

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ).....	6
1.1. Ορισμός.....	6
1.2. Ιστορικό πλαίσιο.....	8
1.3. Βασικές Λειτουργίες και Πρακτικές ΔΑΠ.....	11
Κεφάλαιο 2 ^ο : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	16
2.1. Ο ρόλος της ΔΑΠ στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	16
2.2. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	19
2.3. Εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	20
2.4. Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	21
2.5. Συστήματα ανταμοιβών-προαγωγών -κίνητρα.....	23
2.6. Συστήματα Αποδοχών.....	24
2.7. Συνθήκες εργασίας-Εργασιακές σχέσεις.....	26
Κεφάλαιο 3 ^ο : Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	28
3.1. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης.....	28
3.2. Παράγοντες ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	32
3.3. Η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.....	33
3.4. Συστήματα βελτίωσης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	35
3.4.1. Παροχή κινήτρων και παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού.....	35
3.4.2. Συστήματα και πρακτικές βελτίωσης της ικανοποίησης.....	36
Κεφάλαιο 4 ^ο : Εξαθλίωση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	44
4.1. Εξαθλίωση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	44
4.2. Παράγοντες εξαθλίωσης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	45
4.3. Κόπωση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	46
4.4. Εργασιακό στρέψ ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	47

4.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης του ανθρώπινου δυναμικού από τις ξενοδοχειακές μονάδες.....	49
Συμπεράσματα.....	50
Βιβλιογραφία.....	52

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) στις ξενοδοχειακές μονάδες, με έμφαση στα συστήματα βελτίωσης της ικανοποίησης από την εργασία. Για την καλύτερη παρουσίαση του θέματος, η εργασία δομήθηκε σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφεται η θεωρία της ΔΑΠ γενικά, όπου γίνεται αναφορά στον ορισμό της, στο ιστορικό και στις βασικές αρχές λειτουργίας της στις επιχειρήσεις. Στο δεύτερο γίνεται αναφορά ιδιαίτερα για τις πρακτικές ΔΑΠ στις ξενοδοχειακές μονάδες και συζητούνται οι ιδιαιτερότητες των πρακτικών αυτών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι διάφορες πρακτικές της ΔΑΠ στα ξενοδοχεία παρουσιάζονται στους τομείς της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση απόδοσης, στα συστήματα ανταμοιβών-προαγωγών και κινήτρων, στα συστήματα αποδοχών και στις συνθήκες εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου καταγράφονται ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, η επίδραση της ικανοποίησης στα ξενοδοχεία και τους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς και οι πρακτικές και τα συστήματα που μπορούν να ακολουθηθούν από τα ξενοδοχεία για την βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εξαθλίωση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία, η οποία εκφράζεται μέσα από την επαγγελματική εξουθένωση, την σωματική και ψυχολογική εξάντληση και κόπωση και το εργασιακό στρες, αυξάνοντας τελικά την πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία. Τα σημαντικότερα σημεία συνοψίζονται στην τελευταία ενότητα των συμπερασμάτων.

Εισαγωγή

Η ΔΑΠ είναι μια φιλοσοφία της διοίκησης, που βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή οι εργαζόμενοι μέσα σε έναν οργανισμό, είναι εξαιρετικά σημαντικοί για τη επιχειρηματική επιτυχία και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως περιουσιακά στοιχεία, παρέχοντας στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η οποία είναι μια βιομηχανία έντασης εργασίας, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ζωτικό μέρος του οργανισμού, καθώς είναι αυτοί που έρχονται σε συχνή επαφή με τους πελάτες και μπορούν να συνεισφέρουν στην ικανοποίηση τους.

Ωστόσο η ξενοδοχειακή βιομηχανία, φαίνεται ότι έχει αποκτήσει μια κακή φήμη για την ικανότητά της να διαχειρίζεται θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, εξαιτίας της πολυπλοκότητας της δομής του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία, η οποία χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη εξάρτηση από τις ευέλικτες πολιτικές απασχόλησης και την εποχικότητα. Ο υψηλός φόρτος εργασίας, οι μακρές ώρες εργασίας και οι χαμηλές αμοιβές είναι βασικά χαρακτηριστικά της απασχόλησης του κλάδου, που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και αυξάνουν τις πιθανότητες αποχώρησης από την εργασία, καθώς και την ανάπτυξη εργασιακού στρες, κόπωσης και σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης.

Τα συστήματα βελτίωσης της ικανοποίησης από την εργασία, μπορούν στο πλαίσιο αυτό να εφαρμοστούν από τις ξενοδοχειακές μονάδες, προκειμένου να αυξήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των υπαλλήλων τους. Τα συστήματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν αποτελεσματικά συστήματα αποδοχών, οφελών και αποζημιώσεων, συστήματα και πρακτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης, αξιολόγηση της απόδοσης και παροχή ευκαιριών προώθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, συστήματα για την βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων όπως πρακτικές βελτίωσης της ισορροπίας επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής, πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων και πολλά άλλα. Η εφαρμογή τους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι κρίσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των

εργαζομένων και συνεπώς για την βελτίωση της απόδοσης των ίδιων των ξενοδοχειακών μονάδων.

Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ)

1.1. Ορισμός

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων(ΔΑΠ) (HumanResourcesManagement), είναι τομέας της Διοίκησης Επιχειρήσεων, στον οποίο έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί. Οι Noe και Hollenbeck, (2009:29) ορίζουν τη ΔΑΠ ως *«τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων»*, ενώ ο Mondy (2014:3) την ορίζει πιο απλά ως *«την χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων»*. Οι Byars και Rue, 2006: 10), την ορίζουν με έναν ευρύτερο τρόπο, ως *«ένα σύστημα δραστηριοτήτων και στρατηγικών που εστιάζουν στην επιτυχή διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού για την επίτευξη οργανωτικών στόχων»*.

Ως εκ τούτου η ΔΑΠ σε μια επιχείρηση έχει ως επίκεντρο τον εργαζόμενο και αποτελεί την διαδικασία διαχείρισης των ανθρώπων ενός οργανισμού από την ανθρώπινη προσέγγιση. Αυτή είναι η προσέγγιση μέσω της οποίας η οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιήσει το εργατικό δυναμικό, όχι μόνο προς το όφελος της, αλλά και προς το όφελος της ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού (Ahmadetal, 2010).

Η ΔΑΠ είναι μια φιλοσοφία της διοίκησης, που βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή οι εργαζόμενοι μέσα σε έναν οργανισμό, είναι εξαιρετικά σημαντικοί για τη επιχειρηματική επιτυχία. Ένας οργανισμός αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία του για την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων. Οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς τους καλύτερους ανθρώπους, στις κατάλληλες θέσεις, που θα επιτυγχάνουν σταθερά τα πρότυπα που απαιτούνται για την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών σωστής ποιότητας (Λαλούμης, 2015).

Ταυτόχρονα, οι υπεύθυνοι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εκπροσωπούν και να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους τους. Όταν η εταιρική

κουλτούρα τους ενθαρρύνει να το κάνουν, οι εργαζόμενοι σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα μπορούν να παράσχουν καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες, δίνοντας στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Noe και Hollenbeck, 2009). Το πλεονέκτημα μπορεί να παρέχεται μόνο από ταλαντούχους υπαλλήλους και ως εκ τούτου, ο σημαντικότερος ρόλος και στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση τέτοιων εργαζομένων, η ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους και η διατήρησή τους, προκειμένου να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα και να διατηρηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Hayes και Ninemeier, 2009).

Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζουν στην ανάπτυξη, την εφαρμογή, την επικοινωνία, την ερμηνεία και την επιβολή των πολιτικών και διαδικασιών που βοηθούν να εξασφαλιστεί ότι οι σημαντικότεροι πόροι (εργαζόμενοι) του οργανισμού είναι εξουσιοδοτημένοι να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του (Noe και Hollenbeck, 2009).

Ως εκ τούτου ο γενικός στόχος της ΔΑΠ είναι να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων του. Τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αποτελέσουν πηγή οργανωτικών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μάθουν και να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες. Δεδομένου ότι στο πλαίσιο της ΔΑΠ, οι εργαζόμενοι θεωρούνται πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, οι πολιτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενσωματώνονται στον στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Επιμέρους στόχοι της ΔΑΠ είναι (Λαλούμης, 2015):

- 1) να διασφαλιστεί η αποτελεσματική αξιοποίηση και η μέγιστη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- 2) να διασφαλιστεί ο σεβασμός προς το ανθρώπινο δυναμικό,
- 3) να αναγνωριστούν και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού,
- 4) να διασφαλιστεί ο συνδυασμός των επιμέρους στόχων με τους στόχους του οργανισμού,

- 5) να επιτευχθεί και να διατηρηθεί υψηλό ηθικό επίπεδο μεταξύ των εργαζομένων,
- 6) να παρασχεθούν στον οργανισμό καλά εκπαιδευμένοι και ευσυνείδητοι άνθρωποι,
- 7) να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία και η αυτοεκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- 8) να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής,
- 9) να ενισχυθούν οι ικανότητες των εργαζομένων να εκτελούν την εργασία τους και
- 10) να ενθαρρυνθεί η αίσθηση του ομαδικού πνεύματος, της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων.

1.2. Ιστορικό πλαίσιο

Η ΔΑΠ θεωρείται ότι υπήρχε ακόμα από τα αρχαία χρόνια. Κατά τους προϊστορικούς χρόνους, υπήρχαν συνεπείς μέθοδοι για την επιλογή των φυλετικών ηγετών, ενώ η πρακτική της ασφάλειας και της υγείας κατά το κυνήγι μεταβιβάστηκε από γενιά σε γενιά. Από το 2000 π.Χ. έως το 1500 π.Χ., οι Κινέζοι χρησιμοποίησαν τεχνικές ανίχνευσης των εργαζομένων και οι Έλληνες χρησιμοποίησαν ένα σύστημα μαθητειών για την εκμάθηση των καλών τεχνών από γενιά σε γενιά. Οι δράσεις αυτές αναγνώρισαν την ανάγκη επιλογής και κατάρτισης ατόμων για θέσεις εργασίας στην αρχαιότητα (Noeetal, 2006).

Ωστόσο η ιστορία της ΔΑΠ με τη σύγχρονη μορφή της, έχει τις ρίζες της στην περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης. Κατά τα τέλη του 1700 και στις αρχές του 1800, εξαιτίας της ταχείας εκβιομηχάνισης της Μεγάλης Βρετανίας, οι Ηνωμένες Πολιτείες εξελίχθηκαν από ένα γεωργικό έθνος σε ένα βιομηχανικό έθνος. Κατασκευάστηκαν βρετανικά εργοστάσια και αναπτύχθηκαν καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής. Οι Ηνωμένες Πολιτείες επωφελήθηκαν από αυτή την πρόοδο καθώς οι βρετανοί μετανάστες έφεραν τη νέα τους γνώση, στις Ηνωμένες Πολιτείες. Λόγω

αυτής της Βιομηχανικής Επανάστασης, αναπτύχθηκε μια ξεχωριστή τάξη στελεχών και εργαζομένων στα εργοστάσια (Hayes και Ninemeier, 2009).

Τα εργατικά συνδικάτα δημιουργήθηκαν από το 1790 έως το 1820. Αυτές οι οργανώσεις αποτελούνταν από διαφορετικούς τύπους ειδικευμένων εργαζομένων, όπως εκτυπωτές ή ξυλουργούς, για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίστηκαν δίκαια από τη διοίκηση. Τα εργατικά συνδικάτα επικεντρώθηκαν στην ασφάλεια της εργασίας, στην ισότητα σε θέματα διαχείρισης και μισθοδοσίας των εργαζομένων και στη συντομότερη διάρκεια εργασίας των εργαζομένων. Αυτή η δραματική αλλαγή στην οικονομία των ΗΠΑ υπογράμμισε την ανάγκη για ένα σύστημα στο χώρο εργασίας για τη διαχείριση τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης - των ανθρώπινων πόρων δηλαδή, αυτών των νέων τύπων οργανισμών. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα εργατικά συνδικάτα έγιναν ισχυροί υπέρμαχοι των δικαιωμάτων των εργαζομένων (Hayes και Ninemeier, 2009).

Από το 1950 έως το 1970, η συμμετοχή στα εργατικά συνδικάτα, αντιπροσώπευε πάνω από το 25% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ. Από το 1980 έως το 1999, καθώς η οικονομία των Η.Π.Α. επικεντρωνόταν λιγότερο στη μεταποιητική βιομηχανία και εξελίχθηκε στην ανάπτυξη υπηρεσιών, η συμμετοχή των συνδικάτων μειώθηκε. Οι εργατικές αυτές ενώσεις μπορούν να θεωρηθούν ως οι προκάτοχοι των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ο στόχος και των δύο είναι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση (Noeetal, 2006).

Το 1900, η εταιρεία B.F. Goodrich πρωτοστάτησε στην ίδρυση τμήματος υπαλλήλων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στον χώρο εργασίας, ενώ το 1902, το NationalCashRegister δημιούργησε επίσης ένα ξεχωριστό τμήμα για την αντιμετώπιση ζητημάτων των εργαζομένων όπως οι μισθοί και τα παράπονα. Πολλές επιχειρήσεις στη συνέχεια ακολούθησαν το παράδειγμα των παραπάνω. Μεταγενέστερα ωστόσο, κατά το ξεκίνημα του 20^{ου} αιώνα, η έλλειψη εργατικού δυναμικού, οδήγησε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους. Στο πλαίσιο αυτό, το 1911, ο Frederick W. Taylor εισήγαγε τέσσερις βασικές αρχές στην διοίκηση επιχειρήσεων, σχετικές με

τους ανθρώπινους πόρους, οι οποίες αναφέρονταν στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και την ανάλυση των συστατικών τους στοιχείων, στην επιλογή εργαζομένων που έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για μια εργασία, στην παροχή κινήτρων και κατάρτισης στους εργαζομένους για να κάνουν την εργασία τους και στην χρήση της επιστήμης για τον σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους. Ο Taylor ανέπτυξε ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβών, σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταμείβονταν με βάση την απόδοσή τους και το επίπεδο της επιτυχούς εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Αυτός ο τύπος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εξακολουθεί να χρησιμοποιείται σήμερα (Noe et al., 2006).

Λόγω της οικονομικής επανάστασης στις Ηνωμένες Πολιτείες, μια ομοσπονδιακή υπηρεσία, το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ, ιδρύθηκε το 1913, με αποστολή να προάγει την ευημερία των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας τους. Μέχρι το τέλος του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, το Τμήμα Εργασίας είχε θεσπίσει πολιτικές για να διασφαλίσει ότι υπήρχαν δίκαιοι μισθοί και συνθήκες εργασίας ώστε να αντιμετωπίζονται δίκαια οι ανθρώπινοι πόροι στους οργανισμούς (Noe et al., 2006).

Στη δεκαετία του 1920, μια ερευνητική ομάδα του Χάρβαρντ εφάρμοσε τις «μελέτες Hawthorne», οι οποίες επικεντρώθηκαν στην αλλαγή του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας των εργαζομένων για να αξιολογήσουν τυχόν αλλαγές στις εργασιακές τους συνθήκες. Τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι η διοίκηση ανησυχεί για την ευημερία τους, γεγονός που βελτίωσε την παραγωγικότητά τους. Παρόλο που αυτά τα πειράματα επικρίθηκαν τελικά επειδή είχαν κακή ερευνητική σχεδίαση, απεικόνισαν τη σημασία της διαχείρισης των εργαζομένων και έδωσαν ώθηση στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Τόσο στις ΗΠΑ, όσο και σε άλλες χώρες της Ευρώπης στις δεκαετίες του 1930 και του 1940, άρχισαν να υιοθετούνται και να επιβάλλονται σχετικές νομοθεσίες από τις επίσημες αρχές εργασίας, θεσπίζοντας ελάχιστα πρότυπα μισθών, νόμους για την παιδική εργασία και αυξημένους μισθούς για υπερωρίες. Με την πάροδο των ετών οι νομοθεσίες αυτές στα περισσότερα κράτη της Δύσης ενισχύθηκαν και εμπλουτίστηκαν, εισάγοντας νόμους περί πολιτικών δικαιωμάτων (1960), περί ασφάλειας και υγείας κατά την εργασία (1970), περί διακρίσεων εγκυμοσύνης (1978) και περί των δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρία στην

εργασία (1980), απαιτώντας από τους εργοδότες να αναγνωρίζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων τους (Noeetal, 2006).

Στον επιχειρηματικό τομέα, ο πρόδρομος της ΔΑΠ θεωρείται η Διαχείριση του Προσωπικού (PersonnelManagement). Η διαχείριση του προσωπικού, η οποία αναπτύχθηκε ως λειτουργία σε πολλές επιχειρήσεις κατά τη δεκαετία του 1980, θεωρήθηκε συχνά ως μια παθητική διοικητική λειτουργία που περιλάμβανε τη μισθοδοσία, τα οφέλη, τη διαχείριση αρχείων του προσωπικού κλπ. Σε μια τέτοια παραδοσιακή (μη εξυπηρετούμενη) προσέγγιση διαχείρισης, οι εργαζόμενοι θεωρούνται κόστος παρά πόροι που δημιουργούσαν έσοδα. Ωστόσο, η στρατηγική άποψη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (και όχι η προαναφερθείσα διοικητική άποψη) έδινε μεγάλη σημασία στους ανθρώπους ως μέσο για να αποκτήσουν οι οργανισμοί, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με υψηλή συχνότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και πελατών (Ahmadetal, 2010).

Ως εκ τούτου το ενδιαφέρον για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό επίπεδο, εντάθηκε την περίοδο εκείνη, καθώς οι ερευνητές είχαν αρχίσει να υποστηρίζουν ότι, συλλογικά, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης μπορούν επίσης να παρέχουν μια μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο οι ανταγωνιστές θα ήταν δύσκολο να μιμηθούν. Ως εκ τούτου η Διαχείριση Προσωπικού, αντικαταστάθηκε από την ευρύτερη προσέγγιση της ΔΑΠ, αφορώντας κατά κύριο λόγο την ενσωμάτωση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου συχνά υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και εργαζομένων (Ahmadetal, 2010).

1.3. Βασικές Λειτουργίες και Πρακτικές ΔΑΠ

Σε πρακτικό επίπεδο η ΔΑΠ, περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων, πρακτικών και πολιτικών, οι οποίες στοχεύουν στην επιτυχή διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα ΔΑΠ με διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι υπεύθυνο

για την διαμόρφωση των πρακτικών αυτών, ενώ στις μικρότερες επιχειρήσεις τον ρόλο του διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει είτε ο διαχειριστής της επιχείρησης, είτε άλλα ανώτερα στελέχη (Λαλούμης, 2015).

Οι πρακτικές της ΔΑΠ αναπτύσσονται σε πολλούς και διάφορους τομείς της διαχείρισης των εργαζομένων. Οι τομείς αυτοί περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό και την ανάλυση της εργασίας, τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, την παρακίνηση και τις (αντ)αμοιβές και την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (Δημητριάδης και Θερίου, 2013; Mondy, 2014; Λαλούμης, 2015).

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων συνιστά τη διαδικασία κατά την οποία μελετώνται και καταγράφονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Ουσιαστικά έγκειται στην αξιολόγηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον αριθμό και τον τύπο των απαιτούμενων εργαζομένων, για αυτό και γίνεται εκ των προτέρων, προτού προκύψει η ανάγκη για πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό βέβαια δεν αποκλείει το γεγονός ότι θα υπάρξουν περιπτώσεις, κατά τις οποίες θα προκύψουν έκτακτες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα η αύξηση της ζήτησης ή η αποχώρηση ενός εργαζόμενου από την επιχείρηση (Δημητριάδης και Θερίου, 2013).

Στη συνέχεια η ανάλυση των θέσεων εργασίας συνιστά μέρος του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει τη συλλογή και την ανάλυση κρίσιμων πληροφοριών σχετικά με μια θέση εργασίας. Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας περιλαμβάνει τόσο την περιγραφή της εργασίας, δηλαδή τη φύση της καθώς και τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης εργασίας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2010).

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αναφέρεται στις πρακτικές με τις οποίες ο οργανισμός προσελκύει εργαζομένους, τους αξιολογεί με διάφορα μέσα και στην συνέχεια επιλέγει τους καταλληλότερους για τη θέση εργασίας. Για την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τόσο εσωτερικές, όσο και εξωτερικές πηγές. Οι

εσωτερικές πηγές είναι άμεσα διαθέσιμες στην επιχείρηση, καθώς αναφέρονται στις μεταφορές και τις προαγωγές ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων ή στην επαναπρόσληψη πρώην υπαλλήλων. Η εσωτερική πρόσληψη μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζόμενου καθώς το επίπεδο κινήτρων αυξάνεται. Εξοικονομεί επίσης χρόνο, χρήματα και προσπάθεια. Από την άλλη οι εξωτερικές πηγές πρόσληψης, είναι εκτός του οργανισμού και μπορεί να περιλαμβάνουν διαφημίσεις και αγγελίες θέσεων εργασίας, ανακοινώσεις αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού σε εξωτερικούς χώρους, αναζήτηση σε οργανισμούς ανέργων, οργανισμούς απασχόλησης και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και συστάσεις από τρίτους (Λαλούμης, 2015).

Μετά την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού, ο οργανισμός πρέπει να προβεί στη διαδικασία της επιλογής, δηλαδή να επιλέξει ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για μια θέση εργασίας, με βάση τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, που προκύπτουν από την διαδικασία της ανάλυσης των θέσεων εργασίας. Ουσιαστικά η επιλογή χαρακτηρίζεται από την διαδικασία αντιστοίχισης των οργανωτικών απαιτήσεων με τις δεξιότητες και τα προσόντα των ανθρώπων. Διάφορα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υποψηφίων είναι οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις, η συμπλήρωση αιτήσεων, οι γραπτές δοκιμές, οι ιατρικές εξετάσεις και η αξιολόγηση των συστάσεων (Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου, 2009).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνέχεια αναφέρεται στην ευρύτερη διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση βοηθά τους υπαλλήλους της να αναπτύξουν τις προσωπικές και οργανωτικές δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει ευκαιρίες όπως η κατάρτιση των εργαζομένων, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, η διαχείριση και ανάπτυξη των επιδόσεων τους, η καθοδήγηση, ο προγραμματισμός διαδοχής, η αναγνώριση των βασικών υπαλλήλων και η παροχή βοήθειας για τη διδασκαλία και η οργάνωση (Ζαρίφης, 2014).

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, ως ζωτικό μέρος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνει χώρα σε δύο διαφορετικά χρονικά πλαίσια στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση γίνεται όταν προσλαμβάνεται ένας νέος

εργαζόμενος, όπου οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους νέους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους. Η κατάρτιση από την άλλη συνίσταται στην εκπαίδευση που παρέχεται σε κάθε εργαζόμενο ανεξάρτητα από τη θέση του στην ιεραρχία και έγκειται στην ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα. Τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνουν παροχή σεμιναρίων πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα στο εσωτερικό της επιχείρησης ή η αποστολή των εργαζομένων σε εξωτερικούς χώρους (π.χ. εκπαιδευτικά ιδρύματα ή άλλους οργανισμούς) για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (Ζαρίφης, 2014).

Η αξιολόγηση απόδοσης, είναι η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για την απόδοσή τους στον οργανισμό, και συνήθως λαμβάνει χώρα σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης είναι πολύ χρήσιμα για τις επιχειρήσεις, αφού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη του, την προαγωγή του ή την αύξηση των ανταμοιβών του. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν ότι όλοι οι αποδοτικοί και ικανοί εργαζόμενοι, ανταμείβονται και παρακινούνται, ώστε να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις (Κουτρούκης, 2011).

Αναφορικά με τις αμοιβές, όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν ένα σύστημα ή μια πολιτική αμοιβών –οφελών, που θεσπίζεται συχνά από την ανώτατη διοίκηση και το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές ανταμοιβές. Οι οικονομικές ανταμοιβές συνιστούν τον βασικό μισθό, τα μπόνους απόδοσης (π.χ. μπόνους πωλήσεων) και τις λοιπές οικονομικές αμοιβές του προσωπικού, ενώ οι μη οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν την ασφάλιση της εργασίας, τις άδειες ή ακόμα και την παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους (Λαλούμης, 2015).

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση της απόδοσης και την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, καθώς θεωρείται ότι οι παρακινημένοι εργαζόμενοι, θα αποδώσουν στο βέλτιστο βαθμό. Στο πλαίσιο αυτό οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην παροχή κινήτρων στο προσωπικό τους, τα οποία μπορεί να είναι τόσο οικονομικά (π.χ. αύξηση μισθού, μπόνους, κλπ.), όσο και

μη οικονομικά (π.χ. προαγωγές, δωρεάν παροχές, γεύματα, κλπ.)(Πατρώνας και Παυλάκης, 2011).

Τέλος η εξασφάλιση της υγείας στο χώρο εργασίας αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα κάθε εργαζόμενου. Η υγεία στον χώρο εργασίας αναφέρεται τόσο σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων, όσο και σε θέματα ευημερίας των εργαζομένων. Μέσω της εφαρμογής των πρακτικών διατήρησης υγιεινής και ασφάλειας, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν την υγιεινή του χώρου εργασίας, καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, προκειμένου να ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο οι εργαζόμενοι να εκτίθενται και να επηρεάζονται από ατυχήματα στο χώρο εργασίας, έκθεση σε επικίνδυνες ουσίες, τραυματισμούς, κλπ. Στο πλαίσιο αυτό πολλοί οργανισμοί δημιουργούν κανονισμούς και εγχειρίδια ασφάλειας για τους εργαζομένους, ενώ φροντίζουν να τους παρέχουν κάθε μέσο (π.χ. προστατευτικό εξοπλισμό, κατάλληλα ρούχα και υποδήματα, μάσκες, κλπ.) που απαιτείται προκειμένου να επιτελέσουν με ασφάλεια την εργασία τους. Η ψυχική υγεία είναι εξίσου σημαντική με την σωματική υγεία και έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν είτε τυπικά, είτε άτυπα να εφαρμόζουν πολιτικές για τη μείωση του εργασιακού στρες και την ενίσχυση της ψυχολογικής ευεξίας και ευημερίας των εργαζομένων τους, όπως για παράδειγμα προγράμματα βελτίωσης ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής σε μητέρες, κλπ (Πανταζοπούλου, 2003).

Οι πρακτικές και οι ευρύτερες πολιτικές για τους ανθρώπινους πόρους συνήθως αποτελούν μέρος της συνολικής πολιτικής ενός οργανισμού, η οποία αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων. Ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν υπο-πολιτική ή ουσιαστικό στοιχείο της συνολικής πολιτικής μπορεί να αποτελέσει βασικό δείκτη για τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός εκτιμά τα ανθρώπινα περιουσιακά του στοιχεία και το ανθρώπινο δυναμικό ή το προσωπικό του. Σχεδόν κάθε απόφαση διαχείρισης επηρεάζει, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα διαθέτουν τουλάχιστον δύο συστήματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, το ένα για τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη και το άλλο για τους υπόλοιπους εργαζομένους (Riley, 2014).

Κεφάλαιο 2^ο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

2.1. Ο ρόλος της ΔΑΠ στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι μια βιομηχανία έντασης εργασίας και έτσι είναι προφανές ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ζωτικό μέρος αυτού του τομέα και της διοίκησής του. Η πίεση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η μετατόπιση των ταξιδιωτικών αγορών και η αύξηση του λειτουργικού κόστους, αποτελούν όλα, παράγοντες που αναγκάζουν τα ξενοδοχεία να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών τους. Για να επιτευχθεί αυτό, τα ξενοδοχεία πρέπει να σχεδιάσουν συστήματα για να διευκολύνουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες, τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του ξενοδοχείου (Λαλούμης, 2015).

Για τα σύγχρονα ξενοδοχεία, η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από το προσωπικό της πρώτης γραμμής που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και άμεση επιρροή στις αντιλήψεις των πελατών του ξενοδοχείου, αλλά και από το εφεδρικό προσωπικό που έχει έμμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των επισκεπτών παρέχοντας κάθε είδους υποστήριξη στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής. Η δομή των εργαζομένων στη ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι πιο πολύπλοκη σε σύγκριση με άλλους τομείς, δεδομένου ότι τα ξενοδοχεία απασχολούν όχι μόνο προσωπικό με συμβάσεις αορίστου χρόνου και υπαλλήλους πλήρους και μερικής απασχόλησης, αλλά απασχολούν επίσης και έναν μεγάλο αριθμό εποχιακών εργαζομένων, μαθητευόμενων, κ.λπ. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν τη δουλειά τους με εξαιρετικά επαγγελματικό τρόπο, προκειμένου να αποφευχθεί η απόκλιση από τα πρότυπα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, για να διασφαλιστεί η συνεπής παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, είναι ζωτικής σημασίας τα ξενοδοχεία να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους ανθρώπους τους, ανεξάρτητα από το είδος της απασχόλησης και να αξιοποιήσουν πλήρως όλα τα ταλέντα τους (Λαλούμης, 2015).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τον ευρύτερο τομέα της παροχής υπηρεσιών, από την άποψη της ΔΑΠ, και αυτό ισχύει για τα ξενοδοχεία παγκοσμίως. Συγκριτικά, η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει μια κακή φήμη για την ικανότητά της να διαχειρίζεται θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, εξαιτίας αυτής της πολυπλοκότητας της δομή του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία (Luokai Milne, 2014). Η ΔΑΠ χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη εξάρτηση από τις ευέλικτες πολιτικές προσωπικού, ενώ οι εργαζόμενοι με μερική απασχόληση και το εποχικό προσωπικό, αποτελούν επίσης σημαντικό μέρος του προσωπικού του ξενοδοχείου. Υποστηρίζεται ότι για να ανταποκριθούν στις ακανόνιστες και απρόβλεπτες απαιτήσεις των πελατών, τα ξενοδοχεία τείνουν να κάνουν χρήση αυτού του προσωπικού σε καταστάσεις βραχείας διάρκειας, με βάση τις λειτουργίες ή τις εργασίες, με αποτέλεσμα ο κλάδος να χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό επίπεδο αποχώρησης των εργαζομένων από την εργασία. Στο πλαίσιο αυτό τα ξενοδοχεία τείνουν πολλές φορές να εφαρμόζουν ρητά και παθητικά συστήματα ΔΑΠ, τα οποία ασχολούνται κυρίως με τις τυπικές διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, με τα θέματα μισθοδοσίας και τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, τα οποία δεν ακολουθούν την ευρύτερη προσέγγιση και φιλοσοφία της ΔΑΠ, για τη χρήση των πρακτικών της στο πλαίσιο της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων (Naidu και Chand, 2014).

Εκτός αυτού, έχει παρατηρηθεί επίσης ότι το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που αντιμετωπίζει ο ξενοδοχειακός κλάδος ωθεί τα ξενοδοχεία να εφαρμόζουν αυστηρές πρακτικές ελέγχου των δαπανών στις λειτουργίες της ΔΑΠ. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα ξενοδοχεία συνήθως δεν ενδιαφέρονται για επενδύσεις στην παροχή κατάρτισης, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ που θα ενισχύουν την δέσμευση των εργαζομένων τους (Luokai Milne, 2014).

Η εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΠ στα ξενοδοχεία, αλλά και οι ίδιες οι πρακτικές ΔΑΠ, διαφέρουν επίσης μεταξύ των ξενοδοχείων και επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα το μέγεθος του ξενοδοχείου. Το μέγεθος του ξενοδοχείου έχει συσχετιστεί με την παρουσία ή την απουσία πρακτικών ΔΑΠ, καθώς τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχει βρεθεί ότι συχνά ακολουθούν οργανωμένες πρακτικές

ΔΑΠ και διαθέτουν τμήματα ΔΑΠ, σε αντίθεση με τα μικρότερα, που μπορεί να μην διαθέτουν οργανωμένες πρακτικές. Αυτό είναι μια κοινή αλήθεια, που εντοπίζεται σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον κλάδο της οικονομικής τους δραστηριοποίησης. Αυτό συμβαίνει επειδή στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγαλύτερος, οπότε ένα επίσημο σύστημα ΔΑΠ, βοηθά στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση ενός μεγάλου μεγέθους εργαζομένων. Επίσης τα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν περισσότερες πιθανότητες από τα μικρότερα, να διαθέτουν πόρους και εμπειρογνωμοσύνη για την κωδικοποίηση πρακτικών και διαδικασιών ΔΑΠ. Τέλος, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές μικρών οργανισμών τείνουν να αντιστέκονται στις επίσημες πρακτικές διαχείρισης όταν αυτές οι πρακτικές είναι αντίθετες με την προσωπική τους άποψη για τις οργανώσεις και το περιβάλλον τους (Luοκαι Milne, 2014).

Ο τύπος του ξενοδοχείου επηρεάζει επίσης την εφαρμογή ή όχι επίσημων και συστηματικών πρακτικών ΔΑΠ. Για παράδειγμα τα ξενοδοχεία που είναι αλυσίδες τείνουν να ακολουθούν συστηματικές πρακτικές ΔΑΠ, οι οποίες είναι κοινές σε όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας. Στα ξενοδοχεία αυτά οι πρακτικές ΔΑΠ είναι άμεσα συνδεδεμένες με την στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης, και έχουν όραμα, αποστολή και αρχές. Οι διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες δημοσιεύουν διαφανώς τα οράματα και τις αποστολές τους, στις οποίες τονίζουν κατά κανόνα τη σημασία του προσωπικού και τον ενεργό ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Για παράδειγμα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Ledraείχαν το καινοτόμο όραμα «Spirit to Serve», και στο πλαίσιο αυτό προωθούσαν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι πραγματικά αποτιμώνταν, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα το εξαιρετικό επίπεδο εξυπηρέτησης και την αυξημένη απόδοση. Οι εργαζόμενοι ακολουθούσαν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, και η αφοσίωση τους ανταμειβόταν με αποζημιώσεις, δυνατότητες προώθησης και άλλα οφέλη. Το πνεύμα που υπηρετούσε, βασίστηκε στη σταθερή προϋπόθεση ότι οι άνθρωποι αποτελούν την βασική αξία της εταιρείας (Krstić, 2016).

Η ανάγκη για πιο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία, προκύπτει από πολλούς λόγους, όπως το υψηλό κόστος εργασίας, οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η εποχική λειτουργία των περισσότερων

ξενοδοχείων σε τουριστικά θέρετρα, οι διακυμάνσεις στις τουριστικές απαιτήσεις μέσα σε μια εποχή και οι δυσκολίες στην εξεύρεση αρμόδιου προσωπικού σε τουριστικές περιοχές. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και το υψηλό κόστος εργασίας αποτελεί σοβαρό παράγοντα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις εξετάζουν το πιο δαπανηρό λειτουργικό στοιχείο, τους ανθρώπινους πόρους, όχι μόνο για να μειώσουν το κόστος της εργασίας αλλά και να καθορίσουν τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να μεγιστοποιήσουν τη συμβολή τους στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησής τους (Velissariou και Amiradis, 2014).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ως βασικό συστατικό της ΔΑΠ στις ξενοδοχειακές μονάδες, έχει ως στόχο: να μειώσει το κόστος της πρόσληψης προσωπικού, να ελαχιστοποιήσει τις ασάφειες στο υπάρχον προσωπικό, να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές ανάγκες καθώς και να ελαχιστοποιήσει τα λάθη πρόσληψης. Η πρόληψη της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, η παράκαμψη των οικονομικών συνεπειών του περιττού ή ανίκανου προσωπικού, η διατήρηση της συνέχειας και η διαμόρφωση της πλέον επιθυμητής μελλοντικής ομάδας προσωπικού, η πρόσληψη αρμόδιων διαχειριστών, ειδικών, τεχνικών και κατάλληλου αριθμού ειδικευμένων εργαζομένων, αποτελούν περαιτέρω στόχους στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων (Velissariou και Amiradis, 2014).

2.2. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, ως κλάδος υπηρεσιών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υπαλλήλους της. Οι πρακτικές προσλήψεων και επιλογής αποτελούν ένα σημαντικό στάδιο εκκίνησης για τα ξενοδοχεία με στόχο τη δημιουργία αποτελεσματικού και παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προτιμούν γενικά εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης (συνήθως από στόμα σε στόμα συστάσεις). Ειδικότερα επειδή στα ξενοδοχεία υπάρχει εποχικότητα της ζήτησης, πολλοί εργαζόμενοι απολύονται και

επαναπροσλαμβάνονται στην επόμενη σεζόν, σε χρονικές περιόδους όπου η ζήτηση είναι αυξημένη (Velissariou και Amiradis, 2014).

Σε μια έρευνα που έγινε στην Ελλάδα, σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων έδειξε ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία, τουλάχιστον στην Ελλάδα, εξακολουθεί να χρησιμοποιεί παρωχημένες και οικονομικά αποδοτικές μεθόδους πρόσληψης και επιλογής. Οι εσωτερικές μέθοδοι προσλήψεων θεωρούνται ως επί το πλείστον περισσότερο αποτελεσματικές σε αντίθεση με τις εξωτερικές μεθόδους πρόσληψης. Τα ευρήματα υπογράμμισαν επίσης ότι τα ξενοδοχεία δεν διαφοροποιούν το μείγμα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη και την επιλογή μελλοντικών υπαλλήλων. Σε ότι αφορά την επιλογή, οι έλεγχοι αναφοράς και η συνέντευξη είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως περισσότερο αποτελεσματικά (Chytiri και Filippaios, 2018).

Δεδομένου επίσης ότι ο ξενοδοχειακός τομέας, είναι ένας τομέας παροχής υπηρεσιών, ο τύπος δεξιοτήτων των εργαζομένων, που απαιτούνται από τους ξενοδόχους είναι η σωστή στάση και εμφάνιση. Η σωστή στάση συμπεριλαμβάνει πτυχές όπως οι κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως ευγένεια και καλές δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών (Nickson et al., 2005).

2.3. Εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης και της επιτυχίας των ξενοδοχείων. Οι Chow, Haddad και Singh (2007) διαπίστωσαν στη μελέτη τους, σε 46 ξενοδοχεία στο Σαν Ντιέγκο ότι με την παροχή κατάρτισης και ανάπτυξης βελτιώθηκε το ηθικό των εργαζομένων των ξενοδοχείων και η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που με τη σειρά του βελτίωσε το ηθικό των διαχειριστών.

Το σχέδιο εκπαίδευσης και ανάπτυξης συνδέεται με το έτος απόδοσης. Τα προγράμματα κατάρτισης ταξινομούνται ευρέως σε τρεις κύριες κατηγορίες, τα διοικητικά προγράμματα εκπαίδευσης, τα προγράμματα ανάπτυξης τεχνικών

/λειτουργικών δεξιοτήτων και τα προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων συμπεριφοράς. Η εξακρίβωση της ανάγκης για κατάρτιση πραγματοποιείται στο τέλος του έτους, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της αναθεώρησης της απόδοσης, ή γίνονται αλλαγές στα καθήκοντα και στις θέσεις εργασίας των εργαζομένων. Οι ανάγκες κατάρτισης εντοπίζονται μέσω τριών κύριων πηγών, των επιχειρηματικών επιδόσεων, των λειτουργικών επιδόσεων, και των ατομικών επιδόσεων. Οι επιχειρηματικές επιδόσεις οδηγούν στον εντοπισμό των κοινών αναγκών κατάρτισης σε διάφορα τμήματα, οι λειτουργικές επιδόσεις οδηγούν στον εντοπισμό μιας κοινής ανάγκης κατάρτισης για τους περισσότερους υπαλλήλους από μια συγκεκριμένη λειτουργία (π.χ. εάν υπάρχουν καταγγελίες πελατών σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας από ένα συγκεκριμένο τμήμα τότε οι δεξιότητες διαχείρισης πελατών θα είναι απαιτούμενες στο πρόγραμμα εκπαίδευσης), και οι ατομικές ανάγκες κατάρτισης μπορούν επίσης να εντοπιστούν μέσω διαδοχικών σχεδιασμών (π.χ. αν ένας εργαζόμενος έχει αναγνωριστεί ως διάδοχος σε μια συγκεκριμένη θέση αλλά έχει βρεθεί ότι στερείται μιας συγκεκριμένης ικανότητας που αποτελεί μέρος της ικανότητας της στοχευμένης θέσης, τότε αυτή η συγκεκριμένη ικανότητα θα είναι η απαιτούμενη κατάρτιση για τον εν λόγω υπάλληλο). Μόλις εντοπιστούν οι ανάγκες κατάρτισης, θα σχεδιαστεί και θα εκτελεστεί το πρόγραμμα κατάρτισης (Ζαρίφης, 2014).

2.4. Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Ένα από τα κύρια καθήκοντα ενός σύγχρονου διευθυντή είναι να κάνει μια επιχείρηση να αποδίδει πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ωστόσο δεν είναι δυνατό να αυξηθεί η αποδοτικότητα της εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο με τον ίδιο τρόπο όπως σε άλλες βιομηχανίες, επειδή η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει τις δικές της προδιαγραφές. Αρχικά το αποτέλεσμα της εργασίας εξαρτάται άμεσα από τους επισκέπτες και τους υπαλλήλους που προσφέρουν στους επισκέπτες μια υπηρεσία, ενώ η απόδοση της εργασίας είναι ένας συνδυασμός μερικών καθηκόντων διαφορετικών εργαζομένων. Επίσης στις ξενοδοχειακές μονάδες η ανθρώπινη προσπάθεια δεν είναι τόσο εύκολο να αντικατασταθεί από μηχανές, ενώ το υψηλό

ποσοστό των προσωρινών και εποχιακών υπαλλήλων, θέτει προκλήσεις στις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης. Επιπρόσθετα στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των επισκεπτών είναι υψίστης σημασίας τόσο για την παραγωγή όσο και για την παροχή υπηρεσιών και οι εργαζόμενοι που είναι σε θέση να αναγνωρίσουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των επισκεπτών, είναι πιο αποτελεσματικοί. Εάν η διοίκηση θέλει να βοηθήσει τους υπαλλήλους να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους, πρέπει να γνωρίζουν πώς πρέπει να γίνει το συγκεκριμένο έργο και ποιες δεξιότητες και ικανότητες χρειάζονται για κάθε είδους εργασία. Οι αναλύσεις των θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται για τέτοιους σκοπούς(Aspridiskai Kyriakou, 2012).

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι μια διαδικασία που γίνεται επίσης στα πλαίσια της ΔΑΠ, και περιλαμβάνει τη συστηματική καταγραφή των καθηκόντων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ως εκ τούτου τα αποτελέσματα της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, χρησιμοποιούνται ως βάση, για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι παράγοντες που αξιολογούνται περιλαμβάνουν: 1) τις δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων (π.χ. επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, πρωτοβουλία, ανεξάρτητη σκέψη, ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανεξάρτητης εργασίας), 2) την προσπάθεια, η οποία αναφέρεται στην ψυχική και σωματική ενέργεια που απαιτείται για την απόδοση της εργασίας, 3) την ηγεσία - βαθμό ευθύνη για το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διαχείριση και τον έλεγχο των εργαζομένων, 4) την ευθύνη - για αποτελεσματική αντιμετώπιση του προσωπικού και των επισκεπτών, για λάθη, για κανονισμούς ασφαλείας, για ακίνητα και για τήρηση εμπιστευτικών πληροφοριών, 5) τις συνθήκες εργασίας - περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται μια εργασία(Aspridiskai Kyriakou, 2012).

Σχεδόν κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα ειδικό έντυπο για την αξιολόγηση του προσωπικού της, και η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται συνήθως από έναν ή δύο αξιολογητές, οι οποίοι είναι πάντα οι άμεσοι επόπτες του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Οι κύριοι στόχοι αξιολόγησης είναι η προώθηση των στελεχών σε ανώτερες θέσεις, η εξέλιξη της αμοιβής τους, η διαμόρφωση ενός σχεδίου

σταδιοδρομίας και η κατάρτιση για όλους εκείνους τους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν προβλήματα. Το βασικό στοιχείο για την υιοθέτηση του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος της μονάδας του ξενοδοχείου, επειδή σε μια μικρή μονάδα με λίγους εργαζόμενους δεν μπορεί να εφαρμοστεί ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης, όπως αυτό που εφαρμόζεται σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιείται ένα άτυπο σύστημα αξιολόγησης. Μέσω της αξιολόγησης των υπαλλήλων, είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν τα αδύνατα σημεία τους (τα οποία πρέπει να βελτιωθούν) καθώς και να εξακριβωθούν οι δυνατότητές τους (που μπορούν να οδηγήσουν σε δυνατότητες εξέλιξης). Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, είναι απαραίτητο να συγκροτηθεί μια επιτροπή από τα διευθυντικά στελέχη του ξενοδοχείου, η οποία θα βασίζεται σε ποσοτικά κριτήρια για την επίτευξη πιο αντικειμενικών αξιολογήσεων. Αυτές οι αξιολογήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται σε καθορισμένες χρονικές περιόδους, δηλαδή μία ή δύο φορές ετησίως, ώστε να μην υπάρχει υπερβολικά μεγάλος χρόνος παρέμβασης και να παρουσιαστεί πληρέστερα η εικόνα των εργαζομένων (Aspridis και Kyriakou, 2012).

2.5. Συστήματα ανταμοιβών-προαγωγών –κίνητρα

Οι διαχειριστές ξενοδοχείων επενδύουν σε κίνητρα, πρώτον, λόγω της περίπλοκης φύσης του προϊόντος που προσφέρουν τα ξενοδοχεία και δεύτερον, λόγω του γεγονότος ότι η πραγματική παραγωγή και διανομή του προϊόντος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα των ατόμων που εργάζονται γι' αυτούς. Η σωστή εφαρμογή των κανόνων κινήτρων στα ξενοδοχεία επιτρέπει την προσαρμογή των μισθών με βάση την απόδοση των εργαζομένων, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ελαχιστοποιούν το κόστος και την αύξηση της παραγωγικότητας, βοηθά στην ανάπτυξη στενών σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου για την εξυπηρέτηση κοινών συμφερόντων, αυξάνουν την ασφάλεια της εργασίας και μειώνονται ποσοστά παραίτησης από την εργασία. Με τα συστήματα και τις πρακτικές κινήτρων και παρακίνησης των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία θα ασχοληθούμε ιδιαίτερα στο επόμενο κεφάλαιο.

2.6. Συστήματα Αποδοχών

Η επιλογή της στρατηγικής αποζημίωσης και ο σχεδιασμός ενός συστήματος αποδοχών είναι κρίσιμης σημασίας για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Όταν τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται στρατηγικά, μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των οικονομικών στόχων των επιχειρήσεων, των στόχων ικανοποίησης πελατών και των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης και διατήρησης των εργαζομένων, την ενίσχυση της πίστης τους στην επιχείρηση και την μείωση των ποσοστών παραιτήσεων των εργαζομένων (Torres και Adler, 2011).

Μια αμοιβή βάσει της αγοράς είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος λαμβάνει βασικές αμοιβές και περιοδικές αυξήσεις μισθών επί ίσοις όροις με την υπάρχουσα διάρθρωση των αμοιβών στην αγορά εργασίας. Η αποζημίωση πρέπει να είναι επαρκής για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του εργαζόμενου. Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει συχνά επικριθεί ως ένας κλάδος με χαμηλό μισθό και υψηλό φόρτο εργασίας και ότι οι εργαζόμενοι συχνά αναγκάζονται να εργάζονται πολλές ώρες για ένα όχι και τόσο ελκυστικό πακέτο αμοιβών. Θεωρείται ένας από τους λόγους για τη φθορά της εργασίας στη βιομηχανία. Το γεγονός ότι η προσφερόμενη αποζημίωση θα πρέπει να είναι ικανή να προσελκύσει και να διατηρήσει το εργατικό δυναμικό αγνοείται σχεδόν στο σύνολο του κλάδου (Torres και Adler, 2011).

Τα συστήματα αμοιβών που βασίζονται σε ικανότητες και δεξιότητες έχουν αυξηθεί σε δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια. Δημιουργείται άμεσος σύνδεσμος μεταξύ της απόκτησης, της βελτίωσης και της αποτελεσματικής χρήσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων και της αμοιβής του ατόμου. Τα συστήματα που βασίζονται σε ικανότητες και δεξιότητες μετρούν τις εισροές, δηλ. τι φέρνει το άτομο στη δουλειά, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα που βασίζονται στην απόδοση που μετρά τα αποτελέσματα. Η αμοιβή βασισμένη στις ικανότητες χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με ένα υφιστάμενο ατομικό σύστημα αμοιβών που σχετίζεται με την απόδοση και θα ανταμείψει όχι μόνο αυτό που έχει κάνει το άτομο, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο πέτυχε τους στόχους του. Η ασφάλιση υγείας και οι

συνταξιοδοτικές παροχές, αποτελούν επίσης αναπόσπαστο μέρος των συστημάτων αποδοχών. Η ισότητα ή η δικαιοσύνη έχει αναφερθεί ως βασικό στοιχείο στη δημιουργία ενός επιτυχημένου συστήματος αποζημίωσης. Η εσωτερική ισορροπία υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται ότι ανταμείβονται δίκαια ανάλογα με τη σχετική αξία των θέσεων εργασίας τους σε έναν οργανισμό (Kuslivan, 2003).

Στα συστήματα αμοιβών μπορεί επίσης να συνυπολογίζονται η εκπαίδευση και η εμπειρία. Οι εργοδότες είναι έτοιμοι να πληρώσουν ένα καλό μισθό σε άτομα με τη σωστή εκπαίδευση και εμπειρία. Μια μακροχρόνια εμπειρία στον ίδιο κλάδο και ένα σχετικό πτυχίο, φέρνουν ένα ελκυστικό πακέτο αμοιβών. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, οι εργαζόμενοι που έχουν εμπειρία σε γνωστούς αναγνωρισμένους οργανισμούς θα πληρώνονται ανάλογα. Τους προσφέρεται υψηλός μισθός και χορηγούνται πρόωρα οφέλη (Kuslivan, 2003).

Η στρατηγική αποζημίωσης ενός οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμίζει τους στόχους αποζημίωσης των εργαζομένων με τους οργανωτικούς επιχειρηματικούς στόχους. Οι αυξήσεις των μισθών αποτελούν μέρος αυτού του σχεδίου. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συμβολή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι μισθοί επανεξετάζονται κατά κανόνα ετησίως και η αύξηση τους γίνεται αν το αξίζει ο εργαζόμενος. Η αύξηση του μισθού μπορεί να πραγματοποιηθεί σύμφωνα με την αύξηση των επιδόσεων ή αυτόματα, μέσω της μισθολογικής εξέλιξης (Kuslivan, 2003).

Τέλος, εκτός από τις οικονομικές αποδοχές, οι μη-οικονομικές αποδοχές είναι επίσης σημαντικές στον ξενοδοχειακό κλάδο. Εκτός από τις χρηματικές πληρωμές, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ορισμένες βασικές διευκολύνσεις και απαιτήσεις για να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτά τα μέτρα συμβάλλουν στη διατήρηση υψηλού ηθικού και κινήτρου των εργαζομένων, γεγονός που με τη σειρά του, βοηθά στη διατήρηση των εργαζομένων. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται συνεχώς, ειδικά σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, το πρόγραμμα εργασίας τους δεν μπορεί να καθοριστεί με ακρίβεια εκ των προτέρων. Οι περισσότεροι από αυτούς πρέπει να αναλάβουν καθήκοντα αργά τη νύχτα επίσης.

Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι πρέπει να παραμείνουν κοντά στον οργανισμό. επομένως, είναι ευθύνη της διοίκησης να τους παράσχει καταλύματα με λογικό κόστος. Οι περισσότεροι εργοδότες προσφέρουν μια τέτοια διευκόλυνση, αλλά η ποιότητα της διαμονής είναι κακή σε ορισμένες περιπτώσεις. Εκτός από τα καταλύματα, οι εργαζόμενοι χρειάζεται επίσης να χρησιμοποιούν εγκαταστάσεις εστιατορίων. Οι εργοδότες στον ξενοδοχειακό κλάδο, παρέχουν επίσης αυτή την ευκολία, αλλά σε πολλά ξενοδοχεία προετοιμάζονται δύο τύποι τροφίμων, δηλαδή φαγητό για τους εργαζόμενους και φαγητό για τους επισκέπτες. Τα τρόφιμα που προετοιμάζονται για τους εργαζόμενους μπορεί να είναι κατώτερης ποιότητας. Μια άλλη σημαντική διευκόλυνση που απαιτείται από τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου είναι η μεταφορά. Στα περισσότερα ξενοδοχεία, οι εργασίες αρχίζουν νωρίς το πρωί και τελειώνουν αργά το βράδυ. Οι δημόσιες συγκοινωνίες ενδέχεται να μην είναι διαθέσιμες κατά τη διάρκεια αυτών των περιπτώσεων ωρών. Ως εκ τούτου, ο εργοδότης θα πρέπει να παρέχει στο προσωπικό του εγκαταστάσεις μεταφοράς (Kusluvan, 2003).

2.7. Συνθήκες εργασίας-Εργασιακές σχέσεις

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως και όλες οι επιχειρήσεις, έχουν το καθήκον να διατηρούν ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους τους. Το καθήκον αυτό, είναι και υποχρέωση μιας και τα σχετικά θέματα υγιεινής και ασφάλειας στον χώρο εργασίας ρυθμίζονται νομοθετικά. Οι υποχρεώσεις αυτές περιλαμβάνουν τον έλεγχο των κινδύνων και την ανάπτυξη ενός συστήματος ασφάλειας και διαχείρισης των κινδύνων, την τακτική επιθεώρηση του εργασιακού χώρου, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη διερεύνηση των εργατικών ατυχημάτων και την σχετική τήρηση αρχείων (Ζωγοπουλος, 2004).

Κοινοί κίνδυνοι που εντοπίζονται στους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνουν την υπερβολική σωματική προσπάθεια, τα γλιστερά πατώματα, τη σωματική καταπόνηση, τα ατυχήματα στο χώρο της κουζίνας (κοψίματα, εγκαύματα, κλπ.) και την έκθεση σε χημικά (χρήση απορρυπαντικών και καθαριστικών και διαχείριση αντικειμένων πελατών και συνθηκών στις οποίες έχουν παραμείνει τα

δωμάτια μετά από την επίσκεψη των τουριστών, π.χ. αίμα στα σεντόνια, κλπ.). Η πολυπλοκότητα του τομέα καθιστά δυσχερή την παρουσίαση μιας εξαντλητικής εικόνας της κατάστασης. Πολλή προσοχή δίνεται στην εργασία σε κουζίνες και, σε μικρότερο βαθμό, στο προσωπικό αναμονής (Dienstbühl et al, 2008).

Σύμφωνα με μια έρευνα της Ευρωπαϊκής Εταιρείας για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία, οι εργοδότες του ξενοδοχειακού κλάδου συχνά στερούνται του χρόνου και των πόρων για να κατανοήσουν και να ακολουθήσουν τα νομοθετικά ζητήματα που ισχύουν για τον τομέα της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας. Η εφαρμογή της νομοθεσίας σε επίπεδο επιχείρησης φαίνεται να αποτελεί πραγματικό πρόβλημα στον τομέα (Dienstbühl et al, 2008). Η τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας είναι πολύ σημαντική στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, επειδή οι εργαζόμενοι του κλάδου πρέπει συχνά να έρχονται σε επαφή με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων από διαφορετικά μέρη του κόσμου, και συνεπώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης μολυσματικών ασθενειών. Η εξασφάλιση των σωστών συνθηκών εργασίας, θα συμβάλει στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας (Poulston, 2009).

Κεφάλαιο 3^ο: Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

3.1. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει οριστεί με διάφορους τρόπους. Ο Locke (1969) δήλωσε ότι η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στην ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς του εργαζόμενου, ως επίτευξη ή διευκόλυνση της επίτευξης των αξιών της εργασίας. Οι Robbins και Coulter (1996) πρότειναν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι η γενική στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους. Σύμφωνα με τον Spector (1997), η ικανοποίηση από την εργασία αντανακλά τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της δουλειάς τους. Ο Locke (1976) δήλωσε ότι η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στην ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου, η οποία απορρέει από την εκτίμηση της δουλειάς ή της εργασιακής του εμπειρίας (Mullins, 2014).

Σύμφωνα με τους Hoffman-Miller(2013), η ικανοποίηση από την εργασία είναι ο βαθμός στον οποίο κάποιος είναι ευχαριστημένος με τη δουλειά του και ως εκ τούτου η προθυμία του εργαζόμενου να εκτελέσει τα καθήκοντα του σε ένα βέλτιστο επίπεδο. Ο Aziri(2011), δηλώνει ότι δεν υπάρχει συμφωνημένος ορισμός για την ικανοποίηση από την εργασία ή τι αντιπροσωπεύει. αλλά πρέπει να εξεταστεί η φύση και η σπουδαιότητα της έννοιας. Το άρθρο του παρουσιάζει μερικούς ορισμούς από διάφορους συντάκτες που περιγράφουν την ικανοποίηση από την εργασία ως τις θετικές και ευνοϊκές στάσεις απέναντι στην εργασία, οι οποίες είναι και αυτές που υποδηλώνουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ο Kongetal (2016) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως τη συλλογή συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα δουλειά τους.

Συνολικά οι διάφοροι ορισμοί της ικανοποίησης από την εργασία, δείχνουν ότι αφορά τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους, ενώ αντίθετα η αρνητική στάση απέναντι στην εργασία θα μπορούσε να οριστεί ως δυσαρέσκεια από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία επικεντρώνεται σε τρία συστατικά της

οργανωτικής συμπεριφοράς: γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική και χρησιμοποιείται ευρέως για τον προσδιορισμό της συνολικής ικανοποίησης στη ΔΑΠ (Hoffman-Miller, 2013). Ορισμένοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Η διακύμανση μπορεί να αποδοθεί στις αλλαγές στο χώρο εργασίας καθώς και στις οικονομικές, δημογραφικές και κοινωνικές τάσεις (daBorralha et al, 2012).

Ως εκ τούτου η ικανοποίηση από την εργασία δεν αποτελεί μια στατική κατάσταση, αλλά μάλλον μπορεί να επηρεαστεί και να τροποποιηθεί από δυνάμεις εντός και εκτός του άμεσου περιβάλλοντος της εργασίας. Για κάθε εργαζόμενο, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να υπάρχει, όταν τα αναμενόμενα οφέλη του έργου που προσφέρει, υπερβαίνουν το αντιλαμβανόμενο κόστος κατά ένα περιθώριο, το οποίο θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι είναι επαρκές, υπό τις περιστάσεις (Τσουνής και Σαράφης, 2016).

Επιπλέον, ο Spector (1997) υποστήριξε ότι υπάρχουν πολλαπλές όψεις στην εργασία, ορισμένες από τις οποίες μπορεί να είναι πιο ικανοποιητικές και αποδεκτές από κάποιες άλλες. Παρόμοια, και εισάγοντας το στοιχείο του χρόνου ο Fraser, (1983) αναφέρει ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνολική αίσθηση σχετικά με την εργασία ή ως ένα σχηματισμός στάσεων σχετικά με μπορεί να ειπωθεί ότι σε κάποια συγκεκριμένη στιγμή, ένας εργαζόμενος είναι πιο ικανοποιημένος με κάποια πτυχή της εργασίας του, από ό, τι σε κάποια άλλη στιγμή και με μια άλλη πτυχή της εργασίας του (Aamodt, 2012).

Μέχρι σήμερα έχουν επίσης αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Η θεωρία του Herzberg είναι μια από τις σημαντικότερες. Η θεωρία δύο παραγόντων, η οποία είναι επίσης γνωστή ως θεωρία των παραγόντων παρακίνησης - υγιεινής του Herzberg, αναφέρει ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες στο χώρο εργασίας που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία (παράγοντες παρακίνησης), ενώ υπάρχει και ένα ξεχωριστό σύνολο παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια (παράγοντες υγιεινής). Οι παράγοντες υγιεινής είναι αυτοί, που είναι απαραίτητοι για την ύπαρξη κινήτρων στο χώρο εργασίας. Αυτοί δεν οδηγούν σε μακροχρόνια θετική ικανοποίηση, αλλά εάν απουσιάζουν ή είναι ανύπαρκτοι στο χώρο εργασίας, τότε

οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Με άλλα λόγια, οι παράγοντες υγιεινής είναι εκείνοι οι παράγοντες που όταν είναι επαρκείς / εύλογοι σε κάθε εργασία δεν οδηγούν σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες είναι εξωγενείς στην εργασία και ονομάζονται επίσης και παράγοντες συντήρησης, αφού απαιτούνται για να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Οι παράγοντες υγιεινής συμβολίζουν τις φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων και αναμένεται να εκπληρωθούν. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνουν: (1) τον μισθό (ο οποίος πρέπει είναι κατάλληλος για την εργασία που προσφέρει κάθε υπάλληλος, να ανταποκρίνεται στα τυπικά του προσόντα, να είναι ισότιμος και ανταγωνιστικός μεταξύ των εργαζομένων της ίδιας επιχείρησης, αλλά και μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικές επιχειρήσεις της ίδιας βιομηχανίας), (2) τις διαχειριστικές και διοικητικές πολιτικές της επιχείρησης (οι οποίες δεν πρέπει να είναι υπερβολικά άκαμπτες, να είναι δίκαιες, σαφείς, να περιλαμβάνουν ευέλικτες ώρες εργασίας, κώδικα ενδυμασίας, διαλείμματα, διακοπές κ.λπ), (3) οι πρόσθετες παροχές (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, οφέλη για μέλη της οικογένειας των εργαζομένων, προγράμματα βοήθειας, κλπ.), (4) οι φυσικές συνθήκες εργασίας (ασφάλεια, υγιεινή, συντήρηση εξοπλισμών, κλπ.), (5) το εργασιακό καθεστώς (το καθεστώς των εργαζομένων στο πλαίσιο του οργανισμού πρέπει να είναι εξοικειωμένο και να διατηρείται), (6) τις διαπροσωπικές σχέσεις (η σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους στην ίδια ιεραρχία, τους ανωτέρους και τους υφισταμένους τους θα πρέπει να είναι κατάλληλες και αποδεκτές και να μην υπάρχουν συγκρούσεις) και (7) την ασφαλιστική κάλυψη(Koustelios, 2001).

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να θεωρηθούν ως κίνητρα, δεν μπορούν δηλαδή να αποτελούν παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες παρακίνησης προσδίδουν θετική ικανοποίηση, είναι εγγενείς στην εργασία και κινητοποιούν τους υπαλλήλους, να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις στην εργασία τους. Οι παράγοντες εμπλέκονται στην εκτέλεση της εργασίας. Τα κίνητρα συμβολίζουν τις ψυχολογικές ανάγκες που θεωρούνται ως πρόσθετο όφελος. Οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνουν (1) την αναγνώριση (η εργασία των εργαζομένων πρέπει να αναγνωρίζεται από τους ανώτερους και την διοίκηση), (2) την αίσθηση επίτευξης (για να υπάρχει η αίσθηση της επίτευξης από τους εργαζόμενους θα πρέπει η εργασία να αποφέρει καρπούς), (3) τις ευκαιρίες ανάπτυξης και

προώθησης, (4) την ευθύνη (απεικονίζει την υπευθυνότητα των εργαζομένων για την εργασία και το γεγονός ότι οι διαχειριστές πρέπει να ελαχιστοποιούν τον έλεγχο αλλά να διατηρούν την ευθύνη), (5) την σημασία της εργασίας (η εργασία πρέπει να έχει νόημα, να είναι ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο)(Koustelios, 2001).

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (jobcharacteristicsmodel), έχει προταθεί από τους Hackman και Oldham (1975) βασίζεται στην ιδέα ότι το ίδιο το καθήκον είναι το κλειδί για την παρακίνηση των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους. Υπό το πρίσμα αυτό μια βαρετή και μονότονη εργασία, καταστέλλει τα κίνητρα για καλή απόδοση, ενώ μια εργασία με πολλές προκλήσεις ενισχύει τα κίνητρα και αυξάνει τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με τους ίδιους υπάρχουν πέντε κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση) που επηρεάζουν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις (την σημασία της εργασίας όπως τη βιώνει ο εργαζόμενος, την ευθύνη για τα αποτελέσματα και τη γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων), οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εργασίας (ικανοποίηση από την εργασία, απουσία, κίνητρο εργασίας κ.λπ.).

Η θεωρία της διάθεσης (dispositionalapproach) υποδηλώνει επίσης ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την τάση τους να ικανοποιούνται από την εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι σε κάποιο βαθμό ατομικό χαρακτηριστικό (Bartelsetal, 2010).

Τέλος η θεωρία της επιρροής (AffectTheory) η οποία διατυπώθηκε από τονEdwin A. Locke (1976) είναι επίσης ένα διάσημο μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία. Ο ερευνητής υποστήριξε ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από τη διαφορά ανάμεσα σε αυτό που θέλει κανείς σε μια δουλειά και σε αυτό που έχει στην πραγματικότητα στην δουλειά του. Επιπρόσθετα οLockeαναφέρει ότι όταν κάποιος εκτιμά μια συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας του, η ικανοποίησή του επηρεάζεται περισσότερο θετικά (όταν οι προσδοκίες ικανοποιούνται) και αρνητικά (όταν δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ύπαρξη ορισμένων παραγόντων οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η εξαφάνιση ενός άλλου συνόλου παραγόντων οδηγεί σε δυσαρέσκεια από την εργασία (Singh&Sinha, 2013).

3.2. Παράγοντες ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να διαχωριστούν σε ατομικούς/προσωπικούς, σε παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και σε ψυχολογικούς (Kongetal, 2016).

Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, τους δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, κλπ.) και τις μεμονωμένες αξίες. Η επαγγελματική ικανότητα, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η προσπάθεια, η προσωπική ολοκλήρωση, η δημιουργικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία (Bufquin et al., 2016). Όταν οι υπάλληλοι εντάσσονται στον οργανισμό, μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους επιτυγχάνοντας υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία (Kara et al., 2012).

Οι παράγοντες που είναι σχετικοί με την εργασία, μπορεί να περιλαμβάνουν τον μισθό και τις αποδοχές γενικότερα, το εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες εργασίας, την αυτονομία των εργαζομένων, την επιτήρηση, το είδος της εργασίας και τα καθήκοντα, τις σχέσεις με τους συναδέλφους ή την υποστήριξη στον εργασιακό χώρο, τις σχέσεις με τους ανωτέρους, το στυλ ηγεσίας, η αναγνώριση και επιβράβευση, κλπ. (Kong et al, 2016).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τουριστική βιομηχανία, μια επιχείρηση που λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο και, ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία ξενοδοχείων υποτίθεται ότι εργάζονται για πολλές ώρες χωρίς διακοπή. Αναγκάζονται να εργάζονται για μεγάλα ωράρια, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια τουριστικών περιόδων και σε περιόδους σημαντικών εκδηλώσεων. Σε κάποια ξενοδοχεία επιπρόσθετα, δεν παρέχονται συνήθως οφέλη ή απολαβές για την εργασία υπερωριών. Οι παράγοντες αυτοί έχουν λοιπόν επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο (Kongetal, 2016).

Η ικανοποίηση από την εργασία βελτιώνεται όταν η διαχείριση του οργανισμού ασκείται αποτελεσματικά. Όταν οι εργαζόμενοι υποκινούνται να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και εμπλέκονται σε εργασιακές δεσμεύσεις,

αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους και επιτυγχάνουν ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης η επαγγελματική εξέλιξη όσο και οι ικανότητες σταδιοδρομίας έχει βρεθεί ότι είναι παράγοντες που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Η κοινωνική ατμόσφαιρα και ο σεβασμός, η επίδραση των επισκεπτών και ακόμη και η διατροφή και η διαμονή μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση αυτών που εργάζονται στον κλάδο της φιλοξενίας. Για παράδειγμα, η αγένεια των πελατών προκαλεί χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και υψηλό άγχος (Larsen et al. 2012).

Όσο αφορά τους ψυχολογικούς παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία, η συναισθηματική δυσαρέσκεια, η συναισθηματική προσπάθεια και η συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν επίσης σχετιστεί με την ικανοποίηση από την εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας θετικός δείκτης της ικανοποίησης από την εργασία, ενώ η συναισθηματική εξάντληση και η συναισθηματική δυσαρέσκεια είναι αρνητικοί παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία. Το άγχος του ρόλου, το άγχος της εργασίας, το άγχος που σχετίζεται με την πρόκληση και το άγχος που σχετίζεται με την παρεμπόδιση συνδέονται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Η εξάντληση, η επαγγελματική εξουθένωση και οι διαπροσωπικές εντάσεις οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Kongetal, 2016).

3.3. Η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων

Η ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων των ξενοδοχείων μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Σε μια συστηματική ανασκόπηση της προηγούμενης βιβλιογραφίας για τους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική απόδοση και την ευημερία των ξενοδοχείων και ενεργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στην ικανοποίηση του πελάτη. Η μελέτη ανέφερε επίσης ότι το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την

εργασία μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην αύξηση της οικονομικής απόδοσης του ξενοδοχείου (DeBorralhaetal, 2016).

Γενικά ο κλάδος της φιλοξενίας είναι μέρος του κλάδου των υπηρεσιών και οι περισσότερες από τις υπηρεσίες του, παρέχονται κυρίως από υπαλλήλους. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί, θετικοί και δημιουργικοί από εκείνους που δεν είναι ικανοποιημένοι (Kong et al., 2016). Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία οδηγούν επίσης σε ενίσχυση της οργανωτικής δέσμευσης, αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και πρόθεση παραμονής (Deery and Jago, 2015). Επηρεάζουν επίσης την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους, βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από τη ζωή τους (Choi and Kim, 2012).

Αντίθετα οι μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, γεγονός που με τη σειρά του μειώνει την ποιότητα των υπηρεσιών και την απόδοση της εργασίας (Tuna et al., 2016). Οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι επίσης πιθανότερο να απουσιάζουν περισσότερο από την εργασία τους, καθώς και να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Η συχνή αποχώρηση εργαζομένων από το ξενοδοχείο, έχει μεγάλο κόστος που σχετίζεται με το κόστος της καταβολής αποζημιώσεων και το κόστος τη προσέλκυσης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων. Η ελλιπής αντιστοίχιση των προσόντων με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, η ανισότητα στον σύστημα αποδοχών και ο υψηλός φόρτος εργασίας είναι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία και αυξάνουν την πρόθεση αποχώρησης (Mathis και Jackson, 1991).

3.4. Συστήματα βελτίωσης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

3.4.1. Παροχή κινήτρων και παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού

Η παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο μέσο για την βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία. Το κίνητρο έχει οριστεί ως «*η ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην συμπεριφορά, σκοπό και κατεύθυνση*» ή ως «*μία προδιάθεση του ατόμου να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων, ανικανοποίητων αναγκών*», αλλά και ως «*η βούληση για επίτευξη*» (Lindner, 1998). Λειτουργικά, το κίνητρο ορίζεται ως η εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να ολοκληρώσουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους, ενώ το αποτέλεσμα είναι η πλήρωση των στόχων και η ικανοποίηση (Λαλούμης, 2015).

Τα κίνητρα αποτελούνται από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που οδηγούν τους ανθρώπους να εκτελούν κάποιες ενέργειες για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Το κίνητρο είναι μια διαδικασία συνδυασμού των στόχων του οργανισμού και των στόχων των εργαζομένων, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και των δύο πλευρών, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα διαφοροποιημένων τρόπων επηρεασμού των ενεργειών και των στόχων των εργαζομένων. Ως εκ τούτου το κίνητρο μπορεί να περιγραφεί ως η διαδρομή προς την επίτευξη της ικανοποίησης (Λαλούμης, 2015).

Σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, οι θεωρίες των κινήτρων ή της παρακίνησης, έχουν χρησιμοποιηθεί για να καθορίσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν ή τις αξίες που πρέπει να πληρούνται, ώστε ένα άτομο να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Σε γενικές γραμμές, οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να εξηγήσουν τους ειδικούς παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στον χώρο εργασίας. Η γνώση των παραγόντων αυτών είναι κρίσιμη για κάθε οργανισμό, επειδή η παρακίνηση των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική στο σύγχρονο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας, αλλά και επειδή η παροχή κινήτρων, μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους περισσότερο παραγωγικούς. Η παρακίνηση των εργαζομένων, θεωρείται ότι είναι ένα πολύπλοκο έργο, λόγω του

γεγονότος ότι οι παράγοντες που ωθούν τους εργαζόμενους αλλάζουν συνεχώς. Για παράδειγμα όταν η αμοιβή ενός εργαζόμενου έχει αυξηθεί σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο για τον ίδιο, τότε η αμοιβή παύει να είναι ένας παράγοντας παρακίνησης (Aamodt, 2012).

Τα κίνητρα θεωρούνται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες και να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα κίνητρα και το σύστημα ανταμοιβής κατευθύνουν τις ικανότητες των εργαζομένων σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εργασία τους σε μια προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης (Gana and Bababe, 2011). Επιπλέον, η απουσία των κατάλληλων κινήτρων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του εργαζόμενου εργατικού δυναμικού. Μπορεί επίσης να αποδυναμώσει την παραγωγικότητα στην εργασία, γεγονός που μειώνει τις πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Ως σημαντικό στοιχείο της τουριστικής βιομηχανίας, είναι απαραίτητο οι ξενοδοχειακές μονάδες να παρέχουν κίνητρα για να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους. Αυτά τα κίνητρα αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την ενθάρρυνση των εργαζομένων και την αύξηση του ενθουσιασμού τους στην εργασία, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των γενικών επιδόσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Τα κίνητρα βοηθούν επίσης στην επίτευξη ικανοποίησης από την εργασία, γεγονός που αυξάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού (Λαλούμης, 2015).

3.4.2. Συστήματα και πρακτικές βελτίωσης της ικανοποίησης

Δεδομένου ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία είναι πολλοί και διαφορετικοί, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να υλοποιήσουν και να χρησιμοποιήσουν ένα εύρος συστημάτων και πρακτικών για την βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Συστήματα αποδοχών και οφελών

Η χαμηλή αμοιβή και τα ελλιπή οφέλη που απαντώνται συνήθως στις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις είναι από τις σημαντικότερες αιτίες χαμηλών επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία. Τα μικρά επίπεδα αποζημίωσης συχνά μεταφέρουν το μήνυμα ότι οι προσπάθειες και οι συνεισφορές των εργαζομένων αποτιμώνται ελάχιστα. Οι επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει να υιοθετούν ολοκληρωμένα σχέδια και συστήματα αποζημίωσης για του εργαζομένους, τα οποία θα περιλαμβάνουν όχι μόνο αμοιβές αλλά και λοιπά οφέλη. Η χρήση ενός συστήματος αποζημιώσεων με ζώνες αμοιβής, στο οποίο τα επίπεδα αποζημίωσης για τις θέσεις εργασίας θα είναι σαφώς καθορισμένα, είναι ένας τρόπος για να διασφαλιστεί η δικαιοσύνη μέσα στις εσωτερικές δομές αμοιβών. Οι εργαζόμενοι αξίζουν επίσης να γνωρίζουν πώς καθορίζονται τα ποσοστά των μισθών τους. Η διαφάνεια στη διαδικασία του τρόπου με τον οποίο δίδονται αυξήσεις και στη συνέχεια η επικοινωνία της διαδικασίας μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία σχεδιασμού ενός συστήματος βελτίωσης της ικανοποίησης με βάση τις οικονομικές και μη –οικονομικές αποδοχές του προσωπικού. Επιπρόσθετα δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο συχνά εργάζονται αρκετές ώρες, ξεπερνώντας το τυπικό ωράριο εργασίας, τα συστήματα αποδοχών με βάση τις ώρες εργασίας, μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι ανταμείβονται με βάση τον όγκο της εργασίας που προσφέρουν. Τα συστήματα αυτά βασίζονται στο ποσό των ωρών εργασίας ενός υπαλλήλου. Τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει επίσης να βασίζονται στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας, την εμπειρία, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις θέσεις και κυρίως την προσπάθεια και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Τα κίνητρα και τα οφέλη βάσει της απόδοσης συχνά αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τον επηρεασμό της απόδοσης των εργαζομένων και μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών κινήτρων και των μη οικονομικών κινήτρων και οφελών (Freedman και Kosová, 2015).

Συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Ο προσανατολισμός και η κατάρτιση είναι ουσιώδεις διαδικασίες για να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τον εργασιακό τους ρόλο-καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία και τις οργανωτικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τους κοινωνικούς κανόνες. Επιπρόσθετα, οι νέοι υπάλληλοι επιθυμούν να είναι ευπρόσδεκτοι κοινωνικά και η παροχή εκπαίδευσης στο ξεκίνημα, θα ενισχύσει την αποδοχή τους στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι επαγγελματίες και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν επίσης να βοηθήσουν στη διαδικασία της αυτό-ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την παροχή προγραμμάτων κατάρτισης εντός του οργανισμού. Πολλές επιχειρήσεις όχι μόνο οργανώνουν προγράμματα κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό του οργανισμού, αλλά πληρώνουν τους εργαζόμενους για να παρακολουθήσουν σεμινάρια και προγράμματα σταδιοδρομίας. Επιπλέον, πολλές εταιρείες προσφέρουν προγράμματα αποπληρωμής διδάκτρων για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αποκτήσουν πτυχίο(Nickson, 2013).

Ο σωστός προσανατολισμός και η περιοδική κατάρτιση μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη όπως βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, βελτίωση της παραγωγικότητας, ενίσχυση της δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης, πρόθεση παραμονής στην επιχείρηση και βελτιωμένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ειδικότερα, δεδομένου ότι ο τουρισμός αποτελεί διεθνή δραστηριότητα και πολλοί εργαζόμενοι προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς και εθνοτικές ομάδες, οι πολιτισμικές διαφορές των διαφόρων ομάδων πελατών και εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον προσανατολισμό και την κατάρτιση(Nickson, 2013).

Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης – Συστήματα διαδοχής

Η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι μια επίσημη διαδικασία αξιολόγησης του βαθμού στον οποίο ένας υπάλληλος κάνει τη δουλειά του. Η αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας μπορεί να συμβάλει στην διατήρηση των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση της εργασίας τους και μπορεί να είναι μια ευκαιρία για τον διευθυντή να

συνεργαστεί με τον υπάλληλο για να θέσει στόχους εντός του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία μπορεί να βοηθήσει στην ικανοποίηση των αναγκών αυτοαξιολόγησης του ανώτερου υπαλλήλου, αλλά μπορεί επίσης να αντιμετωπίσει ορισμένους από τους κινητήριους παράγοντες που συζητήθηκαν από την Herzberg, όπως η επίτευξη, η αναγνώριση και η ευθύνη (Boella και Goss-Turner,2013).

Ο σχεδιασμός διαδοχής στη συνέχεια είναι μια διαδικασία εντοπισμού και ανάπτυξης των εργαζομένων. Πολλοί εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τις οργανώσεις επειδή δεν έχουν προοπτικές καριέρας ή δυνατότητες ανάπτυξης. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να αλλάξει αυτό, είναι η υιοθέτηση συστημάτων διαδοχής. Οι στόχοι των περισσότερων προγραμμάτων διαδοχής περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των εργαζομένων υψηλού δυναμικού που μπορούν να προχωρήσουν σε θέσεις υψηλότερης ευθύνης, την εξασφάλιση της ανάπτυξης αυτών των ατόμων για να τους βοηθήσουν να είναι έτοιμοι, για να κερδίσουν μια προώθηση σε μια νέα θέση και τη διασφάλιση της πολυμορφίας των ταλέντων με τη δημιουργία μιας επίσημης διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής(Boella και Goss-Turner,2013).

Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Πολλές θέσεις εργασίας στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας μπορεί να είναι μονότονες. Στο πλαίσιο αυτό πολλές μελέτες προτείνουν τρόπους για να σχεδιάσουν την εργασία έτσι ώστε να έχει νόημα. Οι πρακτικές όπως η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η διεύρυνση της εργασίας (αύξηση των καθηκόντων ή της ποικιλομορφίας των δεξιοτήτων με την προσθήκη νέων καθηκόντων παρόμοιας φύσης), ο εμπλουτισμός της εργασίας (αύξηση του περιεχομένου της εργασίας με την παροχή της ευθύνης και της αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων), και οι ημιαυτόνομες ομάδες εργασία, μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας και η διεύρυνση της εργασίας μπορεί να καταστήσει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και να ανακουφίσει κάποια από τη σωματική άσκηση και την πλήξη, όπως και ο εμπλουτισμός της εργασίας και οι αυτόνομες ομάδες εργασίας (Parker, 2002).

Πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων

Οι τεχνικές ενίσχυσης εμπλοκής και δέσμευσης των εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κατακτήσουν τις καρδιές και τα μυαλά των εργαζομένων και να βοηθήσουν στη δημιουργία δέσμευσης, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων. Ο Lashley (2003) εισάγει μια σειρά συμμετοχικών, συμβουλευτικών και δεσμευτικών εντύπων για τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Τα συμμετοχικά έντυπα περιλαμβάνουν αυτόνομες ομάδες εργασίας και εμπλουτισμό της εργασίας, τα συμβουλευτικά έντυπα αποτελούνται από κύκλους ποιότητας και ενημερώσεις ομάδων, οι μορφές δέσμευσης καλύπτουν ορισμένες εργασιακές προσεγγίσεις υψηλών επιδόσεων ή υψηλών δεσμεύσεων, όπως υψηλή και δίκαιη αμοιβή, προσεκτική επιλογή και πρόσληψη, κατάρτιση και ανάπτυξη, καλή και δίκαιη επισκόπηση των επιδόσεων, ανοικτή και καλή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και αξιοπρέπεια και σεβασμό. Άλλοι συγγραφείς έχουν επισημάνει πρωτοβουλίες ενδυνάμωσης, όπως αυτό-εξέλιξη και εκπαίδευση επικοινωνίας, πολιτικές ανοιχτής πόρτας, αυτο-κατευθυνόμενες ομάδες εργασίας, διατομεακή κατάρτιση, και ομάδες εργασίας. Οι τεχνικές εμπλοκής και δέσμευσης των εργαζομένων μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία, την αυτοεκτίμηση, τις επιδόσεις των δεσμεύσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ μειώνουν το κόστος εργασίας(Boella και Goss-Turner,2013).

Συστήματα ανταμοιβών –αναγνώριση

Παρόλο που όλοι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν αναγνώριση και σεβασμό, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι του τουρισμού και της φιλοξενίας επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερα επιτεύγματα από ό, τι σε άλλες βιομηχανίες. Οι εργαζόμενοι του κλάδου συχνά διαμαρτύρονται για την μη αναγνώριση της εργασίας που προσφέρουν ή για το επίπεδο της ανταμοιβής το οποίο δεν ανταποκρίνεται στην προσπάθεια τους. Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι αυτό μπορεί να βελτιωθεί την υιοθέτηση συστημάτων αναγνώρισης και ανταμοιβών, με την εξασφάλιση ενός υψηλού και δίκαιου μισθού, την αύξηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης, την εσωτερική προώθηση, την ανοικτή επικοινωνία με τους

εργαζομένους, τη συμμετοχή και την εξουσιοδότηση των εργαζομένων, το συμμετοχικό διευθυντικό στυλ, την αποτίμηση της προσφοράς τους, την παροχή αυτονομίας στην εργασία, την δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, τα προγράμματα αναγνώρισης και τις ανταμοιβές κινήτρων για τα επιτεύγματα και την ανάπτυξη της συνοχής των ομάδων εργασίας (Λαλούμης, 2015).

Πρακτικές μείωσης εργασιακού στρες

Για τον μετριασμό του άγχους, οι ρόλοι των εργαζομένων θα πρέπει να καθοριστούν σαφώς και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την εξουσία να αποφασίζουν όταν η προσχώρηση στις επιθυμίες των πελατών υπερσχύει των κατευθυντήριων γραμμών του επιβλέποντος ή του οργανισμού. Η υπερφόρτωση εργασίας μπορεί να μειωθεί με την επανόρθωση των ελλείψεων του προσωπικού, την απασχόληση επιπλέον προσωπικού κατά τη διάρκεια περιόδων μεγάλης ζήτησης και τη μείωση των μακρών και ακανόνιστων ωρών εργασίας. Η διασφάλιση της ασφάλειας της εργασίας είναι προκλητική λόγω της εποχικής και ασταθούς φύσης της ζήτησης φιλοξενίας. Ωστόσο, οι διαχειριστές μπορούν να επιδιώξουν να δημιουργήσουν μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις για παραγωγικό, ταλαντούχο βασικό προσωπικό που θέλει να κάνει καριέρα στη βιομηχανία. Το βασικό προσωπικό μπορεί να συμπληρώνεται με φοιτητές, εργαζομένους με μερική απασχόληση ή υπαλλήλους εφημερίας κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου, υπό την προϋπόθεση ότι είναι πραγματικά εκπαιδευμένοι για να κάνουν τις δουλειές τους (Λαλούμης, 2015).

Ομοίως, οι ακανόνιστες και μακροχρόνιες ώρες εργασίας της βιομηχανίας συχνά παρεμβαίνουν στις μη ευθυνόμενες υποχρεώσεις των εργαζομένων. Το άγχος από τη σύγκρουση αυτή μπορεί να μετριαστεί με πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια, όπως επιτόπιες μέριμνες, φροντίδα παιδικής μέριμνας και φροντίδας ηλικιωμένων, ευέλικτο ωράριο εργασίας, κατανομή εργασίας, εύχρηστος και ευέλικτος προγραμματισμός εργασίας και δυνατότητα άδειας παιδικής μέριμνας και διαλείμματα σταδιοδρομίας(Λαλούμης, 2015).

Σήμερα, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θεωρείται ένα σημαντικό θέμα, ώστε η Παγκόσμια Οργάνωση Εργασίας προσφέρει ειδικές πιστοποιήσεις στον τομέα αυτό. Τα προγράμματα πιστοποίησης World atWork επικεντρώνονται στη δημιουργία επιτυχημένων προγραμμάτων για την προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση των εργαζομένων. Η προσέγγιση των συστημάτων για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες που παρέχουν στους εργαζόμενους ευελιξία στην εργασία, όπως επιλογές τηλεργασίας. Ένας οργανισμός μπορεί να έχει δυνατότητα τηλεδιάσκεψης, αλλά οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται εντάξει να χρησιμοποιήσουν αυτές τις επιλογές (Beauregard και Henry, 2009).

Τέλος, οι ευκαιρίες επαγγελματικού προσανατολισμού και ανάπτυξης μπορούν να μειώσουν το άγχος των εργαζομένων και να ενθαρρύνουν τη διατήρησή τους. Ενώ οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων ενδέχεται να έχουν κάποια ευκαιρία να προσφέρουν εναλλαγή θέσεων εργασίας και εσωτερικές προωθήσεις για τους ταλαντούχους υπαλλήλους τους, ίσως είναι αδύνατο για τις μικρές και μεσαίες ανεξάρτητες επιχειρήσεις να παρέχουν τέτοιες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Για τις μικρότερες επιχειρήσεις, η καλύτερη στρατηγική είναι να είναι ρεαλιστική όσον αφορά την πρόσληψη και την προώθηση (Boella και Goss-Turner, 2013).

Βελτίωση συνθηκών διαμονής

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, πολλοί οργανισμοί τουρισμού και φιλοξενίας, ειδικά εκείνοι που εκμεταλλεύονται εποχιακά θέρετρα, παρέχουν τρόφιμα και καταλύματα στους υπαλλήλους τους. Οι φυσικές συνθήκες των κοιτώνων των εργαζομένων, των τραπεζαριών και των λουτρών μπορούν να μεταφέρουν την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι δεν αποτιμώνται ή φροντίζονται. Προκειμένου να αποφευχθούν παρερμηνείες, πρέπει να βελτιωθούν οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι υπηρεσίες για τους εργαζόμενους (Boella και Goss-Turner, 2013).

Ηγεσία και στυλ ηγεσίας

Η ισχυρή και αποτελεσματική ηγεσία, η οποία είναι υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας, σχετίζεται επίσης με τις επιδόσεις, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την οργανωτική παραγωγικότητα και επιτυχία. Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού που να περιλαμβάνει αξίες, στόχους και στρατηγικές που οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν, να υποστηρίξουν και να πιστεύουν. Ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνήσει το όραμα και να εμπνεύσει τους εργαζομένους να συνειδητοποιήσουν το όραμα. Οι ηγέτες πρέπει να θέσουν εφικτούς στόχους για τους υπαλλήλους και να δώσουν σαφώς καθορισμένους ρόλους, μέσα και ανταμοιβές για την επίτευξη αυτών των στόχων (Λαλούμης, 2015). Όπως αναφέρει συνοπτικά ο Berry (1999), οι ηγέτες διατυπώνουν τον λόγο της ύπαρξης της επιχείρησης, ορίζουν την έννοια της οργανωτικής επιτυχίας, ζουν τις αξίες της εταιρείας στην καθημερινή τους συμπεριφορά, καλλιεργούν τις ηγετικές ιδιότητες των άλλων στην οργάνωση, και ενθαρρύνουν τις καρδιές των εργαζομένων με φροντίδα, εμπλοκή και συμμετοχή.

Κεφάλαιο 4^ο: Εξαθλίωση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

4.1. Εξαθλίωση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Οι διαχειριστές των οργανισμών στον κλάδο της φιλοξενίας αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εξαγωγής της μέγιστης αξίας από τους υπαλλήλους για τη δημιουργία κέρδους. Αυτή η διαδικασία επιβραβεύει τους επόπτες και τους διαχειριστές για την εξασφάλιση της εργασίας για ελάχιστο κόστος και μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις μεταξύ προσωπικού και διοίκησης. Η έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων, μπορεί να οδηγήσει στην εκμετάλλευση των εργαζομένων, καθώς όσοι βρίσκονται στο κατώτατο σημείο της ιεραρχίας μπορεί να εργαστούν σκληρότερα και για μια χαμηλότερη αμοιβή. Το πρόβλημα αυτό είναι κοινό στον ξενοδοχειακό κλάδο και θεωρείται πως είναι το αποτέλεσμα ενός τρόπου διαχείρισης στον κλάδο, ο οποίος εστιάζει περισσότερο στους στόχους της κερδοφορίας παρά στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Poulston, 2009).

Οι παράγοντες αυτοί συχνά οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων θεωρείται ως πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την υγεία και την ευημερία των ατόμων. Η εξουθένωση αναφέρεται σε πολλές καταστάσεις όπως η συναισθηματική εξάντληση, ο αποπροσανατολισμός και η έλλειψη προσωπικής ολοκλήρωσης (Schaufeli et al., 2017).

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει επίσης οριστεί ως μια προοδευτική και βαθμιαία διαδικασία που προκαλείται από την αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων των εργαζομένων και των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας και εμφανίζεται περισσότερο στους υπαλλήλους των επαγγελμάτων που εξυπηρετούν άμεσα τους πελάτες, και εκεί όπου οι ανθρώπινες σχέσεις είναι σημαντικές. Συνεπώς, η συχνότητα εμφάνισης του είναι μεγαλύτερη στον τομέα των υπηρεσιών, σε σχέση με τις άλλες ομάδες επαγγελματιών. Η διαπροσωπική δυσαρμονία και ο μεγάλος φόρτος εργασίας είναι σημαντικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην επαγγελματική εξουθένωση (Aksu και Temeloglu, 2015).

4.2. Παράγοντες εξαθλίωσης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο, χαρακτηρίζεται από σκληρές προθεσμίες, απρόσμενες αλληλεπιδράσεις με τους επισκέπτες, μακρά ωράρια εργασίας, νυχτερινή και βραδινή εργασία, επαναλαμβανόμενη εργασία, υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, χαμηλή επιρροή (έλεγχος), εργασία με βάρδιες και προβλήματα συντονισμού της εργασίας. Η εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας μπορεί να είναι αγχωτική και ότι πολλοί εργαζόμενοι είναι ευάλωτοι όσον αφορά τις κακές συνθήκες εργασίας τους και τους χαμηλούς μισθούς. Οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο έχειδει, ότι σε πολλές περιπτώσεις διαχειρίζονται ελλιπώς, τόσο από τους διαχειριστές, όσο και από τους πελάτες. Οι οικονομικές αποδοχές είναι συχνά πολύ χαμηλές, σε σχέση με τον όγκο της εργασίας που προσφέρεται, ενώ η εκπαίδευση είναι επίσης ελλιπής. Τα ξενοδοχεία συχνά προσλαμβάνουν εργαζόμενους σε χρονικές περιόδους όπου η ζήτηση είναι αυξημένη, πολλοί από τους οποίους διαχειρίζονται ελλιπώς λόγω αυτού του χαρακτηριστικού της βιομηχανίας (Poulston, 2009).

Τα μακρά ωράρια εργασίας είναι παράγοντας που συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σύμφωνα με έρευνα από την Eurofound (2012), για τις συνθήκες εργασίας στον τομέα της φιλοξενίας, στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, η εποχιακή εργασία και τα μεγάλα ωράρια εργασίας είναι βασικά χαρακτηριστικά του τομέα. Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι εργάζονται 39,6 ώρες την εβδομάδα στην ΕΕ σε όλους τους τομείς.

Επίσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο έχουν συμβάσεις ορισμένου χρόνου, χαρακτηριστικό της εποχικότητας της ζήτησης στον κλάδο. Σύμφωνα με μια έρευνα, στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, μεγάλο ποσοστό εργαζομένων έχει προσωρινά συμβόλαια. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο (ΕΕ-27), το 22% των εργαζομένων απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ενώ σε ολόκληρη την οικονομία το ποσοστό είναι 14%. Ο υψηλός ρυθμός προσωρινής απασχόλησης αποτελεί ένδειξη του επιπέδου εποχικής απασχόλησης στον τομέα. Στην ίδια έρευνα

αναφέρεται επίσης ότι στον κλάδο εργάζονται αρκετοί νέοι εργαζόμενοι, το οποίο αποδίδεται στη ζήτηση για ανειδίκευτους και χαμηλά αμειβόμενους εργαζόμενους σε αυτόν τον τομέα, γεγονός που καθιστά δυνατή την είσοδο ανειδίκευτων νέων εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Υπάρχει επίσης μεγάλη ζήτηση για εποχιακή εργασία στον τομέα αυτό: οι νέοι έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται κατά τη διάρκεια περιόδων αιχμής και να κερδίζουν χρήματα κατά τη διάρκεια σχολικών ή πανεπιστημιακών διακοπών. Επιπλέον, οι νέοι που δεν έχουν οικογενειακές ευθύνες ανέχονται μη κοινωνικά και μακροχρόνια ωράρια εργασίας περισσότερο απ' ό,τι άλλοι εργαζόμενοι και δεν εξαρτώνται από ένα σταθερό ή υψηλότερο εισόδημα. Τέλος, οι θέσεις εργασίας στον τομέα αυτό είναι γενικά φυσικά απαιτητικές (Eurofound, 2012).

4.3. Κόπωση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Από την άποψη της επαγγελματικής υγείας, η κόπωση ορίζεται ως μια κατάσταση εξάντλησης που οφείλεται σε υπερβολική σωματική και πνευματική εργασία. Η κόπωση, από μόνη της, είναι μια αναστρέψιμη φυσιολογική αλλαγή, όχι μια ασθένεια. Ωστόσο, η κόπωση μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως πρόβλημα υγείας, καθώς η υπερβολική κόπωση μπορεί να διαταράξει την ομοιόσταση του ατόμου και να οδηγήσει σε ασθένειες. Η χρόνια κόπωση ειδικότερα μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα άλλες σωματικές και ψυχολογικές ασθένειες. Εκτός από τις κλινικές επιδράσεις της, η κόπωση είναι επίσης γνωστό ότι έχει σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις στους πάσχοντες. Η χρόνια κόπωση συνεπάγεται κοινωνικό κόστος, διακόπτοντας τους φυσιολογικούς ρυθμούς της καθημερινής ζωής, που μπορεί να οδηγήσουν σε διακοπή της εργασίας και μειωμένη παραγωγικότητα (Kangetal, 2016).

Η κόπωση μπορεί να διακριθεί σε τρεις διαφορετικούς τύπους: ψυχολογική, σωματική και νευρολογική. Η ψυχολογική κόπωση αναφέρεται στην κόπωση του κεντρικού νευρικού συστήματος και βιώνεται όταν κάποιος ασχολείται με ένα καθήκον που απαιτεί πλήρη προσοχή και συγκέντρωση. Η σωματική κόπωση γενικά αναφέρεται στην κόπωση των μυών λόγω σωματικής εργασίας. Τέλος, η νευρολογική κόπωση αναφέρεται σε νευρολογικές διαταραχές λόγω σωματικής και πνευματικής

εργασίας. Στην περίπτωση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, η συναισθηματική εργασία, συμπεριλαμβανομένων των συχνών προσωπικών αλληλεπιδράσεων με τους επισκέπτες τουρίστες, συμβάλλει στην ψυχολογική κόπωση και οι παρατεταμένες περίοδοι διατήρησης αδέξιας και μη φυσικής στάσης του σώματος, συνεισφέρουν στη σωματική κόπωση. Σχεδόν κάθε θέση που υπάρχει σε ένα ξενοδοχείο συνοδεύει ένα συνδυασμό φυσικών και ψυχολογικών κινδύνων κόπωσης, αν και οι αναλογίες τους μπορεί να διαφέρουν(Leeetal, 2014).

Η κόπωση που σχετίζεται με την εργασία εμφανίζεται όταν το φυσικό εργασιακό περιβάλλον αλληλεπιδρά με διάφορα άλλα στοιχεία, όπως οι συνθήκες της προσωπικής ζωής και η ψυχολογία που σχετίζεται με την εργασία. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη και η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρωτεύουσα προτεραιότητα των εργαζομένων, η συναισθηματική εργασία που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι είναι έντονη και αυτό μπορεί να προκαλέσει ψυχολογική εξάντληση και εξαιρετική κόπωση. Η συναισθηματική εργασία, γενικά, μπορεί να οριστεί ως προσπάθεια, σχεδιασμός και διαδικασία διαχείρισης που εμπλέκεται στη διεξαγωγή ενός διαπροσωπικού καθήκοντος στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με τις οργανωτικές προσδοκίες. Αν και η συναισθηματική εργασία μπορεί να έχει εξίσου θετικές επιδράσεις στην υγεία, οι αρνητικές συνέπειες της στον κλάδο των ξενοδοχείων περιλαμβάνουν αυξημένα επίπεδα στρες, εξάντληση, κατάθλιψη, σωματικά συμπτώματα και μυοσκελετικά συμπτώματα (Leeetal, 2014).

4.4. Εργασιακό στρες ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Το εργασιακό στρεςέχει οριστεί ως ένα πρότυπο συναισθηματικών, γνωστικών, συμπεριφορικών και φυσιολογικών αντιδράσεων σε δυσμενείς και επιβλαβείς πτυχές του περιεχομένου της εργασίας, της οργάνωσης της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Πρόκειται για μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα διέγερσης και αγωνίας και συχνά από συναισθήματα μη αντιμετώπισης. Το εργασιακό στρες έχει ως αποτέλεσμα υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων από την εργασία

και απουσίες από την εργασία, καθώς και μια σειρά από προβλήματα υγείας, όπως πονοκεφάλους, γαστρεντερικά προβλήματα, διαταραχές ύπνου και κατάθλιψη (Κοΐνης και Σαρίδη, 2015; Σαρίδη κ.α., 2016).

Το εργασιακό στρες αποτελεί σημαντικό ζήτημα στον κλάδο της φιλοξενίας και έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζομένους. Ο χώρος εργασίας, σύμφωνα με τον Malik (2011), αποτελεί σημαντική πηγή τόσο των απαιτήσεων όσο και των πιέσεων που προκαλούν άγχος και διαρθρωτικούς και κοινωνικούς πόρους για την εξουδετέρωση του άγχους. Οι παράγοντες του χώρου εργασίας που έχουν συσχετιστεί με το άγχος και τους κινδύνους για την υγεία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εκείνους που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και σε εκείνους που έχουν να κάνουν με το κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο της εργασίας (Malik, 2011).

Οι παράγοντες που είναι εγγενείς στην εργασία (μακρές ώρες, υπερφόρτωση εργασίας, πίεση χρόνου, δύσκολα ή πολύπλοκα καθήκοντα, έλλειψη διακοπών, έλλειψη ποικιλίας και κακές συνθήκες εργασίας), οι αντικρουόμενοι ρόλοι, η έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης, η έλλειψη κατάρτισης και η εργασιακή ανασφάλεια αποτελούν πηγές άγχους στον χώρο εργασίας. Το εργασιακό στρες είναι γενικά αποτέλεσμα μιας ανισορροπίας μεταξύ των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και των επιμέρους δυνατοτήτων (Sampson και Akyeampong, 2014).

Τα αίτια (δηλαδή οι στρεσογόνοι παράγοντες) έχουν μελετηθεί συχνά στον ξενοδοχειακό κλάδο. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο της φιλοξενίας δείχνουν σημάδια άγχους και υπερβολικής εργασίας, λόγω των απαιτήσεων που υποβάλλουν οι οργανισμοί που τείνουν να πιέζουν τους εργαζόμενους. Οι απαιτήσεις στην εργασία περιλαμβάνουν την έκθεση σε θέματα όπως ο φόρτος εργασίας, τα πρότυπα εργασίας και το περιβάλλον εργασίας, όπως για παράδειγμα, ο όγκος και η πολυπλοκότητα της εργασίας, η εργασία με βάρδιες, οι μη ρεαλιστικές προθεσμίες. Επίσης το υψηλό επίπεδο εργασιακού άγχους σχετίζεται με το φόρτο εργασίας και την ευθύνη, τη μεγάλη διάρκεια της εργασίας, τις απρόβλεπτες μετακινήσεις σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, τις λίγες διακοπές, τις μεγάλες

φυσικές (χειρωνακτική διακίνηση βαριών φορτίων κ.λπ.) και ψυχικές και συναισθηματικές απαιτήσεις (Sampson και Akyeampong, 2014).

4.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης του ανθρώπινου δυναμικού από τις ξενοδοχειακές μονάδες

Το πρόβλημα της διατήρησης του προσωπικού και τα υψηλά ποσοστά αποχώρησης αναφέρονται συχνά στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η αδυναμία διατήρησης του προσωπικού, συσχετίζεται συνήθως με τη δυσαρέσκεια από την εργασία, η οποία σχετίζεται με παράγοντες όπως η κακή αμοιβή, οι μακρές ώρες εργασίας και η αποθάρρυνση των εργαζομένων. Γενικότερα οι κακές συνθήκες εργασίας αυξάνουν τις πιθανότητες αποχώρησης από την εργασία, και εκτός από τους παραπάνω παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν την πίεση στην εργασία (σωματική και ψυχολογική) και την διαχείριση των δύσκολων πελατών. Επίσης άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι στον ξενοδοχειακό κλάδο η εργασιακή ανασφάλεια, οι σύντομες και διαιρεμένες βάρδιες, οι απρόβλεπτες ώρες εργασίας και οι διακρίσεις μεταξύ του προσωπικού, συνέβαλαν στο στρες, στην απουσία, στα υψηλά ποσοστά αποχώρησης και στις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας (Poulston, 2009).

Η άσκηση αναποτελεσματικής ηγεσίας σχετίζεται επίσης με την πρόθεση αποχώρησης του προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα στυλ ηγεσίας στα ξενοδοχεία είναι συχνά αυταρχικά, και δεν συνεπάγονται υποστήριξη στον ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό μπορεί μειώσει την ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται στην οργάνωση, και επηρεάζει επίσης αρνητικά τις σχέσεις προϊστάμενου – εργαζόμενου, ενισχύοντας τις προθέσεις αποχώρησης (Kalidass και Bahron, 2015).

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία μελέτησε τις βασικές διαστάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον ξενοδοχειακό κλάδο, με έμφαση στα συστήματα βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς στην εξαθλίωση των εργαζομένων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι είτε ατομικοί, είτε οργανωτικοί, είτε ψυχολογικοί. Πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με το οργανωτικό περιβάλλον, όπως οι εργασιακές συνθήκες, οι ευκαιρίες κατάρτισης, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη στον οργανισμό, η ενδυνάμωση, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τα στυλ ηγεσίας/διαχείρισης επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία έχουν οφέλη τόσο για τα ίδια τα ξενοδοχεία, όσο και για τους εργαζομένους. Η απόδοση των εργαζομένων αυξάνεται καθώς και η δέσμευση στον οργανισμό όπως επίσης και η πρόθεση παραμονής στην εργασία. Αυτά τα αποτελέσματα με τη σειρά τους βελτιώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν θετικά τον οργανισμό, αφού μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, ενώ έχει δειχθεί ότι βελτιώνουν και την απόδοση των ξενοδοχείων.

Ωστόσο είναι εμφανές ότι η εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο συχνά συνοδεύεται από χαμηλούς μισθούς, εξαιρετικά πολλές ώρες εργασίας, αυξημένη σωματική και ψυχολογική προσπάθεια, αυταρχικά στυλ ηγεσίας, έλλειψη κατάρτισης, υψηλό φόρτο εργασίας και γενικά μη αποδοτικές και αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΠ, οι οποίες είναι χαρακτηριστικές του κλάδου. Οι παράγοντες αυτοί φαίνεται ότι επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία, αυξάνουν το επαγγελματικό στρες και την σωματική και ψυχολογική κόπωση και εξάντληση των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην αύξηση της πιθανότητας της αποχώρησης από την εργασία και στην μειωμένη παραγωγικότητα και απόδοση των ξενοδοχείων.

Τόσο οι παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία, όσο και αυτοί που συνεισφέρουν στην δυσαρέσκεια των εργαζομένων και την εξαθλίωση τους, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους διαχειριστές των ξενοδοχείων για να παρέχουν χρήσιμη

καθοδήγηση για τις πρακτικές ΔΑΠ στις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα ξενοδοχεία θα πρέπει να αναπτύσσουν συστηματικές πρακτικές ΔΑΠ, και συνακόλουθα συστήματα βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων, παρέχοντας κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Από την κοινωνική προοπτική, οι διαχειριστές πρέπει να εξετάσουν σχετικές πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια, καθώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι ανησυχούν για την ποιότητα ζωής, τις οικογενειακές ευθύνες και τα ζητήματα ισορροπίας εργασίας-οικογένειας. Το ευέλικτο ωράριο εργασίας θα πρέπει επίσης να παρέχεται στους εργαζομένους ώστε να βελτιωθούν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Οι διευθυντές των ξενοδοχείων θα πρέπει να φροντίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων, να ανακουφίζουν το άγχος τους και να αυξάνουν την εμπιστοσύνη τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αναστασίου Σ., Παπακωνσταντίνου Γ. (2009). Σύγχρονες διαστάσεις στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. ΕΣΔΟ

Βαξεβανίδου Μ. Ρεκλείτης Π. (2010). Ανάλυση θέσης εργασίας.

Δημητριάδης Ε., Θερίου Ν. (2013). Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων ; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές. ΤΕΙ Καβάλας

Ζαρίφης Γ. (2014). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: ζητήματα οργάνωσης και σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Διδακτικές Σημειώσεις. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Ζωγόπουλος Ε. (2004). Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος ΕΠΕ

Κοΐνης, Α., & Σαρίδη, Μ. (2015). Εργασιακό στρες και η επίδρασή του στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των Επαγγελματιών Υγείας. Τρίμηνη, ηλεκτρονική έκδοση του Τμήματος Νοσηλευτικής, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας

Κουτρούκης Θ. (2011). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Λαλούμης Δ. (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Βιβλιοθηκών, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα Κάλλιπος

Mondy M. (2014). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. 14^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα & Υιοί ΑΕ

Noe R., Hollenbeck J., (2009). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αθήνα: Παπαζήση

Πανταζοπούλου Φ. (2003). Εργασιακό Περιβάλλον και Ψυχικές Επιπτώσεις (Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία). Προσέγγιση από το χώρο της ιατρικής της εργασίας. ΕΛΙΝΥΑΕ

Πατρόνας Δ., Παυλάκης Μ. (2011). Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκπαιδευτικό Υλικό. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Αθήνα

Σαρίδη, Μ., Καρρά, Α., & Σουλιώτης, Κ. (2016). Εργασιακό stress και επαγγελματίες υγείας σε περίοδο οικονομικής κρίσης. *Archives of Hellenic Medicine/ArheiaEllenikesIatrikes*, 33(1).

Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. *Archives of Hellenic Medicine/ArheiaEllenikesIatrikes*, 33(2).

Ξένη

Aamodt, M. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Nelson Education.

Ahmad, R., Solnet, D., & Scott, N. (2010). Human resource practices system differentiation: A hotel industry study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 72-82.

Aksu, M., & Temeloglu, E. (2015). Effects of Burnout on Employees' Satisfaction a Research at 3, 4 and 5 Star Hotels in Canakkale City Center. *International Journal of Business and Social Science*, 6(1).

Aspridis, G., & Kyriakou, D. (2012). Human Resource Evaluation in Hotel Units. *Management (18544223)*, 7(1).

Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research & Practice*, 3(4).

- Baba Gana, A., & Bababe, F. B. (2011). The effect of motivation workers performance. A case of Maiduguri Flour Mill Ltd, Borno State, Nigeria. *Continental Journal of Social Sciences*, 4(2), 8-13.
- Bartels, J. M., Magun-Jackson, S., & Ryan, J. J. (2010). Dispositional Approach-Avoidance Achievement Motivation and Cognitive Self-regulated Learning: The Mediation of Achievement Goals. *Individual Differences Research*, 8(2).
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice*. Routledge.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.
- Byars, A., & Rue, E. (2006). Human resource management: contemporary issues, challenges and opportunities. *New Jersey: IAP*.
- Chow, C. W., Haddad, K., & Singh, G. (2007). Human resource management, job satisfaction, morale, optimism, and turnover. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 73-88.
- Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chytiri, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The case of Greece.
- daBorralha, S., de Jesus, S. N., Pinto, P., & Viseu, J. (2016). Job satisfaction in hotel employees: A systematic review of the literature. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 4(1), 4-20.

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.

Dienstbühl, I., Michaelis, R., Scharmentke, M., Buffet, M. A., Roskams, N., Van Herpe, S. & Karanika, M. (2008). *Protecting workers in hotels, restaurants and catering*. Office for Official Publications of the European Communities.

Eurofound (2012). Employment and industrial relations in the hotels and restaurants sector. Διαθέσιμο από <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/employment-and-industrial-relations-in-the-hotels-and-restaurants-sector-2>

Fraser, T. M. (1983). Human stress, work and job satisfaction: A critical approach. *ILO PUBLIC., INT. LABOR OFF., CH-1211 GENEVA 22, SWITZERLAND. 1983.*

Freedman, M., & Kosová, R. (2012). Agency and compensation: Evidence from the hotel industry. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 30(1), 72-103.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.

Hoffman-Miller, P. M. (2013). Expectancy theory.

Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82.

Kang, J. W., Heo, J. H., & Kim, J. H. (2016). The followership of hotel employees and the relationship between occupational burnout, job stress, and customer orientation: Targeting the hotel service providers at luxury hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 16(4), 345-358.

- Kara, D., Uysal, M., & Magnini, V. P. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: the case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1047-1065.
- Kim, H. Y., Choi, J. O., & Seong, M. G. (2012). The effect of self-efficacy and job satisfaction of dental hygienists on the organizational commitment and turnover intention. *Journal of Korean Society of Dental Hygiene*, 12(1), 213-223.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (just-accepted), 00-00.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Krstić S. (2016). Human resources management in hotel industry: the analysis of current practices in Serbia.
- Kusluvan, S. (2003). *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. Nova Publishers.
- Larsen, S., Marnburg, E., & Øgaard, T. (2012). Working onboard—Job perception, organizational commitment and job satisfaction in the cruise sector. *Tourism Management*, 33(3), 592-597.
- Lee, J. J., Moon, H. J., Lee, K. J., & Kim, J. J. (2014). Fatigue and related factors among hotel workers: the effects of emotional labor and non-standard working hours. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 26(1), 51.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1991). *Personnel/human resource management*. West Publishing Company
- Mullins L. (2014). Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: UTOPIA ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΠΕ

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Luo, Y., & Milne, S. (2014). Current human resource management practices in the New Zealand hotel sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 81-100.

Malik N (2011) A study on occupational stress experienced by private and public banks employees in Quetta City. *African Journal of Business Management* 5: 3063-3070.

Naidu, S., & Chand, A. (2014). A comparative analysis of best human resource management practices in the hotel sector of Samoa and Tonga. *Personnel Review*, 43(5), 798-815.

Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality, tourism and events*. Routledge.

Nickson, D., Warhurst, C., & Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195-208.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*. McGraw-Hill Education.

Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. *Psychological management of individual performance*, 69-93.

Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.

Poulston, J. M. (2009). Working conditions in hospitality: Employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 23-43.

Riley, M. (2014). *Human resource management in the hospitality and tourism industry*. Routledge.

Robbins, S. P., Coulter, M., Staines, M. O., & Hernández, J. O. J. (1996). *Administración* (No. 658/R63mE/5a. ed.). Naucalpan de Juárez^ eEdo.de México Edo. de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Sampson, W. G., & Akyeampong, O. (2014). Work-related Stress in Hotels: An Analysis of The Cause and Effects among Frontline Hotel Employees in The Kumasi Metropolis. *Ghana. Journal of tourism and hospitality*, 3(2).

Schaufeli, W., Enzmann, D. and Girault, N. (2017), 'Measurement of Burnout: A review', in Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Chapter 12, London: Taylor & Francis, pp.199-216.

Singh, M. P., & Sinha, J. (2013). Job satisfaction in organizational executives. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(4), 1-6.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.

Torres, E. N., & Adler, H. (2011). Choosing a Compensation Strategy in the Hotel Industry: An Exploratory Study.

Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366-396.

Velissariou, E., & Amiradis, C. (2014). Employment and Human Capital in the Greek Hotel Industry. *Regional Science Inquiry*, 6(2), 87-98.

