



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

---

## **Διπλωματική Εργασία**

*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Υποκίνηση*

*Μελέτη Περίπτωσης της Ξενοδοχειακής Μονάδας Holiday Inn  
Munich – City East*

ΑΒΡΑΜΙΔΟΥ-ΚΑΡΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΑΝΑΗ-ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΒΑΛΑΧΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2019

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων & Οργανισμών του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

*Θεσσαλονίκη, 30/05/2019*

*Δανάη - Δέσποινα Αβραμίδου Καραδημητρίου*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονείται στα πλαίσια απόκτησης του Π.Μ.Σ. Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Γίνεται μία θεωρητική προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς και στην Υποκίνηση, ως σημαντικό τμήμα της διοίκησης. Αρχικά, υπάρχει η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία αποτελεί τη θεωρητική πλευρά της έρευνας και εισάγει τον αναγνώστη στη θεματική της Δ.Α.Π. ενώ παράλληλα αναλύεται μία σειρά θεωριών (μοντέλων) και τακτικών που χρησιμοποιούνται. Έπειτα, γίνεται λόγος για την υποκίνηση, ως κινητήρια δύναμη που εξασφαλίζει την αύξηση της παραγωγικότητας. Η πρωτογενής έρευνα έγινε μέσω της αξιοποίησης της τεχνικής της ημιοδημένης συνέντευξης. Οι έρευνες έλαβαν μέρος στο ξενοδοχείο Holiday Inn Munich – City East και συμμετείχαν εργαζόμενοι από όλα τα τμήματα. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν ήταν πολύ ενδιαφέροντα, ανάμεσα στα οποία βρίσκεται η σημαντικότητα ύπαρξης κινήτρου.

**Λέξεις – Κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μοντέλα Δ.Α.Π., Υποκίνηση, Κίνητρα, Ικανοποίηση**

## **ABSTRACT**

The present dissertation has been written as part of the acquisition of the Postgraduate Program named Management of Tourist Enterprises and Organizations. A theoretical approach to Human Resources Management and Incitement is attempted as an important aspect of the above-mentioned concept. Initially, there is a bibliographic review, which is the theoretical part of the research and introduces the reader to the subject of the HRM while a series of theories (models) and tactics used are analyzed. Then there is a mention of motivation, which is analyzed in the light of the human need and driving force that ensures productivity gains. Primary research was held with the use of the interview technique. These inquiries took place at the Holiday Inn Munich - City East Hotel and employees from all departments participated. The conclusions drawn were very interesting and one of which is the importance of using incentives and motivation

**Keywords: Human Resources Management, HRM Models, Motivation, Incentives, Satisfaction**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ABSTRACT .....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1. Α ΜΕΡΟΣ .....	10
1.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	10
1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ..	13
1.3. MANAGEMENT .....	14
1.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	16
1.5. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	17
1.5.1. ΜΟΝΤΕΛΟ HARVARD .....	19
1.5.2. ΜΟΝΤΕΛΟ GUEST .....	22
1.5.3. ΜΟΝΤΕΛΟ STOREY .....	23
1.5.4. ΜΟΝΤΕΛΟ WARWICK.....	25
2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	27
2.1. ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ .....	27
2.2. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	28
2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	31
2.4. ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	33
2.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	33
2.6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	34
2.7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	36
3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ .....	40
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ .....	41
3.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ .....	44
3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW .....	46
3.4. ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ALDERFER - E.R.G. ....	50
3.5. ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG .....	52
3.6. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MCCLELLAND .....	54
3.7. ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM .....	57
3.8. ΘΕΩΡΙΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ADAMS .....	59
3.9. ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ LOCKE .....	60
3.10. ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ SKINNER .....	61

4.	Β' ΜΕΡΟΣ .....	63
4.1.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΔΕΙΓΜΑ, ΕΡΓΑΛΕΙΑ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ .....	63
4.2.	ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	65
4.3.	ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	66
4.4.	HOLIDAY INN.....	68
5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	70
5.1.	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	70
5.2.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....	77
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	98
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	101
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	105

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Λίγο πριν την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο ΠΜΣ Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών του ΑΤΕΙΘ Θεσσαλονίκης, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον κύριο Βαλαχή που μου έδειξε εμπιστοσύνη και ανέλαβα την εκπόνηση της διπλωματικής μου σε συνεργασία μαζί του.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την κυρία Χατζηγεωργίου, η οποία με τον δικό της μοναδικό τρόπο, μου έδωσε μια πνοή αισιοδοξίας σε μια στιγμή που επικρατούσε ένα πυκνό σκοτάδι γύρω μου.

Ακόμα θέλω να ευχαριστήσω την κυρία Π. Φεσατίδου, ως Υπεύθυνη Προσωπικού στο Holiday Inn του Μονάχου όπου διεξήχθη η έρευνά μου. Με διευκόλυνε ιδιαίτερα στη διαδικασία εκπόνησης της διατριβής, για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, όπως επίσης, με την καλή διάθεση, που πάντα τη συνοδεύει, προγραμματίισε και με έφερε σε επαφή με τα άτομα τα οποία χρειαζόμουν ώστε να γίνουν σωστά οι συνεντεύξεις της έρευνας.

Ακόμα θέλω να πω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, που με στηρίζει, ιδιαίτερα όμως θέλω να ευχαριστήσω τον γιο μου, που υπάρχει στη ζωή μου και μου δίνει αστείρευτη δύναμη να προχωράω, να παλεύω και να αντέχω τα πάντα!

Τέλος το μεγαλύτερο ευχαριστώ το χρωστάω στον υπέροχο μπαμπά μου, που μου έμαθε να εκτιμώ αυτά που έχω, να προσέχω ό, τι αγαπώ και να παλεύω για αυτά που ονειρεύομαι!

«Σου υπόσχομαι μπαμπά μου, που με βλέπεις από ψηλά, ότι δεν θα το βάλω ποτέ κάτω και θα σε κάνω πάντα περήφανο...»

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Τουρισμός, ως μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες σε παγκόσμιο επίπεδο, απασχολεί αναρίθμητο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ανθρώπινο στοιχείο είναι αυτό που θα καθορίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών απέναντι στο πελατειακό κοινό και αυτό που θα συντελέσει στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού και της περαιτέρω κάλυψης των συνεχώς αναδυόμενων αναγκών του κλάδου.

Τι είναι αυτό όμως που οδηγεί τον ανθρώπινο παράγοντα στη μέγιστη αποδοτικότητα, η οποία συνδυάζεται με την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δέσμευση τους απέναντι στον φορέα και ποιος είναι ο ρόλος της υποκίνησης μέσα στη διαδικασία διαχείρισης του προσωπικού;

Αυτά είναι τα ερωτήματα τα οποία καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία, η οποία στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο, μέσω δευτερογενούς έρευνας βασισμένης σε βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις και πληθώρα θεωριών, θα δώσει μια εκτενή προσέγγιση στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο πρωταγωνιστεί η υποκίνηση, ως σημαντικό, ίσως και το σημαντικότερο τμήμα της ΔΑΠ. Θα μελετηθεί η υποκίνηση εκτενέστερα, μέσω ποικίλων τοποθετήσεων και προσεγγίσεων με σκοπό την ανάδειξη των κινήτρων που οδηγούν στη μέγιστη ικανοποίηση τόσο του πελάτη, όσο και του εργαζομένου.

Το τέταρτο κεφάλαιο συγκροτείται από μια πρωτογενή ποιοτική έρευνα συλλογής δεδομένων με τη μορφή συνεντεύξεων. Γίνεται ανάλυση της διεξαγωγής της έρευνας, ως προς το δείγμα της, το ερευνητικό εργαλείο, τη διαδικασία και τους στόχους.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της έρευνας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας καθώς και τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από αυτά.



Τέλος, ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε τόσο το συγκεκριμένο θέμα όσο και το συγκεκριμένο ξενοδοχείο και για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής διατριβής ήταν η επικείμενη επαγγελματική συνεργασία της ερευνήτριας με τον παρόντα φορέα και αφετέρου το έντονο ενδιαφέρον της για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

## 1. Α ΜΕΡΟΣ

### 1.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπάρχει ως όρος ήδη από τη δεκαετία του 1970. Έκτοτε έχει συνεχίσει να λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις. Η συγκεκριμένη επιστήμη θεωρείται ότι μπορεί να εξασφαλίσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα στον φορέα που ακολουθεί τις πρακτικές της ενώ η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει δείξει ότι οι τακτικές που σχηματίζονται, καθώς και οι δράσεις αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης στην αγορά.

Σύμφωνα με τον (Batti, 2014), η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων θεωρείται σημαντική διοικητική λειτουργία σε κάθε οργανισμό ανεξάρτητα από την επιχειρηματική δραστηριότητά του και αν λειτουργεί με στόχο την κερδοφορία ή αν είναι μη κερδοσκοπικός. Καθώς αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα δημιουργεί, ουσιαστικά, την πιο κρίσιμη προϋπόθεση για την οργανωτική απόδοση. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία που βοηθά τους οργανισμούς να προσελκύουν, να αξιολογούν, να επιλέγουν και να καταρτίζουν το προσωπικό που δραστηριοποιείται στο πλαίσιο του οργανισμού. Με άλλα λόγια, αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της απασχόλησης και της ανάπτυξης των ανθρώπων.

Με άλλα λόγια, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) μπορεί να θεωρηθεί ως μια φιλοσοφία για τον τρόπο διαχείρισης των έμψυχων πόρων, η οποία υποστηρίζεται από μια σειρά θεωριών σχετικά με τη συμπεριφορά των ανθρώπων και των οντοτήτων. Κύριο μέλημα είναι η συμβολή που μπορεί να έχει στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας μέσω των ανθρώπων. Ωστόσο, γίνεται λόγος και για την ηθική διάσταση, δηλαδή το πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι σύμφωνα με μια σειρά ηθικών αξιών (Armstrong & Taylor, 2014).

Οι (Vincent & Joseph, 2013) ορίζουν τη Δ.Α.Π. ως τη λειτουργία διαχείρισης εντός των οντοτήτων που ασχολείται με τους ανθρώπους και τις σχέσεις τους στο χώρο εργασίας. Ο (O'Brien, 2011) όρισε επίσης τη Δ.Α.Π. ως τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Σε συμφωνία με τα ανωτέρω, αυτή η διαχείριση αφορά για την προσέλκυση,

την επιλογή, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων, καθώς επίσης και την εποπτεία της ηγεσίας και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους περί απασχόλησης και εργασίας, το οποίο είναι πάγιο ζήτημα.

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της πρόσληψης και της ανάπτυξης των υπαλλήλων ώστε να γίνουν πολύτιμοι πόροι για την οργάνωση είναι οι κυριότερες αρμοδιότητες. Η Δ.Α.Π. περιλαμβάνει:

- ✓ Τη διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας,
- ✓ Τον προγραμματισμό των αναγκών σε προσωπικό,
- ✓ Την πρόσληψη των σωστών ατόμων για την εργασία,
- ✓ Την καθοδήγηση και την κατάρτιση,
- ✓ Τη διαχείριση μισθών και ανταμοιβών,
- ✓ Την υποκίνηση,
- ✓ Την αξιολόγηση των επιδόσεων,
- ✓ Την επίλυση διαφορών,
- ✓ και την επικοινωνία με όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα

Παραδείγματα βασικών ιδιοτήτων της Δ.Α.Π. είναι η εκτεταμένη γνώση της ηγεσίας και οι αποτελεσματικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης. Το HRM είναι επίσης γνωστό ως διοίκηση προσωπικού ή διοίκηση εργατικού δυναμικού.

Σήμερα, οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται ένα από τα πιο κύρια κεφάλαια ενός οργανισμού και η συνεργασία της Διοίκησης με τους ανθρώπους της οντότητας έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τις επιδόσεις ενός οργανισμού (Bordbar, 2013). Η Δ.Α.Π. δεν είναι η απλώς η οργανωτική διαχείριση του υπαλλήλου, αλλά αναφέρεται στις οργανωτικές διαδικασίες, τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ενώ υπάρχουν και απώτεροι σκοποί όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση (Huang, 2001). Προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμίες και οι στόχοι του φορέα καθώς και τα στρατηγικά σχέδια θα πρέπει να υπάρξει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, προκειμένου να επιτευχθεί μια άρτια οργάνωση, όλα τα μέλη θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους με έναν κοινό τρόπο λειτουργίας και κώδικα επικοινωνίας. Επιπλέον, σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, η εν

λόγω επιστήμη επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τον συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Δεν πρέπει άλλωστε να παραληφθεί η αναφορά πως το HRM (Human Resources Management) σχετίζεται άρρηκτα με το Marketing καθώς αφορά το 1P από τα 7 (People). Οι κύριοι στόχοι του HRM είναι να επιτευχθεί η κατάλληλη κατάσταση για έναν φορέα, όπου υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στις υλικές και μη ανάγκες και αμοιβές, λαμβάνοντας πάντα υπόψη την ελαχιστοποίηση του κόστους, την ανάπτυξη των ταλέντων και των δεξιοτήτων των ατόμων, την ανάδειξη και διατήρηση των αποδεδειγμένα καλών εργαζομένων και τη δημιουργία των κατάλληλων εργασιακών σχέσεων. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και στην προώθηση της αποτελεσματικότητας και της μεγαλύτερης κερδοφορίας του οργανισμού. Ένα σύστημα πληροφοριών για τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να ορίζει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη συλλογή, αποθήκευση, ανάλυση και έλεγχο των πληροφοριών για τους ανθρώπινους πόρους στο εσωτερικό του οργανισμού. (Huang,2001)

## 1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις των ξενοδοχειακών αλυσίδων παγκοσμίως είναι η συνεχής εφαρμογή των πολιτικών του HRM. Το έργο αυτό είναι δύσκολο όχι μόνο λόγω του μεγέθους και των διαφόρων θέσεων των ξενοδοχειακών αλυσίδων αλλά και λόγω των διαφορετικών κανονισμών και πολιτισμικών κανόνων ανά περιοχές σε όλο τον κόσμο. Ορισμένα ξενοδοχεία εφαρμόζουν τα πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές του HRM σε μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες λόγω συμφωνιών και σχέσεων franchise. Παρά το γεγονός ότι οι σχέσεις με τους εργαζόμενους, δεν είναι στην περίπτωση αυτή ευθύνη των franchisors των αλυσίδων ξενοδοχείων, αλλά των συγκεκριμένων ξενοδοχείων, οι μεγάλοι franchisors των αλυσίδων ξενοδοχείων επιμένουν συχνά στον λεπτομερή προσδιορισμό των υποχρεώσεων που σχετίζονται με την υιοθέτηση στρατηγικών HRM. Αυτές οι υποχρεώσεις σχετίζονται με την προαγωγή των εργαζομένων, το σύστημα μόνιμης κατάρτισης, το σύστημα επιβράβευσης και προσέλκυσης κ.λπ.

### 1.3. MANAGEMENT

Πριν από την εξέταση των ζητημάτων που σχετίζονται άμεσα με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να εξεταστεί η βασική ιδέα του Management. Το Management είναι η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για την επίτευξη καθορισμένων στόχων και συχνά θεωρείται ως ένας παράγοντας παραγωγής μαζί με τις μηχανές, τα υλικά και τους άψυχους πόρους (Decenzo & Robbins, 2006).

Σύμφωνα με τον Peter Drucker, το βασικό καθήκον του Management είναι τόσο το Marketing όσο και η καινοτομία. Η οριοθέτηση του σύγχρονου Management προέρχεται από μελέτες του 16ου αιώνα σχετικά με τη χαμηλή απόδοση και τις αποτυχίες ορισμένων επιχειρήσεων, την οποία διεξήγαγε ο Άγγλος πολιτικός Sir Thomas Moore (1478-1535). Το Management αποτελείται από τις αλληλένδετες λειτουργίες της εταιρικής πολιτικής και της οργάνωσης, του προγραμματισμού, του ελέγχου και της καθοδήγησης των πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων αυτής της πολιτικής (Decenzo & Robbins, 2006).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είχαν ξεκινήσει επίσημα με τη βιομηχανική επανάσταση. Ωστόσο, είναι γεγονός είναι ότι η προέλευση του HRM έχει τις βάσεις της αρκετές δεκαετίες πίσω, αλλά η σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη των συστημάτων HRM αρχίζει από τη βιομηχανική επανάσταση το 1800.

Οι στόχοι της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν να αλλάξουν ανάλογα με τον ορισμό που κάποιος εξετάζει. Όπως ο ορισμός διαφέρει από τον έναν ερευνητή στον άλλο, οι στόχοι της διαχείρισης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν επίσης να αλλάξουν σύμφωνα με τις απόψεις των ερευνητών. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον (Armstrong, 2009), ο γενικός σκοπός της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει μέσω και χάρη των ανθρώπων. Επιπλέον, επεσήμανε ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπούν στην υποστήριξη για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, με την ανάπτυξη πολιτικών σε τομείς όπως η διαχείριση της γνώσης, η διαχείριση ταλέντων και γενικά η δημιουργία ενός «εξαιρετικού χώρου εργασίας». Οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται απλά ως οι άνθρωποι που ένας οργανισμός απασχολεί για να πραγματοποιήσει διάφορες εργασίες, καθήκοντα και λειτουργίες με αντάλλαγμα μισθούς και άλλες ανταμοιβές.

Μια άλλη ευρέως χρησιμοποιούμενη θεώρηση είναι αυτή που ορίζει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως τη διαδικασία απόκτησης, κατάρτισης, εκτίμησης και αποζημίωσης των εργαζομένων και της παρακολούθησης των εργασιακών τους σχέσεων, της υγείας και της ασφάλειας, καθώς και των θεμιτών ανησυχιών τους (Dessler, 2013).

Ο κύριος στόχος των δράσεων του HRM είναι ο συνδυασμός των διαθέσιμων δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, των δεξιοτήτων του και της σύνδεσης της απασχόλησης με τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR Department) παρέχει έναν πλήρη κύκλο εργασιών στο προσωπικό, από τη διαδικασία πρόσληψης μέχρι τη συνταξιοδότηση ή την απόλυση. Ο κύριος στόχος του HRM δεν είναι μόνο να αναζητήσει υποψηφίους που πληρούν τις απαιτήσεις και τη δημιουργία θετικών κινήτρων για την εργασία, αλλά να προβλέψει την επιτυχία του μισθωμένου υπαλλήλου στη θέση που του αναλογεί (Decenzo & Robbins, 2006).

Ο (Legge, 1995) και (Storey, 1995) υποστήριξαν ότι ο ορισμός της «διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» δεν είναι ομοιόμορφος. Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές όπως οι (Paawue & Boselie, 2005) και οι (Buller & McEvoy, 2012) πιστεύουν ότι οι παραπάνω ορισμοί είναι πιο απλοϊκοί και ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υπερβαίνει μόνο την παροχή βοήθειας, όντας μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, των σχεδίων και των μεθόδων που εφαρμόζονται για την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων.

Το HRM θεωρείται συχνά ως ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για να επιτύχουν μια μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις δραστηριότητές τους, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους υπαλλήλους τους. Ορίζεται ως μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση της εργασίας που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά δεσμευμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά στρατηγικών. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους (Bratton & Gold, 2003), είναι η στρατηγική διαδικασία χειρισμού των σχέσεων εργασίας που επικεντρώνεται στην επίδραση των ικανοτήτων των εργαζομένων και παρέχει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### 1.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ένα άλλο βασικό ζήτημα που προκύπτει από τους διάφορους ορισμούς του HRM είναι η σχέση του με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, οι θεωρίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οργανωτικής απόδοσης έχουν προσελκύσει μεγάλη προσοχή τόσο από τους επιχειρηματίες όσο και από τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνίσταται σε δεξιότητες, πόρους, σχέσεις και αποφάσεις που επιτρέπουν σε μια οργάνωση να αποκτήσει θετικές προοπτικές και να αποφύγει απειλές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. (Hitt et al., 2012)

Άλλοι ερευνητές και φορείς όπως το CIPD του Ηνωμένου Βασιλείου και το Ινστιτούτο Ανθρώπινου Δυναμικού της Αυστραλίας θεωρούν ότι μπορεί να βοηθήσει οργανισμούς να παραμείνουν στο επιχειρηματικό προσκήνιο, επιτυγχάνοντας ανώτερες επιδόσεις. Αυτό που καθιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεγάλης σημασίας για τους οργανισμούς είναι ο συνεχώς αυξανόμενος εντατικός ανταγωνισμός σε τοπικές και διεθνείς αγορές που απαιτεί από τα ανώτερα στελέχη να διαχειρίζονται στρατηγικά τη σχέση μεταξύ ενός οργανισμού και των έμψυχων πόρων (Schuler & Jackson, 2008).

Αρκετοί ερευνητές πρότειναν ποικίλα μοντέλα για να εξηγήσουν το "τι" και το "πώς" του HRM. Αυτά τα μοντέλα καταφέρνουν να σηματοδοτήσουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, να εξηγήσουν τη φύση και τη σημασία των ανθρώπινων πόρων, να παρέχουν θεωρητικά πλαίσια για την ανάλυση και τη μελέτη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.



## 1.5. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει υποστηριχθεί ότι ξεκίνησε να αναπτύσσεται στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Οι (Purcell, 1999) και στη συνέχεια οι (Nankervis et al., 2008) αναφέρουν ότι τόσο ο ανθρώπινος παράγοντας όσο και το προσωπικό καθώς και το HRM έχουν επηρεαστεί από τη θεωρία του Management. Η έλευση της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, ο συνδικαλισμός και οι αλλαγές στην κοινωνία, έφεραν νέες θεωρίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Schuler & Jackson, 2015).

Πρέπει να σημειωθεί ότι το βασικό θεμέλιο της υπό εξέταση έννοιας είναι η ευημερία των εργαζομένων, όπως παρατηρήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1940 με τη χρήση αξιωματούχων κοινωνικής πρόνοιας σε οργανισμούς. Οι (Nankervis et al., 2008) ανέφεραν ότι το στάδιο ευημερίας και διοίκησης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίστηκε ως άκαμπτο και μηχανιστικό, καθώς αφορούσε απλώς τη μίσθωση, την αμοιβή και την απόλυση των εργαζομένων. Μια εταιρεία που ευθυγραμμίζεται με αυτή τη διαδικασία διοικείται από διευθυντές, οι οποίοι εκτελούσαν αυτή τη λειτουργία με κάποια διοικητική βοήθεια. Αυτό είναι παρόμοιο με την κλασική προσέγγιση διαχείρισης που ακολουθεί τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης του Taylor (Taylor, p. 2008) και δίνει έμφαση στην προσπάθεια για παραγωγικότητα παρά στους μεμονωμένους εργαζομένους.

Οι (Nankervis et al., 2008) σκιαγράφησαν το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, αρχικά με την ενσωμάτωση του προσωπικού και της κατάρτισης και την άνοδο του συνδικαλισμού. Επιπλέον, υπήρξε επίσης σημαντικό πεδίο έρευνας στην επιστήμη μελέτης της συμπεριφοράς. Στη θεωρία του Management, το κίνημα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να έχει σημαντικό αντίκτυπο με το περίφημο πείραμα Hawthorne, το οποίο έδειξε ότι οι διευθυντές για να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα στον οργανισμό που εργάζονται, θα πρέπει να εξετάσουν το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας που επηρεάζει την παραγωγή και την απόδοση των εργαζομένων. Στη συνέχεια, η εστίαση στην ποιότητα και στα στρατηγικά αποτελέσματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αυξήθηκε από τη δεκαετία του 1970 έως τη δεκαετία του 1990. Τις τελευταίες δεκαετίες το πεδίο αυτό είδε την εστίαση του ανθρώπινου δυναμικού στους

χώρους εργασίας υψηλής απόδοσης, τη διαχείριση ταλέντων και την επανεξέταση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από την άποψη της δομής. Το ανθρώπινο κεφάλαιο και η διαχείριση της γνώσης έγιναν βασικά θέματα για τους οργανισμούς. Η συγκυριακή θεωρία (contingency theory) στο Management προέκυψε, με την κατανόηση ότι δεν υπήρχε κανένας καλύτερος τρόπος και οι μεταβλητές της κατάστασης υπαγόρευαν το είδος της επίσημης δομής που θα υιοθετούσε μια εταιρεία. Έτσι αναπτύχθηκε η γενική θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Ανθρωπίνων Πόρων) (Noon et al., 2013).

Στον επαγγελματικό τομέα, οι διεθνείς επαγγελματίες και επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τόνισαν τη σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ως κλειδί για την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, αυτοί οι επαγγελματικοί φορείς υιοθέτησαν συγκεκριμένα πρότυπα και εξειδικευμένους ρόλους στη γενική πειθαρχία του ανθρώπινου δυναμικού σε τομείς όπως η χρηματοδότηση και η πρόσληψη, η επιβράβευση / αναγνώριση, οι εργασιακές σχέσεις και η εκπαίδευση και κατάρτιση.

Αυτά τα θέματα που περιγράφηκαν παραπάνω υποστηρίχθηκαν επίσης από τους ερευνητές στον τομέα της φιλοξενίας και των ξενοδοχειακών μονάδων (Hoque, 2013) (Yang & Cherry, 2008). Σύμφωνα με αυτές τις έρευνες αν τα ξενοδοχεία (που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στους εργαζομένους και διαμορφώνουν ευνοϊκές πολιτικές γύρω από τους εργαζομένους είναι ευκολότερο να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη δε επόμενη ενότητα παρατίθενται ορισμένοι από τους ορισμούς της υπό εξέταση έννοιας, αναλύοντας το πεδίο εφαρμογής ενώ στη συνέχεια γίνεται σύνδεση με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην πράξη.

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν τρία μοντέλα: το μοντέλο Χάρβαρντ (Beer et al., 1984), το μοντέλο (Guest, 1987) και το μοντέλο HRM (Storey, 1992). Αυτές οι διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές παρέχουν μια εικόνα για το τι συνιστούν τις «καλύτερες» πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τα οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν εάν εφαρμοστούν αυτές οι ιδέες. Ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία που είναι παρουσιάζουν αδυναμίες στη διοίκηση των έμψυχων πόρων τους θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις γνώσεις που ενσωματώνονται σε αυτές τις θεωρίες (Armstrong & Baron, 2003).

#### 1.5.1. MONTELO HARVARD

Η βασική θεμελίωση του πλαισίου του Harvard βασίζεται στο γεγονός ότι οι διαχειριστές σε οργανισμούς έχουν την αποκλειστική ευθύνη να διασφαλίζουν ότι υπάρχει συμφωνία μεταξύ οργανωτικής ανταγωνιστικής στρατηγικής και προσωπικών πολιτικών και ότι τα τμήματα προσωπικού εντός των οργανισμών έχουν μία αποστολή. Αυτό συνεπάγεται ότι οι διαχειριστές πρέπει να διασφαλίζουν, ότι οι πολιτικές που διέπουν τις δραστηριότητες του προσωπικού εφαρμόζονται και εφαρμόζονται με τρόπο που θα ωφελήσει τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τον Beer και τους συνεργάτες του, υπάρχουν πολυάριθμες πιέσεις για τους ανθρώπινους πόρους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και ότι για να είναι εφικτό να βρεθούν αποτελεσματικές λύσεις απαιτείται μια ευρύτερη και περιεκτικότερη ανάλυση. Ως εκ τούτου υποστηρίχθηκε ότι υπάρχει ανάγκη να εξεταστούν μακροπρόθεσμες προοπτικές κατά τον προγραμματισμό της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Εξηγούν ότι οι άνθρωποι είναι περιουσιακά στοιχεία για τους οργανισμούς και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως μεταβλητό κόστος.

Το μοντέλο Harvard περιγράφει τέσσερις τομείς πολιτικής του ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να λάβουν υπόψη οι διαχειριστές. Πρώτον, οι εργαζόμενοι έχουν επιρροή όσον αφορά την αρχή, την ευθύνη και την εξουσία. Δεύτερον, οι ροές ανθρώπινου δυναμικού αρχίζουν με την πρόσληψη, την επιλογή, την προώθηση, την αξιολόγηση και την απόλυση/παραίτηση. Τρίτον, πρέπει να υπάρχουν συστήματα ανταμοιβής, όπως τα συστήματα αμοιβών και άλλα κίνητρα παροχής κινήτρων. Τέλος, τα συστήματα εργασίας πρέπει να σχεδιάζονται και τα άτομα να ευθυγραμμίζονται με κάθε σχέδιο. Από τη στιγμή που οι τέσσερις αυτές πολιτικές θα τεθούν σε εφαρμογή, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αυτό που αναφέρουν ως το επίτευγμα των τεσσάρων C της CHR, δέσμευση (commitment), συμμόρφωση (congruence), ικανότητα (competence) και αποτελεσματικότητα του κόστους (cost effectiveness). Επιπλέον, δήλωσαν ότι οι τέσσερις αυτές διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των μακροπρόθεσμων οφελών και του κόστους των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο.

Οι (Armstrong & Baron, 2003), έχουν καταγράψει κάποια πλεονεκτήματα που σχετίζονται με το μοντέλο HRM του Harvard. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι το μοντέλο του Harvard:

- Ενσωματώνει την αναγνώριση ενός φάσματος συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών,
- Αναγνωρίζει τη σημασία των «συμψηφισμών» είτε ρητά είτε σιωπηρά μεταξύ των συμφερόντων των ιδιοκτητών και των εργαζομένων και άλλων ομάδων συμφερόντων,
- Διευρύνει το πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ώστε να συμπεριλάβει την «επιρροή των εργαζομένων» και την οργάνωση της εργασίας και το σχετικό ζήτημα της εποπτείας,
- Αναγνωρίζει ένα ευρύτερο φάσμα επιπτώσεων στις επιλογές διαχειριστικής στρατηγικής, και
- Υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι επιλογές.

Σύμφωνα με τον (Armstrong, 2009), το μοντέλο βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα προβλήματα της ιστορικής διαχείρισης του προσωπικού μπορούν να επιλυθούν μόνο όταν οι γενικοί διευθυντές αναπτύξουν μια άποψη για το πώς επιθυμούν να δουν οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν και να αναπτύσσονται από την επιχείρηση και για ποιους. Οι πολιτικές και οι πρακτικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Χωρίς μια κεντρική φιλοσοφία ή ένα στρατηγικό όραμα - που μπορούν να παρασχεθούν μόνο από τους γενικούς διευθυντές, πρόσθεσε ότι το HRM είναι πιθανό να παραμείνει μια σειρά από ανεξάρτητες δραστηριότητες, καθεμία από τις οποίες καθοδηγείται από τη δική της πρακτική.

Τέλος, προστίθεται στο μοντέλο του Harvard πως τα προβλήματα διαχείρισης του προσωπικού, όπως οι κακές συνθήκες εργασίας, οι χαμηλοί μισθοί, οι αδιάφορες οργανωτικές πολιτικές, έχουν ιστορικό χαρακτήρα. Υποστηρίζουν ότι τα ζητήματα μπορούν να επιλυθούν μόνο όταν τα γενικά διευθυντικά στελέχη αναπτύξουν μια στάση για το πώς θέλουν οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν και να αναπτυχθούν από τον οργανισμό και πρέπει επίσης να εξετάσουν ποιες πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Ο Armstrong και ο Baron

συνέχισαν, ότι εάν δεν έχει κεντρική φιλοσοφία ή στρατηγικό όραμα - κάτι που πιστεύουν ότι μπορούν να παρέχονται μόνο από κορυφαία στελέχη, τότε είναι πιθανό να είναι ένα σύνολο ανεξάρτητων δραστηριοτήτων, με κάθε επιμέρους δραστηριότητα να καθοδηγείται από τη δική του πρακτική παράδοση. Οι συνέπειες εδώ είναι ότι τα κορυφαία στελέχη είναι βασικοί παράγοντες της επιτυχίας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς. Ως εκ τούτου, οι πεποιθήσεις, οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικές. Αν οι ανώτεροι υπάλληλοι πιστεύουν ότι με την εφαρμογή του πλάνου διοίκησης θα ωφεληθούν καλύτερα από τους υπαλλήλους τους, τότε θα παράσχουν όλους τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Ο (Walton, 1985) επέκτεινε σε αυτό το μοντέλο τονίζοντας τη σημασία της αμοιβαιότητας. Σύμφωνα με τα λόγια του, το νέο αυτό μοντέλο αποτελείται από πολιτικές που προάγουν την αμοιβαιότητα - αμοιβαίους στόχους, αμοιβαία επιρροή, αμοιβαίο σεβασμό, αμοιβαία ανταμοιβή και αμοιβαία ευθύνη. Πρόσθεσε ότι οι πολιτικές αμοιβαιότητας θα προκαλέσουν δέσμευση η οποία με τη σειρά της θα αποφέρει τόσο καλύτερες οικονομικές επιδόσεις όσο και μεγαλύτερη ανθρώπινη ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, υποστηρίζεται πως τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διασφαλίσουν ότι κατά το σχεδιασμό της υλοποίησης του σχεδίου στις αντίστοιχες οργανώσεις τους θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις και τις ανησυχίες των εργαζομένων, των μετόχων (αν υπάρχουν) και των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Οι ιδέες των συγγραφέων, αν ληφθούν υπόψη, θα μπορούσαν να βοηθήσουν περισσότερο την ξενοδοχειακή βιομηχανία.

### 1.5.2. MONTELO GUEST

Ο Guest, περιέγραψε έξι πτυχές του HRM:

- i. Στρατηγική
- ii. Πρακτική
- iii. Αποτελέσματα
- iv. Αποτελέσματα συμπεριφοράς
- v. Αποτελέσματα απόδοσης
- vi. Οικονομικά αποτελέσματα

Ο ίδιος ερευνητής υποστήριξε πως το HRM διαφέρει από την παραδοσιακή διαχείριση προσωπικού, επειδή ακριβώς έχει τις ρίζες του σε στρατηγικούς παράγοντες διαχείρισης όπως συζητήθηκε παραπάνω. Ο Guest ήταν της άποψης ότι η στρατηγική της διοίκησης αντιμετωπίζεται ως διαφοροποίηση (καινοτομία), εστίαση (ποιότητα) και κόστος (μείωση κόστους) και περιλαμβάνει πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως πρόσληψη και επιλογή, αποζημίωση εργαζομένων, κατάρτιση, ανάπτυξη και εκτίμηση απόδοσης. Μόλις αυτά λειτουργούν, τείνουν να παράγουν ορισμένα αποτελέσματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η δέσμευση, η ποιότητα και η ευελιξία. Σύμφωνα με τον Guest, τα συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά, όπως η προσπάθεια / η κινητοποίηση, η συνεργασία, η εμπλοκή και η οργανωτική συμπεριφορά από τους εργαζομένους, καταλήγουν τελικά σε αποτελέσματα απόδοσης, όπως η υψηλή παραγωγικότητα, η υψηλή ποιότητα, η υψηλή καινοτομία και η χαμηλή απουσία, ο κύκλος εργασιών, οι χαμηλές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και τα χαμηλά επίπεδα καταγγελιών πελατών.

Ωστόσο, οι (Dewhurst et al., 2007) ανέφεραν ότι σε μικρά ανεξάρτητα ξενοδοχεία η υλοποίηση αυτών των ιδεών μπορεί να είναι δύσκολη, διότι τα περισσότερα από αυτά τα ξενοδοχεία απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα και επομένως δεν βλέπουν την ανάγκη την πλήρη εφαρμογή της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Ο Guest προτείνει ότι μια καλή στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει την πλήρη εφαρμογή όλων των πτυχών του HRM, μπορεί να είναι κερδοφόρα για τους οργανισμούς σε μακροπρόθεσμη βάση.

### 1.5.3. MONTELO STOREY

Τα πρώτα παραδείγματα όπου χρησιμοποιείται σκληρό (hard) και μαλακό (soft) HRM είναι στο έργο των Guest και Storey. Προσπαθώντας να ορίσει την έννοια, ο Guest αρχικά πρότεινε δύο διαστάσεις, το hard-soft και το loose-tight. Σε μια παρόμοια περίπτωση, ο Storey προσδιόρισε επίσης δύο διαστάσεις του HRM την hard και την soft.

#### **Hard HRM**

Αυτή η έννοια επικεντρώνεται στις ποσοτικές και υπολογιστικές επιχειρηματικές στρατηγικές πτυχές της διαχείρισης των ανθρώπων σαν να είναι ένας τρόπος διαχείρισης άλλων παραγόντων παραγωγής. Η «σκληρή διοίκηση» θεωρεί τους ανθρώπινους πόρους ως παθητικούς, τους οποίους οι διαχειριστές πρέπει να διαχειρίζονται ως συντελεστές παραγωγής που απαιτούνται για την άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Έτσι, το σκληρό μοντέλο θεωρεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι δεν έχουν δημιουργική ενέργεια και ότι η διοίκησή τους ενέχει δυσκολίες, εστιάζοντας περισσότερο στα καθήκοντα και τα σχέδια εργασίας που πρέπει να επιτευχθούν ανεξάρτητα.

Ορισμένοι ερευνητές έχουν συσχετίσει το σκληρό HRM με την προσέγγιση της επιστημονικής διαχείρισης που θεωρεί τους ανθρώπους ως παθητικά αντικείμενα που διαθέτουν τα προσόντα / χαρακτηριστικά που απαιτεί η οργάνωση χωρίς να ληφθεί υπόψη η ανθρώπινη πτυχή των ανθρώπων.(Legge,1995)

#### **Soft HRM**

Αντίθετα, το “μαλακό” HRM τονίζει τις πτυχές των «ανθρώπινων» σχέσεων. Επικεντρώνεται περισσότερο στην αξιοποίηση των ατομικών ταλέντων και της θεωρίας «Υ» του McGregor σε ιδιώτες, αποτιμώντας έτσι έναν υψηλό βαθμό δεξιοτήτων που επιτρέπει στο προσωπικό να εργάζεται σε ποικίλες περιοχές, άνθρωποι που έχουν και μοιράζονται τον κοινό πολιτισμό και παρέχει ευκαιρίες για εργασιακή εξέλιξη.

Ο Legge (1995) αναφέρεται σε αυτό ως "Αναπτυξιακό Ανθρωπισμό" επειδή το μαλακό HRM ασχολείται με το να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως αξιόλογα περιουσιακά στοιχεία και μια καλή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υποκίνησης, της δέσμευσής τους, της προσαρμοστικότητας και των δεξιοτήτων υψηλής ποιότητας. Ο Legge υποδεικνύει περαιτέρω ότι πρέπει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ενεργοί σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία καθώς παίζουν βασικούς και πρωταγωνιστικούς ρόλους και ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να αναπτύξουν οι ίδιοι και τα προϊόντα και είναι αξιόπιστοι και μπορούν να επιτύχουν συνεργασία αν επιτρέπεται η συμμετοχή. Έτσι, αυτή η θεώρηση του εν λόγω πεδίου είναι αυτή η πτυχή που επιτρέπει την έκφραση και την καλλιέργεια των κρυφών και αναξιοποίητων ανθρώπινων δεξιοτήτων και της επινοητικότητας.

Αυτό το μοντέλο είναι σημαντικό για οργανισμούς με υψηλή ένταση εργασίας, όπως αυτές της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, με διάφορους τρόπους. Είναι ευκολότερο να θεωρήσουμε τους ανθρώπους ως έναν από τους παράγοντες παραγωγής που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και να αναπτυχθούν όσο και όταν χρειάζονται. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τα ανθρώπινα όντα με αυτόν τον τρόπο θα αφαιρέσει την επινοητικότητα και τα κρυμμένα ταλέντα που μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις (όπως τα ξενοδοχεία) πρέπει να βρουν μια ισορροπία μεταξύ του κόστους που συνεπάγεται η προσέλκυση ατόμων και των συνεισφορών που θα μπορούσαν να αντλήσουν από αυτά για την επίτευξη οργανωτικών στόχων.

Χρησιμοποιώντας τις θεωρίες του μαλακού και σκληρού HRM, οι (Ishak et al., 2011) διεξήγαγαν μια μελέτη και καθιέρωσαν μια άμεση σχέση μεταξύ των υψηλών ποσοστών του κύκλου εργασιών στον ξενοδοχειακό κλάδο και αυτών των θεωριών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ακόμα επισημαίνεται ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν διάφορες καινοτόμες προσεγγίσεις προσλήψεων (όπως το διαδίκτυο και οι υπηρεσίες πρόσληψης μεταξύ άλλων) για να προσεγγίσουν τον μελλοντικό υπάλληλο, γεγονός το οποίο αφορά τη μαλακή (πιο ελαστική/ επιεική) προσέγγιση και έχουν επικεντρωθεί σε τέσσερις βασικές λειτουργίες του HRM:

1. Πρόσληψη & επιλογή,



2. Κατάρτιση & ανάπτυξη,
3. Αποζημίωση των εργαζομένων και
4. Εκτίμηση των επιδόσεων.

Στην ενότητα ου ακολουθεί αναλύεται το πώς εφαρμόζονται οι τέσσερις αυτές λειτουργίες στη ξενοδοχειακή βιομηχανία.

#### 1.5.4. MONTELO WARWICK

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στις εννοιολογικές εξελίξεις του όρου μέχρι και σήμερα ήταν ότι οι περισσότερες από τις προηγούμενες εξελίξεις βρίσκονταν σε αμερικανικό πλαίσιο. Προσεγγίσεις εκτός αυτού του πλαισίου απαιτούσαν την προοπτική του ιδιαίτερου πολιτισμικού πλαισίου που υπάρχει στις διάφορες χώρες. Το Μοντέλο Warwick, το οποίο προέρχεται από το Κέντρο Εταιρικών Μελετών και Αλλαγών στο Πανεπιστήμιο του Warwick από τους (Hendry & Pettigrew, 1990) διαφέρει από τα μοντέλα του Harvard αντανακλώντας τις ευρωπαϊκές παραδόσεις και στυλ διαχείρισης. Το μοντέλο αποτελείται ουσιαστικά από πέντε αλληλένδετα στοιχεία που επιτρέπουν μια ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τις εσωτερικές λειτουργίες της οργάνωσης, αντανακλώντας τη θεωρία ανοιχτού συστήματος της οργανωτικής σκέψης.

Οι οργανώσεις σε αυτή την περίπτωση επιτυγχάνουν ευθυγράμμιση μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος για να βιώσουν υψηλότερες επιδόσεις. Το μοντέλο αναγνωρίζει το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η Δ.Α.Π. και δίνει έμφαση στο πλήρες φάσμα των καθηκόντων και των δεξιοτήτων που την ορίζουν ως στρατηγική λειτουργία. Οι Hendry και Pettigrew υποστηρίζουν ότι οι καλύτερες περιγραφές των δομών και της στρατηγικής σε πολύπλοκες οργανώσεις και των πλαισίων για την κατανόησή τους αποτελούν βασικές βάσεις εφαρμογής. Σύμφωνα με τον Armstrong (2003), οι Hendry και Pettigrew (1990) πιστεύουν ότι το HRM, σαν πτυχή της διοίκησης, εξέφρασε μια αποστολή για να επιτύχει μια ανάκαμψη στη βιομηχανία. Επιπλέον, οι ερευνητές πρόσθεσαν ότι αυτό που ουσιαστικά πραγματοποιείται, στο σημείο αυτό, είναι να παράσχει έναν τρόπο για να αναλύσει κάποιες τις παρατηρούμενες αλλαγές, εστιάζοντας ταυτόχρονα στις ελλείψεις - στις στάσεις, το πεδίο, τη συνοχή και την κατεύθυνση - διαχείρισης προσωπικού.



## 2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 2.1. ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού και του ρόλου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση. Το στρατηγικό σχέδιο παρουσιάζει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για το πώς να προσελκύσει, να προσλάβει, να εκπαιδεύσει και να διατηρήσει τους ανθρώπινους πόρους. Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί ένα σαφές στρατηγικό σχέδιο που περιλαμβάνει λειτουργίες ή άλλες διοικητικές δραστηριότητες που εκτελούνται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση και η ανάπτυξη προσωπικού στην οργάνωση. Αυτό απαιτεί τη συλλογή ακριβών, ειλικρινών και επαρκών πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων που περιλαμβάνουν τη συνεχιζόμενη επιτυχία του οργανισμού (Joudeh, 2010).

Ως πρόσληψη ορίζεται η διαδικασία όπου οι υποψήφιοι επιλέγουν τους εργοδότες τους και οι λόγοι για τους οποίους επιθυμούν να ενταχθούν σε μια οργάνωση ποικίλλουν από οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως η κατάταξη, το εργασιακό περιβάλλον και το καθεστώς σε αποζημίωση, όπως οι μισθοί, και μπόνους. Κύριος στόχος του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό είναι η δημιουργία μιας συγκεκριμένης στρατηγικής με σκοπό την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού που να ταιριάζει στους στόχους του οργανισμού όσον αφορά την οικονομική ανάπτυξη. Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει να καθορίσει τους στόχους και τα μέσα για την υλοποίηση του οργανωτικού στόχου που περιλαμβάνει: την προσέλκυση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται με τις κατάλληλες δεξιότητες, εμπειρογνωμοσύνη και ικανότητες.

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, η οποία σημαίνει ότι το άτομο επιλέγει τον εργοδότη και ο εργοδότης επιλέγει το άτομο. Πρόκειται για μια διαδικασία στην οποία, οι αιτούντες εργασία και εκείνοι που επιθυμούν να δώσουν εργασία βρίσκονται σε κοινό παρονομαστή και έχουν κοινά οράματα. Είναι μια πρακτική που περιλαμβάνει δραστηριότητες για να πάρει το σωστό άτομο στη σωστή θέση την κατάλληλη στιγμή. Η πρόσληψη και η επιλογή σε έναν οργανισμό έρχονται πάντα με κάποια μορφή επένδυσης. Οι (Bratton & Gold, 2012) καθόρισαν την πρόσληψη ως τη διαδικασία δημιουργίας μιας ομάδας

ικανών ανθρώπων για να υποβάλουν αίτηση για απασχόληση σε έναν οργανισμό. Οι προσλήψεις επίσης ορίζονται ως ομάδες αιτούντων που παρέχουν πηγές υποψηφίων καθώς και πληροφορίες που παρέχονται στους αιτούντες, σχετικά με τις απαιτήσεις και τις ανταμοιβές της εργασίας (Heneman & Milanowski, 2007).

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής έρχεται σε τέσσερα στάδια: τον καθορισμό απαιτήσεων, την προσέλκυση υποψηφίων, την επιλογή υποψηφίων και την τοποθέτησή τους στη δουλειά (Armstrong, 2009).

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού έχει οριστεί ως η διαδικασία που συνδέει τις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με το στρατηγικό του σχέδιο, για να διασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι επαρκές, εξειδικευμένο και ικανό για την επίτευξη των στόχων και της συνολικής αποστολής του οργανισμού. Είναι ένα ζωτικής σημασίας οργανωτικό στοιχείο για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και μειώνει τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων στον οργανισμό.

Η επιβίωση και η ανάπτυξη του οργανισμού αποτελούν τις σημαντικότερες ευθύνες που πρέπει να εκπληρωθούν από τη διαδοχή του σχεδιασμού του προσωπικού για να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα του σωστού αριθμού και του σωστού προσωπικού στην κατάλληλη στιγμή και στη σωστή θέση, ο προγραμματισμός είναι η διερεύνηση συγκεκριμένων ατόμων ως πιθανή διαδοχή για συγκεκριμένες θέσεις και κατάλληλες θέσεις για συγκεκριμένα άτομα που ήδη εργάζονται στον οργανισμό (Fenning & Amaria, 2011).

## 2.2. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι αλλαγές στο πλαίσιο ενός οργανισμού αυξάνουν την ανάγκη να εκπαιδεύονται και να αναπτύσσονται τα μέλη του, ώστε να διασφαλίζεται η οργανωτική επιτυχία της επιχείρησης. Ένα καλά δομημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη και ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων (Beardwell & Thompson, 2014). Το HRM έχει ως κυρίαρχο στόχο τη δημιουργία και την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων και οι επαγγελματίες που ασχολούνται με την διαχείριση προσωπικού πρέπει να κινητοποιήσουν τις προσπάθειες που ικανοποιούν τόσο τους οργανωτικούς στόχους, όσο

και τις μαθησιακές ανάγκες των εργαζομένων. Κατά την εξέταση των παρεμβάσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, οι ηγέτες της οργάνωσης πρέπει να λάβουν υπόψη ότι τα παραδοσιακά κανάλια εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεν είναι η μόνη επιλογή. Οι μέθοδοι συχνά χωρίζονται σε επίσημα (π.χ. εργαστήρια, μαθήματα κατάρτισης και σεμινάρια) και άτυπη (εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθοδήγηση και ειδικά σχέδια). Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαχειριστές θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάζουν, να εφαρμόζουν και να αξιολογούν τα καταλληλότερα μαθησιακά γεγονότα.

Οι έρευνες δείχνουν τη σημασία της κατάρτισης και ανάπτυξης για μια οργανωτική απόδοση (Ameeq-ul-Ameeq & Hanif, 2013). Οι οργανισμοί που επενδύουν περισσότερο στην κατάρτιση έχουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής απόδοσης που αξιολογείται από την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης βασικών υπαλλήλων και την ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, υπογραμμίζεται ότι η εκπαίδευση αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς αποτελεί ευκαιρία για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους στην εταιρεία. Ομοίως, η δέσμευση είναι ένα σημαντικό αποτέλεσμα, διότι ο χρόνος και η προσπάθεια που κάνει ένας εργαζόμενος σε οποιοδήποτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο δεσμευμένο εργαζόμενο. Επιπλέον, μπορεί να ειπωθεί ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν τις επενδύσεις των εταιρειών και ανταμείβουν τους εργοδότες με μεγαλύτερη δέσμευση και παραγωγικότητα.

Οι (Choi & Dickson, 2010) έχουν παρουσιάσει ειδικότερα στα συμπεράσματά τους, το πώς η επένδυση σε αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης στη διοίκηση, μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια να μειώσει τον κύκλο εργασιών. Ο (Yamamoto, 2013) αναφέρει στην έρευνά του με υπαλλήλους, πως τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πιστεύουν ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη, εμπλουτίζουν και τείνουν να αυξήσουν τη διατήρηση αυτών των εργαζομένων στους οργανισμούς. Πρόσθεσε ότι αυτό οφείλεται στην πεποίθηση ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη της οργάνωσης αποτελούν στην πραγματικότητα ένα μεγάλο μερίδιο στην ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων.

Εκτός αυτού, όταν οι πρακτικές αυτές υιοθετούνται σε συνδυασμό με άλλες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ενθαρρύνουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τον κύκλο εργασιών των υπαλλήλων. Στην έρευνά του, ο (Kennet, 2013) προχώρησε περισσότερο στη συζήτηση της σχέσης μεταξύ κατάρτισης και εργασιακού κύκλου εργασιών και εισήγαγε ένα πλαίσιο κατάρτισης και ανάπτυξης για εφαρμογές διαχείρισης, που οδηγούν σε διαφορετικές επιπτώσεις στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Μεταξύ των συμπερασμάτων του, λέγεται ότι όταν προστέθηκε το «μοντέλο ανάπτυξης», στο οποίο υιοθετήθηκε η κατάρτιση και η ανάπτυξη από τους διαχειριστές και τις ομάδες τους, με βάση τα κενά των δεξιοτήτων και την εκμάθηση συγκεκριμένων αναγκών, ώστε να υπάρξουν περισσότερες πιθανότητες να μειωθεί ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων.

Όλα τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν τη σημασία της εκτέλεσης προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Είναι επίσης σημαντικό να πούμε ότι η απόφαση ενός εργαζομένου να μείνει ή να αποχωρήσει, επηρεάζεται από την ύπαρξη ή όχι της σταδιοδρομίας και της εξέλιξης του μέσα στην εκάστοτε εταιρεία. Στην έρευνα σχετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων στα ρουμανικά ξενοδοχεία, οι (Ineson & Berechet, 2011) αναφέρουν ότι το 50% των ερωτηθέντων εργαζομένων που σκέπτονται να εγκαταλείψουν τη δουλειά το κάνουν για να βρουν καλύτερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Εκτός αυτού, μια έρευνα σε μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών έδειξε ότι σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων δεν γνώριζε αν η σταδιοδρομία τους θα είχε εξέλιξη ή όχι και αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αφοσίωση των εργαζομένων. Τέλος, σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε με προπτυχιακούς φοιτητές με επαγγελματική εμπειρία στη βιομηχανία φιλοξενίας, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι σπουδαστές επικεντρώνονται στην καριέρα τους και έχουν κορυφαία προτεραιότητα στην επιτυχία και την επίτευξη ανοδικής εξέλιξης (Maxwell et al., 2010). Αυτές οι μελέτες έχουν δείξει ότι, κάνοντας ένα μοναδικό πρόγραμμα ανάπτυξης και σταδιοδρομίας, οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν τη διατήρηση των εργαζομένων και να αυξήσουν θετικά την παραγωγικότητα και τα κέρδη. Φαίνεται ότι μια προγραμματισμένη σταδιοδρομία με ευκαιρίες προώθησης και προκλήσεων εργασίας θα συνέβαλε στη διατήρηση των περισσότερων εργαζομένων.

### 2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία και διαχείριση των ανταμοιβών αναφέρεται στην ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση πρακτικών διαδικασιών και διαδικασιών για την αποζημίωση/ανταμοιβή των εργαζομένων με βάση τη συμβολή και την αξία τους στον οργανισμό. Οι (Suttapong et al., 2014) προσθέτουν ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβής πρέπει να ταιριάζει με τις στρατηγικές επιχειρηματικών και ανθρώπινων πόρων του συνολικού οργανισμού, τη σημασία που αποδίδουν τα θέματα ανταμοιβής από την ανώτατη διοίκηση και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, είναι θεμελιώδες η διαχείριση ανταμοιβής να εντάσσεται στο γενικότερο στυλ διαχείρισης κάθε οργανισμού και πρέπει να ενισχύσει και να υποστηρίξει τις επιθυμητές συμπεριφορές και τον πολιτισμό.

Οι ανταμοιβές μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: εξωγενείς και εγγενείς. Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι βραβεία τα οποία είναι απτά ή φυσικά χορηγούμενα στον εργαζόμενο για να επιτύχουν κάτι όπως αμοιβή, προωθήσεις, επιδόματα αξίας, ιδιωτικό γραφείο, κλπ. (Ozutku, 2012). Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση σε επίπεδο αμοιβών έχει διαδεδομένες επιπτώσεις στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και της συναισθηματικής δέσμευσης, καθώς επίσης οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν μια δίκαιη και ανταγωνιστική αμοιβή, βάσης ως τον πρώτο λόγο να παραμείνουν στην επιχείρηση, ακολουθούμενοι από ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Ωστόσο, οι ανταμοιβές δεν αφορούν μόνο τις αμοιβές και τις παροχές σε εργαζόμενους. Υπάρχουν εσωτερικές ανταμοιβές που είναι εκείνες που προέρχονται από μέσα στο άτομο όπως αισθήματα επίτευξης, πρόκλησης, αυτονομίας, ευθύνης και αναγνώρισης και συχνά υπάρχουν στην ίδια τη δουλειά. Αυτοί οι τύποι ανταμοιβών συνδέονται στενά με το κίνητρο των εργαζομένων, επειδή είναι παράγοντες που οδηγούν τα άτομα να συμπεριφέρονται με κάποιο τρόπο. Τα δε κίνητρα ποικίλλουν ανάλογα με το άτομο: ορισμένοι θεωρούν το χρήμα ως το κύριο κίνητρο, ενώ άλλοι προτιμούν υψηλότερα επίπεδα ευθύνης και αυτονομίας ή καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.

Ακολουθώντας αυτές τις δηλώσεις, η έρευνα των (Beltran-Martin & Roca-Puig, 2013) παρουσιάζει, ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας - ένα παράδειγμα ενδογενών κινήτρων, - αποτελεί ένα είδος κινήτρου που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να επιδείξουν μεγαλύτερη

ευελιξία στην εργασία τους, από την αποζημίωση. Μια εξίσου σημαντική πτυχή παρουσιάζεται από τον (Yamamoto, 2013) καθώς πρότεινε ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι εταιρείες βελτιώνουν τα οφέλη των εργαζομένων, τείνουν να αυξάνουν τη διατήρησή τους.

Αυτή η αναγνώριση των ανθρώπων που υποκινούνται από ένα συνδυασμό αυτών των δύο τύπων ανταμοιβής έχει υποστηρίξει την έννοια που ονομάζεται «συνολική ανταμοιβή». Η χρήση του όρου περιγράφει μια προσέγγιση διαχείρισης των ανταμοιβών που δίνει έμφαση στην ανάγκη να εξεταστούν όλες οι πτυχές της εργασιακής εμπειρίας που είναι σημαντικές για τους εργαζόμενους. Μπορούμε επίσης να πούμε ότι η συνολική ανταμοιβή είναι ένας συνδυασμός εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν, να διατηρήσουν, να παρακινήσουν και να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων όλων των επενδύσεων που πραγματοποιούνται στο εργατικό τους δυναμικό και όσων οι εργαζόμενοι αξιολογούν στη σχέση εργασίας (Beardwell & Thompson, 2014). Δεδομένων αυτών των πλεονεκτημάτων της εφαρμογής μιας στρατηγικής διαχείρισης ανταμοιβής, είναι εκπληκτικό το γεγονός ότι ορισμένες εταιρείες εξακολουθούν να μην αναγνωρίζουν αυτά τα οφέλη.

Όταν σχεδιαστεί, υλοποιηθεί και κοινοποιηθεί κατάλληλα, το σύστημα ανταμοιβής μιας εταιρείας μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για ταλαντούχους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε μια εταιρεία, για τους εργαζόμενους να έχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και να παραμένουν στην εταιρεία. Πράγματι, ένας από τους στόχους της διαχείρισης των ανταμοιβών είναι η προσέλκυση και η διατήρηση πολύτιμων εργαζομένων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να επιτύχουν υψηλότερη απόδοση της επένδυσής τους στα οφέλη των εργαζομένων με τη λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβής.



#### 2.4. ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η νομοθεσία απαιτεί από τον εργοδότη να παρέχει ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον, αλλά και την αναγνώριση ότι η ευημερία και το υγιές εργατικό δυναμικό έχει αυξηθεί λόγω της αλλαγής των κοινωνικών στάσεων και των προσδοκιών των εργαζομένων (Pilbeam & Corbridge, 2010). Η ευημερία των εργαζομένων αναφέρεται στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την προώθηση μιας κατάστασης ικανοποίησης, που επιτρέπει στους εργαζόμενους να ευδοκιμήσουν και να αξιοποιήσουν πλήρως το δυναμικό τους προς όφελος των ίδιων και της οργάνωσής τους. Προκειμένου να δημιουργηθεί αυτό το περιβάλλον εργασίας, ο οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται το άγχος, να συμβάλλει σε θέματα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, να ασχολείται με προβλήματα σεξουαλικής παρενόχλησης και εκφοβισμού, να προσφέρει στους υπαλλήλους βοήθεια και ομαδικές υπηρεσίες όπως εστιατόρια και κοινωνικές / αθλητικές εγκαταστάσεις.

#### 2.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει εξεταστεί από τον βιομηχανικό και οργανωτικό τομέα ως βασικό εργαλείο της Δ.Α.Π. Το ενδιαφέρον για τη χρήση της αξιολόγησης της απόδοσης έχει αυξηθεί τα τελευταία 30 χρόνια, όμως η πρακτική της επίσημης αξιολόγησης των εργαζομένων υπήρξε εδώ και αιώνες. Ο Armstrong θεωρεί την αξιολόγηση της απόδοσης ως μια διαδικασία, η οποία είναι συστηματική και αφοσιωμένη στη βελτίωση τόσο της οργάνωσης όσο και των ατόμων του οργανισμού. Εντός της διαδικασίας, ένα πλαίσιο καθορίζει τους στόχους και τις απαιτήσεις των προτύπων επιδόσεων. Ο Guest (2011) καθόρισε την αξιολόγηση ως πλήθος πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζει τις οργανωτικές επιδόσεις. Για αυτό το λόγο θεωρείται πως η εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης του προσωπικού έχει στρατηγικό αντίκτυπο.

Οι (Bratton & Gold, 2012) υπογράμμισαν την ανάγκη να μετρηθεί η συμβολή των ατόμων και της ομάδας στην εργασία, προκειμένου να προσδιοριστούν οι οργανωτικές επιδόσεις. Επομένως, είναι σημαντικό οι οργανώσεις να κατανοήσουν πώς το σύνολο των πρακτικών HRM, συμπεριλαμβανομένης της εκτίμησης της απόδοσης, μπορεί να επηρεάσει τους υπαλλήλους και υποστηρίζουν, ότι για να βελτιώσουμε την αξιολόγηση των επιδόσεων πρέπει να εστιάζουμε στη βελτίωση της ποιότητας της συνεργασίας. Επιπλέον, η αξιολόγηση

των επιδόσεων έχει πολλές λειτουργίες που θεωρητικά εξυπηρετούν τους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων που υπόκεινται σε διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Σύμφωνα με τον (Towell, 2012), είναι σημαντικό να θεωρηθεί η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ως μία διαδικασία που περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Ένα αξιολογημένο άτομο που υπόκειται στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, και σύμφωνα με ορισμένα πρότυπα,
- 2) Ένας επιθεωρητής που εμφυτεύει τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.
- 3) Η συμπλήρωση κατάλληλου εντύπου αξιολόγησης,
- 4) Διαδικασίες που δίνουν την εγκυρότητα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.

Όλοι αυτοί οι ορισμοί καταδεικνύουν τη στρατηγική σημασία της αξιολόγησης των επιδόσεων στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Όπως έχουν διαπιστώσει οι παραπάνω ερευνητές, ένας από τους κύριους σκοπούς της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης μέσω των προσπαθειών και των αποτελεσμάτων των υπαλλήλων της. Η απόδοση ως έννοια αποτελείται από ένα αρχείο των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι. Είναι ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα, περιλαμβάνει τόσο αποτελέσματα (εξόδους) όσο και δραστηριότητες (εισροές) των οποίων η μέτρηση ποικίλλει ανάλογα με διάφορους παράγοντες.

## 2.6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η ορολογία που χρησιμοποιείται για να περιγράψει αν οι εργαζόμενοι είναι ευτυχείς και αν υποστηρίζουν και εκπληρώνουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους στην εργασία. Πολλά μέτρα υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό λόγο για την ύπαρξη κίνητρου, την επίτευξη στόχων και το τονωμένο ηθικό των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Βασικά η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα μέτρο για το πόσο χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι με τη δουλειά τους και το περιβάλλον στην εργασία τους.

Παρά την ευρεία χρήση της στην έρευνα για τις κοινωνικές επιστήμες, καθώς και στην καθημερινή ζωή, δεν υπάρχει ακόμα γενική συμφωνία σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει κανένας ορισμός για το τι αντιπροσωπεύει η ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι διάφοροι συγγραφείς έχουν διαφορετικούς ορισμούς για

τον καθορισμό της ικανοποίησης των εργαζομένων. Στο παρακάτω κείμενο θα εμφανιστούν ορισμένοι από τους πιο συνηθισμένους ορισμούς που χρησιμοποιούνται.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει οριστεί ως η συλλογή συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την τρέχουσα δουλειά τους. Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να κυμαίνεται από εξαιρετικά ικανοποιημένους έως εξαιρετικά δυσαρεστημένους. Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να έχουν συμπεριφορές σχετικά με διάφορες πτυχές της δουλειάς τους, όπως το είδος της δουλειάς τους, τους συναδέλφους τους, τους ανωτέρους ή τους υφισταμένους και την αμοιβή τους (George & Jones, 2008). Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση των εργαζομένων ορίζεται ως η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας των εργαζομένων από τους ίδιους τους εργαζομένους σε σχέση με τα θέματα που είναι σημαντικά για αυτούς. Ομοίως, οι (McCormick & Ilgen, 1980) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η υψηλή ικανοποίηση σημαίνει ότι στον υπάλληλος αρέσει η δουλειά του γενικά. Ως εκ τούτου, εκτιμούν και αισθάνονται θετικά για αυτήν. Αναφέρουν επίσης ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι προσωπική στάση του εργαζομένου απέναντι στη δουλειά του και μια στάση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στη δουλειά, η οποία μπορεί να είναι θετική ή αρνητική.

Ο (Chuang et al., 2013) υποστηρίζει, ότι παρόλο που οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διασυνδεδεμένες στρατηγικές εξατομίκευσης ή / και κωδικοποίησης, απαιτούν την ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (που στοχεύουν σε συστήματα υψηλής απόδοσης) που να καλύπτουν πτυχές της επιλεκτικής επιλογής, εντατικής κατάρτισης, ενεργής συμμετοχής, αξιολόγησης των επιδόσεων και αποζημίωσης βάσει κινήτρων. Αν οι ανθρώπινες πρακτικές σχεδιαστούν και προσανατολιστούν σωστά, η διαχείριση της γνώσης θα βοηθήσει την εταιρεία να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα συμβάλλοντας στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Έτσι, αναμένεται ότι η εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινων πόρων θα διευκολύνει τη διαχείριση της γνώσης και θα λειτουργήσει ως καταλύτης στη σχέση μεταξύ διαχείρισης της γνώσης και σταθερής απόδοσης.

Τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα την οργανωτική απόδοση. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει σημαντικές σχέσεις με άλλες σημαντικές μεταβλητές που σχετίζονται με

τη δουλειά, όπως η συμμετοχή στην εργασία, η επαγγελματική δέσμευση, το κίνητρο εργασίας, η εμπλοκή στην εργασία, η ικανοποίηση από την ζωή, η ψυχική υγεία, το άγχος της εργασίας και οι συμπεριφορές απόσυρσης (Hausknecht et al., 2009).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων περιγράφεται ως η συναισθηματική προσήλωση του εργαζόμενου και η ταύτιση του με τον οργανισμό και είναι αυτό που οι περισσότεροι εργοδότες θα ήθελαν να δουν στο εργατικό τους δυναμικό. Η ικανοποίηση είναι σημαντική για την επιβίωση της οργάνωσης επειδή οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι θα έχουν την τάση να παραμένουν στην ίδια οργάνωση περισσότερο από τους ανικανοποίητους υπαλλήλους.

Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι περισσότερο παρακινημένοι και εργατικοί από τους δυσαρεστημένους υπαλλήλους. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται πιο θετικά για την επιτυχία του οργανισμού και έχουν μεγαλύτερη υπερηφάνεια στη δουλειά τους. Ομοίως, ο (Zairi, 2000) γράφει επίσης ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η πηγή άριστης ποιότητας και οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συνεργαστούν ως ομάδα αποτελεσματικά.

Ως εκ τούτου, οι μελετητές προσπάθησαν συνεχώς να κατανοήσουν τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης της HRM στην ικανοποίηση των εργαζομένων, επειδή ένας καλά εκτελούμενος και ικανοποιημένος υπάλληλος ανταποκρίνεται στους καθορισμένους στόχους και στόχους που πρέπει να επιτύχει.

## 2.7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εργασιακή δέσμευση είναι ένα είδος συναισθηματικής προσκόλλησης στην αξία και στους στόχους μιας οργάνωσης. Η δέσμευση σε έναν οργανισμό αντανακλά στην εμπιστοσύνη, στην ικανοποίηση του πελάτη, στα αυξημένα έσοδα και στη θετική σκέψη μέσα στον οργανισμό. Η εργασιακή δέσμευση έχει τις προϋποθέσεις της, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών του ατόμου, τα χαρακτηριστικά που βασίζονται στον ρόλο που καλείται να εξυπηρετήσει και τις μεμονωμένες προσωπικές εμπειρίες. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο, την εργασιακή εμπειρία, την εκπαίδευση, τη φυλή και άλλους προσωπικούς παράγοντες. Τα χαρακτηριστικά που βασίζονται στον ρόλο της

οργάνωσης ταξινομούνται ως η δεύτερη ομάδα που επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου των εργαζομένων και των χαρακτηριστικών θέσης εργασίας τους. Τα δομικά χαρακτηριστικά έχουν μια έμμεση σχέση με το μέγεθος μιας οργάνωσης και την περιοχή παρακολούθησης.

Η επαγγελματική εμπειρία μπορεί να θεωρηθεί ως μια βασική προϋπόθεση της εργασιακής δέσμευσης. Η εργασιακή εμπειρία αναφέρεται στις δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκτά κάποιος μέσω της επαγγελματικής του ζωής και θεωρείται ως ο παράγοντας που επηρεάζει το επίπεδο συναισθηματικής προσκόλλησης των εργαζομένων. Οι (Porter & Advantage, 1985) όρισαν την εργασιακή δέσμευση ως την αποδοχή των οργανωτικών στόχων, την προετοιμασία για τις ευθύνες και το ενδιαφέρον για την επιτυχία του οργανισμού.

Πρόσφατοι μελετητές έχουν επικεντρωθεί στη επίδραση των πρακτικών HRM στην οργανωτική δέσμευση. Αυτοί οι ερευνητές συστήνουν συγκεκριμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες θα προκαλούσαν τους δέσμευση για την επίτευξη ειδικού στόχου εντός της επιχείρησης. Με βάση τη θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών, ο Charles Ogilvie υποδεικνύει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη Δ.Α.Π. σχετίζονταν με τα υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (Ogilvie, 1986). Ως εκ τούτου, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προτείνουν τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τη διαπίστωση σημαντικής θετικής σχέσης με την κατάρτιση. Οι πρακτικές HRM και οι επιπτώσεις τους στην οργανωτική δέσμευση έχουν εκτιμηθεί λεπτομερώς στη μελέτη των (Meyer et al., 1993), όπου αναφέρεται πως σχετίζονται με τις μεθόδους επιλογής, την κατάρτιση, την αξιολόγηση των επιδόσεων, τις ανταμοιβές και την ασφάλεια της εργασίας ενώ αξιολογούνται ως βελτίωση της οργανωτικής δέσμευσης. Όπως δείχνουν αυτά τα ευρήματα, η διοίκηση μπορεί να κρατήσει τους υπαλλήλους της διατηρώντας την οργανωτική τους δέσμευση και αυτό τελικά θα ενθαρρύνει εξειδικευμένο εξωτερικό προσωπικό να ενταχθεί στον οργανισμό.

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την προσάρτηση του εργατικού δυναμικού στην οργάνωση και ελκυστικών ειδικευμένων εργαζομένων, έχει προκαλέσει ένα άλμα στον αριθμό των μελετών που αποσκοπούν στη μελέτη των σχέσεων μεταξύ πρακτικών-ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικής δέσμευσης. Τα συμπεράσματα από τις

υπάρχουσες μελέτες επιβεβαιώνουν μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Paul & Anantharaman, 2004). Επιπλέον, οι μελέτες που πραγματοποιούν συστηματική αξιολόγηση δείχνουν επίσης μια θετική συσχέτιση μεταξύ του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της οργανωτικής δέσμευσης. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής δείχνει επίσης τη θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής δέσμευσης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, λαμβάνει χώρα μια κοινωνική σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών, πράγμα που σημαίνει ότι οι ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό κάνουν τον εργαζόμενο να αισθάνεται την ευθύνη να δώσει κάτι πίσω στον οργανισμό.

Ο (McElroy, 2001) μελέτησε την επίδραση της κατάρτισης ως πρακτική ανθρώπινου δυναμικού στη δέσμευση και διαπίστωσε ότι ο κύριος μηχανισμός με τον οποίο η κατάρτιση αυξάνει τη δέσμευση είναι μέσω της αυξημένης αυτό-εκτίμησης. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις ορατές επενδύσεις του οργανισμού. Σύμφωνα με τον McElroy, αυτή η απάντηση μπορεί να είναι η ψυχολογική προσκόλληση, αυξάνοντας έτσι τη συναισθηματική δέσμευση ή την ηθική υποχρέωση να ανταποδώσει ο εργαζόμενος ειδικά εάν η εταιρεία πληρώσει για την εκπαίδευση, αυξάνοντας έτσι την δέσμευση του. Φαίνεται επίσης ότι εάν οι δεξιότητες που αποκτήθηκαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, η συναισθηματική οργανωτική δέσμευση θα πρέπει να αυξηθεί ως αποτέλεσμα του αυξημένου πεδίου της απασχόλησης. Επιπλέον, οι εταιρείες που έχουν τη φήμη ανάπτυξης και εκτίμησης των υπαλλήλων τους, με την κατάρτιση μπορούν να αυξήσουν την ελκυστικότητά τους ως εργοδότες στα μάτια των μελλοντικών υποψηφίων, επηρεάζοντας θετικά την επιλεκτική πρόσληψη.

Η διατήρηση ενός εργατικού δυναμικού βοηθάει στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Τα στοιχεία για τη στήριξη αυτής της θέσης μπορούν να βρεθούν στην έρευνα του (Hausknecht et al., 2009) με τους εργαζόμενους στον κλάδο της αναψυχής και της φιλοξενίας: στα συμπεράσματά τους, η ικανοποίηση από την εργασία εμφανίστηκε ως ο πρωταρχικός παράγοντας διατήρησης, ακολουθούμενη από τις εξωτερικές ανταμοιβές. Λέγεται ότι οι εταιρείες έχουν εφαρμόσει πρακτικές και πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να διατηρούν τους υπαλλήλους τους εντός του οργανισμού. Ο υψηλός κύκλος εργασιών των εργαζομένων - δηλαδή η διαδικασία

αντικατάστασης ενός εργαζομένου με έναν άλλο - επιφέρει ορισμένες επιπτώσεις στους εργοδότες. Η εύρεση ενός σωστού υπαλλήλου για έναν οργανισμό είναι μια επένδυση χρόνου και χρήματος και όλες οι προσπάθειες απλώς χάνονται όταν ο εργαζόμενος εγκαταλείπει (Mackay, 2007). Οι Pilbeam και Corbridge Θα μπορούσαμε επίσης να πούμε ότι οι εργαζόμενοι που μένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ένα χώρο εργασίας, γνωρίζουν καλύτερα την οργάνωση και όταν εγκαταλείπουν τη δουλειά τους, παίρνουν μαζί τους πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την επιχείρηση, τους πελάτες και με τα τρέχοντα έργα.

Με αυτό τον τρόπο, οι στρατηγικές διατήρησης προσωπικού κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματική οργάνωση και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Οι στρατηγικές περιλαμβάνουν τη γνώση του τρόπου προσέλκυσης ατόμων στην οργάνωση, τον εντοπισμό πρώιμων σημείων και λόγων για τους οποίους οι αξιόλογοι εργαζόμενοι μπορεί να σκέφτονται να εγκαταλείψουν και να παρέχουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον όπου το προσωπικό μπορεί να δει τις ευκαιρίες στις σταδιοδρομίες τους (Harvard-Business-School, 2006).

Οι Pilbeam και Corbridge υπογραμμίζουν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν αποτελεσματικές πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης του ταλέντου, που αποδεικνύουν τη δέσμευση του ανθρώπινου κεφαλαίου, που έχουν ως αποτέλεσμα περισσότερους υπαλλήλους και μικρότερο κύκλο εργασιών - και σαφώς, αυτές οι πολιτικές και οι στρατηγικές είναι διασυνδεδεμένες με άλλες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η μάθηση και ανάπτυξη και οι ανταμοιβές, και, φυσικά, η υποκίνηση, που είναι και το ζητούμενο της παρούσης διατριβής.

### 3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, στη ζωή ενός ατόμου, είναι ένα ζήτημα πολυδιάστατο και πολύπλοκο. Υπάρχει ένα πλήθος μεταβλητών που μπορούν να πυροδοτήσουν ανθρώπινες στάσεις και κινήσεις όπως η φιλοδοξία, τα προσωπικά βιώματα, οι επιθυμίες, τα όνειρα, οι ατομικές ανάγκες, το κοινωνικό περιβάλλον κι άλλα.

Το ζήτημα της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχει απασχολήσει τόσο επιστήμονες όσο και οικείους ανθρώπους στο περιβάλλον συμβίωσης. Από το συγκεκριμένο θέμα δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν οι τοποθετήσεις και οι προσεγγίσεις των διοικούντων σε εργασιακούς χώρους όπου απασχολούνται καθημερινά οι εργαζόμενοι. Αυτό συμβαίνει καθώς η εργασία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στο μεγαλύτερο μέρος της ζωής του ατόμου και η πυροδότηση θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών εξαρτάται όχι μόνο από προσωπικές του σκέψεις και επιθυμίες αλλά και από την διοίκηση στον επαγγελματικό χώρο. Από τις απαρχές της εντατικής βιομηχανοποίησης και της εξέλιξης του εμπορίου και της παραγωγής οι διοικούντες προβληματίστηκαν σχετικά με τα κίνητρα που οδηγούν τους εργαζόμενους σε υψηλότερη παραγωγικότητα και στράφηκαν στην υιοθέτηση μέτρων που οδηγούν στην υποκίνηση και στην ικανοποίηση.

Από τις εξελίξεις στον εργασιακό τομέα δεν θα μπορούσε να απουσιάζει ο τουρισμός, κλάδος ο οποίος απασχολεί πολυάριθμο εργατικό δυναμικό, σε συνθήκες συχνά πιεστικές και απαιτητικές. Άλλωστε ο συγκεκριμένος τομέας πέρα από το έντονο στοιχείο της ανθρώπινης παρουσίας από την πλευρά των εργαζομένων, στοχεύει στην προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων σε πλήθος ατόμων κάνοντας την ανθρώπινη φύση στοιχείο εξέτασης από όλες τις οπτικές γωνίες, τόσο του εργαζόμενου όσο και του πελάτη. Οι σύγχρονες μέθοδοι επιτάσσουν στον τομέα του τουρισμού συνειδητοποιημένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους που να μπορούν να εξυπηρετήσουν και να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών ώστε να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ανατροφοδότησης και εξέλιξης τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και στον συγκεκριμένο τομέα γενικότερα.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί επιχειρείται μια ανάλυση της υποκίνησης των εργαζομένων, συμπεριλαμβάνοντας τις πιο δημοφιλείς θεωρίες, τα κίνητρα συμπεριφοράς των ατόμων και η ανάλυση του ζητήματος με στόχο την εξοικείωση του αναγνώστη και την ενημέρωσή του σε ένα ζήτημα που δεν περιορίζεται μόνο στην ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά αποτελεί και



έναυσμα για προβληματισμό και ενδοσκόπηση σχετικά με όσα υποκινούν τις προσωπικές συμπεριφορές και τους τρόπους που συντελούν στην βελτίωση των διάφορων ομάδων που έχουν διαμορφωθεί στο σύγχρονο πλαίσιο δράσης και λειτουργίας.

### 3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση, ή αλλιώς παρακίνηση, είναι μία σύνθετη έννοια που έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας αρκετών χρόνων από επιστήμονες διάφορων κλάδων. Χαρακτηριστικά, η ψυχολογία, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η οικονομία, η κοινωνιολογία και η διοίκηση επιχειρήσεων αποτελούν ορισμένους από τους κλάδους που στόχευσαν στην ανάπτυξη θεωριών σχετικά με την υποκίνηση. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό κάθε άτομο κινητοποιείται βάσει διαφορετικών κινήτρων σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας. Η ιεράρχηση των αναγκών και των επιθυμιών ποικίλει ανάλογα με την κοσμοθεωρία και τους στόχους που θέτει ο καθένας για τον εαυτό του. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε μία πληθώρα θεωριών σχετικά με το ζήτημα της υποκίνησης, αρκετές από τις οποίες συμπεριλαμβάνουν πολλά κίνητρα που ορισμένες φορές ταυτίζονται μεταξύ των προσεγγίσεων. (Selden & Brewer, 2000)

Είναι, συνεπώς, εύλογο πως ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει διάφορους κλάδους και επιστήμονες δεν μπορεί να οριστεί αυστηρά σύμφωνα με μια γενική και αυστηρή τοποθέτηση. Οι ορισμοί της υποκίνησης ποικίλουν και εξαρτώνται από την σκοπιά που εξετάζεται το θέμα από τον ερευνητή. Κατά την διαδικασία ανασκόπησης της βιβλιογραφίας εντοπίστηκε πλήθος σχετικών ορισμών, η παράθεση των οποίων θα αποτελούσε πλατειασμό και θα οδηγούσε περισσότερο στην δυσφορία του αναγνώστη παρά στην αποσαφήνιση του ζητήματος. Για τον συγκεκριμένο λόγο επιλέχθηκαν ορισμένοι ορισμοί που καλύπτουν το θέμα και συμβάλλουν στην ουσιαστική κατανόηση του.

Μια από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις στην προσπάθεια αποσαφήνισης του ορισμού της υποκίνησης προέρχεται από τον τομέα της ψυχολογίας. Πιο αναλυτικά, ως υποκίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων που προέρχονται τόσο από την ψυχοσύνθεση του ατόμου όσο και από εξωτερικούς παράγοντες, στοχεύοντας στην ενθάρρυνση συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία. Οι δυνάμεις αυτές μπορούν να συσχετιστούν

αλλά και να προσδιορίσουν τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της υποκίνησης ενός ατόμου. (Pinder, 2008)

Η υποκίνηση μπορεί, ακόμη να οριστεί ως η διαδικασία για την ενεργοποίηση και κινητοποίηση του εργαζομένου προσανατολισμένες στο στόχο εργασίας μέσω μιας συγκεκριμένης πορείας. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη προσέγγιση η διοίκηση οφείλει να προσδιορίσει και να αποσαφηνίσει τους στόχους και τους ρόλους στο εσωτερικό μια επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι απαιτείται να κάνουν και να αισθάνονται πως υπάρχει μια οργανωμένη διαδικασία που στοχεύει στην αναγνώριση και την προσφορά κινήτρων. **(Unsupported source type (ElectronicSource) for source Roy01.)**

Ως υποκίνηση μπορεί να οριστεί το σύνολο των ενεργειών που υιοθετεί μία διοίκηση προκειμένου να προκαλέσει τους εργαζόμενους ώστε να συμπεριφερθούν σύμφωνα με έναν συγκεκριμένο τρόπο καθώς και να διατηρήσουν μία διάθεση για την τήρηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου δράσης. Τα κίνητρα που ωθούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές μπορούν να είναι είτε θετικά είτε αρνητικά και διαφοροποιούνται χρονικά και τοπικά ανάλογα με τα άτομα που πλαισιώνουν μία οντότητα. Το είδος των κινήτρων και η κατεύθυνση που θα δώσουν στους εργαζόμενους ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και στο κατά πόσο αυτές ικανοποιούνται ή το αντίθετο. (Χυτήρης, 2001)

Μια επιπλέον αξιοσημείωτη προσέγγιση του όρου είναι η εξής: η υποκίνηση αναφέρεται στην ανθρώπινη προσπάθεια να εργαστεί το άτομο για να κερδίσει ανταμοιβές μέσω του έργου του. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι συναισθηματικές, σωματικές, κοινωνικές ή οικονομικές. Οι έρευνες δείχνουν ότι τα κίνητρα εργασίας ποικίλλουν ανάλογα με την ηλικία και την ατομική ψυχολογία ενώ συχνά σχετίζονται με την ικανότητα και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, κάποιοι άνθρωποι εργάζονται αποκλειστικά για χρήματα, ενώ άλλοι εργάζονται επειδή αγαπούν το αντικείμενο, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης ή άλλους παρόμοιους λόγους που πιθανών σχετίζονται με την ψυχική και συναισθηματική ικανοποίηση. **(Unsupported source type (ElectronicSource) for source Che19.)**

Ολοκληρώνοντας, η κεντρική ιδέα της υποκίνησης σχετίζεται με την παροχή ασφάλειας στους εργαζόμενους σχετικά με θέματα που παρουσιάζουν υψηλή σημαντικότητα για τους ίδιους. Αναλυτικότερα, ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας, η εμπιστοσύνη στην

ηγεσία, η ταύτιση του ατομικού με το συνολικό στόχο, η πίστη και η παραμονή στην επιχείρηση, οι οικονομικές και ηθικές απολαβές καθώς και πλήθος άλλων παραγόντων αποτελούν ορισμένα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους και κινητοποιούν την διοίκηση προς ανάληψη σχεδίων δράσης. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι συχνά στοχεύουν στην διαμόρφωση ενός προσωπικού που όχι μόνο υποκινείται από εξωγενείς παράγοντες αλλά παρακινείται και από εσωτερικές δυνάμεις μέσα από τον εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας, της παροχής προκλήσεων και της δημιουργίας ενός κλίματος συνεργασίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διαφοροποιείται από τις αναχρονιστικές μεθόδους στείρας «χρήσης» του ανθρώπινου δυναμικού. Η ατομική αναγνώριση και επιβράβευση καθώς και η ανατροφοδότηση και ουσιαστική χρήση των δεδομένων που προκύπτουν μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. (Dessler, 2011)

### 3.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι δεν υπάρχει μία ενοποιημένη θεωρία υποκίνησης ικανή να εξηγήσει τους παράγοντες συμπεριφοράς που απαντώνται στους εργασιακούς κόλπους, ωστόσο έχει αναπτυχθεί μία ποικιλία θεωριών που στοχεύουν στην καταγραφή, την κατανόηση και την επεξήγηση των κινήτρων που επηρεάζουν τα άτομα και την στάση τους κατά την διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους. Αξίζει να επαναληφθεί η πολυπλοκότητα του ζητήματος της υποκίνησης και η δυσκολία στον εντοπισμό των παραγόντων που συμβάλλουν στην ανθρώπινη συμπεριφορά, όχι μόνο στην εργασία αλλά και σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητας και της ζωής. Αυτός είναι και ο λόγος των πολυάριθμων θεωριών που έχουν διατυπωθεί, ενώ στόχο δεν πρέπει να αποτελεί ο εντοπισμός των αδυναμιών κάθε επιστημονικής προσπάθειας για αποσαφήνιση του ζητήματος αλλά η εξέταση της υποκίνησης σφαιρικά μέσα από τις διάφορες προσεγγίσεις ώστε να καταστεί εφικτή η διαμόρφωση μιας, όσο το δυνατόν, πληρέστερης εικόνας του ζητήματος. (Frank & Lewis, 2004)

Κάθε επιστημονική προσπάθεια για την μελέτη της υποκίνησης εξαρτάται από την οπτική γωνία εξέτασης του ζητήματος. Έχουν διατυπωθεί θεωρίες περισσότερο ανθρωποκεντρικές που εστιάζουν στις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις μεθόδους ικανοποίησης και σε κάθε ατομικό χαρακτηριστικό ενός εργαζόμενου που επενεργεί καθοριστικά πάνω του διαμορφώνοντας μία συγκεκριμένη στάση από πλευράς του. Μπορεί να υποστηριχθεί πως οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας περισσότερο επικεντρώνονται στο «τι» παρακινεί τους εργαζόμενους, όλους δηλαδή τους παράγοντες που συμβάλλουν στη συμπεριφορά και την δράση τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερη απόδοση στον εργασιακό χώρο ή να λειτουργήσουν κατασταλτικά στην παραγωγικότητα των μονάδων του εργατικού δυναμικού. (Green Jr et al., 2017)

Ωστόσο, υπάρχουν και οι θεωρίες που εστιάζουν στις επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη καθώς εξετάζουν και αναλύουν τους τρόπους που επιχειρείται η παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να αποδίδουν περισσότερο και να αισθάνονται καλύτερα μέσα στο εργασιακό πλαίσιο. Η συγκεκριμένη κατηγορία θεωριών εξετάζει τα χαρακτηριστικά της εργασίας έτσι όπως διαμορφώνονται στο περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή λαμβάνει χώρα. Με άλλα λόγια θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως στη συγκεκριμένη περίπτωση οι επιστήμονες αναλύουν την «διαδικασία» μέσω της οποίας οι διοικούντες διαμορφώνουν

κίνητρα στοχεύοντας στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην υψηλότερη απόδοση τους. (Wright, 2001)

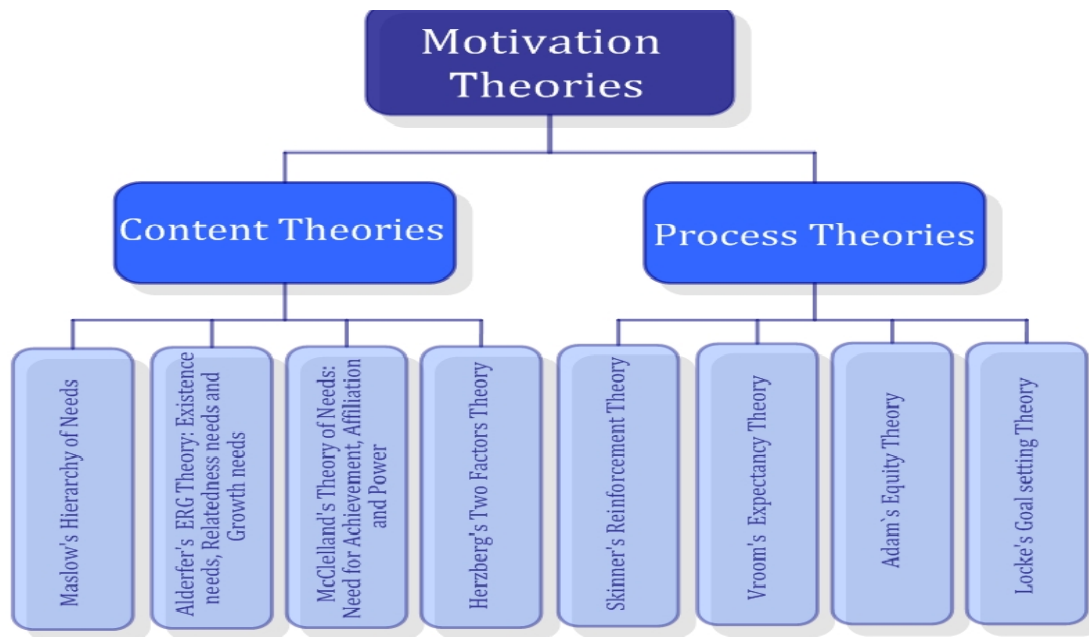
Συνοψίζοντας, οι θεωρίες υποκίνησης εντάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις θεωρίες που σχετίζονται με την *φύση* της παρακίνησης και τις θεωρίες που αφορούν την *διαδικασία* μέσω της οποίας η υποκίνηση πραγματοποιείται.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες αναγκών (need based theories) - ή αλλιώς θεωρίες περιεχομένου (content theories):

- Θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow
- Θεωρία παρακίνησης του Alderfer – ERG
- Θεωρία παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg
- Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες διαδικασιών (process theories):

- Θεωρία προσδοκιών του Vroom
- Θεωρία ισότητας του Adams
- Θεωρία επίτευξης στόχων του Locke
- Θεωρία ενίσχυσης του Skinner



Εικόνα 1: Θεωρίες υποκίνησης. Πηγή: [https://www.tankonvvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023\\_Psychology/030300.scorm1](https://www.tankonvvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scorm1)

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (NEED BASED THEORIES)

### 3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Κατά την διαδικασία παρουσίασης των θεωριών υποκίνησης κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστεί πρώτα η πιο παλιά, και ίσως η πιο δημοφιλής, θεωρία σχετικά με τα κίνητρα που οδηγούν τους εργαζομένους σε αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση κατά την άσκηση των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Ο συγγραφέας ανέπτυξε την θεωρία του το 1943 βασισμένος σε αποτελέσματα που προέκυψαν από κλινικές μελέτες.

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στις ανάγκες των ατόμων, κατηγοριοποιώντας τις σε πέντε βασικές ομάδες. Ο Maslow ιεράρχησε τις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι ξεκινώντας από τις βασικές βιολογικές ανάγκες και συνεχίζοντας ανέλυσε την ασφάλεια, την ένταξη στην κοινωνία, την αναγνώριση/εκτίμηση και, τέλος, την αυτοπραγμάτωση. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας είναι πως η χαμηλότερη, μη ικανοποιημένη ανάγκη γίνεται η κυρίαρχη, η πιο ισχυρή και σημαντική ανάγκη που ωθεί τα άτομα στην άμεση δράση με στόχο την εκπλήρωσή της. Κάθε ανάγκη ή κατηγορία αναγκών που ικανοποιείται εγκαταλείπεται ως στόχος και πάει να λειτουργεί παρακινητικά. Τα άτομα επιδιώκουν την εκπλήρωση κάθε επόμενης κατηγορίας αναγκών όταν νιώσουν το αίσθημα της ικανοποίησης και της επιτυχίας σε ανάγκες που προηγήθηκαν και τέθηκαν ως πρωταρχικές. (Μπουραντάς, 2015)

Η ιεραρχία των αναγκών της Maslow παρουσιάζεται συχνά με τη μορφή μιας πυραμίδας: οι βασικές ανάγκες στο κάτω μέρος και η πιο σύνθετη ανάγκη αυτή της αυτοπραγμάτωσης και της ολοκλήρωσης στην κορυφή, με κάθε ενδιάμεσο στάδιο να αποτελεί ανάγκη που βιώνουν τα άτομα και επιθυμούν να ικανοποιήσουν. Ο ίδιος ο Maslow δεν έχει σχεδιάσει πυραμίδα για να περιγράψει αυτά τα επίπεδα των αναγκών, η προσθήκη έγινε από κατοπινούς επιστήμονες, ωστόσο αποτελεί μέχρι και σήμερα τον πιο δημοφιλή τρόπο απεικόνισης των αναγκών έτσι όπως αρχικά αναλύθηκαν από τον εμπνευστή της θεωρίας.



Εικόνα 2: Ιεράρχηση Αναγκών Maslow. Πηγή: <http://mythagogia.blogspot.com/2014/11/maslow.html>

Όπως γίνεται εμφανές και από το παραπάνω σχήμα οι δύο πρώτες κατηγορίες εμπεριέχουν τις *βασικές ανάγκες* στην ζωή ενός ατόμου και για τον λόγο αυτό τοποθετούνται στα αρχικά στάδια επίτευξης στόχων. Οι τρεις κατηγορίες που έπονται ανήκουν στις *ανώτερες ανάγκες* και η εκπλήρωσή τους προϋποθέτει την εξασφάλιση της κάλυψης των βασικών αναγκών επιβίωσης και ασφάλειας.

#### 1. Βασικές βιολογικές ανάγκες (π.χ. τροφή, νερό, ύπνος)

Η κυρίαρχη ομάδα αναγκών περιλαμβάνει τις πιο βασικές ανάγκες για επιβίωση από τον άνθρωπο, όπως την αναπνοή, τον ύπνο, το νερό και τα τρόφιμα. Ο Maslow τόνισε ότι το

σώμα και το μυαλό μας δεν μπορούν να είναι λειτουργικά εάν δεν πληρούνται αυτές οι απαιτήσεις. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι κυριότερες όλων των αναγκών που προσδιόρισε ο ερευνητής γύρω από την ανθρώπινη φύση. Η ολική στέρηση αγαθών και υπηρεσιών θέτει ως κύριο μέλημα την εκπλήρωση των φυσιολογικών αναγκών έναντι όλων των υπολοίπων. Είναι, συνεπώς, εύλογο πως η διατήρηση της ζωής και η διαίωνιση της ύπαρξης αποτελούν βασική προϋπόθεση και κάθε άλλη ανάγκη αποκτά δευτερεύουσα σημασία. Η μετάβαση στα επόμενα στάδια εκπλήρωσης των αναγκών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κάλυψη των βιολογικών.

## 2. **Ανάγκες ασφάλειας** (ασφαλής πηγή εισοδήματος, τόπος διαβίωσης, υγεία και ευεξία)

Εάν οι φυσιολογικές ανάγκες είναι σχετικά ικανοποιημένες, θα εμφανιστούν νέες ανάγκες, οι αποκαλούμενες ανάγκες ασφάλειας. Οι ανάγκες ασφάλειας αφορούν την επιθυμία ενός ατόμου για ένα περιβάλλον χωρίς κινδύνους. Η εξασφάλιση θέσης εργασίας, η κάλυψη της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, η καταβολή μισθού ικανού για την κάλυψη των προσωπικών αναγκών και ένα επίπεδο ασφάλειας για την περίπτωση ατυχημάτων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα της συγκεκριμένη κατηγορίας.

Ο λόγος που η συγκεκριμένη ομάδα αναγκών εντάσσεται στις βασικές είναι διότι σε ορισμένες περιπτώσεις η ασφάλεια και η προστασία είναι τόσο σημαντικές που μπορούν να τεθούν σημαντικότερες και από τις ανάγκες επιβίωσης. Παραδείγματα αποτελούν οι εμπόλεμες ζώνες και οι συνθήκες έντονων κοινωνικών διαταραχών. Στον δυτικό κόσμο η συγκεκριμένη κατηγορία φαίνεται να εκπληρώνεται αμεσότερα και ευκολότερα, χωρίς όμως να σημαίνει πως είναι εξασφαλισμένη σε κάθε χρονική στιγμή. Τα τρομοκρατικά χτυπήματα σε δυτικές πόλεις απέδειξαν πως η ιεραρχία των αναγκών ισχύει καθολικά ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στα εκάστοτε κοινωνικά πλαίσια.

## 3. **Κοινωνικές Ανάγκες** (ενσωμάτωση σε κοινωνικές ομάδες, αίσθημα του «ανήκειν» σε μια κοινότητα ή μια ομάδα, στοργικές σχέσεις)

Εάν εκπληρωθούν τόσο οι φυσιολογικές όσο και οι ανάγκες ασφάλειας, η συντροφικότητα, η αγάπη και η κοινωνικοποίηση θα αναδειχθούν στο προσκήνιο των αναγκών. Ο Maslow ισχυρίστηκε ότι οι άνθρωποι πρέπει να ανήκουν και να γίνονται δεκτοί στις κοινωνικές τους ομάδες. Το μέγεθος ομάδας δεν έχει σημασία καθώς οι κοινωνικές ομάδες μπορεί να είναι μεγάλες ή μικρές αλλά το ίδιο ικανές ώστε να εκπληρώσουν τις ανάγκες αυτής της



κατηγορίας. Οι άνθρωποι πρέπει να νιώθουν τη αποδοχή και να αισθάνονται ότι οι πρώτες εκ των συναισθηματικών αναγκών μπορούν να ικανοποιηθούν από το περιβάλλον. Ανάλογα με την ισχύ και την πίεση που βιώνει το άτομο, η ανάγκη αυτή μπορεί να υπερβεί τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Πολλοί άνθρωποι υποφέρουν από κοινωνική νευρικότητα, μοναξιά, κοινωνική απομόνωση ή ακόμη και κλινική κατάθλιψη εξαιτίας της έλλειψης του παράγοντα αποδοχής και κοινωνικοποίησης.

#### 4. **Ανάγκη Εκτίμησης και Αναγνώρισης** (σεβασμός ως άτομο, εκτίμηση, φήμη, κύρος, δόξα)

Αρκετά συχνά στη βιβλιογραφία συναντάται η συγκεκριμένη κατηγορία με τον χαρακτηρισμό «εγωιστικές ανάγκες». Τα άτομα έχουν ανάγκη για αναγνώριση από το κοινωνικό τους περιβάλλον, φήμη, δόξα, επιτυχία, ανεξαρτησία και σχετικά αισθήματα που καλλιεργούνται μετά την κάλυψη όλων των προηγούμενων αναγκών που αναλύθηκαν. Η ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών είναι δυσκολότερη και σπανιότερη σε σχέση με τις προηγούμενες, ωστόσο, όταν επιτευχθεί το άτομο αισθάνεται ικανό, χρήσιμο και άξιο εκτίμησης. Η έκβαση της προσπάθειας για εκπλήρωση αυτών των αναγκών έχει άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογία των ατόμων καθώς μπορούν να οδηγήσουν σε έντονα θετική διάθεση ή αντίστοιχα βαθιά απογοήτευση.

#### 5. **Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης** (η επιθυμία του ατόμου να αναπτυχθεί και να επιτύχει τη μέγιστη δυναμική του)

Η κατηγορία αυτή είναι ψυχολογικής φύσης λαμβάνει τις ανάγκες των ανθρώπων να εκπληρώσουν τα όνειρα και τις επιθυμίες τους έχοντας καταφέρει να γίνουν αυτό που πάντα ήθελαν. Η αυτοεκτίμηση αντικατοπτρίζει την επιθυμία ενός ατόμου να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στο μέγιστο βαθμό που δύναται να το πετύχει. Ο Maslow περιέγραψε το επίπεδο αυτό ως «την ανάγκη να πετύχεις ότι μπορείς, να γίνεις το πιο ‘πολύ’ που μπορείς να είσαι». Το ιδανικό επίπεδο για κάθε άνθρωπο αποτελεί στόχο που δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί και για τον λόγο αυτό οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας δεν εκπληρώνονται από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση κάθε άλλη μορφή αναγκών πρέπει να έχει εκπληρωθεί διαθέτοντας το προνόμιο για υψηλούς στόχους και δράσεις υπέρ αυτών. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Κάθε επαρκώς ικανοποιημένο επίπεδο αναγκών οδηγεί σε κίνητρο να ικανοποιηθεί το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία, δημιουργώντας νέες ανάγκες και προκλήσεις. Ορισμένες

από τις εμπειρίες της ζωής μπορούν να προκαλέσουν μεταβολή μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας. Η ένταση και η επιθυμία για ικανοποίηση κάθε ανάγκης διαφέρει μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας και προσαρμόζονται ανάλογα με την διαφορετικότητα και την προσωπικότητα κάθε ατόμου. Αξίζει να τονιστεί πως δεν απαιτείται η πλήρης και καθολική κάλυψη μιας ομάδας αναγκών για την μετάβαση σε υψηλότερο επίπεδο στόχων. Ο ερευνητής υποστήριξε πως ένα ικανοποιητικό επίπεδο κάλυψης αρκεί για νέες προοπτικές και προκλήσεις. Ολοκληρώνοντας, η αποτυχία κάλυψης αναγκών οδηγεί σε έντονη πίεση, άγχος και στρες. Τα άτομα νιώθουν πως είναι ικανά και παραγωγικά όταν μπορούν να πετυχαίνουν στόχους και να κατακτούν όσα ονειρεύτηκαν, συνεπώς μια αποτυχία δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και απογοήτευση. Η προσπάθεια, όμως οφείλει να είναι συνεχής και διαρκείς για να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. (Αναστασίου Δουλκιαρίδη, 2012)

#### 3.4. ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ALDERFER - E.R.G.

Ο Alderfer, ο οποίος προσαρμοσε τη θεωρία του Maslow στο χώρο της εργασίας, διακρίνει τρία στάδια ή κατηγορίες αναγκών: *ύπαρξη, σχέση και ανάπτυξη*. Οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow ανήκουν από κοινού στις ανάγκες ύπαρξης. Η κατηγορία των σχέσεων μπορεί να συσχετιστεί με την κοινωνικοποίηση και την εκτίμηση των άλλων. Η ανάπτυξη είναι η ίδια με την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση της προηγούμενης θεωρίας. Τόσο ο Maslow όσο και ο Alderfer προσπάθησαν να περιγράψουν πως αυτές οι ανάγκες, ορθότερα, τα στάδια των αναγκών γίνονται περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά για τα άτομα.

- **Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs):** Περιλαμβάνουν ανάγκες για βασικές ανάγκες και την ασφάλεια. Ουσιαστικά γίνεται λόγος για την τροφή, την στέγη, τον ύπνο, το νερό, την εργασία, τον μισθό, την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και την ασφαλιστική κάλυψη.
- **Ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs):** Τα άτομα χρειάζονται ουσιαστικές σχέσεις (οικογένεια, φίλοι, σύντροφοι, συνάδελφοι), αγάπη και ανιδιοτέλεια. Προσπαθούν να φτάσουν στη δημόσια αποδοχή και την αναγνώριση. Αυτή η τάξη των αναγκών περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και γενικότερα το πλήθος των αναγκών του που σχετίζονται με τους εξωτερικούς κοινωνικούς παράγοντες.

• **Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs):** Η ανάγκη για αυτοανάπτυξη, προσωπική εξέλιξη και αυτό-ολοκλήρωση αποτελούν από κοινού αυτή την κατηγορία αναγκών. Εδώ εμπεριέχονται οι ανάγκες της ανώτερης κλίμακας στην θεωρία του Maslow και προσδίδουν στο άτομο το κύρος, τη φήμη, τη δόξα και όλα τα συναισθήματα που αντλούνται από την προσωπική επιτυχία στα μεγάλα όνειρα και τους απαιτητικούς στόχους.

Ο Alderfer συμφώνησε με τον Maslow ότι οι μη ικανοποιημένες ανάγκες παρακινούν άτομα καθώς, επίσης, και ότι τα άτομα γενικά μοχθούν για την ανοδική πορεία στην συγκεκριμένη ιεραρχία με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ουσιαστικά, ικανοποιούνται οι χαμηλότερες τάξεις αναγκών πριν από τις ανάγκες υψηλότερης κλίμακας. Καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες κατώτερης τάξης, γίνονται λιγότερο σημαντικές. Ωστόσο, ο Alderfer πρόσθεσε πως οι ανάγκες υψηλότερης τάξης αποκτούν μεγαλύτερη αξία και γίνονται πιο σημαντικές όσο εκπληρώνονται. Επίσης, υπό ορισμένες συνθήκες τα άτομα μπορεί να επιστρέψουν σε μια χαμηλότερη ανάγκη για την κάλυψη επιθυμίας που δεν πρόλαβε να εκπληρωθεί ή απαιτεί εκ νέου τροφοδότηση ώστε να δημιουργήσει αίσθημα ικανοποίησης. Ο Alderfer ισχυρίστηκε ότι τα άτομα αυξάνουν τις προσπάθειες που επενδύονται σε μια ανάγκη χαμηλότερης κατηγορίας όταν οι υψηλότερες κατηγοριοποιημένες ανάγκες δεν είναι επιτεύξιμες.

Αυτό το γεγονός είναι γνωστό, παρουσιάζει συχνότητα και ονομάζεται διαδικασία απογοήτευσης - παλινδρόμησης. Αυτή είναι μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση, καθώς περικλείει την ιδέα ότι όταν ικανοποιείται μια ανάγκη, δεν σημαίνει ότι θα παραμείνει πάντα ικανοποιημένη. Η θεωρία κινήτρων της ERG είναι πολύ ευέλικτη γιατί εξηγεί τις ανάγκες προσεγγίζοντάς τες ως γεγονός και αίσθημα και όχι ως προτεραιότητα και ιεραρχία. Η επίδραση της θεωρίας αυτής στον χώρο της διοίκησης είναι έντονη και ορίζει ότι οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν πως ένας εργαζόμενος έχει διάφορες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τη θεωρία ERG, εάν οι διοικούντες επικεντρώνονται μόνο σε μία ανάγκη κάθε φορά, τότε ο εργαζόμενος δεν θα παρακινηθεί άμεσα και αποτελεσματικά. Τέλος, είναι ορθό να τονιστεί πως η ιεράρχηση και η ακολουθία αυτών των τριών κατηγοριών μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε άτομο. (Carpenter et al., 2012)

### 3.5. ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG

Το 1959 μετά από μία εμπειρική έρευνα σε 200 μηχανικούς και λογιστές, ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων. Ο ερευνητής στόχευσε στον προσδιορισμό των παραγόντων που δημιουργούν ευχαρίστηση ή αντίστοιχα δυσαρέσκεια στον εργασιακό τομέα.

Ο Herzberg δημιούργησε δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι εξηγούν την στάση των εργαζομένων και την απόδοσή τους ανάλογα με τα συναισθήματα που τους δημιουργούνται και της κατάστασης που βιώνουν στο εργασιακό πλαίσιο. Οι κατηγορίες περιέχουν τους *παράγοντες υγιεινής* και τους *παράγοντες παρακίνησης*. (Ζέλεβα, 2012)

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι **παράγοντες υγιεινής (hygiene factors)** που συνδέονται στενά με τις συνθήκες στο περιβάλλον άσκησης των καθηκόντων. Η έλλειψη ικανοποίησης της συγκεκριμένης κατηγορίας παραγόντων οδηγεί σε δυσαρέσκεια, ενώ αντίθετα η κάλυψη αυτών οδηγεί απλά στο αίσθημα μη δυσαρέσκειας, όχι όμως ικανοποίησης.

Ορισμένοι από τους παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι:

- Μισθός
- Πολιτική επιχείρησης
- Σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους
- Συνθήκες στον χώρο εργασίας
- Κοινωνική θέση
- Ασφάλεια και σιγουριά
- Περίθαλψη
- Τήρηση κανόνων υγιεινής
- Εποπτεία

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι **παράγοντες παρακίνησης (motivating factors)** που δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακινούν τον εργαζόμενο για υψηλότερη απόδοση και διάθεση για μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται αλλιώς και «κίνητρα» και αξίζει να σημειωθεί ότι λειτουργούν παρακινητικά μόνο όταν έχουν επιτευχθεί οι παράγοντες υγιεινής. Αυτό ισχύει καθώς εάν υπάρχει αίσθημα δυσαρέσκειας σε

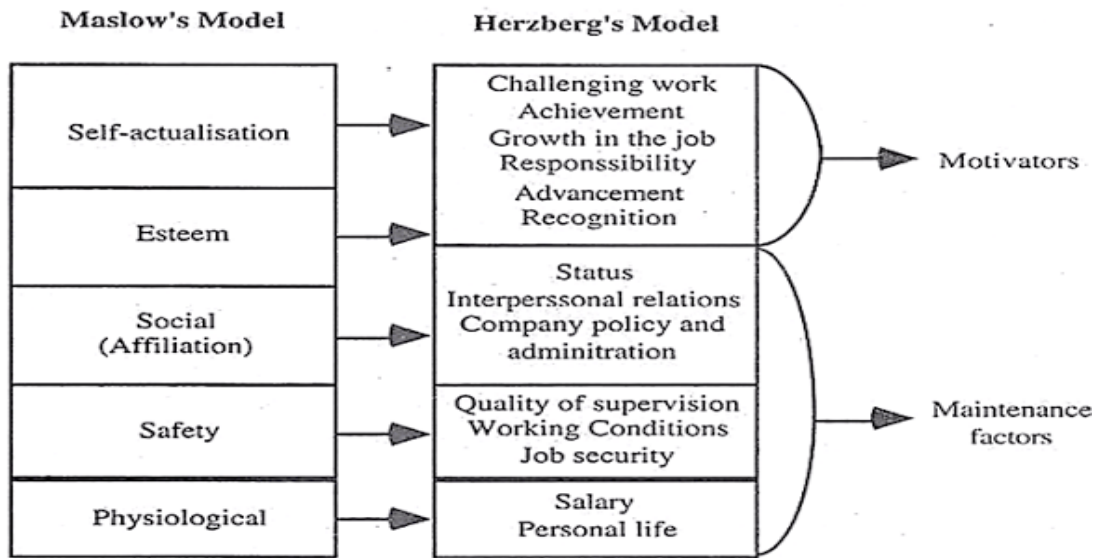
ορισμένους τομείς, δεν μπορεί να καλλιεργηθεί παρακίνηση, ανεξάρτητα από το αν υπάρχουν δράσεις προς αυτήν την κατεύθυνση από την πλευρά των διοικούντων.

Ορισμένοι από τους παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι:

- Επίτευξη στόχων
- Αναγνώριση προσπαθειών
- Ανάλυση ευθυνών και πρωτοβουλιών
- Προαγωγή
- Προσωπική ανάπτυξη – εξέλιξη
- Φύση εργασίας

Ο Herzberg υποστήριξε πως ο μισθός πρέπει να θεωρείται πηγή δυσαρέσκειας και όχι ικανοποίησης, καθώς ο εργαζόμενος συχνά νιώθει πως αδικείται μέσω των οικονομικών απολαβών που δέχεται σε σχέση με την εργασία που παρέχει. Σε γενικές γραμμές η συγκεκριμένη θεωρία δέχτηκε έντονες κριτικές και προκάλεσε τις αντιδράσεις ερευνητών και διοικούντων, ενώ ταυτόχρονα έρευνες σύμφωνα με την θεωρία οδήγησαν σε αντικρουόμενα συμπεράσματα.

Ασφαλώς, έντονη υπήρξε και η συσχέτιση της υπό εξέταση θεωρίας με εκείνη του Maslow καθώς κάθε κατηγορία παραγόντων μπορεί να ταξινομηθεί σε κάποιες από τις ομάδες αναγκών στα διάφορα στάδια της πυραμίδας.



Εικόνα 3: Σύγκριση θεωριών Maslow και Herzberg. Πηγή: <https://iedunote.com/maslow-herzberg-theory-comparison>

### 3.6. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MCCLELLAND

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 ο McClelland αναπτύσσει την δική του θεωρία και περιγράφει τρεις κατηγορίες ανθρώπινων κινήτρων που καθορίζουν την εργασιακή απόδοση. Ο McClelland ισχυρίστηκε ότι οι άνθρωποι και τα κίνητρά τους παρουσιάζουν δυναμική, αλλαγή και εξέλιξη με την πάροδο του χρόνου. Τα κίνητρα αλλάζουν σε όλη την διάρκεια της ζωής των ατόμων και προσαρμόζονται βάσει των συνθηκών και των επιθυμιών. Γι 'αυτό και η συγκεκριμένη θεωρία αποκαλείται και «*Θεωρία Επίκτητων Αναγκών*». Οι ανάγκες οι οποίες υποκινούν τα άτομα είναι οι εξής: (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010)

#### Ανάγκη για επίτευγμα (achievement):

Πρόκειται για την επιθυμία που έχουν κάποια άτομα να βιώσουν την επιτυχία μέσα από την ανάληψη ευθυνών και την διεκπεραίωση επαγγελματικών υποχρεώσεων που συνδέονται με υψηλές απαιτήσεις και καταβολή έντονης προσπάθειας. Οι δεξιότητες, ο έλεγχος, οι ευθύνες, η αλληλουχία ενεργειών και υψηλοί στόχοι αποτελούν ορισμένους από τους παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά ατόμων με έντονη την ανάγκη για επιτυχία μέσα από δύσκολες εργασιακές θέσεις. Σημαντικό δε ζήτημα στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι η αποφυγή της

τυχαιότητας και της μοιρολατρίας ακόμα και αν αυτό οδηγήσει σε έλλειψη καρποφόρησης των προσπαθειών και συνδέσει το επιχείρημα με αποτυχία.

Αυτή η ανάγκη επηρεάζεται τόσο από τους εσωτερικούς παράγοντες δράσης (εγγενή κίνητρα) όσο και από την πίεση που ασκούν τα άτομα του περιβάλλοντος (εξωγενή κίνητρα). Η χαμηλή ανάγκη για επίτευγμα σημαίνει ότι τα άτομα προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αποτυχίας και για το λόγο αυτό επιλέγουν πολύ εύκολα καθήκοντα. Αντίθετα, η μεγάλη ανάγκη για επίτευγμα σημαίνει ότι οι άνθρωποι επιλέγουν αρκετά δύσκολα καθήκοντα, επειδή θέλουν να έχουν την ευκαιρία να επιτύχουν τους στόχους τους, γνωρίζοντας ότι πρέπει να εργαστούν γι' αυτό, να προσπαθήσουν και μέσα από την διαδικασία αυτή να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν. Επιπρόσθετα, συχνά επιθυμούν να λαμβάνουν ανατροφοδότηση που αφορά την πρόοδο και τα επιτεύγματά τους, ενώ συνήθως επιθυμούν να δουλεύουν μόνοι τους.

Πηγές υψηλής ανάγκης για επίτευγμα μπορούν να είναι: οι έπαινοι επιτυχίας, οι δεξιότητες καθορισμού στόχων, οι καλλιέργεια των ικανότητες, η εκπαίδευση, η καταβολή προσπάθειας για την επιτυχία ενός στόχου και τα θετικά συναισθήματα αν αυτό γίνει πραγματικότητα. Τα παραπάνω ώθησαν ορισμένους μελετητές να ισχυριστούν ότι η ανάγκη για επίτευγμα δεν είναι, ουσιαστικά, ανάγκη αλλά αξία.

#### Ανάγκη για σχέσεις (affiliation):

Στην συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν οι άνθρωποι που έχουν μια έντονη ανάγκη για φιλίες και σχέσεις καθώς θέλουν να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες που τους αποδέχονται και τονίζουν την δημοτικότητά τους αλλά συνήθως παρουσιάζουν χαμηλότερη αποτελεσματικότητα σε ηγετικές θέσεις. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για συνύπαρξη έχουν υποστήριξη από εκείνους με τους οποίους έχουν τακτική επαφή και ως επί το πλείστον στοχεύουν σε θερμές διαπροσωπικές σχέσεις. Κατά τη διάρκεια μιας πιεστικής κατάστασης τα άτομα χρειάζονται πολύ εντονότερα την υπαγωγή σε μια ομάδα και την αίσθηση της υποστήριξης σε όσα βιώνουν. Είναι εύκολα κατανοητό πως οι υψηλές προκλήσεις, η πίεση και η αβεβαιότητα δεν καταλαμβάνουν θέση στην συγκεκριμένη κατηγορία. (Burnham, 2008)

#### Ανάγκη για δύναμη (power):

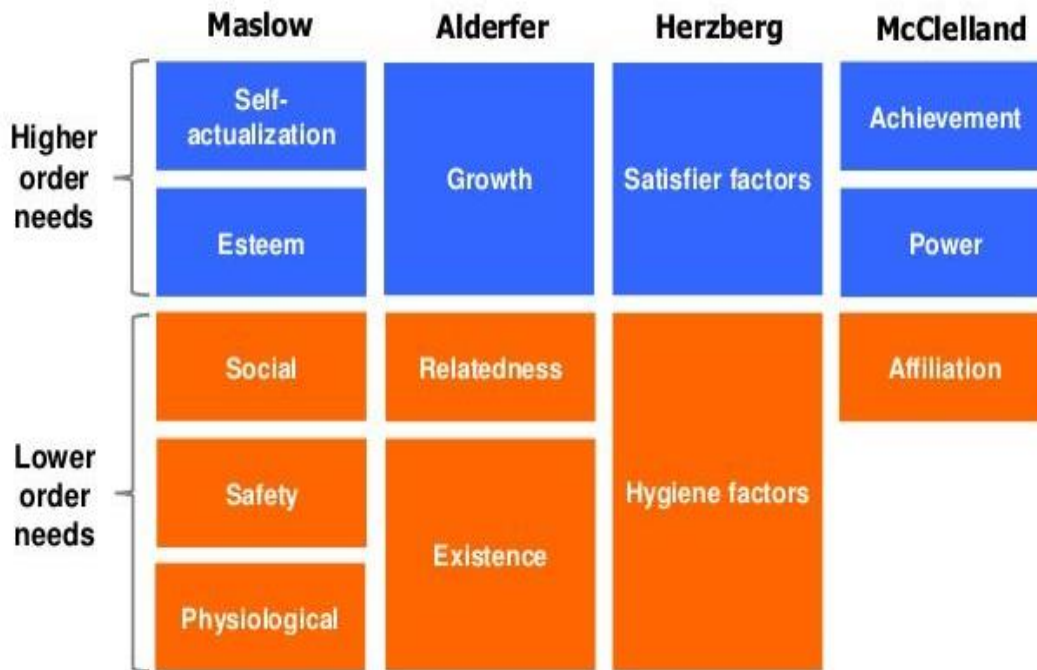
Στην συγκεκριμένη κατηγορία υπάρχει έντονη η ανάγκη για έλεγχο τόσο ατομικού έργου όσο και των επιχειρημάτων άλλων προσώπων. Τα άτομα έχουν την ανάγκη για κυριαρχία, ηγεσία και επιτυχία των στόχων τους. Το κύρος, η φήμη και η επιρροή αποτελούν ορισμένους από τους σημαντικούς παράγοντες δράσεις σε πρόσωπα που κατηγοριοποιούνται σε αυτήν την ομάδα. Ο McClelland μέσα από την έρευνα διαπίστωσε ότι οι διευθυντές με μεγάλη ανάγκη για εξουσία τείνουν να δημιουργούν πιο παραγωγικά τμήματα σε έναν οργανισμό από ό, τι οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για κοινωνική επαφή και ένταξη σε ομάδες.

Με την ολοκλήρωση των θεωριών περιεχομένου αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχει μια σύγκλιση προς μια γενική θεώρηση: η ανθρώπινη συμπεριφορά ενθαρρύνεται από την έντονη επιθυμία για εκπλήρωση μιας ανθρώπινης ανάγκης. Ωστόσο, για κάθε μια από τις θεωρίες που αναλύθηκαν έχουν διατυπωθεί κριτικές σκέψεις και ενστάσεις. Οι κριτικές γενικά αφορούν:

- Οι θεωρίες δεν εξετάζουν παράγοντες φύλου, ηλικίας, πολιτισμού, θρησκείας κ.α. που μπορούν να επηρεάσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ατόμων.
- Η διεξαγωγή ερευνών και η λήψη αξιόπιστων αποτελεσμάτων, ώστε να υποστηριχθούν οι θεωρίες ερευνητικά, παρουσιάζουν αδυναμία.
- Η εστίαση σε ανάγκες που ανακύπτουν ή γίνονται εμφανείς μόνο στον εργασιακό χώρο δεν επιτρέπει να εξεταστούν τα άτομα ως μονάδες και τα περιορίζει σε συγκεκριμένο πλαίσιο μελέτης και δράσης.
- Η αδιαμφισβήτητη διαφορετικότητα μεταξύ των ατόμων, καθώς και η αλλαγή των κινήτρων και των αναγκών κατά την πάροδο του χρόνου για το ίδιο το άτομο καθιστούν την έννοια μιας γενικής θεωρίας κινήτρων ανέφικτη.

Πάρα τις ανακλύπτουσες αδυναμίες οι θεωρίες αυτές συνέβαλλαν στην βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών και στην άμβλυνση των μεταξύ εργαζομένων και διοικούντων. Με την πάροδο του χρόνου, την παρατήρηση και την μελέτη η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βελτιώνεται και επιχειρείται ένα πλαίσιο σταθερότητας, συνεργασίας και αποδοτικότητας που να μπορεί να διαμορφώσει υγιείς σχέσεις και συνθήκες εργασίας.





Εικόνα 4: Συγκεντρωτικός πίνακας θεωριών Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland. Πηγή: <https://gr.pinterest.com/pin/468937379932682864/>

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (PROCESS THEORIES)

### 3.7. ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM

Η θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom (1964) στοχεύει να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν από τις διαθέσιμες ενέργειες που μπορούν να έχουν. Ο Vroom ορίζει το κίνητρο ως μια διαδικασία που διέπει τις επιλογές ανάμεσα σε εναλλακτικές μορφές συμπεριφοράς. Η κεντρική ιδέα αυτής της θεωρίας είναι ότι τα κίνητρα προέρχονται από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις θα έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, οδηγώντας τα άτομα σε μια δράση πυροδοτούμενη από την αναμενόμενη έκβαση. (ΠΛΑΤΣΙΔΟΥ & ΓΩΝΙΔΑ, 2005)

Το κίνητρο για συμμετοχή και απόδοση σε μια δραστηριότητα καθορίζεται από την εκτίμηση τριών παραγόντων. Αυτοί οι τρεις παράγοντες είναι οι εξής:

#### Προσδοκία

Η πεποίθηση ενός ατόμου ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε πιθανή επιτυχία και αντίστοιχη ανταμοιβή. Ουσιαστικά η πιθανότητα της ανατροφοδότησης μιας επιτυχημένης ενέργειας παρακινεί το άτομο να είναι περισσότερο αποδοτικό και συνεργάσιμο.

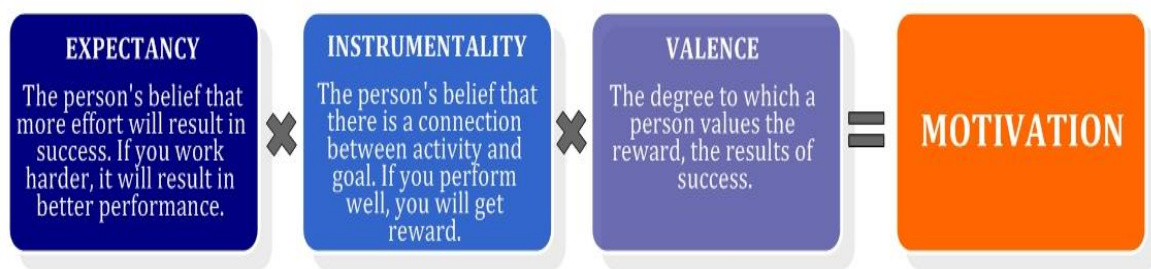
### Συνέπεια

Η πεποίθηση του ατόμου ότι υπάρχει σχέση μεταξύ δραστηριότητας και στόχου. Πιο αναλυτικά, δημιουργείται η προτίμηση ή επιθυμία για ένα αποτέλεσμα επηρεάζοντας την συμπεριφορά και καθορίζοντας τον συναισθηματικό προσανατολισμό.

### Αξία

Η αντίληψη του ατόμου σχετικά με την υποθετική απόδοση και ανταμοιβή μιας προσπάθειας. Η εκτίμηση της αξίας της ανταμοιβής μπορεί να καθορίσει την ενέργεια και τον βαθμό αποδοτικότητας.

Ο Vroom ισχυρίστηκε ότι οι προαναφερθέντες παράγοντες πολλαπλασιάζονται μεταξύ τους για να καθορίσουν τα κίνητρα. Αυτό σημαίνει ότι εάν οποιοδήποτε από αυτά είναι μηδέν, τότε το κίνητρο για ανάληψη δράσης θα πάψει να υπάρχει.



Εικόνα 5: Θεωρία προσδοκιών του Vroom. Πηγή: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023\\_Psychology/030300.scorml](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scorml)

Ένα άτομο που δεν αντιλαμβάνεται τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης θα έχει μηδενική προσδοκία. Εάν κάποιος δεν μπορεί να αντιληφθεί τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής θα έχει μηδενισμένο τον παράγοντα της συνέπειας και τέλος, εάν ένα άτομο που δεν μπορεί να εκτιμήσει το αναμενόμενο αποτέλεσμα, η αξία της προσπάθειας θα λάβει την τιμή μηδέν. Αποδεικνύεται, σύμφωνα με την θεωρία, ότι οι παράγοντες επηρεάζουν ισοβαρώς και δεν υπάρχει κατηγορία με υψηλότερη σημαντικότητα σε σχέση με την άλλη.

### 3.8. ΘΕΩΡΙΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ADAMS

Η θεωρία ισότητας προτάθηκε από τον Adams (1965) και βασίζεται στη θεωρία εκτίμησης των ανταμοιβών. Με άλλα λόγια ο ερευνητής αναφέρει ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα εάν αντιμετωπίζονται με ισάξιο τρόπο και λαμβάνουν αυτό που θεωρούν δίκαιο για την προσπάθεια και τον κόπο τους σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι συγκρίνουν τη συνεισφορά τους στην εργασία, την αξία των πράξεών τους και τα οφέλη που θα έχουν ως αποτέλεσμα της συμβολής τους με τις αμοιβές των υπολοίπων. Αν οι άνθρωποι αντιληφθούν ότι ο η αναλογία προσφορά – ανταμοιβής τους προς την αντίστοιχη αναλογία των άλλων είναι άδικη, τότε θα μειώσουν την απόδοσή τους. (Mulder, 2018)

$$\frac{\text{Εκροές ενός ατόμου}}{\text{Εισροές ενός ατόμου}} = \frac{\text{Εκροές άλλων}}{\text{Εισροές άλλων}}$$

Σύμφωνα με την θεωρία, η ισορροπία επιτυγχάνεται αν τα άτομα νιώσουν την ισοσκελίση των εκροών και των εισροών τους σε σχέση με τα αντίστοιχα των συμμετεχόντων στην ομάδα.

Οι εργαζόμενοι ως εισροές θέτουν την εκπαίδευση, την εμπειρία, την προσπάθεια, τον χρόνο, την υπευθυνότητα, την ευελιξία κ.α., ενώ ως εκροή προσδιορίζουν τον μισθό, την ανταμοιβή, τα μπόνους, την προαγωγή, την λεκτική αναγνώριση, τις εργασιακές προκλήσεις, τον εμπλουτισμό της εργασιακής θέσης, τις προοπτικές, τις καλές εργασιακές συνθήκες κ.α.

Όταν υπάρχει ανισότητα, ένα άτομο μπορεί να:

- ✓ μειώσει τις εισροές, τις προσπάθειές του, την ποσότητα ή την ποιότητα της δουλειάς του
- ✓ προσπαθήσει να αυξήσει τις ανταμοιβές του, δηλαδή να ζητήσει αύξηση ή άλλες ανταμοιβές

- ✓ επιχειρήσει επανεκτίμηση της σύγκρισης των εισροών και εκροών του σε σχέση με τους συναδέλφους
- ✓ απορροφηθεί από το αίσθημα αδικίας και να μειώσει όχι μόνο την απόδοση αλλά και την επικοινωνία και την κοινωνικοποίηση στον εργασιακό χώρο

Το πρόβλημα με τη θεωρία της ισότητας είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές στις ατομικές ανάγκες, τις αξίες και τις προσωπικότητες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται μια συγκεκριμένη κατάσταση ως άδικη, ενώ μια άλλη να μην του διεγείρει προβληματισμούς δικαιοσύνης. Παρόλα αυτά, η εξασφάλιση της ισότητας, σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία είναι απαραίτητη για τα κίνητρα που υποκινούν τα άτομα.

### 3.9. ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ LOCKE

Η θεωρία επίτευξης στόχων του Locke (1990) είναι ένα ενοποιητικό μοντέλο κινήτρων όπως και η θεωρία προσδοκιών. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι καθορίζουν συγκεκριμένους στόχους που στοχεύουν να τους επιτύχουν μέσω δράσεων και συμπεριφορών που ευθυγραμμίζονται με αυτήν την επιλογή. Απαραίτητη προϋπόθεση στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι τα άτομα να έχουν την ικανότητα να κατανοήσουν το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, να θέσουν στόχους και να μπορούν να προσδιορίσουν τους τρόπους που θα τους επιτύχουν, με άλλα λόγια απαιτείται οργάνωση σκέψης και δράσης και όχι αυθορμητισμός και βραχυπρόθεσμες επιλογές.

Μπορούμε να διακρίνουμε τους στόχους σύμφωνα με την **σαφήνεια**, τη **δυσκολία** και την **συμμετοχή στον καθορισμό στόχων**. Ένας σαφής και συγκεκριμένος στόχος μπορεί να γίνει ευκολότερα αντιληπτός και να οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με έναν πολύ γενικό στόχο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η παρότρυνση: «Προσπαθήστε όσο περισσότερο γίνεται!», εδώ υπάρχει εντολή χωρίς να έχει προσδιοριστεί ο στόχος με αποτέλεσμα να δημιουργείται χάος και σύγχυση. Ένας δύσκολος αλλά ρεαλιστικός στόχος μπορεί να είναι πιο παρακινητικός παρά τις απαιτήσεις του, απλά και μόνο από το γεγονός ότι είναι συγκεκριμένος, κατανοητός και συνδεδεμένος άμεσα με ένα έργο. Η συμμετοχή στον προσδιορισμό του στόχου είναι επίσης πολύ σημαντική καθώς καλλιεργεί το αίσθημα της συνεργασίας και της εκτίμησης των απόψεων των εργαζομένων. Η συμμετοχή στο

καθορισμό στόχων είναι αναμφίβολα μια τακτική που μπορεί να παρακινήσει τους υπάλληλους και να τους θέσει στην ενεργή συμμετοχή και την υψηλή απόδοση.

Ουσιαστικά η θεωρία περιλαμβάνει:

- ✓ Καθορισμός εφικτών στόχων
- ✓ Προσδιορισμός του περιεχομένου των στόχων
- ✓ Δέσμευση και συμφωνία των εργαζομένων
- ✓ Παροχή υποστήριξης από τους διοικούντες
- ✓ Μετρήσιμα αποτελέσματα και ανατροφοδότηση



Εικόνα 6: Θεωρία του Locke. Πηγή: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023\\_Psychology/030300.scorm1](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scorm1)

### 3.10. ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ SKINNER

Η θεωρία της ενίσχυσης, βασισμένη στη θεωρία του λειτουργικού περιβάλλοντος του Skinner, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά μπορεί να διαμορφωθεί από τις συνέπειές της.

**Οι θετικές ενισχύσεις**, όπως ο έπαινος, η εκτίμηση, η καλή βαθμολογία, η μισθολογική αύξηση, η προαγωγή ή οποιαδήποτε άλλη ανταμοιβή μπορούν να αυξήσουν τη δυνατότητα

επαναλαμβανόμενων συμπεριφορών ανταμοιβής. Η θετική ενίσχυση, ουσιαστικά, ενθαρρύνει την αναμενόμενη ενίσχυση της απαιτούμενης συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τη θεωρία, η θετική ενίσχυση είναι μια πολύ καλύτερη κινητήρια δύναμη σε σχέση με την εξασφάλιση των απαιτούμενων που μεταφράζεται από τον εργαζόμενο ως αρνητική ενίσχυση. Ασφαλώς, η τιμωρία και οι επιβαρύνσεις λειτουργούν κατασταλτικά σε κάθε προσπάθεια παρακίνησης.

Αξίζει να τονιστεί πως όταν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά έχει συνδεθεί με μια επαναλαμβανόμενη και ίδια ενίσχυση, το κίνητρο για την εκτέλεση αυτής της συμπεριφοράς θα μειωθεί ή θα αντιμετωπίζεται ως μια δεδομένη κατάσταση. Ως εκ τούτου, είναι καλύτερο να μην χρησιμοποιούνται οι ίδιες ενισχύσεις κάθε φορά. Συνήθως, η ενίσχυση στο χώρο εργασίας λαμβάνει χώρα σε ένα μερικό ή ακανόνιστο πρόγραμμα ενίσχυσης, γεγονός που δεν μπορεί να δημιουργήσει σταθερότητα και ασφάλεια οδηγώντας σε κλονισμό της γενικής ιδέας. Οι ισορροπίες είναι λεπτές και οι ενισχύσεις πρέπει να ποικίλουν μεν, να είναι όμως σαφώς καθορισμένες ώστε οι πράξεις να έχουν στόχο και αιτία. Η ανταμοιβή πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων καθώς και να εφαρμόζεται με δίκαιο τρόπο και συνέπειας (Πλιάκου, 2002).

## 4. Β' ΜΕΡΟΣ

### 4.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΔΕΙΓΜΑ, ΕΡΓΑΛΕΙΑ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ

Στόχος κάθε μελέτης σε ακαδημαϊκό επίπεδο δεν είναι η στείρα αποτύπωση των θεωριών και των ορισμών που έχουν καλυφθεί από τους προγενέστερους μελετητές αλλά η ουσιαστική ενασχόληση μέσα από μια μοναδική έρευνα. Με τον τρόπο αυτό ο ερευνητής συμβάλει ουσιαστικά τόσο στην πληρέστερη ενημέρωση του αναγνώστη όσο και στην προσωπική του εξέλιξη καθώς ο τομέας της έρευνας αποτελεί πρόσφορο έδαφος για εξέταση του ζητήματος στον πραγματικό κόσμο μέσα από δεδομένα που αντλούνται από την καθημερινότητα. Δεν θα ήταν ορθό να υπονοηθεί πως η θεωρητική έρευνα θα μπορούσε να παρακαμφθεί μετατρέποντας την ακαδημαϊκή κοινότητα σε αποκλειστικό χώρο μελετών και πειραμάτων που στερούνται την εγγύηση των βασικών πυλώνων όσων έχει καταφέρει η ανθρωπότητα να κατακτήσει μέσω της επιστημονικής ενασχόλησης. Σε συνδυασμό, συνεπώς, η θεωρία και η πράξη αποτελούν την μοναδική μέθοδο για την προαγωγή της επιστήμης και την θεμελίωση της με βασικές αρχές και πραγματικές τιμές.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να εξεταστεί το ζήτημα της υποκίνησης από την οπτική γωνία των εργαζόμενων στον τουριστικό κλάδο. Ο τομέας του τουρισμού είναι αρκετά απαιτητικός και τα άτομα που προσφέρουν τις προσωπικές τους υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση όσων ταξιδεύουν βιώνουν έντονη πίεση. Το τελευταίο σε σχέση με την ανάγκη για συντονισμό και συνεργασία μεταξύ μελών που διαφέρουν ως προς την θέση εργασίας, την ηλικία και την εργασιακή αντίληψη κάνει το ζήτημα της υποκίνησης ενδιαφέρον αντικείμενο προς εξέταση. Για τον λόγο αυτό στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η εξέταση και η παρουσίαση των απόψεων του προσωπικού ενός εκ των μονάδων προσφοράς υπηρεσιών διαμονής και σίτισης στην πόλη του Μονάχου (Holiday Inn).

Για την ομαλότερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων οι ερωτήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σύμφωνα με το θέμα της υποκίνησης καλώντας τους ερωτώμενους να εξετάσουν το ζήτημα τόσο από την σκοπιά του εργαζομένου όσο και από την πλευρά της επιχείρησης.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Στο Β' μέρος αυτής της εργασίας χρησιμοποιείται το πρωτογενές υλικό, έτσι όπως προέκυψε από την διαδικασία της έρευνας και ανασυντίθεται με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγήσει στην ανάλυσή του και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα όπου τα

άτομα επιλέχθηκαν μετά από την έγκριση και τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης και της διεύθυνσης της επιχείρησης κατά την πρώτη επίσκεψη στην ξενοδοχειακή μονάδα Holiday Inn. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη έδειξαν προθυμία για συνεργασία και προσφορά υλικού για την χρήση του σε ακαδημαϊκή έρευνα, γεγονός που αποτελεί ενθαρρυντικό δείγμα για την σύνδεση της επιστήμης με την αγορά εργασίας και την αναγνώριση της αξίας των μελετών και όσα μπορούν να προσφέρουν στους κλάδους της οικονομίας.

Το εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή του υλικού προς ανάλυση ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη. Η διαδικασία της συγγραφής παρουσίαζε μια δυναμική και μια εξέλιξη ώστε να αποτελέσει λογική σύνδεση μεταξύ θεωρίας και έρευνας. Πιο αναλυτικά, κατά την διαδικασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης επιλέχθηκαν τα σημεία που παρουσίαζαν μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον και αποτέλεσαν βασικό πυλώνα για την δημιουργία των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν κατά τις συνεντεύξεις. Κατόπιν οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν με βάση τους άξονες στους οποίους ανήκουν.

Οι εν λόγω συναντήσεις έλαβαν μέρος στο χώρο του ξενοδοχείου προκειμένου να εξασφαλιστεί η οικειότητα των εργαζομένων με τον χώρο παρουσίασης των απόψεών τους. Επιπρόσθετα, η θεματολογία της έρευνας σχετίζεται με εργασιακά θέματα, συνεπώς η συζήτηση μέσα στον εργασιακό χώρο συμβάλει στην διατήρηση της αίσθησης που έχουν τα άτομα κατά την διαδικασία άσκησης των καθηκόντων τους. Μάλιστα, αυτού του είδους το ερέθισμα φάνηκε πως λειτούργησε θετικά, διευκολύνοντας την ανάκληση στη μνήμη, κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, περιστατικών που σχετίζονται με το ξενοδοχείο και καταστάσεων που ζουν τα άτομα στην εργασιακή τους ρουτίνα.

Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν μεταξύ 15 και 20 λεπτών, χρόνος επαρκής για την εκμαίευση των απαραίτητων πληροφοριών αλλά λιγιστός για να προκαλέσει δυσφορία ή αμηχανία. Στο σύνολο των ερωτηθέντων επιβεβαιώθηκε η ανωνυμία προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα των απαντήσεων και να διεξαχθεί η έρευνα απρόσκοπτα.

Για την καταγραφή των πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε τόσο η τεχνική της ηχογράφησης όσο και των χειρόγραφων σημειώσεων έτσι ώστε να υπάρχει και η ακριβής αποτύπωση των λεγομένων αλλά και ορισμένες σημειώσεις ώστε να λειτουργήσουν επικουρικά κατά την ανάλυση και την σύνδεση των δεδομένων.



Τέλος, το πρωτογενές υλικό απομαγνητοφωνήθηκε, καταγράφηκε σε ηλεκτρονική μορφή και ομαδοποιήθηκε ανά ερώτηση. Ολοκληρώνοντας, η πορεία της μελέτης των απαντήσεων συνέβαλε στην εξαγωγή συμπερασμάτων, με την παραδοχή, πάντα, πως εκφράζουν την στάση των εργαζομένων της συγκεκριμένης επιχείρησης και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στο γενικό σύνολο του τουριστικού κλάδου.

#### 4.2. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Οι πρακτικές HRM αναπτύχθηκαν σταδιακά και εφαρμόστηκαν στους τομείς της πρόσληψης, της επιλογής, της κατάρτισης και της βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Διεξήχθησαν πολλές μελέτες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Αυτές οι μελέτες εντόπισαν έναν πλήθος ζητημάτων που χρήζουν μελέτης, όπως το πλήθος των εργαζομένων, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και το κέρδος των επιχειρήσεων (Batt & Valcour, 2003)

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει το κατά πόσο υιοθετούνται στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της υποκίνησης σε μία συγκεκριμένη αλυσίδα ξενοδοχειακής μονάδας (Holiday Inn) στο Μόναχο της Γερμανίας και το κατά πόσο αυτές οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την ικανοποίηση και την δέσμευση των εργαζομένων. Η έρευνα ουσιαστικά αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης, η οποία θα εμπλουτιστεί και ισχυροποιηθεί από ποιοτικά δεδομένα, που θα αντληθούν μέσω συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους του εν λόγω οργανισμού.

Αναλυτικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής είναι:

- Διερεύνηση του κατά πόσο υιοθετούνται στρατηγικές HRM, και ιδιαίτερα η πτυχή της υποκίνησης
- Διερεύνηση του κατά πόσο η υιοθέτηση των στρατηγικών HRM ενισχύει την ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των εργαζόμενων
- Διερεύνηση του κατά πόσο η υιοθέτηση στρατηγικών HRM ενισχύει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

#### 4.3. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η βιομηχανία φιλοξενίας είναι μια βιομηχανία που στηρίζεται στην παροχή υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας και συγκεκριμένα οι ξενοδοχειακές μονάδες επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών και πρακτικών που βελτιώνουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων υπηρεσιών για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζει στην αύξηση του κινήτρου των εργαζομένων ώστε να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Η εργασιακή δέσμευση είναι συνώνυμη με το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στην οργάνωση και συμβάλλει στην επίτευξη της οργανωτικής αποστολής και των στόχων (Cook, 2008).

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό αφοσίωσης και ικανοποίησης δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει τα κίνητρα και την παραγωγικότητα. Η δέσμευση των εργαζομένων, δεν αυξάνει απλώς τα κίνητρα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά τα αποτελέσματα της εμπλοκής των εργαζομένων με το φορέα, εκδηλώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι οργανισμοί φιλοξενίας, καθορίζοντας τη σχέση μεταξύ εμπλοκής των εργαζομένων και της οργανωτικής απόδοσης. Η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων αναπτύσσουν ένα περιβάλλον εργασίας υψηλής απόδοσης. Στη συνέχεια, οι ίδιοι τόνισαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερη εργασιακή δέσμευση παρουσιάζουν περισσότερες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες ενώ παράγουν και προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στο χώρο εργασίας.

Η ικανότητα των εργαζομένων να δημιουργούν και να παράγουν εξασφαλίζει ότι πληρούνται οι ρόλοι και οι ευθύνες τους, συμπεριλαμβανομένων των στόχων του οργανισμού (Linley & Harrington, 2006). Η αυξανόμενη προσοχή που επικεντρώνεται στην εμπλοκή των εργαζομένων από τους οργανισμούς, εγείρει την ανάγκη να μελετηθούν οι πρακτικές και οι στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που αυξάνουν την αφοσίωση των εργαζομένων. Στη φιλοξενία, τα ξενοδοχεία, τα μοτέλ και τα πανδοχεία υιοθετούν συνεχώς στρατηγικές και πρακτικές αφοσίωσης και ενίσχυσης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η πρωτογενής έρευνα θα εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου αντιλαμβάνονται τα σύγχρονα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, τις ανησυχίες και τις πρακτικές καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση, όπως και τη δέσμευσή τους απέναντι στον υπό εξέταση φορέα. Η βιομηχανία φιλοξενίας θεωρείται υποκατηγορία του κλάδου των υπηρεσιών ενώ γνώρισε σημαντική ανάπτυξη με τη βελτίωση της παγκόσμιας οικονομίας και τις θετικές αλλαγές που αφορούν τη βιομηχανία ταξιδιών και φιλοξενίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, ο τομέας των υπηρεσιών είναι ευρέως αποδεκτό ότι καθοδηγείται από την ικανοποίηση του πελάτη και ως εκ τούτου οι άνθρωποι πόροι αποτελούν βασικό συστατικό της παροχής υπηρεσιών. Επομένως, η διερεύνηση των πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια τέτοια βιομηχανία είναι σημαντική.

#### 4.4. HOLIDAY INN

Το Holiday Inn είναι μια βρετανικής κατοχής αμερικανική αλυσίδα ξενοδοχείων και θυγατρικής του InterContinental Hotels Group. Ιδρύθηκε το 1952 στις ΗΠΑ και έχει γίνει μια από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες του κόσμου, με 1.173 ενεργά ξενοδοχεία και πάνω από 214.000 υπνοδωμάτια.

Τα κεντρικά γραφεία της αλυσίδας ξενοδοχείων βρίσκονται στο Denham, Buckinghamshire, United Kingdom. Τα ξενοδοχεία Holiday Inn είναι πολυτελή ξενοδοχεία, full service που είναι γνωστά σε ολόκληρο τον κόσμο για την άνεση, την αξία και την αξιοπιστία που τα χαρακτηρίζει. Ως η πιο αναγνωρισμένη αλυσίδα ξενοδοχείων στον κόσμο, τα ξενοδοχεία Holiday Inn φιλοξενούν 100 εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως, αποδεικνύοντας έτσι τη δημοτικότητα του εμπορικού σήματος. Στην πραγματικότητα, 9 από τους 10 ταξιδιώτες έχουν μείνει σε ένα ξενοδοχείο Holiday Inn παγκοσμίως, περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο εμπορικό σήμα του ξενοδοχείου.

Το Holiday Inn στη δυτική πλευρά του Μονάχου είναι ένα καινούργιο στολίδι στην πόλη, το οποίο άρχισε τη λειτουργία του την 1<sup>η</sup> Δεκεμβρίου του έτους 2017. Το ξενοδοχείο απέχει μόλις 15 λεπτά από το κέντρο της πόλης και 30 λεπτά από το αεροδρόμιο του Μονάχου. Χαρακτηρίζεται από μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών και παροχών, μετατρέποντας τη διαμονή των επισκεπτών σε μια μοναδική εμπειρία. Σύμφωνα με την Υπεύθυνη Προσωπικού, «είναι ένα φρέσκο, μοντέρνο και σύγχρονο ξενοδοχείο, ιδανικό για επαγγελματίες και ταξιδιώτες αναψυχής που αναζητούν άνεση».

Το ξενοδοχείο αποτελείται από 117 δωμάτια και 10 δωμάτια κατηγορίας Executive Rooms. Τα λειτουργικά τμήματα του ξενοδοχείου είναι 5 ενώ το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τον υπό εξέταση φορέα αποτελείται από 24 άτομα. Τα τμήματα είναι τα εξής:

1. Το Τμήμα Διοίκησης (Γραφείο Διοίκησης, Γραφείο Πωλήσεων & Μάρκετινγκ, Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού, Λογιστήριο), το οποίο απασχολεί 7 άτομα
2. Το Τμήμα Διεύθυνσης Δωματίων (Κρατήσεις, Υποδοχή, Guest Relations, Οροφοκομία), το οποίο απασχολεί 9 άτομα

3. Το Τμήμα Τροφίμων & Ποτών, το οποίο στελεχώνεται από 4 άτομα
4. Το Τμήμα Λογιστηρίου και Οικονομικών Υπηρεσιών, στο οποίο εργάζονται 2 άτομα
5. Το Τεχνικό Τμήμα (Τμήμα Συντήρησης), το οποίο απασχολεί επίσης 2 άτομα

Για τη διεξαγωγή της έρευνας έγινε απόπειρα να υπάρξει όσο το δυνατόν πιο ομοιογενές δείγμα, δηλαδή να περιλαμβάνει 2 άτομα από κάθε τμήμα. Ωστόσο, λόγω διαφορών στα ωράρια και των έκτακτων γεγονότων αυτό το όριο δεν τηρήθηκε αυστηρά. Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν άνθρωποι και από τα 5 τμήματα. Με αυτούς τους ανθρώπους πραγματοποιήθηκε και προσωπική επαφή για τη διεξαγωγή της έρευνας σε διάστημα 3 ημερών έτσι ώστε να μπορέσουν να καλυφθούν οι βάρδιες και να υπάρχει ένα ορθό δείγμα.



1983–2007

Εικόνα 9 Λογότυπο της αλυσίδας 1983 - 2007



Holiday Inn®

2007–present

Εικόνα 8 Λογότυπο της αλυσίδας από το 2007 και έπειτα



Εικόνα 7 Σύμβολο του Oktoberfest του Μονάχου.

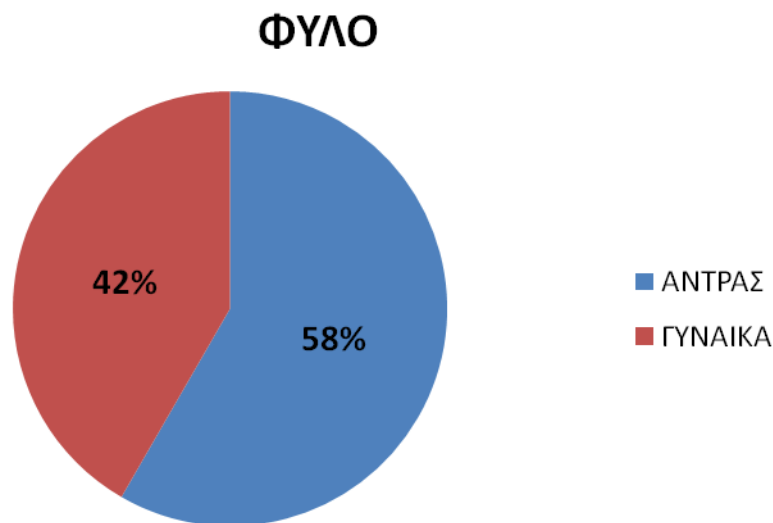
## 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

### 5.1. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με τα άτομα που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις. Τα ερωτήματα που αφορούν το κοινωνικό προφίλ των ερωτώμενων στην παρούσα έρευνα είναι 6 στο πλήθος και στόχευσαν στην γνωριμία με κάθε ερωτώμενο ώστε να διαμορφωθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το υπόβαθρο των ατόμων και να βοηθηθεί στην ερμηνεία των αντιλήψεων του. Ο λόγος που επιλέχθηκε η τοποθέτηση τους στην αρχή του οδηγού της συνέντευξης είναι πως αποτελούν εύκολο θέμα προς συζήτηση, προετοιμάζοντας το έδαφος για τα πιο ουσιαστικά ερωτήματα. Η σκέψη αυτή φάνηκε πως όντως καρποφόρησε καθώς οι άνθρωποι παρά την αρχική τους αμηχανία μέσω των ερωτήσεων αυτών ένιωσαν μία οικειότητα και προσαρμόστηκαν ομαλότερα στην διαδικασία των κύριων ερωτήσεων που έπεται των συγκεκριμένων.

Φύλο



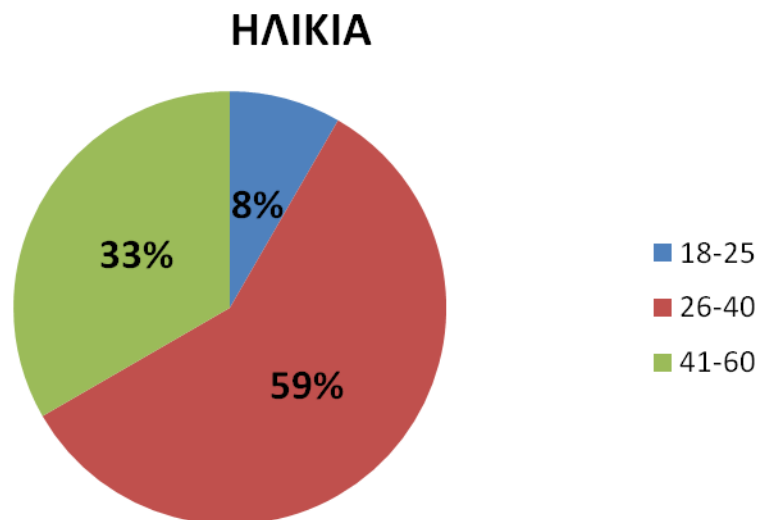
Σε κάθε έρευνα που περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το φύλο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές μελέτης. Το γεγονός αυτό δεν είναι ορθό να συνδέεται με πρόθεση διάκρισης από την πλευρά των ερευνητών. Εν αντιθέσει, η εξέταση της συγκέντρωσης ανά φύλο μπορεί να συμβάλει στην εξαγωγή συμπερασμάτων και στην δικαιολόγηση ορισμένων τοποθετήσεων λόγω των ροών των δύο φύλων σε θέσεις που είναι ήδη γνωστές.



Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν παρουσιάζεται κατοχή μεγάλου ποσοστού σε κάποιο από τα δύο φύλα. Όπως φαίνεται και από το γράφημα, το δείγμα είναι σχεδόν χωρισμένο ισόποσα σε σχέση με το φύλο, με τους άντρες να κατέχουν ένα μικρό προβάδισμα. Ο κλάδος του τουρισμού απασχολεί τόσο γυναίκες όσο και άντρες οπότε οι ποσοστιαίες συγκεντρώσεις δεν αποτελούν έκπληξη, ακόμα και για ένα δείγμα μικρό σε πλήθος, όπως αυτό που χρησιμοποιείται σε ποιοτικές έρευνες.

Ο λόγος που στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν τόσο γυναίκες όσο και άντρες μπορεί να δικαιολογηθεί από το πλήθος των υπηρεσιών και προϊόντων που σχετίζονται με τα ταξίδια και των επαγγελματιών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες των τουριστών. Η διαμονή, η σίτιση, η διασκέδαση, η ξενάγηση και η μεταφορά είναι ορισμένες μόνο από τις υπηρεσίες που απαιτούν άντρες και γυναίκες με εξειδίκευση σε διάφορους τομείς. Η συνύπαρξη και η συνεργασία των δύο φύλων συμβάλει στην κοινωνικοποίηση και στην επαφή με άτομα που διαφέρουν όχι μόνο γενετικά αλλά και ιδεολογικά. Για τον λόγο αυτό οι επαγγελματίες του τουρισμού είναι εξοικειωμένοι με την διαφορετικότητα και πιο έμπειροι σε θέματα ποικιλίας δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Ηλικία



Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το χαρακτηριστικό της ηλικίας. Η ποικιλία των αποτελεσμάτων στη συγκεκριμένη ερώτηση οδήγησε στην δημιουργία κλάσεων ώστε να είναι ευκολότερη τόσο η παρουσίαση όσο και η κατανόηση των ηλικιακών κατηγοριών που συμμετείχαν στην έρευνα.

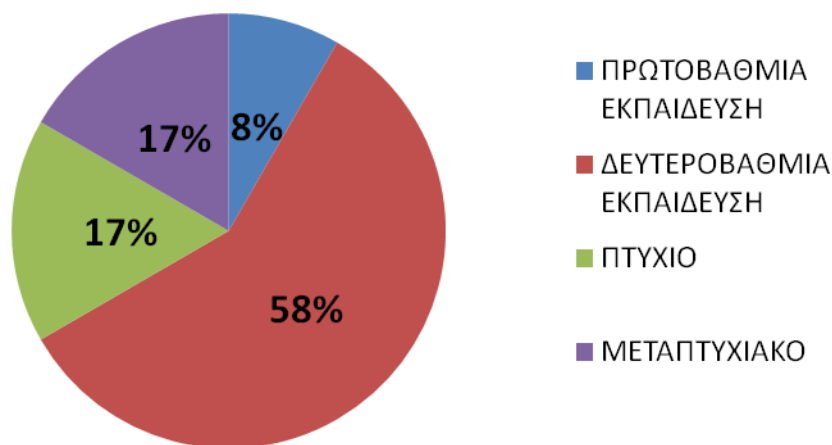
Πιο αναλυτικά, δημιουργήθηκαν τρεις ομάδες ηλικιών που αφορούσαν τους νεότερους του προσωπικού, την μεσαία κατηγορία και αντίστοιχα, τους περισσότερο έμπειρους. Όπως γίνεται εμφανές και από το διάγραμμα η κατηγορία 26 με 40 παρουσιάζει την υψηλότερη συγκέντρωση με ποσοστό 59%. Το ένα τρίτο του δείγματος αφορά άτομα άνω των 40 και λιγότερο από το 10% των συμμετεχόντων αφορά νέα άτομα, ηλικίας κάτω των 25.

Με το 92% των εργαζομένων να έχουν μια σχετική προϋπηρεσία καλλιεργείται η ασφάλεια πως οι απόψεις βασίζονται σε βιωμένες εργασιακές εμπειρίες και δεν αφορούν εικασίες ή προσδοκίες για καταστάσεις που φαντάζουν ανέφικτες. Επιπρόσθετα, η ηλικία συνδέει το άτομο με γενικές εμπειρίες ζωής και ένα κοινωνικό ή οικογενειακό προφίλ που θα μπορεί να λειτουργήσει επικουρικά στην διαμόρφωση απόψεων για εργασιακά θέματα γενικότερα.

Αξίζει να αναφερθεί πως η ηλικία αποτελεί ένα χαρακτηριστικό ικανό για σύνδεση δεδομένων, όχι όμως για βέβαιη εξαγωγή συμπερασμάτων καθώς ο εργασιακός και ηθικός προσωπικός κώδικας των ατόμων μπορεί να παρουσιάζει στρεβλώσεις ανεξάρτητα από τα έτη παραμονής σε εργασιακές θέσεις, όπως δύναται αντίστοιχα να συνδεθούν νέα άτομα με νέες ιδέες, που μπορούν να αποτελέσουν καινοτομίες και έναυσμα για σκέψη και προβληματισμό.

Επίπεδο Εκπαίδευσης

## ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Το επίπεδο εκπαίδευσης αποτέλεσε το αντικείμενο συζήτησης για την επόμενη κατηγορία δημογραφικού χαρακτηριστικού. Οι απαντήσεις αφορούσαν την Πρωτοβάθμια, την Δευτεροβάθμια αλλά και την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Με άλλα λόγια το δείγμα αποτελείται από άτομα διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου και ακαδημαϊκού υπόβαθρου.



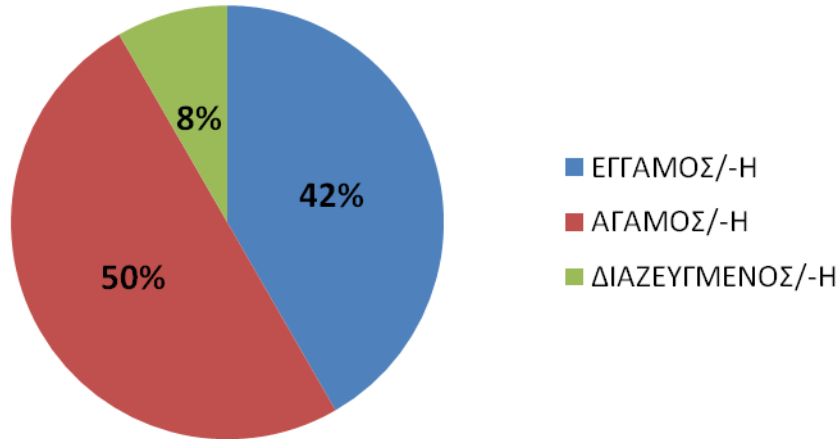
Τα ο γεγονός αυτό δημιουργεί επιπρόσθετο ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη έρευνα καθώς ουσιαστικά μελετώνται απόψεις ατόμων που έχουν εξοικειωθεί με την επιστήμη αλλά και όσων διαμόρφωσαν την στάση τους με κύριο γνώμονα την εμπειρία.

Όπως φαίνεται και από την παραπάνω πίτα, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες είναι τελειόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατέχοντας απολυτήριο λυκείου. Η κατοχή ακαδημαϊκού πτυχίου και τίτλου μετεκπαίδευσης χαρακτηρίζει το 42% των συμμετεχόντων. Ολοκληρώνοντας την ανάλυση, λιγότερο από το 10% των εργαζομένων που έδωσαν συνέντευξη ανήκουν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση αποτελώντας τα άτομα που αντιπροσωπεύουν το βασικό επίπεδο εκπαίδευσης για έναν υπάλληλο.

Η ποικιλία του εκπαιδευτικού επιπέδου, για άλλη μία φορά, έγκειται στην ποικιλία των θέσεων εργασίας στον κλάδο του τουρισμού και των απαιτήσεων που αυτές δημιουργούν. Πιο αναλυτικά, τα στελέχη και οι managers συνήθως συνδέονται με την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και την κατοχή πανεπιστημιακών τίτλων και πτυχίων γλωσσομάθειας. Οι θέσεις που σχετίζονται με χειρωνακτικές εργασίες όπως η καθαριότητα και η κουζίνα δεν συνδέονται με ακαδημαϊκούς τίτλους αλλά, αναμφισβήτητα, απαιτούν παραγωγικότητα και υψηλή αποδοτικότητα.

Οικογενειακή Κατάσταση

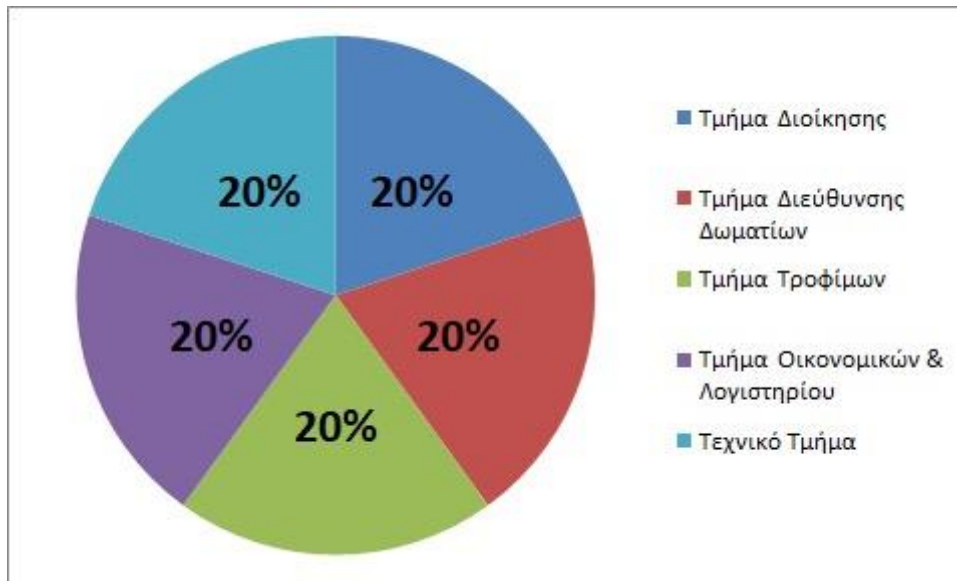
## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



Η οικογενειακή κατάσταση αποτελεί την ερώτηση που συνδέει τον ερωτώμενο με την ζωή του εκτός εργασίας. Η οικογενειακή ζωή των ατόμων διαμορφώνεται ανάλογα με την ύπαρξη συζύγου και παιδιών και, όπως είναι εύλογο, οι απαιτήσεις των εργαζομένων που έχουν οικογένεια και όσων είναι ελεύθεροι διαφέρουν.

Το μισό δείγμα είναι άτομα εκτός γάμου, αποτελώντας ακριβώς το 50% των συμμετεχόντων. Η επόμενη μεγάλη κατηγορία είναι οι έγγαμοι με ποσοστό 42%. Η διαφορά δεν είναι μεγάλη και θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως στο συγκεκριμένο ζήτημα που εξετάζεται τα άτομα δεν παρουσιάζουν έντονη διαφοροποίηση. Η μικρότερη κατηγορία είναι των διαζευγμένων καλύπτοντας μόλις το 8% των συγκεκριμένων ξενοδοχοϋπαλλήλων.

### Θέση εργασίας



Θα αποτελούσε σοβαρό ατόπημα να μην παρουσιαστούν οι θέσεις απασχόλησης των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Η συγκεκριμένη ερώτηση δεν εμπεριέχεται με μεγάλη συχνότητα σε ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών, σε σχέση με όσες προαναφέρθηκαν, αλλά στην συγκεκριμένη περίπτωση θεωρείται από τις πλέον απαραίτητες. Η θέση που κατέχει ένα άτομο στην ιεραρχία μιας επιχείρησης και τα καθήκοντα που έχει αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τις απαιτήσεις που δημιουργούνται. Η θέση απασχόλησης μπορεί, επίσης, να συνδεθεί με ζητήματα που είναι σημαντικά στην μια ειδικότητα αλλά ασήμαντα σε κάποια άλλη. Παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελεί η τήρηση των κανόνων ασφαλείας που στην κουζίνα είναι καθοριστικής σημασίας ή η πρόσβαση στο διαδίκτυο στις κρατήσεις και την reception.

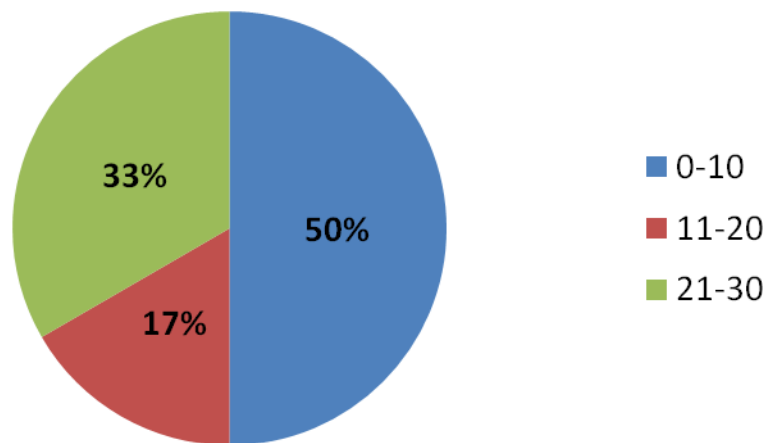
Στη συγκεκριμένη απεικόνιση φαίνεται ξεκάθαρα ότι το δείγμα αποτελείται από ισόποσα δείγματα όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου.

Η ποικιλία των θέσεων ήταν αναμενόμενη και συνέβαλε στην επαφή με άτομα που εκτελούν διαφορετικές εργασίες και προβληματίζονται σε ξεχωριστά ζητήματα. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό συνέβαλε καθοριστικά στην εξέλιξη κάθε συζήτησης προσδίδοντας μοναδικότητα σε κάθε διάλογο. Άξιο αναφοράς είναι πως ακόμη και άτομα της ίδιας εργασιακής θέσης τόνισαν μεν παρόμοια ζητήματα, που αναλύθηκαν δε από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Η επαγγελματική ταυτότητα του ατόμου δεν συνδέεται μόνο με τον τρόπο που κάποιος βιοπορίζεται αλλά μπορεί να αποτελέσει και μέρος της κοινωνικής ταυτότητας

των ατόμων καθώς τους εντάσσει στην κοινωνία με μια συγκεκριμένη ιδιότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό στο οικείο περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος που η δουλειά δεν αποτελεί μόνο μέσο απόκτησης μισθού αλλά και τρόπο εξέλιξης, κοινωνικοποίησης, παραγωγής συναισθημάτων και επίτευξης στόχων.

Έτη προϋπηρεσίας

## ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



Με τα έτη προϋπηρεσίας ολοκληρώνεται η παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος. Η δημιουργία ομάδων στόχευσε στην κατηγοριοποίηση και την αποφυγή σύγχυσης λόγω διαφορετικών δηλώσεων. Κάθε ομάδα αφορά και μια επιπλέον δεκαετία σε εμπειρία. Το μισό δείγμα εντάσσεται στην δεκαετή προϋπηρεσία ενώ το 1/3 περίπου ανήκει στην μεγαλύτερη κατηγορία της εμπειρίας από 21 μέχρι 30 χρόνια. Τα άτομα που εργάζονται σε ξενοδοχείο από 11 μέχρι και 20 χρόνια κατέχουν το ποσοστό του 17%.

Η εργασιακή εμπειρία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για ζητήματα ικανοποίησης και υποκίνησης των εργαζομένων. Μετά από χρόνια εργασίας σε έναν χώρο το άτομο μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά σημεία αλλά και τις μεγάλες αδυναμίες μιας θέσης. Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο μελετητής την προϋπηρεσία του ερωτώμενου καθώς η επεξεργασία των δεδομένων και η εξαγωγή συμπερασμάτων δεν είναι ασύνδετα με τον χρόνο παραμονής στον κλάδο.

## 5.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αποτελεί το θέμα του παρόντος υποκεφαλαίου. Προς σεβασμό και εχεμύθεια απέναντι στους συμμετέχοντες και στα λεγόμενά τους δεν παρατίθενται αυτούσιες οι θέσεις των ατόμων αλλά γίνεται μια περιγραφική ανάλυση του εννοιολογικού περιεχομένου όσων ακούστηκαν. Κρίνεται, βέβαια, σκόπιμο να αποδοθούν αυτούσιες ορισμένες λέξεις ή φράσεις για να επικυρώσουν και να επιβεβαιώσουν την ανάλυση της ροής των αποτελεσμάτων. Η παρουσίαση βασίζεται σε μια θεματική ανάλυση βάση της ευρύτερης κατηγορίας στην οποία υπάγεται το περιεχόμενο της κάθε ερώτησης. Πιο αναλυτικά εξετάζονται οι εξής συνιστώσες του υπό έρευνα ζητήματος:

- Αντίληψη σχετικά με την γενική έννοια της υποκίνησης
- Εκτίμηση της εργασιακής υποκίνησης και ικανοποίησης για την υπό εξέταση επιχείρηση
- Εργασιακές σχέσεις και η αποδοτικότητα της υποκίνησης για την επιχείρηση

Οι τρεις θεματικοί άξονες στόχο έχουν να συγκεντρώσουν τις θέσεις των ατόμων για την υποκίνηση γενικά, για το υπό εξέταση ζήτημα σε ατομικό επίπεδο και για τον τρόπο που επηρεάζει την επιχείρηση γενικά. Οι ερωτήσεις και οι κατηγορίες τους δεν γνωστοποιήθηκαν στους συμμετέχοντες ώστε να μην επηρεάσουν την ροή της σκέψης και της έκφρασης. Προτιμήθηκε η διατύπωση κάθε ερωτήματος, η συζήτηση και η συνέχεια στο επόμενο.

### **Γενική αντίληψη του ζητήματος της υποκίνησης και της ικανοποίησης**

Η αρχική ερώτηση κορμού θεωρήθηκε σκόπιμο να αφορά την έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα την υποκίνηση. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν γνωρίζουν το θέμα και οι απαντήσεις κινήθηκαν στην θετική, την αρνητική αλλά και την ουδέτερη τοποθέτηση.

Πιο αναλυτικά έξι στους δέκα συμμετέχοντες απάντησαν πως είναι γνώστες της συγκεκριμένης έννοιας και την σύνδεσαν με την αντιμετώπιση των διοικούντων και την συμπεριφορά τους απέναντι στους εργαζόμενους μιας οντότητας. Υπήρξαν και οι ερωτώμενοι που δήλωσαν έχουν μελετήσει το θέμα τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά. Τα κίνητρα αποτέλεσαν μία βασική θεματολογία των συζητήσεων που αφορούσαν την έννοια της υποκίνησης και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν στην απόδοση και την συνεργασία μέσα σε μία ομάδα.

Στον αντίποδα οι απαντήσεις άγνοιας ήταν δυο στο πλήθος και άξια αναφοράς είναι η επισήμανση ενός συμμετέχοντα πώς:

*«Δεν αισθάνομαι υποχρεωμένος να γνωρίζω θεωρίες! Κάποιοι διοικούν και κάποιοι δουλεύουν, εγώ ανήκω στους δεύτερους.»*

Σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες δεν παρουσίασαν αμηχανία κατά την δήλωση της άγνοιας απέναντι στο υπό συζήτηση θέμα. Κρίθηκε σκόπιμη μία σύντομη αναφορά στην έννοια έτσι ώστε να γνωστοποιηθεί στα συγκεκριμένα άτομα η ουσία της συζήτησης και να καταστεί εφικτή η συνέχειά της. Ένας συμμετέχοντας έλαβε ουδέτερη θέση λέγοντας πως αμφιβάλλει σχετικά με τον ορισμό που ο ίδιος δίνει στην συγκεκριμένη έννοια. Κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης δήλωσης το άτομο εξέφρασε τον προβληματισμό του θεωρώντας πως αν ένας εργαζόμενος στερείται της θεωρητικής κατάρτισης η επιχείρηση οφείλει να μεταδίδει ζητήματα ζωτικής σημασίας σε έναν εργασιακό περιβάλλοντα χώρο.

Εντρυφώντας στο ζήτημα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τις διαδικασίες υποκίνησης που θεωρούν ότι μπορούν να λάβουν χώρα σε μια μονάδα και έπειτα να παραθέσουν αν ορισμένες από αυτές έχουν παρατηρηθεί στο Holiday Inn. Οι απαντήσεις σχετικά με τα κίνητρα που κινητοποιούν την υψηλότερη απόδοση ποικίλουν και παρατίθενται στον ακόλουθο κατάλογο:

- ✓ Έπαινος
- ✓ Αναγνώριση
- ✓ Μισθολογική αύξηση

- ✓ Βελτίωση των συνθηκών εργασίας
- ✓ Δυνατότητα προαγωγής
- ✓ Έλλειψη τιμωρίας
- ✓ Ασφάλεια
- ✓ Δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης
- ✓ Βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της επικοινωνίας
- ✓ Bonus παραγωγικότητας

Αξίζει να αναφερθεί πως η υποκίνηση εξετάστηκε από τους εργαζόμενους σύμφωνα με την θέση που κατέχουν, τους προσωπικούς τους στόχους, τις απαιτήσεις από το εργασιακό περιβάλλον και γενικότερα τον τρόπο που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τις κινήσεις ενθάρρυνσης. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες της σίτισης φάνηκαν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις συνθήκες εργασίας και την ασφάλεια του περιβάλλοντα χώρου, ενώ οι εργαζόμενοι γραφείου έκαναν λόγο για δυνατότητα προαγωγής και αναγνώριση σχεδόν στο σύνολό τους. Ασφαλώς, κάθε άτομο επιθυμεί τις καλύτερες δυνατές εργασιακές συνθήκες και δεν θα παρουσίαζε αντίδραση σε προσπάθειες υποκίνησης, ωστόσο η προσωπική εκτίμηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καθημερινότητα και τις προσωπικές προσδοκίες.

Σχετικά με τις κινήσεις υποκίνησης στο υπό εξέταση ξενοδοχείο επτά στους 10 έκαναν λόγο για τις προσπάθειες βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και προσωπικού καθώς και μεταξύ των εργαζομένων. Γίνεται σαφές πως η συγκεκριμένη επιχείρηση θεωρεί σημαντικό ένα υγιές περιβάλλον με σχέσεις που να προάγουν την επικοινωνία και την ομαδικότητα. Το γεγονός αυτό κρίνεται πολύ σημαντικό καθώς η φύση των υπηρεσιών που παρέχονται στη συγκεκριμένη περίπτωση απαιτεί άτομα που να μπορούν να συνεργαστούν και να ανταπεξέλθουν στις προκύπτουσες καταστάσεις μέσα από συγγενικές κατευθύνσεις. Αξίζει να αναφερθεί πως έγινε λόγος για την αναγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου μέσω επαίνων που δίνονται στην ετήσια συγκέντρωση του προσωπικού και της υψηλότερης αμοιβής στον «εργαζόμενο του έτους» βάσει κριτικής των πελατών. Υπήρξαν και δύο συμμετέχοντες που έκαναν λόγο για την υποκίνηση τους μέσω της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Τα συγκεκριμένα άτομα αισθάνονται πως η άποψή τους γίνεται σεβαστή καθώς αρκετές φορές ζητείται από τους διοικούντες η προσωπική τους τοποθέτηση σε θέματα που αφορούν αλλαγές ή νέες προτάσεις. Ακόμη, κάθε υπάλληλος δικαιούται μειωμένες τιμές σε

διαμονή και γεύματα στο ξενοδοχείο κάνοντας τους εργαζόμενους να αισθάνονται ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης και όχι μια τυπική εισροή στην διαδικασία κερδών.

Ολοκληρώνοντας, θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως σύμφωνα με την συμμετοχή των ατόμων στη συγκεκριμένη συζήτηση, η επιχείρηση έχει αντιληφθεί την αξία της υποκίνησης και προβαίνει σε κινήσεις που ικανοποιούν τον εργαζόμενο, τον ωθούν σε καλύτερη απόδοση και τελικά διαμορφώνουν μία γενική ισορροπημένη εικόνα του προσωπικού.

Τελευταία ερώτηση στην αρχική κατηγορία ήταν οι προτάσεις υποκίνησης και οι μέθοδοι ικανοποίησης. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να σκεφτούν και να δηλώσουν οτιδήποτε θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση και να τους στηρίξει στην ψυχολογική και πρακτική ενθάρρυνση. Οι απαντήσεις αποδίδονται στο κατάλογο που ακολουθεί:

- ✓ Περισσότερες άδειες
- ✓ Δημιουργία παιδότοπου για δυνατότητα φύλαξης και απασχόλησης των παιδιών των εργαζομένων
- ✓ Ομαδικά ταξίδια σε πόλεις με τα ξενοδοχεία όπου υπάρχει συνεργασία
- ✓ Παροχή υπηρεσιών υγείας και ευεξίας
- ✓ Εκπαιδευτικά σεμινάρια
- ✓ Μείωση του χάσματος μεταξύ ηγεσίας – προσωπικού
- ✓ Δικαιοσύνη και επίπληξη
- ✓ Αλλαγή ενδυματολογικού κώδικα
- ✓ Διαχείριση παραπόνων

Οι παραπάνω προτάσεις αποτελούν προσαρμογή στα λεγόμενα των ατόμων ώστε να καταστεί δυνατή η παρουσίασή τους. Γενικά οι εργαζόμενοι δυσκολεύτηκαν στην απόδοση των κινήτρων που θα μπορούσαν να φανταστούν με έναν εξ αυτών να δηλώνει, με χιουμοριστικό χαρακτήρα, πως τελικά είναι ευκολότερο όταν απαιτείς παρά όταν καλείσαι να διαμορφώσεις συνθήκες υποκίνησης.



**Εκτίμηση της εργασιακής υποκίνησης και ικανοποίησης από το Holiday Inn σύμφωνα με τους εργαζόμενους**

Στον συγκεκριμένο άξονα ερωτήσεων συμπεριλήφθηκαν οι προσωπικές εμπειρίες των εργαζομένων σύμφωνα με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Τα άτομα συζήτησαν σχετικά με την δική τους εργασιακή σχέση και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την στάση της επιχείρησης απέναντι στους ίδιους και τους συναδέλφους.

Αρχικά, έγινε έκφραση ενδιαφέροντος για την γνωστοποίηση της διαδικασίας πρόσληψης των υπαλλήλων. Κάθε άτομο έθεσε τον τρόπο που ήθελε σε επαφή με το ξενοδοχείο, τις συνθήκες επιλογής του και την παρουσίαση των απαιτήσεων της θέσης του. Σχετικά με τον εντοπισμό της υποψήφιας θέσης εργασίας οι έξι στους δέκα δήλωσαν τον αντίστοιχο φορέα εύρεσης εργασίας της χώρας. Γίνεται κατανοητό πως οι κρατικές αλλά και οι ιδιωτικές εταιρίες σύνδεσης των υποψήφιων εργαζομένων με τις επιχειρήσεις στην Γερμανία συμβάλλουν καθοριστικά στην αποκατάσταση της ανεργίας και την ομαλή ένταξη στην αγορά εργασίας. Για τους κατοίκους της χώρας η συγκεκριμένη μέθοδος είναι αρκετά γνώριμη και οι απαντήσεις δόθηκαν χωρίς επιπλέον ανάλυση. Οι υπόλοιποι ερωτώμενοι ανέφεραν την αποστολή βιογραφικού απευθείας στο ξενοδοχείο ή την σύστασή τους μέσω άλλου υπαλλήλου σε θέσεις που έχρισαν κάλυψης.

Σχετικά με την πρώτη τους επαφή με τον υποψήφιο χώρο εργασίας όλα τα άτομα του δείγματος έκαναν λόγο για συζήτηση με τον υπεύθυνο προσωπικού και τον υπεύθυνο του αντίστοιχου τμήματος εργασίας. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως οι προαναφερθέντες προσπάθησαν να καλύψουν τόσο το ζήτημα των υποχρεώσεων όσο και το ζήτημα των δικαιωμάτων του ατόμου αν τελικά απασχοληθεί στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Υπήρξαν, ωστόσο, τρεις εργαζόμενοι που θεώρησαν πως η συγκεκριμένη διαδικασία έλαβε χώρα για τυπικούς λόγους χωρίς ουσιαστική κάλυψη των απαιτήσεων της θέσης. Χαρακτηριστικά ένας εργαζόμενος δήλωσε:

*«Σχετικά με τα tips των πελατών ενημερώθηκα πως συγκεντρώνονται και διαμοιράζονται ισόποσα στο προσωπικό του τμήματος. Κανείς δεν με ενημέρωσε πως μια προσφορά ονομαστική για συνάδελφο αποτελεί εξαίρεση της διαδικασίας με αποτέλεσμα να βάλω στο κοινό ταμείο μια προσφορά συναδέλφου από πελάτη. Όταν ο τελευταίος ρώτησε τον υπάλληλο αν έλαβε την επιπρόσθετη αμοιβή βρέθηκα υπόλογος για ένα περαστικό που θα είχε αποφευχθεί μέσω της ουσιαστικής αποσαφήνισης της διαδικασίας»*

Οι αναφορές σε περιστατικά που έλαβαν χώρα εξαιτίας της διάστασης ανάμεσα στο περιεχόμενο της εργασιακής θέσης όπως το αντιλαμβάνεται ο υπάλληλος και αντίστοιχα η διοίκηση, επιβεβαιώνει την σημαντικότητα της ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Μέσω των σύγχρονων μεθόδων, όπως έχει αναλυθεί και στη βιβλιογραφία, οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα συνεργασίας ξεπερνώντας τις αναχρονιστικές αντιλήψεις πως εργαζόμενοι και επιχείρηση έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συμμετοχή και των δύο ομάδων, την κοινή προσπάθεια και την συνειδητοποίηση πως η επίτευξη των στόχων όλων των μελών αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία μιας οντότητας και μια υγιή συνεργασία. Όπως είναι εύλογο σε μια εργασιακή ομάδα θα προκύψουν διαφωνίες, προστριβές και συγκρούσεις. Στόχο δεν αποτελεί η υπόθαλψη τέτοιων καταστάσεων αλλά η πρόληψη, όσο αυτό είναι δυνατόν, και η ουσιαστική επίλυση τους, αν τελικά προκύψουν.

Άξιο αναφοράς είναι πως στη συγκεκριμένη ερώτηση έγιναν ξεκάθαρα τα κίνητρα υποκίνησης κάθε εργαζόμενου. Τα άτομα ανέλυσαν περισσότερο ζητήματα που θεωρούν οι ίδιοι σημαντικά στην εργασιακή τους σχέση και συνδέθηκαν υποσυνείδητα με αυτά από την στιγμή της πρόσληψης μέχρι και σήμερα. Για παράδειγμα, οι πέντε από τους δέκα συμμετέχοντες σχετικά με την διαδικασία πρόσληψής τους ανέφεραν λεπτομέρειες για τις οικονομικές απολαβές, την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και το περιεχόμενο εργασίας. Τα άτομα της κουζίνας και της υποδοχής, ανέφεραν πως όταν το αντικείμενο της εργασίας αποσαφηνίστηκε από τους προϊσταμένους ένιωσαν ικανοποιημένοι καθώς οι δραστηριότητες των αντίστοιχων θέσεων ήταν συγγενικές με όσα οι ίδιοι επιθυμούσαν ως αντικείμενο της καθημερινής τους επαγγελματικής δραστηριότητας.

Ολοκληρώνοντας, η συζήτηση γύρω από τις νόμιμες διαδικασίες πρόσληψης και η τήρηση τους από την συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα επιβεβαιώνει πως το συγκεκριμένο ζήτημα καλλιεργεί αίσθημα ασφάλειας στο προσωπικό και ενισχύει την σοβαρότητα μιας επιχείρησης εκ των έσω, βήμα ουσιαστικό για μία λειτουργικότητα που θα αποδώσει. Ακόμα και σε μια χώρα όπως την Γερμανία που το νομικό πλαίσιο τηρείται αυστηρά, το γεγονός αυτό εκτιμάται από τους εργαζομένους και θεωρείται άκρως σημαντικό. Αξιοσημείωτη είναι η φράση ενός εργαζόμενου πως:

*«μια επιχείρηση σέβεται σχεδόν πάντα τους πελάτες, όταν σέβεται όμως και τους εργαζόμενους δημιουργεί ουσιαστικό πλεονέκτημα υπέρ της.»*

Κατόπιν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και κατά πόσο είναι γνώστες του θέματος. Στην συγκεκριμένη συζήτηση παρουσιάστηκε πόλωση με τους επτά στους δέκα να δηλώνουν πως δεν έχει γνωστοποιηθεί στους ίδιους η κατεύθυνση της επιχείρησης. Ωστόσο, οι τρεις από αυτούς αναγνώρισαν πως είναι εξοικειωμένοι με την αποστολή του τμήματος στο οποίο απασχολούνται. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι στη σίτιση έκαναν λόγο πως συχνά υπάρχει συγκέντρωση του προσωπικού που από τον υπεύθυνο και, πέραν των άλλων, τονίζεται ο σκοπός της εργασίας τους. Αν ληφθούν υπόψη και οι ερωτώμενη με θετική απάντηση στο ερώτημα μπορεί να υποστηριχθεί πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων στο Holiday Inn έχουν εικόνα, ολική ή μερική, σχετικά με την αποστολή του ξενοδοχείου.

Αναλύοντας τις θετικές απαντήσεις αξίζει να αναφερθεί πως τα άτομα είχαν στάση καθολικής εκτίμησης της επιχείρησης και ο λόγος τους φάνηκε να βασίζεται σε ουσιαστική σκέψη και ανάλυση των καθημερινών ερεθισμάτων από το εργασιακό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό αποτελεί την άλλη πλευρά του νομίσματος στην θέση πως μόνο η επιχείρηση οφείλει να επικοινωνεί και να γνωστοποιεί δεδομένα στους εργαζομένους, ότι δηλαδή και οι εργαζόμενοι οφείλουν να φιλτράρουν ουσιαστικά τις πληροφορίες και να σκάφονται πιο βαθιά τα εργασιακά θέματα. Υπήρξαν δε και δύο συμμετέχοντες που χρησιμοποίησαν καυστικότητα στις απαντήσεις τους καθώς θεώρησαν πως δεν απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια να φανταστείς τον στόχο μιας επιχείρησης που φιλοξενεί τουρίστες. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί πως η συζήτηση αρκετές φορές μπορεί να απέκλινε από τον ουσιαστικό στόχο της εργασίας χωρίς όμως να αποτρέψει τους συμμετέχοντες από την έκφραση των σκέψεών τους. Αυτό συνέβη καθώς οι τοποθετήσεις παρουσίασαν πραγματικά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ο ενδεχόμενος περιορισμός σε στενά όρια ίσως δημιουργούσε αμηχανία και, τέλος, η έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση της πραγματικότητας όπως είναι, όχι όπως η επιστήμη ή οι επιχειρήσεις θα θέλανε να είναι.

Στην ίδια ομάδα ερωτήσεων εντάχθηκε και εκείνη που αφορούσε τα κίνητρα που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του συμμετέχοντα. Τα άτομα ανέλυσαν τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για τους ίδιους και επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση. Οι παράγοντες με την μεγαλύτερη επαναληψιμότητα στις απαντήσεις που δόθηκαν ήταν η ασφάλεια και οι εργασιακές σχέσεις καθώς αμφοτέρως ακούστηκαν από 7 συμμετέχοντες. Τα άτομα θεωρούν σημαντικό να νιώθουν πως η παραμονή στην θέση εργασίας δεν συνδέεται με προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης και πως αν η απόδοση είναι ικανοποιητική δεν

υπάρχει λόγος ανησυχίας για διακοπή της εργασιακής σχέσης. Η ασφάλεια βασίζεται τόσο στην πεποίθηση πως η προσωπική προσφορά εκτιμάται όσο και στο γεγονός πως η επιχείρηση δεν κινδυνεύει, καθώς μια απώλεια εργασίας δεν οφείλεται μόνο στην απόλυση αλλά και στην διακοπή της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο σημείο αυτό αξίζει μία σύνδεση με την ελληνική πραγματικότητα καθώς οι εργαζόμενοι στην χώρα μας βιώνουν έντονο το αίσθημα της ανασφάλειας λόγω της υπάρχουσας οικονομικής κρίσης. Η μείωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καλλιεργεί φόβο και περιορίζει την αποδοτικότητα δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο επηρεάζοντας τόσο τα άτομα όσο και τους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους. Σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως ένα αρμονικό περιβάλλον με καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και η ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού δημιουργεί ηρεμία, ασφάλεια και επιθυμία για διατήρηση της ισορροπίας. Ένας συμμετέχοντας έκανε λόγο για την ποιότητα που προσφέρει στην καθημερινή μας ζωή ένα περιβάλλον με υγιείς σχέσεις. Πιο αναλυτικά ειπώθηκε:

*Η δουλεία μας καταναλώνει το 1/3 της ημέρας μας στα πιο παραγωγικά χρόνια. Οι όμορφες σχέσεις κάνουν τον χρόνο αυτό όχι καταναγκαστικό αλλά τρόπο επαφής και επικοινωνίας. Αν οι εργασιακές σχέσεις δεν ήταν σημαντικές δεν θα είχαμε τους 'φίλους από την δουλεία'»*

Επιπρόσθετα κίνητρα για παραγωγικότητα, όπως προέκυψαν από τις συνεντεύξεις είναι η δυνατότητα εξέλιξης, η επιπρόσθετη αμοιβή, η φήμη απασχόλησης σε ένα δημοφιλές ξενοδοχείο, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων και, τέλος, η σαφήνεια των καθηκόντων. Κάθε κίνητρο είναι προσωπικό και επιλέχθηκε από τους συμμετέχοντες σύμφωνα με τον τρόπο που πιστεύουν ότι θα βελτιώνονταν η απόδοσή τους. Υπήρξαν τα άτομα που δήλωσαν ρητά πως αν δεν υπήρχε μια συγκεκριμένη προϋπόθεση στην εργασία θα ήταν αδύνατη η αποδοτικότητα και η παραμονή σε αυτήν.

Η ικανοποίηση αποτέλεσε αδιαμφισβήτητο θέμα προς συζήτηση καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υποκίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Πριν τεθεί το συγκεκριμένο ερώτημα θεωρήθηκε ορθό να αποσαφηνιστεί η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σε κάθε συμμετέχοντα ορίστηκε το θέμα ως: «η θετική συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση». Στόχος αυτής της κίνησης ήταν η κοινή αντίληψη του όρου από τους συμμετέχοντες ώστε να είναι βέβαιο πως κατανοούν την ερώτηση και διαμορφώνουν απαντήσεις βασισμένη στην πραγματική διάσταση του όρου.

Επτά από τους συμμετέχοντες απάντησαν θετικά στο συγκεκριμένο ερώτημα αποτελώντας την πλειοψηφία και διαμορφώνοντας την εντύπωση πως η επιχείρηση ικανοποιεί σε έναν μεγάλο βαθμό τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπαλλήλων της. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες αυτής της κατηγορίας τόνισαν πως το ξενοδοχείο καλύπτει όσα οι ίδιοι θεωρούν αδιαπραγμάτευτα σε μία εργασιακή σχέση. Επίσης, ακούστηκε και η άποψη πως αρχικά το άτομο αντιμετώπισε την εργασία του ως ένα τυπικό γεγονός αλλά σε σύντομο χρονικό διάστημα αντιλήφθηκε πως στο συγκεκριμένο περιβάλλον ικανοποιούνται πολύ περισσότερες ανάγκες του από τις αναμενόμενες.

Συνεχίζοντας, ένας εκ των συμμετεχόντων δήλωσε ανικανοποίητος από την εργασιακή του κατάσταση με επιχειρήματα που αφορούν τις οικονομικές απολαβές, την έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και τις υπερβολικές απαιτήσεις της θέσης. Ασφαλώς, σε μία ομάδα δεν μπορούν όλα τα μέλη να βιώνουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης από τη συμμετοχή τους σε αυτή. Το Holiday Inn δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα και τα άτομα αυτής της κατηγορίας το επιβεβαιώνουν. Οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες επιθυμούν υψηλότερο μισθό και βελτίωση των σχέσεων. Μία δήλωση δυσαρέσκειας αποτελεί ιδιαίτερη στιγμή για κάθε ερευνητή καθώς καλείται να εκτιμήσει τις δηλώσεις και να τις αποδώσει με τρόπο που να μην προσβάλλουν κάποια από τις εμπλεκόμενες ομάδες.

Τέλος, δύο εργαζόμενοι έλαβαν ουδέτερη θέση καθώς δήλωσαν πως ασφαλώς και υπάρχει ένα επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους αλλιώς δεν θα έμεναν στις θέσεις τους αλλά σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Τα άτομα ανέλυσαν επιπρόσθετους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών τους μέσα από την επανάληψη των κινήτρων που ανέφεραν παραπάνω πως θεωρούν σημαντικά. Αυτό κάνει εμφανές το γεγονός πως η ικανοποίηση και η υποκίνηση συνδέονται αφού ότι επιθυμεί το άτομο στοχεύει να το επιτύχει, και όταν συμβεί αυτό επαναπροσδιορίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

### **Εργασιακές σχέσεις και η αποδοτικότητα της υποκίνησης για την επιχείρηση**

Στον τελευταίο άξονα ερωτήσεων συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις που παρακίνησαν τους εργαζόμενους να εξετάσουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την υποκίνηση για το ίδιο το ξενοδοχείο. Αξίζει να αναφερθεί πως στις ερωτήσεις των προηγούμενων ομάδων τα άτομα απαντούσαν πηγαία χωρίς να προβληματίζονται ιδιαίτερα για τις σκέψεις τους. Στις συγκεκριμένες ερωτήσεις οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να εξετάσουν το ζήτημα από την πλευρά της επιχείρησης και ορισμένες φορές παρατηρήθηκε προβληματισμός και σιωπή μέχρι την αρχική δήλωση έπειτα από την εκφώνηση μιας ερώτησης. Το στοιχείο αυτό θεωρήθηκε σκόπιμο να καταγραφεί καθώς ο αναγνώστης δεν έχει πρόσβαση στις επιπλέον πληροφορίες που λαμβάνει ο ερευνητής σε μια συνέντευξη. Οι κινήσεις, η χροιά της φωνής, η σιγουριά της δήλωσης ή ο δισταγμός σε μια έκφραση είναι σημαντικά κομμάτια μιας ανθρώπινης επαφής που είναι αδύνατον να αποδοθούν γραπτώς.

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν, ακόμη, να απαντήσουν σχετικά με τις αδυναμίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έτσι όπως αυτή ασκείται από τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα. Τα άτομα διαμόρφωσαν τις απαντήσεις τους με γνώμονα για άλλη μία φορά τα κίνητρα που τους υποκινούν και την έλλειψη αυτών μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Τα άτομα που θεωρούν αρκετά σημαντικό παράγοντα τον μισθό δήλωσαν πως οι ανταμοιβές είτε μισθολογικά μέσω επιπρόσθετων αμοιβών αποτελούν μία αδυναμία της συγκεκριμένης διοίκησης. Η περιγραφή των απαιτήσεων και η αποσαφήνιση των καθηκόντων αποτέλεσε έναν ακόμη παράγοντα που κρίθηκε ως αδύναμο στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες και έλλειψη ικανοποίησης. Μεμονωμένες δηλώσεις αποτέλεσαν η έλλειψη εκπαιδευτικών σεμιναρίων και η δίκαιη εκτίμηση της ατομικής προσφοράς κάθε εργαζόμενου. Άξια αναφοράς αποτελεί η δήλωση ενός εργαζόμενου πως ικανοποιείται σε τόσο μεγάλο βαθμό από την συγκεκριμένη διοίκηση που θεωρεί πως δεν υπάρχουν αδυναμίες και εάν υπάρχουν είναι τόσο περιορισμένες που υπερκαλύπτονται από τα θετικά και καταλήγουν ανάξιες σχολιασμού.

Η υιοθέτηση μεθόδων υποκίνησης και η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αποτέλεσαν αντικείμενο συζήτησης προς την ολοκλήρωση κάθε συνέντευξης. Οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους συμφώνησαν πως η υποκίνηση αποτελεί μέθοδο για αύξηση της αποδοτικότητας που με τη σειρά της θα τονώσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες δημιουργώντας ένα περιβάλλον φιλικό προς τον πελάτη. Οι θετικές κριτικές του ξενοδοχείου, η προώθηση και η προβολή από τους ίδιους τους πελάτες και η συχνότητα

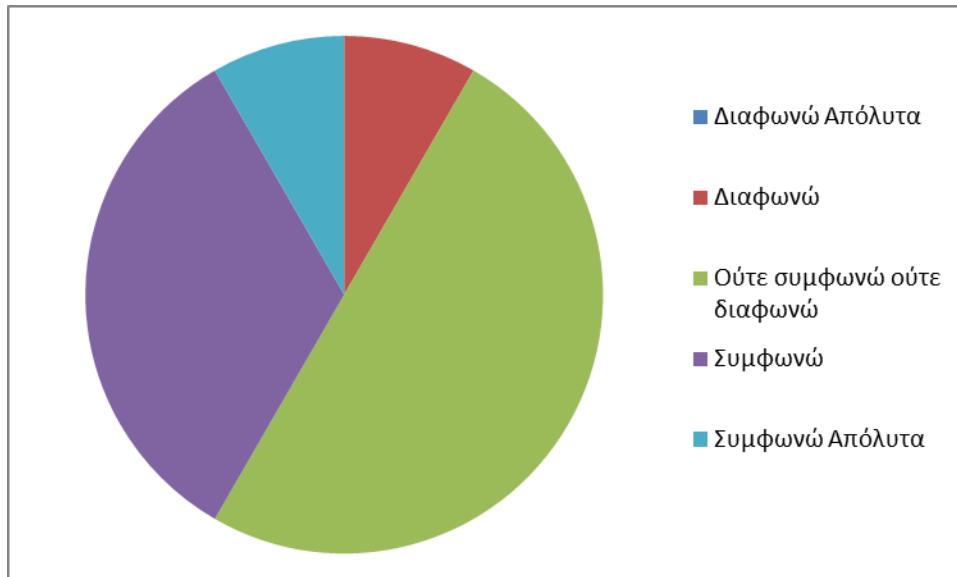
προτίμησης διαμονής στη συγκεκριμένη επιχείρηση αποτελούν δείγματα της επιτυχίας του Holiday Inn. Το προσωπικό μέσα από τις δηλώσεις του φάνηκε να πιστεύει πως η επιτυχία μιας οντότητας βασίζεται σε έναν μεγάλο βαθμό στους ίδιους τους εργαζόμενους και στην προσφορά των υπηρεσιών τους. Ένας συμμετέχοντας με πολυετή εμπειρία στον τουριστικό κλάδο δήλωσε πως:

*«Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι και η διοίκηση που παρακινεί είναι βέβαιο πως θα δημιουργήσουν μία ομάδα που θα καρπώνεται όχι μόνο χρηματικά οφέλη αλλά και αναγνώριση, φήμη και ηθική ικανοποίηση.»*

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των ποιοτικών αποτελεσμάτων παρατίθεται η άποψη του δείγματος σχετικά με τις σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων στο Holiday Inn. Οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους πιστεύουν πως οι σχέσεις μεταξύ διοικούντων και προσωπικού είναι αρκετά ικανοποιητικές. Πιο αναλυτικά, οκτώ στα δέκα άτομα δήλωσαν πως οι managers προσπαθούν να τονίσουν το ομαδικό πνεύμα και συζητούν με το προσωπικό χωρίς να δημιουργούν απόσταση και υπερτονισμό της ιεραρχικής διαφοράς. Τα άτομα της συγκεκριμένης κατηγορίας φάνηκαν συνειδητοποιημένα πως οι καλές εργασιακές σχέσεις χτίζονται με την πρόθεση και των δύο συμβαλλομένων μερών. Κατά την περιγραφή των σχέσεων διοίκησης και εργαζομένων ορισμένοι συμμετέχοντες δήλωσαν πως υπάρχουν συνάδελφοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από οποιαδήποτε πρόθεση της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί στρεβλώσεις στη μεταξύ τους επικοινωνία και στην δόμηση υγιών σχέσεων. Η τοποθέτηση θεωρείται εξαιρετικά σημαντική καθώς αναμενόμενη ήταν η κριτική των σχέσεων με αδυναμίες που θα στηρίζονταν μόνο στην πλευρά της διοίκησης. Το γεγονός αυτό δημιούργησε θετική εντύπωση καθώς αποδείχθηκε πως τα συγκεκριμένα άτομα χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα.

Στον αντίποδα, υπήρξαν 2 συμμετέχοντες που θεώρησαν τις σχέσεις αδύναμες με κύριο επιχείρημα την έλλειψη πρόθεσης από τη διοίκηση. Μία από τις τοποθετήσεις που προκαλεί ενδιαφέρον είναι πως η επιχείρηση δεν προσπαθεί για την διαμόρφωση καλών σχέσεων ή αν το κάνει τα κίνητρα είναι αμφιλεγόμενα και στηρίζονται σε δόλο.

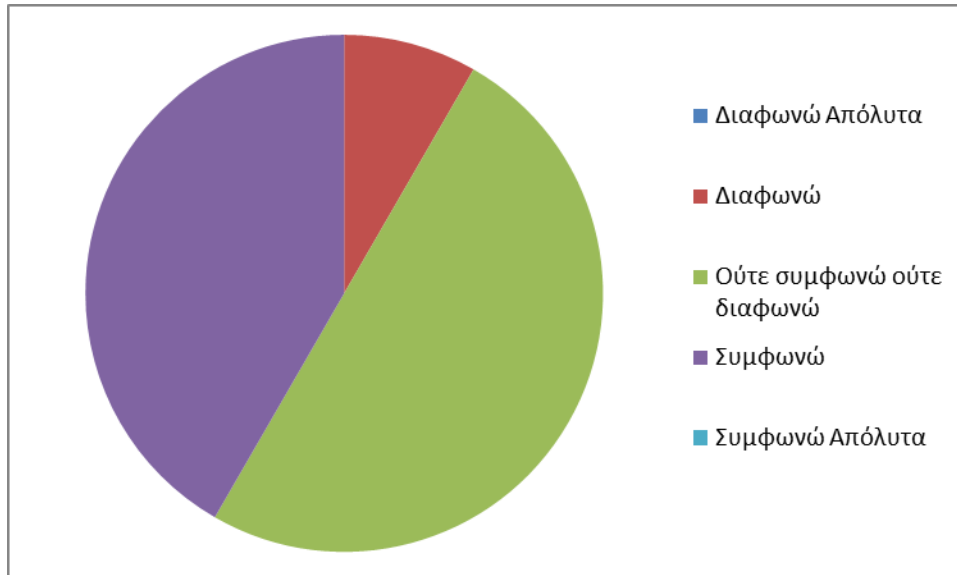
**Κατά πόσο νιώθετε ότι ταυτίζεστε με τις αξίες της επιχείρησης;**



Η συγκεκριμένη ερώτηση αφορά τις αξίες της επιχείρησης. Ο λόγος που αυτή η ερώτηση τέθηκε πρώτη είναι πως οι αξίες της επιχείρησης είναι μία πολύ σημαντική πτυχή, τόσο για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όσο και για την υποκίνηση των εργαζομένων αλλά και την ομαλή παραγωγικότητα. Μέσα από αυτήν την διακριτική προσέγγιση ο εργαζόμενος έπρεπε αρχικά να γνωστοποιήσει τις αξίες της επιχείρησης και στη συνέχεια να τις αναγνωρίσει. Οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, γεγονός που υποδηλώνει πως μάλλον δεν γνωρίζουν ακριβώς τις αξίες της επιχείρησης ή ότι δεν τις έχουν κατανοήσει ως διαφορετικές από τους στόχους. Οι 5 από τους 10 συμμετέχοντες απάντησαν πως συμφωνούν ενώ 1 συμφωνεί απόλυτα. Ο τελευταίος απάντησε πως διαφωνεί. Γενικότερα παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι απέφυγαν τις ακραίες στάσεις ενώ το δείγμα φαίνεται κατά κύριο λόγο να συμφωνεί με τις αξίες της επιχείρησης.



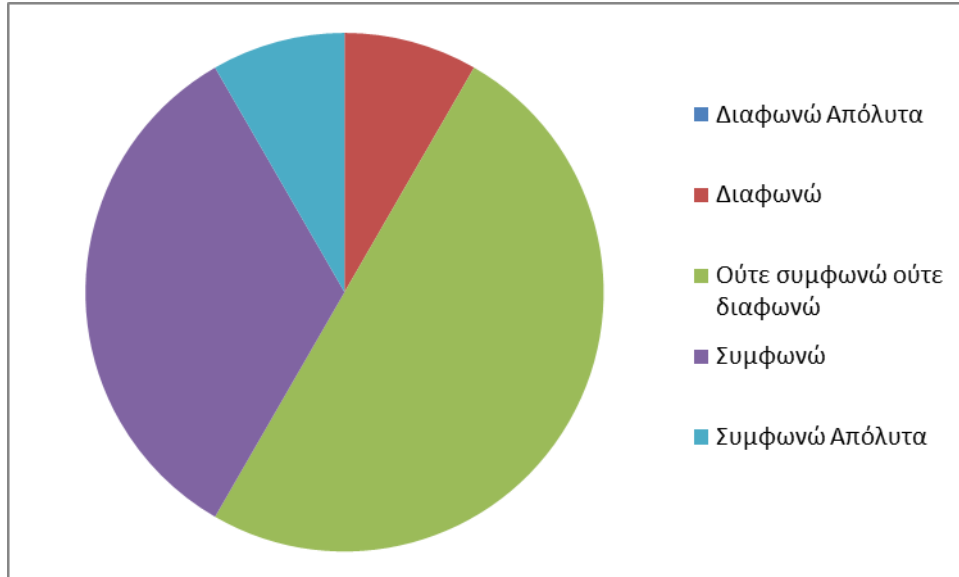
**Θεωρείτε πως η κουλτούρα της επιχείρησης ταιριάζει με τα πιστεύω σας;**



Στο σημείο αυτό οι εργαζόμενοι του Holiday Inn της ανατολικής πλευράς του Μονάχου κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση αν η κουλτούρα της επιχείρησης ταιριάζει με τα ίδια τους τα πιστεύω. Η έννοια της κουλτούρας στο παρόν σημείο περιλαμβάνει τόσο τις πεποιθήσεις και τις αξίες ενός οργανισμού όσο και με τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός των πλαισίων του ή αλλιώς την δομή της εργασίας. Ο λόγος που και πάλι οι μισοί ερωτηθέντες τήρησαν ουδέτερη στάση είναι πως υπάρχει σύμπτωση και παρόμοια κωδικοποίηση της παρούσης ερώτησης με την προηγούμενη. Από του εναπομείναντες 5, ο ένας απάντησε πως διαφωνεί ενώ οι υπόλοιποι 4 απάντησαν πως συμφωνούν. Είναι ευοίωνο το γεγονός πως υπάρχει θετική και ουδέτερη στάση σε αυτού του είδους τις ερωτήσεις επειδή αυτού του είδους οι απαντήσεις εκφράζουν μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα και ενδεχομένων υψηλά ποσοστά ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Φυσικά, υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης.

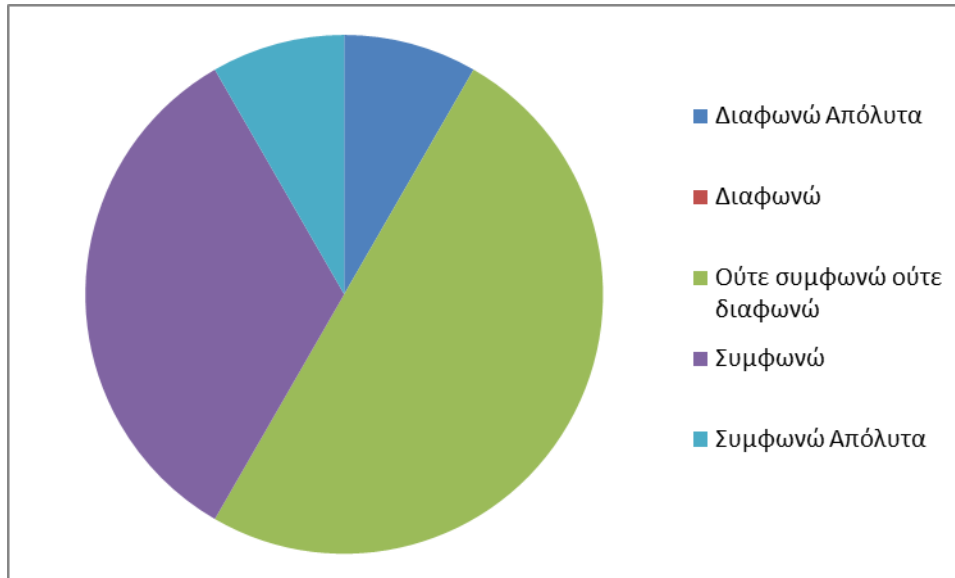
**Συμφωνείτε, στηρίζετε και ταυτίζεστε προσωπικά με τους στόχους της επιχείρησης;**

---



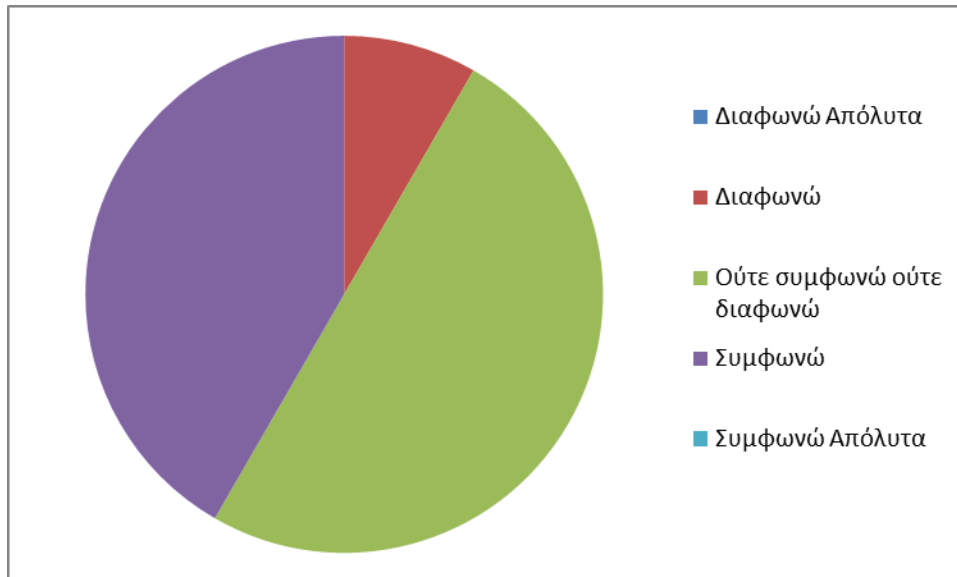
Η παρούσα ερώτηση αφορά τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και την εργασιακή δέσμευση. Αυτοί οι δύο παράγοντες εκ των πραγμάτων αφορούν την έννοια της εργασιακής υποκίνησης. Σε απόλυτη σύγκλιση απόψεων με τις προηγούμενες ερωτήσεις παρατηρείται μία όμοια κατανομή στο δείγμα, κατά την οποία το 50% δηλώνει πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη δήλωση μοιράζεται και στηρίζει τους στόχους της επιχείρησης. Γενικότερα, παρατηρείται πως βάσει των ερωτήσεων της ποσοτικής έρευνας, οι δηλώσεις των υποκειμένων δεν παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση στο τρίπτυχο θετική, αρνητική και ουδέτερη στάση. Από την άλλη πλευρά, το 33% του δείγματος απάντησε πως συμφωνεί με αυτή τη δήλωση ενώ ένας συμμετέχων συμφωνεί απόλυτα με αυτή. Τέλος, ένας άλλος συμμετέχων δήλωσε πως διαφωνεί με το διαμοιρασμό και τη στήριξη των στόχων της επιχείρησης.

**Θα σκεπτόσασταν να αλλάξετε εργασία με κίνητρο τις καλύτερες χρηματικές απολαβές;**



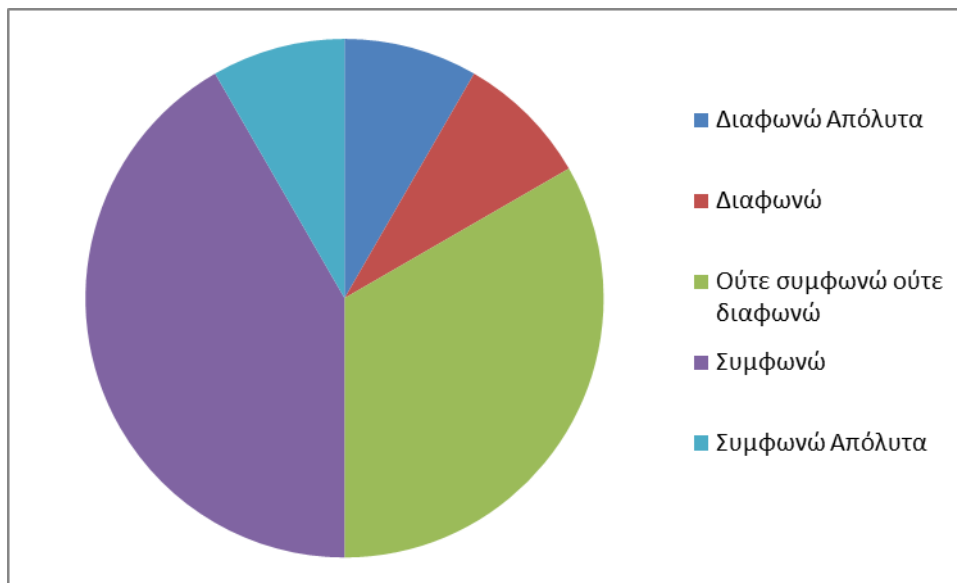
Στο παρόν σημείο της διπλωματικής διατριβής εμπλέκεται, όπως ήταν και αναμενόμενο, ο παράγοντας της μισθολογικής ικανοποίησης. Η ικανοποίηση από τις αποδοχές της εργασίας θα μπορούσε να ενταχθεί στο ευρύτερο το πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης. Φυσικά, η χρηματική αμοιβή εμπλέκεται άμεσα με το ζήτημα της υποκίνησης καθώς πάνω σε αυτή έχει δομηθεί ολόκληρο το εργασιακό σύστημα. Έτσι, το 50% από το δείγμα είτε δεν λαμβάνει θετική ή αρνητική στάση είτε δεν έχει σχηματίσει κάποια γνώμη βάσει της οποίας να μπορεί να κρίνει αν οι απολαβές είναι καλές ή μη. Ωστόσο, πέρα από τους τρεις συμμετέχοντες που δήλωσαν πως συμφωνούν πως δεν σκέφτονται να αλλάξουν εργασία επειδή στην παρούσα έχει κι άλλες αποδοχές, οι υπόλοιποι δύο τήρησαν διαμετρικά αντίθετες στάσεις καθώς ο ένας συμφωνεί απόλυτα ενώ ο άλλος διαφωνεί απόλυτα. Αν μπορούσε να γίνει κάποια κριτική μέχρι στιγμής για την πορεία του σχολιασμού θα μπορούσε να ειπωθεί πως οι στρατηγικές υποκίνησης φαίνονται να μην είναι απόλυτα σαφείς και φανερές στο εν λόγω ξενοδοχείο.

**Είστε ικανοποιημένος από την επιχείρηση που εργάζεστε αναφορικά με τις προοπτικές ανέλιξης;**



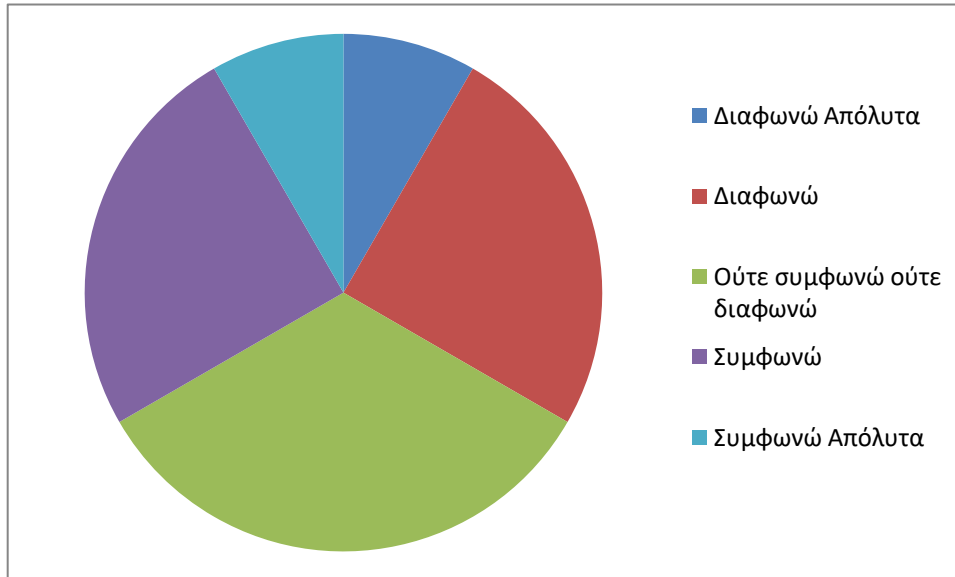
Ένα σημαντικό σημείο της εργασιακής υποκίνησης είναι το ζήτημα των προοπτικών ανέλιξης. Η στελέχωση υψηλότερων θέσεων μέσα σε μία εταιρεία με ανθρώπινο δυναμικό που προκύπτει από την ίδια την εταιρεία μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα ισχυρό κίνητρο και μία εντατική μέθοδο αύξησης της παραγωγικότητας. Οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα παρουσίασαν μία κάποια ιδιομορφία καθώς ενώ το μισό δείγμα για μία ακόμη φορά αρνείται να λάβει θέση, το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό, που είναι και το υπόλοιπο δείγμα πλην ενός, σύμφωνοι με την προαναφερθείσα διατύπωση. Μόνο ένας απάντησε πως διαφωνεί. Αυτό δηλώνει πως για το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος που λαμβάνει θέση οι ευκαιρίες προαγωγής, ή αλλαγής πόστου λειτουργούν ευεργετικά το ποσοστό ικανοποίησης του εργαζόμενου.

**Πιστεύετε ότι χρειάζεστε την εργασία σας για ό, τι αυτή σας προσφέρει;**



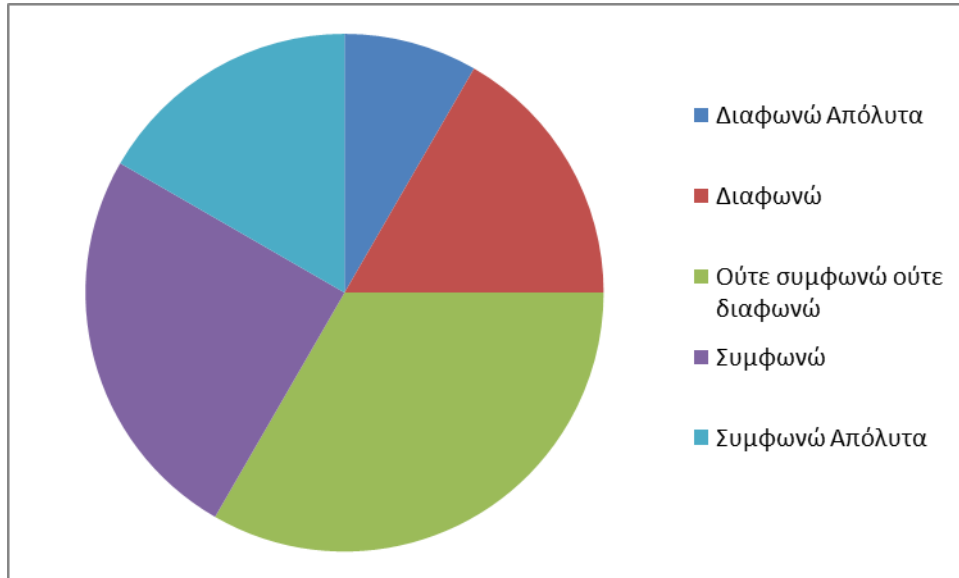
Είναι πολύ μεγάλη επιτυχία για μία επιχείρηση να καταφέρει να κάνει τους εργαζόμενούς της να νιώθουν ότι έχουν την ανάγκη να δουλέψουν εκεί, όχι μόνο από βιοποριστική σκοπιά αλλά επειδή τους προσφέρει άλλα πράγματα, κυρίως μη υλικά, όπως η αναγνώριση, η εξωτερίκευση της κοινωνικότητάς τους, η συντροφικότητα κ.ά. Επί του παρόντος οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την δέσμευση που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Βιβλιογραφικά, η εργασιακή δέσμευση θεωρείται μία «θεραπεία» φαινομένων όπως η επαγγελματική εξουθένωση, το άμετρο στρες, ο πανικός και η παραίτηση. Συνεπώς, οι απαντήσεις είναι άκρως σημαντικές. Ανάμεσα στις απαντήσεις φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (4 στους 10) απάντησαν πως συμφωνούν με αυτή τη δήλωση ενώ ένας απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα. Από την άλλη πλευρά υπάρχει μία μερίδα ανθρώπων (3 στους 10) που δεν διατηρούν μία ουδέτερη στάση, το οποίο πλέον θεωρείται και αποδεκτό καθώς οι υπό εξέταση έννοιες είναι βαθιές και δεν γίνεται να απαιτείται από όλους τους εργαζόμενους το ίδιο επίπεδο συναισθηματική νοημοσύνης.

**Νιώθετε ότι σε γενικές γραμμές οφείλετε πολλά στην επιχείρηση που εργάζεστε για αυτά που σας παρέχει;**



Αυτό το ερώτημα αποπειράθηκε να εξετάσει το κατά πόσο η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μέσα από τις πρακτικές της, έχει καταφέρει να δημιουργήσει στο έμψυχο δυναμικό της το αίσθημα της «υποχρέωσης». Βέβαια, πρέπει αρχικά να αναφερθεί πως η παρούσα ερώτηση μπορεί να γίνει αντιληπτή με διττό τρόπο. Με άλλα λόγια, ο καθένας μπορεί να θεωρήσει την υποχρέωση αυτή ως κάτι θετικό για τα καλά που απορρέουν από την εργασία ή ως κάτι αρνητικό για τα θετικά που απορρέουν εκ των πραγμάτων από τη φύση της εργασίας, όπως ο μισθός, οι άδειες, οι προμηθειότητες και τα φιλοδομήματα. Αρχικά πρέπει να σχολιαστεί πως ίσος αριθμός ανθρώπων 2 συμφωνούν και 2 διαφωνούν με αυτή τη δήλωση, ποσοστά που είναι ενδεικτικά της έννοιας της υποχρέωσης. Από την άλλη πλευρά, το μεγαλύτερο μέρος (4) δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ, τέλος 2 άτομα διαφωνούν και συμφωνούν απόλυτα. Σε αυτό το κλίμα διχασμού μπορούμε να υποστηρίξουμε πως ίσως η ανθρώπινη σύνθεση να επηρεάζει άρδην τον τρόπο αντίληψης των «απολαβών» της εκάστοτε θέσης. Ωστόσο, σίγουρο είναι πως δείγμα είναι απόλυτα διασκορπισμένο, υποδηλώνοντας πως ακόμα και αν εφαρμόζονται τεχνικές ενίσχυσης της εργασιακής δέσμευσης στο ξενοδοχείο Holiday Inn του δυτικού Μονάχου, αυτές οι τεχνικές μάλλον δεν αποδίδουν σε όλους τους υπαλλήλους.

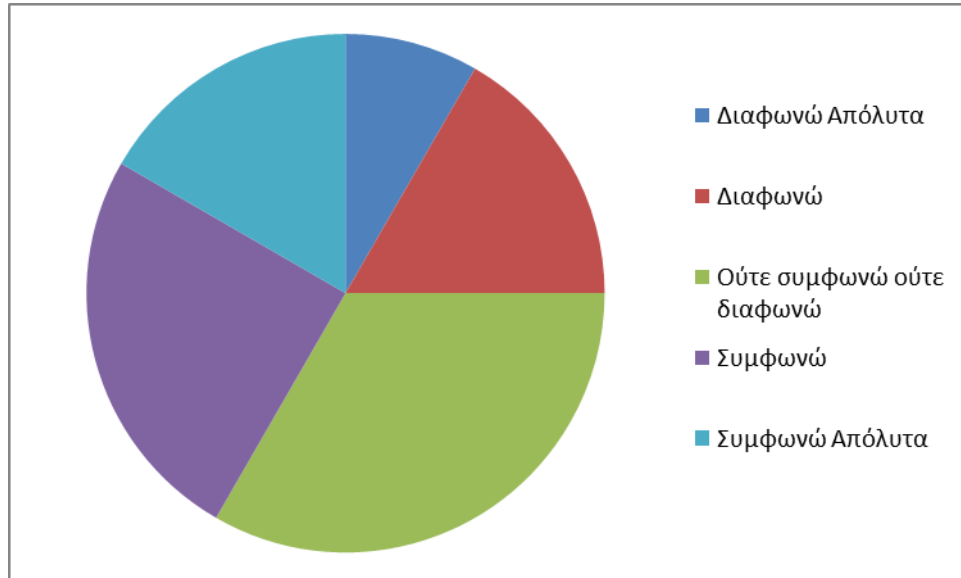
**Θεωρείτε πως πρέπει να παραμείνετε στην εργασία σας γιατί «δεν μπορείτε να τους αφήσετε»;**



Σε αυτήν την πτυχή της συνέντευξης γίνεται η ερώτηση σχετικά με τον ενδοιασμό που θα είχε κανείς να αφήσει τη δουλειά του. Αυτός ο ενδοιασμός απορρέει από τον ίδιο τον εργαζόμενο, για αυτό και αξιοποιείται το α' πρόσωπο (μπορώ – αφήσω) στη διατύπωση της ερώτησης. Το 33% των ανθρώπων παραμένει σχεδόν αμετάβλητο σε κάθε ερώτηση και πλέον έχει καταστεί έκδηλο πως είτε δεν ενδιαφέρεται για τις πρακτικές Human Resources Management είτε δεν ικανοποιείται ή δυσαρεστείται από αυτές. Το 25% απάντησε πως συμφωνεί ότι δεν μπορεί να φύγει ενώ περίπου το 18% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα. Αυτό σημαίνει πως πράγματι υπάρχει επιτυχία δέσμευσης από τη μεριά του προσωπικού ενώ ένα ίσο ποσοστό απάντησε πως διαφωνεί, χωρίς να τηρεί ακραία αρνητική στάση. Είναι λογικό πως δεν μπορεί να υπάρχει απόλυτη σύμπνοια απόψεων καθώς οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν από άτομα διαφορετικού πόστου, ηλικίας, προϋπηρεσίας και οικογενειακής κατάστασης και ως εκ τούτου διαφορετικών βιωμάτων, τα οποία έχουν υπάρξει αρκετά επιδραστικά για το σχηματισμό της ιδέας τους περί ιδανικής εργασίας.

**Θεωρείτε ότι οφείλετε να παραμείνετε στην εργασία σας διότι σας χρειάζονται;**

---

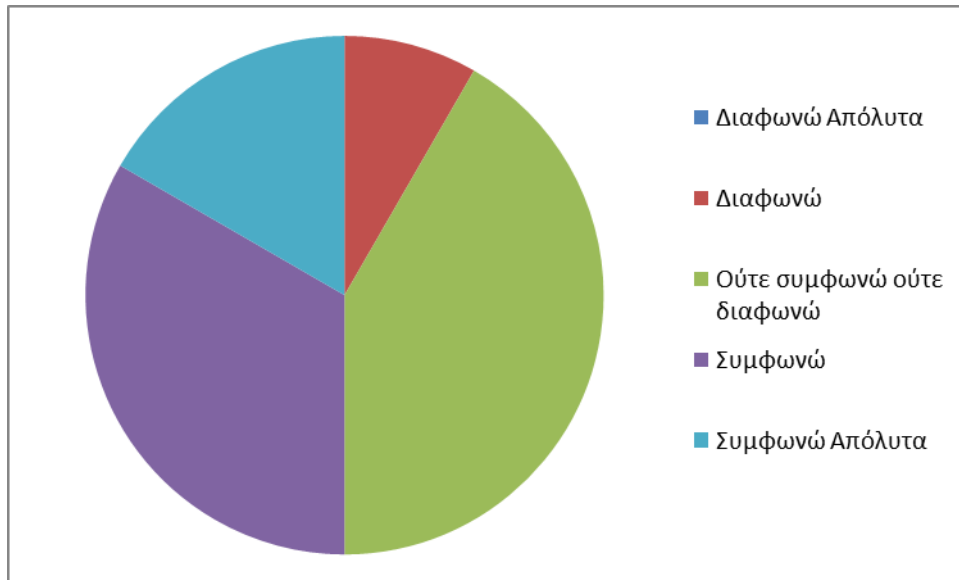


Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως το διάγραμμα επαναλαμβάνεται ακριβώς το ίδιο. Ωστόσο, το ερώτημα αυτή τη φορά έχει τεθεί υπό ένα άλλο πρίσμα, το πρίσμα της επιχείρησης. Εδώ θα μπορούσε να γίνει μία μικρή αναφορά για την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contracting), καθώς αυτό αποτελεί το άτυπο συμβόλαιο που «υπογράφεται» ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Μέσα από τις δράσεις της και το εργασιακό περιβάλλον ο φορέας προσπαθεί άμεσα ή έμμεσα να δημιουργήσει στον εργαζόμενο την πεποίθηση ότι είναι απαραίτητος, ενισχύοντας το αίσθημα της δέσμευσης. Το Holiday Inn φαίνεται πως οδεύει σε καλή κατεύθυνση καθώς οι 4 από τους 10 συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την ιδέα ότι είναι αναντικατάστατοι στην επιχείρηση ενώ αυτοί που διαφωνούν ή διαφωνούν έντονα είναι τρία άτομα. Το ποσοστό του 33% αρνείται να συμφωνήσει ή να διαφωνήσει με τη διατύπωση του ερωτήματος, όπως, άλλωστε, έπραξε και προηγουμένως.



**Πιστεύεται ότι οι σκοποί της εταιρείας είναι και δικοί σας σκοποί;**

---



Αυτή είναι και η τελευταία ερώτηση της συνέντευξης. Ο εργαζόμενος, έχοντας ήδη ανακαλέσει εμπειρίες, γνώμες και συναισθήματα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στην παρούσα και να εκφράσει το κατά πόσο οι προσωπικοί του στόχοι και οι στόχοι της επιχείρησης ταυτίζονται. Κάτι τέτοιο μπορεί να δείξει το κατά πόσο έχει επιτευχθεί η δημιουργία της εργασιακής δέσμευσης αλλά και της υποκίνησης, καθώς ένας υπάλληλος στον οποίο έχουν εμφυσηθεί οι στόχοι της επιχείρησης θα είναι μάλλον και πιο τυπικός και παραγωγικός. Βέβαια, το ζήτημα της υποκίνησης, όπως έχει φανεί και από τη δευτερογενή έρευνα είναι ένα πολυδιάστατο ζήτημα, το οποίο γίνεται δύσκολο στην έρευνα λόγω της πολύπλοκης ανθρώπινης φύσης. Ωστόσο, βάσει των απαντήσεων προκύπτει πως οι μισοί εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σύμφωνοι, πολύ ή λίγο, σχετικά με την ταύτιση ατομικών και προσωπικών στόχων. Από την άλλη πλευρά, οι άλλοι μισοί πλην ενός δήλωσαν πως δεν συμφωνούν ή διαφωνούν ενώ ο ένας που απέκλινε δήλωσε πως διαφωνεί. Υπό γενική θεώρηση, για ένα τέτοιο δύσκολο ερώτημα τα θετικά ποσοστά είναι εξαιρετικά υψηλά και δείχνουν, σύμφωνα και με τους προαναφερθέντες σχολιασμούς πως το η εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα έχει επιτύχει αρκετά στο κομμάτι της υποκίνησης των εργαζομένων ως μέθοδο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ως επιστέγασμα της παρουσίασης των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων, παρατίθενται τα συμπεράσματα έτσι όπως προέκυψαν από την διεξαγωγή των συζητήσεων, την επεξεργασία των δεδομένων και την καταγραφή των απαντήσεων.

Η δια ζώσης επικοινωνία με τους εργαζόμενους της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας συνέβαλε στον εντοπισμό και στην κατανόηση των βασικών επιχειρημάτων γύρω από το ζήτημα της υποκίνησης των ατόμων.

Σχετικά με την εξοικείωση των εργαζομένων με το θέμα της υποκίνησης συμπέρασμα είναι πως η έννοια δεν αποτελεί δεδομένη γνώση για όλους. Οι διαδικασίες διοίκησης και υποκίνησης σε ένα εργασιακό περιβάλλον εξετάζονται με υποκειμενικά κριτήρια και αποτελούν απόδειξη για τον προσωπικό εργασιακό κώδικα που διαμορφώνει κάθε άτομο.

Με βάση την γνωστή ρήση πως «η αρχή είναι το ήμισυ του παντός» μπορεί να σχολιαστεί πως η διαδικασία πρόσληψης και η αρχική επαφή με το εργασιακό περιβάλλον αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την εξέλιξη της εργασιακής σχέσης. Για το συγκεκριμένο δείγμα οι διαδικασίες πρόσληψης βασίστηκαν σε νομικές διαδικασίες και μία προσπάθεια ουσιαστικής επικοινωνίας που κατά περιπτώσεις λειτούργησε αποτελεσματικά ή το αντίθετο.

Τα άτομα φάνηκαν να θεωρούν πως το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης ή του τμήματος είναι σημαντικά για το προσωπικό καθώς η κοινοποίηση τους αποτελεί μία μέθοδο αποδοχής και ένταξης των εργαζομένων στην διοικητική διαδικασία. Οι παράγοντες υποκίνησης που συνδέονται με υψηλότερη αποδοτικότητα παρουσιάζουν ποικιλία για το συγκεκριμένο δείγμα, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι κάθε άτομο εξετάζει την υποκίνηση με ατομικά κριτήρια. Το τελευταίο αποτελεί και τον λόγο για τον οποίο οι αδυναμίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξετάστηκαν διαφορετικά από τους συμμετέχοντες και οι συζητήσεις δεν παρουσίασαν την ίδια κατεύθυνση κάθε φορά.

Οι συζητήσεις σχετικά με την ωφέλεια της υποκίνησης για την επιχείρηση κινήθηκαν σε παρόμοιους τόνους οδηγώντας τους εργαζόμενους να συμφωνήσουν πως το συγκεκριμένο ζήτημα συμβάλλει καθοριστικό παράγοντα στην διατήρηση και την εξέλιξη μιας οντότητας.

Εν κατακλείδι, υπήρξαν ζητήματα στα οποία οι συμμετέχοντες συμφώνησαν αλλά και θέματα στα οποία έλαβαν διαφορετικές τοποθετήσεις. Το γεγονός αυτό είναι άκρως φυσιολογικό καθώς η κεντρική ιδέα της έρευνας ήταν η υποκίνηση και η εκτίμηση της εργασιακής κατάστασης, θέματα που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αξιωματικά και αποτελούν υποκειμενικές καταστάσεις. Το Holiday Inn δημιούργησε την εντύπωση μιας επιχείρησης που παρουσιάζει τόσο δυνατά σημεία όσο και αδυναμίες, ωστόσο τα πρώτα φάνηκαν πιο ισχυρά κάνοντας το ισοζύγιο εν τέλει θετικό.

Συνοπτικά, η παρούσα έρευνα έδωσε κάποια ιδιαίτερα συμπεράσματα. Αρχικά πρέπει να αναφερθεί πως το ερωτηματολόγιο, το οποίο εξέταζε έννοιες όπως η ικανοποίηση και η δέσμευση, παρουσίασε μία μεγάλη επαναληψιμότητα απαντήσεων ανά εργαζόμενο. Αυτή η επαναληψιμότητα στις στάσεις μάλλον δηλώνει πως οι έννοιες όπως η υποκίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση είναι αλληλένδετες και πρέπει να προσεγγίζονται ως πολλές διαφορετικές πτυχές του ίδιου νομίσματος, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στη συνέχεια, παρατηρήθηκε πως γενικότερα το δείγμα αποφάσισε να μην τηρήσει ακραίες στάσεις ιδιαίτερα, πέρα από ορισμένες περιπτώσεις. Αυτό ίσως μπορεί να αιτιολογηθεί βάσει της φύσης των ερωτήσεων, οι οποίες έχουν να κάνουν με την εργασία σε έναν φορέα ο οποίος είναι ισχυρά δομημένος.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και προηγουμένως, αυτού του είδους η συμπεριφορά των συμμετεχόντων στην έρευνα μπορεί να αιτιολογηθεί με δύο τρόπους. Πρώτον, δεν γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει με τις έννοιες που εξετάζονται διότι ο οργανισμός δεν έχει φροντίσει καταλλήλως να τους ενημερώσει ή οι ίδιοι δεν έχουν εσωτερικεύσει αυτά που θα έπρεπε. Δεύτερον, υπάρχει πάντα η πιθανότητα, που στο παρόν σημείο φαντάζει εξίσου πιθανή με την πρώτη, να μην είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Άλλωστε, ο τουρισμός είναι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από εντατική εργασία καθώς στηρίζεται στη διαχείριση πολλών κρίσεων και βάλλεται καθημερινά από ανταγωνισμό και άλλους αστάθμητους παράγοντες.

Ωστόσο, η θετική στάση είναι αισθητά η πιο πολυπληθής και φανερά πολύ έντονη. Αυτό το γεγονός είναι εξαιρετικά θετικό για το Holiday Inn και συγκεκριμένα για το Τμήμα

Ανθρώπινων Πόρων και τη Διοίκηση καθώς φαίνεται πως οι όποιες τεχνικές υποκίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού έχουν επιστρατευτεί είχαν αποτέλεσμα.

Επιπλέον, μία σοβαρή διαπίστωση ήταν τα πανομοιότυπα διαγράμματα που προέκυψαν από τις δύο ερωτήσεις «Θεωρώ ότι οφείλω να παραμείνω στην εργασία μου διότι με χρειάζονται» και «πρέπει να παραμείνω στην εργασία μου γιατί δεν μπορώ να τους αφήσω». Αυτές οι δύο ερωτήσεις αρχικά επιλέχθηκαν γιατί εξετάζουν το ζήτημα της δέσμευσης από δύο σκοπίες. Η πρώτη είναι από τη μεριά της υποχρέωσης της εταιρείας προς τον εργαζόμενο και η δεύτερη είναι το αίσθημα υποχρέωσης από τον εργαζόμενο προς την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι μάλλον δεν αντιλαμβάνονται τόσο την πηγή από την οποία προέρχεται η υποχρέωση αλλά μόνο την ύπαρξη της έννοιας αυτής. Με άλλα λόγια, μήπως, τελικά, οι άνθρωποι δεν ενδιαφέρονται για τις ακριβείς συνθήκες εργασίας αλλά να μπορούν να έχουν κάποιες ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις? Θα ήταν ενδιαφέρον σε μελλοντική φάση να εξεταστεί αυτό το ερώτημα, το κατά πόσο δηλαδή οι εργαζόμενοι θέτουν τα όριά τους και σε ποιους τομείς (breaking points).

Στον επίλογο της παρούσης θα πρέπει να γίνει μία συμπύκνωση των παρατηρήσεων. Υπό άλλες συνθήκες αυτό θα ήταν δύσκολο. Παρόλα αυτά, πλέον είναι απλούστερο, διότι μέσω των πρωτογενών ερευνών και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης κατέστη φανερό πως η υποκίνηση των εργαζομένων δεν πρέπει να εξετάζεται ως εργαλείο αύξησης της παραγωγικότητας αλλά ως εργαλείο χαρτογράφησης της εργασιακής και ανθρώπινης ψυχοσύνθεσης, διότι η πολυπλοκότητα του ψυχισμού ξεπερνάει οποιαδήποτε απόπειρα τυποποίησης και καθιστά μερικώς άστοχα τα ακριβή εργαλεία μέτρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ameeq-ul-Ameeq & Hanif, F., 2013. Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), pp.68 - 82.
- Armstrong, M., 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London/Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Baron, A., 2003. *Strategic HRM: The Key Role to Improved Business Performance*. London: CIPD House.
- Armstrong, M. & Taylor, S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Batti, R., 2014. Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs. *Humanities and Social Sciences*, 4(2), pp.87-95.
- Batt, R. & Valcour, M., 2003. Human resources practices as predictors of work- family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 2(42), pp.189 - 220.
- Beardwell, J. & Thompson, A., 2014. *Human Resource Management – A contemporary approach*. 7th ed. Harlow: Pearson.
- Becker, B. & Gerhart, B., 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management journal*, 39(4), pp.779 - 801.
- Beer, M. et al., 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Beltran-Martin, I. & Roca-Puig, V., 2013. Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. *Human Resource Management*, 52(5), p.645.
- Bordbar, G., 2013. The effective factors on labor productivity with multi-criteria decision making techniques a case study: Personnel of Shahid Sadoghi hospital in Yazd. *Journal of Health Administration*, 16(51), pp.70 - 83.
- Bratton, J. & Gold, J., 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Publishers.
- Bratton, J. & Gold, H., 2012. *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Buller, F. & McEvoy, M., 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 1(22), pp.43 - 56.
- Burnham, D.H., 2008. Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review Press*.
- Carpenter, M., Bauer, T. & Erdogan, B., 2012. *Management Principles*. [Online] Available at: <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s01-about-the-authors.html> [Accessed 25 April 2019].
- Choi, Y. & Dickson, D., 2010. A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 9(1), pp.103 - 116.
- Chuang, C., Jackson, S. & Jiang, Y., 2013. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), pp.524 - 554.
- Cook, S., 2008. *Essential Guide to Employee Engagement- Better Business Performance through staff Satisfaction*. USA: Kogan Publication.
- Decenzo & Robbins, 2006. *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons, Inc.

- Dessler, G., 2011. *Human resource management : global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Dessler, G., 2013. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Dewhurst, H., Dewhurst, P. & Livesey, R., 2007. Tourism and hospitality SME training needs and provision: A sub-regional analysis. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), pp.131 - 143.
- Fenning, F. & Amaria, P., 2011. Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), pp.23 - 54.
- Frank, S.A. & Lewis, G.B., 2004. Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, pp.Vol. 34 No. 1, pp. 36-51.
- George, J. & Jones, R., 2008. *Understanding and Managing Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Green Jr, P.I., Finkel, E.J., Fitzsimons, G.M. & Gino, F., 2017. The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*.
- Guest, E., 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of management Studies*, 24(5), pp.503 - 521.
- Harvard-Business-School, 2006. Retaining your best people, The results-driven manager series. *Harvard Business School Press*, p.Boston.
- Hausknecht, J., Rodd, J. & Howard, M., 2009. Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), pp.269 - 288.
- Hendry, C. & Pettigrew, A., 1990. HRM: An Agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), pp.17 - 25.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R., 2012. *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Huang, T., 2001. The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 2(30), pp.132 - 151.
- Ineson, E. & Berechet, G., 2011. Employee Loyalty in Hotels: Romanian Experiences. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 10(2), pp.129 - 149.
- Ishak, K., Abdullah, Z. & Ramli, A., 2011. The association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 22(2), pp.213 - 220.
- Joudeh, M., 2010. *Human Resources Management*. Amman: Weal Publishing.
- Kennet, G., 2013. The Impact of Training Practices on Individual, Organisation, and Industry Skill Development. *Australian Bulletin of Labour*, 39(1), pp.112 - 135.
- Legge, K., 1995. HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. *Human Resource Management: A Critical Text*. *Routledge*, pp.33 - 59.
- Linley, A. & Harrington, S., 2006. Playing to your strengths. *The Psychologist*, 2(19), pp.86 - 89.
- Loosemore, M., Dainty, J. & Lingard, H., 2003. *Human Resource Management in Construction Projects*. London: Spon Press.
- Mackay, A., 2007. Recruiting, Retaining and Releasing People – Managing redeployment, return, retirement and redundancy. *Elsevier*.
- Maxwell, G., Ogden, S. & Broadbridge, A., 2010. Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry. *Journal Of Hospitality & Tourism Management*, 17(1), pp.53 - 61.

- McCormick, J. & Ilgen, R., 1980. *Industrial psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McElroy, C., 2001. Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11, pp.327 - 335.
- Meyer, P., Allen, J. & Smith, A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), p.538.
- Mulder, P., 2018. *ToolsHero*. [Online] Available at: <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/adams-equity-theory/> [Accessed 2 May 2019].
- Nankervis, R., Compton, L. & Baird, M., 2008. *Human resource management: Strategies & processes*. Australia: Cengage Learning.
- Noon, M., Blyton, P. & Morrell, K., 2013. *The realities of work: Experiencing work and employment in contemporary society*. Palgrave Macmillan.
- O'Brien, M., 2011. HR's Take on the Office. *Human Resource Executive Online*.
- Ogilvie, R., 1986. The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group & Organization Studies*, 11, pp.335 - 359.
- Ozutku, H., 2012. The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business & Economics Research Journal*, 3(3), pp.29 - 48.
- Paawue, J. & Boselie, P., 2005. HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 4(15), pp.68 - 83.
- Paul, A. & Anantharaman, N., 2004. Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), pp.77 - 89.
- Pilbeam, S. & Corbridge, M., 2010. *People Resourcing and Talent Planning*. Harlow: Pearson.
- Pinder, C.C., 2008. *Work motivation in organizational behavior, 2nd ed.* New York: Psychology Press.
- Porter, E. & Advantage, C., 1985. Creating and Sustaining Superior Performance: Competitive Advantage. *Free Press*, p.167.
- Purcell, J., 1999. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human resource management journal*, 9(3), pp.26 - 41.
- Schuler, S. & Jackson, E., 2008. *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- Schuler, S. & Jackson, E., 2015. A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, pp.11 - 35.
- Selden, S.C. & Brewer, G.A., 2000. Work Motivation in the Senior Executive Service: Testing the High Performance Cycle Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, July, p.531-550.
- Storey, J., 1992. *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell.
- Storey, J., 1995. Human resource management: still marching on, or marching out? *Human resource management: A critical text*, 1, pp.3 - 32.
- Suttapong, K., Srimai, S. & Pitchayadol, P., 2014. Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management. *Global Business & Organizational Excellence*, 33(2), pp.39 - 50.
- Taylor, Marcia and Dori Finley (2008) "Strategic Human Resource Management in US Luxury Resorts – A Case Study", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), pp.82-95.
- Towell, M., 2012. *How can coaching improve the effectiveness of Performance Management Conversations?* Oxford: Oxford Brookes University - Doctorate of Mentoring and Coaching.

- Vincent, S. & Joseph, A., 2013. Challenges for human resource experts in Global scenerio. *International Journal of advancement in Research and Technology*, 4(2), pp.209- 214.
- Walton, R., 1985. Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. *HRM trends and challenges*, pp.35 - 65.
- Wright, B.E., 2001. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, October. pp.11(4), 559-586.
- Yamamoto, H., 2013. The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), pp.747 - 767.
- Zairi, M., 2000. Managing Customer Dissatisfaction through Effective Complaint Management Systems. *The TQM Magazine*, 12(5), pp.331 - 335.
- Αναστασίου Δουλκαριδής, Α., 2012. *ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ*. Βόλος: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ.
- Δαφνομήλη, Α. & Κοντοπόδη, Α., 2010. *Υποκίνηση εργαζομένων, θεωρίες. Μελέτη περίπτωσης υπάλληλοι τραπεζών*. Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- Ζέλεβα, Μ., 2012. *ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Μπουραντάς, Δ.Κ., 2015. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου Ε.
- ΠΛΑΤΣΙΔΟΥ, Μ. & ΓΩΝΙΔΑ, Ε., 2005. *ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Πλιάκου, Γ., 2002. *ΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ*. Εκδόσεις του Ινστιτούτου Έρευνας και Θεραπείας της Συμπεριφοράς.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., 2002. *Οργάνωση και διοίκηση, Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Rosili.
- Χυτήρης, Λ.Σ., 2001. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

#### Δημογραφικά

Φύλο

Ηλικία

Επίπεδο εκπαίδευσης

Οικογενειακή κατάσταση

Θέση εργασίας

Έτη προϋπηρεσίας

#### Ερωτήσεις Κορμού

1. Γνωρίζετε την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα την υποκίνηση των εργαζομένων;
2. Μπορείτε να περιγράψετε την διαδικασία πρόσληψή σας;
3. Είστε ενημερωμένος για το όραμα και την αποστολή της επιχείρησής;
4. Μπορείτε να αναφέρετε τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή σας στην εργασία; (όραμα, φήμη, περιβάλλον, σταθερότητα, ασφάλεια, σύνταξη, περίθαλψη, σαφήνεια στις αρμοδιότητες, ομαδικότητα, εργασιακές σχέσεις, ελευθερία έκφρασης, παροχή απαραίτητων πόρων, ανέλιξη, αυτονομία, ανταμοιβές, δικαιοσύνη)
5. Αντιλαμβάνεστε διαδικασίες υποκίνησης που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό σας περιβάλλον; Αν ναι, ποιες;
6. Εντοπίζετε αδυναμίες στην διοίκησης ανθρώπινων πόρων της επιχείρησής; (έλλειψη καινοτόμων σχεδιασμών, έλλειψη σωστών μεθόδων προγραμματισμού, έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας, έλλειψη συντονισμού στην διοίκηση, έλλειψη ικανοτήτων στην διοίκηση, έλλειψη ικανότητας στους managers, κακές εργασιακές σχέσεις)
7. «Επαγγελματική ικανοποίηση: Η θετική συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση». Θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος από την εργασιακή σας κατάσταση;
8. Πώς πιστεύετε ότι συμβάλλει η υιοθέτηση μεθόδων υποκίνησης στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησής;
9. Σε γενικές γραμμές πως θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκηση – Εργαζομένων;
10. Ποιες μεθόδους υποκίνησης θα προτεινάτε ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή εικόνα της επιχείρησής;

11. Κατά πόσο νιώθετε ότι ταυτίζεστε με τις αξίες της επιχείρησης;
12. Θεωρείτε πως η κουλτούρα της επιχείρησης ταιριάζει με τα πιστεύω σας;
13. Συμφωνείτε, στηρίζετε και ταυτίζεστε προσωπικά με τους στόχους της επιχείρησης;
14. Θα σκεπτόσασταν να αλλάξετε εργασία με κίνητρο τις καλύτερες χρηματικές απολαβές;
15. Είστε ικανοποιημένος από την επιχείρηση που εργάζεστε αναφορικά με τις προοπτικές εξέλιξης;
16. Πιστεύετε ότι χρειάζεστε την εργασία σας για ό, τι αυτή σας προσφέρει;
17. Νιώθετε ότι σε γενικές γραμμές οφείλετε πολλά στην επιχείρηση που εργάζεστε για αυτά που σας παρέχει;
18. Θεωρείτε πως πρέπει να παραμείνετε στην εργασία σας γιατί «δεν μπορείτε να τους αφήσετε»;
19. Θεωρείτε ότι οφείλετε να παραμείνετε στην εργασία σας διότι σας χρειάζονται;
20. Πιστεύεται ότι οι σκοποί της εταιρείας είναι και δικοί σας σκοποί;