ που ονομάζεται άγχος της πραγματικότητας⁴⁴.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζομένους λογικές εξηγήσεις για τα πάντα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης έχουν συνέπεια μεταξύ τους και η συνέπεια αυτή πρέπει να συνδέεται με το έργο κάθε θέσης εργασίας. Κάθε συμβάν που διαταράσσει την ισορροπία αυτή πρέπει να εξηγείται ικανοποιητικά. Οι θέσεις, επίσης, της επιχείρησης δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις θέσεις των εργαζομένων στο σύνολό τους. Μια τέτοια αντιμετώπιση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά τους.

9 Επιλογή δυσκολίας ανατιθέμενου έργου

Οι εργαζόμενοι επιζητούν μια εργασία που να μην είναι ιδιαίτερα εύκολη, αλλά ούτε πολύ δύσκολη. Κάθε εργαζόμενος, ανάλογα με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την ευφυΐα του, κρίνει ότι πρέπει να

⁴¹ Η κατάσταση αυτή ονομάζεται γνωστική ασυμφωνία.

⁴² Η κατάσταση αυτή ονομάστηκε γνωστική δυσαρμονία από τον Festinger (βλ. Festinger 1957).

⁴³ Άγχος είναι η αίσθηση ότι το άτομο απειλείται.

⁴⁴ Σύμφωνα με τους Hall & Lindzey (1985), οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν συνεχές άγχος, το οφείλουν σε προβλήματα που είχαν ή έχουν με τους γονείς τους. Το άγχος αυτό διακρίνεται σε ηθικό (ενοχές στις σχέσεις με τους γονείς) και νευρωτικό (οφείλεται σε συγκρούσεις με τους γονείς) και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εργασία.

απασχολείται σε έργα που διαθέτουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δυσκολίας, ώστε να έχουν αρκετό ενδιαφέρον.

Τα γεγονότα που προαναγγέλλουν απειλή οδηγούν τον εργαζόμενο στη μείωση των προσπαθειών του, ενώ τα γεγονότα που προαναγγέλλουν αμοιβή αυξάνουν τις προσπάθειές του (Gray 1982). Το σύνολο των θετικών ή αρνητικών επιπτώσεων των γεγονότων του παρελθόντος οδηγούν τον εργαζόμενο προς έναν συγκεκριμένο προσανατολισμό απέναντι στο επίπεδο προσπαθειών που καταβάλλει σε μια συγκεκριμένη εργασία, μια συγκεκριμένη περίοδο (Pribram & McGuinness 1975). Έτσι, ο εργαζόμενος που προβλέπει αποτυχία στην εργασία του κάποια στιγμή, μειώνει την προσπάθειά του, αυξάνοντας τις πιθανότητες της αποτυχίας αυτής. Αντίθετα, όταν εκτιμά ότι η εργασία που εκτελεί θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, αυξάνει την προσπάθειά του, ώστε να αυξηθούν και οι πιθανότητες επιτυχίας του.

Η διέγερση του εργαζόμενου, δηλαδή η κατάσταση ετοιμότητας απέναντι στην εργασία του, πρέπει να έχει μια μέση ένταση, διότι η έλλειψη διέγερσης οδηγεί σε αδιαφορία, ενώ αυξημένη διέγερση οδηγεί σε συναισθηματικές διαταραχές και άγχος (Hebb 1955). Να ληφθεί υπόψη ότι οι εσωστρεφείς άνθρωποι διεγείρονται ευκολότερα από τους εξωστρεφείς, οπότε το επίπεδο διέγερσης των εσωστρεφών είναι χαμηλότερο από αυτό των εξωστρεφών (Eysenck 1967).

Βέβαια, ένα άτομο που έχει προηγούμενη εμπειρία μιας εργασίας προτιμά περισσότερο να ασχολείται με αυτή απ' ό,τι ένα άτομο που έχει μικρότερη εμπειρία.

Κάθε εργαζόμενος αποδίδει περισσότερο όταν οι εργασίες που του ανατίθενται έχουν ένα άριστο⁴⁵ (υποκειμενικά) επίπεδο δυσκολιών. Ο εργαζόμενος που αναλαμβάνει ένα έργο μέσης γι' αυτόν δυσκολίας, μετά από ένα χρονικό διάστημα ενασχόλησης το θεωρεί εύκολο και χάνει το ενδιαφέρον του. Το άριστο επίπεδο διέγερσης θα επιτευχθεί με ανάθεση στον εργαζόμενο αυτόν άλλου έργου, μεγαλύτερης δυσκολίας.

Η φιλοδοξία επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις των ανθρώπων. Φιλοδοξία είναι το πάθος για δόξα, αλλά στην παρούσα περίπτωση φιλοδοξία θεωρείται η επιδίωξη επιτυχίας ενός δύσκολου έργου. Το άτομο εκτιμά τις επιδόσεις του σε παρόμοια έργα στο παρελθόν και ανάλογα ορίζει το επίπεδο φιλοδοξιών του στο μέλλον. Το επίπεδο αυτό λειτουργεί σαν κίνητρο για ανάληψη έργων που έχουν τον βαθμό δυσκολίας, ο οποίος ορίζεται από το επίπεδο φιλοδοξίας του ατόμου. Η επιτυχία ή η αποτυχία των έργων αυτών λειτουργεί ως μηχανισμός που αναπροσδιορίζει το επίπεδο φιλοδοξίας στη συνέχεια (Lewin 1935).

Η προσδοκία αμοιβής από ένα αρκετά δύσκολο έργο όταν αυτό ολοκληρώνεται, δημιουργεί θετικά συναισθήματα –υπερηφάνεια και ικανοποίηση– στον εργαζόμενο. Το κίνητρο που τον ωθεί να αναλαμβάνει αρκετά δύσκολες εργασίες ονομάζεται κίνητρο επίτευξης (Murray 1938). Το κίνητρο επίτευξης ή επίδοσης εμπεριέχει επτά επιμέρους κίνητρα: το κίνητρο του να κάνει κανείς κάτι γρήγορα και σωστά, να αυξάνει την προσωπική του απόδοση, να κυριαρχεί σε ανθρώπους, ιδέες και αντικείμενα του περιβάλλοντος, να υπερνικά τις δυσκολίες, να ανταγωνίζεται άλλους, να διακρίνεται και να επιτυγχάνει δύσκολους και αξιόλογους στόχους.

Το κίνητρο επίτευξης ενεργοποιείται όταν ο εργαζόμενος θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο για το αποτέλεσμα μιας εργασίας και ταυτόχρονα είναι πεπεισμένος για τη θετική έκβαση του αποτελέσματος ενώ υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας (McClelland 1961). Η εκτίμηση των θετικών αποτελεσμάτων πρέπει να είναι δυνατή ως προς την ποσότητα και ποιότητα, είτε γίνεται από το ίδιο

⁴⁵ Δηλαδή το πλέον κατάλληλο.

το άτομο είτε από άλλους. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του έργου και όσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αποπεράτωσης, τόσο ισχυρότερο είναι το κίνητρο επίτευξης (Atkinson 1957).

Να ληφθεί υπόψη ότι τα άτομα που είναι προσανατολισμένα προς αξιόλογες επιτυχίες, επιδιώκουν τα έργα μέσης δυσκολίας και αποφεύγουν τα πολύ εύκολα ή τα πολύ δύσκολα⁴⁶.

Ορισμένα άτομα θεωρούν ιδιαίτερα προσβλητική την αποτυχία σε ένα έργο. Αυτά αναπτύσσουν μια τάση για αποφυγή της αποτυχίας, με αποτέλεσμα να επιλέγουν ιδιαίτερα εύκολα έργα. Όμως κάθε άτομο αναλαμβάνει κάποιο έργο ανάλογα με το αν επιβάλλεται το κίνητρο επίτευξης ή το κίνητρο αποφυγής της αποτυχίας.

Τα άτομα με υψηλό κίνητρο επίτευξης επιλέγουν συνεργάτες ικανούς, ακόμη και αν είναι άγνωστοι, ενώ τα άτομα που θεωρούν πιθανή την αποτυχία επιλέγουν συνεργάτες φιλικούς προς εκείνους.

Ένα ακόμη κίνητρο που παρουσιάζεται σε ορισμένες περιπτώσεις είναι το κίνητρο για αποφυγή της επιτυχίας, όταν η επιτυχία προσδίδει μια ιδιότητα μη επιθυμητή (Horner 1968). Έτσι, ένας υπάλληλος υποδοχής προτιμά να αποτύχει στην προσπάθεια επισκευής μιας υδραυλικής βλάβης, διότι πιστεύει ότι υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθεί καλύτερος υδραυλικός από υπάλληλος υποδοχής. Η συμπεριφορά αυτή συναντάται εκτεταμένα στις γυναίκες, οι οποίες αποφεύγουν τις βαριές δουλειές, διότι δεν είναι θηλυκές, όπως και στους άνδρες, οι οποίοι αποφεύγουν τις εργασίες καθαριότητας, διότι θεωρούν ότι βλάπτουν την εικόνα που πρέπει να δίνει το φύλο τους.

Τα άτομα που έχουν αυτοεκτίμηση είναι ανοικτά σε νέες εμπειρίες και στην ανάληψη δύσκολων έργων στην εργασία. Τα άτομα που δεν έχουν αυτοεκτίμηση συχνά διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα με τέτοιο τρόπο που τα αρνητικά αποτελέσματα της εργασίας τους να παρουσιάζονται σαν θετικά. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από άγχος και αποφεύγουν την ανάληψη δύσκολων έργων ή νέων έργων των οποίων η δυσκολία είναι άγνωστη.

10 Εμμονή στον στόχο

Ένας διευθυντής μιας τουριστικής επιχείρησης φτάνει σε κάποια στιγμή στο γραφείο του. Υπάρχουν πολλές υποθέσεις με τις οποίες πρέπει να ασχοληθεί. Ποια άραγε θα επιλέξει; Θα ασχοληθεί με κάποια εκκρεμότητα ή με κάποια νέα εργασία;

Το άτομο που έχει αναλάβει μια δουλειά συνήθως προχωρεί από μια φάση προς μια γειτονική της. Η επιλογή της επόμενης δράσης εξαρτάται από το σθένος του κινήτρου, από την ένταση των προθέσεων του ατόμου και από την απόσταση που χωρίζει το άτομο από τον στόχο του (Lewin 1935). Το σθένος του κινήτρου μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, δηλαδή να οδηγεί το άτομο προς τον σκοπό του ή να το απομακρύνει. Η ένταση δηλώνει την ισχύ του κινήτρου, δηλαδή τον βαθμό σημασίας που έχει αυτός ο σκοπός για το άτομο. Η μεγάλη ένταση οδηγεί το άτομο να αναπτύξει έντονη δραστηριότητα προς ικανοποίηση ή εγκατάλειψη των σκοπών του, ανάλογα με το σθένος του κινήτρου. Η απόσταση, όσο μεγαλύτερη είναι τόσο αποθαρρύνει το άτομο να ασχοληθεί με τον σκοπό του. Η έννοια της απόστασης συνδέεται με το εφικτό ενός έργου σε δεδομένη στιγμή. Προκειμένου ένας μάγειρας να ετοιμάσει ένα φαγητό, κόβει το κρέας, καθαρίζει πατάτες, τα

⁴⁶ Αυτό υπολογίστηκε από τους Arkes & Garske (1977), με βάση έναν πίνακα υπολογισμού της τάσης για επιτυχία στα άτομα υψηλού και χαμηλού κινήτρου επίτευξης.

τοποθετεί σε ένα σκεύος και κάνει διάφορες επιμέρους εργασίες, που οι πρώτες έχουν μικρότερη απόσταση από αυτές που έπονται και γι' αυτό επιλέγονται με τη σειρά αυτή.

Στην περίπτωση που ένα κίνητρο μικρής έντασης αντικαθίσταται από ένα κίνητρο μεγαλύτερης έντασης, ο εργαζόμενος προσανατολίζεται προς τους σκοπούς του ισχυρότερου κινήτρου.

Το άτομο εκτιμά συνολικά την προσδοκώμενη αξία από τη δράση του, δηλαδή τη διαφορά του συνολικού αναμενόμενου οφέλους από τις αναμενόμενες θυσίες κάποιας δραστηριότητας (Kotler 2000). Επίσης συγκρίνει την αξία αυτή με ανταγωνιστικές και επιλέγει την προσφορότερη. Όλα όμως τα προηγούμενα γίνονται κάτω από την υποκειμενικότητα που συνεπάγονται η προσωπικότητα του ατόμου, οι συνήθειές του, οι εμπειρίες του, η ενεργητικότητά του, η τόλμη του και οι συνθήκες του χώρου τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Ορισμένες φορές, όταν το άτομο θεωρεί ότι η αξία του κινήτρου δεν είναι ικανοποιητική, αναστέλλει τη δράση προς ικανοποίηση της ανάγκης που εξυπηρετεί.

Τα άτομα συνήθως ξεχνούν τους στόχους που έχουν πετύχει, διότι πλέον αυτοί δεν ενεργοποιούν κάποιο κίνητρο, ενώ αντίθετα οι στόχοι που δεν επιτεύχθηκαν συνεχίζουν για κάποιο διάστημα να τα απασχολούν. Η ένταση όμως της μνήμης αυτής φθίνει με τον χρόνο, κάτι εξάλλου που έχει να κάνει γενικότερα με τον μηχανισμό της μνήμης. Σε κατάσταση άγχους, όμως, το άτομο θυμάται ευκολότερα τους στόχους που πέτυχε, διότι οι μνήμες στόχων που δεν ολοκληρώθηκαν αυξάνουν το άγχος και γι' αυτό απωθούνται (Rosenzweig 1943).

Όταν η δράση προς ικανοποίηση ενός στόχου διακοπεί από ένα ισχυρότερο κίνητρο, υπάρχει πιθανότητα το άτομο να συνεχίσει κάποια μελλοντική στιγμή τις προσπάθειες για την ολοκλήρωση του έργου που είχε αναλάβει ή να εγκαταλείψει. Όσο πιο κοντά είχε φτάσει στην ολοκλήρωση του έργου όταν διακόπηκε, όσο μικρότερη ήταν η διάρκεια της διακοπής και όσο περισσότερο αποφασισμένο ήταν το άτομο να ολοκληρώσει τη δραστηριότητα, τόσο πιθανότερο είναι να συνεχιστεί η προσπάθεια.

Στην περίπτωση που η δραστηριότητα αυτή είναι επιβεβλημένη από άλλο άτομο, η εμμονή του στον στόχο μειώνεται. Όταν όμως πρόκειται για δραστηριότητα στην οποία ενεπλάκη το άτομο με δική του πρωτοβουλία, η εμμονή αυξάνει. Γι' αυτό, σημαντικό ρόλο στην εργασία παίζει η ολοκληρωτική μεταβίβαση της ευθύνης από τις υψηλές βαθμίδες της ιεραρχίας στις κατώτερες. Δηλαδή η σύνδεση της αποτελεσματικότητας ενός εργασιακού έργου με την εργασιακή θέση του ατόμου που την αναλαμβάνει. Σημαντική προσοχή πρέπει να δοθεί εδώ στην επάρκεια των μέσων που τίθενται στη διάθεση του ατόμου που αναλαμβάνει την εκτέλεση μιας εργασίας.

Οι επιτυχίες οδηγούν σε επανάληψη παρόμοιων πράξεων, ενώ οι αποτυχίες όχι. Η κρίση όμως για την αξία της επιτυχίας και της αμοιβής είναι υποκειμενική. Έτσι, πιθανόν ένα άτομο να μην επαναλάβει κάποια πράξη που οδήγησε σε επιτυχία, διότι αφορούσε ένα πολύ εύκολο έργο που δεν εκτιμήθηκε από το άτομο λόγω της ευκολίας που παρουσίασε.

11 Ο ρόλος των συναισθημάτων στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά, που τον διαφοροποιούν από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι δυσκολότερο να εντοπίσει κανείς της ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα, το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών. Αλλά και σ' αυτόν καθυπότον τον κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης, κάθε προϊόν, είτε είναι απτό αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στον τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες, καθεμιά από τις οποίες έχει ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα και τις δικές της συνήθειες, τη δική της διάλεκτο, ορολογία και κουλτούρα.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται, όπως είναι φυσικό, και στις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζόμενου, διότι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων. Η πολυμορφία ειδικοτήτων οδηγεί σε επιχειρήσεις στις οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα διάφορα τμήματα, με σημαντικές διαφορές στη σύνθεση του προσωπικού τους. Έτσι, σε ένα ξενοδοχείο, έχουμε το προσωπικό των ορόφων, που αποτελείται κυρίως από ανειδίκευτες νοικοκυρές, το προσωπικό εστιατορίου, το οποίο είναι μεν ειδικευμένο αλλά ανήκει σε έναν κλάδο ο οποίος αφορά μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων (ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κέντρα διασκέδασης κ.λπ.), το προσωπικό της υποδοχής, το οποίο έχει σπουδάσει το επάγγελμα και κάνει καριέρα στον κλάδο, κ.λπ. Οι επιμέρους αυτές εργασιακές ομάδες αισθάνονται τις διαφορές που τις χωρίζουν και επικοινωνούν κατά κύριο λόγο σε προσωπικό και όχι σε επαγγελματικό επίπεδο, ενώ δεν αποκλείεται ορισμένες εργασιακές ομάδες να βρίσκονται σε διαρκείς συγκρούσεις.

Ορισμένες ομάδες εργασίας, όπως αυτές του μαγειρείου και εστιατορίου, υπάρχει παράδοση, αλλά και σημαντικές αιτίες, να βρίσκονται σε διαρκείς ανιμαχίες ή να είναι έτοιμες για κάτι τέτοιο.

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι άλλοι εργαζόμενοι αναπαύονται, καθώς και όταν όλοι κάνουν διακοπές. Αυτό επηρεάζει πολλούς εργαζόμενους, οι οποίοι δυσανασχούνται όταν το Πάσχα, για παράδειγμα, την ώρα που συγγενείς και φίλοι ψήνουν το παραδοσιακό αρνί, αυτοί είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται. Βέβαια, οι κατ' επάγγελμα τουριστικοί υπάλληλοι είναι εξοικειωμένοι με τις συνθήκες του επαγγέλματός τους. Τα τουριστικά επαγγέλματα όμως έχουν μια τεράστια γκάμα ανειδίκευτων παραεπαγγελματιών.

Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Αυτό οδηγεί πολλές εποχικές τουριστικές επιχειρήσεις σε αυξημένο κόστος προσωπικού, καθώς πληρώνουν τα στελέχη τους σε ετήσια βάση, ενώ λειτουργούν σε εποχική. Επίσης οδηγεί σε πρόβλημα στελεχώσης των απομακρυσμένων από τα μεγάλα αστικά κέντρα τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και στην αυξημένη απασχόληση ανειδίκευτων ατόμων, ακόμη και σε θέσεις με αυξημένες τεχνικές απαιτήσεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα ξένες μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί επιστημονικά. Απλώς σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει να αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι διαφορετικά η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

12 Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες άλλων κλάδων της οικονομίας. Στη μεταποιητική βιομηχανία υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και την πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη.

Ορισμένες από τις υπηρεσίες που αποτελούν το τουριστικό προϊόν, όπως η καθαριότητα των καταλυμάτων και το μαγείρεμα του φαγητού, πραγματοποιούνται σε δεδομένο χρόνο και χώρο, που οι πελάτες απουσιάζουν. Οι περισσότερες όμως από τις τουριστικές υπηρεσίες παράγονται την στιγμή που καταναλώνονται, όπως το σερβίρισμα φαγητών και ποτών στα εστιατόρια και μπαρ, οι εκδρομές κ.λπ. Στη δεύτερη περίπτωση, πολύ περισσότερο από την πρώτη, οι διαθέσεις των υπαλλήλων που εξυπηρετούν τον τουρίστα γίνονται άμεσα αντιληπτές από τον τελευταίο και επηρεάζουν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Δεδομένου δε ότι τα συναισθήματα (Goleman 1995: 172) είναι μεταδοτικά, μπορούμε να πούμε ότι:

- Όταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων που εξυπηρετούν άμεσα τουρίστες είναι θετικά, τότε η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν βελτιώνεται.
- Όταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων που εξυπηρετούν άμεσα τουρίστες είναι αρνητικά, τότε η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών μειώνεται.

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Ο βαθμός προσπάθειας εξαρτάται άμεσα από τις συναισθηματικές διαθέσεις του εργαζόμενου. Για τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διαθέτουν ευχαριστημένους υπαλλήλους, των οποίων η παρουσία θα οδηγήσει τον πελάτη στη βεβαιότητα ότι η παρουσία του δεν αποτελεί ενόχληση, αλλά αντίθετα ευκαιρία για να αποδείξει η επιχείρηση (μέσα από τους εργαζομένους που την εκπροσωπούν) τις διαθέσεις της για φιλοξενία.

Οι απόψεις για τη φιλοξενία, την υπηρεσία, την καθαριότητα, είναι όλες υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους υπόλοιπους αλλά και από τη διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις με τους εργοδότες. Τα συναισθήματα των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατά περίπτωση ερμηνεία των προτύπων και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν εξαρτάται άμεσα από τις διαθέσεις της στιγμής.

Η αυξημένη ζήτηση των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου οδηγεί αυτές τις θέσεις εργασίας σε μεγάλη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων να αλλάζουν επιχείρηση συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου. Η συναισθηματική σχέση του εργαζομένου με την επιχείρηση εξυπηρετεί τη μακρόχρονη συνεργασία και κατά συνέπεια το μειωμένο κόστος προσωπικού.

Η αποχώρηση ανειδίκευτων εργαζομένων δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση, ειδικά όταν συνδυάζεται με την προσέλευση άλλων ανειδίκευτων, κάτι που δεν παρουσιάζει δυσκολία. Η αποχώρηση όμως ηγετικών στελεχών δημιουργεί αναπόφευκτα προβλήματα στη

διοίκηση και γενικά στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα, με τις αποχωρήσεις αυξάνεται το κόστος, αν και δεν είναι εμφανές, (κόστος εκπαίδευσης νεοπροσληθέντων, κόστος στρατολόγησης νέων κ.λπ.). Σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων βρέθηκε ότι το 75% των αποχωρήσεων, αφορούσαν υπαλλήλους που εργάζονταν εκεί για λιγότερο από 6 μήνες.

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σε εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα εργάζεται 7 ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα δημιουργείται μια ειδική ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας, όπου ανάμεσα σε εντάσεις εργασίας παρουσιάζονται περίοδοι ύφεσης. Πρόκειται για εναλλαγές από κατάσταση άγχους σε κατάσταση απραξίας και συνήθως διασκέδασης. Οι σερβιτόροι στρώνουν το εστιατόριο σε ελάχιστο χρόνο, καπνίζουν το τσιγάρο τους φλυαρώντας και αστεϊζόμενοι. Όταν μπαίνουν οι πελάτες στο εστιατόριο αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα χρόνου, αγχώνονται και διαπληκτίζονται με τους υπαλλήλους του μαγειρείου. Όταν στη συνέχεια η πίεση μειώνεται ηρεμούν. Στο τέλος του σερβιρίσματος επανέρχεται η ατμόσφαιρα παρέας και στη συνέχεια επανέρχεται η ατμόσφαιρα πίεσης κατά τη διάρκεια προετοιμασίας του εστιατορίου για το επόμενο σερβίρισμα. Τα τουριστικά είναι επαγγέλματα εντάσεων και υφέσεων, εναλλαγών άγχους και ηρεμίας μέχρι διασκέδασης.

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής με ανθρώπους οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία και έχουν φίλους σε όλο τον κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων. Αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στα μοντέλα επαφών των εργαζομένων με τους τουρίστες αλλά και μεταξύ τους. Συχνά οι υπάλληλοι διαπληκτίζονται διεκδικώντας ένα φιλοδώρημα και κάτι τέτοιο μειώνει τη συνοχή των εργασιακών ομάδων. Επίσης πολλοί υπάλληλοι γίνονται αγενείς ή συμπεριφέρονται με δουλικότητα, για να εξασφαλίσουν το φιλοδώρημά τους από έναν τουρίστα. Κάτι τέτοιο αλλοιώνει τις σχέσεις που μπορούν να αναπτυχθούν ανάμεσα σε τουρίστες και εργαζομένους στον κλάδο, δημιουργώντας συναισθήματα αρνητικά τόσο στους τουρίστες όσο και στους ίδιους.

13 Η φύση των συναισθημάτων

Ο Γ. Παπαγεωργίου (1985: 241) ονομάζει συναίσθημα «τις ψυχικές καταστάσεις που δοκιμάζουμε κάθε φορά που ζούμε μια νέα εμπειρία», αλλά στη συνέχεια υπογραμμίζει ότι συναισθήματα μπορούν να προκαλέσουν η μνήμη και η φαντασία μας. Τα συναισθήματα μπορούν να διαιρεθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, τα ευχάριστα⁴⁷ (ή θετικά) και τα δυσάρεστα⁴⁸ (ή αρνητικά)⁴⁹.

⁴⁷ Χαρά, ελπίδα, κέφι κ.λπ.

Τα συναισθήματα⁵⁰ αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, διότι προτρέπουν το άτομο σε δράση. Είναι πλέον γενικά παραδεκτό ότι η ενεργητικότητα του ατόμου κατευθύνεται κυρίως από τις τάσεις και παρορμήσεις της συναισθηματικότητάς του.

Τα συναισθήματα βρίσκονται σε σχέση με τη νόηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ιδέες επηρεάζουν τα συναισθήματα, ενώ ορισμένες φορές συμβαίνει το αντίθετο.

Ο άνθρωπος δεν αποφασίζει πάντα μέσα από διαδικασίες που αφορούν τη συνείδηση. Πολλές φορές το άτομο παρακινείται από μια έμφυτη δύναμη που το ωθεί τυφλά σε δράση με στόχο να ικανοποιήσει κάποια βασική ανάγκη. Η δύναμη αυτή λέγεται ορμή⁵¹. Τα συναισθήματα επηρεάζονται και συχνά πηγάζουν από τις ορμές⁵², αλλά πολλές φορές τις υπερβαίνουν ή έρχονται σε αντίθεση με αυτές⁵³.

Τα συναισθήματα εκφράζονται με τη λέξη συγκίνηση, η οποία εμπεριέχει την λέξη κίνηση. Πράγματι, τα συναισθήματα συχνά από μόνα τους οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη κατάσταση, που προδιαθέτει για συγκεκριμένη μορφή δράσης. Έτσι, όταν κάποιος θυμώνει, το αίμα κυκλοφορεί έντονα στην περιφέρεια, οι παλμοί της καρδιάς αυξάνονται, γίνεται μια έκρηξη ορμονών (όπως η αδρεναλίνη) και οδηγείται σε δράση. Τα τρυφερά συναισθήματα, όπως η αγάπη, οδηγούν τον οργανισμό σε χαλάρωση, που διευκολύνει τη συνεργασία κ.λπ.

Η δράση, ως αποτέλεσμα της συνειδητής βούλησης, προϋποθέτει κίνητρα, αντικειμενικούς σκοπούς, μεθόδους ενέργειας, μέσα. Διάφοροι παράγοντες, ανάλογα με την ηλικία, τη μόρφωση, την ηθική και την κοινωνική συγκρότηση, παρεμβάλλονται στις διαδοχικές φάσεις, για να διευκολύνουν, να αναστείλουν ή να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα του ατόμου. Ο υπολογισμός, ο σχεδιασμός, οι συγκρίσεις και η λήψη αποφάσεων απαιτούν κάποιο αξιόλογο πνευματικό και ψυχικό κόστος. Η δράση με την ώθηση του συναισθήματος έχει μηδενικό κόστος, διότι παρακινεί το άτομο αυθόρμητα. Με βάση τη θεωρία της ψυχικής οικονομίας⁵⁴ τα συναισθήματα έχουν προτεραιότητα για να αποτελέσουν σημαντικά κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τον Goleman έχουμε δύο μυαλά. Αυτό που αισθάνεται και εκείνο που σκέφτεται. Ο λογικός νους είναι αυτός που αντιλαμβανόμαστε, εκείνος που σχεδιάζει, συγκρίνει, υπολογίζει και συλλογίζεται. Ο συγκινησιακός νους είναι ταχύτατος συγκρινόμενος με τον λογικό και ωθεί το

⁴⁸ Λύπη, θυμός, ζήλια κ.λπ.

⁴⁹ Στο βιβλίο του Παπαγεωργίου (1985) επίσης παρουσιάζεται ο εσωτερικός - υποκειμενικός χαρακτήρας τους και αποκαλύπτεται ο ρόλος τους στην ανθρώπινη αυθορμησία.

⁵⁰ Σημαντική προσφορά στην μελέτη της φύσης και του ρόλου των συναισθημάτων αποτελεί το έργο του Goleman, το οποίο παρουσιάζεται στο βιβλίο του *Συναισθηματική νοημοσύνη* (Goleman 1995).

⁵¹ Πολύ κοντά στην πραγματικότητα φαίνεται η άποψη –που μάλιστα ανταποκρίνεται στην αντίληψη των τελευταίων δεκαετιών για την ενότητα της ψυχικής ζωής– ότι οι ορμές δεν είναι πολλές, αλλά μία, η οποία επιδιώκει της προσαρμογή του οργανισμού και τείνει στη διατήρηση του ατόμου και του είδους, παίρνοντας διάφορες μορφές, ανάλογα με τις εκάστοτε συγκυρίες. Να σημειωθεί ότι ο Freud υποστηρίζει ότι υπάρχει μία ορμή, η libido, ενώ ο McDougall απαριθμεί 18 ορμές.

⁵² Όταν για παράδειγμα μια ορμή, όπως η πείνα, ικανοποιείται, τα συναισθήματα που ακολουθούν είναι θετικά.

⁵³ Ο Goleman θεωρεί ότι οι ορμές είναι συναισθήματα. Αν και το έργο του Goleman είναι σημαντικότερο και πιστεύουμε ότι στο μέλλον θα επηρεάσει καθοριστικά τον τρόπο ζωής των σύγχρονων κοινωνιών, διαφωνούμε με την άποψη αυτή.

⁵⁴ Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το άτομο αποφεύγει την ψυχική κόπωση και επιλέγει την περισσότερο οικονομική (εύκολη) ψυχικά λύση.

άτομο σε δράση χωρίς δισταγμό. Ο συγκινησιακός νους θυσιάζει την ακρίβεια για την ταχύτητα, συλλαμβάνοντας στιγμιαία τη συναισθηματική κατάσταση⁵⁵.

Τα δύο αυτά μυαλά συνεργάζονται και φυσιολογικά βρίσκονται σε αρμονική σχέση, όπου ο συγκινησιακός νους τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού, ενώ ο λογικός επεξεργάζεται, τελειοποιεί ή και αναστέλλει τις θέσεις του συγκινησιακού. Όσο εντονότερο είναι όμως το συναίσθημα τόσο περισσότερο κυριαρχεί ο συγκινησιακός νους⁵⁶.

Η συναισθηματική εμπειρία είναι απαραίτητη στη λήψη λογικών αποφάσεων, διότι στέλνει σήματα τα οποία επιτρέπουν ορισμένες επιλογές και αποκλείουν άλλες. Η προτροπή των συναισθημάτων αφορά αυτό που πραγματικά θέλουμε, τις προτιμήσεις του μύχου εαυτού μας. Ο σκεπτόμενος εγκέφαλος διαδραματίζει εκτελεστικό ρόλο στα συναισθήματα, εκτός από τις περιπτώσεις που αυτά ξεφεύγουν από τον έλεγχο και ο συναισθηματικός εγκέφαλος καλπάζει ανεξάρτητος (Goleman 1995: 61).

Ο συγκινησιακός εγκέφαλος είναι ταχύτερος του λογικού, με αποτέλεσμα το άτομο να αισθάνεται προτού σκεφτεί. Αυτό το ιδίωμα (προ-γνωσιακό συναίσθημα) αφήνει περιθώρια στα συναισθήματα να οδηγήσουν σε μη ελέγξιμες πράξεις τον άνθρωπο (Goleman 1995: 55). Βέβαια, αν δοθεί στον λογικό εγκέφαλο ο χρόνος να επεξεργαστεί τη προτροπή του συναισθήματος, τότε η πιθανότητα σφάλματος ελαχιστοποιείται.

Τα συναισθήματα μπορούν να μεταφέρουν μνήμες εντελώς ανεξάρτητα από τον λογικό εγκέφαλο, έτσι ώστε ένα συναίσθημα μπορεί σε κλάσματα δευτερολέπτου να προσφέρει σε ένα άτομο πληροφορίες για την ταυτότητα ενός πράγματος και μια γνώμη γι' αυτό. Οι ασυνείδητες γνώμες⁵⁷, κατά τον Goleman, είναι συναισθηματικές μνήμες (Goleman 1995: 550).

Τα συναισθήματα μπορούν να αφορούν το άτομο, οπότε ονομάζονται ατομικά⁵⁸, τις σχέσεις των ανθρώπων, οπότε ονομάζονται κοινωνικά⁵⁹, ή να έχουν μορφή ανώτερων, απρόσωπων συναισθημάτων⁶⁰.

Τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στις ανθρώπινες ομάδες, διότι είναι μεταδοτικά. Μεταδίδουμε και συλλαμβάνουμε διαθέσεις ο ένας από τον άλλο, άλλοτε ωφέλιμες και άλλοτε τοξικές. Σταθερά, μάλιστα, η διάθεση του πιο εκφραστικού μεταφέρεται στον πιο παθητικό. Βέβαια, ορισμένοι άνθρωποι είναι ευαίσθητοι στη συναισθηματική μεταδοτικότητα, οπότε αντιμετωπίζουν πρόβλημα συναισθηματικής ευμεταβλητότητας, ενώ άλλοι είναι συναισθηματικά δυσπρόσιτοι.

Η δύναμη των συναισθημάτων είναι προφανής, διότι η συναισθηματική προτροπή εκφράζει τη βαθύτερη θέληση, αυτό ακριβώς που επιθυμούμε. Γι' αυτό, παρά τις δυσκολίες που υπάρχουν, τα συναισθήματα των εργαζομένων πρέπει να είναι γνωστά στη διοίκηση ενός οργανισμού, ενώ είναι σημαντικό να μπορεί να επεμβαίνει στον συναισθηματικό τους κόσμο όταν χρειάζεται.

⁵⁵ Όπως «προσπαθεί να με ξεγελάσει» ή «θέλει να με βάλει να κάνω εγώ την δουλειά του» ή «θέλει να με ξεφορτωθεί» κ.λπ.

⁵⁶ Έτσι, όταν κάποιος θυμώσει πολύ, ο λογικός νους μπορεί να χάσει την ισχύ του.

⁵⁷ Προαισθήσεις.

⁵⁸ Π.χ. χαρά, φόβος, υπεροψία, τιμή κ.λπ.

⁵⁹ Π.χ. φιλία, συμπάθεια, στοργή, μίσος, αντιπάθεια, χαιρεκακία κ.λπ.

⁶⁰ Π.χ. θρησκευτικό ή καλαισθητικό συναίσθημα.

14 Συναισθηματικό κλίμα στον χώρο εργασίας

Παρακολουθούμε τον χώρο υποδοχής ενός ξενοδοχείου. Ένας σερβιτόρος σταματά στο γκισέ υποδοχής και μιλά χαμογελαστός στον ρεσεψιονίστ, ο οποίος αντιδρά γελώντας συγκρατημένα. Δύο πελάτες πλησιάζουν για να πάρουν το κλειδί τους και παρακολουθούν την παραπάνω σκηνή. Χωρίς να γνωρίζουν τη γλώσσα και τα λεγόμενα, χαμογελούν και αυτοί στους δύο υπαλλήλους. Οι ψυχικές διαθέσεις του σερβιτόρου, συνδυαζόμενες με την αντίδραση του ρεσεψιονίστ, δημιούργησαν μια ψυχολογική ατμόσφαιρα που παρέσυρε τους δύο πελάτες. Στην περίπτωση που παρόμοια ψυχολογική διάθεση έχουν όλοι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου, τότε αυτό διαθέτει ένα σημαντικό πλεονέκτημα: τη θετική προδιάθεση των πελατών απέναντι στο προϊόν που προσφέρει.

Κάθε χώρος που προσεγγίζουμε ή βρισκόμαστε μας επηρεάζει συναισθηματικά. Αυτό οφείλεται στα φυσικά χαρακτηριστικά του (φωτισμός, χρώματα, μέγεθος κ.λπ.) αλλά και στα συναισθήματα των ανθρώπων που βρίσκονται εκεί, τα οποία όπως αναφέρθηκε προηγουμένως⁶¹ μας επηρεάζουν. Τα συναισθήματα που αισθανόμαστε σε έναν χώρο αποτελούν τη συναισθηματική ατμόσφαιρα ή κλίμα του χώρου αυτού.

Τα συναισθήματα των άλλων επηρεάζουν το άτομο, αλλά και το ίδιο το άτομο δημιουργεί συναισθήματα στους άλλους, διαμέσου ενός μηχανισμού ώθησης του «εγώ» προς τον «πλησίον» (Goleman 1992, 1995). Τα συναισθήματα που αφορούν την κοινωνική ζωή μπορούν να διαχωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Τα συμπαθητικά, που έχουν ως χαρακτηριστικό γνώρισμα τη στροφή προς τον άλλον (στοργή, συμπάθεια, φιλία, έρωτας κ.λπ.), και τα αντιπαθητικά (δυσαρέσκεια, μίσος κ.λπ.). Οι άνθρωποι με θετική διάθεση είναι πιο ανοιχτοί και θετικοί στη σκέψη τους. Η ανακύκλωση θετικών συναισθημάτων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις τα συναισθήματα αποδεικνύονται έντονα μεταδοτικά, όπως στην περίπτωση των ομάδων, όπου η διάδοσή τους είναι έντονη και ταχύτατη. Η μεταδοτικότητα των συναισθημάτων, όμως, σε μικρότερο βαθμό είναι συνηθισμένη και σε πολλές άλλες φάσεις της καθημερινής ζωής.

Τα παλαιά πρότυπα θεωρούσαν ιδανική τη λογική, απελευθερωμένη από τον κλοιό του συναισθήματος, ενώ οι σύγχρονες θεωρίες προτρέπουν στον εναρμονισμό των δύο εγκεφάλων (Goleman 1995: 62). Στον κόσμο των τουριστικών επιχειρήσεων τα συναισθήματα δικαιούνται να βρίσκουν έκφραση και να συντηρούν το ψυχολογικό κλίμα της εργασίας. Βέβαια, τα συναισθήματα των εργαζομένων δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο της διοίκησης, αλλά πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στο πλαίσιο πάντα της παραγωγικής διαδικασίας.

Κλίμα ή ατμόσφαιρα κάποιου χώρου είναι το αισθητικό και το συναισθηματικό⁶² περιβάλλον. Το **αισθητικό** μέρος του περιβάλλοντος το αντιλαμβάνεται ο καθένας με τις αισθήσεις του, δηλαδή την

⁶¹ Διότι τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά.

⁶² Συνείδηση, σύμφωνα με τον J. Maisonneuve (1964: 117), είναι η ψυχική διάθεση του υποκειμένου που προέρχεται από τις εκάστοτε εμπειρίες και περιλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες, τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα συναισθήματα. Τα συναισθήματα εμφανίζονται πάντα αυθόρμητα και έχουν εσωτερικό, υποκειμενικό χαρακτήρα. Τα συναισθήματα βρίσκονται σε σχέση με τη νόηση, τη βούληση, τις οργανικές ανάγκες και την κοινωνική πραγματικότητα, αλλά διατηρούν την αυτονομία τους.

όραση, την ακοή, την όσφρηση κ.λπ. Το **συναισθηματικό** περιβάλλον αφορά κυρίως στη συνιστώσα των συναισθηματικών διαθέσεων των ανθρώπων που βρίσκονται στο συγκεκριμένο χώρο.

Το θετικό κλίμα δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Τα θετικά συναισθήματα επίσης επηρεάζουν την πελατεία, διότι, σύμφωνα με τον Goleman, **τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά** (Goleman 1992).

Το κλίμα της τουριστικής επιχείρησης παίζει τεράστιο ρόλο στην αποτελεσματική εργασία, γι' αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η επίδρασή τους στους εργαζόμενους, παρότι και αυτοί με τη σειρά τους παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωσή του. Το συναισθηματικό κλίμα μεταφέρεται από τη μια ημέρα στην επόμενη και χρειάζονται προσπάθειες (ενέργεια) για την αλλαγή του.

Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν έμφαση στους παράγοντες που δημιουργούν θετικό κλίμα ⁶³, διότι αυτό είναι παρόν και επεμβαίνει συνεχώς στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, αλλά και των πελατών.

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις στη χώρα μας βρίσκονται σε αξιόλογες περιοχές. Η Ελλάδα έχει αδιαμφισβήτητη ποικιλία και ομορφιά στη φύση της. Η ίδια η φύση αποτελεί πηγή θετικών συναισθημάτων. Σε συνδυασμό με το εύκρατο κλίμα της, η ελληνική φύση αποτελεί έναν χώρο αισιοδοξίας. Γι' αυτό οι Έλληνες είναι αισιόδοξοι (Goleman 1995: 138). Η αισιοδοξία τους αυξάνει το αίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητάς τους, δηλαδή την πεποίθηση ότι μπορούν να φέρουν καλά αποτελέσματα μέσα από τις εργασιακές τους προσπάθειες. Η αισιοδοξία προωθεί πάντα θετικά την εργασιακή προσπάθεια.

Το μέγεθος ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η τουριστική επιχείρηση τόσο μειώνεται η πιθανότητα θετικών ανθρώπινων σχέσεων στους κόλπους της και κατά συνέπεια καλής ψυχολογίας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Goleman (1995: 32-33), όλα τα συναισθήματα είναι προτροπές για δράση, και η ρίζα της λέξης στην αγγλική (emotion) προέρχεται από το λατινικό ρήμα *motere* (= κινώ), υπονοώντας ότι το συναίσθημα έχει υποκινητικό χαρακτήρα. Στην ελληνική επίσης, η λέξη συγκίνηση εμπεριέχει τη λέξη κίνηση. Αυτό είναι εμφανές στα ζώα και τα παιδιά, τα οποία άμεσα δραστηριοποιούνται όταν αισθανθούν ένα συναίσθημα. Μόνο στους πολιτισμένους ενήλικες παρουσιάζεται η ανωμαλία να αψηφούν τα συναισθηματά τους, τα οποία αποκόπτονται από τον φυσικό τους υποκινητικό ρόλο.

Επίσης, σύμφωνα με τον Goleman (1995: 30), τα συναισθήματα οδηγούν τα άτομα να λάβουν δύσκολες αποφάσεις και συμπληρώνουν τις διαδικασίες της λογικής. Το τι νοιώθει κανείς έχει εξίσου μεγάλη σημασία με το τι σκέπτεται. Τα πάθη όμως πάντα παρασύρουν τον άνθρωπο σε αποφάσεις οι οποίες ελάχιστα ή και καθόλου εξετάζονται συνειδητά. Τότε ο άνθρωπος δραστηριοποιείται αυθόρμητα, με βάση τις πληροφορίες που του έχουν μεταφερθεί κληρονομικά και οι οποίες έχουν την αφετηρία τους πενήντα χιλιάδες γενιές ή δέκα εκατομμύρια χρόνια πριν.

Ο Goleman (1995: 55) αναφέρεται σε δύο μυαλά. Αυτό που σκέπτεται (το μυαλό) και αυτό που αισθάνεται (η καρδιά, σύμφωνα με τον λαϊκό διαχωρισμό). Υποστηρίζει ότι ενώ υπάρχει μια σταθερή αναλογία κυριαρχίας του ενσυνείδητου και του συγκινησιακού νου, όταν το συναίσθημα γίνεται έντονο, τότε αυξάνει η κυριαρχία του συγκινησιακού νου. Τα δύο αυτά μυαλά φυσιολογικά συνεργάζονται, καθώς το συναίσθημα τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού νου, ενώ ο λογικός νους τελειοποιεί και μερικές φορές ασκεί βέτο στην επιρροή των συναισθημάτων.

⁶³ Η χαρά, βασικό θετικό συναίσθημα και αναπόσπαστη απαίτηση του κλίματος της εργασίας, σύμφωνα με τον J. Piaget (1967: 122), αποτελεί συναίσθημα που εξαρτάται από το είδος και τον βαθμό εξισορρόπησης ανάμεσα στον εσωτερικό κόσμο και την εξωτερική πραγματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η εξωτερική πραγματικότητα δεν δημιουργεί προβλήματα τα οποία εμποδίζουν τον άνθρωπο να ικανοποιήσει τις οργανικές ανάγκες, δεν έρχεται σε αντίθεση με αυτά που σκέπτεται και επιθυμεί, ενώ ταυτόχρονα ο ίδιος γίνεται κοινωνικά δεκτός χωρίς προβλήματα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως σε νέους εργαζόμενους, λόγω του ενθουσιασμού και της ζεστασιάς τους. Οι νέοι εργαζόμενοι συνήθως συμβάλλουν θετικά στο κλίμα εργασίας.

Ο τίτλος της θέσης είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην ψυχολογία του εργαζόμενου. Ο νέος τίτλος «αποστειρωτής εξοπλισμού, σε σχέση με τον αντίστοιχο παλιό «λαντζέρης» μπορεί να επηρεάσει θετικά τους εργαζομένους στη θέση αυτή.

Το κλίμα εργασίας μπορεί επίσης να βελτιωθεί με προγράμματα εσωτερικών προαγωγών, μεταθέσεων σε καλύτερο περιβάλλον και αυξήσεις μισθών.

Υπάρχουν όμως και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού επαγγέλματος που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα. Ο τουρισμός είναι μια διαδικασία ξεκούρασης και αναζήτησης ψυχαγωγίας και διασκέδασης, και αυτό διαμορφώνει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου. Οι εργαζόμενοι σε εποχικά ξενοδοχεία συνδυάζουν την εργασία με τις διακοπές τους και τα στελέχη ξενοδοχείων δικαιούνται να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους. Κάτι τέτοιο δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους αυτούς να προσεγγίζουν θετικά τους τουρίστες, αισθανόμενοι ότι έχουν κάτι κοινό με αυτούς.

Τα πρακτορεία ταξιδιών προσφέρουν δωρεάν ή σε χαμηλές τιμές πακέτα διακοπών στους υπαλλήλους τους. Έτσι οι υπάλληλοι αυτοί των πρακτορείων αισθάνονται ιδιαίτερα κοντά με τους τουρίστες που εξυπηρετούν.

Ο συνδικαλισμός είναι αναπτυγμένος στα μεγάλα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα στις μεγάλες τουριστικές πόλεις. Παρ' όλα αυτά μόνο το 15% του συνόλου των εργαζομένων είναι συνδικαλισμένοι και αυτό οφείλεται στην έλλειψη ενός ισχυρού συνδικαλιστικού ηγέτη, στη νεαρή ηλικία των περισσότερων ξενοδοχοϋπαλλήλων, στην υψηλή αμοιβή τους (π.χ. υπάλληλοι εστιατορίου) και τέλος στις έντονες πολιτικές διενέξεις που συμβαίνουν στα ελληνικά σωματεία. Εξάλλου, για πολλούς η εργασία στα ξενοδοχεία αποτελεί παραεπάγγελμα. Αν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα κλονιστεί η εργατική ειρήνη, τότε, μέσω του συνδικάτου, θα υιοθετηθεί από τους εργαζομένους μια αδιάλλακτη στάση απέναντι στη διοίκηση. Σ' αυτή την περίπτωση δημιουργούνται επιπλοκές στις οργανωσιακές σχέσεις και στο ψυχολογικό κλίμα της επιχείρησης.

Το κλίμα του χώρου εργασίας επεμβαίνει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η αποδοτικότητα του ανθρώπου στην εργασία του επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ψυχολογική του διάθεση. Τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική ψυχική διάθεση του εργαζομένου, η οποία επεμβαίνει έντονα στη συμπεριφορά του ατόμου και της ομάδας απέναντι στη διοίκηση και στη στάση της.

Η εκτίμηση ψυχολογικής διάθεσης των εργαζομένων είναι δύσκολη και αόριστη. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να διεξάγει περιοδικές εκτιμήσεις μέσω των στελεχών της, παίρνοντας παράλληλα αποφάσεις που θα επηρεάσουν την πορεία των ανθρώπινων σχέσεων. Η διοίκηση μπορεί εύκολα να αντιληφθεί κατά προσέγγιση σε ποιο επίπεδο βρίσκεται ο συναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων, παρακολουθώντας τη συχνότητα αποχωρήσεων υπαλλήλων, το σύνολο απουσιών, τις καθυστερήσεις στην εργασία και τα παράπονά τους. Σημαντικότερη όμως πηγή πληροφόρησης αποτελεί η αποδοτικότητά τους.

Αν και οι άνθρωποι εκπαιδεύονται από μικροί στο να κρύβουν τα συναισθήματά τους, για τον διευθυντή που ενδιαφέρεται δεν είναι δύσκολο να αντιληφθεί τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων παρακολουθώντας απλώς τις αντιδράσεις τους στο χώρο της εργασίας. Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος θα επιχειρήσει να βρει οποιαδήποτε δικαιολογία προκειμένου να απουσιάσει από την εργασία του, ενώ για έναν ικανοποιημένο υπάλληλο οι λόγοι απουσίας του μειώνονται αισθητά. Η τήρηση διαγραμμάτων απουσιών κατά τμήμα, όπου λαμβάνονται υπόψη και διάφορα τρέχοντα γεγονότα (π.χ. καιρικές συνθήκες), μπορεί να δώσει μια ιδέα για το κλίμα

εργασίας, δηλαδή για τις διαθέσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ένας όμως ευαίσθητοποιημένος διευθυντής μπορεί εύκολα να αντιληφθεί το εργασιακό κλίμα, αρκεί να αναρωτηθεί για αυτό.

Τα συναισθήματα των εργαζομένων εξαρτώνται από τις μεταξύ τους σχέσεις, τις οποίες ταυτόχρονα επηρεάζουν. Έτσι όταν ο εργαζόμενος Χ τρέφει αρνητικά συναισθήματα προς τον εργαζόμενο Ψ, τότε οι επαφές τους δημιουργούν αρνητικό κλίμα, το οποίο οδηγεί στη διαιώνιση των αρνητικών συναισθημάτων που τρέφουν προς αλλήλους. Δηλαδή το αρνητικό κλίμα εύκολα διαιωνίζεται, διότι υπακούει στους νόμους του φαύλου κύκλου. Όμως ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετικό κλίμα, που οδηγεί εκ νέου σε θετικά συναισθήματα.

Το συναισθηματικό κλίμα στους χώρους εργασίας εξαρτάται από πλήθος παραγόντων, σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

- ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων,
- αυτονομία των εργαζομένων,
- βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας,
- προσανατολισμός στις αμοιβές και το επίπεδο αμοιβών,
- βαθμός υποστήριξης των εργαζομένων,
- ύφος της ηγεσίας,
- διαδικασίες υποκίνησης,
- διαδικασίες αποφάσεων,
- διαδικασίες επικοινωνίας,
- διαδικασίες ελέγχου,
- σχεδιασμός της εργασίας,
- ευκολίες παραγωγής,
- χώρος εργασίας,
- δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης.

Το θέμα του συναισθηματικού κλίματος στον χώρο της εργασίας είναι μεγάλης ψυχολογικής σημασίας και έχει αναλυθεί από τον Lewin. Ο Kurt Lewin (1890-1947) υποστήριξε ότι τα άτομα που ανήκουν σε μια ομάδα επηρεάζονται έντονα από τον ψυχολογικό χώρο-χρόνο (life space) που περιβάλλει την ομάδα, δηλαδή από την ψυχολογική ατμόσφαιρα ή ψυχολογικό κλίμα που περιβάλλει την ομάδα (Lewin 1951). Ο Lewin θεωρείται πατέρας της δυναμικής της ομάδας και η θεωρία του ονομάστηκε θεωρία του δυναμικού πεδίου. Υποστήριξε ότι οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων εξαρτώνται από την οργάνωση του δυναμικού πεδίου σε κάποια δεδομένη στιγμή. Η σημασία, κατά συνέπεια, της δυναμικής της εργασιακής ομάδας είναι καθοριστικής σημασίας για το κλίμα εργασίας.

Πράγματι, κάθε ξενοδοχειακό τμήμα διαμορφώνει το δικό του κλίμα. Ταυτόχρονα κάθε τμήμα διαθέτει τη δική του **κουλτούρα**, τις δικές του αξίες και τον δικό του τρόπο αντιμετώπισης των άλλων ξενοδοχειακών τμημάτων.

Το προσωπικό κάθε τμήματος οριοθετεί τα δικά του εδάφη. Κάθε εισβολή μπορεί να θεωρηθεί αναίτια επίθεση και να οδηγήσει σε έντονη σύγκρουση. Γι' αυτό οι διευθυντές πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται τον χώρο ανάπτυξης του προσωπικού και να επεμβαίνουν με προσοχή.

Οι σχέσεις των εργαζομένων (και κατά συνέπεια το κλίμα των εργασιακών χώρων) εξαρτώνται από τον **κοινωνικό τους ρόλο**. Κάθε θέση εργασίας στο ξενοδοχείο έχει τον κοινωνικό της ρόλο, ο οποίος δεν εξαρτάται μόνο από τη βαθμίδα στην οποία ανήκει η ομάδα, αλλά και από την ειδικότητά της. Έτσι οι υπάλληλοι υποδοχής θεωρείται ότι κατέχουν μια σημαντική θέση στον εργασιακό χώρο, ενώ οι τραπεζοκόμοι, αν και βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα, θεωρείται ότι έχουν κατώτερη θέση. Η κοινωνική θέση στον ξενοδοχειακό χώρο εργασίας εξαρτάται από:

- **Το επίπεδο σπουδών που απαιτεί η ειδικότητα.** Οι υπάλληλοι υποδοχής οφείλουν να έχουν σπουδές στον τουρισμό και να μιλούν αρκετές ξένες γλώσσες. Αυτό τους διαφοροποιεί θετικά στην ξενοδοχειακή κοινωνία.
- **Το επίπεδο αμοιβών** κάθε τμήματος. Οι υψηλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας θεωρούνται κοινωνικά σημαντικότερες από τις χαμηλότερα αμειβόμενες.
- **Την παράδοση.** Για παράδειγμα, ο chef θεωρείται σημαντικό πρόσωπο του ξενοδοχειακού χώρου.
- **Τη σημασία της εργασίας.** Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος λογιστηρίου, ο οποίος χειρίζεται σημαντικά θέματα για το προσωπικό, όπως θέματα αμοιβών (υπερωρίες, υπερεργασία, απασχόληση εορτών κ.λπ.), θεωρείται σημαντικό πρόσωπο του χώρου.
- **Τα άτομα με τα οποία συναλλάσσεται ο εργαζόμενος.** Για παράδειγμα, ο υπάλληλος λογιστηρίου, που έχει καθημερινές επαφές με τον ξενοδόχο, αποκτά αίγλη.
- **Τον χώρο εργασίας.** Οι εργαζόμενοι στην αποθήκη που βρίσκεται στο υπόγειο του ξενοδοχείου ανήκουν σε χαμηλότερη κοινωνική τάξη από αυτές του ξενοδοχειακού προσωπικού, ενώ του λογιστηρίου το αντίθετο.
- **Τα τμήματα μετώπου** θεωρείται ότι προσφέρουν μεγαλύτερη κοινωνική αίγλη από τα τμήματα που δεν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Οι μάγειροι για παράδειγμα θεωρούνται χαμηλού κοινωνικού προφίλ, διότι το τμήμα τους είναι αποκομμένο από την πελατεία.
- **Τα υλικά που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος.** Οι θέσεις εργασίας στους ορόφους (καθαρίστριες και καμαριέρες) ή στη λάντζα θεωρούνται χαμηλές στην κοινωνική διάρθρωση του ξενοδοχειακού προσωπικού.
- **Την προσωπικότητα του εργαζόμενου.** Άσχετα με τα προηγούμενα, συχνά η προσωπικότητα του εργαζομένου τον τοποθετεί υψηλά ή χαμηλά στην κοινωνική οργάνωση του ξενοδοχείου.

Το κλίμα επίσης επηρεάζεται από το ύψος των φιλοδωρημάτων που δέχεται ένα τμήμα. Έτσι τα τμήματα που δεν είναι δέκτες φιλοδωρημάτων συνήθως αντιμετωπίζουν αρνητικά τα τμήματα που δέχονται φιλοδωρήματα. Συχνά μάλιστα δημιουργούνται μύθοι σχετικά με το ύψος των φιλοδωρημάτων, που αυξάνουν τις αντιπαραθέσεις αυτές. Σε μια έρευνα του Shamir (Rutherford 1999), φάνηκε ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι που δέχονται φιλοδωρήματα αντιμετωπίζουν θετικότερα τόσο τη διοίκηση του ξενοδοχείου όσο και τους πελάτες.

15 Ο ρόλος του χιούμορ

Οι καλές διαθέσεις, όσο διαρκούν, βελτιώνουν τη δυνατότητα ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις έναν άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα, είναι καλό να του πεις ένα ανέκδοτο. Το γέλιο, όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα, προσέχοντας σχέσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει (Goleman 1995: 134).

Σύμφωνα με τον Goleman, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά, κάτι που αναφέρεται σαν «γνωσιακή αναπαλαιώση» (Goleman 1995: 120), αποτελεί ένα ισχυρό αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά.

Το χιούμορ αποτελεί ένα ιδιαίζον μήνυμα. Η χιουμοριστική επέμβαση επιδιώκει την έκπληξη μέσα από κάποια υπερβολή. Ο πομπός επικοινωνεί πολύπλοκα με τους δέκτες, χρησιμοποιώντας ως μέσα την ομιλία, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις, την ενδυμασία και άλλα σύμβολα. Ο χιουμορίστας πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία της επικοινωνίας αρκούν για να μεταδώσει την ένταση που απαιτείται στο μήνυμα, δηλαδή στη χιουμοριστική παρατήρηση. Ο Ουμπέρτο Έκο (1989) αναφέρει ότι γελάμε επειδή, παρότι κατανοούμε ότι μια κατάσταση είναι αδιανόητη, καταλαβαίνουμε το νόημα της φράσης που μας την περιγράφει.

Χιούμορ είναι η προσεκτικά αιτιολογημένη οριοθέτηση της υπερβολής. Το χιούμορ είναι μια τέχνη και μπορεί να διδαχτεί. Το έμφυτο όμως χιούμορ διακρίνει μόνο τα ευφυή άτομα και αποτελεί μια άρνηση παραδοχής του κατεστημένου. Την έκπληξη αποτελούν οι συνεχείς απίθανες αντιρρήσεις του πηγαιού χιουμορίστα στο να δεχτεί τον κόσμο όπως αυτός παρουσιάζεται. Ο χιουμορίστας δεν είναι ανάγκη να είναι αισιόδοξο άτομο. Μπορεί να είναι πεσιμιστής, αλλά πάντα αντιρρησίας του κατεστημένου.

Συχνά το φραστικό χιουμοριστικό μήνυμα που συνοδεύεται από χιουμοριστικές εκφράσεις και κινήσεις γίνεται υπερβολικό και γι' αυτό ενοχλητικό⁶⁴. Επίσης ο χιουμορίστας που γελά για να παρακινήσει τους δέκτες γίνεται συνήθως ενοχλητικός. Το γέλιο του χιουμορίστα είναι αποδεκτό μόνο όταν το χιουμοριστικό μήνυμα έχει γίνει προηγουμένως αποδεκτό από τους δέκτες ή στην περίπτωση που το γέλιο αποτελεί τμήμα του μηνύματος.

Μια ελληνική παροιμία υποστηρίζει ότι το γέλιο δίνει ζωή. Ο κλάδος της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι το χιούμορ απελευθερώνει τον άνθρωπο. Το σίγουρο είναι ότι το χιούμορ είναι ένας τρόπος για την προσέγγιση του ψυχικά αλλά και οργανικά καλύτερου. Κατά συνέπεια το χιούμορ δίνει ποιότητα στην ανθρώπινη ζωή (Λαλούμης 1992).

Το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, μια χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δύο ομόβαθμοι υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενό τους, μια χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και στη συμφιλίωσή τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει έναν νεοπροσληφθέντα στους νέους συνεργάτες του, μια χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να σπάσει

⁶⁴ Εδώ έρχεται να ταιριάζει ή μειωτική έκφραση για τον υπερβολικό χιουμορίστα, τον οποίο αποκαλούμε «καραγκιόζη».

τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιοριστούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αλλά και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρώπινων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάνατζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα, πλησιάζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κ.λπ.

Το χιούμορ στηρίζεται στη λογική της υπερβολής, αλλά η χρήση του πρέπει να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα, διότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθούν σε μειονεκτήματα.

16 Ο ρόλος των συναισθημάτων στην αποδοτικότητα των εργασιακών ομάδων

Στους χώρους εργασίας διαμορφώνονται διάφορες εργασιακές ομάδες, όπως η ομάδα μαγειρείου, η ομάδα εστιατορίου, η ομάδα ορόφων κ.λπ. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά ως μονάδες απ' ό,τι ως μέλη μιας ομάδας

Η συμπεριφορά μιας ομάδας μοιάζει με τη συμπεριφορά ενός και μόνο ατόμου. Ένα πλήθος ανθρώπων όμως δεν αποτελεί ομάδα. Για να μετατραπεί ένα πλήθος σε ομάδα είναι απαραίτητο να μεσολαβήσει ένα προγραμματισμένο ή τυχαίο γεγονός το οποίο θα προσανατολίσει τις σκέψεις των μελών του πλήθους προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Τα μέλη της ομάδας τότε υπακούουν σε μια διανοητική ενότητα (Freud 1920), που καταλήγει σε ενιαίο προσανατολισμό της σκέψης και των συναισθημάτων⁶⁵.

Ο Kurt Lewin (1890-1947), επηρεασμένος από τη θεωρία της μορφής και της ολότητας⁶⁶, υποστήριξε ότι στο πλαίσιο μιας ομάδας δημιουργούνται δυναμικές που δεν υπάρχουν στις αντιδράσεις μεμονωμένων ατόμων ή στις αντιδράσεις δυαδικών σχέσεων. Τα άτομα που ανήκουν σε μια ομάδα επηρεάζονται έντονα από τον ψυχολογικό χώρο-χρόνο (life space) που περιβάλλει την ομάδα, δηλαδή από την ψυχολογική ατμόσφαιρα ή ψυχολογικό κλίμα που περιβάλλει την ομάδα. Ο Lewin θεωρείται πατέρας της δυναμικής της ομάδας και η θεωρία του ονομάστηκε θεωρία του δυναμικού πεδίου. Υποστήριξε ότι οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων εξαρτώνται από την οργάνωση του πεδίου σε κάποια δεδομένη στιγμή. Οι θεωρίες του οδηγούν στη σκέψη της ανάγκης ελέγχου

⁶⁵ Ο McDougall παρομοίασε το φαινόμενο της μετάδοσης συναισθημάτων με τη συμπεριφορά που αναπτύσσουν τα βρέφη, τα οποία όταν ακούσουν κάποιο άλλο βρέφος να κλαίει, συμπαρασύρονται.

⁶⁶ Θεωρία των Kaffka, Kohler και Wertheimer, σύμφωνα με την οποία το όλον είναι περισσότερο από το σύνολο των μερών. Σύμφωνα με τον Lewin όμως, διαφέρει ως προς τις ιδιότητές τους (Πηγή: Γεώργας 1990: 29).

του ψυχολογικού κλίματος της επιχείρησης και των δυναμικών πεδίων των ομάδων κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Η ένωση των ανθρώπων με κοινές πολιτισμικές και ηθικές αξίες αποτελεί το «εσωτερικό περιβάλλον», κατά τον Durkheim, το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο για τη «συλλογική συνείδηση» των μελών μιας κοινωνίας (Αντωνοπούλου 1991: 166-167). Κάτι τέτοιο βέβαια δεν είναι εύκολο, διότι τόσο οι πολιτισμικές όσο και οι ηθικές αξίες δεν είναι κοινές σε ένα σύνολο εργαζομένων σε μια τουριστική επιχείρηση. Στον βαθμό όμως που οι εργαζόμενοι αισθάνονται σαν μια ομάδα, τότε η ομάδα αυτή μπορεί να κινηθεί σαν ένα άτομο προς κοινούς στόχους, με αποφασιστική αποτελεσματικότητα. Κάτι τέτοιο δημιουργεί την προϋπόθεση πολιτισμικής καλλιέργειας των εργαζομένων και δημιουργίας μιας συγκεκριμένης κουλτούρας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που πέτυχαν κάτι τέτοιο (όπως η Club Méditerranée), εξασφάλισαν αξιόλογο προσωπικό με μακροπρόθεσμη προοπτική.

Στον βαθμό που οι συνδετικοί δεσμοί των μελών της ομάδας είναι ισχυροί, δηλαδή στην περίπτωση που έχουμε συμπαγή ομάδα, τα συναισθήματα των μελών μεταδίδονται με μεγάλη ταχύτητα και ένταση, όπως γίνεται και με τις πράξεις τους (McDougall 1920: 17). Τότε τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο και κατά συνέπεια επιδιώκουν τους ίδιους σκοπούς. Ταυτόχρονα, ο πολλαπλασιασμός συναισθημάτων που λειτουργεί στις ομάδες αυξάνει τις προσπάθειες των μελών για επίτευξη των σκοπών της ομάδας.

Ένα βασικό συναίσθημα που παρουσιάζεται στις ομάδες είναι αυτό της αποπροσωποποίησης, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον περιορισμό της ατομικότητας. Τότε το άτομο αισθάνεται αποπροσανατολισμένο και ζητά κάποιον να το κατευθύνει. Γι' αυτό οι ομάδες εκδηλώνουν την ανάγκη εξασφάλισης ενός αρχηγού, ενός ηγέτη που θα τις κατευθύνει. Στην περίπτωση που ο διευθυντής ενός τμήματος διαμορφώσει τους κατάλληλους δεσμούς ώστε οι εργαζόμενοι στο τμήμα του να αποτελέσουν μια ομάδα, τότε είναι φυσικό επόμενο να αποτελέσει τον ηγέτη της ομάδας και με κατάλληλο χειρισμό να χρησιμοποιήσει τα έντονα συναισθήματα που δημιουργούνται στο πλαίσιο της ομάδας, για ανάπτυξη της ίδιας της ομάδας και των μελών της, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων εργασιακών ομάδων, είναι σημαντικό να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται οι αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις αυτές. Συνήθως οι αιτίες οφείλονται σε διαρκή αίτια ψυχολογικών επιβαρύνσεων της μιας ομάδας, η οποία επιτίθεται στην πρώτη προσφερόμενη. Στην περίπτωση διαπληκτισμών των ομάδων μαγειρείου και εστιατορίου, αυτές οφείλονται στον –από τη φύση της εργασίας– κοινωνικό περιορισμό της ομάδας του μαγειρείου, η οποία δρα στον εργασιακό της χώρο χωρίς να υπάρχει επαφή με τους πελάτες. Γι' αυτό είναι σημαντικό να δίνεται η ευκαιρία στην ομάδα μαγειρείου να προσφέρει τις σπεσιαλιτέ της η ίδια στους πελάτες, καλύπτοντας μπουφές, παρασκευές φλαμπέ, ψήσιμο στη σχάρα στον κήπο του εστιατορίου, σε βραδιές μακαρονάδας κ.λπ. Κάτι τέτοιο μειώνει τα συναισθήματα κοινωνικού αποκλεισμού των εργαζομένων στο μαγειρείο και ταυτόχρονα τις πιθανές αιτίες συγκρούσεων.

17 Τα συναισθήματα ως κίνητρα εργασίας

Υπάρχουν πολλές θεωρητικές προσπάθειες ανάλυσης των κινήτρων που ωθούν το άτομο «να κάνει καλά τη δουλειά του». Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow τα κίνητρα συνδέονται άμεσα με τις

ανθρώπινες ανάγκες (Maslow 1970). Κάτι τέτοιο συμφωνεί με την άποψη που είχαν οι αρχαίοι Έλληνες, οι οποίοι υποστήριζαν ότι «ανάγκη ουδέ θεοί μάχονται»⁶⁷. Σύμφωνα με τον McGregor (1971), η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση, ενώ οι Herzberg et al. (1959) υποστηρίζουν ότι οι ευχαριστημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι προσπαθούν συνεχώς για καλύτερα αποτελέσματα, ενώ οι δυσαρεστημένοι προκαλούν συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον εναντίον τους.

Το σύστημα των κινήτρων συνήθως περιλαμβάνει αρχικά τα οικονομικά μέσα για την κάλυψη των βασικών αναγκών του εργαζόμενου, ενώ συχνά επεκτείνεται σε μέτρα για την κάλυψη ορισμένων κοινωνικών του αναγκών. Ταυτόχρονα δίνεται σημασία να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Παράδειγμα είναι οι επιπλέον αμοιβές των σερβιτόρων (μπόνους) σε όσους π.χ. δεν κάνουν σφάλματα κατά την εργασία τους. Επίσης ο σωστός εξοπλισμός⁶⁸, καλής ποιότητας φαγητό για το προσωπικό, γενικά ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η οργάνωση ειδικών ταξιδιών για τις διακοπές του προσωπικού, η εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία και η εφαρμογή ενός συστήματος προτάσεων από πλευράς των υπαλλήλων δεν μπορούν παρά να συντελούν στη βελτίωση του ψυχολογικού κλίματος στον χώρο εργασίας, κάτι εντελώς αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης, όπου, στις αναπόφευκτες συνεχείς επαφές με τους πελάτες, εργαζόμενοι που αντανακλούν το χαμηλό ηθικό τους θα έφερναν δυσάρεστα αποτελέσματα.

Ασφαλώς τα κίνητρα έχουν στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Τα όρια όμως αυτής της βελτίωσης δείχνουν ιδιαίτερα ασαφή στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων. Διότι μπορούμε να «αγοράσουμε» τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σ' έναν χώρο για ορισμένο χρόνο. Μπορούμε ακόμη να «αγοράσουμε» έναν ορισμένο αριθμό μυϊκών κινήσεων στον δεδομένο χώρο και χρόνο. Αυτό που δεν μπορούμε να «αγοράσουμε», αλλά μας χρειάζεται για να έχουμε υψηλή απόδοση, είναι πίστη, ζήλο, αφοσίωση. Αυτά δεν αγοράζονται, αλλά κερδίζονται⁶⁹.

Τα συναισθήματα μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην υποκίνηση για αποτελεσματική εργασία. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει σε πολλά επίπεδα, ανάλογα με τις ικανότητες και τις διαθέσεις του. Ούτε οι ικανότητες, όμως, ούτε οι διαθέσεις έχουν στατικό χαρακτήρα. Ένας αθλητής τη μια ημέρα πετάει το ακόντιό του στα 70 μέτρα, ενώ μια άλλη ημέρα δεν μπορεί να ξεπεράσει τα 65 μέτρα. Ένας σερβιτόρος μπορεί να σερβίρει ταυτόχρονα 50 άτομα σε ένα ξενοδοχειακό εστιατόριο table d' hôte σε 40 λεπτά, ενώ κάποια μέρα το ίδιο έργο το παράγει σε πολύ μεγαλύτερο χρόνο. Αλλά η ποσότητα στο έργο δεν είναι το μόνο και κύριο ζητούμενο στις τουριστικές υπηρεσίες. Ο σερβιτόρος εκτός από παραγωγικός πρέπει να είναι ευγενικός, ευχάριστος και ακριβής. Πρέπει να ελέγχει τη συμπεριφορά του, την τεχνική του και τις διαθέσεις των πελατών του. Ταυτόχρονα πρέπει να παρακολουθεί το στάδιο κατανάλωσης των δώδεκα τραπεζιών που καλύπτει. Πρέπει να θυμάται τις προτιμήσεις των πελατών τις προηγούμενες ημέρες και τις παραγγελίες τους όταν γίνονται. Όταν του ζητήσουν δύο επιπλέον μπίρες σε ένα τραπέζι, δεν επιτρέπεται να ρωτήσει τη μάρκα που είχε φέρει πριν, διότι πρέπει να τη θυμάται. Οι κινήσεις του πρέπει να είναι απολύτως ακριβείς διότι σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να προκαλέσει ατύχημα. Δεν επιτρέπεται να δείξει ανυπομονησία όταν ένας πελάτης δυσκολεύεται να παραγγείλει. Πρέπει να είναι ταχύτατος αλλά και ευγενικός. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι φιλικός και ευχάριστος, διότι οι πελάτες του συχνά ρωτούν για τα αξιοθέατα της περιοχής, για την πρόβλεψη του αυριανού καιρού,

⁶⁷ Η παροιμιώδης αυτή έκφραση αποδίδεται στον Πιττακό τον Μυτιληναίο.

⁶⁸ Για παράδειγμα, ειδικά ράφια για τα λερωμένα πιάτα σε κάποιο εστιατόριο κ.λπ.

⁶⁹ Απόσπασμα ομιλίας του προέδρου της επιχείρησης «General Foods».

αλλά ακόμη και για την οικογενειακή του κατάσταση, σε δεδομένη στιγμή που ο ίδιος πιέζεται να εξυπηρετήσει τους άλλους πελάτες του. Επίσης συνεχώς ελέγχει και επανελέγχει το έργο που ο ίδιος παράγει, την πιθανότητα να έχει ξεχαστεί κάτι ή τη δυνατότητα μιας πρόσθετης βελτίωσης, όπως το άδειασμα μιας σταχτοθήκης ή η απόσυρση κενών σκευών. Δηλαδή ο σερβιτόρος αυτός πρέπει να επιστρατεύσει όλες τις ψυχικές, πνευματικές και σωματικές του δυνάμεις για να παραγάγει άριστο έργο.

Στην περίπτωση ενός διευθυντή οι απαιτήσεις είναι περισσότερες. Ο σερβιτόρος, και γενικότερα το προσωπικό βάσης, έχει κυρίως τεχνικοπαραγωγικό αντικείμενο, το οποίο παρουσιάζει ομοιότητα στις απαιτήσεις του στην καθημερινή επανάληψη. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές παρουσιάζουν μεγαλύτερη ποικιλία και ανομοιομορφία, διότι ο χώρος δράσης υπερβαίνει τον χώρο της επιχείρησης και επεκτείνεται στο ευρύτερο περιβάλλον. Έτσι, οι διευθυντές ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και με διάφορους κρατικούς φορείς, με πρακτορεία ταξιδιών και άλλους πελάτες σε διάφορες χώρες, με προμηθευτές, με την επιχειρηματική ηγεσία του ξενοδοχείου κ.λπ. Αν λοιπόν η επιχείρηση επιβάλλεται να προβάλλει απαιτήσεις για ψυχική, πνευματική και σωματική αφιέρωση στην εργασία του σερβιτόρου, τότε πρέπει οι απαιτήσεις αυτές να πολλαπλασιάζονται για την περίπτωση του ή των διευθυντών, από τους οποίους εξαρτάται η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και όχι απλώς η ικανοποίηση ορισμένων πελατών.

Μπορούμε λοιπόν να αναφερθούμε σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, όπου στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούμε εργαζομένους οι οποίοι αποδίδουν τα μέγιστα. Στο επίπεδο της μέγιστης απόδοσης θεωρούμε ότι ο εργαζόμενος δραστηριοποιεί με ενδιαφέρον όλες τις δυνάμεις του, όπου ο συγκινησιακός και λογικός νους συνεργάζονται με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, τα συναισθήματά του για την εργασία και στην εργασία του είναι θετικά και οι σχέσεις του με τον διευθυντή του αλλά και με τους συναδέλφους του χαρακτηρίζονται επίσης από θετικά συναισθήματα. Ο εργαζόμενος αυτός επιθυμεί να εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση, του αρέσει η δουλειά του, περνάει καλά με τους συνεργάτες του, σέβεται και εκτιμά τον διευθυντή του. Τότε εκτελεί άμεσα και με τον καλύτερο τρόπο τις εντολές που λαμβάνει και από το έργο που παράγει αμείβεται με επιπλέον θετικά συναισθήματα. Κάτι τέτοιο είναι ασφαλώς δύσκολο να επιτευχθεί, αλλά επιβάλλεται να αποτελεί στόχο της διοίκησης, ιδιαίτερα από τη στιγμή που υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επιτύχει παρόμοια συμπεριφορά του προσωπικού τους. Η θεωρία διοίκησης ολικής ποιότητας συνιστά αυτό ακριβώς και προσφέρει τις κατάλληλες μεθόδους, προτείνοντας τη διαρκή βελτίωση στις εργασιακές συνθήκες, με στόχο την ταυτόχρονη συνεχή βελτίωση στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Ένα τέτοιο σκεπτικό έχει ιδιαίτερη αξία για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Η συνήθεια είναι ο μεγαλύτερος εχθρός της δημιουργικότητας (Σαρρής 1985: 20). Ταυτόχρονα όμως είναι θανατηφόρα για τον συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπου, διότι προκαλεί την άμβλυνση του συναισθήματος. Έτσι η εμπειρία, η πρώτη φορά στη ζωή μας, μας προκαλεί έντονα συναισθήματα, ενώ η πράξη που γίνεται από συνήθεια συνήθως δεν προκαλεί συναισθήματα ή η έντασή τους μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα. Η ρουτίνα στην εργασία μειώνει το ενδιαφέρον και οδηγεί τον εργαζόμενο σε απάθεια και κατά συνέπεια σε παθητική αντιμετώπιση. Τα τουριστικά επαγγέλματα, όπως είδαμε, δεν αντιμετωπίζουν έντονο πρόβλημα ρουτίνας. Στις θέσεις εργασίας όμως που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες η ρουτίνα αποτελεί πρόβλημα, το οποίο επιδέχεται πολλές λύσεις, οι οποίες αντιστοιχούν σε διαρκείς αλλαγές, όπως της διακόσμησης, του εξοπλισμού, του

έργου που παράγει κάθε υπάλληλος⁷⁰ κ.λπ. Σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της ρουτίνας αποτελεί το περιπατητικό management.

Στην περίπτωση που το έργο που ανατίθεται σε έναν εργαζόμενο είναι μεν δύσκολο, αλλά ο εργαζόμενος μπορεί να αντεπεξέλθει με άνεση, αν η συναισθηματική κατάστασή του είναι κατάλληλη, τότε αυτός μπορεί να φτάσει σε μια ψυχολογική κατάσταση που ονομάζεται «ροή», οπότε η αποδοτικότητά του υπερβαίνει τις ίδιες του τις δυνατότητες. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης εργάζονται σε κατάσταση ροής, τότε η ίδια η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι αγγίζει την κατάσταση ροής, φτάνοντας σε μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Για να πλησιάσει μια επιχείρηση τη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων, πρέπει να ελαχιστοποιήσει τους παράγοντες που τους δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα. Για να γίνει κάτι τέτοιο, πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα εργασίας, το οποίο εξαρτάται από το ύφος της διοίκησης, από τη δυνατότητα επικοινωνίας των ιεραρχικών βαθμίδων, από τον ρόλο της ανεπίσημης ιεραρχίας, από τη μορφή και τον βαθμό ελέγχου και συνεννόησης κ.λπ. Καθοριστικό ρόλο όμως παίζουν τα συναισθήματα του εργαζομένου αναφορικά με τη δικαίωση των κατά περίπτωση προσπαθειών του.

Ο εργαζόμενος κρίνει την επάρκεια της υλικής και ηθικής αμοιβής του ανάλογα με τον χαρακτήρα του και με τις συνθήκες που έχει διαπιστώσει ότι ισχύουν στην αγορά. Έτσι μια καμαριέρα που παίρνει μισθό 600 ευρώ ενώ στο διπλανό ξενοδοχείο η αντίστοιχη αμοιβή είναι 550 ευρώ, αισθάνεται ότι αμείβεται ικανοποιητικά. Επίσης στην περίπτωση που η καμαριέρα αυτή έχει την πεποίθηση ότι η προϊσταμένη ορόφων πρέπει να μιλά στο προσωπικό της στον πληθυντικό, ενώ μιλά στον ενικό, ενοχλείται. Υπάρχει λοιπόν μια υποκειμενικότητα στην ικανοποίηση των διαφόρων εργαζομένων, που φαινομενικά δυσχεραίνει το έργο της διοίκησης.

Οι εργαζόμενοι έχουν μια συνολική άποψη για τις καλές ή μη συνθήκες εργασίας. Στην περίπτωση που συνολικά οι συνθήκες είναι καλές, τότε οι εργαζόμενοι δεν εκλαμβάνουν σαν πρόβλημα ορισμένες μικρές σημασίας ενοχλήσεις.

Βασικό κίνητρο στη δράση του ατόμου είναι το ενδιαφέρον⁷¹, που παρουσιάζεται ως διαρκής και ευνοϊκή διάθεση για μερικές μορφές δραστηριότητας. Η ανάλυση του ενδιαφέροντος αποκαλύπτει ότι στην εκδήλωσή του συμμετέχουν τόσο οι γνωστικές όσο και οι συναισθηματικές και οι βουλευτικές λειτουργίες (ευχάριστη διάθεση, εσωτερική παρόρμηση για δράση). Το ενδιαφέρον εμφανίζεται εκεί που πιθανολογείται σημαντικό όφελος.

Ως αρνητικό κίνητρο, σύμφωνα με τον Charls Handy (1996), μπορεί να θεωρηθεί η καταπίεση στην εργασία. Η εργασία γίνεται καταπιεστική όταν εστιάζει στα 4 P (productivity, pay, performance, profit). Και πράγματι, οι σύγχρονοι εργαζόμενοι κατά κύριο λόγο εργάζονται σε ένταση, πιεζόμενοι να είναι κατά το μέγιστο παραγωγικοί, να έχουν τη μέγιστη απόδοση, να εξασφαλίσουν το μέγιστο κέρδος για την επιχείρηση που απασχολούνται και τη μέγιστη αμοιβή για τον εαυτό τους. Όταν η εργασία έχει αυτά τα χαρακτηριστικά, καταπιέζει και αγχώνει το άτομο.

⁷⁰ Το έργο ενός υπαλλήλου ανατίθεται σε άλλον και το έργο του άλλου σε κάποιον τρίτο κ.ο.κ.

⁷¹ Το ενδιαφέρον θεωρείται γενική ψυχική λειτουργία. Μερικοί μάλιστα συγγραφείς θεωρούν το ενδιαφέρον συνισταμένη των κινήτρων. Θεωρείται αποφασιστικός ο ρόλος του στην απόκτηση γνώσεων, την επαγγελματική επιτυχία, την εξασφάλιση ψυχικής ισορροπίας, τον προσδιορισμό της δράσης και γενικά της προσαρμογής (Παπαγεωργίου 1985: 317).

18 Η έννοια της παραγωγικότητας

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις. **Παραγωγικότητα** είναι η σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. Κύρια όμως η παραγωγικότητα εξετάζεται για το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασία που προσφέρθηκε. Κατά συνέπεια:

$$\text{Παραγωγικότητα (εργασίας)} = \frac{\text{Επίπεδο παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργαζόμενων}}$$

Για ένα εστιατόριο, λοιπόν, που με 20 εργαζομένους σερβίρισε 1000 κουβέρ, η παραγωγικότητα είναι $1000 : 20 = 50$ κουβέρ ανά εργαζόμενο.

Η υψηλή παραγωγικότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Όταν μια καμαριέρα καθαρίσει 15 δωμάτια σε μία ημέρα, με 8 ώρες εργασίας που κοστίζουν στην επιχείρηση 45 ευρώ, τότε η μία μονάδα προϊόντος έχει για την επιχείρηση εργατικό κόστος $45 : 15 = 3$ ευρώ. Αν όμως η παραγωγικότητα του εργαζομένου αυξηθεί σε 20 μονάδες προϊόντος (δωμάτια), τότε το κόστος παραγωγής της μονάδας μειώνεται σε $45 : 20 = 2,25$ ευρώ.

Να ληφθεί υπόψη ότι οι επιχειρήσεις κερδίζουν εξαιτίας της αυξημένης παραγωγικότητας που επιτυγχάνουν με την ειδικευση. Αν οι καταναλωτές παρασκεύαζαν μόνοι τα προϊόντα που χρησιμοποιούν, θα έπρεπε να ξοδεύουν πολύ περισσότερους πόρους από αυτούς που ξοδεύουν με την αγορά των έτοιμων προϊόντων. Το φαινόμενο της οικονομίας των πόρων που προκύπτει εξαιτίας της μαζικής παραγωγής των προϊόντων ονομάζεται «**οικονομίες κλίμακας**».

Η παραγωγικότητα ως έννοια στον ξενοδοχειακό κλάδο πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε οι προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας να μη συνεπάγονται μείωση της ποιότητας.

19 Διοίκηση παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πλήθος παραγόντων, που κυρίως αφορούν:

- **Τους εργαζόμενους:** ικανότητες, εκπαίδευση, ευφυΐα, επιδεξιότητα που εξαρτάται από την εμπειρία, ενδιαφέρον και βούλησή τους.
- **Το περιβάλλον εργασίας:** φωτισμός, εξαερισμός, θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, οσμές, καθαριότητα και αισθητική του χώρου.
- **Το ψυχολογικό κλίμα εργασίας:** σχέσεις των εργαζομένων, σχέσεις τους με τη διοίκηση, ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους υποκινητικούς παράγοντες.

Αλλά η παραγωγικότητα εξαρτάται ακόμη από τον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, από την κατάσταση του εξοπλισμού, από τον σχεδιασμό της εργασίας, από το πρόγραμμα εργασίας, το χρόνο εργασίας (πρωινή, βραδινή κ.λπ.), από τη διάρκεια της εργασίας και το άγχος που δημιουργεί.

Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι συνυφασμένη με την **ποιότητα του περιβάλλοντος της εργασίας**. Η θερμοκρασία πρέπει να είναι η κατάλληλη, κάτι που είναι δύσκολο ειδικά για τους χώρους του μαγειρείου, όπου πρέπει η θερμοκρασία να κυμαίνεται ανάμεσα στους 30 και 34 °C. Γι' αυτό μπορεί να τοποθετηθεί σύστημα κλιματισμού, το οποίο ταυτόχρονα μειώνει και τη δυσοσμία του χώρου. Σε περίπτωση που η εγκατάσταση κλιματισμού αποφεύγεται εξαιτίας του κόστους που απαιτεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σύστημα εξαερισμού που διοχετεύει αέρα από τη μια πλευρά του μαγειρείου και αποβάλλει αέρα από την άλλη πλευρά, έτσι ώστε ο αέρας να ανακυκλώνεται κάθε δύο έως τρία λεπτά. Τα μαγειρεία αντιμετωπίζουν επίσης πρόβλημα υψηλού ποσοστού υγρασίας στην ατμόσφαιρα, το οποίο αντιμετωπίζεται επίσης με συστήματα εξαερισμού, ενώ η μείωση ανάδυσης ανεπιθύμητων οσμών επιτυγχάνεται με ψύξη των κάδων απορριμμάτων (Keiser 2000).

Τα γραφεία και οι λοιποί χώροι εργασίας πρέπει να αερίζονται, να φωτίζονται ικανοποιητικά και να μονώνονται, ώστε να μην ενοχλούνται από θορύβους της πόλης ή από θορύβους που παράγονται από άλλες εργασιακές θέσεις. Τα χρώματα πρέπει να είναι απαλά και ματ (έχει διαπιστωθεί ότι το πράσινο είναι ένα χρώμα που ξεκουράζει). Οι οθόνες των υπολογιστών δεν πρέπει να βρίσκονται απέναντι σε παράθυρα και πηγές φωτός, διότι γυαλίζουν και γίνονται δύσχρηστες. Επίσης, τόσο οι χώροι απασχόλησης όσο και οι χώροι υγιεινής των εργαζομένων πρέπει να είναι καθαροί και ασφαλείς.

Για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι αναγκαία η προσπάθεια **απλούστευσης της εργασίας**. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι υποδοχής να τηρούν παράλληλα μηχανογραφημένο και χειρόγραφο σύστημα διαχείρισης των δωματίων, το τμήμα προμηθειών να συντάσσει έντυπα που περιέχουν στοιχεία τα οποία υπάρχουν ήδη σε άλλα διαθέσιμα έντυπα και θα μπορούσαν να φωτοτυπηθούν και το εστιατόριο να απέχει κατά ένα όροφο από το μαγειρείο, με αποτέλεσμα την υψηλή κόπωση των τραπεζοκόμων. Κατά κανόνα, κάθε εργασία επιδέχεται βελτιώσεις. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο πρέπει οι διευθυντές να στρέψουν την προσοχή τους προς την κατεύθυνση αυτή, προβληματιζόμενοι σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εργασία θα μπορούσε να απλουστευθεί ακόμη περισσότερο.

Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και να επανασχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η κόπωση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αμφισβητήσει την υφιστάμενη διαδικασία και να ερευνήσει για την απλούστευσή της. Αυτό συνεπάγεται λεπτομερή ανάλυση της εργασίας, αμφισβήτηση κάθε λεπτομέρειας της ανάλυσης, εντοπισμό εναλλακτικών μεθοδεύσεων, επιλογή της πλεονεκτικότερης, εφαρμογή και έλεγχο της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων.

Ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις των εργαζομένων. Γι' αυτό οι χειρονακτικές εργασίες πρέπει να αξιολογούν ταυτόχρονα και τα δύο χέρια. Ο μπάρμαν, για παράδειγμα, πρέπει να αξιολογεί και τα δύο χέρια όταν παρασκευάζει ένα ποτό ή όταν πλένει τα ποτήρια.

Οι καμπύλες κινήσεις είναι περισσότερο εύκολες και κινήσεις που μπορούν να γίνουν με τα πόδια πρέπει να αφήνουν τα χέρια ελεύθερα. Οι κινήσεις πρέπει να παράγουν το μέγιστο και πλήρες έργο. Έτσι οι καθαρίστριες πρέπει να σφουγγαρίζουν με καμπύλες κινήσεις που καλύπτουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση του πατώματος και η διαδρομή της σφουγγαρίστρας κάθε φορά να είναι σε επαφή με την προηγούμενη χωρίς να δημιουργούνται κενά.

Η **μεθόδευση της εργασίας** πρέπει να προγραμματίζεται ορθολογικά. Έτσι πρέπει να γίνεται πρώτα το σκούπισμα και μετά το ξεσκόνισμα στα δωμάτια, διότι αν γίνει πρώτα το ξεσκόνισμα η σκόνη που δημιουργείται με το σκούπισμα θα λερώσει ξανά την επίπλωση. Επίσης η καθαριότητα του δωματίου πρέπει να γίνεται από το μπαλκόνι προς την πόρτα εισόδου, ώστε στην αναχώρησή της η καμαριέρα να μη χρειαστεί να περπατήσει πάνω στο μόλις σφουγγαρισμένο πάτωμα, κ.ο.κ.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούν τα εργαλεία τους πάντα στο ίδιο σημείο, ώστε να μη χάνουν χρόνο στην αναζήτησή τους. Σε σταθερές θέσεις πρέπει επίσης να τοποθετούνται οι προμήθειες και τα απορρίμματα. Για να γίνουν αυτά, πρέπει προηγουμένως να έχει επιλεγεί το σημείο εργασίας, ώστε να τοποθετηθούν κατάλληλα οι προμήθειες και τα εργαλεία και να δημιουργηθεί ο χώρος παραγωγής των προϊόντων.

Στα ξενοδοχεία την εργασία πολλών τμημάτων μπορούν να διευκολύνουν καρτσάκια, όπως τα τρόλεϊ καμαριέρας, τρόλεϊ μεταφοράς φαγητών, σκευών, καρότσια μεταφοράς πρώτων υλών κ.λπ.

Το ύψος της επιφάνειας εργασίας πρέπει να είναι κατάλληλο, ώστε να εργάζονται χωρίς πρόβλημα οι εργαζόμενοι. Το πάτωμα των μπαρ, των μαγειρειών, των χώρων του τμήματος προμηθειών και του πλυντηρίου πρέπει να είναι από αντλιοσθητικό υλικό, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος ατυχημάτων. Ειδικά στα μπαρ χρησιμοποιούνται σχάρες επί των οποίων εργάζεται ο μπάρμαν, ώστε αν χυθούν ποτά στο πάτωμα να μην επηρεαστεί ο ρυθμός εργασίας.

Οι αυτοματισμοί με τη μορφή αισθητήρων και χρονοδιακοπών επίσης μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα και την ποσότητα του παραγομένου έργου.

Βέβαια, η απλούστευση της εργασίας δεν είναι διαδικασία που πρέπει να γίνεται συνεχώς, διότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα χρονικό διάστημα για την προσαρμογή τους στη νέα μεθόδευση, στο οποίο η αποδοτικότητά τους μειώνεται.

20 Παραγωγικότητα μέσω εξωτερικών συνεργατών ή Outsourcing

Τα ξενοδοχεία συχνά αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τμήματα της ξενοδοχειακής παραγωγής. Τα τουριστικά γραφεία αναθέτουν σε επιχειρήσεις τουριστικών μεταφορών τη μετακίνηση των πελατών τους. Η ανάθεση αυτή ονομάζεται outsourcing. Είναι σύνηθες φαινόμενο το ξενοδοχείο να αναθέτει το πλύσιμο των λινών σε εξωτερικό πλυντήριο, να αγοράζει το ψωμί από αρτοποιούς, να αγοράζει ημιμαγειρεμένα τρόφιμα και να νοικιάζει τα καταστήματα που βρίσκονται στον χώρο του. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε αύξηση στην τάση ανάθεσης εργασιών σε ειδικευμένες επιχειρήσεις, που μπορεί να αφορούν ακόμη και την ενοικίαση των εστιατορίων ή μπαρ του ξενοδοχείου.

Η επιλογή outsourcing γίνεται με σκοπό τη μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και την εστίαση σε πλέον σημαντικές και κερδοφόρες δραστηριότητες.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, ανάλογα με την εμπειρία, τη φήμη και την οικονομική τους επιφάνεια (Παπαδάκης 1999). Η σύμβαση πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της συνεργαζόμενης επιχείρησης με αυτή της τουριστικής επιχείρησης και την απρόσκοπτη επικοινωνία των εργαζομένων στην outsourcing επιχείρηση με τους εργαζομένους της τουριστικής επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται ενοποιημένη εικόνα των δύο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

21 Υποκίνηση

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα **κίνητρα** αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία:

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

22 Υποκίνηση με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες

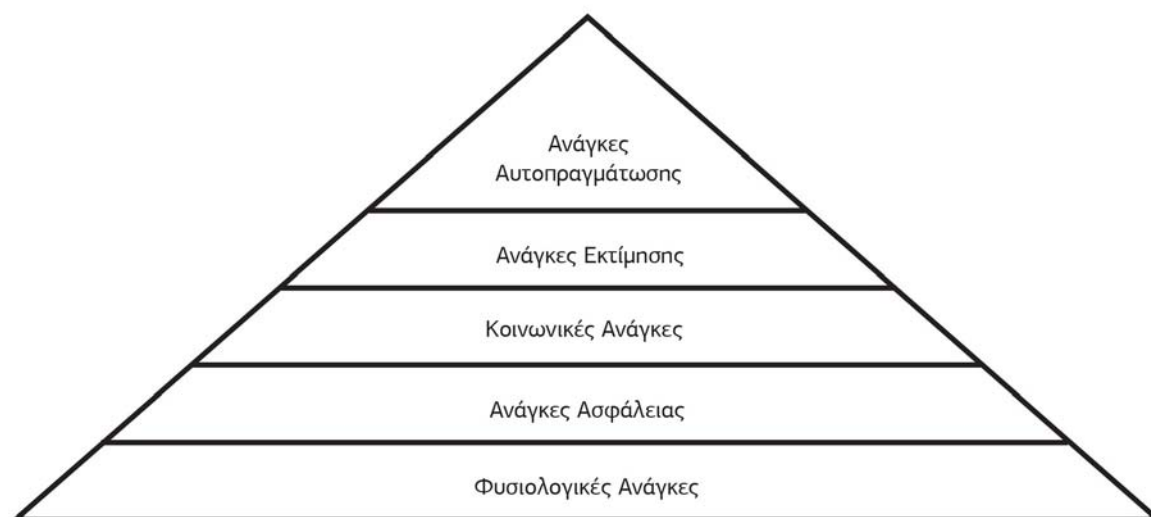
Υποκίνηση είναι ένας ψυχολογικός ερεθισμός που κινητοποιεί ορισμένες δυνάμεις ώστε να παροτρύνουν το άτομο να κατευθύνεται ενεργά προς έναν δεδομένο στόχο. Ο ρόλος της υποκίνησης στην εργασία είναι εμφανής.

22.1 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow δεν συμφώνησε με την άποψη ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά οδηγείται από σειρά ανεξαρτήτων παρορμήσεων. Προσπάθησε να διακρίνει συνέχεια και συνέπεια στις τάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαμόρφωσε μια θεωρία η οποία εξέταζε τις ανθρώπινες ανάγκες σε σχέση με άλλες ανθρώπινες ανάγκες. Υποστήριξε λοιπόν ότι:

- Ο άνθρωπος παροτρύνεται συνεχώς από τις ανάγκες του, όπως αυτός τις αντιλαμβάνεται.
- Οι ανάγκες δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα.
- Η παρεμπόδιση μιας ανάγκης σε οποιοδήποτε επίπεδο τείνει να καταστήσει το επίπεδο αυτό πρωταρχικό.
- Οι ανάγκες ταξινομούνται κατά σειρά προτεραιότητας ως εξής:
 - **Φυσιολογικές ανάγκες:** τροφή, αέρας, στέγη, σεξ.
 - **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας:** ασφάλεια, σταθερότητα
 - **Κοινωνικές ανάγκες:** συντροφικότητα, στοργή, φιλία.
 - **Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση:** αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμός.
 - **Αυτο-ολοκλήρωση:** ανάπτυξη, επιτυχία, εξέλιξη.

Οι φυσιολογικές ανάγκες αποτελούν τις πρωτογενείς ανάγκες του ανθρώπου. Όταν όμως ο άνθρωπος έχει ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες, τότε στρέφεται προς την αμέσως επόμενη ομάδα αναγκών, δηλαδή τις ανάγκες ασφάλειας. Ο κανόνας λοιπόν είναι ότι από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιείται, δεν αποτελεί πια κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.



Σχήμα 5.1: Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow.

Σε περίπτωση που οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας ικανοποιηθούν, τότε ο άνθρωπος στρέφει την προσοχή του στην ικανοποίηση της τρίτης ομάδας αναγκών, κ.ο.κ.

Η σχηματική παράσταση της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών γίνεται με την περίφημη πυραμίδα του Maslow (σχήμα 5.1).

Στον βαθμό που οι ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται στον χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δράση για ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται συσχετισμός των ανθρώπινων αναγκών και της δυνατότητας που υπάρχει να καλυφθούν αυτές στον χώρο εργασίας.

Αν δεχτούμε τη θεωρία του Maslow σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τότε κάθε εργαζόμενος θα καταβάλει τόσες προσπάθειες για εργασιακό αποτέλεσμα όσες ικανοποιήσεις των υποκινητικών παραγόντων τού προσφέρονται από την εργασία του.

Άλλο ένα συμπέρασμα που βγαίνει από τη θεωρία του Maslow, είναι ότι για να λειτουργήσει αποδοτικά το υποκινητικό σύστημα του πίνακα, πρέπει οι υποκινητικοί παράγοντες να ενεργοποιούνται διαδοχικά, ο ένας μετά τον άλλον. Δηλαδή αρχικά να προσφερθούν καλές αμοιβές. Στη συνέχεια να αντιμετωπιστούν οι εργαζόμενοι με σεβασμό, στη συνέχεια να διαμορφωθούν θετικά οι συνθήκες εργασίας κ.ο.κ.

Ανθρώπινες ανάγκες	Υποκινητικοί παράγοντες
Φυσικές ανάγκες	Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια
Ανάγκες ασφάλειας	Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων Καλές συνθήκες εργασίας Ασφάλεια πως δεν θα απολυθούν Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα
Κοινωνικές ανάγκες	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα
Ανάγκες για κοινωνική θέση & εκτίμηση	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Προαγωγή και ανάπτυξη στο πλαίσιο της δουλειάς Ενδιαφέρουσα εργασία Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των Εργαζομένων
Ανάγκες αυτο-ολοκλήρωσης	Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά

Πίνακας 5.1: *Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow.*

22.2 Θεωρία υποκίνησης των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Frederick Herzberg έκανε μια έρευνα σε διακόσιους εργαζομένους με δύο μόνο ερωτήσεις: Τι σας ευχαριστεί στην εργασία σας και τι σας δυσαρεστεί σ' αυτή; Μετά την ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων βγήκαν τρία συμπεράσματα.

1. Ορισμένοι παράγοντες είναι απαραίτητοι για να είναι η εργασία υγιεινή απασχόληση, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί είναι απαραίτητοι απλώς για να συντηρείται κάποιο επίπεδο φυσιολογικής αποδοτικότητας. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε παράγοντες «υγιεινής» εργασίας ή παράγοντες συντήρησης. Οι κυριότεροι είναι:

- μισθοί και ημερομίσθια,
- ασφάλεια από την εργασία,
- συνθήκες εργασίας,
- κοινωνική θέση,
- πολιτική της επιχείρησης,
- ποιότητα εποπτείας,
- κανονισμοί,
- εργασιακές σχέσεις.

2. Μια άλλη ομάδα συνθηκών λειτουργούν ως κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία. Αυτές οι συνθήκες ονομάζονται παράγοντες «υποκίνησης». Οι κυριότεροι είναι:
 - επιτυχία,
 - αναγνώριση της απόδοσης,
 - επιτεύγματα πάνω στη δουλειά,
 - ανάθεση ευθύνης,
 - εξέλιξη.

3. Οι ευχαριστημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι προσπαθούν συνεχώς για καλύτερα αποτελέσματα, ενώ οι δυσαρεστημένοι προκαλούν συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον εναντίον τους. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι εργασιακές σχέσεις υπακούν στους νόμους των φαύλων κύκλων, όπου το αποτέλεσμα δρα ως αιτία για να αναπαράγεται το ίδιο αποτέλεσμα.

23 Η υποκίνηση σύμφωνα με τον Vroom

Σύμφωνα με τον Victor H. Vroom (1964), η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται:

1. Από τον βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι **η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.**
2. Από τον βαθμό που **η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών.**
3. Από τον βαθμό που οι ίδιοι **οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές** αυτές.

Ως αμοιβές ο Vroom ορίζει τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης, ολοκλήρωσης κ.λπ.) και τις εξωτερικές (χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κ.λπ.).

24 Η ικανοποίηση του εργαζομένου ως κίνητρο αποδοτικότητας

Η εξειδίκευση συντελεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου διότι μπορούν να συγκεντρώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες σε ένα συγκεκριμένο έργο. Αν όμως η εξειδίκευση αυτή ξεπεράσει κάποια όρια, τότε μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα. Από έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερη δυσαρέσκεια προκαλείται στους υπαλλήλους από την πίεση της διοίκησης για

μεγαλύτερη παραγωγή, παρά από τη μονοτονία που επιφέρει η εξειδικευμένη εργασία. Από μελέτες βλέπουμε ότι η ιδέα της εξειδίκευσης συνδέεται άμεσα με την ιδέα της τεχνολογίας της παραγωγής.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όσο περισσότερες διαδικασίες περιλαμβάνονται στην εκτέλεση της εξειδικευμένης τους εργασίας, ενώ χρησιμοποιούν παράλληλα όλο και περισσότερο τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Γενικά, όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται.

Ο Worthy αναφέρει ότι από μόνο του το μέγεθος ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων και έτσι όσο μεγαλύτερη είναι η τουριστική επιχείρηση τόσο μειώνεται η πιθανότητα θετικών ανθρώπινων σχέσεων στους κόλπους της και κατά συνέπεια καλής ψυχολογίας των εργαζομένων.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η υψηλή οργανωτική δομή (πολλοί προϊστάμενοι στους οποίους αναλογούν λίγοι υφιστάμενοι) συμβάλλει σημαντικά στη λύση προβλημάτων επικοινωνίας με το προσωπικό, κάτι που αν εφαρμοστεί σε μικρές μονάδες δεν επιφέρει κανένα τέτοιο αποτέλεσμα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις βασίζονται κατά κύριο λόγο σε νέους εργαζόμενους, λόγω του ενθουσιασμού και της ζεστασιάς τους. Η αποχώρηση ωστόσο νεαρών εργαζομένων δεν σημαίνει καταστροφή για της επιχείρηση, ειδικά όταν συνδυάζεται με την προσέλευση άλλων νεαρών. Η αποχώρηση όμως ηγετικών στελεχών δημιουργεί αναπόφευκτα προβλήματα στη διοίκηση και γενικά στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα, με τις αποχωρήσεις αυξάνεται το κόστος, αν και δεν είναι εμφανές, (κόστος εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων, κόστος στρατολόγησης νέων κ.λπ.). Σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων βρέθηκε ότι το 75% των αποχωρήσεων αφορούσαν υπαλλήλους που εργάζονταν εκεί για λιγότερο από 6 μήνες.

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος θα επιχειρήσει να βρει οποιαδήποτε δικαιολογία προκειμένου να απουσιάσει από την εργασία του, ενώ για έναν ικανοποιημένο υπάλληλο οι λόγοι απουσίας του μειώνονται αισθητά. Πολύ σημαντικό είναι η τήρηση διαγραμμάτων απουσιών κατά τμήμα, όπου λαμβάνονται υπόψη και διάφορα τρέχοντα γεγονότα (π.χ. καιρικές συνθήκες).

Ο τίτλος της θέσης μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στη ψυχολογία του εργαζομένου. Ο νέος τίτλος «αποστειρωτής εξοπλισμού», σε σχέση με τον αντίστοιχο παλιό «λαντζέρης» έφερε θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τις αποχωρήσεις και τις προσλήψεις νέων υπαλλήλων.

Πολλοί υπάλληλοι μπορούν να εργάζονται με ελαστικό χρόνο (flexitime), όπως οι καθαριστές, μηχανικοί κ.λπ., κάτι που συμβάλλει θετικά στην ικανοποίησή τους.

Προγράμματα εσωτερικών προαγωγών, μεταθέσεων σε καλύτερο περιβάλλον και αυξήσεις μισθών οδηγούν πάντοτε στη βελτίωση του κλίματος. Γενικά, οι προϊστάμενοι πρέπει να αντιληφθούν τον μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων, ώστε να αποσπάσουν με κατάλληλα κίνητρα την εργασία τους για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Το σύστημα των κινήτρων θα πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά τα οικονομικά μέσα για την κάλυψη των βασικών αναγκών του εργαζόμενου, καθώς επίσης και των κοινωνικών του αναγκών, ενώ παράλληλα θα πρέπει να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Τα φιλοδωρήματα των σερβιτόρων ή οι αμοιβές (μπόνους) σε όσους π.χ. δεν κάνουν σφάλματα κατά την εργασία τους, αποτελούν πολύ βασικά κίνητρα. Σημαντικά επίσης είναι τα κίνητρα για μείωση του κόστους και για συμμετοχή των εργαζομένων.

Επίσης, ο σωστός εξοπλισμός (ειδικά ράφια για τα λερωμένα πιάτα κ.λπ.), καλής ποιότητας φαγητό για το προσωπικό, γενικά ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η οργάνωση ειδικών ταξιδιών για τις διακοπές του προσωπικού, η εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία και η εφαρμογή ενός

συστήματος προτάσεων από πλευράς των υπαλλήλων δεν μπορούν παρά να συντελούν στη βελτίωση του ψυχολογικού κλίματος στον χώρο της εργασίας, κάτι εντελώς αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης, όπου, στις αναπόφευκτες συνεχείς επαφές με τους πελάτες, εργαζόμενοι που αντανακλούν το χαμηλό ηθικό τους, θα έφερναν δυσάρεστα αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Ο συνδικαλισμός είναι αναπτυγμένος στα μεγάλα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα στις μεγάλες τουριστικές πόλεις. Παρ' όλα αυτά μόνο το 15% του συνόλου των εργαζομένων είναι συνδικαλισμένοι και αυτό οφείλεται στην έλλειψη ενός ισχυρού συνδικαλιστικού ηγέτη, στη νεαρή ηλικία των περισσότερων ξενοδοχοϋπαλλήλων, στην υψηλή αμοιβή τους (π.χ. υπάλληλοι εστιατορίου) και τέλος στις έντονες πολιτικές διενέξεις που συμβαίνουν στα ελληνικά σωματεία. Εξάλλου, για πολλούς η εργασία στα ξενοδοχεία αποτελεί παραεπάγγελμα. Αν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα κλονιστεί η εργατική ειρήνη, τότε, μέσω του συνδικάτου, θα υιοθετηθεί από τους εργαζομένους μια αδιάλλακτη στάση απέναντι στη διοίκηση. Σ' αυτή την περίπτωση δημιουργούνται επιπλοκές στις οργανωσιακές σχέσεις και στο ψυχολογικό κλίμα της επιχείρησης.

25 Αποτελεσματικότητα της υποκίνησης

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Γι' αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με τη θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία (Λαλούμης 2001).

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζομένους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από τη βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

Ορισμένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζόμενους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν ακόμη και την εργατικότητά τους. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζομένους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας και αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές υποκινούν αρνητικά τους εργαζόμενους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Συνήθως πρόκειται για εργαζομένους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα,

αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζομένους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλώς σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίο θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα.

26 Η δυναμική της σχέσης «διοίκηση - προσωπικό βάσης»

Ο άνθρωπος είναι ένα οικονομικό ον, το οποίο επιζητεί στις πράξεις του το μέγιστο όφελος με τις μικρότερες θυσίες. Στον κόσμο των επιχειρήσεων η οικονομική συμπεριφορά του επιχειρηματία (η οποία εκπροσωπείται από τους διευθυντές της επιχείρησης) συγκρούεται με αυτή των εργαζομένων βάσης, διότι και οι δύο πλευρές διεκδικούν το μέγιστο όφελος που μπορούν να αποκομίσουν από το πεδίο της συνεργασίας τους. Έτσι η διοίκηση πιέζει για αύξηση της εργατικής προσπάθειας ενώ οι εργαζόμενοι για αύξηση των αμοιβών και μείωση των προσπαθειών τους.

Αυτή η σχέση παρουσιάζεται στο σχήμα 5.2, όπου στο τετράπλευρο ΑΒΓΔ παρουσιάζει το όφελος των εργαζομένων και στο τετράπλευρο ΓΔΕΖ παρουσιάζεται το όφελος του εργοδότη. Με τη λέξη όφελος νοούνται τα κίνητρα που εμπλέκουν την κάθε πλευρά στην επιχειρηματική συνύπαρξη.

Η διαγώνια γραμμή δηλώνει ότι τα οφέλη των δύο πλευρών είναι αντιστρόφως ανάλογα και η λευκή γραμμή κινείται συνεχώς, ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες της στιγμής. Στο σημείο Χ που βρίσκεται η λευκή γραμμή στο σχήμα 5.2 δηλώνει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων τη δεδομένη στιγμή εξυπηρετούνται λιγότερο από τα συμφέροντα του εργοδότη. Σε μια άλλη στιγμή είναι πιθανόν η γραμμή αυτή να βρίσκεται στη θέση Ψ, όπου συμβαίνει το αντίστροφο. Αν εξεταστεί η δυναμική της άσπρης γραμμής, παράγεται το συμπέρασμα ότι άλλοτε στην επιχείρηση εξυπηρετούνται περισσότερο τα συμφέροντα της μιας πλευράς και άλλοτε της άλλης. Η ταχύτητα δε με την οποία κινείται η λευκή γραμμή δείχνει τη διάθεση της κάθε πλευράς να εξυπηρετηθούν τα συμφέροντα της άλλης, εν αναμονή εξυπηρέτησης των δικών της συμφερόντων. Θα επεξηγήσουμε τη σημασία της δυναμικής της λευκής γραμμής με το παρακάτω παράδειγμα:

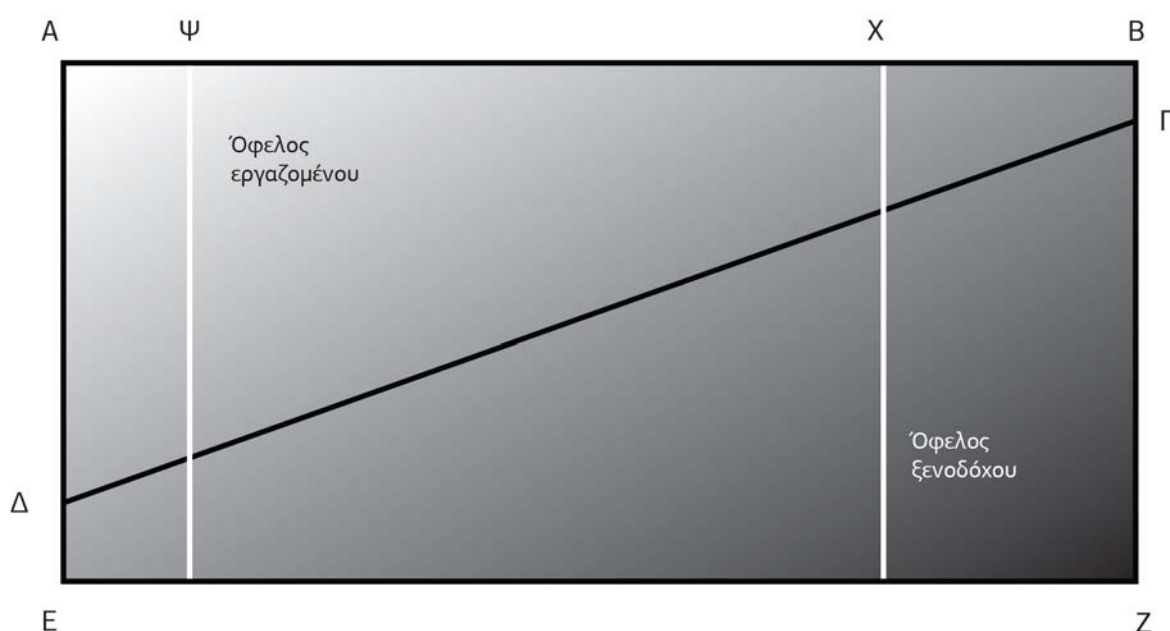
Στο ξενοδοχείο Istron Bay στον Άγιο Νικόλαο Κρήτης, στις 12:30 το μεσημέρι, το προσωπικό μαγειρείου και εστιατορίου εξυπηρετούσε στο εστιατόριο table d'hôte τους λιγοστούς πελάτες του ξενοδοχείου για τους οποίους υπήρχε προετοιμασία. Οι εργαζόμενοι ήταν ήρεμοι, οι εργασιακές απαιτήσεις ελάχιστες. Δύο σερβιτόροι μόνο κάλυπταν την τραπεζαρία. Η λευκή γραμμή ήταν εμφανώς στα αριστερά του τετράπλευρου ΑΒΕΖ, σε σημείο όπου τα συμφέροντα των εργαζομένων καλύπτονταν πολύ περισσότερο από τα συμφέροντα του εργοδότη.

Ξαφνικά σταμάτησαν τρία τουριστικά λεωφορεία με πελάτες ενός συνεργαζόμενου τουριστικού πρακτορείου, το οποίο ζήτησε φαγητό για τους πελάτες του. Ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου ειδοποίησε το προσωπικό του μαγειρείου αρχικά σχετικά με τη δυνατότητα σερβιρίσματος 150 μη αναμενόμενων πελατών σε λιγότερο από μισή ώρα. Η απάντηση ήταν θετική. Το προσωπικό του εστιατορίου πήρε θέσεις. Η απάντηση αυτή εξυπηρετούσε τα συμφέροντα της επιχείρησης, δίνοντας τέλος στη σιέστα των εργαζομένων. Σε 15 λεπτά οι 150 τουρίστες σερβιρίστηκαν. Το ξενοδοχείο

εισέπραξε ένα σημαντικό ποσό. Η λευκή γραμμή είχε μετατοπιστεί στη δεξιά πλευρά του τετράπλευρου ABEZ.

Η ευκολία κίνησης της λευκής γραμμής δείχνει τις θετικές διαθέσεις της κάθε πλευράς, δηλαδή των εργαζομένων και του εργοδότη, στη συνεργασία τους. Για να ενεργοποιηθούν θετικά σε μια παρόμοια περίπτωση οι εργαζόμενοι του παραπάνω παραδείγματος, η διοίκηση της επιχείρησης θα έπρεπε να τους προσφέρει κάποια ειδική αμοιβή γι' αυτή την επιπλέον προσπάθειά τους. Διαφορετικά, η κίνηση της λευκής γραμμής από τα αριστερά στα δεξιά θα γινόταν με μεγάλη δυσκολία ή δεν θα γινόταν καθόλου. Δηλαδή η επιχείρηση θα αντιμετώπιζε άρνηση ή απροθυμία για την ανάληψη του επιπλέον έργου από το προγραμματισμένο.

Βέβαια, μπορεί από επιχειρηματική άποψη να γίνει δεκτό ότι το αυταρχικό ύφος διοίκησης θα μπορούσε να επιβάλει το σερβίρισμα των επιπλέον πελατών. Δεν μπορεί όμως να εξασφαλίσει τη δυνατότητα παραγωγής 150 μερίδων τριών διαφορετικών πιάτων μέσα σε 15 λεπτά, κάτι το οποίο αποδεικνύει μεν την επαγγελματική ικανότητα, αλλά κυρίως την εργασιακή προθυμία του προσωπικού του μαγειρείου.



Σχήμα 5.2: Η δυναμική της σχέσης διοίκηση - προσωπικό βάσης.

Στον βαθμό που η ταχύτητα κίνησης της λευκής γραμμής είναι υψηλή, το παραλληλόγραμμο ABΓΔ μεγαλώνει, οπότε αυξάνει το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης και το μερίδιο της κάθε πλευράς, δηλαδή των εργαζομένων και των εργοδοτών ταυτόχρονα. Στον βαθμό που η ταχύτητα της κίνησης της λευκής γραμμής είναι χαμηλή, το εμβαδόν του παραλληλογράμμου ABΓΔ και το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης μειώνονται. Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται απρόθυμα και με υστέρηση στις εντολές της διεύθυνσης, τότε τα κέρδη της επιχείρησης μειώνονται και ταυτόχρονα μειώνονται τα οφέλη τους από την εργασία. Το ίδιο συμβαίνει όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει απρόθυμα και περιοριστικά τους εργαζόμενους. Όταν όμως τόσο η επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με προθυμία και ζήλο και η μια πλευρά θεωρεί αναγκαία την ανάπτυξη και βελτίωση της άλλης, τότε η επιχείρηση αποκομίζει μεγαλύτερα κέρδη, που αποβαίνουν εις όφελος αμφοτέρων.

Το παραπάνω σκεπτικό συμβαδίζει απόλυτα με τη θεωρία X και Ψ, ενώ ταυτόχρονα οδηγεί σε διαδρομές συνεχών ανακυκλώσεων, διότι όταν επιχείρηση και εργαζόμενοι συνεργάζονται επιτυχημένα κερδίζοντας αμφότεροι, τότε έχουν κάθε λόγο να συνεχίσουν τη συνεργασία αυτή. Όταν όμως υπάρχει κλίμα δυσπιστίας και αρνητικότητας, τότε η κατάσταση αυτή οδηγεί σε επιφυλακτικότητα και αναποτελεσματικότητα που δύσκολα ανατρέπεται.

27 Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων

Η κουλτούρα (αναφερόμαστε στον πνευματικό και όχι τον τεχνικό πολιτισμό) αποτελεί στοιχείο κάθε κοινωνίας. Θεωρείται ότι η κατανόηση της κουλτούρας αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των φαινομένων της κοινωνικής ζωής. Η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, τον νόμο, την ηθική, τα έθιμα, τις αισθητικές εκφράσεις, την τεχνολογία, τις ιδεολογίες και τα ιδανικά της κοινωνίας (Εμμανουήλ 1974). Η κουλτούρα επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά των μελών μιας κοινωνίας και εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά αυτή.

Η κουλτούρα της επιχείρησης φαίνεται από την αρχιτεκτονική κατασκευή της, από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, από τον τρόπο που αντιμετωπίζει θέματα περιβάλλοντος, από τις κοινωνικές πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες κ.λπ. Η κουλτούρα αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με την επιχείρηση, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει όμως και κοινωνικές ομάδες που έχουν έμμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως γείτονες, υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης, κρατικοί φορείς κ.λπ.

Η κουλτούρα των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Διότι η κουλτούρα είναι επικοινωνία (Goffee & Jones 1996).

Στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, οι τελετουργίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα, τα σύμβολα, οι ήρωες κ.λπ., δίνουν το στίγμα της κουλτούρας μιας κοινωνίας (David 1989). Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζομένους σε αυτές. Στον κόσμο των ξενοδοχείων, ειδικά στις μεγάλες αλυσίδες, προωθούνται μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα που επεξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης⁷². Συχνά τα μέσα αυτά αποδεικνύονται αποτελεσματικότερα στην καθοδήγηση των εργαζομένων από εγχειρίδια πολιτικών και εκτεταμένες περιγραφές ρόλων και εργασίας.

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα σχετικά με το ύφος της διοίκησης. Σε ορισμένες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, όπου εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση,

⁷² Ένα ανέκδοτο το οποίο περιγράφει την ατμόσφαιρα του Club Med έχει ως εξής: Ένας ερευνητής τουριστικών δεδομένων έπαιρνε συνέντευξη από μία GM η οποία ήταν ξαπλωμένη κοντά στη πισίνα και εξηγούσε για ποιον λόγο προτιμά το Club Med λέγοντας: «Είμαι μανιακή με τη δουλειά μου και μόνο στο Club Med μπορώ να ηρεμήσω λίγο από τις επαγγελματικές μου ανησυχίες». Ο ερευνητής ρώτησε πού εργάζεται και η GM τον κοίταξε απορημένη και στη συνέχεια γύρισε και φώναξε προς την πισίνα όπου μια ομάδα από άντρες και γυναίκες έπαιζε βόλεϊ: «Αγάπη μου θυμάσαι για ποια εταιρεία δουλεύω;». Από την πλευρά της πισίνας ακούστηκαν φωνές διαμαρτυρίας, οι οποίες θεωρούσαν αδιανόητο να συζητιέται εκεί αυτό το θέμα. Τότε ο ερευνητής διαπίστωσε έκπληκτος ότι είχε ξεχάσει για ποιον λόγο έπαιρνε εκείνη τη συνέντευξη.

παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι, σ' αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανωτέρους τους, γελούν με απαράδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους και υιοθετούν ακόμη και το ντύσιμο και τα χόμπι τους (Toffler 1991). Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους πελάτες με βάση τις θέσεις και πεποιθήσεις τους, αλλά με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα είναι να είναι ανειλικρινείς, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά.

Εκτός από το ύφος της διοίκησης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες. Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν **κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες**, που ορίζουν τα όρια και το ύφος επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με τον χαρακτήρα του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές, αλλά δίνεται και η ελευθερία για ειλικρινή διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμιά περίπτωση όμως οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

28 Η αρνητική λειτουργία του φόβου

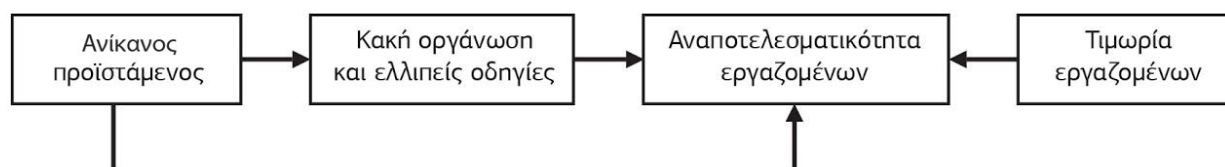
Ο φόβος είναι ένα συναίσθημα που προκαλείται όταν ο άνθρωπος αισθάνεται απειλή. Τότε το άτομο αισθάνεται ταραχή και δυσαρέσκεια, ενώ δραστηριοποιείται για να απαλλαγεί (Παπαγεωργίου 1985) από τα συναισθήματα αυτά. Ο φόβος στους χώρους εργασίας είναι συνηθισμένο φαινόμενο και εκδηλώνεται με τη μορφή της ανησυχίας ή της ανιθυμίας⁷³. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση φόβου είναι ιδιαίτερα δημοφιλής.

Ο φόβος συναντάται στον κόσμο των επιχειρήσεων σε δύο διαστάσεις:

1. **Περιπτωσιακή χρήση του φόβου.** Ο φόβος χρησιμοποιείται ως διοικητικό τρικ. Οι διευθυντές με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν αισθήματα φόβου, «ψαρώνουν» τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν προσωρινά τον έλεγχο της κατάστασης, και στη συνέχεια αλλάζουν στυλ διοίκησης, προσεγγίζοντας με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους, ώστε ο φόβος εξαφανίζεται.
2. **Διοίκηση φόβου.** Ο φόβος επιλέγεται ως μέσο διοίκησης και ως βασικό χαρακτηριστικό του κλίματος εργασίας, διότι εξασφαλίζει αυξημένες δυνατότητες επιβολής. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αυξημένος κίνδυνος χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζομένων και χαμηλής ποιότητας προϊόντος, διότι ο φόβος κινητοποιεί το συμπαθητικό σύστημα, επιβραδύνει την αναπνοή, αυξάνει τη λειτουργία της καρδιάς, δημιουργεί ενδοκρινικές διαταραχές, συστέλλει τα αιμοφόρα αγγεία και γενικότερα αποδιοργανώνει τον ανθρώπινο οργανισμό, με αποτέλεσμα να εμποδίζονται οι μηχανισμοί προσαρμογής και το άτομο να προβαίνει σε εσφαλμένες επιλογές (Παπαγεωργίου 1985). Είναι εμφανές ότι **το άτομο σε καθεστώς φόβου αποδίδει χαμηλά** στα εργασιακά του καθήκοντα.

⁷³ Δηλαδή δεν παίρνει μεγάλη ένταση, που θα μπορούσε να δημιουργήσει συναισθήματα φρίκης και πανικού.

Ο προϊστάμενος που αισθάνεται ότι δεν έχει ικανοποιητικές γνώσεις ή ικανότητες για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του, είναι εύκολο να επιλέξει το όπλο του φόβου για να διοικήσει, διότι δεν είναι σε θέση να οργανώσει το τμήμα του, να απαντήσει στις ερωτήσεις των εργαζομένων και να δώσει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Ο μόνος τρόπος για να κρύψει τις αδυναμίες του είναι η διοίκηση φόβου. Έτσι, όταν ένας εργαζόμενος του κάνει κάποια επαγγελματική ερώτηση στην οποία αδυνατεί να απαντήσει, του απαντά αυταρχικά και επιθετικά διακόπτοντας την επικοινωνία χωρίς να δώσει λύση στο πρόβλημά του. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν πολλές πιθανότητες ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει εσφαλμένα την κατάσταση και ο προϊστάμενός του να τον χρησιμοποιήσει ως αντικείμενο εκτόνωσης της αποτυχίας, μεταφέροντας σε αυτόν την ευθύνη και αυξάνοντας τις συνθήκες ανασφάλειας και το κλίμα φόβου, με αποτέλεσμα την αύξηση της αναποτελεσματικότητάς τους κ.ο.κ. (σχήμα 7.3).



Σχήμα 5.3: Διοίκηση φόβου.

Για να αποδώσει ο εργαζόμενος, πρέπει να εργάζεται σε ασφαλές περιβάλλον. Ο εργαζόμενος που φοβάται ποτέ δεν θα προσπαθήσει για το καλύτερο, ποτέ δεν θα σκεφτεί την αλλαγή, ποτέ δεν θα προτείνει την καινοτομία, αλλά θα κρύβεται και θα προσπαθεί να περάσει απαρατήρητος (Λογοθέτης 1992).

29 Αξίες

Η ατομική συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου συνδέεται με ένα σύστημα αξιών. Οι ατομικές αξίες επηρεάζονται από το αποδεκτό σύστημα αξιών των κοινωνικών οργανώσεων εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος. Αυτό δίνει κοινές συντεταγμένες στο σύστημα αξιών των εργαζομένων σε ομοειδείς επιχειρήσεις, όπως τα ξενοδοχεία, και ακόμη περισσότερο των εργαζομένων σε συγκεκριμένα ξενοδοχειακά τμήματα, όπως υποδοχής, εστιατορίου ή μαγειρείου.

Οι κοινές αξίες στην κοινωνική οργάνωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά τους. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να προβάλλει ένα πλέγμα αξιών που συνάδουν με την αποστολή της και είναι κοινωνικά αποδεκτές, ώστε να μην έρχεται σε σημαντικές συγκρούσεις με τις αξίες των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, **οι αξίες της επιχείρησης εκφράζουν ένα σύνολο αποδεκτών επαγγελματικών συμπεριφορών που συνδέονται με τους σκοπούς της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου** (Χασιώτης 1998).

Πολλές επιχειρήσεις εκφράζουν γραπτά το σύστημα αξιών που τις οδηγούν. Οι αξίες αυτές μπορούν κατά περίπτωση να συνδέονται με την πίστη στη συνεχή βελτίωση, την άριστη ποιότητα, την πρωτοπορία της επιχείρησης, τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, την ελευθερία της έκφρασης του εργαζόμενου, την τιμιότητα και ακεραιότητα, την καινοτομία, την αποφυγή της σοβαροφάνειας και της υποκρισίας στις σχέσεις, την κοινωνική ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ.

Υπενθυμίζουμε ότι οι κλίκες διαμορφώνουν ένα δικό τους σύστημα αξιών, που συχνά έρχεται σε αντίθεση με το γενικότερο της επιχείρησης. Αυτό το σύστημα αξιών είναι που κάνει ιδιαίτερα επικίνδυνη τη δράση των ομάδων αυτών στο πλαίσιο της ευρύτερης οργάνωσης.

30 Ενδυνάμωση

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

1. Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη **σημασία της εργασίας του** στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο τον κάνει να αισθανθεί σημαντικός στον χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
2. Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι **διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες** για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο του δίνει αυτοπεποίθηση και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
3. Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το **δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις** για να γίνεται η δουλειά του πιο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζομένου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα, η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων μειώνει το στρες της εργασίας.
4. Στο **δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης**. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζομένου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζομένους στο πλαίσιο της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες.

Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση και, πάνω απ' όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και της αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης (Μπουραντάς 2002).

31 Εσωτερικό μάρκετινγκ

Το σύγχρονο μάρκετινγκ της επιχείρησης προσανατολίζεται προς τον πελάτη και ερευνά τόσο με ποιους τρόπους θα επικοινωνήσει μαζί του και θα προωθήσει την πώληση των προϊόντων του όσο και ποια προϊόντα είναι τα πλέον κατάλληλα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.

Η ποιότητα των τουριστικών προϊόντων εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο που προσφέρονται από τους εργαζόμενους. Ελλείψεις στην ποιότητα των τουριστικών προϊόντων χάνουν τη σημασία τους για τους πελάτες όταν η διάθεση των εργαζομένων που τα προσφέρουν είναι ειλικρινά θετική, ενώ άριστα οργανωμένες επιχειρήσεις δέχονται πλήθος παραπόνων όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι επιφυλακτική και γραφειοκρατική. Το **εσωτερικό μάρκετινγκ** προωθεί τα τουριστικά προϊόντα αρχικά στους υπαλλήλους και όταν εκείνοι πειστούν για την αξία τους, τα προσφέρουν κατάλληλα στους πελάτες.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν απευθύνεται μόνο στους εργαζομένους πρώτης γραμμής, αλλά σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης. Η καμαριέρα μπορεί να μη συναντήσει τον πελάτη, αλλά πρέπει να δείξει προσωπικό ενδιαφέρον για την καθαριότητα του δωματίου και την άριστη λειτουργία του εξοπλισμού του. Αν η καμαριέρα δεν εντοπίσει για τρίτη ημέρα την καμένη λάμπα του πορτατίφ ανάγνωσης, ο πελάτης θα αισθανθεί ότι το ξενοδοχείο δεν ενδιαφέρεται για τις συνθήκες διαμονής του.

Το θέμα της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι τεράστιας σημασίας για τις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Ένας τρόπος προσέγγισής του είναι η ανάλυση με το εσωτερικό μάρκετινγκ. Με την ανάλυση αυτή, **η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη, ερευνά τις ανάγκες του, τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία του, μελετά τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν και γενικότερα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει, ώστε και ο εργαζόμενος με τη σειρά του να έχει τη διάθεση να ικανοποιήσει τον πελάτη.**

Εξωτερικό μάρκετινγκ	Εσωτερικό μάρκετινγκ
Προσανατολίζεται στους πελάτες	Προσανατολίζεται στους εργαζόμενους
Ερευνά τις ανάγκες των πελατών	Ερευνά τις ανάγκες των εργαζομένων
Διαμορφώνει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών	Φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων στον βαθμό που αυτό εξαρτάται από την εργασία
Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες	Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους
Αντλεί πληροφορίες από την αγορά	Αντλεί πληροφορίες από την αγορά εργασίας

Πίνακας 5.2: Σύγκριση μεθοδολογίας εσωτερικού και εξωτερικού μάρκετινγκ.

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος σπάνια αντιμετωπίζει ευχάριστα έναν πελάτη, διότι από τη μια πλευρά δεν επιθυμεί να είναι ευχάριστος εξυπηρετώντας μια επιχείρηση που του είναι δυσάρεστη, αλλά και δεν μπορεί να είναι ευχάριστος, διότι ο τρόπος που τον αντιμετωπίζει η επιχείρηση του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα που αντανακλούν στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν προσωπική υπόθεση την προσφορά ποιοτικού τουριστικού προϊόντος στους πελάτες, οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο. Κάτι τέτοιο οδηγεί στη μείωση των περιορισμών στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στην ελευθερία έκφρασης, στην ατομική πρωτοβουλία και στη δυνατότητα **να αναπτύξουν**

πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα μπορούσαν να δυσαρεστήσουν τους πελάτες.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ ονομάζεται και **μάρκετινγκ σχέσεων**. Οι σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες αποτελούν μεγάλης σημασίας στοιχείο του τουριστικού προϊόντος. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι σχέσεις αυτές, εκτός του ότι διατηρούν υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης των πελατών από το προϊόν, εξασφαλίζουν την επανάληψη της κατανάλωσης, αυξάνοντας σημαντικά το ποσοστό επιστρεφόντων πελατών.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ απελευθερώνει τους εργαζομένους και τους προσφέρει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης από την εργασία τους. Ταυτόχρονα διοχετεύει την ευχαρίστηση αυτή στην ίδια την εργασία, εξασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα του τουριστικού προϊόντος.

Η επιχείρηση ερευνά επίσης τις ανάγκες των πελατών (με συστηματική παρατήρηση του τρόπου αποδοχής των προσφερόμενων προϊόντων, με συζητήσεις μαζί τους, με έλεγχο των πωλήσεων και με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων) και προσαρμόζει τα προϊόντα της ώστε οι ανάγκες αυτές να ικανοποιούνται στο μέγιστο. Γι' αυτό καταργεί προϊόντα μικρής χρησιμότητας για τους πελάτες, προσθέτει νέα αξιόλογα και τροποποιεί τα παλαιά. Το ίδιο οφείλει όμως να πράττει και για τους εσωτερικούς της πελάτες, τους εργαζόμενους. Δηλαδή οφείλει να ερευνά αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον μέχρι στιγμής τρόπο αντιμετώπισής τους από την πλευρά της επιχείρησης και να αναθεωρεί τακτικές και πολιτικές που τους δυσαρεστούν.

32 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η πορεία της επιχείρησης στην αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημίες (Πιστοφίδης & Τσούκας 1989). **Οι επιχειρήσεις δεν διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς (Drucker 1954). Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.**

Ορισμένες φορές το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, με αποτέλεσμα τη μείωση της πελατείας. Για παράδειγμα, στη Γλυφάδα τα ξενοδοχεία προ του 2000 κάλυπταν τμήμα της πληρότητάς τους με πελάτες του αεροδρομίου. Η μετακίνηση του αεροδρομίου στα Σπάτα τροποποίησε τη σύνθεση της πελατείας της περιοχής. Ορισμένοι ξενοδόχοι αντιμετώπισαν πρόβλημα μειωμένης πληρότητας. Ορισμένοι άλλοι όμως προνόησαν και φρόντισαν να εξασφαλίσουν πελατεία από πρακτορεία που προσέφεραν στους πελάτες τους συνδυασμό παραθεριστικού ξενοδοχείου με πολιτιστικές δραστηριότητες, διότι με τη μεταφορά του αεροδρομίου ο θόρυβος των αεροπλάνων σταμάτησε και η περιοχή μπορούσε να προσφέρει ήσυχη παραμονή κοντά στη θάλασσα, σε συνδυασμό με την άμεση προσπελασιμότητα των μνημείων και των μουσείων της Αθήνας. Είναι φανερό ότι εκείνο που διαμορφώνει την πορεία του ξενοδοχείου είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων και όχι αυτές καθαυτές οι καταστάσεις.

Ειδικά σε περιόδους κρίσης, αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Στις περιόδους αυτές φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση να εντοπίσει και να προβάλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζομένους με την επιχείρηση, να δημιουργήσει πεποιθήσεις που

ασκούν κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σε αυτές τις πεποιθήσεις να οργανώσει τις δραστηριότητές της (Thomas & Waterman 1982).

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το σύνηθες «αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών» της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά, η ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν τη δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέξει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια **δεν αποτελεί τεκμήριο αναποτελεσματικότητας το μη ικανό προσωπικό, ενώ αντίθετα αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής.**

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία. Συχνά επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν μηχανήμα. Έτσι οι διευθυντές συμπεριφέρονται δήθεν φιλικά ή οργανώνουν γιορτές και εκδρομές για το προσωπικό, προκειμένου αυτοί να εργαστούν αποτελεσματικότερα. Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται «εσωτερικές δημόσιες σχέσεις» ή «ανθρώπινες σχέσεις», όμως στην πραγματικότητα πρόκειται για σχέσεις που υποτιμούν τον εργαζόμενο (Fromm 1973), που όχι μόνο δεν πείθεται, αλλά οδηγείται και σε αρνητική συμπεριφορά.

Σήμερα, είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Μεταβιβάζουν την ευθύνη για υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, θεωρώντας ότι αυτό στη συνέχεια οφείλει να βρει τρόπους για την εξασφάλισή της. Όταν όμως οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος θα δυσκολευτεί να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι, το μόνο που μπορεί να εξασφαλιστεί τελικά είναι ένα ελάχιστο αποτέλεσμα και από κει και πέρα η αδιαφορία ή και εχθρότητα του προσωπικού βάσης. Γι' αυτό η διοίκηση πρέπει να δείχνει το ενδιαφέρον της και να προσεγγίζει ανθρώπινα όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων.

Οι γνωστές για την ποιότητά τους τουριστικές επιχειρήσεις προσελκύουν ιδιαίτερα ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι ενδιαφέρονται για ποιοτικές επιχειρήσεις. Συχνά αμείβουν με διάφορους τρόπους την άριστη απόδοση των στελεχών, ενώ ερευνούν με προσοχή σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι ομάδες εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις που διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς των μελών τους είναι ιδιαίτερα παραγωγικές. Οι ομάδες αυτές αμείβουν την αποδοτικότητα με κοινωνικά κριτήρια και η ικανοποίηση των αποτελεσματικών εργαζομένων προέρχεται κυρίως από την εκτίμηση των συναδέλφων τους (Zaleznik et al. 1958).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομίωση των ατομικών και των ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων (Hewitt & Parfit 1953).

Οι επαγγελματίες που έχουν συνδέσει τον βιοπορισμό τους με τον τουριστικό κλάδο έχουν συνειδητοποιήσει ότι πέρα από τη σημασία του έργου που αποδίδουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η εργασία τους έχει και επιπλέον κοινωνικούς σκοπούς, που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την τουριστική κίνηση στη χώρα μας. Γι' αυτό οι επαγγελματίες του κλάδου εξυπηρετούν τον τουρίστα τόσο μέσα όσο και έξω από τον επαγγελματικό τους χώρο με κάθε ευκαιρία, διαθέτοντας όταν χρειάζεται τον χρόνο και τις γνώσεις τους. Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται στην ονομαζόμενη **τουριστική συνείδηση**, που προέρχεται από τη σε βάθος αναγνώριση της αξίας της φιλοξενίας. Η τουριστική συνείδηση είναι ένας παράγοντας που πρέπει να εντάσσεται στα απαραίτητα προσόντα των στελεχών που απασχολούν οι τουριστικές επιχειρήσεις.

33 Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αναστασίου, Α. (1999). Πνευματικός πολιτισμός που αφορά στην ηγεσία προσωπικού. *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 13.
- Αναστασίου, Α. (2000). Οργάνωση - περιβάλλον οργάνωσης. Ένα μοντέλο ενιαιοποίησης. *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 17.
- Αντωνοπούλου, Μ. (1991). *Θεωρία και ιδεολογία στη σκέψη των κλασικών της κοινωνιολογίας*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Arkes, H. & Garske, J. (1977). *Psychological Theories of Motivation*. Brooks Cole, Monterey California.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational Determinants of Risk-taking Behavior. *Psychological Review*, 64.
- Γεώργας, Δ. (1990). *Κοινωνική ψυχολογία*. Τόμος Β', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- David, F. (1989). *Strategic Management*. Merrill, Columbus Ohio.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Heinemann, London.
- Έκο, Ου. (1989). *Θεωρία σημειωτικής*. Γνώση, Αθήνα.
- Εμμανουήλ, Ά. (1974). *Θεμελιώσεις της κοινωνιολογίας*. Καραμπερόπουλος, Πειραιάς.
- Evans, P. (1975). *Motivation*. Methuen, London.
- Eysenck, H. J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Charles C. Thomas, Springfield Illinois.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Row & Peterson, Evanston Illinois.
- Festinger, L. (1964). *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford University Press, Stanford.
- Freud, S. (1915). *Instincts and their Vicissitudes*. χ.ε.
- Freud, S. (1920). *Massen psychologie und ich analyse*. χ.ε.
- Fromm, E. (1973). *Η υγιής κοινωνία*. Μπουκουμάνης, Αθήνα.
- Goffee, R. & Jones, C. (1996). What Holds the Modern Company Together. *Harvard Business Review*, November-December.
- Goleman, D. (1995). *Συναισθηματική νοημοσύνη*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. (1992). Τα συναισθήματα είναι κολλητικά. *Τα Νέα*, 12/3/1992, σ. 43.
- Gray, J. A. (1982). *The Neuropsychology of Anxiety, An enquiry into the functions of the Septo-hippocampal System*. Oxford University Press, Oxford.
- Hall, C. S. & Lindzey, G. (1985). *Introduction to Theories of Personality*. Wiley, New York.
- Handy, C. (1996). *The search of meaning*. Lemos & Crane, London.
- Hebb, D. O. (1955). Drives and the CNS. *Psychological Review*, 62.

- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *Journal of Psychology*, 21.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
- Hewitt, D. & Parfit, J. (1953). A Note in Working Morale and Size of Group. *Occupation Psychology*, 27.
- Horner, M. S. (1968). Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and noncompetitive situations. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of Behavior*. Appleton Century Crofts, New York.
- Hull, C. L. (1952). *A Behavior System*. Yale University Press, New Haven.
- Keiser, R. J. (2000). *Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Έλλην, Αθήνα.
- Kotler, Ph. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Interbooks, Αθήνα.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1992). *Γνωστική ψυχολογία*. Art of Text, Θεσσαλονίκη.
- Λαλούμης, Δ. (2001). Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις. *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 21.
- Λαλούμης, Δ. (1992). *Ψυχαγωγία και άθληση πελατών ξενοδοχείων*. Έλλην.
- Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Interbooks, Αθήνα.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. McGraw-Hill, New York.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper, New York.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Maisonneuve, J. (1964). *Τα αισθήματα*. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.
- McChelland, D. C. (1961). *The achieving society*. van Nostrand, Princeton.
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. Cambridge: The University Press, Cambridge.
- McGregor, D. (1971). Theory X and Theory Z in Organization Theory. Στο: Pugh, D. S. (επιμ.). *Organization Theory*. Penguin, New York.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. Oxford University Press, New York.
- Παπαγεωργίου, Γ. Κ. (1985). *Ψυχολογία*. Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης.
- Παπαδάκης, Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος, Ν. (1997). *Ψυχολογία*. χ.ε., Αθήνα.
- Πιστοφίδης, Χρ. & Τσούκας, Χ. (1989). *Η οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης*. ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη.
- Piaget, J. (1967). *Η ψυχολογία της νοημοσύνης*. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα.
- Premack, D. (1959). Toward Empirical Behavioral Laws Positive Reinforcement. *Psychological Review*, 66.

- Pribram, K. H. & McGuinness, D. (1975). Arousal, Activation and Effort in the Control of Attention. *Psychological Review*, 82.
- Rachlin, H. (1976). *Behavior and Learning*. Freeman, San Francisco.
- Rosenzweig, S. (1943). An experimental study of “repression” with special reference to need-persistent and ego-defensive reactions to frustration. *Journal of Experimental Psychology*, 32.
- Rutherford, D. G. (1999). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και λειτουργίες*. Έλλην, Αθήνα.
- Σαρρής, Ν. (1985). *Εισαγωγή στην κοινωνιομετρία, την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόγραμμα*. Γραμμή, Αθήνα.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan, New York.
- Spence, K. W. (1958). A Theory of Emotionally Based Drive and its Relation to Performance in Simple Learning Situations. *American Psychologist*, 13.
- Taylor J., A. (1956). Drive Theory and Manifest Anxiety. *Psychological Bulletin*, 53.
- Thomas, P. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Toffler, A. (1932). *Νέες δυνάμεις*. Κάκτος, Αθήνα.
- Tolman (1932). E. C., *Purposive Behavior in Animals and Men*. Appleton Century, New York.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the Behaviorist Views It. *Psychological Review*, 20.
- Weiner, B (1985). *Human Motivation*. Springer, New York.
- Winter, D. G. (1973). *The Power Motive*. The Free Press, New York.
- Χασιώτης, Β. (1998). *Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation. *Journal of Comparative and Neurological Psychology*, 18.
- Zaleznik, A., Christensen, R. & Roethlisberger, J. (1958). *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*. Harvard University, Cambridge (USA).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η υπηρεσία προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις (άνω των εκατό υπαλλήλων) είναι πλέον καθιερωμένη η λειτουργία τμήματος προσωπικού, στελεχωμένου ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το τμήμα προσωπικού καλύπτει διάφορα θέματα, όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση (αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική επιχείρηση.

1 Το τμήμα προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Το τμήμα προσωπικού, εκτός από τον όγκο της καθαρά διαδικαστικής εργασίας, ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, εφαρμογής εσωτερικού κανονισμού και πειθαρχίας, εκπαίδευσης προσωπικού, ανθρώπινων σχέσεων, αιτημάτων προσωπικού κ.λπ. Αποτέλεσμα είναι ο μεγαλύτερος καταμερισμός εξουσίας από τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης προς τον γενικό διευθυντή, τον διευθυντή προσωπικού, τους διευθυντές τομέων και τους τμηματάρχες, στο πλαίσιο μιας σαφούς πολιτικής (Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. 1998).

Στις μικρότερες επιχειρήσεις το έργο του τμήματος προσωπικού εκτελεί ο διευθυντής.

1.1 Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρότι η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι ο υπεύθυνος για τη διαμόρφωσή της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, πρέπει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που επιβάλλουν την πολιτική αυτή.

Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊστάμενους, τους τμηματάρχες και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Η υπηρεσία προσωπικού προσφέρει υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, καταστάσεων παρουσιών, υπερωριών κ.λπ., υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου προσωπικού κ.λπ.

Η υπηρεσία προσωπικού ασκεί εποπτεία σ' όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, σχετικά με τη συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών⁷⁴. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα κ.λπ.

Όσον αφορά τη σημασία των διαφόρων δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού για το μέλλον, ο παρακάτω κατάλογος παρουσιάζει μια ιεράρχηση τέτοιων δραστηριοτήτων, των οποίων η σπουδαιότητα εξαρτάται από τη γνώμη των ανώτατων στελεχών. Οι δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού έχουν λοιπόν τους παρακάτω στόχους:

- βελτίωση παραγωγικότητας,
- επικοινωνία εργαζομένων,
- προγράμματα διαδοχής στελεχών,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη management,

⁷⁴ Συχνά ο προορισμός της υπηρεσίας προσωπικού την καθιστά απρόσωπη και τυπική.

- αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού,
- προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας,
- κίνητρα απόδοσης,
- σχεδιασμό εργασίας,
- έλεγχο κόστους προσωπικού,
- προβλέψεις αναγκών στελέχωσης,
- εντοπισμό και αξιολόγηση ταλέντων,
- τεχνική εκπαίδευση,
- ασφάλεια εργαζομένων,
- καθορισμό ανταγωνιστικών αμοιβών,
- προσλήψεις ανωτέρων στελεχών,
- αξιολόγηση θέσεων εργασίας,
- εργασιακές σχέσεις.

1.2 Οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning), δηλαδή για τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, την ανάλυση αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και τέλος την κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε επιστημονικά και διοικητικά στελέχη (Λαλούμης, Δ. 2014).

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της στελέχωσης. Η στελέχωση περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν την απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η απόκτηση των ανθρώπινων πόρων από το περιβάλλον της οργάνωσης σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η κατανομή των πόρων στο πλαίσιο της οργάνωσης αφορά τις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Η υπηρεσία προσωπικού είναι αρμόδια επίσης για τον προσανατολισμό, τη μύηση και την προσαρμογή των νεοεισερχομένων στην οργάνωση.

Η υπηρεσία προσωπικού διατηρεί συντονιστικό κυρίως ρόλο στις προαγωγές και μεταθέσεις των εργαζομένων, όπου συνήθως ακολουθείται μια σειρά ανάλογη με τα δικαιώματα αρχαιότητάς τους.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη (προϊσταμένους τμημάτων), ώστε να καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης.

Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου-θέσης για τη διαμόρφωση μιας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την ανώτατη διοίκηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές), έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους.

Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται επίσης με θέματα υγείας και πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων. Απαραίτητη είναι η λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτων βοηθειών και χρήσιμη είναι η παρακολούθηση μαθημάτων υγιεινής. Η λειτουργία αυτή συνήθως προβλέπεται και από σχετικούς νόμους.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι η αρμόδια για τις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης (διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις, συγκρούσεις κ.λπ.). Επίσης στην κατηγορία αυτή μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες που αφορούν την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, οι οποίες μπορεί να είναι διορθωτικές ή καταλυτικές (πχ. απόλυση). Σε περίπτωση διενέξεων δίνεται στην υπηρεσία προσωπικού γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση, ώστε να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την επιχείρηση.

Η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται των ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζομένων σε αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων και γεγονότων απαιτεί την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία. Η υπηρεσία προσωπικού επίσης λαμβάνει μέριμνα για θέματα που αφορούν τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Έργο της υπηρεσίας προσωπικού είναι να εξυπηρετεί τους εργαζόμενους σε σχέση με συντάξεις, ομαδικές ασφάλισεις ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, αποζημιώσεις ασθενείας και ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση της εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωτικό χώρο και τη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων (ωραρίων, κανονισμών εργασίας κ.λπ.) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτεί από τον εργαζόμενο η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας οδηγεί συνήθως στην περιγραφή και στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.

Η υπηρεσία προσωπικού συγκεντρώνει δεδομένα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υπηρεσίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Η διοίκηση προσωπικού, μέσω της έρευνας των ανθρώπινων και των οργανωσιακών μεταβλητών, διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην υλοποίησή τους για τη βελτίωση του κλίματος, των δομών και των λειτουργιών της οργάνωσης.

Ιδιαίτερα χρήσιμη για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού και γενικότερα για την τουριστική επιχείρηση έχει αποδειχτεί η ανάλυση και η συστηματική έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων, όπως η υποκίνηση των εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λπ.

1.3 Οργάνωση τμήματος προσωπικού

Ο αριθμός των ατόμων που στελεχώνουν το τμήμα εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, συνήθως, ο αριθμός τους είναι της τάξης του 0,6-1% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Π.χ. η τουριστική επιχείρηση Hilton Αθηνών, σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, απασχολεί 6 άτομα στο τμήμα υπηρεσίας προσωπικού, δηλαδή ποσοστό 1,03%.

Στην περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό διακρίνουμε τρεις βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική, την περιφερειακή και την τοπική. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς επίσης και σε κάθε παράρτημα. Ο υπεύθυνος προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με τη σειρά του υπάγεται στον τοπικό manager.

2 Ευθύνες του τμήματος προσωπικού

Μέχρι τώρα παρουσιάστηκαν οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού με σκοπό την περιγραφή του περιεχομένου της. Είναι όμως απαραίτητο να προσδιοριστεί το πεδίο εφαρμογής της. Όπως ήδη έχει γίνει φανερό, οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού αφορούν όλους τους εργαζομένους που βρίσκονται στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης και διοικούνται από τους υπεύθυνους αυτών. Έτσι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού λαμβάνει χώρα σε όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης. Τίθεται λοιπόν το ζήτημα του καθορισμού της ευθύνης και των ρόλων του τμήματος προσωπικού ως προς την οικονομική μονάδα.

Το τμήμα προσωπικού εμπλέκεται και έχει την ευθύνη της ανάπτυξης της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης πολιτικών όσο και σε επίπεδο εφαρμογής τους. Όμως ένα μέρος της ίδιας ευθύνης έχουν επίσης τα άλλα τμήματα της οργάνωσης. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στον εκάστοτε φορέα των εν λόγω ευθυνών δεν είναι συγκεκριμένος και σαφής, αλλά διαφοροποιείται από οργάνωση σε οργάνωση. Έτσι η προσέγγισή του θα μπορούσε να γίνει με την παρουσίαση αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών που αναφέρονται σ' αυτές τις ευθύνες. Από τέτοιες έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι το τμήμα προσωπικού σε έναν μικρό αριθμό από λειτουργίες και για ένα μικρό μόνο ποσοστό επιχειρήσεων δεν έχει καμία ευθύνη.

Από μια άλλη πρόσφατη σχετική έρευνα στις ΗΠΑ προκύπτει ότι οι λειτουργίες στις οποίες αφιερώνουν περισσότερο χρόνο οι διευθυντές προσωπικού είναι οι παρακάτω:

- οικονομικές αμοιβές (μισθοί και ημερομίσθια),
- προγραμματισμός και διαχείριση συμπληρωματικών παροχών,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού,

- πρόγραμμα διαδοχής,
- οργανωτική ανάπτυξη,
- προσλήψεις,
- εργασιακές σχέσεις,
- γενικά διοικητικά θέματα,
- προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

3 Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού, παρότι όλα τα στελέχη, σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης, περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Άλλες φορές η κατάσταση αυτή αντιστρέφεται και το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Η κάθε προσέγγιση μειώνει και παραβλέπει την αλληλεξάρτησή της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, τις έννοιες και τη θεωρία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Λαλούμης, Δ. 2014).

Εξάλλου, η πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των εργαζομένων, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους ρόλους τους. Η απογοήτευση αυτή συνδέεται συχνά με την ανάθεση άσχετων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού.

4 Ο διευθυντής προσωπικού

Η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές ικανότητες:

- (α) την τεχνική ικανότητα,
- (β) την ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και
- (γ) την ικανότητα αντίληψης.

Επομένως ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να έχει:

- (α) Επαρκή τεχνική ικανότητα για να φέρει σε πέρας τους μηχανισμούς κάθε ξεχωριστής εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος.

(β) Επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να είναι ένα αποδοτικό μέλος μιας ομάδας και να μπορεί να δημιουργεί μέσα σ' αυτήν ένα πνεύμα συνεργασίας.

(γ) Επαρκή ικανότητα αντίληψης για να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα.

Η σχετική σπουδαιότητα αυτών των ικανοτήτων φαίνεται να ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο υπευθυνότητας της διεύθυνσης. Στο πιο υψηλό επίπεδο η ικανότητα αντίληψης είναι ό,τι πιο σημαντικό για μια αποτελεσματική διεύθυνση.

Πέρα όμως από τις ικανότητες αυτές, ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να έχει και τα παρακάτω προσόντα εκπαίδευσης, προσωπικότητας και πείρας:

- πτυχίο ανώτατης σχολής,
- ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες,
- γνώσεις εργατικής νομοθεσίας,
- πενταετή τουλάχιστον προϋπηρεσία σε υπηρεσία προσωπικού τουριστικής επιχείρησης,
- ευχάριστη προσωπικότητα,
- γνώση ξένης γλώσσας (αγγλικά).

Πρόσθετα προσόντα αποτελούν η μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης προσωπικού, ανθρώπινων σχέσεων ή ψυχολογίας εργαζομένων.

Κύριες δραστηριότητες του διευθυντή προσωπικού είναι οι παρακάτω:

- Συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους.
- Εκπαιδεύει, προπονεί, διορθώνει, συμβουλεύει και αξιολογεί τους υφισταμένους του στην εργασία τους.
- Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις και απολύσεις.
- Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί την πειθαρχία.
- Χειρίζεται παράπονα εργαζομένων.
- Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης.
- Μεταφέρει και ερμηνεύει στη διοίκηση τις υποδείξεις και κρίσεις των εργαζομένων.
- Υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους.
- Προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.

5 Πολιτική προσωπικού

Κάθε τουριστική επιχείρηση έχει τη δική της πολιτική, η οποία εκφράζει τους συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους της, καθώς και τις σκέψεις για την εκπλήρωσή τους, διατυπωμένες σε γενικές οδηγίες.

Για την εφαρμογή της καταρτίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και κανονισμούς για τον περιορισμό ανεξέλεγκτων δράσεων. Η πολιτική προσωπικού αποτελεί μέρος της γενικής πολιτικής της μονάδας και πρέπει να συμφωνεί μ' αυτή. Περιέχει τις αναγκαίες οδηγίες για διοικητική δράση από τον διευθυντή, τον προσωπάρχη και τα στελέχη της μονάδας πάνω σε θέματα προσωπικού.

Οι βασικές αρχές διατύπωσης της πολιτικής προσωπικού είναι:

- καθαρή και περιεκτική διατύπωση,
- καθορισμός τομέων εξουσίας και επιπέδων συγκρίσεως,
- ύπαρξη παραπομπών για την υποστήριξή της,
- περιορισμός σχετικών διαδικασιών στο ελάχιστο,
- να είναι ευέλικτη σε αλλαγές και αναθεωρήσεις.

Η πολιτική προσωπικού για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνει γνωστή, και ο πιο αποτελεσματικός τρόπος γνωστοποίησής της είναι η γραπτή διατύπωση, η οποία, εφόσον είναι προσεγμένη και μελετημένη:

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

Οι κυριότεροι τομείς της είναι:

- (α) Πολιτική προσλήψεων.
- (β) Πολιτική μισθών υπαλλήλων και στελεχών.
- (γ) Πολιτική πρόσθετων παροχών.
- (δ) Πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης (δυναμικής της ιεραρχίας).

Κατά τη διαμόρφωσή της επιδρούν διάφοροι παράγοντες, όπως:

- εργατική νομοθεσία,
- συλλογικές συμβάσεις υπαλλήλων,
- γεωγραφική θέση τουριστικής επιχείρησης
- μέγεθος και κατηγορία, σε περίπτωση ξενοδοχείου και εστιατορίου,
- χρόνος λειτουργίας τουριστικής επιχείρησης
- συνδικαλιστικές οργανώσεις,
- οικονομική ευρωστία της μονάδας,
- πνεύμα αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση.

6 Βιβλιογραφικές αναφορές

Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. χ.ε., Αθήνα.

Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Σταμούλης. Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μέθοδος που έχει σκοπό να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση τον σωστό αριθμό κατάλληλα εκπαιδευμένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Είναι επομένως μια εργασία που ξεκινάει πριν την έναρξη λειτουργίας κάθε νέας τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό.

1 Ο προγραμματισμός ως βασικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Συχνά, πολλές από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι απομακρυσμένες από τις πρωτεύουσες και τις μεγάλες πόλεις και επομένως από τις αγορές εργασίας. Όταν λοιπόν στον συγκεκριμένο τόπο και τομέα η προσφορά εργασίας είναι μικρή, τότε η αποχώρηση προσωπικού επιφέρει σοβαρά προβλήματα. Εφαρμόζεται ακόμη και η μείωση των ωρών εργασίας, λόγω του φόβου της αδυναμίας αντικατάστασης ή διατήρησης του προσωπικού σε στιγμές ανάγκης (Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. 1998).

Πριν προχωρήσουμε σε έναν Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΑΔ) πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η εισαγωγή σ' αυτόν δεν θα πρέπει να επιτρέπει τη σύγκρουση με την ποιότητα των υπηρεσιών στην τουριστική επιχείρηση. Βασικός στόχος θα πρέπει πάντα να είναι η ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Η ανάλυση και η πρόγνωση των αναγκών σε στελέχη θεωρούνται σκόπιμες μόνο όταν υπολογίζουν ποσοτικά και ποιοτικά τα διαθέσιμα και απαραίτητα στελέχη με συγκεκριμένα προσόντα.

Ο ρόλος της υπηρεσίας προσωπικού είναι πολύ σημαντικός, διότι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης αποφασίζει ποιες βελτιώσεις είναι δυνατόν να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή ακόμα και εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου ανθρώπινου δυναμικού.

Οι βασικότερες περιπτώσεις πρόβλεψης αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πριν την έναρξη λειτουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται για την επαρκή στελέχωση στις περιόδους αιχμής, όπως θερινή περίοδος, τακτικές περίοδοι αιχμής (Χριστούγεννα, Πάσχα κ.λπ.), έκτακτες περίοδοι λόγω γνωστών γεγονότων (π.χ. συνέδρια) ή απρόβλεπτων καταστάσεων (π.χ. άφιξη 100 επιβατών σε ξενοδοχείο λόγω μη αναχώρησης πλοίου ή εξαιτίας μιας κακοκαιρίας ή απεργίας).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών αποτελούν την πρώτη φάση της στελέχωσης. Οι προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και πρόβλεψη είναι:

1. Η διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής στα θέματα προσωπικού.
2. Η τμηματοποίηση και το οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
3. Η ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σχετικά με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
4. Η περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία (ευθύνες, δεξιότητες, εκπαίδευση και προϋπηρεσία).
5. Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.
6. Ο όγκος του έργου, όπου προσδιορίζεται πόση δουλειά θα εκτελέσει ο εργαζόμενος στο κανονικό ωράριο εργασίας του (π.χ. η καμαριέρα θα καθαρίσει δώδεκα δωμάτια στη βάρδια της).

2 Τα πέντε στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό: Ποιες ειδικότητες και με ποια προσόντα θα χρειαστούμε τώρα ή στο μέλλον;
2. Προσέλκυση προσωπικού: Πώς και πού θα τους βρούμε; Θα απευθυνθούμε στην αγορά εργασίας ή θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με εσωτερική μετάθεση ή προαγωγή;
3. Επιλογή προσωπικού: Πώς θα τους επιλέξουμε; Χρειαζόμαστε έμπειρους ή άπειρους τους οποίους θα εκπαιδεύσουμε εμείς;
4. Ενημέρωση/προσαρμογή προσληφθέντων: Πώς θα τους προσαρμόσουμε στο νέο περιβάλλον το δυνατόν συντομότερα, έτσι ώστε να πετύχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους;
5. Εκπαίδευση προσωπικού: Πώς θα τους εκπαιδεύσουμε; Τι μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε για να εξοπλίσουμε τους ήδη προσαρμοσμένους προσληφθέντες με τις απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία, προκειμένου να γίνουν όσο περισσότερο παραγωγικοί είναι δυνατόν;

3 Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και η πρόβλεψη αναγκών

Ο ΠΑΔ είναι η διαδικασία με την οποία ο εργοδότης προγραμματίζει τα κενά που αναπόφευκτα θα δημιουργηθούν στην τουριστική επιχείρηση. Έτσι προβλέπεται η ζήτηση για προσωπικό και η κάλυψή της. Για τον ΠΑΔ απαιτούνται τρεις προβλέψεις:

1. Προβλέψεις για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Προβλέψεις για την κάλυψη από διαθέσιμους εσωτερικούς υποψήφιους.
3. Προβλέψεις για την κάλυψη από εξωτερικούς υποψήφιους.

Πολλοί προϊστάμενοι υπολογίζουν διάφορους παράγοντες όταν προβλέπουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως:

- Ζήτηση των υπηρεσιών της τουριστικής επιχείρησης στο μέλλον.
- Ποιότητα και φύση των υπαλλήλων, σχετικά με τις αλλαγές που χρειάζονται στην οικονομική μονάδα.

- Αποφάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή για την εισαγωγή σε καινούργιες αγορές. Έτσι πρέπει να εξεταστεί αν οι ικανότητες των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων είναι συναγωνίσιμες με τις απαιτήσεις της τουριστικής επιχείρησης.
- Τεχνολογικές και διοικητικές αλλαγές, που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας με συνέπεια τη μείωση της ανάγκης σε προσωπικό.
- Διαθέσιμες οικονομικές πηγές, διότι ένας χαμηλός προϋπολογισμός στενεύει τα περιθώρια για ανθρώπινο δυναμικό. Η χρήση υπολογιστών είναι πολύ σημαντική στην πρόβλεψη και ανάλυση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

4 Πρόβλεψη της κάλυψης από «μέσα»

Ίσως η κάλυψη από «μέσα» να είναι η πιο σημαντική πηγή, κάτι που όμως απαιτεί τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για τα προσόντα των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων, που θα χρησιμεύσουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων προαγωγών και εκπαίδευσης για την κάλυψη των κενών θέσεων. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- Χρησιμοποιούνται πίνακες αντικαταστάσεων, όπου αναγράφονται οι πιο σημαντικές θέσεις και συμπληρώνονται με τους ήδη εργαζομένους σ' αυτές, ενώ στη συνέχεια σημειώνονται οι πιθανοί μελλοντικοί αντικαταστάτες τους και η τυχόν εκπαίδευση που μπορεί να χρειάζονται.
- Οι μεγάλες μονάδες χρησιμοποιούν υπολογιστές για να αντεπεξέλθουν. Έτσι π.χ. η IBM έχει αναπτύξει το «Σύστημα πληροφοριών στρατολόγησης IBM». Κάθε υπάλληλος συμπληρώνει ένα δωδεκασέλιδο έντυπο με κάθε προσωπική του πληροφορία σχετικά με την πείρα και τις γνώσεις του. Όλα τα στοιχεία των εντύπων αυτών περνούν σ' ένα πρόγραμμα. Όταν στη συνέχεια περάσουμε στον υπολογιστή τα στοιχεία για τα προσόντα του υπαλλήλου που χρειαζόμαστε για μια θέση, το πρόγραμμα γρήγορα μας δίνει όλους τους κατάλληλους υπαλλήλους.

Έχουν αναπτυχθεί ακόμη και μαθηματικές μέθοδοι για την πρόβλεψη και κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (Markov chain analysis).

5 Πρόβλεψη της κάλυψης από «έξω»

Όταν η κάλυψη των κενών θέσεων από μέσα δεν επαρκεί, τότε ο προϊστάμενος πρέπει να στραφεί προς τις εξωτερικές πηγές υποψηφίων. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

1. Οι γενικές οικονομικές συνθήκες, καθώς και ο αναμενόμενος δείκτης ανεργίας: Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο δυσχεραίνεται η στρατολόγηση.
2. Οι συνθήκες της τοπικής αγοράς γενικά.
3. Οι συνθήκες της τοπικής αγοράς εργασίας. Μπορεί π.χ. η προσφορά σε πτυχιούχα διοικητικά στελέχη να είναι πολύ περιορισμένη, αντίθετα με την προσφορά σε ανειδίκευτο προσωπικό.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο που θα υπολογιστούν οι μελλοντικές ανάγκες, εκείνο που έχει σημασία είναι να κατασκευαστεί ένας πίνακας προσωπικού τέτοιος, που να μπορεί να καλύψει τον μελλοντικό φόρτο εργασίας.

6 Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Για να προβλέψει κανείς τις μελλοντικές ανάγκες μιας επιχείρησης απαιτείται η πρόβλεψη της μελλοντικής της ανάπτυξης συνολικά ή των επιμέρους τμημάτων της, της παραγωγικότητας, των τεχνολογικών εξελίξεων και αλλαγών στην παραγωγή, τόσο σε εθνικό όσο και σε ιδιωτικό επίπεδο, των τάσεων μετακίνησης του προσωπικού, διαφόρων νομοθετικών αλλαγών κ.ά.

Οι κυριότερες πηγές εξέλιξης μπορούν να καταταγούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- (α) Τεχνολογικές.
- (β) Κοινωνικές.
- (γ) Οικονομικές.
- (δ) Πολιτικές.

Οι **τεχνολογικές εξελίξεις** οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά την απασχόληση και την εξειδίκευση, είναι αυτές οι οποίες πηγάζουν από αλλαγές στην ισχύ, τις ύλες που χρησιμοποιούνται και τα τεχνικά συστήματα.

Οι κυριότερες **κοινωνικές εξελίξεις** οι οποίες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό είναι πληθυσμιακές τάσεις, η μόρφωση και η κοινωνική ανάπτυξη.

Όσον αφορά τις **οικονομικές εξελίξεις** υπάρχει ένα γενικό πρότυπο ανάπτυξης, το οποίο συνδέεται άμεσα με τις τεχνολογικές και τις κοινωνικές εξελίξεις. Ενώ δηλαδή μια κοινωνία αναπτύσσει την τεχνολογία της, μεγάλη προσπάθεια αφιερώνεται στα πρώτα στάδια στον σχηματισμό κεφαλαίου. Έχοντας δηλαδή χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο για να αυξήσει τις δυνατότητες παραγωγής, έχει καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για να αυξήσει την οικονομική απόδοση αυτής της επένδυσης. και αυτό οπωσδήποτε οδηγεί στην ανάγκη μιας βελτιωμένης στρατηγικής στο μάρκετινγκ, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η διάθεση του προϊόντος και να διασφαλιστεί ότι η ζήτησή του θα είναι συνεχής.

Σε καθεμιά λοιπόν απ' αυτές τις φάσεις –σχηματισμός κεφαλαίου, παραγωγή, πωλήσεις– το είδος του ανθρώπινου δυναμικού θα διαφέρει και κατά συνέπεια είναι απαραίτητο γι' αυτόν που προγραμματίζει αυτές τις ανάγκες να γνωρίζει σε ποια απ' αυτές τις φάσεις βρίσκεται η επιχείρηση.

Ο βαθμός της οικονομικής ανάπτυξης επηρεάζεται και από τις **πολιτικές εξελίξεις**. Οι αλλαγές π.χ. στην εξωτερική πολιτική, την εργατική νομοθεσία σε θέματα όπως η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, η εκπαίδευση κ.λπ., καθώς και στη νομισματική πολιτική, θεωρούνται εξελίξεις που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση.

Μετά λοιπόν από τη μελέτη όλων αυτών των εξελίξεων που επηρεάζουν τον σχεδιασμό προγραμμάτων μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προχωρήσει στον σωστότερο προσδιορισμό των αναγκών της, τόσο από ποσοτικής πλευράς όσο και από πλευράς εξειδίκευσης και ηλικιών.

7 Σχεδιασμός του προγράμματος

Η απόφαση μιας τουριστικής επιχείρησης για επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέες αγορές, για κατασκευή νέων εγκαταστάσεων, μπορεί να είναι επιτυχής ή όχι ανάλογα με το κατά πόσο έχουν υπολογιστεί σωστά οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό (Λαλούμης, Δ. 2014). Είναι δε προφανές ότι οι ανάγκες αυτές δεν εξαρτώνται μόνο από τον αριθμό των ατόμων, αλλά πολύ περισσότερο από το είδος και την ποιότητά τους. Πιο απλά, οι αντικειμενικοί σκοποί του προγραμματισμού αυτού είναι:

- ο σωστός αριθμός των απαιτούμενων ατόμων,
- με το απαραίτητο επίπεδο εμπειρίας και εξειδίκευσης,
- στην κατάλληλη θέση τον κατάλληλο χρόνο,
- έτσι ώστε να αναπτύξουν τις σωστές δραστηριότητες,
- προκειμένου να επιτύχουν τους πραγματικούς στόχους,
- που έχει θέσει η επιχείρηση.

Για να αρχίσει λοιπόν κανείς τον σχεδιασμό του προγράμματος, μπορεί να ξεκινήσει από τη μελέτη τριών κυρίως πραγμάτων:

- Ανάλυση της ζήτησης σε σχέση με τις μελλοντικές ανάγκες

Πρέπει να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, (οι οποίες επηρεάζονται από τις τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις). Οι στόχοι της επιχείρησης θα επηρεάσουν τη σύνθεσή της και κατά συνέπεια τις ανάγκες της σε προσωπικό.

- Ανάλυση της προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό.

Απαιτείται μια ανάλυση του υπάρχοντος προσωπικού, η οποία στην ουσία είναι μια απογραφή του. Είναι επίσης απαραίτητο να γίνει μια ατομική εκτίμηση, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα με το οποίο θα αξιολογήσουμε την απόδοση του καθενός σε σχέση με τη συμφωνηθείσα περιγραφή των καθηκόντων της θέσης του. Μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί πολλές φορές να οδηγήσει στη διαπίστωση ότι χρειάζονται κάποια προγράμματα εκπαίδευσης είτε επάνω στο αντικείμενο της εργασίας είτε αλλού, προκειμένου να δώσουμε ευκαιρίες για μελλοντική εξέλιξη στο προσωπικό μας.

- Κάλυψη ελλειμμάτων και αντιμετώπιση πλεονασμάτων σε εργατικό δυναμικό.

Στόχος είναι να γεφυρωθεί το κενό μεταξύ ζήτησης και προσφοράς. Τα ελλείμματα σε προσωπικό μπορούν να καλυφθούν:

- (α) με αναζήτηση και επιλογή από εξωτερικές πηγές,
- (β) με αναζήτηση και επιλογή από την επιχείρηση,
- (γ) με μετάθεση,
- (δ) με προαγωγή.

Όλοι αυτοί οι τρόποι είναι πιθανό να απαιτούν κάποια προγράμματα εκπαίδευσης και σωστή χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το πλεόνασμα σε προσωπικό αντιμετωπίζεται:

- (α) είτε με απασχόληση σε άλλο τμήμα της επιχείρησης,
- (β) είτε με προσπάθεια εξεύρεσης άλλης εργασίας σε άλλη επιχείρηση,
- (γ) είτε με απόλυση.

Για να μπορεί ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος ενός τμήματος να προχωρήσει στον σωστό προσδιορισμό των αναγκών σε προσωπικό, θα πρέπει να εξετάσει τους παρακάτω παράγοντες:

1. Αν είναι απαραίτητο να γίνεται αυτή η εργασία.

Αυτό αφορά παρωχημένες μεθόδους εργασίας, συμπλήρωση εγγράφων τα οποία κανείς δεν χρησιμοποιεί και άλλες άστοχες εργασίες. Θα πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι η χαμηλή παραγωγικότητα δεν είναι πάντοτε αποτέλεσμα της μειωμένης ατομικής προσπάθειας του εργαζόμενου, αλλά και της σπατάλης κόπου και χρόνου για την επίτευξη στόχων χωρίς ιδιαίτερη σημασία.

2. Αν διεξάγεται η εργασία από τον σωστό αριθμό εργαζομένων.

Διάφορες μέθοδοι είναι στην διάθεση των διευθυντών ή των προϊσταμένων για να μπορούν να αποφασίζουν αν μια συγκεκριμένη εργασία μπορεί να γίνει από λιγότερα ή περισσότερα άτομα, χωρίς βέβαια να επηρεάζεται το αποτέλεσμα. Η μεθοδικότητα και η σε βάθος μελέτη του είδους της εργασίας αποτελούν οπωσδήποτε τις πιο διαδεδομένες μεθόδους, αν και πιθανόν σήμερα να μην προτιμούνται τόσο όσο στο παρελθόν. Η σύγκριση με άλλες τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί επίσης μια εναλλακτική λύση, η οποία όμως πολλές φορές αποδεικνύεται ανεπαρκής.

Ο διευθυντής δεν θα πρέπει να περιορίζεται στη τρέχουσα πρακτική, γιατί οι βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν π.χ. στην ειδίκευση των εργαζομένων μπορεί τελικά να αποτελούν έναν τρόπο για να βελτιωθεί και η απόδοσή τους. Το ίδιο μπορεί να επιτευχθεί και με τη βελτίωση των παλαιών ή τη χρησιμοποίηση νέων μηχανημάτων. Σε τελική ανάλυση, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι οποιαδήποτε βελτίωση επιτευχθεί, τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην εκμετάλλευση, θα αποδειχτεί πολύ χρήσιμη στο στάδιο της πρόγνωσης των αναγκών σε προσωπικό.

3. Αν έχουν οι εργαζόμενοι τα απαιτούμενα προσόντα. (ειδίκευση και ικανότητες)

Στις περισσότερες επιχειρήσεις έχει αποτύχει η προσπάθεια σωστής εκπαίδευσης των εργαζομένων τους. Γι αυτό π.χ. στην Αγγλία η βελτίωση της εκπαίδευσης αποτελεί τον κύριο σκοπό του νόμου που ψηφίστηκε το 1964 περί βιομηχανικής εκπαίδευσης (Industrial training act of 1964), με τη δημιουργία των Συμβουλίων Εκπαίδευσης και ειδικών υποτροφιών προς τους εργαζόμενους, ως κινήτρων για την υποβολή προτάσεων για νέα προγράμματα εκπαίδευσης. Αλλά και στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν πολλοί τύποι επιδοτούμενων προγραμμάτων σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση.

Όμως η επιτυχία αυτών των Συμβουλίων Εκπαίδευσης, χωρίς αμφιβολία περιορίστηκε τελικά τόσο από τη λανθασμένη νοοτροπία ορισμένων εργοδοτών ως προς τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης όσο και από τη μη ρεαλιστική, πολλές φορές, εικόνα των πραγματικών αναγκών για εκπαίδευση προσωπικού. Στην προκειμένη περίπτωση ο εργοδότης δεν έδινε μεγάλη σημασία στον τομέα της εκπαίδευσης, επειδή απλώς δεν ήταν σε θέση να δει την έλλειψη της

εξειδίκευσης (lack of skills) ως την κύρια αιτία των επιχειρηματικών και των εργατικών του προβλημάτων.

Η εισαγωγή του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, δηλαδή η ανάλυση και πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, βοηθά τον εργοδότη ή τον διευθυντή ενός τμήματος να διαπιστώσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού του και να κρίνει κατά πόσο η απόδοση μιας τέτοιας επένδυσης θα είναι ανάλογη στο μέλλον. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη αυξάνει όλο και περισσότερο την πιθανότητα να θεωρηθούν οι γνώσεις και η πείρα των εργαζομένων ξεπερασμένες. Για την αποφυγή τέτοιων λαθών θα πρέπει η όλη έρευνα γύρω από τις γνώσεις, την εξειδίκευση και την απαιτούμενη εκπαίδευση να στηρίζεται σε όσο το δυνατό πιο πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις.

4. Αν η επένδυση (π.χ. σε μηχανήματα) είναι δυνατό να μειώσει το συνολικό κόστος ή αν υπάρχουν και άλλα μέσα για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο.

Ο διευθυντής θα πρέπει πάντα να διερευνά σε ποιο βαθμό τα μηχανήματα του τμήματός του βοηθούν το προσωπικό του αποτελεσματικά στην εκτέλεση της εργασίας του και να φροντίζει για πιθανές βελτιώσεις τους. Μπορεί επίσης να είναι ικανός να μειώσει τον αριθμό των απασχολούμενων στο τμήμα του κάνοντας χρήση μεγαλύτερου αυτοματισμού ή αντίθετα να διατηρήσει τον αριθμό τους, αλλά να αυξήσει την παραγωγικότητά τους. Εάν μάλιστα υπάρχει έλλειψη ορισμένων ειδικοτήτων στην αγορά εργασίας, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει ποιες από τις εργασίες του τμήματός του θα μπορούσαν να τις αναλάβουν μηχανήματα ή να βρει άλλους τρόπους να καλύπτει αυτά τα κενά, ακόμη και αν το κόστος προβλέπεται υψηλό.

5. Πρόβλεψη της κατάστασης της αγοράς εργασίας από πλευράς απασχόλησης κατά την περίοδο του προγραμματισμού των αναγκών σε εργατικό δυναμικό.

Αυτό βέβαια δεν είναι πάντα εύκολο να διαπιστωθεί από πριν, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για μακρόχρονο προγραμματισμό μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. Δεν παύει όμως να αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο, το οποίο θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Για αναζήτηση προσωπικού, μια επιχείρηση μπορεί να προσφύγει:

- (α) Σε αγγελίες στις εφημερίδες κ.λπ.
- (β) Στην αυθόρμητη προσέλευση των υποψηφίων.
- (γ) Στις γνωριμίες των υπηρετούντων και της διοίκησης.
- (δ) Στον ΟΑΕΔ - γραφείο εύρεσης εργασίας.
- (ε) Στις τουριστικές σχολές (ΤΕΙ - ΣΤΕ).
- (στ) Στους συλλόγους αποφοίτων των παραπάνω σχολών ή σε σωματεία και συνδικαλιστικές ενώσεις.

8 Περιγραφή καθηκόντων θέσης

Η περιγραφή καθηκόντων θέσης ή περιγραφή εργασίας (job description) είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που αναλύει την εργασία. Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις ατομικές (προσωπικές) απαιτήσεις του έργου (Λαλούμης, Δ. 2014).

Η περιγραφή καθηκόντων θέσης χρησιμεύει:

- Να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από άλλους άσχετους με το συγκεκριμένο αντικείμενο.
- Να προσδιορίζονται οι «προδιαγραφές της θέσης», δηλαδή οι προδιαγραφές εκείνες τις οποίες πρέπει να πληροί ένας υποψήφιος προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτής της θέσης.
- Να γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μιας οργάνωσης.
- Να προσδιορίζονται οι μελλοντικές ανάγκες ενός τμήματος ή υπηρεσίας σε προσωπικό (σε συνδυασμό με τις προδιαγραφές θέσης).
- Να προσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης ενός τμήματος ή υπηρεσίας, με απώτερο σκοπό την επιτυχή εξέλιξη των εργαζομένων.
- Να αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Να αξιολογείται η θέση εργασία, έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο (ή μισθολογικό κλιμάκιο) του ατόμου που θα την καταλάβει.
- Τέλος έχει αποδειχθεί ότι η περιγραφή καθηκόντων συντελεί στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και στην πρόληψή τους.

8.1 Οδηγίες για τη συμπλήρωση του έντυπου «Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης»

1. Είδος εργασίας

- Τίτλος της εργασίας.
- Τμήμα, τομέας, υπηρεσία που ανήκει η θέση.
- Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο τμήμα/υπηρεσία.

Πολλές φορές υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό του τίτλου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που δημιουργείται μια νέα θέση εργασίας.

2. Περιγραφή εργασίας

- Τα βασικά καθήκοντα και λειτουργίες που περιλαμβάνονται σ' αυτό το είδος εργασίας. (αρμόδιος για / εξουσιοδοτημένος να).
- Αν υπάρχει δυσκολία στην εκτέλεση τους και σε ποιο βαθμό.

3. Βαθμός ευθύνης

- Ο αριθμός του προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος.
- Το ύψος του χρηματικού ποσού που θα διαχειρίζεται.
- Επαφές και σχέσεις με τον έξω κόσμο (κρατικούς φορείς, επιχειρήσεις).
- Είδος και αξία του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί στο τμήμα του και ποιες είναι οι ευθύνες του για τη σωστή συντήρησή του.

4. Φυσική δομή της εργασίας

- Εργασία καθιστική ή όχι.
- Εργασία βαριά, μεσαία, ελαφριά.
- Εργασία εσωτερική ή εξωτερική.
- Εργασία ρουτίνας ή με ποικιλία.

5. Κοινωνική δομή της εργασίας

- Ατομική ή απαιτεί συνεργασία με άλλους συναδέλφους του ίδιου ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης.
- Πού αναφέρεται ο εργαζόμενος.

6. Εκπαίδευση - Επιμόρφωση

- Πρόσθετη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, προκειμένου ο εργαζόμενος να προαχθεί.
- Τομείς και χρονικό διάστημα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης.

7. Όροι και συνθήκες εργασίας

- Ωράριο εργασίας.
- Υπερωρίες.
- Ύψος μισθού ή ημερομισθίου.
- Αν ταξιδεύει ο εργαζόμενος και πόσο συχνά.

8. Προοπτικές εξελίξεων και προαγωγών

- Απαραίτητο χρονικό διάστημα παραμονής (κάτω από κανονικές συνθήκες) του εργαζομένου σ' αυτή τη θέση προκειμένου να μπορεί να προαχθεί.
- Θέση ή θέσεις της επιχείρησης στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η παρούσα θέση εργασίας στο μέλλον.

9. Περικλειόμενοι κίνδυνοι

- Κίνδυνοι οι οποίοι περικλείονται στην εκτέλεση αυτής της εργασίας.

Αναφερόμαστε κυρίως σε κινδύνους οι οποίοι μπορούν να προέλθουν είτε από κακή συντήρηση των μηχανημάτων ή των εργαλείων, είτε από τη μη χρησιμοποίηση των μέσων προστασίας (κράνη, γάντια, γυαλιά, μάσκες κ.λπ.), είτε ακόμη και από απροσεξία του εργαζομένου με την αφαίρεση προστατευτικών καλυμμάτων από τα μηχανήματα, κακή εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας προσωπικού κ.ά.

10. Άλλες λεπτομέρειες

- Λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν το συγκεκριμένο είδος εργασίας, όπως π.χ., τα μέσα προστασίας, τα οποία παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο και που είναι υποχρεωμένος να φέρει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.
- Αν απαιτείται ιδιαίτερη μυϊκή δύναμη γι' αυτό το είδος της εργασίας κ.ο.κ.
- Αν απαιτείται δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, συνέπεια, σχολαστικότητα, τάξη και ακρίβεια, τιμότητα ή εχεμύθεια, στην εκτέλεση της εργασίας.

9 Προδιαγραφές θέσης εργασίας

Οι **προδιαγραφές θέσης (job specification)** υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας.

Οι προδιαγραφές θέσης θα μπορούσαν να ονομαστούν και «προσδιορισμός των απαιτήσεων του έργου», διότι είναι το προϊόν ανάλυσης του έργου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας και αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο στη συγκεκριμένη θέση. Περιγράφουν το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζουν διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας που παρουσιάζονται στο έργο.

Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας χρησιμεύουν κυρίως:

- Να γίνεται η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του «κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση».
- Να οργανώνονται σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Έτσι θα έχει όλο το χρόνο ο οργανισμός ή η επιχείρηση να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση από τους ήδη υπάρχοντες στην οργάνωσή της.

Με βάση τα προηγούμενο θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι **απόλυτα** απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και κατά συνέπεια δεν θα παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερες προδιαγραφές ή προσόντα απ' όσα απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας πρέπει να συντάσσονται από τον διευθυντή ή τον προϊστάμενο του τμήματος και πάντοτε με βάση την περιγραφή καθηκόντων. Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται

όσο το δυνατό περισσότερο και σε καμιά περίπτωση να μη στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα απ' όσα στην πραγματικότητα θεωρούνται αναγκαία.

Για να διευκολυνθούμε σ αυτό το έργο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε ποιες προδιαγραφές κρίνονται **απαραίτητες** και ποιες **επιθυμητές**. Η **απαραίτητη** προϋπόθεση είναι μια ελάχιστη απαίτηση κι' αυτή δεν είναι διαπραγματεύσιμη, ούτε μπορεί να αλλάξει. Με άλλα λόγια είναι **απόλυτη**. Η έλλειψη κατά συνέπεια μιας από τις **απαραίτητες** προδιαγραφές αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο γι' αυτή τη θέση. Γι' αυτό, όσο πιο λίγες είναι τελικά οι **απαραίτητες** προδιαγραφές για μια θέση, τόσο μεγαλύτερος θα είναι και ο αριθμός των υποψηφίων γι' αυτή.

9.1 Το έντυπο «Προδιαγραφές θέσης εργασίας»

1. Κενή θέση

- Αναφέρεται απλώς ο τίτλος εργασίας.

2. Εμφάνιση, ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση

- Σ' αυτόν τον τομέα δίνεται μεγάλη σημασία στα όρια της ηλικίας (χαμηλότερο και υψηλότερο), στο φύλο του ατόμου, την οικογενειακή του κατάσταση (έγγαμος ή άγαμος), καθώς και στο κατά πόσο μια καλή ή πολύ καλή εμφάνιση είναι απαραίτητη.

Ο προσδιορισμός τόσο του κατώτερου όσο και του ανώτερου ορίου ηλικίας θα πρέπει να γίνει μετά από προσεκτική εξέταση:

- ο Της μόρφωσης και της προϋπηρεσίας που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση.
- ο Των ηλικιών όλων των εργαζομένων στο τμήμα.
- ο Της εκτίμησης του απαιτούμενου χρόνου για την εκπαίδευση του εργαζόμενου, ιδίως στην περίπτωση που απαιτείται μεγάλη εκπαίδευση, οπότε όσο νεώτερος είναι στην ηλικία τόσο γρηγορότερα θα είναι σε θέση να αποδώσει στην εργασία του.

3. Επίπεδο μόρφωσης

Εάν μελετήσουμε προσεκτικά την περιγραφή καθηκόντων της θέσης, θα είμαστε οπωσδήποτε σε θέση να προσδιορίσουμε το επίπεδο μόρφωσης του υποψηφίου. Εκτός όμως από το ότι θα πρέπει να προσδιορίσουμε με σαφήνεια τόσο το επίπεδο όσο και το είδος της μόρφωσης που απαιτείται, θα πρέπει να προσέξουμε ότι αν τελικά ο εργαζόμενος έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης απ' ό,τι απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, τότε είναι πιθανό πολύ σύντομα να αποχωρήσει, είτε λόγω ανίας είτε λόγω επαγγελματικής φιλοδοξίας, ή να έχει χαμηλή παραγωγικότητα και πεσμένο ηθικό, ψάχνοντας συνέχεια για κάποια καλύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση.

4. Προϋπηρεσία - Πείρα - Απαιτούμενη άδεια

- Απαιτούμενη προϋπηρεσία αλλά και εμπειρία για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτού του είδους της εργασίας.
- Τομείς εργασίας.
- Ειδικές ικανότητες (εξειδίκευση) οι οποίες απαιτούνται για την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου.

- Απαιτούμενη άδεια (π.χ. του ΕΟΤ), για να εργαστεί κάποιος σ' αυτή τη θέση.

5. Επίπεδο νοημοσύνης

Υπάρχουν θέσεις εργασίας για τις οποίες απαιτείται υψηλός δείκτης νοημοσύνης. Σ' αυτές λοιπόν τις περιπτώσεις καλό θα είναι να αναφέρεται στις προδιαγραφές της θέσης και να εξετάζεται ο υποψήφιος από κάποιον ο οποίος θεωρείται ειδικός σ' αυτού του είδους την εξέταση ή στη χρήση των τεστ νοημοσύνης.

6. Υγεία

Σ' αυτόν τον τομέα κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός των περιπτώσεων για τις οποίες αποκλείεται για λόγους υγείας ο υποψήφιος. Εάν π.χ. έχει διαπιστωθεί, ότι ένας στομαχικός ή κάποιος που έχει αναπνευστικά προβλήματα ή υποφέρει από το νευρικό του σύστημα, ή την ακοή του, την όρασή του, τα νεφρά του, την καρδιά του, ακόμη και από δερματικές παθήσεις, αντιμετωπίζει πρόβλημα σε μια συγκεκριμένη εργασία, τότε θα πρέπει αυτόματα να αποκλείεται από υποψήφιος γι' αυτή τη θέση εργασίας.

Αντίστροφα, μια προσεκτική μελέτη της φύσης της εργασίας μπορεί να μας οδηγήσει στο αντίθετο συμπέρασμα, ότι δηλαδή άτομα με συγκεκριμένη πάθηση μπορούν να εργαστούν σε μια θέση με απόλυτη επιτυχία (π.χ. τυφλός σε τηλεφωνικό κέντρο κ.ά.).

7. Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα (χόμπι)

Εν προκειμένω ενδιαφέρον έχουν τα εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα που μαρτυρούν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και έχουν σχέση με κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας. Συμμετοχή, για παράδειγμα, σε κοινωνικές οργανώσεις δείχνει ότι το άτομο έχει πλούσια κοινωνικά ενδιαφέροντα και είναι κατάλληλο για απασχόληση στο τμήμα δημοσίων σχέσεων.

8. Υποκίνηση (πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, καθοδήγηση)

- Απαραίτητη ενεργητικότητα γι' αυτό το είδος της εργασίας.
- Πιθανή ανάπτυξη πρωτοβουλίας.
- Αναγκαιότητα καθοδήγησης άλλων συναδέλφων του.

Εκτός από τις περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μίας ή περισσότερων από τις παραπάνω προϋποθέσεις, υπάρχει και η πιθανότητα να επιβάλλεται η έλλειψη μίας ή περισσότερων από αυτές. Για παράδειγμα, η ιδιαίτερα γραμματέας ενός διευθυντή δεν πρέπει να αναπτύσσει μεγάλη πρωτοβουλία σε ορισμένους τομείς της εργασίας της.

9. Χαρακτήρας- Προσωπικότητα

- Ο χαρακτήρας του εργαζόμενου.
- Ανάγκη έντονης προσωπικότητας.

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές μια εργασία απαιτεί έναν συγκεκριμένο τύπο χαρακτήρα από την πλευρά του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, μπορεί να πρέπει να είναι δημιουργικός, κοινωνικός, συνεπής, σχολαστικός, τακτικός, τίμιος ή εχέμυθος στην εργασία του. Είναι επίσης πιθανό να απαιτείται ένα ήσυχο και πράο άτομο ή κάποιος με ανήσυχο και νευρικό χαρακτήρα.

10. Άλλες Προδιαγραφές

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται προδιαγραφές οι οποίες δεν έχουν προβλεφθεί στους παραπάνω τομείς, π.χ. ιδιαίτερα μυϊκά προσόντα, προκειμένου ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης εργασίας, ή κατοχή γνώσεων πυρασφάλειας κ.λπ. Γεγονός πάντως είναι ότι σπάνια αυτού του είδους οι προδιαγραφές θεωρούνται **απόλυτα απαραίτητες**. Το πιο συνηθισμένο είναι να κατατάσσονται στις **επιθυμητές**.

10 Βιβλιογραφικές αναφορές

- Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. χ.ε., Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Σταμούλης. Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Αξιολόγηση έργου προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

ΣΥΝΟΨΗ: Η αποτελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού της. Έτσι, η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης.

1 Η αξιολόγηση ως διαδικασία

Η αξιολόγηση του έργου προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια σύγκριση του παραγόμενου με το πρότυπο έργο. Αξιολόγηση δηλαδή είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή των επιδόσεων και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση προσωπικού. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται άτυπα και αυτόματα σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, χωρίς να απαιτείται ειδικό σύστημα και γραπτές διαδικασίες, όταν ο προϊστάμενος της τουριστικής επιχείρησης γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του. Αλλά στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση γίνεται τυποποιημένα, με βάση μια καθορισμένη και συστηματική διαδικασία (Λαλούμης, Δ. 2014).

2 Σκοπός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού

Βασικός σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις θέσεις τους και να τους βοηθήσει να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων τους. Ενδιάμεσος στόχος είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών κάθε αξιολογούμενου.

Η ριζοσπαστική θεωρία του Drucker, ο οποίος παραμελεί τις αδυναμίες και ενδιαφέρεται για τις ισχυρές μόνο πλευρές των εργαζομένων, δεν βρίσκει μεγάλη εφαρμογή, διότι στόχος είναι η βελτίωση των αδυναμιών αυτών, ελαττώνοντας την αρνητική τους επίπτωση στην απόδοση των εργαζομένων και ο κατάλληλος διαχωρισμός κάθε υφισταμένου από τον προϊστάμενό του, βάσει των προσωπικών του χαρακτηριστικών.

Η αξιολόγηση αποτελεί μέσο αναπληροφόρησης (feedback) των εργαζομένων. Συγκρίνεται η πραγματική πορεία του εργαζομένου με την αναμενόμενη και στη διαπίστωση διαφορών εξετάζονται οι δυνατότητες επιμόρφωσης ή μετεκπαίδευσης. Συνοπτικά λοιπόν οι βασικοί σκοποί ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι:

- (α) Βελτίωση επιδόσεων.
- (β) Κατανομή ανταμοιβών.
- (γ) Πρόβλεψη εξελιξιμότητας.

Με τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού περιορίζεται η υποκειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή σε ορισμένο βαθμό, ανάλογα με την τελειότητα του συστήματος, και παρέχονται πληροφορίες στη διοίκηση, οι οποίες δεν μπορούν να αποκτηθούν με άλλον τρόπο, με αποτέλεσμα την λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων σε θέματα απασχολήσεως προσωπικού, μεταθέσεων, προαγωγών, οικονομικών απολαβών ή ακόμη και απολύσεων.

Απαραίτητα χαρακτηριστικά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού είναι:

- (α) αντικειμενικότητα,

- (β) απλότητα,
- (γ) σαφήνεια,
- (δ) προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της τουριστικής επιχείρησης,
- (ε) εξασφάλιση της υποστήριξης των συμμετεχόντων, και
- (στ) προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Βασικό βέβαια στοιχείο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης. Στην περίπτωση μιας μικρής τουριστικής επιχείρησης, με λίγους εργαζόμενους, αν εφαρμόσουμε το τυπικό σύστημα αξιολόγησης που εμφανίζεται στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, μπορεί να επηρεάσουμε σε μεγάλο βαθμό τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Αξιολόγηση επιδόσεων γίνεται σε όλους τους εργαζόμενους και διεξάγεται από τους προϊσταμένους τους. Έρευνες απέδειξαν ότι οι αξιολογήσεις που γίνονται από συναδέλφους είναι περισσότερο αξιόπιστες. Εξίσου σημαντικές είναι και οι αξιολογήσεις προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, οι οποίες προς αποφυγή προστριβών καλό είναι να γίνονται ανώνυμα.

Κατά τον ορισμό του Dale Beach, αξιολόγηση προσωπικού είναι η συστηματική στάθμιση - κρίση του εργαζομένου σε σχέση με την απόδοση στην εργασία του και τις δυνατότητες εξέλιξής του.

Η αξιολόγηση του προσωπικού παίζει ουσιαστικό ρόλο στην αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, γιατί γίνεται με στόχο την ορθολογική εκτίμηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως:

- αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση απόδοσης,
- ανάπτυξη και εξέλιξη προσωπικού με αντίστοιχη βελτίωση των προσόντων, της εμπειρίας και γενικά της στάθμης των εργαζομένων αλλά και της οργάνωσης ως συνόλου,
- συστηματική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων,
- καλύτερη κατανόηση των στόχων, θέσεων, προβλημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων,
- ειλικρινή πληροφόρηση των εργαζομένων για την πορεία τους και τις προοπτικές εξέλιξής τους,
- αξιοποίηση του προσωπικού με ακριβή γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων (εξακρίβωση του δυναμικού - εξελιξιμότητας),
- τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση και ορθολογική κατανομή της εργασίας,
- ακριβοδίκαιη ανταμοιβή, μεθοδολογική αλλά και ηθική, με βάση την πραγματική συμβολή του κάθε εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση προσωπικού ως διαδικασία πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να βασίζεται σ' ένα σύστημα που να χαρακτηρίζεται από απλότητα, σαφήνεια, αντικειμενικότητα και προσαρμοστικότητα στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης (ευελιξία). Το σύστημα αυτό πρέπει να είναι αποδεκτό από εκείνους που συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία αξιολόγησης (αξιολογητή και αξιολογούμενο) και να έχει την ένθερμη υποστήριξη της διεύθυνσης.

Κατά καιρούς έχουν διαμορφωθεί και εφαρμόζονται από διάφορες επιχειρήσεις μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που είναι ανάλογες με τη διοικητική τακτική, τον διαφορετικό βαθμό οργάνωσης, τους σκοπούς που επιδιώκονται με την αξιολόγηση κ.λπ.

Η αξιολόγηση πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζόμενου, να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα και να μην τον θίγει.

Εφόσον υπάρχει περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας, μπορούν να εξαχθούν ενδεδειγμένα κριτήρια αξιολόγησης. Αν όμως δεν υπάρχει, τότε καθορίζονται από κοινού τα σπουδαιότερα καθήκοντα, βάσει των οποίων θα διαπιστωθεί η ποιότητα της απόδοσης του εργαζόμενου. Η κρίση δεν αναφέρεται στο σύνολο των καθηκόντων, αλλά σε καθένα απ' αυτά χωριστά. Έτσι, αντικείμενα αξιολόγησης είναι ο τρόπος συμπεριφοράς και το αποτέλεσμα της εργασίας, ενώ πρέπει να αποφεύγεται η αξιολόγηση των ιδιοτήτων του χαρακτήρα. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. στην αρχή του έτους) ή σε περιόδους μη φόρτου εργασίας, χωρίς να γίνεται απαραίτητως ταυτόχρονα για όλους, αν και έτσι υπάρχει κίνδυνος παράλειψης κάποιου εργαζόμενου.

3 Σφάλματα αξιολόγησης

Κατά τη διαδικασία μιας αξιολόγησης μπορεί να γίνουν λάθη, τα οποία οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, όπως:

1. Λάθη αιτιότητας αξιολογητή

Η υποκειμενικότητα είναι φυσιολογικός παράγοντας σε κάθε τύπο αξιολόγησης. Συχνά οφείλεται σε προκαταλήψεις και μεροληπτικότητα και άλλοτε σε ελλείψεις γνώσεις του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο.

Η ισχυρή προσωπικότητα του εξεταζόμενου είναι δυνατό να παρασύρει την άποψη του εξεταστή. Όταν κάποιος εξεταζόμενος είναι καλός ως προς ένα χαρακτηριστικό (π.χ. μεθοδικότητα), μπορεί να θεωρηθεί καλός και προς τα άλλα χαρακτηριστικά του. Είναι μια ακραία μορφή προκατάληψης, η οποία εμποδίζει τη σωστή αντίληψη και διαπίστωση συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Γι' αυτό η βαθμολογία πρέπει να γίνεται μεμονωμένα για κάθε χαρακτηριστικό.

Συχνά επίσης παρουσιάζεται μια τάση του αξιολογητή να αξιολογεί τους εργαζομένους κοντά στον μέσο όρο ή στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό οφείλεται είτε στην ανικανότητα του αξιολογητή, είτε στην τάση του να αποφεύγει ακραίες περιπτώσεις, οι οποίες κατά την αντίληψή του προκαλούν αντιθέσεις μεταξύ των υφισταμένων του.

2. Λάθη αιτιότητας αξιολογούμενου

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

3. Λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών

Τέτοιες συνθήκες είναι το είδος και ο τρόπος διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, οικογενειακές συνθήκες, στιγμιαίες καταστάσεις κ.λπ., που επηρεάζουν τόσο τον αξιολογητή όσο και τον αξιολογούμενο.

4. Λάθη λόγω αλληλεπίδρασης

Στις περιπτώσεις αξιολόγησης δημιουργούνται αμφίπλευρες διαδικασίες προσαρμογής και αποδοχής των απόψεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με αποτέλεσμα να αποκτούν και οι δύο εσφαλμένη εντύπωση. Μπορεί έτσι να διαστρεβλωθεί η αξιολόγηση ή να εξαλειφθούν λάθη τα οποία οφείλονται σε άλλα αίτια, τα οποία αφορούν τη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται.

Όταν πρόκειται για την προαγωγή ενός υποψήφιου υπαλλήλου απαιτείται λεπτομερέστερη αξιολόγηση απόδοσης. Σημαντικό είναι να επανεξεταστούν οι εκτιμήσεις προηγούμενων περιόδων που έγιναν για το συγκεκριμένο άτομο. Συνήθως βέβαια, στις προαγωγές, πέρα από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, βασικό ρόλο παίζει η αρχαιότητα του εργαζομένου στην τουριστική επιχείρηση.

4 Οφέλη εργαζομένων από την αξιολόγηση απόδοσής τους

Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ότι αποκαλύπτουν μεν τα αδύνατα σημεία τους αλλά και τις ικανότητές τους, διαπιστώνουν τις προοπτικές εξέλιξης που υπάρχουν και συζητούν με τους προϊσταμένους τους τις δυνατότητες βελτίωσής τους στη συγκεκριμένη εργασία.

5 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι πιο γνωστές τεχνικές αξιολόγησης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων είναι:

1. **Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς** και άλλων παραγόντων ουσιαστικών για την εργασία των κρινομένων. Σε περίπτωση εφαρμογής αυτής της μεθόδου για την αξιολόγηση ενός τραπεζοκόμου, ο maître θα συγκέντρωνε βαθμολογικές εκτιμήσεις σχετικά με την τεχνική του ακρίβεια, την ταχύτητά του, την ευγένειά του, τη μνήμη του σχετικά με τις διαδικασίες σερβιρίσματος, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, της σχέσης του με τους πελάτες και τις ξένες γλώσσες που μιλά.
2. **Συγκρίσεις μελών προσωπικού που εκτελούν παρόμοια εργασία**, με σύστημα (α) απλής ταξινόμησης, όπου βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι σε σχέση με το κατά πόσο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας και μετά ταξινομούνται κατά σειρά και (β) υποχρεωτικού ποσοστού κατανομής των βαθμολογούμενων ως εξαιρετικών, ικανοποιητικών, μετρίων και μη

ικανοποιητικής απόδοσης, ώστε η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την καταλληλότητα ή μη του προσωπικού της, με ποσοστιαίες μετρήσεις.

3. **Καταγραφή περιστατικών** από τον προϊστάμενο που είναι ενδεικτικά της συμπεριφοράς, επιτυχιών ή αποτυχιών του υφισταμένου, κατά διάφορα χρονικά διαστήματα, εντός του χρόνου διάρκειας της αξιολόγησης, και αποτελούν τη βάση αξιολόγησης του κρινόμενου προσώπου.
4. **Έκθεση ειδικού** που δεν συντάσσεται από τον άμεσο προϊστάμενο, αλλά από έναν ειδικό σε θέματα αξιολόγησης, που συνεργάζεται συχνά με τους αξιολογούντες και συνήθως με υπαλλήλους της διεύθυνσης προσωπικού.
5. **Ελεύθερη έκθεση**, η οποία γίνεται συνήθως σε απλό χαρτί από τον προϊστάμενο, δεν είναι ειδικό έντυπο και αναφέρεται στις ικανότητες και τυχόν αδυναμίες του κρινόμενου, καθώς και στις δυνατότητες εξέλιξής του (ή μη), με ειδική αιτιολόγηση ως προς την κρίση αυτή.
6. **Διοίκηση διά στόχων** (Management by objectives). Είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο οι εργαζόμενοι θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό τους, μερικούς στόχους που πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Η μέθοδος της διοίκησης διά στόχων δημιουργήθηκε για να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης, με σκοπό να παρακάμψει τις αδυναμίες που παρουσίασαν στην πράξη τα συστήματα αυτά και την κριτική που υπέστησαν ιδίως για τον ρόλο κριτή που καλείται να παίξει ο προϊστάμενος και την αυξανόμενη αντιπάθεια και αντίσταση των αξιολογουμένων προς τον ρόλο αυτόν. Ο Edward Schleh, ο οποίος είναι ένας από αυτούς που προώθησαν τη διοίκηση διά στόχων, παρατήρησε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι δεν είναι ολοκληρωτικά υπεύθυνοι για τα συνολικά αποτελέσματα.

Η διοίκηση διά στόχων βασίζεται στον βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Βασικά της στάδια είναι:

- Αξιολογητής και αξιολογούμενος καθορίζουν μαζί τους προσδοκώμενους στόχους του αξιολογούμενου για μια χρονική περίοδο.
- Καθορίζουν πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων.
- Συγκρίνουν στο τέλος της περιόδου τα αποτελέσματα με τους προκαθορισμένους στόχους.
- Επανακαθορίζουν στόχους και προγράμματα δράσης για την επόμενη περίοδο.

Βασικό πλεονέκτημα της διοίκησης διά στόχων είναι η εφαρμογή ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης και η ελαχιστοποίηση συνεπώς των αντιθέσεων και των ανησυχιών που προκύπτουν από αυτό, καθώς επίσης και η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων.

Μειονέκτημά της είναι η μεγάλη έμφαση που δίνεται στην συνολική απόδοση του εργαζόμενου, παραγνωρίζοντας τα επιμέρους προσόντα και τις αδυναμίες του.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στον καθορισμό σκοπών ή στόχων συνήθως από τον προϊστάμενο, αλλά με συμμετοχή και συνεργασία του υφισταμένου, και στην από κοινού εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Η μέθοδος είναι περισσότερο κατάλληλη για υπαλληλικό προσωπικό και κυρίως για στελέχη επιχειρήσεων και όχι για εργατοτεχνικό προσωπικό.

Στη μέθοδο αυτή συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία συνέντευξης προϊσταμένου - υφισταμένου που δίνεται στο πλαίσιο της αξιολόγησης, με στόχο την από κοινού εκτίμηση του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων μέσα σ' ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ δύο ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους και ενδιαφέρον για την επίτευξή τους.

Περαιτέρω όμως η συνέντευξη αυτή επεκτείνεται και σε θέματα προσωπικών στόχων και επιθυμιών του υφισταμένου σε σχέση με την εξέλιξή του και στην ειλικρινή πληροφόρησή του σχετικά με την εξελιξιμότητά του, τις δυνατότητες που παρουσιάζονται γι' αυτόν μέσα στην οργάνωση και τι προγραμματισμός προβλέπεται (επιμόρφωση, μετακίνηση παράλληλα ή προς τα πάνω κ.λπ.) για να είναι πράγματι εξελίξιμος.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι η επιτυχία όλων των συστημάτων αξιολόγησης, αλλά ιδιαίτερα του συστήματος της διοίκησης διά στόχων, εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από το πόσο κατανοητά και αποδεκτά είναι από τους αξιολογούμενους γενικά και τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης, αλλά και κατά πόσο έχουν τη θερμή υποστήριξη της διεύθυνσης. Για να επιτευχθεί αυτή η κατανόηση και συνεργασία είναι σκόπιμο να γίνει συστηματική ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων και ειδική εκπαίδευση των στελεχών που θα εφαρμόσουν στην πράξη το σύστημα αυτό.

7. **Τεχνική των σημαντικών περιστατικών.** Χρησιμοποιείται όταν η απόδοση δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου περιπτώσεις καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων του. Υπάρχει όμως το πρόβλημα προκατάληψης και υποκειμενικότητας του αξιολογητή.
8. **Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης,** που μπορεί να περιλαμβάνει:
 - **Αυτοαξιολόγηση,** κατά την οποία ζητείται από τους υφιστάμενους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης και δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του ίδιου του εργαζομένου σχετικά με την προσωπική του απόδοση. Η μέθοδος αυτή συχνά απορρίπτεται διότι θεωρείται πολύ φιλελεύθερη.
 - Συνέντευξη αξιολόγησης, κατά την οποία ο αξιολογητής πρέπει:
 - (α) να καθιερώσει και να διατηρήσει μια στενή σχέση με τον αξιολογούμενο,
 - (β) να ορίσει το στόχο της συνέντευξης,
 - (γ) να ελέγξει και να αναπτύξει:
 - ο προσωπικές λεπτομέρειες αξιολογούμενου (εκπαίδευση, εμπειρία κ.λπ.),
 - ο την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος (κύρια καθήκοντα και ειδικές ευθύνες),
 - ο τις συνθήκες εκτέλεσης εργασίας του (περιορισμένος χώρος, αλλαγές),
 - ο το πλάνο δράσης αξιοποίησης των αδυναμιών του εργαζόμενου.

6 Ποιος θα πρέπει να αξιολογεί

Συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος και δύο ή τρεις ανώτεροι managers συγκροτούν μια επιτροπή αξιολόγησης. Μερικές τουριστικές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν στην επιτροπή και έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων. Πάντως, όταν η αξιολόγηση γίνεται από ομάδα προϊσταμένων παρέχονται καλύτερες και αντικειμενικότερες εκτιμήσεις.

7 Επαναληπτική αξιολόγηση απόδοσης

Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις κάνουν αξιολόγηση απόδοσης μια φορά το χρόνο ή κάθε εξάμηνο, ώστε να μη μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ των δύο εκτιμήσεων. Γενικά, στη διάρκεια των πρώτων χρόνων εργασίας γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις, για να εξακριβωθούν οι ικανότητες κάθε εργαζομένου και οι δυνατότητες προαγωγής του. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις εξαιρούν από τη διαδικασία αξιολόγησης εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση, π.χ. καθαριστές δωματίων, ή εργαζομένους των οποίων η αμοιβή περιλαμβάνει φιλοδωρήματα, οι οποίοι αξιολογούνται από το ύψος των φιλοδωρημάτων τους.

8 Βιβλιογραφικές αναφορές

Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. χ.ε., Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η σημασία της εργασίας στην ποιότητα ζωής

ΣΥΝΟΨΗ: Στην εποχή μας, πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία υποχρεωτικό κακό. Τα άτομα αυτά προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, τόσο ως προς τον χρόνο απασχόλησης όσο και ως προς την ένταση εμπλοκής τους. Όμως υπάρχει ένας αριθμός εργαζομένων οι οποίοι αρέσκονται στην εργασία και δίνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε αυτή. Είναι γεγονός ότι η εργασία απασχολεί χρονικά ένα μεγάλο τμήμα της ζωής του ανθρώπου στις ανεπτυγμένες οικονομίες και ως εκ τούτου παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα ζωής τους.

1 Η εργασία ως αντίποδας του ελεύθερου χρόνου

Το θέμα του ελεύθερου χρόνου είχε προβληματίσει και παλαιότερα την ανθρωπότητα. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη (1993: 131), για να μπορεί κανείς να ζήσει άνετα (σχολή), πρέπει να έχει άφθονα αγαθά και να έχει τις αρετές που είναι απαραίτητες για να εκτιμήσει τον άνετο βίο. Ο άνθρωπος που έχει στη διάθεσή του ελεύθερο χρόνο, είναι δηλαδή απαλλαγμένος από την ανάγκη να εργάζεται (δούλος) ή να φροντίζει το σπίτι (γυναίκα), πρέπει να τον διαθέτει στην εκπαίδευση και εξέλιξή του.

Ο Gianni Totti στο σύγγραμμά του σχετικά με τον ελεύθερο χρόνο παρατηρεί ότι ο Αριστοτέλης, το 350 π.Χ., στα *Ηθικά Νικομάχεια* διακήρυττε ότι ο ελεύθερος χρόνος δεν είναι ανάπαυση, ούτε το τέλος της δουλειάς, αλλά αντίθετα η δουλειά αποτελεί το τέλος του ελεύθερου χρόνου (Totti 1985: 10). Φαίνεται ότι είναι παλαιότατο το φιλοσοφικό ερώτημα του πόσο πρέπει να κουραστούμε για να μπορέσουμε να ξεκουραστούμε.

Από τον Αριστοτέλη μέχρι τον Μεσαίωνα η εργασία δεν θεωρούνταν δημιουργική δραστηριότητα αλλά εξαθλιωτικός εξαναγκασμός, ενώ η σχολή έδινε στον άνθρωπο τη δυνατότητα καλλιέργειας και ανάπτυξης.

2 Η σημασία της προσαρμογής στον χώρο εργασίας

Ο άνθρωπος αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει προβληματικά την προσαρμογή του σε νέες καταστάσεις (Σαρρής 1985: 17).

Προσαρμογή, σύμφωνα με τον Γ. Παπαγεωργίου (1985: 285), είναι η προσπάθεια του οργανισμού να επιτύχει την τελειότερη δυνατή ισορροπία με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Ο χώρος εργασίας κατά κανόνα ασκεί πιέσεις στους εργαζόμενους, οι οποίες διαταράσσουν την ισορροπία αυτή και η διαταραχή γίνεται αισθητή με την εμφάνιση κάποιας ανάγκης⁷⁵.

3 Η δυναμική της μη συνειδητής συμπεριφοράς

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της βούλησης είναι η δράση. Η δράση αυτή προϋποθέτει κίνητρα, αντικειμενικούς σκοπούς, μεθόδους ενέργειας, μέσα. Διάφοροι παράγοντες, ανάλογα με την ηλικία, τη μόρφωση, την ηθική και κοινωνική συγκρότηση, παρεμβάλλονται στις διαδοχικές φάσεις, για να διευκολύνουν, να αναστείλουν ή να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα του ατόμου. Όλα αυτά όμως συμβαίνουν κυρίως στη συνειδητή βουλευτική ενέργεια, στο ανώτερο δηλαδή επίπεδο της βούλησης. Σε πολλές επίσης περιπτώσεις τα άτομα ενεργούν κάτω από την πίεση εσωτερικών παρορμήσεων ή ισχυρών εξωτερικών ερεθισμάτων, ενώ άλλες δραστηριότητες των ατόμων προσδιορίζονται κυρίως από διάφορες έξεις.

⁷⁵ Βέβαια, το έλλειμμα ισορροπίας μπορεί να οφείλεται σε εσωτερικούς παράγοντες. Το θέμα αυτό όμως δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί στο εργασιακό περιβάλλον, απλώς εντείνει το αίσθημα ανασφάλειας και καταπίεσης του εργαζόμενου.

Οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται η ορμή εξαρτώνται από το είδος της προσαρμογής που αντιστοιχεί στη φύση κάθε υποκειμένου. Στις αναπτυγμένες κοινωνίες το πρόβλημα της ικανοποίησης των βασικών αναγκών χάνει την οξύτητά του, το άγχος της επιβίωσης γίνεται άγχος ηδονής, η ασφάλεια ανατίθεται σε ειδικά όργανα, η ενδυμασία και η στέγη εξασφαλίζονται με την εργασία και την κοινωνική οργάνωση. Η ορμή εκφυλίζεται, παίρνει άλλη όψη, ανάλογη με την ιδιοσυστασία του ατόμου και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Αλλά η πρωτόγονη μορφή της δεν εξαφανίζεται. Απλώς ατονεί. Και αυτό αποδεικνύει τον έμφυτο χαρακτήρα της. Κάθε φορά που η αποτυχία της πρόβλεψης και η εκτροπή της κοινωνικής ζωής θέτουν σε σοβαρό κίνδυνο την ύπαρξη του ατόμου, η ορμή ξυπνά και αναζωογονείται, αποτινάσσει τον ζυγό της λογικής, οι υποφλοιώδεις νευρικοί σχηματισμοί παύουν να εκτελούν τις εντολές της φαιάς ουσίας, η δράση του ανθρώπου ξαναβρίσκει την πρωτόγονη μορφή της. και αυτό κάθε άλλο παρά σπάνια συμβαίνει.

Φαίνεται ότι ο άνθρωπος δεν αποφασίζει πάντα μέσα από διαδικασίες που αφορούν τη συνείδηση. Η επιθυμία, όπως και η ορμή⁷⁶, έχει αφετηρία την ανάγκη. Ενώ όμως η ορμή τείνει τυφλά στην εκπλήρωση σκοπών, αγνοώντας την κατάσταση και το αντικείμενο προς το οποίο κατευθύνεται, η επιθυμία γνωρίζει το αντικείμενό της και έχει συνείδηση της ανάγκης που υπηρετεί.

4 Η θεσμοποίηση στην εργασία

Η θεσμοποίηση (Parsons 1951: 150), σύμφωνα με τον Parsons, πρέπει να θεωρηθεί βασικός μηχανισμός για την ολοκλήρωση των κοινωνικών συστημάτων, διότι συνεπάγεται και τη διάρθρωση ή τυποποίηση των προσανατολισμών και αξιών του κοινωνικού συστήματος, καθώς και την εσωτερίκευση των συστημάτων αξιών της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Θεσμός είναι ένας μόνιμος τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς, τον οποίο αποδέχεται, εγκρίνει και υποστηρίζει μια ομάδα ατόμων. Ο θεσμός συντελεί στην αναγνώριση των μελών της ομάδας και συμμετέχει στην κοινωνική δράση. Αν παραβιαστεί ή παραχαραχτεί, επέρχεται φθορά τόσο στο μέλος όσο και στην ομάδα. Θεσμοί είναι οι θεμελιώδεις αρχές της κοινωνικής και ατομικής πειθαρχίας, ο τρόπος αγωγής των παιδιών, η ενδοομαδική διαμόρφωση, τα σεξουαλικά ταμπού, η διατροφή κ.λπ. (Σαρρή 1973: 97).

Όταν ένα άτομο αναπτύσσει συμπεριφορά διαφορετική από την κοινωνικά αναμενόμενη, τότε μπορούμε να μιλήσουμε για διαφοροποιημένη συμπεριφορά. Όταν όμως αναπτύσσει συμπεριφορά διαφορετική από την κοινωνικά αναμενόμενη μεγάλος αριθμός ατόμων, τότε θεωρείται φυσιολογικό φαινόμενο, το οποίο αφορά τον τρόπο έκφρασης μιας κοινωνικής υποομάδας.

Η επανοριοθέτηση της προσδοκώμενης και της αποκλίνουσας συμπεριφοράς στον κόσμο της εργασίας πρέπει να γίνεται σταδιακά. Σύμφωνα με τον Goffman (Σαρρή 1973: 107), η συμπεριφορά των ανθρώπων έχει σκοπό να δείξει κάτι και να κάνει κάτι. Έτσι, η συμπεριφορά των προϊσταμένων πρέπει, πέρα από τη δράση που απαιτεί η εργασία τους, να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε έμμεσα να επεξηγεί στους εργαζομένους και τη συμπεριφορά που απαιτείται από αυτούς.

⁷⁶ Βλ. σχετικά και σημείωση 52.

5 Η αγορά εργασίας: Καθεστώς και τάσεις στη ζήτηση εργασίας

Πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται **πέρα από τα γεωγραφικά όρια της χώρας** ίδρυσής τους. Το κόστος εργασίας σε χώρες όπως η ΠΓΔΜ, η Κίνα, η Ταϊβάν, η Ινδία και η Ινδονησία είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό στις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα. Πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες δραστηριοποιούνται σε χώρες της νοτιοανατολικής Ασίας, όπου το κόστος ίδρυσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι ιδιαίτερα χαμηλό, το κόστος λειτουργίας της επίσης και οι τιμές πώλησης αντίστοιχες με αυτές των μεσογειακών χωρών. Επίσης, τα τουριστικά γραφεία, από τη φύση του επαγγέλματος, αναπτύσσουν δραστηριότητες σε πολλές χώρες με αξιόλογο τουριστικό ενδιαφέρον.

Η εξασφάλιση στελεχών για την επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα απλή υπόθεση. Το κόστος κάθε αποτυχημένης τοποθέτησης υπαλλήλου στο εξωτερικό είναι υψηλό κόστος η προσαρμογή του υπαλλήλου στην ξένη χώρα δεν είναι πάντα αυτονόητη, ιδιαίτερα όταν τον ακολουθεί η οικογένειά του. Ορισμένες επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσουν σχετικά προβλήματα, αφού ενημερώσουν λεπτομερώς τον υποψήφιο προς μετακίνηση για την κουλτούρα και τις συνθήκες διαβίωσης στον προορισμό, του δίνουν τη δυνατότητα να επισκεφτεί δοκιμαστικά για μια εβδομάδα τη χώρα αυτή και να διαπιστώσει ο ίδιος ότι ενδιαφέρεται να εργαστεί εκεί.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται **υψηλή ζήτηση σε υπαλλήλους ειδικευμένους στις νέες τεχνολογίες**. Επίσης αναμένεται αύξηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον κλάδο των υπηρεσιών (όπου ανήκει και ο τουριστικός) και αυτό θα δημιουργήσει αυξημένη ζήτηση ειδικευμένου προσωπικού στο μέλλον, αλλά επίσης θα επηρεάσει τις οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων προσφοράς υπηρεσιών, όπου πρέπει να εξασφαλίζεται θετική εμπειρία για τους πελάτες τους. Ο ρόλος των εργαζομένων στο σημείο αυτό είναι καθοριστικός (Noe et al. 2006).

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν αντιληφθεί ότι οι **γνώσεις και η δημιουργικότητα** των υπαλλήλων τους αποτελούν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης προσωπικού που ευνοούν την πρωτοβουλία και την επιχειρησιακή επικοινωνία, συστήματα αμοιβών που επιβραβεύουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και συστήματα εξέλιξης που συνδέονται με την προσφορά των εργαζομένων.

Πολλές επίσης επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη **σημασία της ειδίκευσης**, που επιτρέπει σε ορισμένους υπαλλήλους να φέρνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Οι διευθυντές συχνά ζητούν πληροφορίες από τους εργαζομένους αυτούς, τους οποίους πρέπει να διαχειρίζονται με προσοχή, διότι είναι περιζήτητοι στην αγορά του κλάδου.

Οι επιχειρήσεις σήμερα ανταγωνίζονται σκληρά στην **αναζήτηση ταλέντων**. Η αναζήτηση αυτή συχνά περνά τα εθνικά σύνορα και επεκτείνεται σε όλο τον πλανήτη. Επίσης η αναζήτηση ταλέντων δεν περιορίζεται σε εργαζομένους που αναζητούν εργασία, αλλά αφορά και την «αρπαγή» ταλέντων από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, με την προσφορά πιο δελεαστικών όρων απασχόλησης και ασφαλώς υψηλότερη αμοιβή.

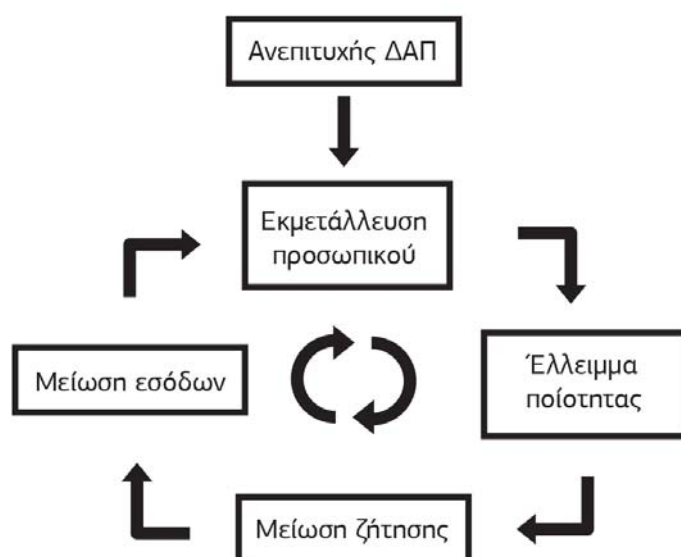
Ορισμένες επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας προβλήματα επιβίωσης, επιλέγουν εναλλακτικά εργασιακά καθεστώτα, όπως έκτακτο προσωπικό ή δανεικούς εργαζομένους από άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ομίλου. Τα μοντέλα εναλλακτικής απασχόλησης θεωρείται ότι αφορούν πολίτες δεύτερης κατηγορίας, διότι δημιουργούν προβλήματα χαμηλής αμοιβής, ανεπαρκούς ασφάλισης και εργασιακής ανασφάλειας. Είναι ξεκάθαρο ότι πρόκειται για προσφορά εργασίας που δημιουργεί

έναν τύπο ταξικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, αν και ορισμένοι εξ αυτών προτιμούν την ανεξάρτητη εργασία διότι προσφέρει ευελιξία.

Σήμερα παρατηρούμε στον τουριστικό κλάδο τη συνεχή μείωση του καθεστώτος εργασίας των 40 ωρών την εβδομάδα. Τα απανταχού στελέχη του κλάδου σπάνια περιορίζουν την εργασιακή προσφορά τους στο ημερήσιο οκτάωρο, ενώ συχνά δεν τους διατίθεται κα μια μέρα ανάπαυσης. Πολλοί μάγειροι εργάζονται με προσυμφωνημένο μισθό επί δωδεκάωρο κατά τη διάρκεια της εξάμηνης τουριστικής περιόδου. Οικονομικοί μετανάστες υποχρεώνονται στην παροχή εργασίας που υπερβαίνει κατά πολύ το 40ωρο των συλλογικών συμβάσεων. Οι οικονομικοί μετανάστες να σημειωθεί είναι κατά κανόνα ανειδίκευτοι και δεν μιλούν ξένες γλώσσες, οπότε ο μόνος τρόπος για να ανταγωνιστούν τους ειδικευμένους υπαλλήλους είναι να προσφέρουν αδιαμαρτύρητα επιπλέον εργασία σε πλήθος τομέων και δραστηριοτήτων. Οι συνθήκες αυτές έχουν αρνητική επίπτωση στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών στον κλάδο. Το έλλειμμα ποιότητας οδηγεί σε μείωση της ζήτησης, που οδηγεί σε μείωση των εσόδων πολλών εκ των τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες προκειμένου να αντεπεξέλθουν στο οικονομικό αδιέξοδο που οδηγούνται εξαιτίας της ανεπιτυχούς διαχείρισης του προσωπικού τους αναγκάζονται να μειώσουν ακόμη περισσότερο το προσωπικό τους, οδηγούμενες σε ακόμη χαμηλότερη ποιότητα και σταδιακά σε νέο αδιέξοδο.

Η εκμετάλλευση του προσωπικού αρχικά ανακουφίζει την επιχείρηση, δεδομένου ότι μειώνει το εργασιακό κόστος, που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κόστη των τουριστικών επιχειρήσεων. Όμως μακροπρόθεσμα λειτουργεί σαν μπούμερανγκ για την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που απασχολούν οικονομικούς μετανάστες πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διαχείριση της **πολυμορφίας του προσωπικού** τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ίσοι, ανεξαρτήτως εθνικότητας, θρησκείας, φύλου και ηλικίας. Επειδή συνήθως στις περιπτώσεις αυτές παρουσιάζονται διαφορές στις αξίες και την κουλτούρα του προσωπικού, πρέπει να υιοθετείται ένα αποτελεσματικό σύστημα επικράτησης της εταιρικής κουλτούρας σε όλους τους εργαζόμενους. Να ληφθεί υπόψη ότι στο μέλλον η πολυμορφία του εργατικού δυναμικού θα αυξάνει συνεχώς και θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα διαχείρισής της.



Σχήμα 9.1: Ο φαύλος κύκλος της εκμετάλλευσης του προσωπικού.

Οι εργαζόμενοι σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στο **ελαστικό ωράριο**. Ειδικά στον τουριστικό κλάδο, όπου υπάρχουν πολλών τύπων ωράρια, όπως απογευματινής νυχτερινής απασχόλησης καθώς και σπαστά ωράρια, ενώ ορισμένες φορές είναι αναγκαία η υπεροκτάωρη απασχόληση, η ελαστικότητα στο ωράριο ή η **δυνατότητα διαχείρισης του ωραρίου** από τον ίδιο τον εργαζόμενο παίζουν σημαντικό ρόλο στον βαθμό ικανοποίησής του από την εργασία. Γι' αυτό ορισμένες επιχειρήσεις αναθέτουν τη διαμόρφωση των ωραρίων στους ίδιους τους εργαζόμενους, όπου κάποιος μπορεί να επιλέξει για παράδειγμα να εργαστεί επί πέντε ημέρες σε δύο οκτάωρες ανά ημέρα βάρδιες, προκειμένου να εξασφαλίσει τέσσερις συνεχείς ημέρες ανάπαυσης.

6 Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά, που τον διαφοροποιούν από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι δυσκολότερο να εντοπίσει κανείς τις ομοιότητες του τουριστικού κλάδου με τους άλλους. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα, το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών. Αλλά και σ' αυτόν καθαυτόν τον κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης κάθε προϊόν, είτε είναι απτό αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στον τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες, καθεμιά από τις οποίες κατέχει ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας. Ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνήθειες, τη δική της διάλεκτο και ορολογία και τη δική της κουλτούρα.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται, όπως είναι φυσικό, και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζόμενου. Έτσι, ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται, και εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Ο τουρισμός είναι λοιπόν ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα ξένες μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί επιστημονικά. Απλώς σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει να αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

Επίσης, οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ένα ακόμη κοινό χαρακτηριστικό με τις άλλες επιχειρήσεις, το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για την ακολουθούμενη πολιτική προσωπικού. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ο κερδοσκοπικός τους χαρακτήρας.

7 Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες άλλων κλάδων της οικονομίας. Στη μεταποιητική βιομηχανία υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και την πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη. Ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουρισμό είναι τα παρακάτω:

7.1 Εξάρτηση της παραγωγής

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Συνεπώς, υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές στην απόδοση των υπαλλήλων.

7.2 Υποκειμενικότητα των προτύπων

Οι απόψεις για τη φιλοξενία, την υπηρεσία, την καθαριότητα, είναι όλες υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους άλλους εργαζομένους αλλά και από τη διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

Σ' ένα εργοστάσιο υπάρχουν αντικειμενικές και επίσημες μέθοδοι μέτρησης του εργασιακού αποτελέσματος. Όταν δεν υπάρχει τυποποίηση στην εργασία είναι δύσκολο να χτιστεί το γραφειοκρατικό κομμάτι της οργάνωσης. Αν δεν υπάρχουν ακριβή πρότυπα στην εργασία, είναι δύσκολο να διαμορφωθεί η ανάλογη διάρθρωση εργασιακών κανόνων. Είναι συνηθισμένη περίπτωση στα εστιατόρια να πιέζει ο σερβιτόρος την κουζίνα για να παραλάβει ένα συγκεκριμένο πιάτο και ο μάγειρας να καθυστερεί για να εξασφαλίσει την κατάλληλη ποιότητα (καλό ψήσιμο, διακόσμηση πιάτου κ.λπ.).

Υποκειμενικότητα σημαίνει ότι τα πρότυπα είναι εκτεθειμένα σε διαφορετικές ερμηνείες. Οι υπάλληλοι των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να υπερεκτιμήσουν ένα έργο, να το εκτιμήσουν σωστά, αλλά μπορεί και να το υποεκτιμήσουν. Ορισμένοι υπάλληλοι του μαγειρείου, όταν ο προϊστάμενος τους ζητά να καθαρίσουν τον χώρο του τμήματος που έχουν αρμοδιότητα, κάνουν πλημμελή καθαριότητα, ορισμένοι κάνουν ικανοποιητική καθαριότητα και ορισμένοι ξαπλώνουν κάτω από τα μηχανήματα και τρίβουν με το σύρμα τα λίπη που έχουν προσκολληθεί στην εσωτερική πλευρά των τοιχωμάτων, με αποτέλεσμα να λήξει το ωράριό τους πριν καθαριστεί το τμήμα. Είναι φανερό η αξία της μέσης περίπτωσης και το πρόβλημα της υποκειμενικότητας των προτύπων.

7.3 Κινητικότητα

Οι ειδικότητες των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου αυξάνουν τη ζήτησή τους και αυτό οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων να αλλάζουν ξενοδοχείο συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου.

7.4 Συνεχείς διακυμάνσεις στη βραχυπρόθεσμη ζήτηση

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σε εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα εργάζεται επτά ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές.

Κοινό χαρακτηριστικό των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ότι παρουσιάζονται συνεχείς βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις στη ζήτηση υπηρεσιών τους. Αυτό δημιουργεί ανάγκη προσαρμογής της προσφοράς εργασίας μέσα σε μικρά χρονικά διαστήματα. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο, η διοίκηση αυξάνει την ζήτηση εργασίας με διάφορα μέσα, όπως πληρωμή υπερωριών, επιπλέον αμοιβές αποδοτικότητας (μπόνους) και προσλήψεις.

Έχουμε αναφέρει παραπάνω ότι το ποσοστό ανειδίκευτων ευθύνεται για το πλεόνασμα προσφοράς, που μειώνει το επίπεδο μισθών. Η ανάγκη για προσαρμογή στις αυξομειώσεις της ζήτησης οδηγεί σε αύξηση των υφιστάμενων αμοιβών. Η αύξηση της προσφοράς εργασίας μέσω ειδικευμένων εργαζομένων οδηγεί σε ιδιαίτερα υψηλό κοστολόγιο, σε περίπτωση που οι εργασίες αυτές αμειψθούν επιπλέον, με υπερωρίες ή μπόνους κ.λπ.

Στον βαθμό που είναι πραγματοποιήσιμο για τη διοίκηση να προσαρμόζει την προσφορά ανειδίκευτης εργασίας σ' αυτή της ειδικευμένης, είναι προς το συμφέρον της να μειώνει το ποσοστό ειδικευμένων. Για να πετύχει κάτι τέτοιο, η διοίκηση τροποποιεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες, στον βαθμό που δεν βλάπτεται το κεντρικό προϊόν της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο τροποποιεί τον τρόπο σερβιρίσματος στα εστιατόρια από αγγλικό σε αυστριακό, δηλαδή από σερβίρισμα με κουταλοπήρουνο σε σερβίρισμα με έτοιμο πιάτο.

7.5 Ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής εργασίας

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Αλλά υπάρχουν και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού επαγγέλματος. Ο τουρισμός είναι μια διαδικασία ξεκούρασης και αναζήτησης ψυχαγωγίας και διασκέδασης. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό δεν αντιμετωπίζουν δυστυχείς, ασθενείς ή ανθρώπους με αρνητική διάθεση, και αυτό διαμορφώνει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου.

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής με ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται, και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας. Οι

εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία και έχουν φίλους σ' όλον τον κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων.

Πολλές από τις ειδικότητες στον τουρισμό, όπως υπάλληλοι υποδοχής, υπάλληλοι τουριστικών πρακτορείων κ.λπ., προτείνουν στους πελάτες τους ορισμένες αξιόλογες επισιτιστικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταποδίδουν την προτίμηση αυτή με φιλοξενία των τουριστικών υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι σε εποχικά ξενοδοχεία συνδυάζουν την εργασία με τις διακοπές τους και τα στελέχη ξενοδοχείων δικαιούνται να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους. Επίσης τα πρακτορεία ταξιδιών προσφέρουν δωρεάν ή σε χαμηλές τιμές πακέτα διακοπών στους υπαλλήλους τους.

Αυτά και άλλα πολλά πλεονεκτήματα προσφέρει στους εργαζομένους η τουριστική βιομηχανία, μια βιομηχανία που απαιτεί κοινωνικότητα και ευελιξία περισσότερο από τις άλλες.

8 Αγορές εργασίας

Στη σύγχρονη οικονομικοκοινωνική διάρθρωση υπάρχει καθημερινά μεγάλος αριθμός ανθρώπων που ζητεί εργασία, ενώ ταυτόχρονα εργοδότες ψάχνουν για νέους υπαλλήλους. Το σύνολο των διαδικασιών και χώρων όπου εργοδότες και εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεργαστούν λέγεται αγορά εργασίας. Η αγορά εργασίας δεν είναι μία, αλλά κάθε ειδικότητα έχει τη δική της αγορά. Έτσι, για να βρει ένας εργοδότης ένα διευθυντικό στέλεχος τουριστικού γραφείου απευθύνεται σε άλλον χώρο και ακολουθεί διαφορετική διαδικασία απ' αυτή που θα ακολουθούσε για να βρει μια τηλεφωνήτρια.

Σε μια αγορά εργασίας λαμβάνονται καθημερινά άπειρες αποφάσεις από εργοδότες και εργαζομένους οι οποίοι δεν έχουν επαφή μεταξύ τους και οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν αν υπάρχει πλεόνασμα ή όχι στην προσφορά και τη ζήτηση. Σύμφωνα με τη συμβατική οικονομική θεωρία, η προσφορά και η ζήτηση θα εξισορροπηθούν από την τιμή των μισθών.

Αν υποθέσουμε ότι θα μπορούσε να υπάρξει μια τέλεια αγορά, τότε θα υπήρχε άριστη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Οι εργοδότες θα γνώριζαν πόσοι και ποιοι έχουν τις ειδικότητες για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι θα γνώριζαν πόσες κενές θέσεις υπάρχουν, σε ποιους οργανισμούς και με τι μισθούς.

Στην πραγματικότητα όμως οι αγορές εργασίας δεν υπακούουν σ' έναν τέλειο μηχανισμό. Λειτουργούν βέβαια με βάση τις πληροφορίες, αλλά ο κάθε ενδιαφερόμενος για κάποιο τμήμα της αγοράς εργασίας λειτουργεί με βάση τις αντιλήψεις του για την προσφορά και τη ζήτηση. Ένας ενδιαφερόμενος να εργαστεί μπορεί να πιστεύει ότι δεν υπάρχει ζήτηση για την ειδικότητά του, ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει. Ένας εργοδότης μπορεί να θεωρεί εύκολο να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για την κατάλληλη θέση, αλλά τελικά μπορεί να αποδειχθεί ότι δεν είναι. Οι αγορές εργασίας λοιπόν υπάρχουν σε δύο επίπεδα, στο πραγματικό και στο υποκειμενικό.

Η απόλυτη γνώση των συνθηκών που επικρατούν σε μια αγορά εργασίας είναι αδύνατη. Οι ενδιαφερόμενοι όμως μπορούν να πάρουν πολλές πληροφορίες γι' αυτή, αρκετές για να πετύχουν τον σκοπό τους. Υπάρχουν διάφορες πηγές που ενημερώνουν τους ενδιαφερομένους με πληροφορίες γενικής φύσης ή ειδικές πληροφορίες για τη συγκεκριμένη αγορά, όπως:

- **Γενικές πληροφορίες**
 - Ο γενικός βαθμός εργασίας.
 - Οι τάσεις που επικρατούν στην ανώτερη εκπαίδευση.
 - Ο βαθμός γεννητικότητας κ.λπ.
- **Ειδικές πληροφορίες που αφορούν την τοπική αγορά**
 - Οι μισθοί που δίνουν οι ανταγωνιστές.
 - Ο αριθμός κενών θέσεων,
 - Ο αριθμός των ενδιαφερομένων γι' αυτές κ.λπ.

Οι διευθυντές ελέγχουν συστηματικά την αγορά εργασίας. Σημαντικό ρόλο για την εξασφάλιση ποιοτικών ανθρώπινων πόρων παίζει η απόδοση της τοπικής αγοράς εργασίας και των συγκεκριμένων τμημάτων της.

Το μέγεθος των αγορών καθορίζεται από τον βαθμό εξειδίκευσης της επιχείρησης. Αν οι ειδικότητες που απαιτούνται είναι πολύ συγκεκριμένες, τότε η επιχείρηση που ερευνά σε μικρή αγορά είναι αναγκασμένη στη συνέχεια να υποστηρίξει τη στελέχωσή της με σύνθετα προγράμματα εκπαίδευσης. Η δεύτερη λύση που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει ειδικευμένο προσωπικό είναι να απευθυνθεί σε μεγαλύτερη αγορά εργασίας.

Οι διευθυντές ακολουθούν διάφορες μεθόδους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι αγορές εργασίας:

- Αύξηση μισθών.
- Περισσότερη εκπαίδευση.
- Αλλαγή του τρόπου προσλήψεων.
- Προαγωγές μέσα στην επιχείρηση κ.λπ.

Για παράδειγμα, η αύξηση μισθών θα μπορούσε όχι μόνο να προσελκύσει περισσότερους ανθρώπους, αλλά και να επεκτείνει τα όρια της τοπικής αγοράς.

Οι αγορές εργασίας είναι άγνωστης ποιότητας, δηλαδή κανείς δεν μπορεί να προεξοφλήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων πριν προσληφθούν. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους διευθυντές και να αποτελεί ένα θέμα που πρέπει να αντιμετωπίζεται από την πολιτική προσωπικού. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση θα μπορούσε να ακολουθεί την πολιτική των προσωρινών προσλήψεων και να προτείνει την τελική της θέση για τον τελικό μισθό μετά από μια δοκιμαστική περίοδο.

Ελαστικότητα εργασίας είναι η ανταπόκριση της προσφοράς εργασίας στην αύξηση της εργατικής αμοιβής. Η ελαστικότητα δείχνει κατά πόσο ο μισθός είναι η κινητήρια δύναμη της αγοράς, δηλαδή πόσο ανταποκρίνεται η ζήτηση για εργατικά χέρια στις αυξομειώσεις των μισθών. Αν οι επιχειρήσεις ήταν σε θέση να αποκτήσουν όποιον αριθμό υπαλλήλων ζητούσαν με τους μισθούς που όριζαν, τότε

η αγορά εργασίας θα ήταν απόλυτα ελαστική. Αν όμως πρέπει να αυξήσουν τον μισθό για να πάρουν μεγαλύτερη προσφορά, τότε η αγορά είναι ως ένα βαθμό ανελαστική.

Για τον Adam Smith, πέρα από την αμοιβή ο εργαζόμενος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες προκειμένου να επιλέξει κάποια εργασία. Οι κυριότεροι απ' αυτούς είναι:

- Κοινωνική αποδοχή της εργασίας και βαθμός δυσκολιών που εμπειρεύονται σε αυτή.
- Βαθμός ευκολίας εκμάθησης της εργασίας και κόστος εκπαίδευσης.
- Βαθμός ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία.
- Βαθμός υπευθυνότητας και εμπιστοσύνης στην εργασία.
- Πιθανότητες επιτυχίας στην εργασία.

8.1 Εσωτερική αγορά εργασίας

Κάθε επιχείρηση ζητά εργασία απευθυνόμενη στην εξωτερική ή την εσωτερική αγορά. Εξωτερική ονομάζεται η αγορά εργασίας που βρίσκεται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εξωτερικές αγορές εργασίας λειτουργούν με διαφορετικούς κανόνες απ' αυτούς που διαμορφώνουν την εργασία μέσα στην επιχείρηση. Οι εξωτερικές αγορές ισορροπούν στη σπανιότητα της ζητούμενης ειδικότητας και στην προσφερόμενη αμοιβή.

Η εσωτερική αγορά εργασίας αφορά την προσφορά εργασίας που προέρχεται μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Σ' αυτήν υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι δρουν ως προσδιοριστικοί μηχανισμοί που ελέγχουν την κινητικότητα των εργαζομένων και την τιμολόγηση της εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν κριτήρια προώθησης, ευκαιρίες εκπαίδευσης, διαφοροποιήσεις στους μισθούς και στην αξιολόγηση των εργασιών. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης ο ανταγωνισμός που υπάρχει από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Τρεις είναι οι βασικές αιτίες που προωθούν την εκπαίδευση ως ισχυρό παράγοντα για τον σχηματισμό ισχυρών εσωτερικών αγορών εργασίας:

1. Στην περίπτωση που αποδεικνύεται ότι είναι απαραίτητος υψηλός βαθμός ειδίκευσης για τη διεξαγωγή μιας εργασίας, είναι αναγκαία η εκπαίδευση του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση. Διότι η εξωτερική αγορά εργασίας μπορεί να προσφέρει μόνο γενικά κατατοπισμένους επαγγελματίες και η επιχείρηση αναλαμβάνει να τους εκπαιδεύσει ειδικά στο είδος της εργασίας και στο συγκεκριμένο μοντέλο υπηρεσιών που επιθυμεί να παράγει.
2. Κάθε επιχείρηση έχει πολλές ομοιότητες με άλλες του κλάδου, αλλά και πολλές διαφορές. Χρησιμοποιεί διαφορετικά μηχανήματα, διαφορετικό λογισμικό, διαθέτει διαφορετικούς χώρους και ακολουθεί διαφορετικές διαδικασίες. Γι' αυτό πολλές θέσεις εργασίας απαιτούν την εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων.
3. Εκεί που ο απαιτούμενος βαθμός ειδίκευσης μπορεί να αποκτηθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας, δημιουργείται ανάγκη ενός τύπου εκπαίδευσης που αναλαμβάνουν οι ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι. Στην περίπτωση που τα καθήκοντα μιας εργασίας δεν καθορίζονται εύκολα, και το σύστημα αξιολόγησης είναι ανεπαρκές, ο εργαζόμενος ειδικεύεται μέσα από την τριβή που προσφέρουν η πρακτική πάνω στη εργασία και τα έθιμα στον εργασιακό χώρο.

Οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν στην επιχείρηση τα κέρδη που προκύπτουν από το καθεστώς της εργασιακής σταθερότητας, όπως:

- μειωμένα έξοδα ανανέωσης του προσωπικού,
- μειωμένα έξοδα προσλήψεων.

Για τους υπαλλήλους, οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν:

- Μεγαλύτερη ασφάλεια,
- Ανοικτά κανάλια για προαγωγές,
- Ευκαιρίες για καλύτερη εκπαίδευση,
- Αύξηση αποδοχών γι' αυτούς που αναλαμβάνουν χρέη εκπαιδευτών.

Όλα αυτά δεν θα ίσχυαν, αν η εξωτερική αγορά εργασίας προσέφερε καλύτερους και φθηνότερους υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο δεν γίνεται εξαιτίας των εξειδικευμένων αναγκών της επιχείρησης και γι' αυτό κυριαρχεί η εσωτερική αγορά εργασίας. Για τους παραπάνω λόγους, λοιπόν, πρέπει να προστατευθεί η εσωτερική αγορά εργασίας.

8.2 Οι διάφορες αγορές εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Οι αγορές εργασίας κάθε μέρους του τουριστικού κλάδου είναι κατά κάποιον τρόπο καθορισμένες από ένα σύνολο ειδικοτήτων που καλύπτουν η καθεμιά κάποια συγκεκριμένη εργασία και αφορούν συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων. Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε ότι η αγορά εργασίας τουριστικών γραφείων είναι διαφορετική από την αγορά ξενοδοχειακής εργασίας κ.ο.κ.

Στην περίπτωση της τουριστικής αγοράς, παρατηρεί κανείς συγκεκριμένα προφανή χαρακτηριστικά, όπως:

- μεγάλο αριθμό ανειδίκευτων εργασιών,
- μετακίνηση ειδικοτήτων σε διάφορα επίπεδα μιας μεγάλης γκάμας τουριστικών επιχειρήσεων. ένας μάγειρας ξενοδοχείου, για παράδειγμα, μπορεί να εργαστεί σε μια ταβέρνα,
- υψηλά επίπεδα ανανέωσης εργατικού δυναμικού,
- χαμηλά επίπεδα μισθών, ειδικά για ανειδίκευτη εργασία.

Στα ξενοδοχεία, για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλος αριθμός ημειδικευμένων θέσεων εργασίας, οι οποίες επηρεάζονται από την αγορά ανειδίκευτων εργασιών. Τα καθήκοντα των θέσεων αυτών μπορούν να μαθευτούν εύκολα πάνω στην εργασία. Αποτέλεσμα της ζήτησης ανειδίκευτης εργασίας είναι να δημιουργείται πλεόνασμα προσφοράς, που οδηγεί στη μείωση των μισθών.

9 Ικανότητες των εργαζομένων

Οι εργασίες του τουριστικού κλάδου μπορούν να χωριστούν σε ειδικευμένες και ανειδίκευτες. Οι ειδικευμένες εργασίες μπορούν να υποδιαιρεθούν, ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας που ανήκουν, σε **διευθυντικές, εποπτικές και τεχνικές**.

Η ειδικευμένη απασχόληση απαιτεί εκπαιδευμένους εργαζόμενους, ενώ η ανειδίκευτη μπορεί να μαθευτεί κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι διευθυντές και οι επόπτες τμημάτων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και να έχουν αρκετή πείρα, ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και να προλάβουν οποιοδήποτε πρόβλημα θα μπορούσε να επηρεάσει ποιοτικά τον τομέα τους. Οι τεχνικές εργασίες μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να διδαχθούν μέσα στην επιχείρηση με την εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο αφού προηγουμένως έχουν τυποποιηθεί οι παραγωγικές διαδικασίες και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι σ' αυτές τις θέσεις δεν έχουν εκτεταμένη επαφή με τους πελάτες.

Η βιομηχανία του τουρισμού μπορεί να θεωρηθεί σύνολο διαφόρων κλάδων που έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση των τουριστών. Οι διάφοροι επιμέρους κλάδοι, δηλαδή ο κλάδος των ξενοδοχείων, των τουριστικών γραφείων κ.λπ., αποτελούνται από ένα σύνολο ομοειδών επιχειρήσεων ο καθένας. Οι επιχειρήσεις κάθε επιμέρους κλάδου μπορούν να ιεραρχηθούν σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος του κλάδου που προσφέρουν. Έτσι, στον τουρισμό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υφίστανται επιχειρήσεις διαχωρισμένες κατά αντικείμενο και ιεραρχημένες κατά ποιότητα. Οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τις ικανότητές τους, μπορούν να αναρριχηθούν πέρα από την ιεραρχία μιας επιχείρησης, στην ιεραρχία των επιχειρήσεων του κλάδου.

10 Τμηματοποίηση αγοράς

Κάθε επάγγελμα έχει τη δική του θέση στην αγορά εργασίας, η οποία διαιρείται σε διάφορα τμήματα, τα οποία επιδρούν στην κινητικότητα διαφόρων ειδικοτήτων, στις ευκαιρίες, καθώς και στους περιορισμούς των προσλήψεων.

Η διαίρεση δείχνει ότι η αγορά μπορεί να έχει διπλό χαρακτήρα, με ένα πρωτεύον και ένα δευτερεύον τμήμα. Οι αγορές που ανήκουν στο πρωτεύον τμήμα αφορούν τους εκπαιδευμένους με καριέρα και καλοπληρωμένους εργαζόμενους, σε αντίθεση με τις άλλες, που περιέχουν εργασίες χωρίς καριέρα, με υψηλή κινητικότητα και χαμηλούς μισθούς.

Ο παράγοντας που αποφασίζει τις διαφοροποιήσεις στους μισθούς ανάμεσα στο ειδικευμένο προσωπικό είναι το επίπεδο υπηρεσιών, το επίπεδο δηλαδή ικανοτήτων που απαιτείται από την αγοραστική δυνατότητα του εργοδότη. Αυτός ο παράγοντας είναι σημαντικός για να κατανοηθεί η σχέση των δύο αγορών. Αν για κάποιο λόγο οι πελάτες απαιτούν προϊόν χαμηλότερης ποιότητας, τότε απαιτούνται λιγότερες ικανότητες. Αυτό ωθεί τη διοίκηση στο δευτερεύον τμήμα της αγοράς. Μ' άλλα λόγια το ποσοστό των δύο αγορών εξαρτάται από τα γούστα και την αγοραστική δυνατότητα των πελατών.

Οι περισσότερες εξειδικευμένες εργασίες χρειάζονται μια περίοδο εκπαίδευσης. Είναι λοιπόν λογικό τα άτομα που έχουν σπουδάσει να θέλουν να κερδίσουν από την επένδυσή τους αυτή, παραμένοντας στο αντίστοιχο επάγγελμα. Αυτό συμβαίνει και στις ανειδίκευτες εργασίες, διότι η πείρα, πέρα από

τα τεχνικά θέματα, επεκτείνεται και σε γνώσεις που αφορούν το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα γνωρίζει τις διαδικασίες προσέγγισης της αγοράς εργασίας των ξενοδοχείων και έχει γνωστούς και φίλους που μπορούν να τη φέρουν σε επαγγελματικές επαφές ώστε να προσληφθεί ευκολότερα.

11 Το εργατικό κόστος της υπερωρίας

Είναι πολύ εύκολο για έναν διευθυντή ή επόπτη να καλύψει την υπερβάλλουσα ζήτηση εργασίας που παρουσιάζεται κάποια στιγμή με υπερωρίες. Όμως υπάρχουν τρεις βασικοί κίνδυνοι από την επιλογή των υπερωριών ως εύκολη λύση:

1. Μπορεί να ξεφύγουν από τον έλεγχο.
2. Μπορεί να υπονομεύσουν τις προσλήψεις.
3. Μπορεί να μειώσουν την εποπτεία και επομένως την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι αποδέχονται την υπερωριακή απασχόληση διότι αυξάνουν το εισόδημά τους. Η υπέρμετρη κόπωση, όμως, που προέρχεται από την υπεραπασχόληση τους οδηγεί σε αναπροσαρμογή του τρόπου εργασίας. Αυτή η αναπροσαρμογή βραχυπρόθεσμα δεν αποτελεί πρόβλημα, μακροπρόθεσμα όμως δημιουργεί σημαντικά προβλήματα, τα οποία έχουν την τάση να διαιωνίζονται με τη διαδικασία του φαύλου κύκλου. Για παράδειγμα, αν φύγει ένα μέλος του προσωπικού ορόφων ενός ξενοδοχείου, το έργο του μπορεί να καλυφτεί με υπερωριακή απασχόληση πέντε άλλων συναδέλφων του. Αρχικά εργάζονται τις επιπλέον ώρες χωρίς να δίνουν σημασία στην επιπλέον κόπωση, διότι αυτή αντισταθμίζεται από την επιπλέον αμοιβή. Μετά την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος οι εργαζόμενοι αυτοί θα έχουν συνηθίσει το μισθολογικό επίπεδο, αλλά η επιπλέον κόπωση θα επιβαρύνει συστηματικά τον οργανισμό τους και έτσι θα αναπροσαρμόσουν την εργασιακή τους πρακτική, ώστε να μειώσουν την προσπάθειά τους. Αποτέλεσμα θα είναι μειωμένο επίπεδο υπηρεσιών και κατά συνέπεια ανεπαρκής καθαριότητα των ορόφων. Ταυτόχρονα θα ασκούν τη μέγιστη δυνατή πίεση στη διοίκηση για να αποφευχθεί πρόσληψη νέου υπαλλήλου που θα κάλυπτε την κενή θέση και θα σταματούσε την υπερωριακή αμοιβή. Δηλαδή η ολιγωρία της προϊσταμένης ορόφων στην πρόσληψη υπαλλήλου για την κενή θέση δημιουργεί μηχανισμούς που δρουν ενάντια στην κίνηση της πρόσληψης ενός τέτοιου υπαλλήλου. Γι' αυτό οι υπερωρίες δεν πρέπει να δίνουν μακροπρόθεσμες λύσεις, αλλά να χρησιμοποιούνται μόνο για έκτακτα γεγονότα και για μικρό χρονικό διάστημα.

12 Ανανέωση εργατικού δυναμικού

Η ανανέωση του εργατικού δυναμικού δημιουργεί δύο τύπους κόστους. Ένα τμήμα του κόστους προέρχεται από τις διαδικασίες ανανέωσης του εργατικού δυναμικού και ένα άλλο από το χρονικό διάστημα που η θέση παραμένει κενή.

Το κόστος ανανέωσης του εργατικού δυναμικού δεν αποτελείται μόνο από το κόστος των προσλήψεων και το κόστος διατήρησης της κενής θέσης, αλλά ακόμα από το κόστος σε χρόνο των γραφειοκρατικών διαδικασιών του τμήματος προσωπικού, τον χρόνο και το κόστος της εκπαίδευσης, στα οποία προστίθεται ο χρόνος του επόπτη, η χαμηλή παραγωγικότητα των νεοπροσληφθέντων κ.λπ.

	ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Υλικά κόστη	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ κόστος προσλήψεων ⇒ κόστος εκπαίδευσης ⇒ έγγραφα προσλήψεων ⇒ έγγραφα εκπαίδευσης 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ μισθοί (υπερωρίες, μόνους, μισθοδοσία μόνιμου προσωπικού)
Άυλα κόστη	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ χαμηλή παραγωγικότητα νεοπροσληφθέντων ⇒ δαπάνη χρόνου για προσλήψεις ⇒ δαπάνη χρόνου για εκπαίδευση 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ περικοπή συνήθους εργασιακής πρακτικής ⇒ χαμηλότερα πρότυπα ⇒ προβλήματα εποπτείας

Πίνακας 9.1: Κόστη ανανέωσης προσωπικού και συνέχειας εργασίας.

Ο ρυθμός ανανέωσης προσωπικού δίνει το πραγματικό επίπεδο του συνολικού κόστους αντικατάστασης προσωπικού. Από την άλλη πλευρά όμως πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος κάλυψης της εργασιακής θέσης που δημιουργείται στον χρόνο που παραμένει η θέση κενή. Στην ανανέωση του εργατικού δυναμικού λοιπόν εμφανίζονται δύο ομάδες κόστους, οι οποίες πρέπει να υπολογίζονται χωριστά, διότι εξαρτώνται με διαφορετικό τρόπο από τη διάρκεια που οι θέσεις μένουν κενές.

Όσο περισσότερα ξοδεύει μια επιχείρηση σε προσλήψεις τόσο λιγότερο χρόνο θα μένουν οι θέσεις κενές. Δηλαδή όσο αυξάνει τα κόστος πρόσληψης, μειώνεται το κόστος που παράγεται από τη μη συνεχή παροχή εργασίας.

Οι υπερωρίες, όπως είπαμε, είναι μια εύκολη λύση και ταυτόχρονα προφυλάσσει την επιχείρηση από το κόστος νέων προσλήψεων. Υποβαθμίζει όμως ποιοτικά το προϊόν και αποτελεί μια απειλή στην εργασιακή ισορροπία, που συνεχώς τείνει να αυξάνεται.

13 Οι διευθυντές

Η διοίκηση προσωπικού σε κάθε επιχείρηση παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες. Αν παρακολουθήσουμε από κοντά τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις θα διαπιστώσουμε ότι σε καθημερινό επίπεδο υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Και στις δύο περιπτώσεις όμως βλάπτεται η επιχείρηση. Οι διευθυντές και επόπτες σχεδιάζουν στρατηγικές διοίκησης και αποπειρώνται την εφαρμογή τους, διαιωνίζοντας την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει τέλεια στρατηγική ή κάποια τελική λύση.

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο δεν επιτυγχάνεται τέλειο μοντέλο διοίκησης είναι το γεγονός ότι οι διοικούντες δεν μπορούν να δουν τα συναισθήματα και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού, και έτσι το μόνο που μένει είναι να προσπαθήσουν να παρατηρήσουν προσεκτικά αυτό που φαίνεται, δηλαδή τη συμπεριφορά τους.

Βέβαια, ο σκοπός στη διοίκηση δεν είναι η απόλυτη γνώση, αλλά η αποτελεσματική τεχνική. Έτσι αρκεί για τους διοικούντες να γνωρίσουν τα κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ώστε απευθυνόμενοι σ' αυτά να μπορούν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά.

Οι θεωρίες της διοίκησης είναι τα εργαλεία με τα οποία μπορεί ένας διευθυντής ή επόπτης να καταλάβει και να οδηγήσει τους εργαζόμενους. Ως εργαλεία όμως πρέπει να τα χρησιμοποιεί με μεγάλη ευχέρεια για να παράγει ένα καλό τεχνικό αποτέλεσμα, διότι η διοίκηση στην πράξη οπωσδήποτε σταματά να αποτελεί επιστήμη και εντάσσεται στον κόσμο των τεχνών και μάλιστα των περισσότερο δύσκολων.

14 Σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων

Με την πρόσληψη δημιουργείται μια σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο. Μπορεί να υπάρχει ιεραρχική διαφορά, αλλά η συμπεριφορά του ενός επηρεάζει τη συμπεριφορά του άλλου, τουλάχιστον για όσο χρόνο διαρκεί η συνεργασία τους. Η σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο είναι δυναμική και εξελίσσεται μέσα στον χρόνο.

Η σχέση αυτή έχει δυο κύριες διαστάσεις:

- (α) Ανταμοιβή - Προσπάθεια
- (β) Εξουσία - Υπακοή

Η σχέση διευθυντή - εργαζομένου αποτελεί έναν συνεχή συμβιβασμό ανάμεσα στα άκρα των παραπάνω διαστάσεων. Ο εργαζόμενος ασταμάτητα διαπραγματεύεται το ποσό της προσπάθειας που θα του εξασφαλίσει την επιθυμητή αμοιβή και την υπακοή που πρέπει να δείχνει στις διάφορες εντάσεις της εξουσίας.

Οι διαπραγματεύσεις στον εργατικό στίβο ξεκινούν από τη συνέντευξη πρόσληψης. Ο εξεταστής προσπαθεί να κατανοήσει τις δυνατότητες του εξεταζόμενου, σε σχέση με τις διαθέσεις του. Οι συστατικές επιστολές και πληροφορίες για το παρελθόν του βοηθούν σε αυτό. Ταυτόχρονα, ο εξεταζόμενος προσπαθεί να καταλάβει τις απαιτήσεις της εργασίας, δηλαδή τον όγκο της εργασίας και τον βαθμό υπακοής που θα του ζητηθούν, εκτιμώντας αν αξίζουν την προσφερόμενη αμοιβή.

Στη περίπτωση που συμφωνήσουν, η συμφωνία αυτή είναι ιδιαίτερα ασαφής και κατά συνέπεια είναι ανοιχτή σε παρερμηνείες. Ο εργαζόμενος διαμορφώνει τις δικές του απόψεις για τις απαιτήσεις και ο εργοδότης διατηρεί τις δικές του. Βέβαια, η προδιαγραφή εργασίας, η περιγραφή εργασίας, το εγχειρίδιο διαδικασιών και άλλες τεχνικές της διοίκησης (Λαλούμης & Ρούπας 1998) μειώνουν αυτή την απόσταση, η οποία όμως υπάρχει. Η απόσταση για το τι πρέπει να προσφέρει ο εργαζόμενος και για το τι πρέπει να απαιτεί ο εργοδότης διαρκεί συνήθως όσο και η συνεργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για μια συνεργασία η οποία στηρίζεται σ' ένα ελλιπές συμβόλαιο, το οποίο διευκολύνει την αστάθεια αυτής της συνεργασίας. Η αστάθεια όμως αυτή δεν σημαίνει ότι οπωσδήποτε η συνεργασία αυτή θα οδηγήσει σε σύγκρουση τελικής φάσης. Διότι οι επαγγελματίες

εργαζόμενοι και διευθυντές γνωρίζουν την ελαστικότητα της συμφωνίας τους και αποδέχονται τη σχετικότητα της, αναπροσαρμόζοντας σιωπηλά το συμβόλαιό τους.

Η ανακρίβεια της εργασιακής συμφωνίας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας. Ένας φορτωτής κιβωτίων έχει την υποχρέωση φόρτωσης συγκεκριμένου αριθμού κιβωτίων την ώρα σε φορτηγά, τα οποία σταματούν σε συγκεκριμένη απόσταση από τα κιβώτια. Η ελαστικότητα εκτίμησης του αποτελέσματος αυτής της εργασίας είναι ελάχιστη. Ένας σερβιτόρος όμως πρέπει να είναι περιποιητικός, φιλικός, γρήγορος κ.λπ. Η εργασία του σερβιτόρου δύσκολα μπαίνει σε μετρήσιμα καλούπια και αυτό κάνει την εκτίμηση της εργασίας του κάτι το σχετικό.

15 Ανεπίσημες σχέσεις διευθυντή και εργαζομένων

Πολλές θεωρίες της διοίκησης προσωπικού εξάγουν συμπεράσματα για την εργασιακή συμπεριφορά με κριτήριο τον βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου. Αυτό όμως δεν ισχύει πάντα, διότι στους χώρους εργασίας, όπως και παντού, γίνονται συχνά παρανοήσεις και παρεξηγήσεις. Για παράδειγμα, ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος, που έχει καλές σχέσεις με τη διοίκηση, σπουδάζει παράλληλα με την εργασία του με την πεποίθηση ότι το πτυχίο του θα αποδειχτεί κλειδί για την προαγωγή του. Κάνει μεγάλους κόπους και σε μια στιγμή παίρνει το πτυχίο του, αλλά όχι και την προαγωγή. Πρόκειται για παρεξήγηση, διότι οι διευθυντές δεν είχαν προγραμματίσει προαγωγή αυτού του υπαλλήλου. Η σχέση διοίκησης και εργαζομένου είναι πολύ πιθανό να χειροτερέψει στη συνέχεια. Από το παράδειγμα αυτό φαίνεται ότι η καλή σχέση του εργαζομένου και της διοίκησης στηριζόταν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην παρανόηση του υπαλλήλου για τον ρόλο που θα έπαιζε κάποτε το πτυχίο του. Η επιδείνωση της σχέσης τους οφείλεται επίσης στην ίδια παρανόηση.

Οι οργανισμοί (Gouldner 1964) τείνουν να χρησιμοποιούν τη γραφειοκρατική αρχή της επίσημης λογικής για να οργανώσουν την εργασία και να διοικήσουν. Αλλά ένας από τους συντελεστές παραγωγής, η εργασία, λειτουργεί διαφορετικά. Έχει δημιουργικότητα και μπορεί να αναπτύξει τη δική της συμπεριφορά, διότι οι εργαζόμενοι έχουν, όπως και οι εργοδότες, συμφέροντα. Το παράδοξο με τους επίσημους κανόνες είναι ότι τείνουν να γίνονται δεκτοί ως το ελάχιστο των προτύπων. Έτσι, ενώ οι σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους διευθυντές και τους εργαζομένους καταμετρώνται από την υπακοή στους κανόνες, η παραγωγικότητα κυμαίνεται στα χαμηλά επίπεδα. Η απάντηση της διεύθυνσης σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι να αυξήσει τη διαδικασία έλεγχου και να απαιτήσει περισσότερη πειθαρχία, κάτι που οδηγεί σε διαμάχη με τους εργαζόμενους. Όμως μια ανεπίσημη αντιμετώπιση των επίσημων κανόνων συχνά πετυχαίνει τους στόχους για τους οποίους υπάρχουν οι επίσημοι κανόνες με ανεπίσημα και κρυφά μέσα. Η επίθεση στους επίσημους κανόνες είναι π.χ. η ελαστική αντιμετώπιση των ωραρίων σε κάποιες ειδικές περιπτώσεις, η έκτακτη αύξηση των αμοιβών σε ειδικές και αξιολογικές περιπτώσεις κ.λπ.

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι διατηρούν κατά τη συνεργασία τους μια σχέση με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

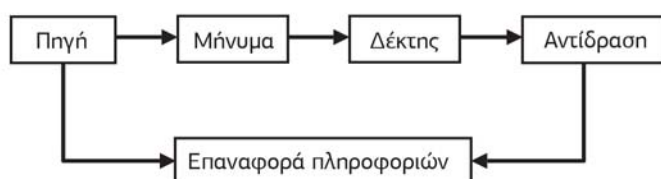
- Υποκειμενική εκτίμηση των απαιτήσεων που έχει το ένα μέρος για το άλλο.
- Η πραγματική φύση της σχέσης παραμένει κρυφή, εκτός αν πυροδοτηθεί από κάποιο γεγονός.
- Αμφισβήτηση της κάθε πλευράς για τις απαιτήσεις της άλλης.
- Η σταθερότητα στη σχέση μπορεί να προκύψει πολλές φορές με ανεπίσημες μεθόδους.

- Το μέγεθος της υποκειμενικότητας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας.

16 Η επικοινωνία διευθυντή και εργαζομένων

Οι διευθύνοντες μια επιχείρηση ασταμάτητα στέλνουν μηνύματα στους εργαζόμενους, ακόμη και όταν δεν κάνουν καμία ενέργεια. Όταν συναντιούνται δύο άνθρωποι και ο ένας δεν χαιρετά τον άλλον, στην πραγματικότητα του στέλνει ένα μήνυμα. Τα μηνύματα αυτά άλλοτε είναι εκούσια και άλλοτε ακούσια. Τα ακούσια μηνύματα κρύβουν σημαντικό βαθμό επικινδυνότητας, διότι διαμορφώνουν ανεξέλεγκτες εργασιακές σχέσεις.

Η επικοινωνία διευθυντή και εργαζομένων αποτελεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, που επαναλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο για διαφορετικά μηνύματα. Ο πομπός του μηνύματος κωδικοποιεί το μήνυμα στη γλώσσα και επιλέγει τον τρόπο μετάδοσής του, το φιλτράρει ανάλογα με τις συνθήκες και τον χαρακτήρα του και το αποστέλλει. Το μήνυμα κινδυνεύει να αλλοιωθεί από διαφόρων ειδών παράσιτα, όπως η κακή ακουστική του χώρου ή άλλοι εξωτερικοί παράγοντες. Το μήνυμα λαμβάνεται από τον δέκτη, ο οποίος το φιλτράρει ανάλογα με την κατάσταση που βρίσκεται και με τον χαρακτήρα του και στη συνέχεια το αποκωδικοποιεί. Η διαδικασία αυτή υποδεικνύει τις δυσκολίες που υπάρχουν για να φτάσει ένα μήνυμα στη μορφή που πρωτοδιαμορφώθηκε.



Σχήμα 9.2: Διαδικασία της επικοινωνίας.

Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ασάφεια, αφού υπάρχουν σε αυτήν πολλές εργασίες που το αποτέλεσμα τους κρίνεται υποκειμενικά. Στο ξενοδοχείο, ο υπάλληλος υποδοχής που μιλά στον πελάτη και κοιτάζει σε άλλο σημείο δείχνει ότι δεν ενδιαφέρεται για την εργασία του. Σε συνθήκες που τα πρότυπα είναι υποκειμενικά, οι διευθυντές προσπαθούν να ξεπεράσουν αυτή την υποκειμενικότητα βελτιώνοντας τις τυπικές μεθόδους έλεγχου. Το πρόβλημα είναι ότι αυτές ποτέ δεν μπορούν να είναι απόλυτα επιτυχημένες, διότι δεν υπάρχει καμιά αποτελεσματική μέθοδος έλεγχου της σκέψης. Αυτό που πρέπει να συνειδητοποιήσει ο διευθυντής είναι ότι τα μόνα αποτελεσματικά όπλα είναι προσωπικά. Ο παραδειγματισμός και η προσεκτική παρακολούθηση με στόχο την επίτευξη κοινού συστήματος αξιών για τον χώρο της εργασίας είναι μια κίνηση που μπορεί να οδηγήσει σε σχέση εμπιστοσύνης.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη του προσωπικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την ποιοτική εξασφάλιση του προϊόντος τους και αυτό δεν επιτυγχάνεται με γραφειοκρατικές μεθόδους διοίκησης και τυπικούς ελέγχους. Στην τουριστική βιομηχανία απαιτείται διαφορετική οριοθέτηση της εργασίας, στην οποία να διευκολύνεται η ανάληψη πρωτοβουλίας.

Ο έλεγχος απαιτεί προτυποποίηση, η οποία έτσι κι αλλιώς αποδεικνύεται ασαφής στον τουριστικό κλάδο, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει το πεδίο αρμοδιοτήτων κάθε εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, η διεύθυνση θα προσπαθήσει να καθορίσει την εργασία και να επιβάλει πρότυπα, χρησιμοποιώντας

εγχειρίδια διαδικασιών, εκπαίδευση, αναφορές εργασίας και κίνητρα. Η τεχνολογία επιτρέπει στη διεύθυνση να αναπτύξει εύκολα τυπικό έλεγχο, ο οποίος όμως περιορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες η διαδικασία αυτή να συγκρουστεί με τις απαιτήσεις των τουριστών, καθώς ο τουρισμός είναι μια κατ' εξοχήν κοινωνική δραστηριότητα, η οποία υποβαθμίζεται σ' ένα κοινωνικά περιορισμένο περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό η διοίκηση πρέπει να επιλέξει το μίγμα των παρακάτω στοιχείων:

- Να δώσει προτεραιότητα στον αυστηρό έλεγχο.
- Να δώσει προτεραιότητα στις ικανότητες των εργαζομένων.
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των εργαζομένων.
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των πελατών.

Οι πρώτες τρεις πιέσεις αφορούν όλες τις εργασίες. Η τέταρτη αφορά αποκλειστικά αυτούς που παρέχουν υπηρεσίες. Οι προσωπικές υπηρεσίες που χαρακτηρίζουν το τουριστικό προϊόν βλάπτονται σημαντικά με τη χρήση υπερβολικού έλεγχου.

Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να λειτουργεί αποκεντρωτικά, αναθέτοντας τη λήψη διαχειριστικών αποφάσεων στις μεσαίες βαθμίδες της ιεραρχίας και λειτουργικών αποφάσεων στις κατώτερες.

17 Βιβλιογραφικές αναφορές

Αριστοτέλης (1993). *Άπαντα – Πολιτικά Ι*. Κάκτος, Αθήνα.

Gouldner, A. W. (1964). *Patterns Of Industrial Bureaucracy*. Free Press, New York.

Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Σταμούλης, Αθήνα.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2006). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Παπαζήσης, Αθήνα.

Παπαγεωργίου, Γ. Κ. (1985). *Ψυχολογία*. Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης.

Parsons, T. (1951). *The Structure of Social Action*. The Free Press, New York.

Σαρρής, Ν. (1973). Ψυχοκοινωνιολογία του κινηματογράφου. *Ψυχολογία*, τχ. 1.

Σαρρής, Ν. (1985). *Εισαγωγή στην κοινωνιομετρία, την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόδραμα*. Γραμμή, Αθήνα.

Totti, G. (1985). *Ελεύθερος χρόνος*. Μνήμη, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Στελέχωση

ΣΥΝΟΨΗ: Στελέχωση είναι η διαδικασία εξασφάλισης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή αφορά τον εντοπισμό των πηγών ανεύρεσης προσωπικού, διαχείριση των μεθόδων προσέλκυσής του, την επιλογή των καταλλήλων εργαζομένων, την προσαρμογή τους στα εργασιακά τους καθήκοντα και την εκπαίδευσή τους προκειμένου να αντεπεξέρχονται με τον αποδοτικότερο τρόπο στα εργασιακά τους καθήκοντα.

1 Πηγές ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού

Οι τουριστικές επιχειρήσεις αγωνίζονται για σταθερότητα στην απασχόληση. Η διαδικασία ανεύρεσης, επιλογής και προσαρμογής (Lock 2007) νέων εργαζομένων, δημιουργεί κόστος στην επιχείρηση, το οποίο μπορεί να αποτελεί το 6% έως 40% του ετήσιου βασικού μισθού. Το κόστος αυτό μπορεί να οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

- κόστος αγγελιών και προβολής της αναζήτησης προσωπικού,
- κόστος ειδικών συμβούλων (αν χρειαστεί),
- χρόνος απασχόλησης υπαλλήλων που διενεργούν την πρόσληψη,
- χρόνος μειωμένης απόδοσης του νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου.

2 Στρατολόγηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Στρατολόγηση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για να την βοηθήσουν να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της (Λαλούμης, Δ. 2014).

Μια ρεαλιστική στρατολόγηση προϋποθέτει:

- γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται,
- γνώση εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην τουριστική επιχείρηση,
- πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των μελλοντικών προσδοκιών,
- γνώση του κατάλληλου τύπου ανθρώπου για κάθε θέση εργασίας.

Για να αναπτύξουμε ένα πρόγραμμα στρατολόγησης, πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένα στοιχεία, όπως:

- Τα ελάχιστα προσόντα και απαιτήσεις κάθε εργασίας (η προσέλκυση ατόμων που δεν θα προσληφθούν λόγω έλλειψης προσόντων θεωρείται άσκοπη).
- Αν θα γίνουν εσωτερικές προαγωγές ή θα προσληφθούν άτομα εκτός της επιχείρησης.

Πριν τη στρατολόγηση, κάθε εργαζόμενος που η θέση του θα επηρεαστεί από τις νέες προσλήψεις πρέπει να πληροφορηθεί για τη δουλειά στην οποία θα διοριστούν νέοι υπάλληλοι. Έτσι η τουριστική επιχείρηση θα κρατιέται σταθερή στα μάτια των υπαρχόντων υπαλλήλων και τους προετοιμάζει για τις αλλαγές που θα γίνουν.

Μετά τον καθορισμό των κενών θέσεων, θα πρέπει να επιλεγεί μέσα από την αγορά εργασίας το εργατικό δυναμικό που θα είναι ικανό να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Η στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού μπορεί να γίνει εντός της επιχείρησης ή και εκτός. Η κάλυψη κενών θέσεων με προαγωγή υπαλλήλων συνήθως ανακοινώνεται στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού και δημιουργεί μια άλλη κενή θέση, αυτή που αφήνει ο προβιβαζόμενος υπάλληλος, οπότε και πάλι χρειάζεται εξωτερική στρατολόγηση.

Εκτός από αυτή την περίπτωση, αν το προσωπικό δεν επαρκεί ή δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα για να καλύψει τις κενές θέσεις, τότε πρέπει να εξασφαλίσουμε το επιπλέον προσωπικό από την αγορά εργασίας με:

(α) Αγγελίες σε εφημερίδες

Είναι χρήσιμες κυρίως για την προσέλκυση ανειδίκευτων εργαζομένων, χωρίς να αποκλείεται και η χρήση τους για προσέλκυση στελεχών. Αυτό βέβαια εξαρτάται και από τον τόπο όπου βρίσκεται η επιχείρηση, διότι αλλιώς η χρήση αγγελιών για την προσέλκυση προσωπικού είναι αποτελεσματική και αλλιώς όχι.

Η επαγγελματική αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και να αποσπά αμέσως την προσοχή ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του αναγνώστη. Η αγγελία πρέπει να αναφέρεται στην αμοιβή εργασίας, στις πιθανές συμπληρωματικές παροχές (διαμονή, γεύματα, διακοπές, δωρεάν στολές), στο περιβάλλον εργασίας, στις ευκαιρίες (προαγωγές, ανάπτυξη νέων προσόντων, εκπαίδευση).

(β) Ραδιοφωνικές αγγελίες

Με αυτόν τον τρόπο στρατολογούνται άτομα για ημιαπασχόληση και συνήθως καμαριέρες. Γενικά πρόκειται για άτομα που δεν ψάχνουν ενεργητικά για εργασία και που δεν διαβάζουν εφημερίδες.

(γ) Πρακτορεία, γραφεία ευρέσεως εργασίας

Οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν με τέτοια γραφεία, καθώς οι υπηρεσίες τους κοστίζουν λίγο και δεν σπαταλιέται χρόνος για τη στρατολόγηση.

(δ) Γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι πολύ συχνά μεσολαβούν για να καλυφθούν κενές θέσεις με γνωστούς συναδέλφους τους.

(ε) Αφίσες και ανακοινώσεις

Σε δημόσιους χώρους όπου κινούνται πολλοί άνθρωποι.

(στ) ΑΕΙ, ΤΕΙ, σχολές τουριστικών επαγγελμάτων ανωτέρας και βασικής εκπαίδευσης και γενικότερα μέσω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Αλυσίδες ξενοδοχείων απασχολούν στρατολογούμενους απόφοιτους τουριστικών σχολών. Λίγους μήνες πριν την κάθε περίοδο αποφοίτησης, παίρνονται συνεντεύξεις από τους αναμενόμενους απόφοιτους, έτσι ώστε οι σπουδαστές να πληροφορηθούν την αξία της εργασίας και οι εργοδότες να βρουν αυτούς που έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Η στρατολόγηση σπουδαστών ΤΕΙ για τη θερινή σεζόν εξυπηρετεί τόσο τους σπουδαστές όσο και τους εργοδότες.

(ζ) Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών

Οι σύνδεσμοι αποφοίτων τουριστικών σχολών έχουν στη διάθεσή τους λίστα ανέργων κατά ειδικότητα. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν αποτελεσματικά να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες στρατολόγησης προσωπικού.

2.1 Στρατολόγηση εποχικού προσωπικού

Λόγω της εποχικότητας του τουρισμού απαιτείται η στρατολόγηση επιπλέον προσωπικού κατά τη θερινή περίοδο (Απρίλιος - Οκτώβριος). Άλλωστε το ένα τρίτο σχεδόν των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων λειτουργούν εποχικά. Η μεγάλη ζήτηση στις αρχές της θερινής περιόδου δημιουργεί ποιοτικά και ποσοτικά προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, με αποτέλεσμα πολλές τουριστικές επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν προσωπικό αρκετά νωρίτερα από τον χρόνο που πραγματικά το χρειάζονται, προκειμένου να το έχουν εξασφαλίσει.

3 Το ιδανικό άτομο

Για να αναζητήσουμε το κατάλληλο προσωπικό θα πρέπει να προετοιμάσουμε την ακριβή περιγραφή της εργασίας για κάθε κατηγορία προσωπικού που θα προσληφθεί και να σκιαγραφήσουμε το ιδανικό άτομο για κάθε κατηγορία εργασίας.

Η περιγραφή του ιδανικού ατόμου αφορά:

- (α) φυσικά χαρακτηριστικά: φύλο, ηλικία, εμφάνιση, υγεία, ομιλία, όραση,
- (β) μόρφωση και εκπαίδευση: διπλώματα, επιπλέον μόρφωση, επαγγελματικά προσόντα, διοικητική ικανότητα,
- (γ) πείρα εργασίας,
- (δ) προσωπικότητα,
- (ε) προσωπικές καταστάσεις.

Αξιίζει να σημειωθεί ότι ένα άτομο με αναπηρία γίνεται συχνά πιο αξιόπιστος υπάλληλος, με λιγότερες απουσίες και αργοπορίες κατά την προσέλευση, σε σχέση με κάποιο αρτιμελές άτομο. Για έναν άνθρωπο με λίγες ευκαιρίες εργασίας μπορεί η προσφερόμενη θέση να αποτελέσει μια εξαιρετικά ικανοποιητική εμπειρία. Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν θέσεις εργασίας που μπορούν να καλυφθούν από άτομα με αναπηρία.

4 Αξιολόγηση προγράμματος ανεύρεσης προσωπικού

Το πρόγραμμα στρατολόγησης αξιολογείται ως προς τα εργασιακά αποτελέσματα που προέκυψαν από τις διάφορες πηγές στρατολόγησης. Αυτό βέβαια προϋποθέτει την αξιολόγηση του εργασιακού αποτελέσματος.

Για να γίνει αξιολόγηση προγράμματος στρατολόγησης σ' ένα εστιατόριο το οποίο λειτουργεί σ' ένα νησί του Αιγαίου, για παράδειγμα, πρέπει να γίνουν μετρήσεις της αποδοτικότητας των εργαζομένων κατά πηγή στρατολόγησης. Αν υποθέσουμε ότι οι τραπεζοκόμοι του εστιατορίου

έχουν προσληφθεί από δύο πηγές, δηλαδή από τον σύλλογο αποφοίτων τουριστικών επαγγελματιών Αθηνών και με αγγελίες στις εφημερίδες της περιοχής, συγκρίνουμε την αποτελεσματικότητα των τραπεζοκόμων κάθε πηγής.

5 Μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η τουριστική επιχείρηση διαλέγει, από έναν αριθμό υποψηφίων, τον υπάλληλο ή τους υπαλλήλους που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής της για μια κενή θέση ή θέσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Η έγκαιρη επομένως πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό θα δώσει μεγαλύτερο χρόνο για εξεύρεσή του, κάτι που παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η επιλογή προσωπικού σειράς γίνεται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή τομέα και τον διευθυντή προσωπικού, με την έγκριση πάντα της διεύθυνσης. Η επιλογή τμηματάρχων στα ξενοδοχεία (ή οι προαγωγές υπαλλήλων σε τμηματάρχες) γίνεται από τον διευθυντή προσωπικού, τον αρμόδιο διευθυντή τομέα (Room Division Manager, Food and Beverage Manager κ.λπ.) και τον διευθυντή του ξενοδοχείου, με την τελική έγκριση της διοίκησης. Η επιλογή του διευθυντή γίνεται από τον εργοδότη ή τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας. Στα εστιατόρια γίνεται από τον maître ή τον ίδιο τον επιχειρηματία. Στα τουριστικά πρακτορεία γίνεται από τον διευθυντή ή τον υποδιευθυντή του πρακτορείου.

Η διαδικασία επιλογής χρησιμοποιείται για επιλογή του κατάλληλου ατόμου ανάμεσα σε διάφορες αιτήσεις για κάλυψη κενών θέσεων, για επιλογή κατάλληλης εργασίας για κάποιον ή κάποιους υποψηφίους και σε περίπτωση που υπάρχει ένας μόνον υποψήφιος για μια θέση, για να αποφασιστεί αν θα διοριστεί ή όχι καθώς επίσης και για να υπολογιστούν οι δυνατότητές του για επιπλέον εκπαίδευση. Γι' αυτό πρέπει να γίνει **περιγραφή εργασίας** και να σχεδιαστεί η **εξειδίκευση** του προσωπικού.

6 Αίτηση πρόσληψης

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει η αίτηση πρόσληψης εξαρτώνται από τον τύπο του υπαλλήλου που ζητείται και αφορούν μόνο θέματα που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για λόγους έρευνας ή καθορισμού ικανότητας του υποψηφίου. Τέτοια είναι:

- ονοματεπώνυμο και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης,
- διεύθυνση κατοικίας και τηλέφωνο,
- στοιχεία υγείας,
- εκπαίδευση,

- προϋπηρεσία,
- συστάσεις (εκτός συγγενικών προσώπων),
- άλλες πληροφορίες.

Από αυτά τα δεδομένα είναι πιθανό να καθορίσουμε κάτι σχετικά με τον τύπο του υπαλλήλου που θα είναι ικανοποιημένος σε μια ειδική εργασία. Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, βάσει μελέτης, βρέθηκε ότι οι καθαριστές των δωματίων είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και παραμένουν στη δουλειά, αν είναι μεταξύ 30 και 55 ετών.

6.1 Προετοιμασία

Από τη στιγμή που θα ανακοινωθεί μια κενή θέση για κάλυψη, θα καταφθάσει ένας αριθμός αιτήσεων. Οι αιτήσεις αυτές θα πρέπει να διαβαστούν το συντομότερο και να διαχωριστούν οι ενδιαφερόμενοι σε κατάλληλους και μη, βάσει της περιγραφής της εργασίας και της περιγραφής των προσόντων κάθε ατόμου. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο μεθόδους:

(α) Μετά από μια σύντομη εξέταση, τοποθετούνται οι αιτήσεις σε τρεις ομάδες:

- εκείνες που τους λείπουν τα βασικά προσόντα (αταίριαστες),
- εκείνες που τους λείπουν μερικά προσόντα (πιθανές),
- εκείνες που έχουν όλα τα βασικά προσόντα (πολύ πιθανές).

Η μέθοδος αυτή είναι πιο σύντομη, αλλά συχνά χρειάζεται επανεξέταση.

(β) Οι αιτήσεις βαθμολογούνται κατά κατηγορία προσόντων και σημειώνεται ο τελικός μέσος όρος καθεμιάς.

6.2 Τελικός κατάλογος

Διαμορφώνεται τελικά ένας κατάλογος υποψηφίων οι οποίοι προορίζονται για συνέντευξη. Στη συνέχεια οργανώνεται ο χώρος της συνέντευξης και εξασφαλίζεται κάποιο άτομο για την υποδοχή των υποψηφίων, τους οποίους έχουμε ειδοποιήσει. Εκείνο που μένει είναι να αποφασιστεί το είδος των πληροφοριών που πρέπει να αποκομιστούν από τη συνέντευξη, όπως:

- μόρφωση και εκπαίδευση,
- πείρα εργασίας,
- προσωπικά ενδιαφέροντα,
- οικογενειακή κατάσταση,
- υγεία και σταθερότητα.

Βάσει του καταλόγου αυτού θα βρεθούν οι σχετικές και απαραίτητες ερωτήσεις, ενώ καλό είναι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να κρατούνται σημειώσεις.

6.3 Συνέντευξη

Συνέντευξη είναι η ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών μεταξύ δύο ατόμων. Είναι το σπουδαιότερο μέσο επιλογής, γιατί βοηθάει αυτόν που επιλέγει να πάρει πληροφορίες για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου, να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του και να συνδυάσει την έντυπη αίτηση πρόσληψης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις του, ώστε να αποφασίσει σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου.

Στη συνέντευξη για πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού, την κύρια ευθύνη της οριστικής επιλογής έχει ο αρμόδιος τμηματάρχης, ο οποίος διερευνά τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου και συζητά μαζί με τον διευθυντή προσωπικού τις εντυπώσεις τους.

Γενικά, η συνέντευξη είναι μια δύσκολη διαδικασία, διότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος διεξαγωγής της. Χρειάζεται συγκέντρωση, οξύτητα αισθήσεων, χρόνο, ευαισθησία και εκπαίδευση. Η επαγγελματική συνέντευξη δίνει στον εξεταστή την ευκαιρία να εκτιμήσει την εμφάνιση και τους τρόπους του υποψηφίου, τη γενική ιδιοσυγκρασία και την εντύπωση που ο αιτών θα δημιουργήσει στη συνάντησή.

Η συνέντευξη μπορεί να πληροφορήσει τον εξεταστή σχετικά με τον υποψήφιο, για την ευκολία του στη συζήτηση και την επιδεξιότητα στην κοινωνική συμμετοχή, ενώ αδυνατεί παντελώς να πληροφορήσει σχετικά με την τιμότητα, τη διανοητική ικανότητα, την υπομονή κ.λπ. του υποψηφίου. Κατά τη διάρκειά της αναφέρονται όλες οι λεπτομέρειες της συγκεκριμένης εργασίας. Συχνά η συνέντευξη γίνεται με τεστ ερωταπαντήσεων μονής κατεύθυνσης (από τον εξεταστή στον υποψήφιο). Ο εξεταστής αντιπροσωπεύει τη διοίκηση και επομένως από τη συμπεριφορά του αντανακλάται η φιλική ή όχι στάση της διοίκησης στον υποψήφιο.

Αν όμως μια συνέντευξη δεν είναι διπλής κατεύθυνσης, μπορεί να αποτύχει στο θέμα δημοσίων σχέσεων. Μερικοί από τους καλύτερους ανθρώπους δημοσίων σχέσεων μιας τουριστικής επιχείρησης είναι οι απλοί υπάλληλοι. Με την αποδοχή του υποψηφίου ως ίσου συνομιλητή, αποφεύγοντας ανακριτικές μεθόδους και κάνοντας διπλή επικοινωνία, η συνέντευξη γίνεται αποτελεσματικός παράγοντας πληροφοριών και προαγωγής των δημοσίων σχέσεων.

Η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις, όπως:

- επιλογή-πρόσληψη υπαλλήλων,
- εισαγωγή του νεοπροσληθέντος στο έργο του,
- εκπαίδευση,
- διόρθωση συμπεριφοράς κατά την εργασία,
- προαγωγή,
- μετάθεση,
- απόλυση,
- αξιολόγηση,

- ενημέρωση,
- άρση ανωμαλιών και παραπόνων,
- προσαρμογή αμοιβής.

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, η συνέντευξη μπορεί να είναι:

- Διευθυνόμενη, δηλαδή να γίνεται πάνω σε συγκεκριμένα θέματα.
- Τυποποιημένη, δηλαδή ο υποψήφιος να απαντά αποκλειστικά σε κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις.
- Μη διευθυνόμενη, οπότε δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα πάνω στο θέμα.

6.4 Χώρος της συνέντευξης

Η συνέντευξη πρέπει να διεξάγεται σε ανεξάρτητο χώρο και να προσφέρει αναπauτικές ευκολίες, χωρίς διακοπές και ενοχλήσεις. Ο χρόνος διάρκειάς της εξαρτάται από το είδος της θέσης που πρέπει να καλυφθεί. Συνήθως 30 λεπτά είναι ικανοποιητικά, αλλά προκειμένου για απλές θέσεις επαρκούν και τα 15 λεπτά.

Σε περίπτωση ακαταλληλότητας, οι εξεταστές δεν πρέπει να απωθούν τους υποψήφιους, διότι οι εντυπώσεις που θα τους δημιουργηθούν θα επηρεάσουν αρνητικά την καλή φήμη της τουριστικής επιχείρησης και μελλοντικά οι υποψήφιοι θα χάσουν το ενδιαφέρον τους για εργασία στη συγκεκριμένη τουριστική επιχείρηση.

6.5 Τεχνική συνέντευξης επιλογής προσωπικού

1. Αρχίζοντας μια συνέντευξη

- Συστηθείτε στον υποψήφιο, τον οποίον προηγουμένως θα αποκαλέσετε με το όνομά του και γενικά φροντίστε να δημιουργήσετε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συμπάθειας.
- Εξηγήστε του τον αντικειμενικό σας σκοπό, τους τομείς τους οποίους θα καλύψετε με τη συνέντευξη, καθώς και το πόσο θα διαρκέσει.

Να τονιστεί ότι οι τομείς οι οποίοι θα καλυφθούν κατά τη συζήτηση, καθώς και ο χρόνος που θα αφιερωθεί στον κάθε τομέα, πρέπει να σχεδιαστούν και να προκαθοριστούν κατά τη μελέτη της αίτησης και του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου (Λαλούμης, Δ. 2014).

2. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

Μια συνέντευξη μπορεί να διαιρεθεί σε τρία μέρη - τομείς:

(α) Προϋπηρεσία, ιδιαίτερα κατά τα τρία τελευταία χρόνια.

(β) Μόρφωση, καριέρα, μελλοντικά σχέδια και φιλοδοξίες του υποψηφίου.

(γ) Ενδιαφέροντα, ψυχαγωγικές δραστηριότητες και οικογενειακό παρελθόν του υποψηφίου.

Κατά κανόνα, ο χρόνος ο οποίος θα αφιερώνεται για την εξέταση εκάστου τομέα θα πρέπει να μην υπερβαίνει τα δέκα λεπτά. Στην περίπτωση που ο υποψήφιος είτε είναι τελείως άπειρος είτε έχει προϋπηρεσία μικρότερη των τριών χρόνων, θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην εξέταση του δεύτερου τομέα, ο οποίος έχει σχέση με τη μόρφωση, την καριέρα, τα μελλοντικά σχέδια και τις φιλοδοξίες του.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρέπει:

- ο εξεταστής να είναι αντικειμενικός και υπομονετικός,
- ο υποψήφιος να έχει το χρόνο να ηρεμήσει,
- οι ερωτήσεις να ιεραρχηθούν και να μην απαντώνται μονολεκτικά,
- να δίνεται χρόνος στον υποψήφιο να σκεφτεί πριν από κάθε απάντηση,
- ο εξεταστής να είναι καλός ακροατής και όχι ομιλητής,
- ο υποψήφιος να μη διακόπτεται κατά τη διάρκεια της απάντησής του,
- να χρησιμοποιείται απλή και σαφής γλώσσα,
- οι ερωτηματικές λέξεις «πώς» και «γιατί» να χρησιμοποιούνται συχνά από τον εξεταστή,
- ο εξεταστής να μη λάβει θέση ή να διαπληκτιστεί με τον υποψήφιο ασκώντας κριτική στις απαντήσεις του.

Αν κάποιος εξεταστής δεν μπορεί να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για να οδηγηθεί σε ερωτήσεις κλειδιά, θα πρέπει να συμβουλευτεί τον υπεύθυνο του τμήματος, που θα έχει την τελική απόφαση σχετικά με το είδος του ατόμου που χρειάζεται και ο οποίος θα κατασκευάσει μια λίστα αναφοράς που θα χρησιμοποιηθεί για τη συνέντευξη. Δεν πρέπει να παραλειφθούν κύρια στοιχεία, όπως π.χ. το ότι κάποιος με πάθηση στην πλάτη δεν μπορεί να εργαστεί ως υπάλληλος δωματίων, καθότι απαιτείται πολύωρη ορθοστασία, ενώ αντίθετα ένας ταμίας μπορεί να αποδίδει και από ένα αναπηρικό καροτσάκι.

Διευθυντές εστιατορίων και επικεφαλής τμημάτων καταγράφουν συχνά το σύστημα εξετάσεων σε ερωτήσεις κλειδιά και παρατηρήσεις. Όταν π.χ. προσλαμβάνεται ένα άτομο για το γκισέ επιχειρήσεως γρήγορου φαγητού, δεν είναι δύσκολο να αναγνωριστούν τα απαιτούμενα προσόντα, που αφορούν ένα άτομο συμπαθητικό, εμφανίσιμο, που σε συνάρτηση με τις δημόσιες σχέσεις είναι εξυπηρετικό, χαρωπό και υγιές. Για τη συνέντευξη αυτή τα 15 λεπτά είναι αρκετά και το βασικό ενδιαφέρον μας δεν βρίσκεται στις απαντήσεις αυτές καθαυτές, αλλά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της στάσης, από την οποία πηγάζουν οι απαντήσεις αυτές. Γενικά, το είδος του κατάλληλου σερβιτόρου εξαρτάται πολύ από τη φύση της μονάδας, το είδος και την ηλικία της πελατείας που κυρίως εξυπηρετεί η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή ή εστιατοριακή μονάδα.

Συνήθως, βέβαια, δίνεται ο χρόνος στον εξεταστή και τον υποψήφιο να σκεφτούν χωρίς τα νεύρα, τις αδυναμίες και την ανειλικρίνεια της απλής συνέντευξης.

Συχνά δεν αρκεί μια συνέντευξη. Αφότου προσέλθουν οι ενδιαφερόμενοι, συμπληρώνουν μια αίτηση με πολλές ερωτήσεις. Στην πρώτη συνέντευξη εξηγείται το πρόγραμμα της επιχείρησης και ο τρόπος εργασίας. Οι υποψήφιοι επιστρέφουν μετά από μια βδομάδα για δεύτερη συνέντευξη. Όσοι δεν επιστρέψουν σημαίνει ότι δεν εξακολουθούν να ενδιαφέρονται και έτσι η ενδιάμεση περίοδος της μιας βδομάδας αποτελεί μια πρώτη επιλογή. Η τελική απόφαση θα ληφθεί μέσω μιας τρίτης συνέντευξης.

Τυπικές ερωτήσεις συνέντευξης

- Μιλήστε μου για τον εαυτό σας.
- Ποια είναι τα κυριότερα προσόντα σας;
- Ποιες είναι οι κυριότερες αδυναμίες σας;
- Γιατί ενδιαφέρεστε να δουλέψετε σ' αυτή την εταιρεία;
- Γιατί διαλέξατε αυτόν τον τομέα;
- Γιατί θα πρέπει να σας προσλάβουμε;
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι σας;
- Πώς ταιριάζει η προηγούμενη εμπειρία σας με τη δουλειά που κάνουμε εδώ;
- Γιατί φύγατε από την προηγούμενη εργασία σας;
- Πώς σας περιγράφουν οι άλλοι;
- Πείτε μου για την εκπαίδευση και τη μόρφωσή σας.

Κλειστές ερωτήσεις (closed-ended questions)

Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού οι κλειστές ερωτήσεις πρέπει κατά κανόνα να αποφεύγονται γιατί προκαλούν μονολεκτικές απαντήσεις του υποψηφίου, από τις οποίες δεν είναι δυνατό να εξαχθούν ευρύτερα συμπεράσματα και πληροφορίες για τον εξεταστή.

Παρατίθενται πιο κάτω μερικά παραδείγματα κλειστών ερωτήσεων (προς αποφυγή):

- Υποθέτω ότι η τελευταία εργασία σας ήταν αρκετά υπεύθυνη.
- Νομίζετε ότι έχετε τα απαιτούμενα προσόντα γι' αυτή τη θέση;
- Η συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας ήταν αρμονική;
- Πιστεύετε ότι οι αποφάσεις τις οποίες παίρνατε κατά το διάστημα της εργασίας σας ήταν σωστές;
- Είχατε καλούς βαθμούς κατά τη διάρκεια των σπουδών σας στο πανεπιστήμιο;
- Είστε φιλόδοξος;
- Είστε ικανοποιημένος με την εξέλιξή σας κατά τα τελευταία χρόνια;
- Είστε οικονομικά ανεξάρτητος;

- Σας αρέσει το διάβασμα;.
- Έχετε ελεύθερο χρόνο;

Είναι προφανές ότι εάν ο εξεταστής παρασυρθεί σε ερωτήσεις όπως οι παραπάνω, τότε το έργο της εκτίμησης των προσόντων του υποψηφίου θα καταστεί αδύνατο.

3. Τελειώνοντας μια συνέντευξη

Μετά την πάροδο του αναλογούντα χρόνου, η κατάσταση έχει διαμορφωθεί ως εξής:

- ο υποψήφιος δεν κρίνεται κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση, οπότε είναι σκόπιμο να του ανακοινωθεί αυτό αμέσως,
- Ο υποψήφιος κρίνεται ότι μπορεί να διεκδικήσει τη θέση, οπότε θα πρέπει να του δοθεί λίγος χρόνος (5 ή 10 λεπτά) κατά τη διάρκεια του οποίου θα μπορεί να ζητήσει διάφορες πληροφορίες σχετικές με τη θέση ή την εταιρεία γενικότερα.
- Αν τέλος διαπιστωθεί ότι ο υποψήφιος είναι μια εξαιρετική περίπτωση, η οποία δεν πρέπει να χαθεί για την εταιρεία, τότε ο εξεταστής οφείλει να τον ενθαρρύνει όσο μπορεί, κανονίζοντας μια δεύτερη συνάντηση, ρωτώντας τον τότε πιστεύει ότι μπορεί να είναι διαθέσιμος για εργασία, συζητώντας το μισθολογικό κ.λπ.

6.6 Τεστ ή δοκιμασίες

Τα τεστ μπορεί να είναι πολύτιμα όργανα επιλογής, αλλά αν δεν γίνει αντιληπτή η σημασία τους και δεν χρησιμοποιηθούν σωστά είναι επικίνδυνα και παραπλανητικά. Μπορούν να έχουν σκοπό να αποκαλύψουν τις δυνατότητες των υποψηφίων σε σχέση με το επάγγελμα ή να αποκαλύψουν την προσωπικότητά τους. Τύποι τεστ μέγιστης απόδοσης είναι οι παρακάτω:

- Τεστ εξυπνάδας: μετράει την ικανότητα να αντεπεξέλθει το άτομο σε ένα πρόβλημα και πόσο γρήγορα μπορεί να το κάνει.
- Τεστ ικανότητας: μετράει την ταχύτητα του ατόμου σε μια ειδική δραστηριότητα.
- Τεστ επιτευγμάτων: μετράει τον βαθμό ή την επιδεξιότητα σε ορισμένους τομείς, π.χ. γραφομηχανή, ορθογραφία κ.λπ.

Τα τεστ επιτευγμάτων μπορούν να βοηθήσουν την εκτίμηση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων χωρίς σημαντικές πιθανότητες σφάλματος. Για παράδειγμα, το μαγείρεμα ενός πιάτου για ένα μάγειρα ή το σερβίρισμα ενός τραπέζιου για ένα σερβιτόρο είναι τεστ που μας αποκαλύπτουν τις επαγγελματικές τους δυνατότητες. Δεν αποκαλύπτουν όμως τη συνέπεια, την τιμιότητα, τη σταθερότητα στην απόδοση και πολλά ακόμη στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική προσωπικότητα του υποψηφίου.

7 Το σχέδιο των επτά σημείων (The seven points plan)

7.1 Σκοπός

Κύριος σκοπός αυτού του σχεδίου είναι η ορθή εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και του κατά πόσο κρίνονται κατάλληλοι για μια συγκεκριμένη θέση. Το σχέδιο περιλαμβάνει μια σειρά ερωτημάτων, τα οποία συγκεντρώνονται κάτω από επτά κυρίως τομείς. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η σειρά με την οποία αναπτύσσονται οι επτά τομείς δεν είναι ανάλογη με τη σημασία τους. Αυτή εξαρτάται κυρίως από τη φύση της εκάστοτε εργασίας, καθώς και από τις άλλες πληροφορίες, οι οποίες θα συγκεντρωθούν από τον εξεταστή, μετά τη συνέντευξη της επιλογής του υποψήφιου.

Επίσης, οι ερωτήσεις οι οποίες θα υποβληθούν στον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης καλό θα ήταν να σχεδιαστούν με βάση το σχέδιο των επτά σημείων, χωρίς όμως πάντοτε αυτό να αποτελεί τον κανόνα. Στο σχέδιο αυτό υπάρχουν ερωτήσεις και για τον εξεταστή, τις οποίες θα πρέπει να υποβάλει στον εαυτό του σχετικά με τον υποψήφιο.

7.2 Τα επτά σημεία

1. Φυσικές ικανότητες - εμφάνιση

- Φυσικό ελάττωμα ή πρόβλημα υγείας που έχει ο υποψήφιος, το οποίο μπορεί να είναι σημαντικό στην εκτέλεση της εργασίας για την οποία προορίζεται.
- Καταλληλότητα της εμφάνισής του.
- Συμπεριφορά και ομιλία.

2. Μόρφωση - εκπαίδευση – επαγγελματική εξέλιξη

- Είδος εκπαίδευσης και επίπεδο μόρφωσης που διαθέτει ο υποψήφιος.
- Επιδόσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών του.
- Μαθήματα στα οποία ήταν πιο δυνατός ή πιο αδύνατος.
- Αν κέρδισε ποτέ υποτροφία ή βραβείο.
- Επαγγελματική εκπαίδευση.
- Εμπειρία στην ειδικότητά του.

Σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να διερευνηθεί η επαγγελματική εκπαίδευση του υποψηφίου, είτε πρόκειται για εκπαίδευση εντός της εταιρείας είτε για συμμετοχές σε σεμινάρια, συνδιασκέψεις κ.λπ. Ο εξεταστής μπορεί να διαπιστώσει την εμπειρία και την προϋπηρεσία του υποψηφίου με τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Από την επαγγελματική του πείρα, ποιες ενδείξεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της καταλληλότητας του υποψηφίου για το είδος της εργασίας για την οποία προορίζεται;
- Ποιες ακριβώς είναι οι γνώσεις του;
- Τι δεν γνωρίζει, το οποίο όμως θα έπρεπε να γνωρίζει;
- Ποιο από τα προηγούμενα καθήκοντά του δεν του ήταν ευχάριστο;
- Τι παράπονα είχε από τον εργοδότη του;
- Σε ποιον αναφερόταν;
- Είχε ποτέ προαχθεί; Αν ναι, σε ποια θέση;

3. Νοημοσύνη

Είναι γεγονός ότι το πιο δύσκολο πράγμα κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού είναι να προσδιοριστεί το επίπεδο νοημοσύνης των υποψηφίων. Έχει αποδειχτεί ότι είναι λάθος να προσδιορίζεται αυτό το επίπεδο από πληροφορίες οι οποίες έχουν σχέση με τη μόρφωση και την προϋπηρεσία του υποψηφίου.

Οποσδήποτε ένας τρόπος ο οποίος είναι σήμερα πολύ διαδεδομένος είναι η χρήση του τεστ νοημοσύνης. Διαφορετικά, το επίπεδο νοημοσύνης είναι δυνατό να προσδιοριστεί κατά προσέγγιση από τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου (επαγγελματικά αλλά και εξωεπαγγελματικά), την ωριμότητα των σκέψεών του, τη ρεαλιστικότητα των στόχων του, καθώς και την ακρίβεια με την οποία ρίχνει φως σε κύρια θέματα κατά τη διάρκεια της συζήτησης.

4. Ειδικές ικανότητες

Με τον όρο ειδικές ικανότητες εννοούμε ότι ο υποψήφιος διαθέτει κάποιο ταλέντο, το οποίο ο εξεταστής δύναται να διαπιστώσει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (π.χ. ταλέντο σε μηχανολογικά θέματα, πολύ καλή κοινωνική συμπεριφορά, πολύ καλός συζητητής και με πλούσιο λεξιλόγιο, ταλέντο στη μουσική ή στη ζωγραφική κ.λπ.).

Όταν όμως λέμε ότι ένας άνθρωπος έχει υψηλό βαθμό ικανοτήτων π.χ. σε μηχανολογικά θέματα, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι καλύτερος απ' ό,τι ο περισσότερος κόσμος στο να αντιλαμβάνεται μηχανολογικά θέματα. Μπορεί να είναι ανώτερος σ' αυτόν τον τομέα από πολλούς άλλους, όχι όμως επειδή διαθέτει περισσότερο ταλέντο, αλλά επειδή έχει υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης ή επειδή είχε στην επαγγελματική του ζωή περισσότερες ευκαιρίες να ασχοληθεί και να επιλύσει μηχανολογικά προβλήματα.

Κατά συνέπεια, **ειδική ικανότητα** δεν σημαίνει **ασυνήθιστη ικανότητα**. Σημαίνει στην κυριολεξία **εξειδικευμένη ικανότητα**.

Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι κατά την επιλογή υποψηφίων για μια θέση σπανίως απαιτούνται ειδικές ικανότητες.

5. Ενδιαφέροντα

Τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου μπορεί να είναι αξιολογικά, πρακτικά, εποικοδομητικά. Επίσης μπορεί να είναι επαγγελματικού, κοινωνικού ή καλλιτεχνικού περιεχομένου. Ένα από τα πιο συχνά λάθη που γίνονται κατά την εξέταση ενός υποψηφίου είναι το ότι ο εξεταστής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι καλός σε κάτι για το οποίο ο ίδιος ο υποψήφιος έχει δηλώσει ότι απλώς ενδιαφέρεται. Το ενδιαφέρον για κάτι δεν προϋποθέτει πάντοτε την καλή γνώση του θέματος.

6. Τάσεις χαρακτήρα - συμπεριφορά

- Επιρροή του υποψηφίου επάνω στους άλλους ανθρώπους.
- Χαρακτήρας σταθερός και αξιόπιστος.
- Δείχνει να εμπιστεύεται τον εαυτό του.

Είναι φανερό ότι στην προκειμένη περίπτωση μελετάμε συγκεκριμένες ιδιότητες του υποψηφίου, οι οποίες ανήκουν συνήθως σε τομείς όπως η προσωπικότητα, η συμπεριφορά του ή ο χαρακτήρας του.

Άλλες σημαντικές ερωτήσεις, που θα πρέπει να υποβάλει ο εξεταστής στον εαυτό του για τον υποψήφιο, προκειμένου να μπορέσει να σχηματίσει μια όσο το δυνατό πιο πλήρη εικόνα για τον χαρακτήρα, τη συμπεριφορά ή ακόμα και τις δυνατότητές του είναι οι ακόλουθες:

- Δείχνει ότι μπορεί να αποτελέσει αξιολογικό μέλος μιας ομάδας ανθρώπων;
- Πόσο τον υπολογίζουν οι γύρω του;
- Μετρά η γνώμη του;
- Είναι ικανός να πείθει τους άλλους να κάνουν αυτό που θέλει ο ίδιος να κάνουν;
- Είναι η συμπεριφορά του η αρμόζουσα;
- Δείχνει ο τύπος του ανθρώπου για τον οποίο με απόλυτη εμπιστοσύνη θα λέγαμε «δεν θα το έκανε ποτέ αυτό» ή, αντιστρόφως, «ποτέ δεν ξέρεις τι σχεδιάζει να κάνει μετά»;
- Δείχνει ότι μπορεί να επιλύσει κάποιο πρόβλημα με επιτυχία και χωρίς βοήθεια ή θα πρέπει να έχει πάντοτε κάποιον δίπλα του, ο οποίος θα τον καθοδηγεί στις πράξεις του;

7. Συνθήκες

- Συνθήκες κάτω από τις οποίες ζει με την οικογένειά του ο υποψήφιος.
- Αν εργάζονται τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς του.
- Αν του είναι εύκολο να αλλάξει τόπο κατοικίας, είτε για να έρθει πιο κοντά στον τόπο της εργασίας του είτε για πιθανή μετάθεσή του σε άλλη περιοχή, όπου διαθέτει εγκαταστάσεις η επιχείρησή.
- Αν έχει δικό του συγκοινωνιακό μέσο.
- Πόση ώρα χρειάζεται για να προσέλθει με τα συνήθη μέσα συγκοινωνίας στην εργασία του.

- Άλλη εργασία (π.χ. μαγαζί, εμπόριο) με την οποία απασχολείται τον ελεύθερο χρόνο του.

Είναι προφανές ότι με τέτοιου είδους ερωτήσεις είναι δυνατό να διαπιστώσει ο εξεταστής προβλήματα τα οποία θα παίξουν σπουδαίο ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου στο μέλλον και τα οποία τη στιγμή της συνέντευξης ο υποψήφιος δείχνει ότι δεν τα υπολογίζει είτε γιατί έχει απόλυτη ανάγκη για εργασία είτε λόγω κακής εκτίμησης.

8 Εγκατάσταση νεοπροσληφθέντων

Η διαδικασία εγκατάστασης των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον βαθμό που οι ίδιοι αποδίδουν στο μέλλον. Πρέπει πάντως να γίνεται σταδιακά, με προσοχή και ανθρωπιά.

9 Πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων

Η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μια τουριστική επιχείρηση αποτελεί ουσιαστικό τμήμα του γενικού προγράμματος ανάπτυξής της. Ο κύριος σκοπός ενός ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι αφενός να παρέχει σ' αυτούς μια ευχάριστη και φιλική υποδοχή, αφετέρου να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν τη μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

Το πρόγραμμα αυτό διαφέρει φυσικά ανάλογα με το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης και το είδος της απασχόλησης του καθενός. Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις του θέματος, η **τυπική** και η **ουσιαστική**, που αναλύονται στη συνέχεια.

9.1 Πλεονεκτήματα ενός προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων

- Το πρώτο και κυριότερο πλεονέκτημα ενός προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι η καλή αφομοίωση και προσαρμογή τους στην ομάδα των άμεσων συναδέλφων του αλλά και στην τουριστική επιχείρηση γενικότερα. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι η πιο κρίσιμη περίοδος για έναν νεοπροσληφθέντα είναι οι πρώτοι έξι μήνες. Εάν δηλαδή κάποιος σκοπεύει να φύγει από την εταιρεία, η πιο πιθανή περίοδος να το κάνει είναι αυτή των πρώτων έξι μηνών (σύμφωνα με μελέτες του Ινστιτούτου Διευθύνσεως Προσωπικού της Μεγάλης Βρετανίας).
- Κατά δεύτερο λόγο το πρόγραμμα συντελεί στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων που φεύγουν από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού.

(γ) Η επιτυχημένη προσαρμογή του εργαζομένου στο νέο περιβάλλον της εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία του.

(δ) Όσον αφορά την ασφάλεια του προσωπικού και τα εργατικά ατυχήματα, είναι γεγονός ότι εάν το πρόγραμμα έχει επιτυχία, τότε έχουμε μείωση του αριθμού των ατυχημάτων.

9.2 Εφαρμογή του προγράμματος

Όταν μιλάμε για ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μια τουριστική επιχείρηση αναφερόμαστε σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις του θέματος.

(α) **Τυπική ή συμβατική** προσέγγιση.

(β) **Ουσιαστική** προσέγγιση.

Η **τυπική** προσέγγιση του θέματος δίνει έμφαση στην πολιτική που ακολουθείται από την τουριστική επιχείρηση, όσον αφορά στις συνθήκες και τους όρους εργασίας, την ιστορία της επιχείρησης, την ασφάλιση και τους κανονισμούς ασφάλειας του προσωπικού, τις διάφορες πρόσθετες παροχές της εταιρείας κ.λπ. Γενικά, σκοπός ενός τέτοιου προγράμματος είναι να παρουσιάσει στον νεοπροσληφθέντα όλα τα σχετικά με τις δραστηριότητες της τουριστικής επιχείρησης, τα επιτεύγματά της, την καλή της φήμη στην αγορά, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις κάθε εργαζομένου κ.λπ.

Όταν σχεδιάζουμε ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει φυσικά κατά κύριο λόγο να λαμβάνουμε υπόψη το επαγγελματικό ή μορφωτικό επίπεδο του νεοπροσληφθέντος ως εξής (Λαλούμης, Δ. 2014):

1. Ανώτερο επίπεδο (Στελέχη - Διευθυντές)

Σ' αυτό το επίπεδο η διεύθυνση προσωπικού έχει την υποχρέωση να κατατοπίσει τον νεοπροσληφθέντα σχετικά με την ιστορία της επιχείρησης, την οικονομική πολιτική που ακολουθεί για τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα μελλοντικά προγράμματά της, τον κανονισμό λειτουργίας της κ.ά. Επίσης να του παράσχει πληροφορίες ατομικού ενδιαφέροντος, που αφορούν:

- Μισθοδοσία,
- φόρο εισοδήματος,
- είδη αδειών,
- συνταξιοδότηση,
- διάφορες κρατήσεις,
- ασφάλεια ζωής, ατυχημάτων και ευρείας ιατρονοσοκομειακής περίθαλψης (εφόσον φυσικά υπάρχουν),
- προοπτικές εξέλιξης και προαγωγών,
- τυχόν πρόσθετες παροχές (υποτροφίες παιδιών, δώρο γάμου κ.λπ.) που ενδιαφέρουν ειδικά τα νέα στελέχη που προσλαμβάνονται στην τουριστική επιχείρηση.

Μια έστω και σύντομη συνάντηση του νεοπροσληφθέντος με τη διεύθυνση της εταιρείας είναι επίσης πολύ χρήσιμη.

2. Άλλα επίπεδα

Όσον αφορά τα άλλα επίπεδα του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, βρίσκεται στην κρίση του διευθυντή προσωπικού το κατά πόσο θα πρέπει να τους ενημερώσει με μια συντομότερη εκδοχή της ιστορίας της εταιρείας, της πολιτικής που ακολουθεί κ.λπ. Βασικού ενδιαφέροντος όμως παραμένει η ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος για τα ζητήματα ατομικού του ενδιαφέροντος (μισθοί και ημερομίσθια, υπερωρίες, συνθήκες εργασίας, ασφάλιση, άδεια κ.λπ.).

Επίσης, άλλα θέματα που αφορούν άμεσα τον νεοπροσληφθέντα είναι:

- ζητήματα ασφάλειας,
- λεπτομερής υπόδειξη των κινδύνων που πιθανόν να διατρέχει κατά την εκτέλεση της εργασίας του,
- διαδικασία υποβολής τυχόν παραπόνων,
- Πλήρης ξενάγηση στους χώρους ενδιαίτησης της εταιρείας.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σ' αυτά τα επίπεδα δεν είναι απαραίτητο για τη διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης να συναντήσει τον νεοπροσληφθέντα. Ο κύριος λόγος γι' αυτό είναι ότι ο νέος υπάλληλος ενδιαφέρεται κυρίως να γνωρίσει τον διευθυντή του τμήματος και όχι τον γενικό διευθυντή της τουριστικής επιχείρησης στην οποία πρόκειται να εργαστεί.

Στην **ουσιαστική προσέγγιση** του θέματος δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στις βασικές ανάγκες του νεοπροσληφθέντος ως ατόμου, καθώς επίσης και στο πώς θα προσαρμοστεί συντομότερα στο νέο περιβάλλον εργασίας. Είναι γεγονός ότι κάθε νεοπροσλαμβανόμενος σε μια τουριστική επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις σχέσεις του με τους άλλους συναδέλφους του και τον άμεσα ιεραρχικά ανώτερό του. Αισθάνεται επιφυλακτικός σχετικά με την κατάσταση που επικείται να αντιμετωπίσει. Από την άλλη πλευρά, και οι συνάδελφοί του ασφαλώς θα είναι επιφυλακτικοί μαζί του, απλώς και μόνο επειδή δεν γνωρίζουν τίποτα σχετικό με το άτομό του.

Κάτι άλλο επίσης που απασχολεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό τον νεοπροσληφθέντα είναι ο βαθμός σύγκρισης της απόδοσής του στην εργασία με αυτόν των συναδέλφων του. Αισθάνεται άγχος γιατί φοβάται μήπως δεν κατορθώσει να κρατήσει την απόδοσή του σε υψηλό βαθμό, ανάλογο με τον βαθμό των συναδέλφων του. Και πρέπει να τονιστεί εδώ ότι είναι αυτοί οι ίδιοι οι συνάδελφοί του που θα έπρεπε να τον βοηθήσουν να ξεπεράσει αυτό το άγχος.

Σε γενικές όμως γραμμές, είναι αυτή η **ουσιαστική** προσέγγιση του θέματος που έχει ένα εντελώς κοινωνικό χαρακτήρα και θα εξαλείψει κατά τον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό όλα αυτά τα ψυχολογικά προβλήματα του νεοπροσληφθέντος.

10 Υπόδειγμα ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντος

Το πρόγραμμα διαρκεί τρεις ημέρες (Λαλούμης, Δ. 2014):

Πρώτη ημέρα

Άφιξη του νεοπροσληφθέντος

Κατά την πρώτη ημέρα θα πρέπει να πούμε στον νεοπροσληφθέντα να έρθει μισή ώρα αργότερα από την κανονική έναρξη εργασίας, έτσι ώστε αυτός:

- (α) να αισθανθεί ότι τυγχάνει ιδιαίτερης ατομικής μεταχείρισης και
- (β) να έχει την ευκαιρία να δει όλο το προσωπικό της τουριστικής επιχείρησης να εργάζεται στις θέσεις του.

Τυπικό σκέλος του προγράμματος

Μόλις φτάσει ο νεοπροσληφθείς, η διεύθυνση προσωπικού οφείλει:

- (α) Να συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την πρόσληψή του.
- (β) Να εφοδιάσει τον νεοπροσληφθέντα με τα παρακάτω έγγραφα:
 - Έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου περασμένης χρήσης, έτσι ώστε να μπορέσει να σχηματίσει μια όσο το δυνατό γίνεται, πιο ρεαλιστική εικόνα της εταιρείας και των δραστηριοτήτων της.
 - Έγγραφο με περιέχει πληροφορίες γενικού ενδιαφέροντος, που αφορούν:
 - ο Μισθοδοσία (τρόπος πληρωμής, υπερωρίες, ύψος μισθού).
 - ο Διάφορες κρατήσεις (ποσοστό συμμετοχής ασφαλισμένου και εργοδότη στην κοινωνική ασφάλιση, επικουρική ασφάλιση).
 - ο Κατηγορίες αδειών (κανονική, βραχείας ασθένειας, γάμου, τοκετού, σπουδαστική, λόγω στράτευσης, άνευ αποδοχών).
 - Κανονισμό εργασίας της εταιρείας.
 - Κατάλογο όλου του προσωπικού της εταιρείας (στον τόπο εργασίας του νεοπροσληφθέντος), καθώς και τα εσωτερικά τους τηλέφωνα.
 - Σχεδιάγραμμα της διοικητικής διάρθρωσης του τμήματος στο οποίο πρόκειται να εργαστεί (ονοματεπώνυμο, θέση εργασίας του καθενός).
 - Συνοπτικό σχεδιάγραμμα της εταιρείας, που να δείχνει τους χώρους ενδιαίτησης, ανελκυστήρες, τουαλέτες, εξόδους κινδύνου, γραφεία γενικής διεύθυνσης κ.λπ.
 - Εγκύκλιο της εταιρείας σχετικά με τις «οδηγίες λειτουργίας» των κεντρικών γραφείων ή του εργοστασίου της εταιρείας.

- Σε περίπτωση που ο νεοπροσληφθείς έχει αυτοκίνητο, συμπληρώνει ένα δελτίο αυτοκινήτου. Στη συνέχεια, εφόσον υπάρχει χώρος στάθμευσης, θα πρέπει να εφοδιαστεί με σκαρίφημα του χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και τους κανόνες κυκλοφορίας σ' αυτόν τον χώρο. Αν δεν έχει αυτοκίνητο, θα πρέπει να εφοδιαστεί με πίνακα δρομολογίων των λεωφορείων και γενικά των συγκοινωνιακών μέσων με τα οποία εξυπηρετείται η περιοχή της τουριστικής επιχείρησης.
- Ειδικά «δελτία αναγγελίας βλάβης», των οποίων θα πρέπει να επεξηγηθεί η χρησιμότητα και ο τρόπος συμπλήρωσής τους.

Στη συνέχεια του προγράμματος θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος για όλες τις εγκυκλίους ανακοινώσεις της εταιρείας που έχουν σχέση με τις διάφορες πρόσθετες παροχές προς το προσωπικό της και που ανεβάζουν το επίπεδο και τη φήμη της εταιρείας τόσο στα μάτια του νεοπροσληφθέντος όσο και στην αγορά γενικά. Αυτές οι εγκυκλίους - ανακοινώσεις μπορούν να αφορούν:

- Ομαδική ασφάλιση ατυχήματος.
- Ομαδική ασφάλιση ζωής και ευρεία ιατροφαρμακευτική περίθαλψη όλων των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση καθώς και των οικογενειών τους.
- Άδεια εργαζομένων σπουδαστών.
- Ετήσιες υποτροφίες για τα παιδιά όλων των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση που σπουδάζουν (σπουδαστών ανωτέρων και ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εσωτερικού ή εξωτερικού).
- Παροχή από την επιχείρηση χρηματικής ενίσχυσης στην αρχή κάθε σχολικής περιόδου για όλα τα παιδιά (μαθητές – σπουδαστές) των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση.
- Παροχή από την εταιρεία δώρου γάμου στους νεόνυμφους εργαζόμενούς της.
- Παροχή από την τουριστική επιχείρηση, σε έκτακτες (και μόνο) περιπτώσεις, ενός ποσού που δεν υπερβαίνει το ύψος του μηνιαίου μισθού του εργαζόμενου, με τη μορφή άτοκου δανείου (εξόφληση μέσα σ' ένα χρόνο).
- Σημαντική προσφορά της επιχείρησης για όλους τους εργαζομένους αποτελεί συνήθως ο διαμοιρασμός ενός ποσοστού (ενδεικτικά αναφέρεται το 4%) των καθαρών κερδών της περασμένης χρήσης, που πραγματοποιείται στο μέσο περίπου κάθε επόμενης χρήσης, μετά από απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας.
- Διάθεση των προϊόντων που παράγει η τουριστική επιχείρηση με τιμές έκπτωσης.
- Άδεια προσωπικού κατά τη γέννηση παιδιού.
- Αποδοχές μισθωτών λόγω μακράς ασθένειας ή ατυχήματος.
- Οργανόγραμμα της τουριστικής επιχείρησης.

Μετά την επίδοση όλων των παραπάνω αναφερομένων εγγράφων θα ήταν σκόπιμο, με τη συνοδεία υπαλλήλου της διεύθυνσης προσωπικού, ο νεοπροσληφθείς να επισκεφτεί τα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, χώρους ενδιαίτησης, ανελκυστήρες, τουαλέτες κ.λπ.

Στη συνέχεια θα πρέπει να του δοθεί χρόνος για μελέτη της έκθεσης του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και των υπολοίπων εγγράφων.

Μετά τη μελέτη θα πρέπει να επακολουθήσει συνάντηση του νεοπροσληφθέντος με τον διευθυντή προσωπικού, όταν πρόκειται για νέο στέλεχος ή διευθυντή της εταιρείας, ή με στέλεχος διεύθυνσης προσωπικού (αν πρόκειται για απλό υπάλληλο), για να συζητήσουν πιθανές απορίες του, όπως επίσης και να διαπιστωθεί κατά πόσο αφομοίωσε όλες τις πληροφορίες που του δόθηκαν.

Σε περίπτωση στελέχους είναι απαραίτητη μια σύντομη συνάντηση με τη διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης προς το τέλος της πρώτης μέρας.

Δεύτερη ημέρα

Τη δεύτερη ημέρα ξεπερνάμε το τυπικό και μπορούμε να προσεγγίσουμε το ουσιαστικό μέρος του προγράμματος.

Ουσιαστικό σκέλος του προγράμματος

Κύριος σκοπός του ουσιαστικού σκέλους του προγράμματος είναι να μειώσει όσο το δυνατό περισσότερο τα κάθε φύσης προβλήματα που μπορούν να απασχολήσουν τον νεοπροσληφθέντα, ώστε να επιτευχθεί γρήγορη προσαρμογή του στο περιβάλλον της εργασίας του και μεγιστοποίηση της απόδοσής του.

(α) Μετά την προσέλευση του νεοπροσληφθέντος την κανονική ώρα έναρξης εργασίας:

- Όταν πρόκειται για στέλεχος ή διευθυντή, επίσκεψη με τον διευθυντή προσωπικού στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, με σκοπό να γνωρίσει τους υπόλοιπους διευθυντές.
- Διαφορετικά, με τη βοήθεια στελέχους ή ακόμα και υπάλληλου της διεύθυνσης προσωπικού, γνωριμία του με τον διευθυντή του τμήματος όπου πρόκειται να εργασθεί.

(β) Στη συνέχεια:

- Προκειμένου για στέλεχος ή διευθυντή, ο ίδιος ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να τον συνοδεύσει στο τμήμα όπου πρόκειται να εργαστεί. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι πρέπει να έχει προηγουμένως τοποθετηθεί στο γραφείο του μελλοντικού διευθυντή ή στελέχους έγγραφο με τα στοιχεία του προσωπικού ολόκληρου του τμήματος (ονοματεπώνυμο, είδος εργασίας, προϋπηρεσία, προσόντα, μισθός).
- Διαφορετικά, η διεύθυνση προσωπικού πρέπει να εφοδιάσει τον νεοπροσληφθέντα με σχεδιάγραμμα που περιέχει περιληπτικά στοιχεία των συναδέλφων του τμήματός του (ονόματα, είδος εργασίας, προϋπηρεσία).

Επίσης ο διευθυντής του τμήματος του νεοπροσληφθέντος πρέπει να έχει προηγουμένως εφοδιαστεί με σημείωμα που να περιέχει όλα τα στοιχεία του (ονοματεπώνυμο, προσόντα, προϋπηρεσία, είδος εργασίας για το οποίο αυτός προτείνεται, μισθός).

(γ) Στο επόμενο στάδιο:

- Προκειμένου για στέλεχος ή διευθυντή, ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να κάνει τις απαραίτητες συστάσεις με όλο το προσωπικό του τμήματος και να δώσει μια σύντομη παρουσίαση σχετικά με την ταυτότητα και τα προσόντα του νέου στελέχους ή διευθυντή.

- Σε περίπτωση απλού υπαλλήλου, ο διευθυντής του τμήματος, στο οποίο πρόκειται να εργαστεί ο νεοπροσλαμβανόμενος οφείλει να συστήσει τον νεοπροσληφθέντα στους συναδέλφους του και να τον παρουσιάσει αναφερόμενος στην ταυτότητα και τα προσόντα του.
- Ύστερα προτείνεται ένα διάλειμμα για καφέ, κατά προτίμηση μαζί με κάποιο συνάδελφο του νεοπροσληφθέντος.
- Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση στον νεοπροσληφθέντα σχετικά με το είδος της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει, τη σχέση της εργασίας του με αυτή των άλλων τμημάτων, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας σ' αυτό το συγκεκριμένο τμήμα κ.λπ. (γενική ενημέρωση).

Γενικά, πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στην όσο το δυνατό καλύτερη προσαρμογή του νεοπροσληφθέντα στο νέο περιβάλλον και στις νέες συνθήκες εργασίας.

Τρίτη ημέρα

Έναρξη κανονικής ενημέρωσης

Την τρίτη ημέρα αρχίζει η κανονική ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος στο αντικείμενο της εργασίας του. Η ευθύνη της επιτυχημένης και συνεπώς αποτελεσματικής ενημέρωσης μετατοπίζεται τώρα στον διευθυντή του τμήματος όπου εργάζεται. Αυτός είναι υποχρεωμένος να φτιάξει πρόγραμμα πλήρους ενημέρωσης ανάλογο με την ειδίκευση του καθενός.

Μετά το τέλος της ενημέρωσης του νεοπροσληφθέντος (όσο γίνεται πιο σύντομα), ο διευθυντής του τμήματός του οφείλει να αναφέρει γραπτά στη διεύθυνση προσωπικού τα γενικά αποτελέσματα του προγράμματος ενημέρωσης. Οι λόγοι για τους οποίους η αξιολόγηση προγραμμάτων αυτού του είδους είναι απολύτως απαραίτητη, αναφέρονται λεπτομερώς στη συνέχεια.

Αξιολόγηση της επιτυχίας ή μη του προγράμματος

Είναι γεγονός ότι η επιτυχία των προγραμμάτων αυτού του είδους απαιτεί μια αξιολόγηση μετά την πραγματοποίησή τους. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους:

(α) Ο πρώτος τρόπος είναι με τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης, κατά προτίμηση διεξαγομένης από το τμήμα όπου εργάζεται ο νεοπροσληφθείς, για να διαπιστωθεί κατά πόσο ωφελήθηκε από το πρόγραμμα.

(β) Ο δεύτερος τρόπος, που έχει αρχίσει να γίνεται περισσότερο δημοφιλής στις επιχειρήσεις, είναι το να υποβάλλεται ο νεοπροσληφθείς σε ειδικό γραπτό τεστ.

(γ) Ο τρίτος τρόπος αφορά την παρακολούθηση του νέου υπαλλήλου στην εργασία του, απ' όπου θα φανεί ο βαθμός προσαρμογής του.

Έτσι είναι δυνατό να προσδιοριστεί σε πιο βαθμό ο νεοπροσληφθείς κατόρθωσε να αφομοιώσει το πρόγραμμα, καθώς και να συγκεντρωθούν διάφορες χρήσιμες πληροφορίες.

- Αν υπάρχει ανάγκη βελτίωσης του προγράμματος και σε ποια σημεία.

- Αν χρειάζεται ο νεοπροσληφθείς παραπάνω μόρφωση ή εκπαίδευση.
- Αν πρέπει ο νεοπροσληφθείς να ενημερωθεί ξανά.
- Δίνεται επίσης η δυνατότητα στη διεύθυνση προσωπικού να ελέγξει την αποτελεσματικότητα της τεχνικής επιλογής προσωπικού. Έχει γίνει κατά συνέπεια η εκλογή του κατάλληλου προσώπου για την κατάλληλη θέση;
- Σε περίπτωση αποτυχίας του νεοπροσληφθέντος τι πρέπει να κάνουμε μ' αυτόν; Πρέπει να απολυθεί; Πρέπει να ενημερωθεί εκ νέου; (Εάν ο νεοπροσληφθείς αποτύχει τελείως, είναι πολύ πιο εύκολο για την επιχείρηση να τον απολύσει σ' αυτή την αρχική περίοδο παρά στο μέλλον.)

11 Βιβλιογραφικές αναφορές

Lock, D. (2007). *Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων*. Έλλην, Αθήνα.

Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. χ.ε., Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Εκπαίδευση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

ΣΥΝΟΨΗ: Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους.

1 Η έννοια της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών δεξιοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση.

Ασχολείται με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:

- ικανότητα για λήψη γνώσεων,
- ανθρώπινες σχέσεις, και
- τεχνικές ικανότητες.

Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των προσωπικών μας αισθημάτων και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο αλλά και γενικά στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μια δραστήρια τουριστική επιχείρηση.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία.

Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζόμενους, οι οποίοι θα γίνουν τέλειοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους (Λαλούμης, Δ. 2014).

1.1 Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες

Εξαιτίας του ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έρχονται και σε άμεση αλλά και σε έμμεση επαφή με το κοινό, η εκπαίδευσή τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ένα ελάττωμα σε ένα μηχάνημα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη.

Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων έχουν την τάση να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο και έτσι παρουσιάζονται ψυχολογικά ασταθείς. Πολλοί από αυτούς θεωρούν το επάγγελμά τους πρόσκαιρο και ελάχιστοι επιστρέφουν τον επόμενο χρόνο.

Το 48% των 1.600.000 ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνον ένα μικρό ποσοστό αναμένεται να κάνει καριέρα. (Το 50% των παραπάνω γυναικών έχει ηλικία 65 ετών). Το 62% μιας μισθοδοτικής κατάστασης αποτελείται συνήθως από ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου. Τα 2/3 αυτών είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, π.χ. βοηθοί σερβιτόρων και το 1/3 υπάλληλοι υποδοχής, ταμίες, αποθηκάριοι κ.λπ.

Εξαιτίας λοιπόν αυτών των ιδιαιτεροτήτων, στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός ανταμείβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο.

1.2 Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στα τουριστικά γραφεία

Η εκπαίδευση προσωπικού τουριστικών γραφείων είναι κάτι που δύσκολα συναντά κανείς. Ελάχιστες σχολές υπάρχουν στην Ελλάδα, τόσο στον χώρο των τουριστικών γραφείων όσο και στο χώρο των ξεναγών. Αποτέλεσμα είναι να συναντά κανείς στο επάγγελμα ανειδίκευτο αλλοδαπό προσωπικό, το οποίο μιλά μεν άριστα με τους τουρίστες που συνοδεύει, δεν έχει όμως το σύνδρομο της ελληνικής φιλοξενίας (Λαλούμης, Δ. 2014).

Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις σε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τουριστικών πρακτορείων στη Ελλάδα. Τα μεγάλα πρακτορεία εκπαιδεύουν τα ίδια το προσωπικό τους, ενώ τα μικρότερα σπάνια εξασφαλίζουν εκπαιδευμένο προσωπικό από τα τμήματα που διαθέτει η Σχολή Τουριστικών Επαγγελμάτων ή από τα Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών.

1.3 Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης προσωπικού εστιατορίων

Πολλές σχολές εκπαιδεύουν προσωπικό επισιτιστικών επιχειρήσεων. Οι ανάγκες όμως είναι τεράστιες, με συνέπεια οι πλειοψηφία των εργαζομένων να γνωρίζουν την εστιατοριακή και μαγειρική τέχνη μόνο πρακτικά και κατά συνέπεια μόνο ένα μικρό της μέρος.

Οι ταχύρρυθμες σχολές του ΟΑΕΔ βοηθούν σημαντικά στη βελτίωση αυτής της κατάστασης, κάτι στο οποίο εξυπηρετούν και τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης με επαγγελματικά σεμινάρια τα οποία επιδοτούνται από την ΕΕ.

2 Προσόντα εκπαιδευτών

Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι ένα άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζόμενους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει γενικά να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα.

Τα κυριότερα εκπαιδευτικά προσόντα που πρέπει να έχει είναι:

- Να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται στο τμήμα του.
- Να έχει υπομονή, επιμονή και ευφυΐα.
- Να είναι ευγενικός, εύστροφος, παρατηρητικός και επινοητικός.
- Να είναι ικανός να παρουσιάσει σωστά ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του και να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.
- Να έχει καλή εμφάνιση, καθαριότητα, σταθερότητα, κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και γνώση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας.

3 Προγράμματα εκπαίδευσης

Για να σχεδιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένες βασικές αρχές (Λαλούμης, Δ. 2014):

- (α) Η εκπαίδευση θεωρείται πετυχημένη αν αναγνωρίζεται ότι η μάθηση είναι μια ενυπάρχουσα ανάγκη των εκπαιδευομένων.
- (β) Οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαφορετικούς ρυθμούς, έχοντας ξεκινήσει από διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και κίνητρα.
- (γ) Η μάθηση επηρεάζεται αρνητικά από διάφορα συναισθήματα, όπως ο φόβος, η έλλειψη εμπιστοσύνης κ.λπ.
- (δ) Η διδασκαλία πρέπει να είναι συχνή και σύντομη, π.χ. ένας εκπαιδευόμενος στη χρήση μαχαιριών κουζίνας είναι προτιμότερο να εκπαιδευτεί σε δέκα 65λεπτα μαθήματα, παρά σε ένα μάθημα 7,5 ωρών.
- (ε) Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συμμετέχουν και όχι να ακούν παθητικά τον εκπαιδευτή τους, γι' αυτό προτιμότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η συζήτηση και η πρακτική εργασία.
- (στ) Η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις.
- (ζ) Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ελέγχονται συχνά.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μόνο με τη σε βάθος γνώση τους. Άλλα προγράμματα φροντίζουν την εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, αλλά τα νέα καθήκοντα που θα αναλάβουν βρίσκονται στην ίδια στάθμη με εκείνα που είχαν. Ειδικά προγράμματα αποσκοπούν στο να δώσουν γνώσεις στο κατώτερο προσωπικό, για να το βοηθήσουν να εξελιχθεί προς τις ανώτερες βαθμίδες της τουριστικής επιχείρησης. Τέλος, υπάρχουν προγράμματα που αφορούν το σύνολο των εργαζομένων και εστιάζουν σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος, π.χ. πρόληψη των ατυχημάτων ή πολιτική της επιχείρησης.

Όλα αυτά τα προγράμματα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησης. Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προέρχονται από ειδικά στελέχη της και τα μαθήματα γίνονται κατά τη διάρκεια εργασίας ή εκτός του χρόνου αυτής.

Τα προγράμματα πρέπει να ελέγχονται κάθε χρόνο από τον υπεύθυνο για εκπαίδευση.

Πολλές φορές η τουριστική επιχείρηση αδυνατεί να παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους της και έτσι προσφεύγει σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής της. Για παράδειγμα, η παρακολούθηση μαθημάτων οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων βοηθά τα νέα, ικανά στελέχη να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που θα συναντήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Συχνά στέλνονται στελέχη σε ειδικά ινστιτούτα ή παροτρύνονται να παρακολουθήσουν σεμινάρια και διαλέξεις, καθώς και να προχωρούν σε μελέτες περιπτώσεων και πινάκων.

4 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Πάντοτε οι διοικούντες επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που χρηματοδοτούν. Έτσι οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων, όπως είναι η μέτρηση των δεξιοτήτων και γνώσεων πριν και μετά την εκπαίδευση, οι συνεντεύξεις κ.ά. Είναι όμως δύσκολο να διακρίνουμε σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση στην παραγωγή, διότι επιδρούν και άλλοι παράγοντες, όπως νέος εξοπλισμός, καλύτερος σχεδιασμός κ.λπ.

Γι' αυτό, μια πιο σίγουρη μέθοδος είναι η σύγκριση δύο ομάδων, εκ των οποίων η μία υποβάλλεται σε εκπαίδευση και η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση μας οδηγεί σε πιο αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μια τέτοια μέθοδος σύγκρισης όμως είναι δύσκολη στην εφαρμογή της.

Γενικά, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό όταν τοποθετεί τον εργαζόμενο γρήγορα στην παραγωγή, αυξάνει τις ικανότητές του και αντιμετωπίζει εύκολα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

5 Εκπαιδευτική διαδικασία

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά η εκλογή τους εξαρτάται από τη γνώση η οποία θα πρέπει να μεταδοθεί. Οι κυριότερες μέθοδοι είναι:

- ομιλίες,
- συζητήσεις,
- διαλέξεις προσανατολισμού,
- μελέτη περιπτώσεων,
- παίξιμο ρόλου και σκετς,
- οπτικά βοηθήματα,
- προγραμματισμένη διδασκαλία.

Τα σημαντικότερα εκπαιδευτικά μέσα είναι ταινίες μικρού και μεγάλου μήκους, πίνακες, σκίτσα, σλάιντς, βίντεο και άλλα οπτικά βοηθήματα.

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πλάνο, που να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. **Προετοιμασία:** Σκοπός της προετοιμασίας είναι να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος και να του δημιουργηθεί το ενδιαφέρον για τη νέα του εργασία. Οι δυσκολίες της εργασίας αναφέρονται όπως είναι και όχι μεγαλοποιημένες, ενώ προειδοποιείται ο εργαζόμενος για τους

επαγγελματικούς κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσει στη νέα του εργασία και ενθαρρύνεται με μέτρα για την αποφυγή τους.

2. **Παράδοση:** Αναπτύσσεται και επιδεικνύεται η εργασία στην οποία θα εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος με λογική σειρά και σαφήνεια.
3. **Εφαρμογή:** Ο εκπαιδευόμενος προχωρεί μόνος του στην εκτέλεση της διδαχθείσας εργασίας, ενώ ο εκπαιδευτής τον διορθώνει ή επισημαίνει λεπτομέρειες που δεν έγιναν κατανοητές.
4. **Δοκιμασία:** Μετριέται η ικανότητα του εργαζομένου να εκτελεί την εργασία στο σύνολό της και χωρίς βοήθεια. Τα μέσα που βοηθούν την εκπαίδευση είναι η ομιλία, η επίδειξη, τα βοηθητικά μέσα και οι ερωτήσεις.

6 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας

Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή.

Υπάλληλοι υποδοχής

Πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να προσφέρουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Ο ρεσεψιονίστ, με κατάλληλη εκπαίδευση, μπορεί να λάβει επαγγελματικές γνώσεις, να μάθει ξένες γλώσσες και να αποκτήσει τακτ και διπλωματία. Απαιτείται εκπαίδευση ώστε να αποκτηθούν οι απαιτούμενες ικανότητες και η ανάλογη συμπεριφορά, για να μη φθαρεί η διαμονή του πελάτη από αγενή συμπεριφορά. Κυρίως απαιτείται συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας κ.λπ.

Γκρουμ

Ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σ' επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξή του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη, είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο εφοδιασμού του δωματίου και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις που θα του κάνει ο πελάτης. Η εκπαίδευσή του θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και στην προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

Κρατήσεις δωματίων και λογιστήριο

Η εκπαίδευση σ' αυτά τα τμήματα περιλαμβάνει την εισχώρηση των εργαζομένων στο πρόβλημα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης που να διευκολύνει τη δουλειά του ρεσεψιονίστ, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει άριστη εξυπηρέτηση. Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζομένους στο τμήμα λογιστηρίου είναι η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Οι λογαριασμοί των πελατών πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά προτού

παραδοθούν στον πελάτη για την αποφυγή λαθών, που αποτελούν σημαντικό σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου. Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών, την γνώση των διαφόρων μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.

Προσωπικό ορόφων

Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι τεράστιες, δεδομένου ότι το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχτεί ειδική εκπαίδευση. Πρέπει λοιπόν να εκπαιδευτεί σε θέματα μεθοδολογίας σε σχέση με την καθαριότητα, αλλά και σε θέματα απόκτησης «τουριστικής συνείδησης». Για παράδειγμα, το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια και να αερίζονται τα στρώματα πρέπει να αποτελεί σαφές αντικείμενο της εκπαίδευσης, γιατί διαφορετικά οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να παραβλεφθούν.

7 Η εκπαίδευση στα εστιατόρια

Σερβιτόροι

Οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή συμπεριφορά τους και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Η εμφάνισή τους πρέπει να είναι πάντοτε περιποιημένη. Η εκπαίδευσή τους πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές:

- Κατά την παραγγελία πρέπει να υπάρχει πάντα φιλική στάση, ενώ ένας ευγενικός χαιρετισμός και ένα χαμόγελο κρίνονται απαραίτητα.
- Πρέπει να υπάρχει γνώση όλων των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση.
- Δεν επιτρέπονται λάθη κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος.
- Απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηριών.
- Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού πρέπει να δίνεται στον πελάτη το έντυπο.
- Όταν σερβιριστούν όλα τα τραπέζια πρέπει οι σερβιτόροι να μένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν ό,τι χρειάζεται μέσα στην αίθουσα.
- Όταν υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθεί αμέσως ένα τραπέζι, θεωρείται αποτελεσματικό να πουν στους πελάτες «θα είμαι αμέσως κοντά σας».

Τμήμα μαγειρικής

Υπάρχουν ορισμένα πρότυπα ώστε όλα τα εδέσματα να μπορούν να συγκριθούν και μόνο στην περίπτωση που κριθούν τέλεια θα πρέπει να βγαίνουν από την κουζίνα. Η εκπαίδευση εδώ είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, βήμα προς βήμα, έτσι ώστε να καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και να αναπτύσσονται οι τεχνικές δεξιότητες. Καινούριες μέθοδοι, καινούριες συνταγές και καινούρια μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες.

8 Η εκπαίδευση στα τουριστικά γραφεία

Το προσωπικό των τουριστικών γραφείων πρέπει να γνωρίζει ξένες γλώσσες, όσο το δυνατόν περισσότερες και όσο το δυνατόν καλύτερα.

Συνοδοί τουριστών

Πρέπει να εκπαιδεύονται πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις, να γνωρίζουν τις περιοχές που επισκέπτονται, να γνωρίζουν την θερμοκρασία, την αξία του συναλλάγματος και να είναι έτοιμοι να απαντήσουν σε κάθε πληροφορία που θα ζητήσει ο πελάτης.

Οδηγοί τουριστικών λεωφορείων

Πρέπει να εκπαιδεύονται στις ανθρώπινες σχέσεις και να συνειδητοποιούν τη διαφορά της μεταφοράς ανθρώπων από τη μεταφορά εμπορευμάτων.

Ξεναγοί

Πρέπει να εκπαιδεύονται στις ανθρώπινες σχέσεις και να συνειδητοποιούν ότι παρουσιάζουν κατ'επάγγελμα την κοινή μας πολιτιστική κληρονομιά. Πρέπει επίσης να εκπαιδεύονται κατάλληλα ώστε να αποκτούν ξεκάθαρες και ολοκληρωμένες γνώσεις σχετικά με κάθε μνημείο που παρουσιάζουν.

Στελέχη τουριστικών γραφείων και αεροπορικών εταιριών

Πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις, την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις αλλαγές στις τουριστικές προτιμήσεις και τις εξελίξεις στην τεχνογνωσία του τουρισμού.

9 Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες. Γενικά, το ενδιαφέρον⁷⁷ που δείχνει ο εκπαιδευτής ενεργεί ως κίνητρο και βοηθά τον μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα.

Με τη διδασκαλία μεταδίδονται οι καλύτερες μέθοδοι και έτσι ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά, ενώ ο κίνδυνος λαθών λόγω απειρίας ή άγνοιας μειώνεται στο ελάχιστο. Ένας ανεκπαιδευτος και άπειρος λαντζέρης κοστίζει στην ξενοδοχειακή μονάδα πολλά χρήματα.

⁷⁷ Το ενδιαφέρον του εκπαιδευτή γίνεται εμφανές από τον τρόπο ομιλίας, το ύφος και τη μεθόδευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Μια μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων της Ν. Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκαν οι ζημιές κατά 73%.

Διάφορες μελέτες απέδειξαν επίσης ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους υπαλλήλους είναι τρεις φορές περισσότερα από εκείνα τα οποία συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευμένων. Άλλωστε μια από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων είναι το ψυχολογικό άγχος που δημιουργείται από έλλειψη γνώσεων.

Ένας εκπαιδευμένος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια από έναν ανειδίκευτο. Βλέποντας τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη μπορούμε κατ' αναλογία να βγάλουμε συμπεράσματα για τον βαθμό εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα που δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν ως συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, ενώ η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα εκπαίδευση.

Πέρα όμως από την ίδια την επιχείρηση, η εκπαίδευση δίνει πολλά πλεονεκτήματα και στον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως:

- (α) αναπτυγμένη ικανότητα,
- (β) πιθανότητα προαγωγής, και
- (γ) αίσθημα αυτοσεβασμού, ασφάλειας και οικονομικής ανεξαρτησίας.

Μέσω της διδασκαλίας των νέων υπαλλήλων από ειδικά καταρτισμένα άτομα, μειώνεται ο χρόνος μάθησης της σωστής εκτέλεσης της εργασίας για τους νεοπροσλαμβανόμενους. Με την εκπαίδευση βελτιώνεται επίσης το αποτέλεσμα στην εκτελούμενη εργασία, τόσο στους νέους όσο και στους παλαιούς υπαλλήλους. Παράλληλα, ενισχύεται η συνεργασία και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, ενώ βέβαια επιλύονται διάφορα λειτουργικά προβλήματα. Γι' αυτό η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την κάλυψη των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης στους ίδιους τους εργαζομένους είναι σημαντικά, διότι με τις γνώσεις που αποκτούν μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και βελτιώνουν τις δυνατότητες παραγωγής μέσα στην επιχείρηση.

10 Βιβλιογραφικές αναφορές

Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. χ.ε., Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Η δυναμική της ιεραρχίας

ΣΥΝΟΨΗ: Η ιεραρχία μιας τουριστικής επιχείρησης δεν αποτελεί στατική κατάσταση, αλλά μεταβάλλεται συνεχώς μέσα στον χρόνο. Οι μεταβολές αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην πορεία της τουριστικής επιχείρησης, διότι επηρεάζουν σημαντικά τις ισορροπίες στις οποίες στηρίζεται.

1 Προαγωγή

Προαγωγή⁷⁸ είναι η ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση υψηλότερου επιπέδου, όπου απαιτούνται περισσότερες γνώσεις, ευθύνες και δεξιότητες, και συνοδεύεται συχνά από μια αύξηση της αμοιβής, λιγότερη εποπτεία και μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων.

Οι προαγωγές που γίνονται μέσα από την επιχείρηση για την κάλυψη κενών θέσεων παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως το ότι οι υπάλληλοι έχουν ήδη προσαρμοστεί στην επιχείρηση και χρειάζονται ελάχιστη εκπαίδευση και κατατόπιση, η συμπεριφορά τους είναι ήδη γνωστή και έτσι οι κίνδυνοι της επιλογής μειώνονται αρκετά. Η προοπτική μιας μελλοντικής προαγωγής αποτελεί κίνητρο για να αναδειχθούν οι υπάλληλοι στην παρούσα εργασία τους. Το ηθικό τους είναι υψηλότερο όταν γνωρίζουν πως μπορούν να προοδεύσουν μέσα στην επιχείρηση.

Η αδυναμία που παρουσιάζει η πολιτική προαγωγών μέσα από την τουριστική επιχείρηση είναι η διαιώνιση και η ένταση της μετριότητας και η έλλειψη ροής νέων ιδεών και μεθόδων.

Καλό είναι να μην περιμένουμε να δημιουργηθεί πρώτα η κενή θέση και να ψάχνουμε μετά τον κατάλληλο άνθρωπο, γιατί μπορεί να οδηγηθούμε σε βιαστική και μη μελετημένη επιλογή. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχει ένα μελετημένο πρόγραμμα, το οποίο να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

- πολιτική προαγωγών,
- αναγνώριση των τυπικών δρόμων προαγωγών,
- επιλογή και αξιολόγηση,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη,
- επικοινωνία,
- συντονισμό.

Όταν φτάσουμε στην κάλυψη μιας θέσης μέσω προαγωγής κάποιου υπαλλήλου της τουριστικής επιχείρησης, η επιλογή θα γίνει ανάλογα με την αξία του υπαλλήλου στην παρούσα θέση του, τη δυνατότητά του να αναλάβει υψηλότερες ευθύνες, τον χρόνο υπηρεσίας, τη μόρφωση, την εκπαίδευση και τη γνώμη του προϊσταμένου του. Συχνά πάντως τα ανώτατα στελέχη έχουν τη τάση να επιλέγουν τα αντίγραφα τους και οι υφιστάμενοι αισθάνονται πως πρέπει να μοιάσουν στον προϊστάμενό τους προκειμένου να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προαχθούν.

Γενικά, επειδή το θέμα των προαγωγών παρουσιάζει μεγάλη υποκειμενικότητα, πολλοί μεγάλοι αμερικανικοί οργανισμοί εγκαίνιασαν το σύστημα των κέντρων εκτίμησης, όπου οι υποψήφιοι περνούσαν από μια σειρά συνεντεύξεων, τεστ και ασκήσεων, ενώ εξασκημένοι και εκπαιδευμένοι παρατηρητές σχημάτιζαν κρίσεις και βάσει αυτών έκαναν προβλέψεις για την επιτυχία ή την αποτυχία τους.

Ένας άλλος τρόπος για να γίνονται οι επιλογές προαγωγών είναι η αρχαιότητα του υπαλλήλου (χρόνος υπηρεσίας του στην ίδια επιχείρηση). Αυτή η μέθοδος εξαφανίζει τη δυνατότητα της

⁷⁸ Προ-αγωγή είναι η βελτίωση της εργασιακής θέσης, δηλαδή κίνηση προς τα εμπρός.

ευνοιοκρατίας, πετυχαίνοντας έτσι την ομαδική αλληλεγγύη, θεωρείται δε αποτελεσματική, διότι συνήθως υπάρχει μια αναλογική σχέση μεταξύ χρόνου υπηρεσίας και αποδόσεως και αποτελεί τέλος ένα είδος αμοιβής του υπαλλήλου για την αφοσίωση και το ενδιαφέρον του για την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η αρχαιότητα είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ανώτερες θέσεις υπαλλήλους που μπορεί να μην έχουν τα προσόντα και εξασθενεί το κίνητρο να υπερέχει κανείς στην παρούσα εργασία του, διότι δεν υπάρχουν δυνατότητες ανάδειξης, παρά μόνον όταν επέλθει ο απαιτούμενος χρόνος υπηρεσίας.

Γενικά, το πιο σωστό είναι οι προαγωγές να βασίζονται τόσο στην ικανότητα όσο και στην αρχαιότητα. Οι συλλογικές συμβάσεις μεταξύ συνδικαλιστικής οργανώσεως και εργοδότη αναφέρουν συνήθως όσον αφορά στις προαγωγές ότι ο αρχαιότερος υπάλληλος ενός τομέα θα τύχει προαγωγής, εφόσον έχει και τα απαιτούμενα προσόντα. Δηλαδή όταν η ικανότητα, η δεξιότητα και η επάρκεια είναι ίδια σε δύο υπαλλήλους, τότε η αρχαιότητα θα αποτελέσει βάση για προαγωγή.

2 Προγράμματα ανάπτυξης στελεχών

Για να προχωρήσει μια τουριστική επιχείρηση στην οργάνωση προγραμμάτων ανάπτυξης των στελεχών της, θα πρέπει αρχικά:

- (α) να προσδιοριστούν οι μελλοντικές της ανάγκες σε στελέχη,
- (β) να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης των ήδη υφισταμένων στελεχών της.

Όσον αφορά το πρώτο, είναι γεγονός ότι για να είναι σε θέση η επιχείρηση να προσδιορίσει αυτές τις ανάγκες, θα πρέπει προηγουμένως να εξετάσει και να αναλύσει με προσοχή τόσο την οργανωτική δομή της όσο και τη δύναμη των υφιστάμενων στελεχών της (ποσοτικά και ποιοτικά). Από μια τέτοια μελέτη μπορούν να αποκαλυφθούν σοβαρές αδυναμίες, όπως π.χ. ένα μεγάλο ποσοστό στελεχών που σύντομα πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν και δεν έχει προγραμματιστεί η έγκαιρη και χωρίς προβλήματα αντικατάστασή τους, σοβαρές ελλείψεις σε συγκεκριμένη εμπειρία ή εξειδίκευση, άνιση κατανομή των ηλικιών, μια οργανωτική δομή η οποία δεν παρέχει περιθώρια εξέλιξης για ορισμένα στελέχη κ.ά.

Όσον αφορά το δεύτερο, θα έλεγε κανείς ότι προκειμένου να προχωρήσει στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της, μια τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να έχει προβεί στη σύνταξη περιγραφών καθηκόντων για όλες αυτές τις θέσεις, στις οποίες θα υπάρχουν αναλυτικά, εκτός από τα βασικά καθήκοντα, οι λειτουργίες της θέσης και οι μελλοντικοί στόχοι ακόμη και ενός ολόκληρου τομέα της επιχείρησης. Έτσι, η αξιολόγηση θα μπορεί να γίνει αποδοτικότερα.

Για να σχεδιαστεί ένα ικανοποιητικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στελέχους πρέπει:

- Να εκτιμήσουμε την απόδοση του στελέχους στην παρούσα του θέση εργασίας.
- Να μελετήσουμε συστηματικά τις δυνατότητες του στελέχους να αναλάβει μια πιο υπεύθυνη θέση.
- Να σχεδιάσουμε με τα παραπάνω ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσής του.

Η σύνταξη των προδιαγραφών θέσης για όλες τις θέσεις των στελεχών μιας επιχείρησης είναι κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο στην περίπτωση που θέλει κανείς να οργανώσει προγράμματα εκπαίδευσης. Διότι αυτή η ανάλυση, που θα προηγηθεί των προγραμμάτων εκπαίδευσης, θα δώσει τα εξής χρήσιμα στοιχεία, με βάση τα οποία και θα προχωρήσουμε:

(α) Όρια ηλικίας που απαιτούνται για τη θέση.

Τα όρια ηλικίας θα προσδιοριστούν με βάση τις ηλικίες των ήδη υφισταμένων στελεχών της επιχείρησης, αλλά και τα περιθώρια εξέλιξης στην ίδια την επιχείρηση.

(β) Μόρφωση που απαιτείται.

Για να προσδιοριστεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του όχι μόνο τις σημερινές απαιτήσεις της θέσης, αλλά και τις πιθανότητες αλλαγής στο μέλλον. Αυτό μπορεί να απαιτήσει μια συνεχή μελέτη του αντικειμένου ή πρόσθετη μόρφωση (π.χ. εκμάθηση ξένης γλώσσας ή απόκτηση γνώσεων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές κ.α.).

(γ) Αναγκαιότητα επαγγελματικής επιμόρφωσης.

Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες θέσεις απαιτούν κάποια επιμόρφωση. Μπορεί π.χ ένας τεχνικός διευθυντής να είναι άριστος στην δουλειά του, αλλά να πρέπει να επιμορφωθεί σε θέματα management, πωλήσεων ή οικονομικά.

(δ) Εμπειρία που απαιτείται.

Απαιτείται εμπειρία εντός της επιχείρησης, σε άλλες επιχειρήσεις, σε άλλες θέσεις εργασίας κ.λπ.

(ε) Ειδικές ικανότητες - εξειδίκευση.

Η ικανότητα π.χ. να διαπραγματεύεται κανείς με επιτυχία με ομάδες, να αφομοιώνεται εύκολα από μια ομάδα εργαζομένων, εξειδίκευση σε κάποιοι τομέα κ.λπ.

(στ) Άλλες ιδιότητες του ατόμου που θεωρούνται σημαντικές.

Π.χ. αυτοπεποίθηση, ανάπτυξη πρωτοβουλίας, κοινωνικότητα κ.ά.

Γεγονός είναι ότι για να είναι χρήσιμη στη συνέχεια μια τέτοια ανάλυση, θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο ρεαλιστική. Δεν θα πρέπει να προδιαγράφει προσόντα, ειδίκευση και ιδιότητες οι οποίες είναι περισσότερες από τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της θέσης.

Προκειμένου να είμαστε σε θέση να σχεδιάσουμε ένα σωστό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ενός στελέχους, θα πρέπει να μπορούμε να συγκρίνουμε τα υφιστάμενα προσόντα του με αυτά τα οποία απαιτούνται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τέλος, ας μην ξεχνάμε ότι πριν προχωρήσουμε σε οποιονδήποτε σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών, πρέπει πρώτα να αναλύσουμε το υφιστάμενο δυναμικό μας. Αναφέρομαι στην προκειμένη περίπτωση σε μια έρευνα, η οποία θα γίνει για να διαπιστώσουμε «τι έχουμε και πόσο καλό είναι». Πρέπει λοιπόν να συγκεντρωθούν πληροφορίες οι οποίες θα αφορούν:

- ηλικία και οικονομική κατάσταση,
- μόρφωση,
- επαγγελματική επιμόρφωση,
- εμπειρία σε άλλες επιχειρήσεις,

- εμπειρία εντός της εταιρείας,
- εξειδίκευση,
- άλλα προσόντα.

Οποσδήποτε υποτίθεται ότι τα στοιχεία αυτά βρίσκονται συγκεντρωμένα στην υπηρεσία προσωπικού, στον ατομικό φάκελο εκάστου εργαζόμενου. Εάν όμως για οποιονδήποτε λόγο δεν υπάρχουν ή είναι ελλιπή, τότε μπορούμε σχεδιάζοντας ένα ερωτηματολόγιο να το στείλουμε στα στελέχη που θα επιλεγούν από τη διοίκηση της επιχείρησης για να το συμπληρώσουν. Γεγονός παραμένει ότι ακόμη και αν τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται κατά τη στιγμή της πρόσληψης, βασική υποχρέωση του τμήματος προσωπικού είναι η συνεχής ενημέρωση των ατομικών φακέλων, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται διαχρονικά στην πραγματικότητα.

Αφού λοιπόν συγκεντρωθούν αυτά τα στοιχεία με οποιονδήποτε από τους παραπάνω τρόπους, μπορούμε να πούμε ότι σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα (προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών, περιγραφές καθηκόντων των θέσεων, προδιαγραφές θέσεων, αξιολόγηση απόδοσης των στελεχών) θα είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε στον σχεδιασμό των προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών της επιχείρησης και στη συνέχεια να βρούμε τρόπους για την υλοποίησή τους, σύμφωνα πάντα με τις οικονομικές δυνατότητές της.

3 Προβλήματα που προκαλούνται από προαγωγές

Οι προαγωγές συχνά δημιουργούν προβλήματα. Παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι υποψήφιοι, γι' αυτό δεν πρέπει ποτέ να παραλείπονται υποψήφιοι που αξίζουν και γι' αυτό πρέπει να γίνεται συχνά έλεγχος στο πρόγραμμα προαγωγών, διαφορετικά υπονομεύεται το ηθικό και η απόδοση των υπαλλήλων.

Άλλο πρόβλημα είναι να αρνηθεί την προαγωγή ο προαγόμενος υπάλληλος. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που ο υπάλληλος δεν νιώθει σιγουριά στον εαυτό του για να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις μιας ανώτερης θέσης ή σε περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον ελεύθερο χρόνο και στα δικαιώματα αρχαιότητας, τα οποία χάνονται σε μια τέτοια μεταβολή.

Σε περίπτωση που αποφασίσει την προαγωγή το τμήμα προσωπικού ή η διοίκηση, μπορεί να την αρνηθεί ο προϊστάμενος του τμήματος. Πολλοί προϊστάμενοι αντιδρούν αρνητικά στην προαγωγή υφισταμένων τους, διότι πιστεύουν πως διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία του τμήματός τους. Έτσι επιβάλλεται η προσπάθεια ισορροπίας στα τμήματα αναφορικά με την εξέλιξη των καλύτερων υπαλλήλων, καθώς και συνεννόηση με τους προϊσταμένους για τη δημιουργία υπαλλήλων ικανών για προαγωγή.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις ευνοείται ένα ορισμένο είδος ανθρώπων για προαγωγή στις βαθμίδες της ιεραρχίας, όπως π.χ. οι πτυχιούχοι ανωτάτων θεωρητικών σχολών, σε αντίθεση με τους τεχνικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους.

4 Μεταθέσεις

Μετάθεση είναι η ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη εργασία με όμοια αμοιβή, κύρος και ευθύνη. Πρόκειται δηλαδή για οριζόντια μετακίνηση.

Αιτίες για μετάθεση μπορούν να αποτελέσουν διάφορες ανάγκες της επιχειρήσεως, όπως μεταβολές στον όγκο παραγωγής, απουσίες ορισμένων βασικών υπαλλήλων κ.λπ. ή σχετική επιθυμία του υπαλλήλου, είτε γιατί δεν του αρέσει η παρούσα απασχόληση είτε γιατί νομίζει ότι σε κάποιο άλλον τομέα θα αποδώσει καλύτερα. Αιτία μετάθεσης μπορεί να αποτελέσει και η ανάγκη γεωγραφικής μετακίνησης. Δηλαδή η επανατοποθέτηση στην ίδια θέση σε κατάσταση της τουριστικής επιχειρήσεως που βρίσκεται σε άλλη περιοχή.

Οι μεταθέσεις μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές. Σε περιπτώσεις αλυσίδων ξενοδοχείων ή μεγάλων τουριστικών πρακτορείων, μπορεί το προσωπικό να μετατεθεί από τη μια μονάδα στην άλλη για κάλυψη κάποιων αναγκών ή ακόμη και για εκπαίδευση. Αυτού του είδους οι μετακινήσεις αφορούν συνήθως επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό, εξελισσόμενα στελέχη και σπάνια απλούς υπαλλήλους. Το κόστος τους το αναλαμβάνει η τουριστική επιχείρηση.

5 Διακοπή εργασίας

Διακοπή εργασίας είναι ο χωρισμός του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της επιχείρησης για λόγους που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Αιτίες που την προκαλούν είναι η μείωση πωλήσεων, η εποχικότητα, καθυστερήσεις και τεχνολογικές ανακαινίσεις. Ο χρόνος διακοπής είναι άγνωστος, αλλά κατά τη διάρκειά της διατηρούνται τα δικαιώματα αδειών, δώρων κ.λπ.

6 Υποβιβασμός

Υποβιβασμός⁷⁹ είναι η επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Ο υποβιβασμός μπορεί να οφείλεται σε προσαρμογή στις ανάγκες της τουριστικής επιχείρησης, όπως π.χ. σε μείωση του εργατικού δυναμικού και επομένως σε κατάργηση ορισμένων θέσεων, ή σε λόγους ανεπάρκειας του υπαλλήλου στη θέση που τοποθετήθηκε ή ακόμη και σε λόγους υγείας, όταν εμποδίζεται η εκτέλεση των καθηκόντων του.

⁷⁹ Υπο-βιβασμός είναι λέξη με αντίθετη έννοια από τη λέξη προ-αγωγή.

Συχνά ο υποβιβασμός αποδεικνύεται καταστρεπτικός για το ηθικό των υπαλλήλων και γι' αυτό πρέπει να αποφεύγεται. Επίσης, ο υποβιβασμός δεν πρέπει να συνδέεται με ποινή λόγω παραβίασεως κανονισμών συμπεριφοράς, διότι έτσι το άτομο θα διατηρήσει τις κακές συνήθειες και στην κατώτερη θέση.

7 Αποχωρήσεις εργαζομένων

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους αποχωρεί το προσωπικό από μια εταιρεία είναι τρεις:

- η συνταξιοδότηση,
- η απόλυση,
- η παραίτηση.

Μεγαλύτερη ανάλυση στην προκειμένη περίπτωση χρειάζονται οι παραίτησεις του προσωπικού. Μία από τις μεθόδους ανάλυσης των λόγων παραίτησης του προσωπικού μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η λεγόμενη «συνέντευξη παραίτησης». Αυτή η μέθοδος έχει αποδειχτεί πάρα πολύ χρήσιμη, ιδίως στην περίπτωση που μια τουριστική επιχείρηση ενδιαφέρεται να βελτιώσει αποτελεσματικά τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας της.

Κυριότεροι λόγοι για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή της συνέντευξης παραίτησης

- Διαπίστωση των πραγματικών λόγων μιας παραίτησης⁸⁰.
- Χρησιμοποίηση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη συνέντευξη για τη βελτίωση ή εφαρμογή ορισμένων μεθόδων στο περιβάλλον της εργασίας. Άμεσο αποτέλεσμα αυτών των βελτιώσεων θα είναι φυσικά η μείωση των παραιτήσεων στο μέλλον, με συνέπεια τη μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού.
- Διαπίστωση του κατά πόσο οι παραιτήσεις αυξήθηκαν ή ελαττώθηκαν σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Στην περίπτωση ανησυχητικής αύξησης των παραιτήσεων από χρόνο σε χρόνο, η λήψη μέτρων για την αποτελεσματική μείωση αυτού του δείκτη κρίνεται απολύτως αναγκαία.

Γενικές οδηγίες για την επιτυχία της συνέντευξης παραίτησης

Αντίθετα με τη συνέντευξη για επιλογή προσωπικού στη συνέντευξη αποχώρησης η πρωτοβουλία κατά τη συζήτηση πρέπει να δίνεται στον εξεταζόμενο. Για να πετύχει η συνέντευξη αποχώρησης, πρέπει να πειστεί ο εξεταζόμενος να μιλήσει όσο το δυνατό πιο ελεύθερα.

⁸⁰ Συχνά οι παραιτούμενοι ψεύδονται προκλητικά κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας συνέντευξης.

Από την άλλη πλευρά, ο εξεταστής θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός, ώστε να μην προκαλέσει τον θυμό ή τη δυσαρέσκεια του εξεταζόμενου. Εάν συμβεί αυτό, παρά την προσπάθεια του εξεταστή, τότε είναι σκόπιμο ακόμη και να σταματήσει η συνέντευξη.

Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι ο εξεταστής δεν έχει τη δυνατότητα να ακούσει την ίδια στιγμή και τις απόψεις της άλλης πλευράς, πράγμα το οποίο κάνει ακόμα πιο δύσκολο το έργο του. Έτσι, όταν θα φτάσει στο σημείο να υποβάλει στη διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης τις προτάσεις του για τη βελτίωση ορισμένων μεθόδων ή συνθηκών στο περιβάλλον της εργασίας, με απώτερο βέβαια σκοπό τη μείωση των παραιτήσεων στο μέλλον, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του ότι οι προτάσεις του αυτές πρέπει να στηρίζονται μόνο σε όσα συμπεράσματα είναι λογικά κατά την κρίση του και όχι σε ό,τι ο εργαζόμενος υποστήριξε, πιθανόν για προσωπικούς λόγους.

7.1 Τομείς οι οποίοι πρέπει να καλύπτονται από μια συνέντευξη παραίτησης

Οι κυριότεροι τομείς που πρέπει να εξετάζονται σε μια συνέντευξη παραίτησης, προκειμένου να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τη διεξαγωγή των ανάλογων συμπερασμάτων, είναι οι εξής (Λαλούμης, Δ. 2014).

:

1. Το αντικείμενο της εργασίας

Με την εξέταση αυτού του τομέα μπορούμε να βγάλουμε πολλά χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με:

- Το κατά πόσο είχαμε εξ αρχής προσλάβει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.
- Το κατά πόσο η τουριστική επιχείρηση έκανε καλή εκμετάλλευση των επαγγελματικών ικανοτήτων του εργαζόμενου.
- Το αν υπήρχε εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζόμενου.
- Το κατά πόσο υπάρχει έλλειψη ευκαιριών για προώθηση και εξέλιξη στο προσωπικό γενικά.
- Το ψυχολογικό κλίμα στην τουριστική επιχείρηση.
- Το αν ο εργαζόμενος ξέρει τι θέλει.

2. Συνεργασία

Δεδομένου ότι η εξέταση αυτού του θέματος είναι ιδιαίτερα σημαντική, λόγω του ότι από την καλή συνεργασία εξαρτάται κατά τον μεγαλύτερο βαθμό και η απόδοση των εργαζομένων, τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα πρέπει να τα λάβουμε σοβαρά υπόψη και τα μέτρα που θα λάβει η εταιρεία να είναι άμεσα.

Εδώ διαπιστώνεται εύκολα ο βαθμός συνεργασίας τόσο μεταξύ συναδέλφων όσο και μεταξύ προϊσταμένου ή διευθυντή και εργαζομένων.

3. Αποδοχές

Με την εξέταση αυτού του τομέα μπορούμε να συμπεράνουμε αν το ύψος των αποδοχών αποτελεί τον κύριο λόγο της παραίτησης, καθώς και αν η μισθολογική πολιτική της εταιρείας είναι ανάλογη με αυτή της αγοράς εργασίας, τόσο από πλευράς μισθολογικών κλιμακίων όσο και από πλευράς αυξήσεων, μισθών και ημερομισθίων.

4. Άλλα γενικά θέματα

Εξετάζοντας αυτόν τον τομέα μπορούμε επίσης να διαπιστώσουμε:

- Πιθανά συγκοινωνιακά προβλήματα που αντιμετώπισε ο εργαζόμενος κατά την προσέλευση ή αποχώρηση από την εργασία του.
- Προβλήματα προερχόμενα από το οικογενειακό του περιβάλλον.
- Αν έχει βρει αλλού εργασία.
- Τέλος, κάτι το οποίο δεν καλύφθηκε από τις ερωτήσεις της συνέντευξης και που ο εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να αποκαλύψει.

7.2 Συνέντευξη παραίτησης - ερωτήσεις κλειδιά

1. Θέση εργασίας

- Σε ποιο τμήμα ή υπηρεσία τοποθετηθήκατε αμέσως μετά την πρόσληψή σας;
- Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, από την αρχή μέχρι σήμερα, πόσες θέσεις έχετε αλλάξει;

2. Αντικείμενο εργασίας

- Όσον αφορά το αντικείμενο της εργασίας σας, ήταν κατά τη γνώμη σας ενδιαφέρον;
- Είχε αυτό καθαυτό το αντικείμενο της εργασίας σας σχέση με τη μόρφωση και γενικά με τα προσόντα σας;
- Εάν ναι, σε ποιον βαθμό (μεγάλο, ικανοποιητικό, μικρό);
- Αισθανθήκατε ποτέ ότι δεν γινόταν (από την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης) ικανοποιητική εκμετάλλευση των μορφωτικών ή επαγγελματικών σας προσόντων;
- Εάν ναι, σε ποιον βαθμό;
- Εάν ναι, το γνωρίζατε αυτό κατά τη στιγμή της πρόσληψής σας;
- Εκθέσατε ποτέ τις απόψεις σας σχετικά με το τι επιπλέον θα μπορούσατε να προσφέρετε στον προϊστάμενό σας;

- Σύμφωνα με τη διάρθρωση της εταιρείας, πιστεύετε ότι η ενδεδειγμένη για σας θέση βρισκόταν κάπου αλλού, και αν ναι, ποια ήταν κατά την γνώμη σας;
- Έχετε τίποτε άλλο να προσθέσετε;

3. Συνεργασία

- Ήσασταν ευχαριστημένος από τη συνεργασία με τους συναδέλφους σας;
- Πιστεύετε πως σας βοήθησαν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια της αρχικής σας ενημέρωσης;
- Ήσασταν ευχαριστημένος από τη συνεργασία με τον προϊστάμενο ή τους προϊσταμένους σας;
- Σας επισήμανε ποτέ ο προϊστάμενός σας τις αδυναμίες σας, όπως και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσατε να βελτιωθείτε;
- Στην περίπτωση που κάτι δεν πήγαινε καλά από πλευράς συνεργασίας είτε με κάποιον από τους συναδέλφους σας είτε με τον προϊστάμενό σας, εκδηλώσατε ποτέ την επιθυμία να αλλάξετε τμήμα;
- Έχετε τίποτα άλλο να προσθέσετε;

4. Αποδοχές

- Ήσασταν ευχαριστημένος από το ύψος των αποδοχών σας κατά την πρόσληψή σας;
- Εάν όχι, με τι μισθό θα έπρεπε, κατά τη γνώμη σας, να προσληφθείτε;
- Ήσασταν ευχαριστημένος με τις αυξήσεις που μεσολάβησαν κατά τη διάρκεια της παραμονής σας στην εταιρεία;
- Εάν όχι, που το αποδίδετε;
- Με βάση το ότι οι αποδοχές σας σήμερα είναι X, πιστεύετε ότι σε άλλη εταιρεία και σε ανάλογη θέση θα μπορούσατε να κερδίσετε περισσότερα;
- Έχετε τίποτε άλλο να προσθέσετε;

5. Γενικά

- Είχατε προβλήματα με τη συγκοινωνία κατά την προσέλευση ή αποχώρηση από την εργασία σας;
- Σε γενικές γραμμές, τι είναι αυτό το οποίο εάν κατά τη γνώμη σας άλλαζε δεν θα φτάνατε στο σημείο να παραιτηθείτε;
- Αυτό που πιστεύετε, το κάνατε ποτέ γνωστό στον προϊστάμενό σας;
- Παραιτούμενος της εταιρείας, έχετε βρει αλλού εργασία;
- Έχετε τίποτα άλλο να προσθέσετε;

7.3 Γενικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τη μελέτη όλων των συνεντεύξεων παραιτήσεων στο τέλος του χρόνου

Στο τέλος του χρόνου θα πρέπει να συγκεντρώνονται όλες οι συνεντεύξεις παραίτησης του προσωπικού και να γίνεται επεξεργασία των διαφόρων στοιχείων, ώστε να υποβάλλονται στη διεύθυνση της εταιρείας τα ανάλογα συμπεράσματα. Παράλληλα όμως με τα συμπεράσματα, είναι πιθανό να ζητηθεί από την υπηρεσία προσωπικού να υποβάλει και τις ανάλογες προτάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών που επικρατούν (Λαλούμης, Δ. 2014).

Οι δείκτες που θα πρέπει να εξεταστούν προκειμένου να υποβληθούν προτάσεις είναι οι εξής:

1. **Ποσοστό των παραιτημένων**, με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων στην εταιρεία την 1η Ιανουαρίου του ιδίου έτους. Επίσης σύγκριση του ποσοστού με το αντίστοιχο ποσοστό των περασμένων χρόνων, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπήρξε αύξηση ή μείωση των παραιτήσεων.
2. **Κατανομή του αριθμού των παραιτημένων κατά ειδικότητα**, προκειμένου να διαπιστώσουμε σε ποιες ειδικότητες υπάρχουν περισσότερες και σε ποιες λιγότερες παραιτήσεις. Και πάλι η σύγκριση αυτού του δείκτη με τον αντίστοιχο του περασμένου ή περασμένων χρόνων είναι πολύ χρήσιμη.
3. **Κατανομή του αριθμού των παραιτημένων κατά τμήμα / υπηρεσία** από το οποία παραιτήθηκαν, προκειμένου να διαπιστώσουμε σε ποια τμήματα ή υπηρεσίες παρουσιάζονται περισσότερες παραιτήσεις και στη συνέχεια να διερευνήσουμε τα ειδικά προβλήματα που αφορούν αυτά τα τμήματα. Η σύγκριση με περασμένων χρόνων δείκτες θα μας δώσει και πάλι κάτι πολύ χρήσιμο.
4. **Κατανομή του αριθμού των παραιτημένων κατά μήνα**, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους δείκτες περασμένων χρόνων, θα μας βοηθήσει να διαπιστώσουμε τις εποχές του χρόνου κατά τις οποίες υπάρχει έξαρση των παραιτήσεων. Αυτό το στοιχείο βοηθά επίσης να προσδιορίσουμε την πιο κατάλληλη εποχή για επιλογή και προσλήψεις προσωπικού.

Αφού λοιπόν εξετάσουμε με προσοχή όλους τους παραπάνω δείκτες, ερχόμαστε στη συνέχεια να εξετάσουμε τους πραγματικούς λόγους και αιτίες για τους οποίους παραιτήθηκε το προσωπικό, πράγμα το οποίο εξάλλου αποτελεί και τον κύριο σκοπό μιας τέτοιας μελέτης. Έχει μεγάλη σημασία, συνεπώς, να διαπιστώσουμε τη σειρά σπουδαιότητας με την οποία εμφανίζεται ο καθένας από τους παραπάνω λόγους στις υπό μελέτη παραιτήσεις, διότι με βάση αυτή τη σειρά θα γίνουν και οι ανάλογες προτάσεις.

7.4 Πιθανές προτάσεις που είναι δυνατό να υποβληθούν στη διεύθυνση της εταιρείας

Μετά την ανάλυση και επεξεργασία όλων των στοιχείων που προκύπτουν από την μελέτη των συνεντεύξεων παραίτησης ολόκληρης της χρονιάς, οι πιθανές προτάσεις οι οποίες είναι δυνατό να υποβληθούν στη διεύθυνση μιας τουριστικής επιχείρησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. Εάν το ποσοστό των παραιτημένων για λόγους έλλειψης πνεύματος συνεργασίας είναι μεγάλο, τότε σε πρώτη φάση μπορούν να ληφθούν τα παρακάτω μέτρα:
 - Οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση αλλά και στις δημόσιες σχέσεις για όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων της εταιρείας. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι ασφαλώς η ανάπτυξη του πνεύματος συνεργασίας τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και μεταξύ προϊσταμένων.
 - Οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για το προσωπικό της εταιρείας, είτε στο σύνολό του είτε κατά τμήμα / υπηρεσία. Στις κοινωνικές εκδηλώσεις (συνεστιάσεις - δεξιώσεις, εκδρομές) θα πρέπει να συμμετέχει στο κόστος και η επιχείρηση κατά ένα μεγάλο ποσοστό.
2. Αν το ποσοστό των παραιτημένων για οικονομικούς λόγους είναι υψηλό, μπορούν να υποβληθούν οι εξής προτάσεις:
 - Να γίνει μισθολογική έρευνα της αγοράς, ιδίως για τις ειδικότητες στις οποίες αντιμετωπίζει πρόβλημα παραιτήσεων η εταιρεία.
 - Εφόσον διαπιστωθεί ότι οι μισθοί στην αγορά εργασίας είναι υψηλότεροι από τους αντίστοιχους της εταιρείας, να γίνουν οι ανάλογες διορθώσεις.
 - Να δημιουργηθούν μισθολογικά κλιμάκια με βάση την ειδικότητα, το επίπεδο μόρφωσης και την προϋπηρεσία του κάθε εργαζομένου και να προσαρμοστούν στα επίπεδα των αντίστοιχων αμοιβών της αγοράς εργασίας. Προκειμένου βέβαια να φτάσουμε σ' αυτό το σημείο, θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει προηγηθεί αξιολόγηση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων κάθε θέσης της οργάνωσης χωριστά.
3. Αν το ποσοστό των παραιτημένων για έλλειψη προοπτικών μελλοντικής εξέλιξης είναι μεγάλο, τότε μπορούμε να προτείνουμε την οργάνωση εκπαίδευσης του προσωπικού σε διάφορες θέσεις εντός της εταιρείας, οι οποίες θα πρέπει όμως να έχουν οπωσδήποτε σχέση με την ειδικότητα ενός εκάστου. Με την εκπαίδευση αυτή θα αναδειχτούν οπωσδήποτε νέα ταλέντα και παράλληλα θα έχει η επιχείρηση την ευκαιρία να προσδιορίζει με ακόμη μεγαλύτερη ακρίβεια τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση. Επίσης, στην περίπτωση ξαφνικής αποχώρησης οποιουδήποτε στελέχους ή υπαλλήλου από μια θέση κλειδί της οργάνωσης, θα υπάρχει η ευχέρεια να αντικαθίσταται αμέσως από τους ήδη υπάρχοντες.
4. Αν το ποσοστό των παραιτημένων για λόγους έλλειψης ενδιαφέροντος προς το αντικείμενο της εργασίας είναι και αυτό ανησυχητικό, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στην περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσης. Θα πρέπει δηλαδή να συνταχθούν λεπτομερείς περιγραφές καθηκόντων για όλες τις θέσεις της οργάνωσης, οι οποίες και θα αναλύονται στον εργαζόμενο πριν από την τελική πρόσληψή του.

8 Απόλυση

Απόλυση είναι η οριστική αποπομπή ενός εργαζομένου από την εργασία του για λόγους ανεπάρκειας ή κάποιου σοβαρού παραπτώματός του. Στο διοικητικό επίπεδο η απόλυση αφορά συγκρούσεις σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας μιας επιχείρησης. Η απόλυση λόγω ανεπάρκειας αφορά κυρίως τη δοκιμαστική περίοδο των υπαλλήλων κατά την πρόσληψή τους, αν και πολλές τουριστικές επιχειρήσεις την αποφεύγουν λόγω γοήτρου (παροχή σιγουριάς κ.λπ.).

9 Βιβλιογραφικές αναφορές

Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. χ.ε., Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Αξιολόγηση θέσεων εργασίας στον τουριστικό κλάδο

ΣΥΝΟΨΗ: Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας συμβάλει στη διαμόρφωση μιας ρεαλιστικής μισθολογικής κλίμακας, η οποία να περιορίζει στο ελάχιστο τις προστριβές και τα παράπονα με αιτία τις αμοιβές.

1 Καθορισμός της αξίας θέσης

Με μια λεπτομερή και αντικειμενική αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων εργασίας και τον καθορισμό της σχετικής αξίας της κάθε μιας, προκύπτουν πλεονεκτήματα, τόσο για τη διοίκηση, όσο και για το προσωπικό, όπως:

- η ύπαρξη στοιχείων όπου θα βασιστεί το σύστημα αμοιβών,
- φανερώνεται η διπλή ή μη απαραίτητη εργασία,
- με τη βοήθεια ενός συστήματος ελέγχου της απόδοσης παίρνουμε ένα λογικό σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων,
- φανερώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού,
- δημιουργείται η βάση για συλλογικές διαπραγματεύσεις με τους εργαζόμενους.

Η όλη διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει:

- λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε εργασία,
- επιλογή συστήματος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί,
- λεπτομερή περιγραφή κάθε εργασίας,
- εξασφάλιση πλήρους συνδρομής του προσωπικού,
- διεξαγωγή συνεντεύξεων,
- επιλογή κριτηρίων αξιολόγησης,
- αξιολόγηση κάθε τύπου εργασίας,
- καθορισμός αμοιβής βάσει αξιολόγησης.

Αξιολόγηση θέσης εργασίας (Job evaluation) είναι η διαδικασία που αποσκοπεί, βάσει ενός τυποποιημένου συστήματος, στην ιεραρχική κατάταξη των θέσεων εργασίας μέσα σε μια οργάνωση, ανάλογα με την αξία τους κατά κύριο λόγο στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης.

Βασικές παρατηρήσεις, που αφορούν το ζήτημα της αξιολόγησης, είναι οι εξής:

- Αξιολογείται η θέση και όχι αυτός που κατέχει τη θέση.
- Η αξιολόγηση γίνεται βάσει των αρμοδιοτήτων, ευθυνών, καθηκόντων τη στιγμή της αξιολόγησης.
- Όταν η οργάνωση και οι θέσεις εργασίας υπόκεινται σε αλλαγές και όταν προκύπτουν αξιολογικές διαφορές από την προηγούμενη κατάσταση, τότε απαιτείται νέα αξιολόγηση.

2 Συστήματα αξιολόγησης

Υπάρχουν δύο κατηγορίες συστημάτων αξιολόγησης

1. Μη ποσοτικά - μη αναλυτικά συστήματα αξιολόγησης

- Κατάταξη θέσεων (Ranking)
- Κατάταξη κατά κατηγορίες ομάδων εργασιών (Classification by grade)

2. Ποσοτικά - αναλυτικά συστήματα αξιολόγησης

- Στάθμιση συντελεστών (Factor comparison)
- Καθορισμός αξίας των βασικών χαρακτηριστικών της θέσης (Point Estimation)

2.1 Κατάταξη θέσεων

Πρόκειται για εκτίμηση θέσεων ανάλογα με το σημείο που κάθε θέση βρίσκεται στο οργανόγραμμα. Το τελικό στάδιο ομαδοποιεί τις θέσεις αυτές σε βαθμίδες.

Η κατάταξη των θέσεων είναι ένα πρόχειρο και εύκολο σύστημα αξιολόγησης, που δίνει ωστόσο μια καλή βάση για συγκρίσεις θέσεων εργασίας. Η μέθοδος χρησιμοποιείται για κατάταξη συνήθως θέσεων τεχνικού προσωπικού, προϊσταμένων και διεύθυνσης. Δεν είναι κατάλληλη για χαμηλές θέσεις και δεν αποτελεί αναλυτική μέθοδο. Απλώς γίνεται κατάταξη θέσεων κατά σειρά σπουδαιότητας, από την κατώτερη στην ανώτερη.

Για να γίνει ρεαλιστική η κατάταξη, οι αξιολογητές πρέπει να ξέρουν αρκετά καλά τις θέσεις που αξιολογούν, ενώ η γραπτή περιγραφή των θέσεων είναι πολύ επιβοηθητική.

2.2 Ταξινόμηση θέσεων σε ομάδες

Μη αναλυτική μέθοδος, χρησιμοποιείται για κατάταξη (ένταξη) θέσεων εντός ενός υφισταμένου συστήματος διαβάθμισης (βαθμίδων), συνήθως για μέσα (όχι ανώτερα) στελέχη, τεχνικό και υπαλληλικό προσωπικό. Αρχικά καθορίζονται οι βαθμίδες και στη συνέχεια προσαρμόζονται οι θέσεις εργασίας στην κατάλληλη βαθμίδα.

Κριτήρια για την ταξινόμηση αποτελούν τα εξής:

- απαιτούμενη υπευθυνότητα,
- απαιτούμενη εμπειρία,
- απαιτούμενη πρωτοβουλία,
- απαιτούμενες γνώσεις,

- συχνότητα ελέγχου,
- επίπεδο τυποποίησης,
- βαθμός ευκολίας.

Μετά την κατάστρωση των παραπάνω βαθμίδων, κατανέμονται τα ποσοστά πληρωμών και στη συνέχεια οι θέσεις. Συχνά όμως απαιτείται αναθεώρηση των βαθμίδων.

Η τεχνική της μεθόδου συνίσταται στο να περιγραφούν συνοπτικά τα διάφορα επίπεδα ή βαθμίδες μέσα στην «οικογένεια» θέσεων, π.χ. στενοδακτυλογράφων, σχεδιαστών, πωλητών κ.λπ. και να τεθούν διάφορα κριτήρια (standards) που απαιτούνται για τη θέση. Οι θέσεις κατατάσσονται με βάση τη σύγκριση με αυτά τα κριτήρια.

Το σύστημα έχει το πλεονέκτημα της απλότητας και μπορεί εύκολα να εφαρμόζεται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

2.3 Στάθμιση συντελεστών

Αναζητούνται οι παράγοντες που έχουν ιδιαίτερη σχέση με τις αξιολογούμενες θέσεις εργασίας, όπως:

- μόρφωση,
- εμπειρία,
- σωματική προσπάθεια,
- πνευματική προσπάθεια,
- υπευθυνότητα γνώσεων και δεξιοτήτων,
- υπευθυνότητα πολυπλοκότητας εργασίας και ασφάλειας,
- συνθήκες εργασίας.

Στη συνέχεια διαβαθμίζονται οι θέσεις εργασίας συγκρίνοντας τη μια θέση με την άλλη, αναλύονται με την υποδιαίρεσή τους σε τάξεις και τέλος εκφράζονται με αριθμούς που αντιστοιχούν σε αμοιβές.

Το ποσοτικό - αναλυτικό αυτό σύστημα βασίζεται στη μέθοδο της διπλής στάθμισης. Πρώτα οι κύριοι συντελεστές που θα ληφθούν υπόψη προσδιορίζονται και υπολογίζονται σε σχέση με τη βαρύτητα (σημασία) τους σε ποσοστιαία βάση και μετά καθορίζεται ένας αριθμός διαβαθμίσεων για κάθε συντελεστή. Ο αριθμός της διαβάθμισης πολλαπλασιαζόμενος με το ποσοστό της βαρύτητας δίνει την αξία σε σημεία του κάθε συντελεστή (factor).

Η διαβάθμιση κατά συντελεστή ορίζεται με βάση ορισμένα κριτήρια σχετικά με τη φύση του συντελεστή, π.χ. εμπειρία 0-3 μηνών αντιστοιχεί σε 1 βαθμό, 3 μηνών έως 1 χρόνο αντιστοιχεί σε 2 βαθμούς και εμπειρία 7 ετών και άνω αντιστοιχεί σε $(12 \times 6) = 72$ βαθμούς κ.ο.κ.

Συντελεστές	Βάρος %	Ανώτατη διαβάθμιση	Ανώτατο σύνολο βαθμών
Μόρφωση	12	6	72
Εμπειρία	32	6	192
Σωματική προσπάθεια	14	6	84
Πνευματική προσπάθεια	12	5	60
Υπευθυνότητα τεχνικού εξοπλισμού	18	7	126
Υπευθυνότητα για ασφάλεια	7	6	42
Συνθήκες εργασίας	5	5	25
	100		601

Πίνακας 13.1 Παράδειγμα εφαρμογής του συστήματος στην κατηγορία εργατοτεχνικού προσωπικού.

3 Καθορισμός αξίας των βασικών χαρακτηριστικών της θέσης

Η μέθοδος επινοήθηκε στις ΗΠΑ από συμβούλους επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται ήδη και στην Ελλάδα. Βασίζεται σε τέσσερα βασικά κριτήρια:

1. Τεχνογνωσία

Αποτελεί το σύνολο κάθε είδους γνώσης, εμπειρίας και ικανότητας που αποκτήθηκε με οποιονδήποτε τρόπο και που θεωρείται σαν αποδεκτό (standard) επίπεδο απόδοσης. Έχει τρεις διαστάσεις:

- Βάθος / ποσό γνώσεων και εμπειρίας.
- Ευρύτητα των ηγετικών δραστηριοτήτων.
- Ικανότητες στις ανθρώπινες σχέσεις.

2. Αντιμετώπιση προβλημάτων

Πρόκειται για την πρωτότυπη συλλογιστική που απαιτείται να καταβάλει ο κάτοχος της θέσης για την ανάλυση, αξιολόγηση, αιτιολόγηση θεμάτων προς επίλυση και συναγωγή συμπερασμάτων. Έχει δύο διαστάσεις:

- Πλαίσιο (περιβάλλον - κανόνες) μέσα στο οποίο έχει την δυνατότητα δραστηριοποίησης της συλλογιστικής του (μηχανισμό σκέψης).
- Είδος και συχνότητα πρόκλησης καταστάσεων που απαιτούν την δραστηριοποίηση του μηχανισμού σκέψης για εξεύρεση λύσεων.

3. Βαθμός ευθύνης

Είναι η ανταπόκριση για δράση και οι συνέπειες αυτής της δράσης. Έχει τρεις διαστάσεις:

- Ελευθερία δράσης, ενέργειας.
- Επίδραση ή επίπτωση (άμεση, πρωταρχική, επιμεριστική ή σχεδόν μηδαμινή) από την ενέργεια.
- Μέγεθος (σε χρηματικό ποσό) που είχε επιπτώσεις η ενέργεια του κατέχοντος τη θέση στα τελικά αποτελέσματα.

4. Προφίλ

Είναι η σχέση μεταξύ του βαθμού ευθύνης και της αντιμετώπισης προβλημάτων. Σε περίπτωση θέσης ενεργού δράσης, αυξάνονται τα μόρια της θέσης. Σε περίπτωση θέσης με κύριο έργο τη σκέψη και την έρευνα, τα μόρια μειώνονται. Ο ορθολογικός καθορισμός αμοιβής εργασίας απαιτεί:

(α) Κατάλληλη πολιτική στρατηγική, η οποία θα επιτρέπει στην οργάνωση:

- την πρόσληψη, διατήρηση, υποκίνηση των κατάλληλων ανθρώπων,
- την πληρωμή δίκαιης αμοιβής γι' αυτό που κάνουν και την ποιότητα - ποσότητα δουλειάς τους,
- τη διαφοροποίηση προς τα άνω αυτών που έχουν δυνατότητες να καταλάβουν ανώτερη θέση κατά το διάστημα της καριέρας τους,
- την εξήγηση του συστήματος στο προσωπικό και στις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις τους και την κατανόησή του από αυτούς.

(β) Σωστή στάθμιση (κατάταξη) των θέσεων εργασίας.

(γ) Κλιμακωτό σύστημα αμοιβών εφαρμοζόμενο για τα διάφορα επίπεδα θέσεων.

(δ) Σαφείς οδηγίες για την εφαρμογή του όλου συστήματος αμοιβών.

4 Σύνδεση αποδοτικότητας εργασίας και αμοιβής υπό την ευρεία έννοια

Παράδειγμα Α: Σε ένα ξενοδοχείο 400 κλινών που λειτουργεί σε κοσμοπολίτικο τουριστικό προορισμό, πολλοί από τους πελάτες δεν προλαβαίνουν να πάρουν το πρωινό τους στο εστιατόριο πρωινών, που λειτουργεί από τις 07:30 έως τις 10:30. Οι πελάτες δεν διαμαρτύρονται, διότι θεωρούν

ευθύνη τους το ότι δεν ξυπνούν έγκαιρα, αν και η κατάσταση δυσαρεστεί πολλούς από αυτούς. Ο Μανόλης Χ εργάζεται πολλά χρόνια στο ξενοδοχείο, το οποίο θεωρεί δεύτερο σπίτι του, δεδομένου ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει την άριστη τεχνική, την προθυμία και τις προσπάθειες που καταβάλλει καθημερινά για την άριστη λειτουργία του εστιατορίου. Ο διευθυντής του ξενοδοχείου απευθύνεται σε αυτόν φιλικά και τον αποκαλεί με το μικρό του όνομα, κάτι που ποτέ ο ίδιος δεν διανοήθηκε να εκμεταλλευτεί ζητώντας ειδική μεταχείριση έναντι των συναδέλφων του και ειδικότερα έναντι του άμεσου προϊσταμένου του maître.

Ο Μανόλης σε δεδομένη στιγμή, ακούγοντας για μια ακόμη φορά συζητήσεις πελατών που εκδήλωναν τη δυσαρέσκειά τους για το ωράριο του εστιατορίου πρωινών, συνειδητοποίησε το πρόβλημα και αναρωτήθηκε αν θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με κάποιο τρόπο. Σκέφτηκε δύο λύσεις, τις οποίες και πρότεινε στον maître, ο οποίος έφερε το θέμα στον γενικό διευθυντή και ο Μανόλης, σε μια συνάντηση των τριών τους, εξήγησε πώς αντιλήφθηκε το πρόβλημα και ότι κατά τη γνώμη του μπορεί να αντιμετωπιστεί μέχρι ενός βαθμού με μετακύλιση της λειτουργίας του εστιατορίου πρωινών μισή ώρα αργότερα, ενώ στη συνέχεια (μετά τις 11:00) θα μπορούσε να λειτουργεί μια υπηρεσία room service για όσους εκ των πελατών ξυπνούν ακόμη αργότερα, την οποία θα μπορούσε να καλύπτει αυτός ο ίδιος.

Η διοίκηση έλαβε υπόψη τις προτάσεις του Μανόλη. Μετέφερε μία ώρα αργότερα τη λειτουργία του εστιατορίου πρωινών και εφάρμοσε ένα σύστημα προσφοράς πρωινών στα δωμάτια, εφόσον η παραγγελία είχε γίνει από την προηγούμενη. Το σύστημα αυτό άλλαξε τις διαθέσεις των πελατών και αυτό είχε ανταπόκριση στον τρόπο που τα συνεργαζόμενα πρακτορεία αντιμετώπιζαν το ξενοδοχείο.

Παράδειγμα Β: Σε ξενοδοχείο της Σκοπέλου, η διοίκηση αντιμετώπιζε αυταρχικά τους εργαζομένους και οι εργασιακές σχέσεις ήταν ιδιαίτερα αρνητικές. Η εργαζόμενη στη λάντζα Μαρία Χ ήταν αποδέκτης επιθετικής και υποτιμητικής συμπεριφοράς των κάθε βαθμίδας ανωτέρων της. Ένα βράδυ, κατά τον καθαρισμό των σκευών του δείπνου, μετά από μια αναίτια επίθεση του chef στο πρόσωπό της, η Μαρία αγανάκτησε και μαζί με τα αποφάγια πετούσε στα απορρίμματα και τα μαχαιροπήρουνα. Τη νύχτα έγινε η αποκομιδή των σκουπιδιών και την επόμενη ημέρα, συμπτωματικά Κυριακή, το ξενοδοχείο δεν είχε μαχαιροπήρουνα για να στρώσει στο εστιατόριο. Στη Σκόπελο δεν υπήρχε εμπορικό κατάστημα που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του ξενοδοχείου και στην πλησιέστερη πόλη, που είναι ο Βόλος, τα καταστήματα ήταν κλειστά. Το ξενοδοχείο κατέφυγε στον δανεισμό σκευών από εστιατόρια και ξενοδοχεία γνωστών επιχειρηματιών, αλλά το πρωινό διεξήχθη με μεγάλη δυσκολία και πολλά παράπονα πελατών.



Σχήμα 13.1: Παράγοντες υποκειμένου, που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας.

Ο εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει στην εργασία του περισσότερο ή λιγότερο. Ο βαθμός προσφοράς του εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες. Τι μπορεί και τι θέλει να προσφέρει. Δηλαδή από τις ικανότητες και το ενδιαφέρον του για την εργασία.

Το τι μπορεί να προσφέρει ο εργαζόμενος συνδέεται με τη σωματική, πνευματική και ψυχική προσφορά του. Στην περίπτωση που ένα άτομο εργάζεται **ψυχή τε και σώματι, με ενθουσιασμό και αφοσίωση**, τα αποτελέσματα της εργασίας του μπορούν να είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση που τον απασχολεί. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει την επιχείρηση σαν δική του και καταβάλλει κάθε προσπάθεια να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται. Συνεισφέρει με ιδέες, προτείνοντας μέτρα για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται, εκτελεί την εργασία του με τον καλύτερο τρόπο, είναι ευγενής, πρόθυμος και θετικός προς τους πελάτες, συνεργάσιμος με τους συναδέλφους του και γενικότερα κάνει ό,τι είναι δυνατό για να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

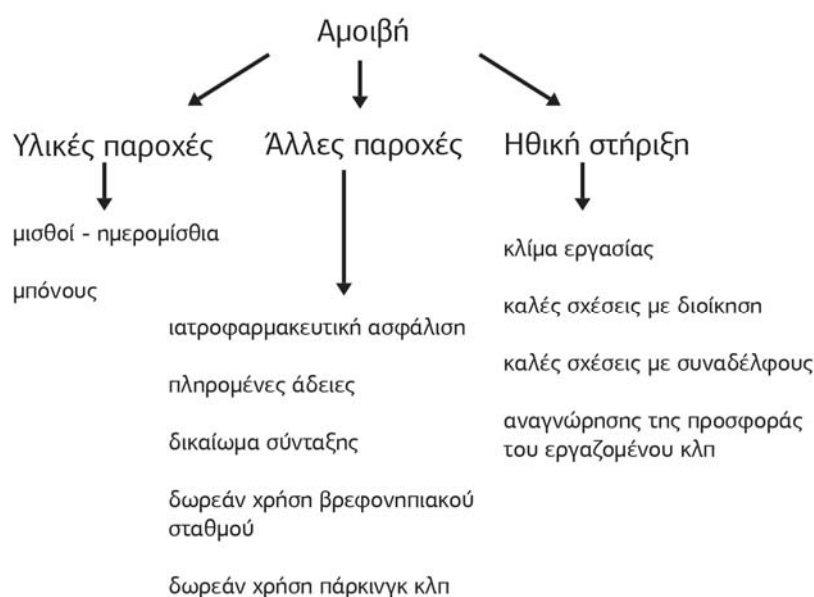
Το ενδιαφέρον του εργαζομένου συνδέεται με το όφελος που προσδοκά από την εργασία του. Δεν ξυπνά το ίδιο εύκολα το ενδιαφέρον όλων των εργαζομένων για την εργασία τους. Κατά συνέπεια, η ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος συνδέεται με τον χαρακτήρα του εργαζομένου και εξαρτάται από τον τρόπο που αυτός γίνεται αποδεκτός στο εργασιακό περιβάλλον. Όταν ο εργαζόμενος αμείβεται ικανοποιητικά εφόσον παρουσιάζει υψηλή προσφορά εργασίας, τότε λειτουργεί ο μηχανισμός του Ρανβον⁸¹ και έχει την πρόθεση επανάληψης των πράξεων που είχαν θετικές επιπτώσεις στο παρελθόν.

Δεδομένου ότι για να αποδώσει σε υψηλά επίπεδα ο εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται, ορισμένες επιχειρήσεις σχεδιάζουν με τέτοιο τρόπο την εργασία, ώστε να είναι ιδιαίτερα απλή. Η εργασία στις περιπτώσεις αυτές αποτελείται από τυποποιημένες απλές διαδικασίες. Συχνά η υπεραπλοποίηση της εργασίας ενισχύεται από αυτοματισμούς και με τον τρόπο αυτόν εξασφαλίζεται ότι το ζητούμενο από τον εργαζόμενο δεν είναι το μέγιστο της αποδοτικότητάς του, αλλά το ελάχιστο της απλοποιημένης αυτής εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος πληρώνεται με το ελάχιστο που συνήθως ορίζει η συλλογική σύμβαση. Επιπλέον, σε περίπτωση αποχώρησής του είναι εύκολη η αντικατάστασή του, δεδομένου ότι ένα νέο άτομο μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στη δουλειά. Αυτό το σκεπτικό εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού (fast food), οι οποίες ανταγωνίζονται στον κλάδο των επιχειρήσεων εστίασης με τη στρατηγική χαμηλού κόστους.

Ως αμοιβή των εργαζομένων στην προκειμένη περίπτωση νοείται, υπό ευρεία έννοια, κάθε υλική ή ηθική παροχή. Περιλαμβάνει τα χρήματα που κερδίζει ο εργαζόμενος από τον μισθό και τα μόνους απόδοσης, τις παροχές ασφάλισης, άλλες παροχές, όπως δωρεάν χρήση άρκινγκ, βρεφονηπιακού σταθμού κ.λπ., και κυρίως τις ηθικές αμοιβές που συνδέονται με τον τρόπο που αντιμετωπίζει η διοίκηση της επιχείρησης τον εργαζόμενο και τις σχέσεις που έχει αυτός με τους συναδέλφους του (βλ. σχήμα 13.2).

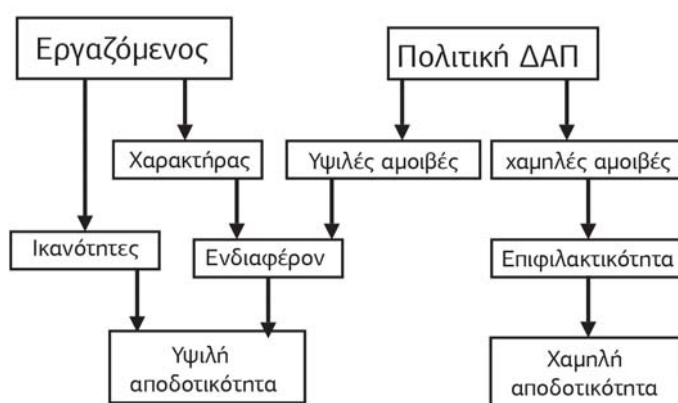
Η υλική αμοιβή παίζει κυρίαρχο ρόλο στο πλέγμα των αντιπαροχών προς τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση που η επιχείρηση περιορίζεται στην ηθική αμοιβή, αναγνωρίζοντας την προσφορά του εργαζομένου και αυτή δεν ακολουθείται από χρηματική υποστήριξη, τότε ο εργαζόμενος δεν πείθεται από τη στάση της επιχείρησης. Δηλαδή αν η διοίκηση επικροτεί με λόγια τις προσπάθειες ενός εργαζομένου, αυτό σε λίγο χρονικό διάστημα παύει να πείθει, διότι ο εργαζόμενος κάνει τη σκέψη: «εφόσον εγώ αποδίδω στην εργασία μου έτσι ώστε η επιχείρηση που εργάζομαι να αυξάνει τα κέρδη της, δεν θα πρέπει και η επιχείρηση να αυξήσει την αμοιβή μου;»

⁸¹ Ο ρώσος ψυχολόγος Ρανβον, με τη θεωρία της εξαρτημένης μάθησης, απέδειξε ότι οι πράξεις που έχουν θετικά αποτελέσματα είναι επαναληπτικές, ενώ αυτές που έχουν αρνητικά αποτελέσματα είναι αποφευκτικές.



Σχήμα 13.2: Θεώρηση της αμοιβής υπό ευρεία έννοια.

Η φιλοσοφία αυτή αντιμετώπισης των εργαζομένων εφαρμόζεται σε αγορές εργασίας, όπου η προσφορά υπερκαλύπτει σαφώς τη ζήτηση, και κατά συνέπεια είναι εύκολο για μια επιχείρηση να προσλάβει άτομα όταν κάποιος εργαζόμενος αποχωρήσει. Στις επιχειρήσεις αυτές απλοποιείται η εργασία σε μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας, ώστε να είναι εύκολη η μετακίνηση εργαζομένων εντός της επιχείρησης σε περίπτωση κωλύματος ή αποχώρησης ενός ή περισσοτέρων εργαζομένων, έως ότου προσληφθούν οι αντικαταστάτες τους.



Σχήμα 13.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας.

Μέχρι στιγμής προσεγγίσαμε δύο εξ **αντιδιαστολής φιλοσοφίες ΔΑΠ**. Η μία από αυτές επιδιώκει τη **μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας** του εργαζομένου μέσω ενός συστήματος υψηλών αμοιβών και η άλλη επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των αμοιβών, επιζητώντας την **ελάχιστη αποδοτικότητα** απλών

εργασιακών διαδικασιών. Στην πράξη συναντά κανείς πλήθος προσεγγίσεων του ως άνω θέματος, όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις που επιζητούν το μέγιστο της ανθρώπινης απόδοσης από χαμηλά αμειβόμενους εργαζόμενους. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι μοιραίο να αποτύχουν στην περίπτωση που επιζητούν **μακροπρόθεσμα** αποτελέσματα. **Βραχυπρόθεσμα**, ο εργαζόμενος μπορεί να δραστηριοποιηθεί έντονα, προσδοκώντας την αντίστοιχη αμοιβή. Όταν όμως με την πάροδο του χρόνου διαπιστώσει ότι η αμοιβή αυτή δεν έρχεται, τότε απογοητεύεται και η αποδοτικότητά του μειώνεται.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση προσπαθήσει να επιτύχει υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων, θα αντιμετωπίσει ένα ακόμη πλέγμα προβλημάτων, που εξαρτάται από τις επαγγελματικές εμπειρίες τους. Οι εργαζόμενοι δύσκολα πείθονται για τις προθέσεις της επιχείρησης και μέχρι να συμβεί αυτό τηρούν στάση επιφυλακτική έως αρνητική. Συχνά προσπαθούν να εξασφαλίσουν το μέγιστο της αμοιβής προσφέροντας το ελάχιστο της εργασίας. Επίσης, δεν είναι σπάνιες οι φορές που αντιμετωπίζουν τα συστήματα υψηλών αμοιβών ως αδυναμία της επιχείρησης, που εκδηλώνει την εξάρτησή της από τους εργαζόμενους. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το φαινόμενο, πρέπει **το σύστημα αμοιβών να είναι απόλυτα συνδεδεμένο με την προσφορά των εργαζομένων.**

5 Συστήματα αμοιβών στις τουριστικές επιχειρήσεις

Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης των υπαλλήλων για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση. Μετά το 1950 υιοθετήθηκαν ορισμένες αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.

Οι μισθοί των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων βρίσκονται κοντά στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας. Οι μισθοί όμως των στελεχών των τουριστικών επιχειρήσεων συνήθως κυμαίνονται σε ψηλά επίπεδα.

Στη στάση του ατόμου απέναντι στον μισθό αντανακλώνται οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή.

Συχνά δίνεται έμφαση από έναν υπάλληλο στον μισθό που παίρνει ένας άλλος που μπορεί να ανήκει στο ίδιο επίπεδο. Ένας μάγειρας π.χ. μπορεί να παίρνει 1.800 € εβδομαδιαία και να είναι ευχαριστημένος, επειδή παίρνει τον μεγαλύτερο μισθό στην κουζίνα, ενώ κάποιος άλλος μάγειρας, που παίρνει 2.000 € εβδομαδιαία, μπορεί να είναι δυσαρεστημένος επειδή κρίνει ότι την ίδια αμοιβή παίρνει ένας τρίτος μάγειρας, που θεωρείται κατώτερός του.

Πέρα από την έλλειψη μεθόδου στον καθορισμό των βασικών μισθών, πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως είναι τα φιλοδωρήματα, η παροχή τροφής και στέγης κ.λπ. Υποστηρίζεται ότι το σύστημα πληρωμών στις τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα, επειδή αποτελείται από:

(α) βασικό μισθό, στέγαση, διατροφή και

(β) φιλοδωρήματα και συχνά ποσοστά διαφόρων υπηρεσιών.

6 Οι μεταβολές των μισθών

Η ανθρωπότητα βιώνει μια περίοδο που η μείωση των αμοιβών είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Ορισμένες επιχειρήσεις όμως συνεχίζουν να παρέχουν αυξήσεις λόγω πολυετούς υπηρεσίας, ώστε να αναγνωρίζεται η ικανότητα ενός εργαζόμενου, ενώ άλλες υιοθετούν κλίμακες μισθών ανάλογα με την ηλικία.

Πολλοί αντιτίθενται στις κλίμακες αυξήσεων, υποστηρίζοντας ότι τα χρόνια υπηρεσίας και η ηλικία δεν παίζουν ρόλο, εφόσον η εργασία εκτελείται κανονικά. Σε ορισμένες επιχειρήσεις αναθεωρήσεις των μισθών γίνονται σε ετήσια βάση για να διατηρηθεί το απαιτούμενο προσωπικό, είτε η τουριστική επιχείρηση είναι διαρκούς λειτουργίας είτε λειτουργεί εποχικά.

Έχει διαπιστωθεί ότι αν δεν υιοθετηθεί ένα σύστημα πολιτικής μισθών, θα υπάρχουν ανωμαλίες, αδικίες και δυσαρέσκειες.

7 Κριτήρια καθορισμού των αμοιβών

Οι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση των αμοιβών είναι:

- (α) οι επικρατούσες αμοιβές στη συγκεκριμένη αγορά εργασίας,
- (β) η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη, που επηρεάζει την αμοιβή ανεξάρτητα με το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας,
- (γ) το κόστος της ζωής,
- (δ) η παραγωγικότητα, όπου υψηλή παραγωγικότητα σημαίνει αντίστοιχα και υψηλότερους μισθούς,
- (ε) η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων,
- (ζ) οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όπου ο συνδυασμός δεξιοτήτων, προσπάθειας και ευθύνης που απαιτεί κάθε εργασία καθορίζει και την αμοιβή της.

8 Σχέδια μεριδίων στα κέρδη

Έχει δημιουργηθεί από ορισμένα ξενοδοχεία (π.χ. Marriot και Holiday Inn) ένας αριθμός σχεδίων διαμοιρασμού των κερδών, τα οποία έχουν θεσπίσει πλεονεκτήματα φόρων και για τον εργοδότη αλλά και για τον εργαζόμενο. Επίσης ανεβάζουν το ηθικό, γιατί δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ιδιοκτησίας στην επιχείρηση. Σε μερικές ακόμα περιπτώσεις, πρωταρχικό κίνητρο για τη δημιουργία ενός σχεδίου μοιράσματος των κερδών ήταν να αποκλειστεί το σωματείο. Επίσης, τα σχέδια αυτά τείνουν να ενθαρρύνουν τη σταθερότητα του εργαζόμενου, εφόσον κρίνονται ασφαλή, διότι ο εργαζόμενος θα φύγει πιο δύσκολα από την επιχείρηση, προκειμένου να μη χάσει το μερίδιό του στα κέρδη.

9 Άλλα ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές

Προγράμματα συνταξιοδότησης

Στην Ελλάδα υπάρχει πάντα ένας φορέας συνταξιοδότησης, στον οποίο δίνονται οι εισφορές σε όλη τη διάρκεια της εργασίας και, μετά τη συμπλήρωση ορίου ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας, το άτομο συνταξιοδοτείται. Στις ΗΠΑ υπάρχουν τα συστήματα της American Express και της Railroad Retirement. Μερικά από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχουν δημιουργήσει προγράμματα διαμοιρασμού κερδών με συμπληρωματικά οφέλη κοινωνικής ασφάλισης κατά τη συνταξιοδότηση.

Σχέδια απόκτησης μετοχών της εταιρείας από τους υπαλλήλους

Ένα τέτοιο σχέδιο αποτελεί συσσώρευση χρημάτων απαλλαγμένων από φόρους. Δεν αποδίδεται φόρος στις συνεισφορές που λαμβάνονται από τους υπαλλήλους όλα τα χρόνια, ούτε και στο μέρισμα, επιτόκιο ή όποιο άλλο εισόδημα λαμβάνεται ως αποτέλεσμα των κρατήσεων και των επενδύσεων από τα χρήματα που συνεισφέρονται. Το σχέδιο δεν περιλαμβάνει υπαλλήλους που είναι μέλη σωματείου. Υπάλληλοι που μετέχουν στο σχέδιο, αλλά αποχωρήσουν πριν τα τέσσερα έτη, χάνουν όλο το μερίδιό τους, που προστίθεται στις μετοχές των υπαλλήλων που παραμένουν.

Παροχές (οφέλη) εργαζομένων

Συνήθως παρέχονται στους εργαζομένους των ξενοδοχείων δωρεάν γεύματα κατά την ώρα εργασίας ή στέγη. Επιπλέον παροχές είναι η προμήθεια στολών ή ειδικών κουστουμιών σε υπαλλήλους στην υποδοχή, σε καμαριέρες και καθαρίστριες, στους σερβιτόρους κ.λπ. Στα εστιατόρια παρέχεται δωρεάν ένα γεύμα στους εργαζόμενους. Στα τουριστικά πρακτορεία και στις αεροπορικές εταιρείες προσφέρονται ταξίδια σε χαμηλές τιμές ή δωρεάν, γεύματα, ταξίδια διακοπών, στολές κ.λπ. Στις τουριστικές επιχειρήσεις παρέχεται επίσης υγιεινή και ιατρική ασφάλιση. Γενικά, όσο περνάει ο καιρός, ο αριθμός των πρόσθετων παροχών τείνει να αυξάνεται.

Πρόσθετες παροχές, έκτακτες απολαβές

Πρόσθετη παροχή είναι οτιδήποτε λαμβάνει ο άνθρωπος το οποίο αισθάνεται ότι έχει αξία. Έτσι οι τίτλοι, η μεταφορά ανώτερων υπαλλήλων ή ένα ομαδικό νομικό σχέδιο για την αντιμετώπιση των νομικών τους προβλημάτων μπορούν να θεωρηθούν πρόσθετες παροχές, οι οποίες είναι κατά κανόνα καλύτερες από τους μισθούς, γιατί είναι αφορολόγητες.

Μερικές συνηθισμένες πρόσθετες παροχές στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι:

- Όλα τα έξοδα αυτοκινήτου.
- Πλήρης κάλυψη συμβολαίου ασφάλεια ζωής.
- Ταξίδι διακοπών, σε συνδυασμό με δουλειά, ώστε να μπορεί να αφαιρεθεί από τον φόρο.
- Αποζημίωση ιατρικών εξόδων και φαρμάκων.

Σε γενικές όμως γραμμές, οι παροχές αυτές αφορούν ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη και όχι προσωπικό βάσης⁸².

Οι συνδικαλιστικές απαιτήσεις, η μεταβαλλόμενη στάση του εργαζόμενου, οι απαιτήσεις της πολιτείας, το πάγωμα των μισθών και ο ανταγωνισμός που αναγκάζει τους εργοδότες να χρησιμοποιούν πρόσθετες παροχές για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το προσωπικό τους, οδήγησαν στην ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων πρόσθετων παροχών και εξυπηρετήσεων στους εργαζόμενους. Το κόστος των πρόσθετων παροχών συχνά συμψηφίζεται με ορισμένες θετικές συνέπειες που επέρχονται, όπως είναι η πιο αποτελεσματική στρατολόγηση, το βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων, η χαμηλότερη κινητικότητα, οι λιγότερες απουσίες κ.λπ.

10 Είδη πρόσθετων παροχών

1. Οικονομικές εξυπηρετήσεις:

- Πιστωτικοί οργανισμοί: Οι συνεταιρισμοί αυτοί προσφέρουν υψηλότερο τόκο από πολλές εμπορικές τράπεζες, ενώ παράλληλα χορηγούν δάνεια στους εργαζόμενους. Η διοίκηση δεν αναμιγνύεται καθόλου στη διεύθυνσή τους.
- Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση: Πέρα από τους πιστωτικούς οργανισμούς, συχνά η ίδια η επιχείρηση χορηγεί στο προσωπικό της δάνεια με μικρό ή και καθόλου τόκο. Συχνά η επιχείρηση καλύπτει δαπάνες για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή για τη μετακίνηση σε θυγατρική τουριστική επιχείρηση.

2. Προγράμματα ασφάλειας

Αρκετά δημοφιλής είναι η παροχή ομαδικών ασφαλίσεων για κάλυψη θανάτου, ατυχήματος, αναπηρίας, αλλά και φαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης.

3. Επιστημονικές εξυπηρετήσεις

Συχνά οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν δωρεάν τις υπηρεσίες, π.χ. του λογιστή της ξενοδοχειακής μονάδας, για προσωπικό τους λόγο.

4. Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις

- Προσφορά αθλητικών προγραμμάτων, όπου συμμετέχουν οι εργαζόμενοι.
- Κοινωνικές εκδηλώσεις, όπως χοροί, συνεστιάσεις κ.λπ., στις οποίες μπορούν να λάβουν μέρος και οι οικογένειες των εργαζομένων.

⁸² Προσωπικό βάσης είναι το σύνολο των εργαζομένων στις κατώτερες βαθμίδες του οργανογράμματος. Καλείται προσωπικό βάσης διότι αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η λειτουργία της επιχείρησης.

- Άλλες ψυχαγωγικές ενέργειες, όπως είναι η προβολή ταινιών κατά τη διάρκεια των γευμάτων, οι ευκαιρίες για χόμπι κ.λπ.

5. Άλλες εξυπηρετήσεις

- Βοήθεια για αγορές μέσω έκπτωσης σε συγκεκριμένα καταστήματα.
- Εξασφάλιση κατοικίας και μεταφοράς.
- Εξυπηρέτηση φαγητού.

10.1 Αρχές προγραμμάτων πρόσθετων παροχών

1. Η εξυπηρέτηση πρέπει να συμβάλλει στην επιχείρηση τουλάχιστον όσο και το κόστος της.
2. Η πρόσθετη παροχή πρέπει να ικανοποιεί μια πραγματική ανάγκη.
3. Τα ωφέληματα πρέπει να περιορίζονται σε δραστηριότητες στις οποίες η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από το άτομο. Το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εισοδήματος και η οικογενειακή κατάσταση κάνουν τα άτομα να διαφέρουν πολύ μεταξύ τους, κάνοντάς τα να μην μπορούν απαραίτητα να ανταποκριθούν εξίσου σε μια παροχή ομαδικής φύσεως.
4. Το όφελος πρέπει να εκτείνεται σε όσο το δυνατόν ευρύτερη βάση, με σκοπό να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι υπάλληλοι.
5. Πρέπει να αποφευχθεί η έννοια του φιλάνθρωπου πατερναλισμού κατά την παροχή των εξυπηρετήσεων.
6. Το κόστος των παροχών πρέπει να μπορεί να υπολογιστεί και να λαμβάνεται πρόνοια για τη σωστή χρηματοδότησή τους.

Γενικά, για να γίνουν οι πρόσθετες παροχές πιο αποτελεσματικές πρέπει να επικοινωνεί γι' αυτές η διοίκηση με τους εργαζομένους και να γίνεται επιλογή εξαρτώμενη από τη συνάρτηση του κόστους τους και της ανταπόδοσής τους στην τουριστική επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. Harper and Row, New York.
- Argyris C. (1961). *The CEO behavior key to organizational development*. Harper and Row, New York.
- Argyris, C. (1971). *Organization and Innovation*. Irwin, Homewood Illinois.
- Arkes, H. & Garske, J. (1977). *Psychological Theories of Motivation*. Brooks Cole, Monterey CA.
- Arkin, R. M., Appelmanand. A. J., & Burger. J. M. (1980). Social Anxiety, Self Presentation and Self Serving Bias in Causal Attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational Determinants of Risk-taking Behavior. *Psychological Review*, 64.
- Bass, B. (1968). *Organizational Psychology*. Allyn & Bacon, Boston.
- Bensahel, J. (1977). How to overcome resistance to change. *International Management*, 32(9).
- Bensahel, J. (1983). Are good talkers always good leaders? *IEEE Engineering Management Review*, 11(4).
- Carlisle, H. M. (1973). *Situational Management: A Contingency Approach to Leadership*. American Management Association, New York.
- Carvell, F. (1970). *Human Relations in Business*. London.
- Corlitz, D. (1980). *Perspectives on attribution research and theory*. Ballinger.
- Covington, M. V. & Omelich, C. L. (1979). Effort: The Double-edge Sword in School Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 71.
- Crespi, L. P. (1942). Quantitative Variation of Incentive and Performance in the White Rat. *American Journal of Psychology*, 55.
- David, F. (1989). *Strategic Management*. Merrill, Columbus Ohio.
- Davis, K. (1960). *Human Relations in Work*. McGraw-Hill, New York.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18.
- Downs, K. (1977). *Organizational communicator*. Harper and Row, New York.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Heinemann, London.
- Durbin, A. (1960). *Fundamentals of organizational behavior*. Pergamon, New York.
- Durkheim, E. (1960). *De la Division du Travail Social*. PUF, Paris.
- Evans, P. (1975). *Motivation*. Methuen, London.
- Eysenck, H. J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Charles C. Thomas, Springfield Illinois.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Row & Peterson, Evanston Illinois.
- Festinger, L. (1964). *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford University Press, Stanford.

- Freud, S. (1915). *Instincts and their Vicissitude*. $\chi.\epsilon$.
- Freud, S. (1920). *Massen psychologie und ich analys*. $\chi.\epsilon$.
- Geen, R. G. (1995). *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. Brooks/Cole, Pacific Grove California.
- Goffee, R. & Jones, C. (1996). What Holds the Modern Company Together. *Harvard Business Review*, November-December.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in public places*. Free Press, Glencoe.
- Gomez Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R. (1998). *Managing Human Resources*. Prentice Hall, Upper Saddle River N. Jersey.
- Gouldner, A. W. (1964). *Patterns Of Industrial Bureaucracy*. Free Press, New York.
- Gourgand, P. (1989). *Les techniques de travail en groupe*. Privat, Paris.
- Gray, J. A. (1982). *The Neuropsychology of Anxiety, An enquiry into the functions of the Septo-hippocampal System*. Oxford University Press, Oxford.
- Gulick, L, Urwick, L. & Pforzheimer, C. (1937). *Papers of the Science of Administration*. Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Hall, C. S. & Lindzey, G. (1985). *Introduction to Theories of Personality*. Wiley, New York.
- Handy, C. (1996). *The search of meaning*. Lemos & Crane, London.
- Hebb, D. O. (1955). Drives and the CNS. *Psychological Review*, 62.
- Heckhausen, H. (1991). *Motivation and action*. Springer, Berlin.
- Heider, F. (1944). Social Perception and Phenomenal Causality. *Psychological Review*, 51.
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *Journal of Psychology*, 21.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
- Hewitt, D. & Parfit, J. (1953). A Note in Working Morale and Size of Group. *Occupation Psychology*, 27.
- Higgins, E. T., Bond, R. N., Klein, R. & Straumann T. (1986). Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility, and type of discrepancy influence affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.
- Horner, M. S. (1968). Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and noncompetitive situations. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of Behavior*. Appleton Century Crofts, New York.
- Hull, C. L. (1952). *A Behavior System*. Yale University Press, New Haven.
- Jones, W. (1964). *On Decision Making in Large Organizations*. Rand corp, Santa Monica.
- Justis, R., Judd, R. & Stephens, D. (1985). *Strategic Management and Policy*. Concepts and cases, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Koontz, H. & O'Donnell C. (1976). *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill, New York.

- Koontz, H. & Wellich, H. (1988). *Management*. McGraw-Hill, New York.
- Le Bon, G. (1985). *La psychology des foules*. PUF, Paris.
- Leavit, H. (1961). *Managerial psychology*. University of Chicago Press, Chicago.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. McGraw-Hill, New York.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper, New York.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Mc Graw-Hill, New York.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Mc Graw-Hill, New York.
- Lopez, J. (1993). Managing: Early Retirement Offers Lead to Renewed Hiring. *The Wall Street Journal*, 26/1/1993.
- Maisonneuve, J. (1980). *La dynamique des groupes*. Collection Que Sais-je?, PUF, Paris.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. χ.ε.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. van Nostrand, Princeton.
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. Cambridge: The University Press, Cambridge.
- McGregor, D. (1971). Theory X and Theory Z in Organization Theory. Στο: Pugh, D. S. (επιμ.). *Organization Theory*. Penguin, New York.
- McGregor, D. (1976). *The human side of enterprise*. McFraw-Hill, London.
- Merton, R. K. (1949). *Social Theory and Social Structure*. Free Press, New York.
- Meyer, M. C. (1978). Six stages of demotivation. *Engineering Management Review IEEE*, 6(3).
- Miller, J. G. (1955). Toward a general theory for the behavioral science. *American Psychologist*, 10.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies – Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3).
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. Oxford University Press, New York.
- Newcomb, T. M. (1956). The prediction of interpersonal attraction. *American Psychologist*, 11.
- Odiorne, G. (1979). *MBO II: A System of managerial Leadership for the 80s*. Fearon Pitman Publishers, California.
- Osgood, C. E. & Tanenbaum P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62.
- Parsons, T. (1951). *The Structure of Social Action*. The Free Press, New York.
- Pearlstein, S. (1994). Corporate Cutback yet to Pay Off. *Washington Post*, 4 Ιανουαρίου.
- Peters, Th. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Premack, D. (1959). Toward Empirical Behavioral Laws Positive Reinforcement. *Psychological Review*, 66.
- Pribram, K. H. & McGuinness, D. (1975). Arousal, Activation and Effort in the Control of Attention. *Psychological Review*, 82.

- Rachlin, H. (1976). *Behavior and Learning*. Freeman, San Francisco.
- Rassam, C. (1978). How to solve interdepartmental conflict. *Engineering Management Review IEEE*, 6(2).
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centred therapy*. Houghton Mifflin, Boston.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Houghton Mifflin, Boston.
- Rogers, C. & Maslow A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.
- Rosenzweig, S. (1943). An experimental study of “repression” with special reference to need-persistent and ego-defensive reactions to frustration. *Journal of Experimental Psychology*, 32.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan, New York.
- Sorokin, P. (1947). *Society, Culture and Personality*. Harper, New York.
- Spence, K. W. (1958). A Theory of Emotionally Based Drive and its Relation to Performance in Simple Learning Situations. *American Psychologist*, 13.
- Tavernier, G. (1979). Sure Signs of Success. *International Management*, January.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers, New York.
- Taylor, J. A. (1956). Drive Theory and Manifest Anxiety. *Psychological Bulletin*, 53.
- Thomas, P. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive Behavior in Animals and Men*. Appleton Century, New York.
- Von Haller Gilmer, B. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. McGraw-Hill, New York.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the Behaviorist Views It. *Psychological Review*, 20.
- Weary, G. (1980). Affect and Egotism as Mediators of Bias in Causal Attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1980).
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free press & Falcon's Wing Press, New York.
- Weiner, B., Russell, D. & Lerman, D. (1979). The Cognition-emotion Process in Achievement-related Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1979).
- Weiner, B (1985). *Human Motivation*. Springer, New York.
- Weissenberg, P. (1971). *Introduction to Organizational Behavior*. Intext Educational Publishers, Scranton Pennsylvania.
- Winter, D. G. (1973). *The Power Motive*. The Free Press, New York.
- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The Pelation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation. *Journal of Comparative and Neurological Psychology*, 18.
- Zaleznik, A., Christensen, R. & Roethlisberger, J. (1958). *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*. Harvard University, Cambridge (USA).

B. Βιβλιογραφία στα ελληνικά

- Αιγινήτης, Ν. (1978). *Τουριστική ψυχολογία*. Τυροβολάς, Αθήνα.
- Αναστασίου, Α. (1999). Πνευματικός πολιτισμός που αφορά στην ηγεσία προσωπικού. *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 13.
- Αναστασίου, Α. (2000). Οργάνωση - περιβάλλον οργάνωσης. Ένα μοντέλο ενιαιοποίησης, *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 17.
- Αντωνοπούλου, Μ. (1991). *Θεωρία και ιδεολογία στη σκέψη των κλασικών της κοινωνιολογίας*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Αριστοτέλης (1993). *Άπαντα – Πολιτικά Ι*. Κάκτος, Αθήνα.
- Βαρβαρέσος, Στ. (1997). *Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις*. Προπομπός, Αθήνα.
- Bergson, H. (1998). *Το γέλιο*. Εξάντας, Αθήνα.
- Brown, M. (1993). *Επιτυχημένο Project Management*. Anubis, Αθήνα.
- Γεώργας, Δ. (1990). *Κοινωνική ψυχολογία*. Τόμος Β΄, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Γεωργιάδης, Μ. Ε. (1973). *Οικονομική των επιχειρήσεων*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Γεωργιάδης, Μ. (1977). *Ξενοδοχειακή οικονομική*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Γιουνγκ, Κ. (1974). *Άνθρωπος και ψυχή*. Επίκουρος, Αθήνα.
- Γκυγιωμό, Ζ. (χ.χ.). *Κυβερνητική και διαλεκτικός υλισμός*. Ηριδανός, Αθήνα.
- Έκο, Ου. (1989). *Θεωρία σημειωτικής*. Γνώση, Αθήνα.
- Ελευθερουδάκης, Κ. (επιμ.) (1927). *Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν*. Αθήνα, Ελευθερουδάκη.
- Εμμανουήλ, Ά. (1974). *Θεμελιώσεις της κοινωνιολογίας*. Καραμπερόπουλος, Πειραιάς.
- Fayol, H. (1952). *Γενικά αρχαί εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις*. Έλλην, Αθήνα.
- Fromm, E. (1973). *Η υγιής κοινωνία*. Μπουκουμάνης, Αθήνα.
- Ζαβλάνος, Μ. (1990). *Οργάνωση και διοίκηση*. Δύο τόμοι, Ίων, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης, Σ. (χ.χ.). *Μαθήματα management*. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και Διοίκησης, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1979). *Οργάνωση και διοίκηση: Θεωρία και ελληνική πρακτική*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση*. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Goleman, D. (1992). Τα συναισθήματα είναι κολλητικά. *Τα Νέα*, 12/3/1992, σ. 43.
- Goleman, D. (1995). *Συναισθηματική νοημοσύνη*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Θεοφανίδης, Στ. (2002). Εισήγηση στο Διεθνές συνέδριο του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 26/2/2002. αδημοσίευτο κείμενο.
- Καλφιώτης, Σ. (1976). *Εισαγωγή στη θεωρία του τουρισμού*. Τυροβολάς, Αθήνα.
- Καλφιώτης, Σ. (1978). *Τουριστικό μάρκετινγκ*. Τυροβολάς, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*. χ.ε., Αθήνα.

- Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλα, Ε. (1982). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική διοίκηση*. Ευρωτύπ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλα, Ε. (1983). *Διοίκηση προσωπικού*. Ευρωτύπ, Αθήνα.
- Καρανάσιου, Π. (1994). *Αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων*. Εκδ. Κ. Ντούζιος & Σία, Αθήνα.
- Καρατάσιος, Γ. (1981). *Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*. Πάμισος, Αθήνα.
- Κοσκινάς, Κ. (1995). *Η πολιτική της εργασίας*. Συμεών, Αθήνα.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1992). *Γνωστική ψυχολογία*. Art of Text, Θεσσαλονίκη.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία κινήτρων*. Ελληνικά Γράμματα.
- Keiser, R. J. (2000). *Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Έλλην, Αθήνα.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1980). *Οργάνωση και διοίκηση*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Kotler, Ph. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Interbooks, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. (1999). *Ξενοδοχειακή ψυχαγωγία και άθληση*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. (1992). *Ψυχαγωγία και άθληση πελατών ξενοδοχείων*. Έλλην, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. χ.ε., Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1997). *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Interbooks, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. (2001). Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις. *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 21.
- Λε Μπόν, Γ. (1960). *Ψυχολογία των όχλων*. Εκδ. Μαρή, Αθήνα.
- Λιένχαρντ, Γκ. (1985). *Κοινωνική ανθρωπολογία*. Gutenberg, Αθήνα.
- Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Interbooks, Αθήνα.
- Lock, D. (2007). *Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων*. Έλλην, Αθήνα.
- Μούντανος, Ε. Χ. (1971). *Ξενοδοχειακά επιχειρήσεις*. Πάμισος, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Maisonneuve, J. (1964). *Τα αισθήματα*. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα.
- Montana, P. & Charnov, B. (1993). *Μάνατζμεντ*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart, B. & Wright, P. (2006). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου, Γ. Κ. (1985). *Ψυχολογία*. Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης.
- Παπαδάκης, Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος, Ν. (1997). *Ψυχολογία*. χ.ε., Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπανούτσος, Ε. (1972). *Ψυχολογία*. Δωδώνη, Αθήνα.

- Παπαστάμου, Σ. (1990). *Διομαδικές σχέσεις – Σύγχρονες έρευνες στην κοινωνική ψυχολογία*. Οδυσσέας, Αθήνα.
- Πιστοφίδης, Χρ. & Τσούκας, Χ. (1989). *Η οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης*. ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη.
- Piaget, J. (1967). *Η ψυχολογία της νοημοσύνης*. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα.
- Piaget, J. (1972). *Στρουκτουραλισμός*. Καστανιώτη, Αθήνα.
- Rutherford, D. G. (1999). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και λειτουργίες*. Έλλην, Αθήνα.
- Σαραντίδης, Σ. Α. (1978). *Θεωρία αρίστης κατανομής και γενικής ισορροπίας*. Εκδ. Σαραντίδη, Πειραιάς.
- Σαρρής, Ν. (1971). *Εισαγωγή εις την κοινωνιολογίαν*. χ.ε., Αθήνα.
- Σαρρής, Ν. (1973). Ψυχοκοινωνιολογία του κινηματογράφου. *Ψυχολογία*, τχ. 1.
- Σαρρής, Ν. (1985). *Εισαγωγή στην κοινωνιομετρία, την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόδραμα*. Γραμμή, Αθήνα.
- Σκούνζος, Θ. Α. (1973). *Εισαγωγή εις την οικονομική της αναπτύξεως*. χ.ε., Αθήνα.
- Στάφορντ, Ντ. Κ. (1980). *Τι είπε πραγματικά ο Freud*. Γλάρος, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Rosili, Αθήνα.
- Toffler, A. (1932). *Νέες δυνάμεις*. Κάκτος, Αθήνα.
- Totti, G. (1985). *Ελεύθερος χρόνος*. Μνήμη, Αθήνα.
- Tyson, S. & York A. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Γκιούρδας, Αθήνα.
- Φοσές, Ζ. & Λορέντζι, Λ. (1985). *Καιρός για αλλιώτικες διακοπές*. Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα.
- Φρόντ, Σ. (χ.χ). *Ψυχολογική ερμηνεία του χιούμορ*. Βιβλιοθήκη Για Όλους, Αθήνα.
- Χασιώτης, Β. (1988). *Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (1991). *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (1995). *Τουριστικά γραφεία*. Interbooks, Αθήνα.