

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΘΕΜΑ: ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΩΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΑΝΤΩΝΑΡΟΥ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΤΣΙΑΦΙΔΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΜΠΟΓΚΑ - ΚΑΡΤΕΡΗ

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2012

Αφιερώσεις

Στην οικογένειά μου
Ελισάβετ Αντόναρου

Στην οικογένειά μου
Αικατερίνη Τσιαφίδου

Ευχαριστίες

Ευχαριστούμε πολύ,

Την κυρία Όλια Χειμωνίδου Πάνα

Τον κύριο Κουρουτσαλάκη Ιωάννη

Τον κύριο Νικολάου Ιωάννη

Την κυρία Μιχαλάτου Φρόσω

για τις συνεντεύξεις που μας παραχώρησαν.

Τους υπεύθυνους και τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων του νομού Χαλκιδικής που απάντησαν παρά τον φόρτο εργασίας τους στο ερωτηματολόγιο μας.

Την Ένωση Ξενοδόχων Χαλκιδικής που μεσολάβησε και ζήτησε από τα μέλη της να συνδράμουν στην εκπόνηση της έρευνας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη

Εισαγωγή

Στόχοι

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Κεφάλαιο 1

- 1.1 Τουρισμός σε παγκόσμιο επίπεδο**
- 1.2 Τουρισμός στην Ελλάδα**
- 1.3 Ξενοδοχειακές Ενώσεις στην Ελλάδα**
 - 1.3.1 Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος*
 - 1.3.2 Ένωση Ξενοδόχων Χαλκιδικής*

Κεφάλαιο 2

- 2.1 Περιβάλλον τουριστικών επιχειρήσεων**
- 2.2 Οργάνωση τουριστικών επιχειρήσεων**

Κεφάλαιο 3

- 3.1 Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων**
- 3.2 Ανθρώπινο δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις**
- 3.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

Κεφάλαιο 4

- 4.1 Ανάγκη**
- 4.2 Υποκίνηση**
- 4.3 Κίνητρα**

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Μεθοδολογία

Αποτελέσματα έρευνας

Συμπεράσματα

Περιορισμοί έρευνας

Προτάσεις

Βιβλιογραφία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: πρότυπα ερωτηματολόγια

Παράρτημα Β: Συνεντεύξεις Αρμοδίων Προσώπων

Περίληψη

Η εργασία που ακολουθεί είναι μια έρευνα πεδίου και αφορά στην μελέτη, καταγραφή και αξιολόγηση των κινήτρων των εργαζόμενων των ξενοδοχείων του νομού Χαλκιδικής, το καλοκαίρι του 2011. Τα θέματα που μελετούνται είναι η σημαντικότητα του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, στη χώρα μας και στον νομό. Το περιβάλλον της επιχείρησης ειδικότερα της ξενοδοχειακής και ο τρόπος διοίκησής της. Η αξία του ανθρώπινου δυναμικού για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια εξετάζεται η σημασία της υποκίνησης γενικότερα και ειδικότερα στις επιχειρήσεις. Τέλος αναφερόμαστε στα κίνητρα, τα είδη τους και την αξία τους προκειμένου να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι.

Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζεται ένα ερωτηματολόγιο ,στο οποίο απάντησαν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων της Χαλκιδικής και ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο απάντησαν όσοι εργαζόμενοι (των ξενοδοχείων αυτών) επιθυμούσαν. Ακολουθούν τα αποτελέσματα από την επεξεργασία και των δύο ερωτηματολόγιων και μια σύγκριση όσων ευρημάτων παρουσιάζουν ενδιαφέρον.

Εισαγωγή

Η πτυχιακή εργασία που ακολουθεί είναι μια έρευνα πρωτογενών στοιχείων που πραγματοποιήθηκε τη χρονική περίοδο καλοκαίρι 2011 σε όσα ξενοδοχεία του νομού Χαλκιδικής είναι μέλη του ξενοδοχειακού επιμελητήριου Ελλάδος. Αφορμή για την έρευνα αυτή αποτέλεσε ο προβληματισμός των ξενοδόχων Χαλκιδικής σε συνέλευση των μελών της Ένωσης Ξενοδόχων Χαλκιδικής. Το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας και οι παράγοντες της οικονομίας είναι προβληματισμένοι από την οικονομική κρίση που ταλανίζει τη χώρα μας. Η χρονιά που πέρασε (2010) ήταν μια δύσκολη χρονιά για τον τουρισμό της Χαλκιδικής και το κλίμα για την επικείμενη σεζόν δεν ήταν ιδιαίτερα αισιόδοξο. Οι ξενοδόχοι της Χαλκιδικής εστίασαν στην μείωση της τιμής σε συνδυασμό με την όσο το δυνατό καλύτερη ποιοτικά παροχή υπηρεσιών. Η έρευνα αφορά στην βελτίωση και την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων προκειμένου να αναβαθμιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Στόχοι

Καταγραφή και αξιολόγηση της αξίας των κινήτρων και της διαδικασίας της υποκίνησης των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων της Χαλκιδικής, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Ειδικότερα

- Μελέτη του τουριστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση.
- Καταγραφή του τρόπου διοίκησης της επιχείρησης.
- Καταγραφή και ανάλυση της σχέσης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και των παρεχόμενων υπηρεσιών .
- Καταγραφή της σημαντικότητας της διαδικασίας υποκίνησης των υπαλλήλων.
- Καταγραφή και αξιολόγηση των συνηθέστερων κινήτρων που δίνουν στους υπαλλήλους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- Καταγραφή του βαθμού επίδρασης των κινήτρων στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.
- Καταγραφή της σχέσης ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και παραμέτρων όπως θέση στην επιχείρηση, ηλικία, μόρφωση.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Κεφάλαιο 1^ο

Γενικά για τον τουρισμό

Ο τουρισμός είναι ένα αρχαίο φαινόμενο, μαρτυρίες για το οποίο εντοπίζονται στην αρχαία Αίγυπτο, την αρχαία Ελλάδα την αρχαία Ρώμη αλλά και στον Μεσαίωνα. Υπήρχε η περιέργεια να γνωρίσουν άλλους τόπους και νέες κουλτούρες. Οι μεταβολές στην τεχνολογία (γρηγορότερα και καλύτερα μέσα μεταφοράς), σε κοινωνικό επίπεδο (αύξηση μέσου όρου ζωής, μικρότερες οικογένειες) και σε οικονομικό επίπεδο (αύξηση εισοδήματος) οδήγησαν σε άνοδο του τουρισμού με την πάροδο των χρόνων (Weaver - Oppermann, 2000).

1.1 Τουρισμός σε παγκόσμιο επίπεδο

Ο τουρισμός ως βιομηχανία είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που συνδέονται μεταξύ τους και ταυτόχρονα λειτουργεί η κάθε μία ανεξάρτητα (Mason, 2003).

Η επίδραση του τουρισμού σε μία χώρα είναι πολύπλευρη, οικονομική και περιβαλλοντική, καθώς σύμφωνα με την WTO (World Tourism Organization) το 10 % του πληθυσμού του πλανήτη (δηλαδή 698 εκατομμύρια ταξιδιώτες) ταξιδεύουν ετησίως με τουριστικό σκοπό. Συνολικά στον τουρισμό απασχολούνται άμεσα 10 εκατομμύρια άνθρωποι, ενώ πολλά εκατομμύρια ανθρώπων δουλεύουν σε επιχειρήσεις που σχετίζονται έμμεσα με αυτόν. Πολλές αναπτυσσόμενες χώρες βασίζονται στον τουρισμό ως μια πηγή εσόδων (Mason, 2003).

Σε πολλές περιοχές οι ντόπιοι επιλέγουν συνειδητά τη τουριστική ανάπτυξη ακόμα και όταν υπάρχουν σοβαρές επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις αυτές παρουσιάζονται κυρίως σε κοινωνικό επίπεδο ιδιαίτερα όταν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα των ντόπιων και στην κουλτούρα των τουριστών που επισκέπτονται μία χώρα (Mason, 2003).

Σημαντικό τουριστικό πόλο έλξης αποτελεί το περιβάλλον, δυστυχώς όμως ο τουρισμός πολλές φορές προκαλεί σοβαρές ζημιές στο περιβάλλον μιας χώρας. Είναι σημαντικό, εφόσον

πλέον κανένα μέρος του πλανήτη δεν είναι απρόσιτο στους τουρίστες, να υπάρχει ορθολογική διαχείριση του τουρισμού. Συνεπώς με τη σωστή κρατική διαχείριση μπορούν να διατηρηθούν τα ιδιαίτερα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά μιας χώρας (Mason, 2003).

1.2 Τουρισμός στην Ελλάδα

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, μέχρι πρόσφατα, κατατάσσονταν, με βάση την κατασκευή τους, στις εξής κατηγορίες : πολυτελείας, Α΄ Τάξης, Β΄ Τάξης, Γ΄ Τάξης, Δ΄ Τάξης, Ε΄ Τάξης. Η διαδικασία κατάταξης άλλαξε από κατηγορίες σε αστέρια από 1 έως 5, ανάλογα με την κατασκευή και το service του κάθε ξενοδοχείου. Εξαιτίας της αλλαγής αυτής, τροποποιήθηκε και η τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχείων. Έτσι, με βάση το προϊόν που εμπορεύεται κάθε επιχείρηση, την οικονομική της κατάσταση, τους τουρίστες που δέχεται από το εξωτερικό, ακολουθείται η κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική (ICAP, 2006).

Τα ξενοδοχεία, ανάλογα με την περιοχή και την δραστηριότητά τους, διακρίνονται σε εποχιακής λειτουργίας και σε αστικά. Η πρώτη διάκριση αφορά ξενοδοχεία διακοπών, τα οποία βρίσκονται κυρίως σε παραθαλάσσιες περιοχές και νησιά. Σε αστικά διακρίνονται τα ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται στα αστικά κέντρα και λειτουργούν όλο το χρόνο (ICAP, 2006).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας στον Ελλαδικό χώρο. Το μέγεθος και η ποιότητα της τουριστικής δραστηριότητας σε μια περιοχή, επηρεάζονται από το service των ξενοδοχείων, τα κέντρα ψυχαγωγίας, τις υπηρεσίες υγείας και το δίκτυο μεταφορών – συγκοινωνιών (ICAP, 2006).

Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα τη δεκαετία του 1990 πραγματοποιήθηκαν επεκτάσεις, ανακαινίσεις και εκσυγχρονισμοί των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας μας.

Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP, η οποία πραγματοποιήθηκε το Νοέμβριο του 2006, παρατηρείται πως από το 1996 έως το 2001 πραγματοποιήθηκε διαχρονική αύξηση των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια και κάμπινγκ (πίνακας 1.1).

Πίνακας 1.1 Διανυκτερεύσεις στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα (1994-2005)	
Έτος	Σύνολο Διανυκτερεύσεων
1994	52.891.918
1995	51.294.196
1996	47.945.506
1997	53.364.507
1998	56.549.442
1999	60.256.902
2000	61.302.903
2001	58.832.656
2002	55.840.611
2003	54.502.104
2004	52.554.021
2005	55.264.093
2006	56.708.000
2007	64.085.000
2008	64.074.000

Σημείωση: πρόκειται για διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα και σε κάμπινγκ.

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε

Ενώ σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, η αύξηση των διανυκτερεύσεων συνεχίστηκε και τα επόμενα έτη 2006, 2007 και 2008.

Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, παρατηρείται πως από το 1996 έως το 2002 παρουσιάστηκε αύξηση των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας, το 2003 και το 2004 παρουσιάστηκε μείωση, ενώ το 2005 ακολουθήθηκε ανοδική πορεία έως το 2007.(πίνακας 1.2) Ενώ για τα έτη 2008 και 2009 παρουσιάστηκε μείωση των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών.

Πίνακας 1.2 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (1994-2005)	
Έτος	Αφίξεις
1994	11.301.722
1995	10.712.145
1996	9.782.061
1997	10.588.489
1998	11.363.822
1999	12.605.928
2000	13.567.453
2001	14.678.688
2002	14.918.177
2003	14.784.560
2004	14.267.420
2005	15.449.133
2006	16.039.216
2007	16.165.265
2008	15.938.806
2009	14.914.534
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.	

Συγκεκριμένα για τη Χαλκιδική, το έτος 2007 χαρακτηρίστηκε ως μια από τις καλύτερες χρονιές, καθώς 1.250.000 τουρίστες την επισκέφθηκαν. Η τουριστική κίνηση στη Χαλκιδική το 2007 αυξήθηκε κατά 8% (halkidiki.gov, 2009).

Το 2008 παρουσιάστηκε αύξηση 5% σε σχέση με το 2007. Το 12% του συνόλου των τουριστών της χώρας ετησίως, επισκέπτονται τη Χαλκιδική, ενώ το 40% εξ αυτών είναι αλλοδαποί. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκε αύξηση 35% των Ρώσων τουριστών και 35% αύξηση των τουριστών από βαλκανικές χώρες (Ηλιοπούλου, 2008).

Το έτος 2010, σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, οι αφίξεις στα ελληνικά αεροδρόμια άγγιξαν τους 9.525.566 επισκέπτες, μείωση 0.57 % σε σχέση με το 2009 (Τουριστική Αγορά, 2010). Από 1 Μαΐου έως 20 Οκτωβρίου του 2010 παρουσιάστηκε αύξηση 200% των Ισραηλινών τουριστών στη χώρα μας, ενώ έγινε προσπάθεια για ανάπτυξη τουριστικών σχέσεων με χώρες της πρώην Γιουγκοσλαβίας (Τουριστική Αγορά, 2010).

Ειδικότερα στη Χαλκιδική υπήρξε μια πτώση του τζίρου 30% το 2010 σε σχέση με το 2009 και μια πτώση 20% στις διανυκτερεύσεις. Πολλές ακυρώσεις έγιναν ιδιαίτερα μετά τις αναταραχές στην Αθήνα, τον Μάιο (ελληνική αγορά -10%). Πολλοί τουρίστες από Ρωσία και Γερμανία προτίμησαν την Αίγυπτο και την Τουρκία. Κύριοι πελάτες των ξενοδοχείων της Χαλκιδικής είναι Σέρβοι, Σκοπιανοί, Έλληνες, Βούλγαροι, Άγγλοι, Ρώσοι και Γερμανοί. Ο μέσος όρος διαμονής τους είναι οι 10 διανυκτερεύσεις. Κύριο χαρακτηριστικό της περσυνής χρονιάς ήταν οι last minute κρατήσεις (Τουριστική Αγορά, 2010).

Οι ξενοδόχοι προσέφεραν στα γραφεία πακέτα φθηνότερα κατά 20 με 30% σε σχέση με το 2009 και προσπάθησαν με προσφορές να δελεάσουν τους μεμονωμένους τουρίστες (Τουριστική Αγορά, 2010).

Οι εξελίξεις στη Βόρειο Αφρική συντέλεσαν σε αύξηση των κρατήσεων για το 2011. συγκεκριμένα η αύξηση σε αφίξεις ξένων τουριστών ξεπέρασε το 10% σε σχέση με το 2010. Σημαντική αύξηση Ρώσων τουριστών παρουσιάστηκε στα Δωδεκάνησα, την Κρήτη και τη Χαλκιδική, ενώ οι αφίξεις

Γερμανών τουριστών παρουσίασαν διψήφια αύξηση σε σχέση με το 2010 (Μανούσου, 2011).

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει προτίμηση και στις κρατήσεις σε ολοκληρωμένα πακέτα διακοπών (all inclusive, ultra all inclusive), με αύξηση από την EXPEDIA 28% από Ηνωμένο Βασίλειο, 32% από ΗΠΑ, 20% από Γερμανία και 10% από Σκανδιναβικές Χώρες. (Μανούσου, 2011).

Σύμφωνα με τη Γενική Γραμματέα Τουρισμού Κωνσταντίνα Μπέη, ο μοναδικός ίσως τομέας που μπορεί να παράγει σημαντικό πλούτο και να λειτουργήσει ως μοχλός εκκίνησης της ελληνικής οικονομίας είναι ο τουρισμός (Μανούσου, 2011).

1.3 Ξενοδοχειακές Ενώσεις στην Ελλάδα

1.3.1 Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος λειτουργεί από το 1935 ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Είναι νομοθετημένος σύμβουλος της Πολιτείας σε θέματα τουρισμού έχει εκ του νόμου ως μέλη όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα και τις οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις της χώρας. Ο αριθμός των εγγεγραμμένων μελών ανέρχεται σε 10.000 περίπου μονάδες, με τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου να αποτελούν την κυριότερη κατηγορία.

Διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο αιρετών αντιπροσώπων των ξενοδοχείων και των οργανωμένων τουριστικών κατασκηνώσεων όλης της χώρας και εκπροσώπων του κράτους είναι μέλος της Συνομοσπονδίας των Εθνικών Ενώσεων Ξενοδοχείων Εστίασης και Αναψυχής των κρατών- μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Hotrec).

Εκτός από τις υπηρεσίες (λογιστήριο, οδηγός ξενοδοχείων, μητρώα, συντάξεις), το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο προσφέρει

μια σειρά από ηλεκτρονικές υπηρεσίες τόσο στο ευρύ κοινό, όσο και στα μέλη του.

Η σημαντικότερη υπηρεσία που προσφέρεται στο ευρύ κοινό είναι η δυνατότητα αναζήτησης και παρουσίασης στοιχείων ξενοδοχείων, μέσα από τον Τουριστικό Οδηγό που καλύπτει όλα τα ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών και τάξεων όλης της Ελλάδας (grhotels, 2008-2009 α).

Μέσα από τη διαδικτυακή του πύλη www.grhotels.gr, το Επιμελητήριο παρέχει σημαντικές υπηρεσίες ηλεκτρονικής ενημέρωσης και πληροφόρησης, τόσο των μελών του, όσο και οποιουδήποτε τρίτου ενδιαφερόμενου. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν:

- Ηλεκτρονική, πολυθεματική βιβλιοθήκη εγγράφων και αρχείων
- Βιβλιοθήκη Τουριστικής Νομοθεσίας και Διεθνών κειμένων και κανονισμών
- Ειδήσεις και εκδηλώσεις από την επικαιρότητα
- Πληροφορίες για διαδικασίες που αφορούν νέους ξενοδόχους
- Ενημερωτικό Δελτίο και Λίστες Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου
- Ιστολόγιο και Λίστες Συζήτησης

Για τα μέλη του, το επιμελητήριο μέσα από τη διαδικτυακή του πύλη, προσφέρει μια σειρά ειδικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Ηλεκτρονική πληρωμή συνδρομής
- Έκδοση πιστοποιητικών ενημερότητας
- Ενημέρωση στοιχείων ξενοδοχείου
- Υπολογισμούς αμοιβής ξενοδοχοϋπαλλήλου και κατάταξης καταλύματος σε αστέρια
- Ηλεκτρονική ψηφοφορία για τις εκλογές του ΞΕΕ και συμμετοχή σε ανεπίσημες δημοσκοπήσεις

Τέλος, τόσο για τα μέλη του, όσο και για ξενοδοχοϋπαλλήλους, το ΞΕΕ λειτουργεί στη διαδικτυακή του πύλη γραφείο διαμεσολάβησης στην εύρεση και προσφορά εργασίας (grhotels,2008-2009β).

1.3.2 Ένωση Ξενοδόχων Χαλκιδικής

Εκπροσωπεί σήμερα περίπου το 40-45% των ξενοδοχειακών μονάδων του νόμου και το 75% των ξενοδοχειακών κλινών. Το δυναμικό αυτό τους επιτρέπει να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού στη Χαλκιδική και ευρύτερα στη Βόρεια Ελλάδα (halkidikihotels, 2011).

Η Ένωση Ξενοδοχείων Χαλκιδικής ιδρύθηκε το 1982, είναι επαγγελματικό σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με έδρα τον Πολύγυρο Χαλκιδικής, γραφεία στη Θεσσαλονίκη και μέλη ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο νομό Χαλκιδικής(halkidikihotels,2011).

Η Ένωση Ξενοδοχείων Χαλκιδικής δραστηριοποιείται:

Στο σχεδιασμό, τη μελέτη και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τις νέες τάσεις που αναπτύσσονται στην αγορά του τουρισμού και τις αναγκαίες προσαρμογές του συνόλου των τουριστικών υπηρεσιών στη ζήτηση του τουριστικού προϊόντος.

Στην προώθηση νέων τεχνολογιών στις τουριστικές υπηρεσίες με σκοπό τη διείσδυση σε νέες αγορές και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Στη μελέτη και το σχεδιασμό για την ανάπτυξη ενεργειών διαφοροποίησης του προσφερόμενου τουριστικού πακέτου.

Στην οργανωμένη προβολή-διαφήμιση της Χαλκιδικής σε μεγάλες αγορές στόχους (ανατολική και δυτική Ευρώπη και την εσωτερική αγορά) σε συνεργασία με τους Νομαρχιακούς και Περιφερειακούς φορείς.

Στην προώθηση του τουριστικού προϊόντος της Χαλκιδικής μέσω της δημιουργίας εντύπων και μέσω του Internet.

Στην οργάνωση και συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

Στην διοργάνωση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για ανέργους και εργαζομένους μέσω του Κ . Ε . Κ . Ινστιτούτο Τουριστικής Ανάπτυξης Μακεδονίας (ITAM)
Μέλος τους μπορεί να γίνει οποιαδήποτε επιχείρηση λειτουργεί ξενοδοχειακή μονάδα στα όρια του νομού Χαλκιδικής (halkidikihotels, 2011).

Κεφάλαιο 2^ο

2.1 Περιβάλλον τουριστικών επιχειρήσεων

Περιβάλλον είναι το σύνολο των θεσμών και δυνάμεων ενός οργανισμού που επηρεάζουν την απόδοσή του. Η σχέση επιχείρησης και περιβάλλοντός της είναι αμφίδρομη. Όπως η επιχείρηση επηρεάζεται από το περιβάλλον της (πελάτες, έμποροι) έτσι και το επηρεάζει, ανάλογα με το μέγεθος και τη δυναμικότητά της (Σαρμανιώτης, 2005).

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον (σχήμα 1). Στο μακροπεριβάλλον συμπεριλαμβάνονται καταστάσεις και φαινόμενα, όπως η οικονομία μιας χώρας, η κουλτούρα κ.α. (Σαρμανιώτης, 2005).

Στο μικροπεριβάλλον, το οποίο είναι μέρος του μακροπεριβάλλοντος, περιλαμβάνονται συγκεκριμένες μεταβλητές όπως οι πελάτες και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης (Σαρμανιώτης, 2005).

❖ Μακροπεριβάλλον επιχείρησης

Το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από την οικονομία, το νομοθετικό πλαίσιο, το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, το επίπεδο της επιστήμης και της τεχνολογίας και το φυσικό περιβάλλον (Σαρμανιώτης, 2005).

❖ Μικροπεριβάλλον επιχείρησης

Το μικροπεριβάλλον χωρίζεται σε άμεσο, το οποίο διαμορφώνεται από τους πελάτες που αποτελούν και στόχο κάθε επιχείρησης, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και τους εμπόρους, οι οποίοι προωθούν τα προϊόντα στους τελικούς αγοραστές και σε έμμεσο στο οποίο ανήκουν η οικονομική κοινότητα, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι κρατικοί

οργανισμοί, οι εργατικές ενώσεις και συνδικάτα και οι ομάδες πίεσης (Σαρμανιώτης, 2005).



Σχήμα 1: Το περιβάλλον της επιχείρησης.

Η τουριστική επιχείρηση στη σύγχρονη εποχή δέχεται επιδράσεις από το δυναμικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται . Η τουριστική επιχείρηση αντιμετωπίζει κάθε είδους διεθνή κρίση (κοινωνική, θρησκευτική, πολιτική, οικονομική κ.α.) Επηρεάζεται και μεταβάλλεται από όλες τις αλλαγές σε διεθνές επίπεδο (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

Οι επιδράσεις που δέχεται είναι οι εξής:

1. Από την διεθνή τουριστική αγορά και το διεθνές τουριστικό κλίμα
2. Από την εθνική τουριστική πολιτική και την εθνική αγορά
3. Από την τοπική τουριστική αγορά. αφουγκράζεται τις ανάγκες των πελατών της (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

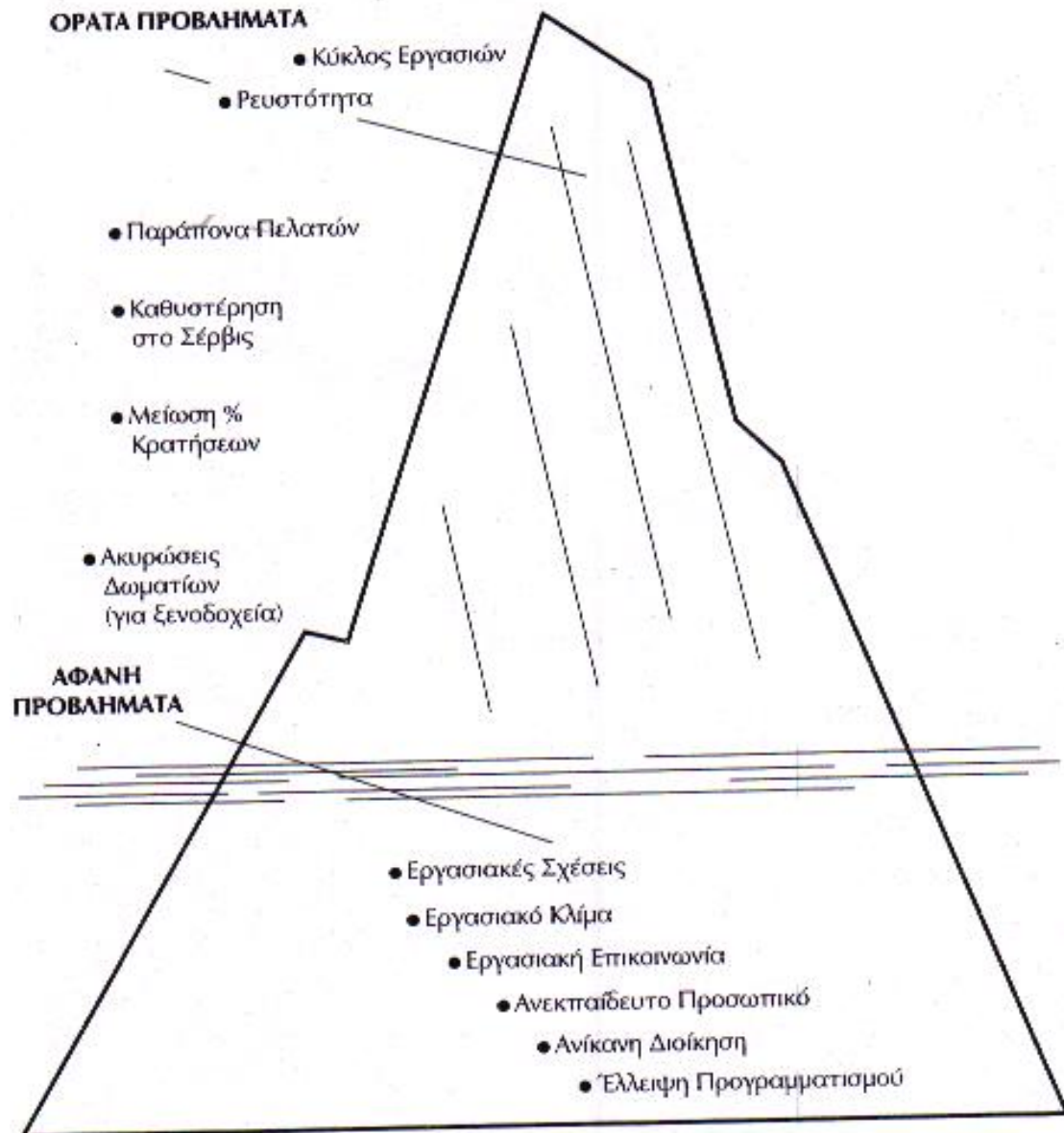
Η σύγχρονη επιτυχημένη τουριστική επιχείρηση προβλέπει, προγραμματίζει, ερευνά, οργανώνεται, προνοεί, ανανεώνεται ανάλογα με τις μεταβολές στο περιβάλλον της και αφογκράζεται τις ανάγκες των πελατών της (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

2.2 Οργάνωση τουριστικών επιχειρήσεων

Ξενοδοχεία ονομάζονται οι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν reception, διοίκηση, κοινόχρηστους χώρους παραμονής, εστίασης, αναψυχής, υποδοχής πελατών και χώρους διανυκτέρευσης (Πουλάκου, 1993).

Ξενοδοχεία κλασικού τύπου είναι τα παραπάνω και τα οποία ο αριθμός δωματίων πρέπει να είναι τουλάχιστον 10. Μπορεί τα ξενοδοχεία να βρίσκονται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως ή σε οικισμούς εκτός σχεδίου (Πουλάκου, 1993).

Σε μια τουριστική επιχείρηση υπάρχουν ορατά και μη ορατά προβλήματα τα οποία ένας μάνατζερ καλείται να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει (σχήμα 2). Πολλοί παράγοντες όπως η ανθρώπινη δημιουργικότητα, η επιχειρηματικότητα, η συνεχής παρακολούθηση των επικείμενων αλλαγών συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων μιας τουριστικής επιχείρησης (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).



Σχήμα 2: Ορατά και μη ορατά προβλήματα της τουριστικής επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά εργασίας του κλάδου

- i. Εξάρτηση της παραγωγικότητας ποσοτικά και ποιοτικά από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια.
- ii. Υποκειμενικές οι απόψεις για τις υποχρεώσεις και τις υπηρεσίες των υπαλλήλων καθώς επιδέχονται διαφορετικές ερμηνείες, απαιτούνται ακριβή πρότυπα στην εργασία

- iii. Η αυξημένη ζήτηση των ειδικευόμενων του τουριστικού κλάδου αυξάνει την κινητικότητα των εργαζομένων.
- iv. Οι εργασιακές ανάγκες παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις και υπάρχει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας.
- v. Ο τουρισμός είναι διαδικασία ξεκούρασης, αναζήτηση ψυχαγωγίας και διασκέδασης, συνεπώς είναι ευχάριστη η ατμόσφαιρα στην εργασία.
- vi. Είναι συνεχής η ανανέωση, δεν υπάρχει ρουτίνα γιατί είναι διαφορετικοί οι πελάτες.
- vii. Φιλοδωρήματα, εργασία και διακοπές, φτηνά πακέτα από πρακτορεία κ.α. (Λαλούμης, Ρούπας, 1998).

Ιδιαιτερότητες τουριστικών επιχειρήσεων

- i. Τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα.
- ii. Μεγάλη ποικιλία προϊόντων.
- iii. Διάφορες ειδικότητες στην αγορά εργασίας.
- iv. Ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα του κάθε εργαζομένου.
- v. Σημαντικό ρόλο ο ανθρώπινος χαρακτήρας.
- vi. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται όταν οι άλλοι κάνουν διακοπές.
- vii. Η ζήτηση εργασίας είναι έντονα εποχική (Λαλούμης , Ρούπας, 1998).

Τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Διεύθυνση/έλεγχος

Υποδοχή

Όροφοι

Κουζίνα

Λογιστήριο

Προμήθειες

Θυρωρείο

Εστιατόριο (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

❖ Οργάνωση τουριστικών επιχειρήσεων

Η οργάνωση της τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνει την μετατροπή των υπαρχουσών παραγωγικών δυνάμεων (άνθρωποι, τεχνολογία, κεφάλαιο, γνώσεις) σε αποτέλεσμα(προϊόντα και υπηρεσίες). Ο πλήρης και ουσιαστικός σχεδιασμός ρόλων για κάθε ανθρώπινη μονάδα είναι επιβεβλημένος (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Την συνάρτηση της οργάνωσης αποτελούν η εργασία και η φύση της, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός της επιχείρησης, η τοποθεσία εγκατάστασης, τα υλικά.

Η απουσία οργάνωσης καθιστά αδύνατη τη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης και οδηγεί:

1. Σε μεγάλες καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων
2. Σε διπλασιασμό ή ακόμα κι πολλαπλασιασμό ενεργειών
3. Σε προστριβές και διενέξεις
4. Σε ανευθυνότητα και διοικητικό χάος (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

❖ Προγραμματισμός στις τουριστικές επιχειρήσεις

Προγραμματισμός σημαίνει ΤΙ θα γίνει, ΠΩΣ, ΠΟΤΕ, ΠΟΥ και ΠΟΙΟΣ να το κάνει. Επειδή αναφέρεται σε γεγονότα και ενέργειες του μέλλοντος λέγεται πως «γεφυρώνει» το χρονικό κενό μεταξύ του σήμερα και του αύριο. Σε

παλαιότερες εποχές οι μάνατζερ των τουριστικών επιχειρήσεων δεν προγραμματίζαν τις ενέργειές τους και αντιμετώπιζαν ότι προέκυπτε την στιγμή που παρουσιαζόταν. Πλέον όμως ο προγραμματισμός της δράσης μιας τουριστικής επιχείρησης είναι επιβεβλημένος (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

1. Οι συχνές αλλαγές στο οικονομικό και ευαίσθητο κοινωνικό περιβάλλον της τουριστικής μονάδας, καθίστανται επικίνδυνες αν δεν έχει προβλεφθεί από πριν η λύση των προβλημάτων που πιθανών να προκύψουν.
2. Ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ανήκει σε αυτόν που μεταβάλλεται και πρωτοτυπεί συνεχώς. Αν αυτές οι κινήσεις δεν προβλεφθούν έγκαιρα διακυβεύεται ακόμη και το μέλλον της επιχείρησης.
3. Η πολυπλοκότητα της τουριστικής επιχείρησης και η σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον και τις άλλες τουριστικές μονάδες επιβάλλει τον έγκαιρο και κατάλληλο προβληματισμό.
4. Η επένδυση κεφαλαίων στην παραγωγή είναι πολύ μεγάλη καθώς τα πάγια έξοδα μιας επιχείρησης είναι πολύ υψηλά. Συνεπώς απαιτείται σωστός προγραμματισμός ώστε το κόστος να είναι το ελάχιστο δυνατό και η μελλοντική παραγωγικότητα η μέγιστη (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Το μέγεθος και ο προγραμματισμός μιας τουριστικής επιχείρησης είναι δύο ανάλογα μεγέθη. Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο καλύτερος και αποτελεσματικότερος πρέπει να είναι ο προγραμματισμός (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

❖ Η μελέτη της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η μελέτη της εργασίας είναι η συστηματική εξέταση όλων των δραστηριοτήτων, ώστε να χρησιμοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα τα διάφορα μέσα που σχετίζονται με την επίτευξη ενός σκοπού. Ο σκοπός της είναι να αναπτυχθεί το καλύτερο σύστημα και η καλύτερη μέθοδος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, να καθοριστεί ο χρόνος που απαιτείται και να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι

1. Καθορισμός του προβλήματος
2. Η ανάλυση του προβλήματος
3. Αναζήτηση των πιθανών λύσεων
4. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
5. Επιλογή της καλύτερης λύσης
6. Εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

❖ Ο καταμερισμός της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις

Ο καταμερισμός της εργασίας είναι μια δυναμική διαδικασία που συμβάλλει στην βελτίωση και την ολοκλήρωση της εξειδίκευσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Στην τουριστική επιχείρηση είναι αναγκαίος, όπως και σε όλες τις επιχειρήσεις. Ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να εκτελεί επαρκώς όλες τις ενέργειες, ιδιαίτερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αξιοποιείται καλύτερα ο μηχανολογικός εξοπλισμός και τα υλικά των επιχειρήσεων. Αυξάνεται η παραγωγικότητα και βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εποπτεία και ο έλεγχος των εργαζόμενων γίνεται αποτελεσματικότερα. Ο καταμερισμός οδηγεί στην

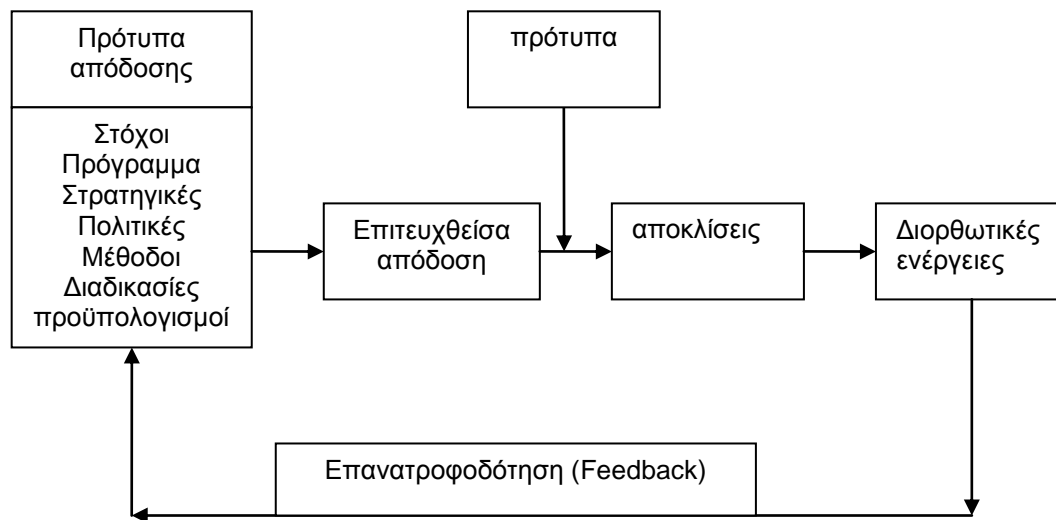
αναβάθμιση των θέσεων εργασίας και παρακινεί τους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

❖ Έλεγχος

Οι πηγές πληροφοριών είναι η προσωπική παρατήρηση, οι στατιστικές αναφορές, οι προφορικές αναφορές και οι γραπτές αναφορές.

Το σωστό σύστημα ελέγχου πρέπει

1. να ταιριάζει με τα προγράμματα και τις διαδικασίες
2. να ταιριάζει με τον μάνατζερ και την προσωπικότητά τους
3. να τονίζει τα κρίσιμα σημεία και τις αποκλίσεις ενός προγράμματος
4. να είναι ευπροσάρμοστο
5. να είναι ανάλογο με την οργανωτική δομή
6. να είναι οικονομικό
7. να οδηγεί σε διορθωτικές αλλαγές (σχήμα 3) (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).



Σχήμα 3: Έλεγχος

❖ Τμήμα ανθρώπινων πόρων

Η σχέση του τμήματος-λειτουργίας προσωπικού και όλων των υπόλοιπων λειτουργιών της επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη καθώς οι λάθος επιλογές ανθρώπων οδηγούν σε λάθη για την επιχείρηση. Συνήθως οι μάνατζερ των οικονομικών και οι μάνατζερ προσωπικού είναι άνθρωποι με διαφορετικές σπουδές, εμπειρίες, ειδικότητες και γνώσεις (Hayes, 2007).

Τα βασικά θέματα που περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν

- A) την ευελιξία των όρων εργασίας (λειτουργική, αριθμητική, ωραρίου, αμοιβής)
- B) την ποιότητα
- Γ) την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση
- Δ) την συνεχή μάθηση (Κουφίδου, Ευροτύρη, 1997).

➤ Στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων

1. Βελτίωση παραγωγικότητας
2. Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

3. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία
4. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
5. Ευελιξία εργατικού δυναμικού (Κουφίδου, Ξυροτύρη, 1997).

➤ **Αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων**

- 1)προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- 2) στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
- 3)εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού
- 4)αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζόμενων
- 5)αμοιβή
- 6)προστασία εργαζόμενων, υγιεινή και ασφάλεια
- 7)εργασιακές σχέσεις (Κουφίδου, Ξυροτύρη, 1997).

Κεφάλαιο 3ο

3.1 Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων

Παρακάτω παραθέτουμε μια σειρά ορισμών γνωστών συγγραφέων

«Το μάνατζμεντ μπορεί να ορισθεί σαν διαδικασία της αναλογικής πρόσμιξης των ανθρώπινων ιδεών και ικανοτήτων με την τεχνολογία και τους οικονομικούς πόρους με τελικό σκοπό την επίτευξη επιχειρησιακών πόρων» (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

«Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της εργασίας με και δια μέσου άλλων ανθρώπων, με σκοπό την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων μέσα σε ένα περιβάλλον που αλλάζει. Κεντρικό σημείο της διαδικασίας είναι η αποτελεσματική χρήση των πόρων που είναι περιορισμένοι» (Kreitner, 1986).

« Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία προγραμματισμού στόχων, οργάνωσης πόρων, με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων σκοπών και μετά της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων για θεώρηση της μελλοντικής δράσης» (Hodgetts, 1982).

«Μάνατζμεντ είναι ουσιαστικά η τέχνη της «συναρμολόγησης» πόρων και της μετατροπής τους σε ένα σύστημα που έχει την δυνατότητα να πετύχει συγκεκριμένους και συνεχώς αναπτυσσόμενους στόχους» (Flipppo, Munsinger, 1982).

« Μάνατζμεντ είναι η εργασία με και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την ικανοποίηση επιχειρησιακών στόχων» (Hersey, Blanchard, 1982).

« Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της εκπλήρωσης των επιχειρησιακών στόχων με την παράλληλη παρακολούθηση και έλεγχο των σχέσεων της επιχείρησης με το περιβάλλον της» (Higgins, 1983).

Τύποι μάνατζερ τουριστικών επιχειρήσεων

Το τουριστικό μάνατζμεντ από φύσεως εστιάζει στον άνθρωπο. Ο μάνατζερ της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να προγραμματίσει, να οργανώσει, να στελεχώσει, να ελέγξει, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της επιχείρησης. Το ίδιο ανθρωποκεντρική είναι και η φύση του παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Δύο είναι οι βασικοί τύποι μάνατζερ τουριστικών επιχειρήσεων:

1. Ο ΕΜΠΕΙΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ο εμπειρικός μάνατζερ στηρίζεται στην εμπειρία του, στην αποφυγή παλαιότερων λαθών, χρησιμοποιεί επανάληψη και διαίσθηση και δυσκολεύεται να δεχτεί καινοτομίες και νέες ιδέες. Έχει μειωμένη πληροφόρηση, γιατί στηρίζεται στην πρακτική, δεν έχει στόχους και πρόγραμμα, χαράζει την πορεία της επιχείρησης βάση της πείρας προηγούμενων ετών και έχει καλή θέληση και εμπειρία (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Από την άλλη ο σύγχρονος μάνατζερ γνωρίζει καλά την οργάνωση και τον έλεγχο, αποφασίζει ανάλογα με τον προγραμματισμό του, δέχεται καινοτομίες και νέες τακτικές και μεθόδους. Έχει πλήρη πληροφόρηση, στόχους, μετρήσεις, προγράμματα, χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους έρευνας και ανάλυσης των φαινομένων, γνώση της επίδρασης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, καλή θέληση, φαντασία, εμπειρία (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Θεωρίες Ηγεσίας

Οι θεωρίες ηγεσίας είναι οι εξής:

Θεωρία των «χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη», σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης γεννιέται με ορισμένα χαρακτηριστικά.

Θεωρία της «κατάστασης για ηγεσία», σύμφωνα με την οποία το περιβάλλον δημιουργεί τον ηγέτη

Θεωρία «ενδεχόμενης περίπτωσης» ή Fielder, σύμφωνα με την οποία ο συνδυασμός των παραπάνω θεωριών δημιουργεί έναν ηγέτη (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Θεωρία X,Y Mc Gregor

Η θεωρία X

Υποθέτει ότι ο άνθρωπος έχει έμφυτη την αντιπάθεια προς την εργασία και την αποφεύγει, συνεπώς πρέπει οι εργαζόμενοι να πιεστούν, να ελεγχθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν, καθώς προτιμούν να κατευθύνονται και επιθυμούν την σιγουριά. Ο ηγέτης που συμφωνεί με αυτή τη θεωρία δίνει έμφαση στους στόχους του οργανισμού, κατευθύνει και ελέγχει τους εργαζόμενους (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Η θεωρία Y

Θεωρεί ότι η εργασία εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες και αποτελεί πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Η σπατάλη ενεργητικότητας είναι φυσική στην εργασία. Ο έλεγχος και η τιμωρία δεν είναι τα μόνα μέσα κατεύθυνσης των εργαζόμενων. Το άτομο μαθαίνει να επιδιώκει ευθύνες. Το άτομο χρησιμοποιεί φαντασία, ευφυΐα, δημιουργικότητα για τη λύση προβλημάτων. Όταν ο ηγέτης συμφωνεί με αυτή τη θεωρία δίνει προτεραιότητα στις σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους

εμπιστεύεται, πιστεύει πως είναι παραγωγικοί όταν είναι ευτυχισμένοι (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

Θεωρία του Argyris

Το πόσο ώριμο ή ανώριμο θεωρεί τον υφιστάμενο του ο μάνατζερ, καθορίζει την υλοποίηση του μάνατζμεντ . Το στυλ διοίκησης είναι συμμετοχικό ή καθοδηγητικό ως αυταρχικό αντίστοιχα (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

Θεωρία του Likert

Σύμφωνα με τον Likert υπάρχουν 4 συστήματα ηγεσίας (σχήμα 4)

1. Η εκμεταλλευτική- εξουσιαστική (Exploitive-authoritative)

Δεν εμπιστεύεται τους εργαζόμενους.

Ο έλεγχος και ο συντονισμός γίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

Οι αποφάσεις παίρνονται από την κορυφή της πυραμίδας και μεταφέρονται μέσω εντολών στους εργαζόμενους.

Το βασικό κίνητρο είναι ο φόβος της τιμωρίας και η ικανοποίηση των φυσικών αναγκών.

Η άτυπη οργάνωση αντιτίθεται στους στόχους της τυπικής (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

2. Φιλική- Εξουσιαστική(Benevolent-Authoritative)

Υπάρχει συγκαταβατική εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους.

Οι υφιστάμενοι τιμωρούνται αλλά και ανταμείβονται.

Υπάρχει έλεγχος από την κορυφή αλλά και από τις μεσαίες βαθμίδες.

Η άτυπη οργάνωση δεν αντιτίθεται τελείως με τους στόχους της τυπικής οργάνωσης (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

3. Συμβουλευτική (Consultive)

Υπάρχει σημαντική αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους.

Οι αποφάσεις παίρνονται από μεσαία και κατώτερα επίπεδα μέσα στα γενικό πλαίσιο δράσης που καθορίζεται από την κορυφή της πινακίδας.

Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία, ευρεία εξουσιοδότηση.

Δημιουργείται άτυπη οργάνωση η οποία είτε υποστηρίζει είτε αντιτίθεται στους στόχους της τυπικής οργάνωσης (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

4. Συμμετοχική (participative)

Υπάρχει πλήρη εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους.

Χρησιμοποιούνται εποικοδομητικά οι ιδέες και οι γνώμες των υφιστάμενων.

Ανταμείβεται οικονομικά η ομαδική συμμετοχή και η απασχόληση σε πεδία όπως καθορισμός στόχων, αξιολόγηση προόδου προς επίτευξη των στόχων.

Υπάρχει πολύς χρόνος για επικοινωνία.

Ενθαρρύνεται η λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Λειτουργούν όλοι σαν ομάδα (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Το τέταρτο σύστημα θεωρείται το καλύτερο, είναι όμως δύσκολο στην εφαρμογή του. Είναι το αποτελεσματικότερο και προς τα εκεί τείνουν οι διοικήσεις όταν το επιτρέπουν οι συνθήκες (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

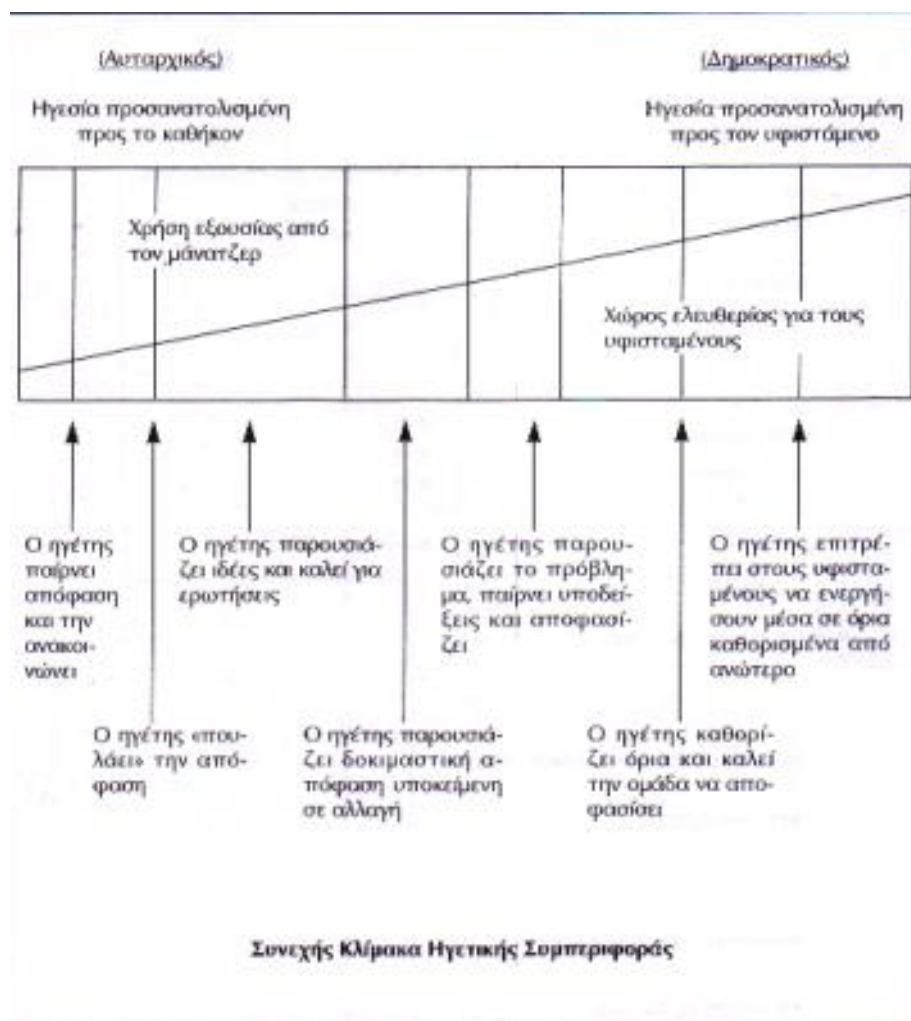
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΣΥΣΤΗΜΑ 1 SYSTEM 1	ΣΥΣΤΗΜΑ 2 SYSTEM 2	ΣΥΣΤΗΜΑ 3 SYSTEM 3	ΣΥΣΤΗΜΑ 4 SYSTEM 4
Ηγετικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται. Βαθμός στον οποίο οι προϊστάμενοι έχουν εμπιστοσύνη και πεποίθηση στους υφισταμένους.	Δεν έχει εμπιστοσύνη και πεποίθηση στους υφισταμένους	Έχει συγκαταβατική εμπιστοσύνη και πεποίθηση στους υφισταμένους του όπως ο κύριος στον υπηρέτη του.	Έχει σημαντική αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη και πεποίθηση. Ακόμα θέλει να έχει έλεγχο των αποφάσεων	Έχει εμπιστοσύνη και πεποίθηση στους υφισταμένους
Είδος υποκίνησης που χρησιμοποιείται. Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται διάφορα κίνητρα.	Χρησιμοποιείται φόβος, φοβέρες, τιμωρία και που και που ανταμοιβές.	Χρησιμοποιεί ανταμοιβές και κάποια τιμωρία (πραγματική ή δυνητική)	Χρησιμοποιεί ανταμοιβές κάπου κάπου τιμωρία και κάποια συμμετοχή	Χρησιμοποιεί οικονομικές ανταμοιβές με βάση ένα σύστημα που αναπτύχθηκε συμμετοχικά. Ομαδική συμμετοχή και ενδιαφέρον στη θέσπιση στόχων, βελτίωση μεθόδων αξιολόγησης, απόδοσης κλπ.
Χαρακτήρας της διαδικασίας αλληλεπίδρασης και επιρροής. Μέγεθος και χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης.	Εκδηλώνει λίγη αλληλεπίδραση και πάντα με φόβο και δυσπιστία.	Εκδηλώνει λίγη αλληλεπίδραση και συχνά με κάποια συγκατάβαση από τους ανωτέρους του. Επίσης εκδηλώνεται επιφυλακτικότητα και φόβο από τους υφισταμένους.	Εκδηλώνει μέτρια αλληλεπίδραση συχνά με κάποια εμπιστοσύνη και πεποίθηση.	Εκδηλώνει σε μεγάλο βαθμό φιλική αλληλεπίδραση. Έχει εμπιστοσύνη και πεποίθηση σε μεγάλο βαθμό.

Σχήμα 4: Συστήματα ηγεσίας κατά Likert.

🚩 Θεωρία Tannenbaum και Schmidt

Η διοίκηση είναι ένα αδιάσπαστο σύνολο. Η διοίκηση μπορεί να είναι από πολύ αυταρχική ως απολύτως δημοκρατική (σχήμα 5). Υπάρχουν πολλές μορφές διοίκησης ανάλογα με τις εξουσίες που παραχωρούνται στους υφιστάμενους. Εξαρτάται από τις συνθήκες και τις προσωπικότητες υφιστάμενων και διοικητικών στελεχών (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Το στυλ διοίκησης εξαρτάται από την ωριμότητα των υφιστάμενων. Ο ηγέτης πρέπει να τους βοηθήσει να ωριμάσουν ώστε να γίνουν ικανοί στο να εκτελούν έργο. (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).



Σχήμα 5: Θεωρία Tannenbaum και Schmidt.

✚ Το διοικητικό πλέγμα

Σύμφωνα με τους Blake και Mouton ο ηγέτης ενδιαφέρεται τόσο για τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης, όσο και για την παραγωγή στην επιχείρηση (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003).

✚ Η ενδεχομενική θεωρία

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι μεταβλητές του περιβάλλοντος και τα κίνητρα ή οι επιθυμίες ή οι ανάγκες του, καθορίζουν την απόδοσή του (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003).

3.2 Ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις

Με τις συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, οι παλαιότεροι κανόνες δεν ισχύουν. Σήμερα τον σπανιότερο πόρο μιας επιχείρησης αποτελούν οι άνθρωποι που δουλεύουν για αυτή (Μιχαλάτου, 2011).

Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει τους τρόπους που επιλέγει ένας μάνατζερ προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα, να διαλέξει τους καλύτερους για την κατάλληλη δουλειά, να τους κινητοποιήσει να δουλεύουν σκληρότερα, να ενισχύσουν την υπευθυνότητά τους. Ενισχύουμε τους καλούς με μπόνους, διώχνουμε τους αποτυχημένους (Pigest, 2009).

Οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι το πιο σημαντικό θέμα της βιβλιογραφίας στις ανθρώπινες σχέσεις. Το σωστό πρόγραμμα αναγνωρίζει την συνεισφορά τους, όποια κι αν είναι αυτή σε όποιον βαθμό. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται και ενημέρωση- αναγνώριση για αυτά που κάνουν (Kiesman, 2008).

Η ανάγκη ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου προηγείται κάθε δραστηριότητας ανάπτυξης. Το προσωπικό πρέπει να είναι

καλά καταρτισμένο. Μια πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων μπορεί να διαιρεθεί σε δύο τμήματα:

- Την προσφορά ανταγωνιστικών συνθηκών απασχόλησης και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης έτσι ώστε να διασφαλίζεται η πρόσληψη ικανού προσωπικού σε όλα σε όλα τα επίπεδα.
- Την παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης για όλες τις θέσεις απασχόλησης και τις ειδικότητες με σκοπό την απόκτηση προδιαγεγραμμένων δεξιοτήτων στους τομείς που απαιτείται στη συγκεκριμένη χώρα (Doswell, 2002).

Μια επιχείρηση, χρειάζεται διαφορετικούς τύπους υπαλλήλων ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται (Jackson, Mathis, 1991).

Μια από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι να βελτιώσει το προσωπικό της. Σε κάποιες περιπτώσεις έχει επιτευχθεί αύξηση της αποτελεσματικότητάς της από 20-40% με αυτήν την τακτική (Hodgkinson, 1988).

ανθρώπινο δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις

Το μάνατζμεντ συμβαίνει στους οργανισμούς και στις περισσότερες περιπτώσεις, αφορά στη συστηματική διαχείριση των πόρων ειδικά των ανθρώπων, ως του πιο πολύτιμου περιουσιακού τους στοιχείου για δημιουργία υπηρεσιών, αποτελεσμάτων ή προϊόντων σε αντιστοιχία με ό,τι απαιτεί ο τουρίστας ως καταναλωτής (Page, 2006).

Οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων πρέπει να διαθέτουν εξυπνάδα, γνώση της φύσης της εργασίας και ικανότητες και να διαχειρίζονται σωστά το χρόνο τους (Chiong- Jang, 2008).

Χαρακτηριστικό της φύσης της εργασίας τους, είναι πως οι ξενοδοχειακοί υπάλληλοι επηρεάζονται και στρεσάρονται

έντονα από την έντονη εποχικότητα της εργασίας τους (Andersson, Gudmundson, Lundberg, 2009).

Η ποιότητα, η προσήλωση στο καθήκον και η αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Page, 2006) .

Η στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων μπορεί να δημοσιευθεί σε συνοπτικό έγγραφο. Θα πρέπει να καλύπτει τους ακόλουθους τομείς:

- Τη σχέση των πολιτικών τουριστικής ανάπτυξης και των ανθρωπίνων πόρων.
- Το υπάρχον τουριστικό προϊόν και το εργατικό δυναμικό με πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του, όπως γεωγραφική κατανομή, ηλικία, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, μισθοί, κτλ.
- Την αναμενόμενη ανάπτυξη του τουρισμού και του εργατικού δυναμικού, καθώς και τις ανάγκες κατάρτισης που θα προκύψουν από την κατασκευή νέων ξενοδοχειακών και άλλων τουριστικών μονάδων.
- Την ισχύουσα κατάσταση στην τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση τόσο πριν όσο και μετά την τοποθέτηση σε θέση απασχόλησης.
- Την μελλοντική ανάπτυξη όλων των επιπέδων και ειδών εκπαίδευσης και κατάρτισης με τα προγράμματα που θα πρέπει να προσφέρονται στις περιοχές όπου υπάρχει ανάγκη , και τη δημιουργία νέων δημόσιων ή ιδιωτικών κέντρων τουριστικής κατάρτισης (Doswell, 2002).

3.3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ιστορική αναδρομή

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων , γνωστή παλαιότερα ως διοίκηση προσωπικού, έχει αναβαθμισθεί σε επιστήμη η οποία

μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα- συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση / οργανισμός οφείλει να επενδύει (Τερζάκης, Τερζίδης, 2004).

Η ευθύνη των πρώτων μάνατζερ ήταν να μοιράσουν προνόμια σε άξιους και άτυχους υπαλλήλους. Έτσι μετέφραζαν την δουλειά τους. Στη διάρκεια του χρόνου αφορούσε ως θέση την επιλογή, την εκπαίδευση και την αντικατάσταση των υπαλλήλων (Torrington, 1988).

Έχει γίνει πλέον ξεκάθαρο πως ο προγραμματισμός και η στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητοι προκειμένου οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν τα μέγιστα για την επιτυχία της επιχείρησης, διότι :

1. Η επίσημη στρατηγική στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ακόμα σε πολύ αρχικό στάδιο.
2. Τέτοια στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση από ότι γίνεται στην υπόλοιπη εταιρία.
3. Οι στρατηγικές συνήθως πραγματοποιούνται προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα συγκεκριμένων ανθρώπων (Orpen, 1993)

Ο ρόλος του διευθυντή ανθρώπινων πόρων διαμορφώνεται πλέον σε διαγνωστικό, διευκολυντικό, συμβουλευτικό, αξιολογητικό, καινοτόμο (Κουφίδου, Ευροτύρη, 1997).

Ο σκοπός των ανθρώπινων πόρων της κοινωνίας και της επιχείρησης είναι στα επόμενα χρόνια να μην παραβιάζονται όλα τα ανθρώπινα και νομικά δικαιώματα (Pigest, 2009).

Μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων

Βασικότερο σε μια επιχείρηση, είναι η βαθιά γνώση της παραγωγικής διαδικασίας και το όσο το δυνατόν καλύτερο μάνατζμεντ. Ειδικά στον τομέα της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς της και της επιβίωσής της σε σχέση με τις

υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου της. Ειδική θέση και αξία έχει το μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού. Προβλήματα σε αυτόν τον τομέα προκύπτουν κάθε μέρα και καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία στρατηγικών συμμαχιών (Lajara, Lillo, Sempere, 2003).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και τη σωστή χρονική στιγμή, το οποίο προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τα στάδια του προγραμματισμού είναι δύο:

- α) η αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και
- β) ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρησιμοποιηθεί στο μέλλον (Τερζάκης, Τερζίδης, 2004).

Η ΔΑΠ δίνει έμφαση

A) στην αμοιβαιότητα, στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δύο πλευρών διοίκησης και εργαζομένων.

B) στην ανάπτυξη στους εργαζομένους αισθήματος δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.

Γ) στη στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.

Δ) στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο μάνατζερ προσωπικού στην ελληνικές επιχειρήσεις τουριστικές και μη είναι απαραίτητος σε μεγάλες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά ακόμη και στις μικρότερες είναι καλό ο άνθρωπος

που ασχολείται με το προσωπικό να έχει κάποιες σχετικές γνώσεις (Νικολάου,2011).

Μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά την ανθρώπινη πλευρά των επιχειρήσεων και τις σχέσεις των εργαζομένων με αυτές, βασίζεται σε ευρήματα της εργασιακής ψυχολογίας και χρησιμοποιεί τεχνικές και διαδικασίες γνωστές ως μάνατζμεντ προσωπικού (Graham-Bennett, 2004).

Υπάρχουν 3 κύριες λειτουργίες μάνατζμεντ τις οποίες χρειάζεται να ενεργοποιούν οι τουριστικές επιχειρήσεις όταν ασχολούνται με ανθρώπους ως καταναλωτές: το μάρκετινγκ, θέματα λειτουργίας και το μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων (Page,2006).

Μάνατζερ των ανθρώπινων πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνδέει τον πυρήνα με την περιφέρεια μιας επιχείρησης, αυτούς που έχουν την δύναμη με αυτούς που δουλεύουν. Ο μάνατζερ ανθρώπινων πόρων θεωρείται ως αυτός που δίνει ευκαιρίες στους υπαλλήλους για την προσωπική τους ανάπτυξη. Κατευθύνεται προς τους υπαλλήλους της επιχείρησης προκειμένου να τους βρει , να τους εκπαιδεύσει, να συμφωνήσει για τους μισθούς, τους όρους εργασίας τους, να τους εξηγήσει τις απαιτήσεις της επιχείρησης (Torrington,1988).

Οι μάνατζερ εκτελούν βασικές εργασίες προγραμματισμού, οργάνωσης, προσωπικού, ηγεσίας, ελέγχου και ανθρώπινου δυναμικού (Dessler,1999).

Η αξία της επιλογής προσωπικού από τον μάνατζερ έγκειται στο να προσλάβει το σωστό άνθρωπο, που θα έχει το μέγιστο της

απόδοσής του και χωρίς προβλήματα με δικαστικές υποθέσεις (διακρίσεις, καταγγελίες) (Dessler,1999).

Προκειμένου να εφαρμόσει μια σωστή φόρμουλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ένας μάνατζερ έχει να αντιμετωπίσει :

- 1.την ανάγκη να ενισχύσει την παραγωγικότητα και τις προσπάθειες βελτίωσης της επίδοσης των εργαζομένων.
2. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις προσπάθειες του εργοδότη για βελτίωση.
3. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων περισσότερο πρέπει να σχεδιάζει και όχι να εκτελεί στρατηγικά πλάνα της επιχείρησης (Dessler, 1999).

Βασική προτεραιότητα του μάνατζερ είναι η συμπεριφορά, τα ενδιαφέροντα και η ανταπόκριση των υπαλλήλων, όχι μόνο για το δικό τους καλό αλλά και για το καλό της επιχείρησης. Η αφοσίωση και η συνεργασία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Torrington,1988).

Τα 2 συστατικά του μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων είναι οι στόχοι και τα μέσα για να επιτευχθούν. Οι βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσει ένας μάνατζερ προσωπικού είναι:

- 1.τι είδους υπαλλήλους θα χρειάζεται η επιχείρηση σε 3-5 χρόνια προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της στόχοι.
2. Πως πρέπει να διοικηθούν αυτοί οι υπάλληλοι και με ποια στρατηγική και προγράμματα.
- 3.πως πρέπει να σχεδιαστούν αυτές οι στρατηγικές ώστε να αντιμετωπιστούν κίνδυνοι και ευκαιρίες στο μέλλον (Orpen,1993) .

Τα κυριότερα σημεία στα οποία εστιάζει ένας μάνατζερ είναι

1. Ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης
2. Ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης
3. Ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού

4. Πρόβλεψη των αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό
5. Ανάπτυξη των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού
6. Ανάπτυξη των στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού
7. Ανάλυση της επίδρασης της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού (Orpen, 1993).

Το μέλλον και το παρόν μελετάται σε μόνιμη βάση από τον μάνατζερ της τουριστικής επιχείρησης, του οποίου το έργο είναι πολυδιάστατο, καθώς διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό, σχεδιάζει οικονομικές δραστηριότητες και παρακολουθεί τις εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Ανάγκη

Ορισμός ανάγκης

Ανάγκη : ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο κατηγορίες : οι φυσικές και οι ψυχολογικές. Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης (Χατζηπαντελή,1999).

Όλοι χρησιμοποιούμε τον όρο ανάγκη όταν έχουμε την αίσθηση ότι κάτι μας λείπει. Η ανάγκη είναι κατάσταση στέρησης. Ίδιες ανάγκες ανθρώπων δεν οδηγούν αναγκαστικά σε ίδια συμπεριφορά και το αντίθετο. Σύμφωνα με το Maslow, οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Υπάρχει μια φυσική σειρά με την οποία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται κάθε μια από αυτές τις ανάγκες και επομένως υποκινούνται από αυτές με αύξουσα σχέση (Μακρυγιωργάκης,2001).

✓ Είδη των αναγκών

Για τους περισσότερους ανθρώπους σήμερα στον αναπτυγμένο κόσμο, οι ανάγκες επιβίωσης έχουν λίγο πολύ ικανοποιηθεί. Όταν όμως για κάποιους λόγους το επίπεδο ζωής, η δουλειά κλπ ενός ανθρώπου απειλούνται, τότε οι ανάγκες αυτές έρχονται και πάλι στο προσκήνιο και οι ανάγκες των παραπάνω επιπέδων περνούν για λίγο ή πού σε δεύτερη μοίρα καλυφθεί αρκετά το προηγούμενο επίπεδο (Μακρυγιωργάκης,2001).

Η επιδίωξη της ικανοποίησης των αναγκών του επόμενου επιπέδου, θα έρθει όταν έχει καλυφθεί αρκετά το προηγούμενο επίπεδο.

Οι ψυχολόγοι μιλούν για τις ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Σύμφωνα με το Maslow οι ανάγκες χωρίζονται σε :

Α) φυσιολογικές , που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ανθρώπου. Όσο παραμένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν μπορεί - θέλει να ικανοποιήσει ανάγκες υψηλότερου επιπέδου.

Β)ανάγκες για ασφάλεια, αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι σε φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης φυσικών αναγκών (π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας). Υπάρχουν 2 τύποι ασφάλειας α) η φυσική και β) η οικονομική.

Γ) κοινωνικές, ο άνθρωπος έχει ανάγκη να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη.

Δ) ανάγκες για αυτοεκτίμηση, το άτομο θέλει να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, φήμη, αναγνώριση, δύναμη.

Ε) ανάγκες για αυτοεκπλήρωση, ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει ολοκληρώσει τους στόχους και τις φιλοδοξίες του και την προσωπικότητά του (Ζευγαρίδης, Σταματίδης,1997).

✓ Οι ανάγκες ως παράγοντες υποκίνησης

Μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης κατά τον Maslow λειτουργούν αποτελεσματικά σαν παράγοντες παρακίνησης για δουλειά. (Μακρυγιωργάκης,2001)

Η όλη διαδικασία συμπεριφοράς : ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Οι ψυχολόγοι μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών, για το λόγο αυτό προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους .

Κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σε εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις) .

Το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές και για ασφάλεια ανάγκες και ώσπου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης. Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί επαρκώς μια ανάγκη παύει να έχει τόση σημασία (Ζευγαρίδης, Σταματίδης,1997).

Όσοι διοικούν το προσωπικό τους σύμφωνα με την πυραμίδα αναγκών, διαπίστωσαν πως στις μοντέρνες ανεπτυγμένες κοινωνίες οι 3 πρώτες ανάγκες έχουν καλυφθεί και στόχος είναι η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση (Dessler,1999).

Οι άνθρωποι υποκινούνται από ένα πλήθος αναγκών που ποικίλουν σε σημαντικότητα και μεταβάλλονται ανάλογα με την περίσταση. Η κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Wright (1989) είναι μόνο η αρχή προκειμένου να επηρεαστεί και να προβλεφθεί η εργασιακή συμπεριφορά ενός υπαλλήλου. Στο συγκεκριμένο τομέα τα κίνητρα δεν σχετίζονται κυρίως με τον μισθό αλλά με «ανώτερες» ανάγκες αυτό-ικανοποίησης (Gudmundson-Andersson, 2009).

✓ Οι ανάγκες των εργαζόμενων

Οι ανάγκες των εργαζόμενων διακρίνονται βασικά σε οικονομικές και κοινωνικές, σε κατώτερες και ανώτερες, σε υλικές και πνευματικές. Υπενθυμίζεται ότι και ο Maslow είχε διακρίνει τις ανθρώπινες ανάγκες σε 5 κατηγορίες με 2 βασικές διαβαθμίσεις : τις κατώτερες (επιβίωσης) και τις ανώτερες (καταξίωσης).

Στη σημερινή εποχή, με έντονο συνδικαλισμό και τη νομοθετική προστασία των εργαζόμενων, οι κατώτερες ανάγκες έχουν σχεδόν ικανοποιηθεί. Κι όμως οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι. Πέρα από ένα ανταγωνιστικό μισθό, τα χρήματα παύουν να είναι η κινητήρια δύναμη για τους περισσότερους ανθρώπους. Και αυτό φαίνεται από το γεγονός

ότι την επόμενη μέρα κάθε νέας αύξησης των αποδοχών τους, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, αισθάνεται όπως και πριν λάβει τις αυξήσεις, για τις οποίες ίσως και σκληρά να είχε αγωνιστεί (Δήμου,1999).

Προκειμένου να καθοριστούν τα κίνητρα ενεργοποίησης του προσωπικού πρέπει πριν να αναλυθούν οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου που έχουν οι εργαζόμενοι και που η μη ικανοποίησή τους επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους αλλά και τη συμπεριφορά τους στην επιχείρηση.

Μερικές από αυτές είναι οι ακόλουθες :

A)η ουσιαστική συμμετοχή στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ο εργαζόμενος θέλει να είναι παραγωγικός και δημιουργικός, γι αυτό πρέπει να του προσφέρεται η ευκαιρία να αποδεικνύει έμπρακτα τη συνεισφορά του στην κοινή προσπάθεια και να του αναγνωρίζεται αυτή ουσιαστικά και δημόσια (Δήμου, 1999).

B) ο προσωπικός σεβασμός. Ένα άτομο αισθάνεται σεβαστό και άξιο όταν του παρέχεται η ευκαιρία να εκφράζεται ελεύθερα και να νιώθει ασφαλές, έστω και αν αποτελεί μειοψηφία. Ο σεβασμός περιλαμβάνει αναγνώριση και αποδοχή, αν όχι των ιδεών του, τουλάχιστον των συναισθημάτων του και του δικαιώματος να εκφράζει ελεύθερα τις σκέψεις του (Δήμου, 1999).

Γ) η δυνατότητα ελεύθερης διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η δημιουργία συνεπώς ενός περιβάλλοντος απαλλαγμένου καχυποψίας και παρέχοντος την ευχέρεια στους ανθρώπους να τοποθετούνται θετικά σε διάφορα θέματα και προβλήματα που τους απασχολούν, είναι υποχρέωση της επιχείρησης (Δήμου, 1999).

Δ) η συνεχής προσφορά μάθησης και γνώσεων. Κάθε άτομο θέλει να μαθαίνει. Ευχαριστιέται όταν του παρέχονται ευκαιρίες για μάθηση και ικανοποιείται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνει ότι του δίνεται η δυνατότητα συνεχούς πνευματικής και επαγγελματικής βελτίωσής του σε όλη την εξελικτική του πορεία της σταδιοδρομίας του. Είναι απαραίτητο συνεπώς στις επιχειρήσεις να καταρτίζουν προγράμματα εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης ή επιμόρφωσης του προσωπικού τους για να

ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτή από την οποία θα ωφεληθούν ιδιαίτερα αυτές (Δήμου, 1999).

✓ Υποχρεώσεις εργοδοτών

Το θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο της εργασίας ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, στον εργοδότη.

Πλαίσιο συγκεκριμένων υποχρεώσεων :

- Να εξασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και των τρίτων
- Η ευθύνη του εργοδότη δεν αίρεται όταν αυτός κάνει χρήση των υπηρεσιών των εξωτερικών συνεργατών (τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας).
- Να θέτει στη διάθεση των εκπροσώπων των εργαζομένων επαρκή μέσα και απαλλαγή από την εργασία χωρίς απώλεια αποδοχών ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.
- Να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας : πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων, δημιουργία απαραίτητης οργάνωσης, παροχή αναγκαίων μέσων και εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Τα μέτρα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας σε καμιά περίπτωση δεν συνεπάγονται την οικονομική επιβάρυνση των εργαζομένων.
- Οφείλει να εκτιμά τους κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων α) κατά την επιλογή των εξοπλισμών εργασίας και των χημικών ή βιολογικών ουσιών, β) κατά τη διαρρύθμιση των χώρων εργασίας και γ) κατά το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.
- Οφείλει να τηρεί α) το ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, στο οποίο να αναγράφονται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος και β) κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια για τον εργαζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των τριών εργάσιμων ημερών.

- Ο εργοδότης φροντίζει για το σχεδιασμό συστήματος αντιμετώπισης έκτακτων κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό : α) φροντίζει για την οργάνωση της κατάλληλης υποδομής , β) προβλέπει για τις διασυνδέσεις με εξωτερικές υπηρεσίες, γ) ελέγχει τακτικά τις εγκαταστάσεις και τα μέσα παροχής πρώτων βοηθειών , δ) ορίζει τους εργαζομένους που είναι υπεύθυνοι για θέματα παροχής πρώτων βοηθειών , εκκενώσεις κτιρίων, πυρασφάλειας, ε) συντηρεί τακτικά τους τόπους εργασίας, τον εξοπλισμό, στ) φροντίζει για την άμεση αποκατάσταση των βλαβών που εγκυμονούν κινδύνους, ζ) διατάσσει την άμεση διακοπή εργασίας αν η αποκατάσταση δεν είναι δυνατή, η) φροντίζει για την εκπαίδευση και την άσκηση των εργαζομένων στην αντιμετώπιση έκτακτων κινδύνων, θ) εξασφαλίζει ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα, αν βρεθούν αντιμέτωποι με άμεσο και σοβαρό κίνδυνο και δεν υπάρχει δυνατότητα με τον αρμόδιο προϊστάμενο (Χατζηπαντελή,1999).

4.2 Υποκίνηση

Η ψυχολογία έχει κάνει κάποιες βασικές υποθέσεις καθώς επεξηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά.

1. Όλες οι ανθρώπινες συμπεριφορές έχουν μια αίτια, η οποία είναι συνέπεια της επιρροής κληρονομικότητας και του περιβάλλοντος.

2. στη βάση/ ρίζα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, βρίσκονται οι ανάγκες ή επιθυμίες ή κίνητρα.

3. η ανθρώπινη συμπεριφορά έχει σκοπό την επίτευξη του στόχου. Οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν τους σκοπούς τους, οι οποίοι όταν πραγματοποιούνται καλύπτουν τις ανάγκες του (Graham and Bennett, 1998).

Γύρω από την υποκίνηση υπάρχει ένα πλήθος θεωριών, καθώς άλλοι την προσεγγίζουν από μια καθαρά ψυχολογική πλευρά ενώ άλλοι από «ηδονιστική οπτική γωνία» και εστιάζουν στο ότι η συμπεριφορά μας είναι προσανατολισμένη προς τους στόχους, ελαχιστοποιώντας την δυσαρέσκεια και μεγιστοποιώντας την ευχαρίστηση (Δημητρίου,1991).

Ορισμός υποκίνησης

Υποκίνηση –Παρακίνηση

Υποκίνηση : είναι η συναισθηματική εκείνη η κατάσταση η οποία παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Το άτομο έχοντας κάποιες ανάγκες επιδιώκει να τις ικανοποιήσει μέσω της εργασίας του, ακολουθώντας κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Είναι όμως άγνωστη η ένταση και η κατεύθυνση της συμπεριφοράς αυτής (Ζευγαρίδης, Σταματίδης,1997).

Παρακίνηση είναι ένα μέτρο που δείχνει το βαθμό αφοσίωσης ενός ανθρώπου, στην επίτευξη στόχων οι οποίοι οδηγούν στην ικανοποίηση κάποιας ανάγκης του (Μακρυγιωργάκης,2001).

Η διεργασία της υποκίνησης βασίζεται στο ότι οι ανεκπλήρωτες ανθρώπινες ανάγκες δημιουργούν ένταση, που με τη σειρά της παράγει κίνητρα, τα οποία προκαλούν συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση της έντασης (Μακρυγιωργάκης,2001).

Ορισμός Αυτοπαρακίνησης

Μια άλλη παράμετρος βελτίωσης της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι η αυτοπαρακίνηση ---> η ψυχική δύναμη που ανυψώνει τον άνθρωπο σε οποιοδήποτε επίπεδο

επιθυμεί. Ο βαθμός αυτοπαρακίνησης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αναπτύσσεται μια υγιής συμπεριφορά απέναντι στο ίδιο το άτομο και τα γεγονότα. Η ανθρώπινη αποτυχία οφείλεται στο γεγονός ότι παραβλέπεται εντελώς η δύναμη που έχει η αυτοπαρακίνηση (Δήμου,1999).

Είναι αδύνατο να παρακινήσει ένα άτομο το άλλο αν δεν έχει μάθει να παρακινεί τον εαυτό του. Οι αυτοπαρακινούμενοι άνθρωποι δεσμεύονται, οι κοινοί άνθρωποι υπόσχονται. Η δύναμη της προσωπικής παρακίνησης προέρχεται από ένα συγκεκριμένο ατομικό σχέδιο δράσης και από την καθημερινή εφαρμογή του. Αν δεν ανακαλύψει το άτομο τις ικανότητες του και τον δυναμισμό του θα μείνει διανοητικά κατάκοιτο σε όλη του τη ζωή (Δήμου,1999).

✓ Θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση και τα κίνητρα των εργαζόμενων. Καμία δεν είναι απολύτως σωστή και όλες προσεγγίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Dessler,1999).

Οι θεωρίες που σχετίζονται με την υποκίνηση χωρίζονται σε 2 κατηγορίες

- 1.Αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους
2. Αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν το μηχανισμό και τη διαδικασία της υποκίνησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, ο εργαζόμενος υποκινείται και συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο μόνο όταν είναι επιθυμητά για εκείνον τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την προσπάθειά του.

Στη θεωρία της δικαιοσύνης, ο εργαζόμενος συγκρίνει μονίμως τον εαυτό του από άποψη ικανοτήτων, προσπάθειας και απόδοσης με άλλους που εκτελούν σε άλλη επιχείρηση την ίδια εργασία ή στην ίδια επιχείρηση παρόμοια ή ίδια εργασία. Αν δεν ικανοποιηθεί από την αμοιβή τότε ή ζητάει αύξηση ή καταβάλει λιγότερη προσπάθεια – παραιτείται ή κάνει μια πιο ρεαλιστική σύγκριση ή αποδέχεται την αδικία αλλά κρίνει ότι είναι άνευ σημασίας και το ξεχνά. Εάν ικανοποιηθεί από την σύγκριση ή θα προσπαθήσει να εργαστεί περισσότερο ή θα επιλέξει να συγκριθεί με μια πιο καλοπληρωμένη εργασία ή με κάποιον με λιγότερα προσόντα (Κουφίδου, Ευροτήρη 1997).

Θεωρία του Maslow

Σημαντική συνεισφορά στη θέσπιση αρχών, κανόνων και κανονισμών ανθρωπίνων σχέσεων και συμπεριφορών, προσφέρει η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του ατόμου του Αμερικανού ψυχολόγου Αβραάμ Μάσλοου που στηρίζεται στη μελέτη των φυσιολογικών και πνευματικών αναγκών του και στην ανάγκη ικανοποίησής τους (Δήμου, 1999).

Χώρισε τις ανθρώπινες ανάγκες σε 5 κατηγορίες (σχήμα 6). Όσο καλύπτει ο άνθρωπος τις βασικές του ανάγκες προχωράει στις επόμενες (Dessler, 1999).

Πυραμίδα Maslow:

αυτοπραγμάτωση, αυτοεκτίμηση, κοινωνικές =

πνευματικές ανάγκες και συνεχώς εξελισσόμενες

ασφάλειας, φυσιολογικές =

βιολογικές ανάγκες κατώτερου επιπέδου (Δήμου, 1999).

✚ Η θεωρία του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών του VROOM μας βοηθά να προβλέψουμε τη συμπεριφορά αυτή. Σύμφωνα με τη θεωρία, ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν :

- α) οι προσπάθειές του μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις,
- β) οι υψηλές επιδόσεις θα οδηγήσουν σε αποτέλεσμα (ανταμοιβή),
- γ) το αποτέλεσμα αυτό θα είναι ελκυστικό για τον εργαζόμενο.

Προκειμένου ο εργαζόμενος να οδηγηθεί σε αποδοτική συμπεριφορά πρέπει να τηρούνται και οι 3 παραπάνω όροι.

Έρευνες έχουν δείξει ότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν καταλαβαίνουν ότι υπάρχει σχέση «αποδοτική συμπεριφορά -> ανταμοιβή». Έτσι οι μάνατζερ πρέπει να υποκινήσουν τους εργαζόμενους ώστε να θελήσουν να προσφέρουν τις δυνάμεις τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, πρέπει να τους προσφέρουν τα κατάλληλα θετικά ερεθίσματα-κίνητρα (Ζευγαρίδης, Σταματίδης,1997).

Σύμφωνα με τον Vroom οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται ανάλογα με το αν πιστεύουν πως η συμπεριφορά τους θα βοηθήσει στην επίτευξη του στόχου τους. Η ανταμοιβή ενός υπαλλήλου πρέπει να είναι αντίστοιχη με τη δουλειά του. Αν η ανταμοιβή του είναι μικρότερη ή μεγαλύτερη από την δουλειά του υπάρχει ο κίνδυνος την επόμενη φορά να προσπαθήσει λιγότερο (Dessler,1999).

✚ Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg.

Η θεωρία του είναι κοντά στη θεωρία του Μάσλοου, ο οποίος αναγνωρίζει βασικές ανθρώπινες ανάγκες ενώ ο Herzberg σχετίζει τους παράγοντες εργασίας με την υποκίνηση ενός ανθρώπου. Χώρισε τους παράγοντες σε δύο κατηγορίες υγιεινής -περιβαλλοντικούς(πολιτική επιχείρησης, διαπροσωπικές σχέσεις, συνθήκες εργασίας, κοινωνική θέση, ασφάλεια, απασχόλησης, μισθός) και υποκίνησης ή παρακίνησης (επιτεύγματα, αναγνώριση, φύση της εργασίας, υπευθυνότητα, πρόοδος, αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης) (Dessler,1999).

Σύμφωνα με τον Herzberg το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό : υπάρχουν οι παράγοντες που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια (παράγοντες υγιεινής) και οι παράγοντες που όταν υπάρχουν δημιουργούν θετική στάση (υποκινητικοί παράγοντες).

Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν σε 11 βιομηχανικές μονάδες της περιοχής Pittsburg με 200 εργαζόμενους :

A) οι υποκινητικοί παράγοντες οι οποίοι προκαλούν ικανοποίηση στον εργαζόμενο είναι οι εξής :

- το επίτευγμα (να εκτελεί το έργο του με επιτυχία)
- η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει
- τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος
 - η υπευθυνότητα
- η πρόοδος (η προαγωγή) .

B) οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια είναι :

- η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης

- οι συνθήκες εργασίας
- οι διαπροσωπικές σχέσεις
- ο μισθός, στην περίπτωση που δεν έγινε κάποια αύξηση την οποία περίμενε ο εργαζόμενος
- η ηγεσία
- η εξασφάλιση της απασχόλησης .

Έτσι η υποκίνηση φαίνεται σα διπλό πρόβλημα και περιλαμβάνει :

A) τους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια, όμως δεν αποτελούν αναγκαστικά και ικανοποίηση ώστε να υποκινήσουν τον εργαζόμενο.

B) τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα.

Οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια. Οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση (Dessler,1999).



Σχήμα 6: Θεωρίες Maslow και Herzberg.

🚩 Η θεωρία του Mc Gregor

Ο Douglas Mc Gregor πρότεινε 2 διαφορετικές ομάδες και υποθέσεις για τους εργαζόμενους.

Θεωρία X

Υποθέτει ότι ο μέσος εργαζόμενος είναι οκνηρός, απεχθάνεται την δουλειά και θα εργαστεί όσο το δυνατόν λιγότερο. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επιβλέπουν στενά και να ελέγχουν μέσω ανταμοιβής και τιμωρίες.

Θεωρία Ψ

Υποθέτει ότι ο μέσος εργαζόμενος δεν είναι οκνηρός, θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του και η δουλειά θα καθορίσει αν θα την αγαπήσει ή όχι. Τα στελέχη πρέπει να δίνουν ελευθερία κινήσεων και κλίμα κινήσεων που θα προκαλέσει ενδιαφέρον (Dessler,1999).

Υποκίνηση στην εργασία

Με τον όρο υποκίνηση εννοούμε την παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους για να δράσουν κατά τον επιθυμητό, από την επιχείρηση τρόπο. Η έννοια της υποκίνησης στηρίζεται στη βασική παραδοχή ότι οι άνθρωποι συνεργάζονται μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη στόχων, τους οποίους δεν μπορούν να επιτύχουν ατομικά (Δήμου,1999).

Σύμφωνα με τον Pinder υποκίνηση στην εργασία είναι το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου, όσο και εκτός αυτού, και παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τόπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνση της, την έντασή της και τέλος την διάρκειά της. Στον ορισμό αναφέρονται ενεργητικές

δυνάμεις(ανάγκες, κίνητρα, ένστικτα)και εξωτερικοί παράγοντες. Πρωταρχική αξία όμως έχει η άποψη ότι η υποκίνηση αποτελεί εσωτερική διαδικασία (Δημητρίου,1991).

Η προσπάθεια και η επίδοση στη δουλειά δεν είναι αλτρουιστική αλλά οι εργαζόμενοι προσπαθούν για να έχουν προσωπικά οφέλη και προκειμένου να ενισχύσουν το image τους. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους θα τους κάνει μέλος της επιχείρησης και θα εντυπωσιάσει τους προϊστάμενούς τους (Seokhwa Yun, Riki Takeuchi, Wei Liu, 2007).

Η επίτευξη αυτή όμως δεν πραγματοποιείται με την καταβολή από όλους ίσης προσπάθειας. Καθήκον, συνεπώς, των μάνατζερ είναι να υποκινήσουν τους υστερούντες να φτάσουν τους λοιπούς συναδέλφους τους. Η δυνατότητα όμως των στελεχών να επιτύχουν τον πιο πάνω στόχο εξαρτάται από την έκταση της εξουσίας τους και από την φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας. Το στέλεχος της κάθε μιας οργανωτικής μονάδας, καλείται με τα μέσα που του παρασχέθηκαν να υποκινήσει τους υφισταμένους του (Δήμου,1999).

Τα μέσα αυτά που ονομάζονται κίνητρα, πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων γιατί διαφορετικά η προσπάθεια της υποκίνησης θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Άρα είναι θεμελιώδες στοιχείο για τον μεν μάνατζερ να κατανοήσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, για τη δε επιχείρηση να του δώσει τα μέσα ικανοποίησης τους (Δήμου,1999).

Μόνο με την παρακίνηση μπορούν οι μάνατζερ να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να πετύχουν την άριστη απόδοση που δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες να τονώνουν την κερδοφορία και να επιβιώνουν σε δύσκολους καιρούς. Σήμερα για πολλούς υπαλλήλους ο σταθερός μισθός μόνος του δεν αποτελεί κίνητρο για να πετύχουν το άριστο. (Κλειδάριθμος)

Το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές και για ασφάλεια ανάγκες και

ώσπου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης. Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί επαρκώς μια ανάγκη παύει να έχει τόση σημασία για το άτομο σε σχέση με άλλες ανάγκες ανώτερου επιπέδου. Όμως μια ανάγκη δεν ικανοποιείται ποτέ πλήρως και έτσι δεν παύει να αποτελεί στοιχεία υποκίνησης (Ζευγαρίδης, Σταματίδης, 1997).

Η μεγαλύτερη επένδυση για το μέλλον μιας εταιρίας είναι να σέβεται την προσωπικότητα, επιβραβεύει την αξία και συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Μιχαλάτου, 2011).

Έχοντας υπόψη συνεπώς οι managers των επιχειρήσεων τα πιο πάνω βασικά κίνητρα πρέπει να προσπαθούν να προβάλλουν τις επιτυχίες των εργαζόμενων, που συνετέλεσαν στην ανοδική πορεία της επιχείρησης και στην πραγμάτωση των στόχων της, χωρίς να προκαλούν τη μνησικακία των υπόλοιπων και χωρίς να προσβάλλουν όσους υστέρησαν. Η επιβράβευση αυτών πρέπει να είναι δίκαιη και αποδεκτή από όλους. Οι όροι της πρέπει να είναι γνωστοί από την αρχή. Έτσι θα ξέρουν και οι υπόλοιποι πως αν επιτύχουν τους στόχους, θα βραβευθούν και εκείνοι. Με τον τρόπο αυτό προάγεται η άμιλλα μεταξύ του προσωπικού και η συνεργασία. Μειώνεται επίσης ο ατομικισμός, που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αναγκαία συλλογικότητα της προσπάθειας για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος (Δήμου, 1999).

Εσωτερική και Εξωτερική υποκίνηση

Εσωτερική είναι η υποκίνηση από την ίδια την εργασία, δηλαδή η επιθυμία απλά και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη ενός έργου(π.χ. παιχνίδι, χόμπι). Συνεπώς σε αυτή την περίπτωση η υποκίνηση και η συμπεριφορά αποτελούν μέσον και αποτέλεσμα ταυτόχρονα. Οι πηγές εσωτερικής υποκίνησης είναι η δυνατότητα έκφρασης αξιών του ατόμου, η

δυνατότητα καθορισμού του εαυτού του και η δυνατότητα κοινωνικής έκφρασης του ατόμου (Δημητρίου,1991).

Εξωτερική είναι η υποκίνηση που απορρέει από τις ανταμοιβές που σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου (μισθός, πρόσθετες παροχές, επιθυμητές εργασιακές συνθήκες). Υπάρχει σχέση μεταξύ μέσων και αποτελεσμάτων. Η συμπεριφορά εκτέλεσης του έργου αποτελεί το μέσο και οι επιθυμητές ανταμοιβές το αποτέλεσμα. Παρά την αξία της εσωτερικής υποκίνησης και η εξωτερική υποκίνηση είναι εξίσου σημαντική και αυξάνει την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζόμενων (Δημητρίου,1991).

Μίκρο και Μάκρο- υποκίνηση

Μικρο υποκίνηση είναι η υποκίνηση που αναφέρεται στη συγκεκριμένη εργασία και εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου εργάζεται το άτομο. Εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας του μάνατζερ, το περιβάλλον εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τυχόν υφισταμένους. Η υποκίνηση αυξάνεται με εκπαίδευση των προϊσταμένων, προγράμματα βελτίωσης της εργασιακής ζωής, προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης (Δημητρίου, 1991).

Η Μικρό υποκίνηση αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στο κοινωνικό περιβάλλον εκτός της εταιρίας, οι οποίες όμως επηρεάζουν το άτομο στον εργασιακό του χώρο. Το γεγονός ότι «μανιακοί της εργασίας» χαρακτηρίζονται εκείνοι που δουλεύουν σκληρά ή ότι οι πληθωριστικές τάσεις εξανεμίζουν επιπλέον αμοιβές του εργαζόμενου, η φορολογία και οι κρατήσεις λειτουργούν αρνητικά προκειμένου να εργαστεί κάποιος περισσότερο (Δημητρίου, 1991).

Προϋποθέσεις κινητοποίησης των εργαζόμενων

1. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αξίζουν
2. οι ανώτεροι δίνουν το καλό παράδειγμα
3. Αμφίδρομη επικοινωνία
4. Εμπιστοσύνη, σεβασμός, ενδυνάμωση στους εργαζόμενους
5. Φερόμαστε στους υπαλλήλους σαν υπεύθυνα όντα και όχι σαν αναλώσιμους πόρους
6. δημιουργούμε στην επιχείρηση ένα κλίμα όπου η προσπάθεια ανταμείβεται δίκαια
7. Υπάρχει εκπαίδευση σε μάνατζερ και υπεύθυνους
8. Να είναι η εργασία που ανατίθεται όσο το δυνατό πιο ενδιαφέρουσα
9. Να θέτουμε δελεαστικούς στόχους
10. Άμεση επανατροφοδότηση- ενημέρωση για την απόδοση των εργαζομένων
11. Να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ακριβώς τι πρέπει να κάνουν ώστε να βελτιώσουν την καριέρα τους.
12. Να αισθάνονται οι εργαζόμενοι καλά με τον εαυτό τους
13. Να ακούν οι μάνατζερ τους εργαζόμενους
14. Να είναι σωστά οργανωμένη η δουλειά, έτσι ώστε να βλέπουν τα αποτελέσματα των εργασιών τους.
15. Όποτε είναι δυνατό, να δίνεται η σιγουριά στους εργαζόμενους ότι έχουν δουλειά

16. Να υπάρχουν δίκαιες διαδικασίες παραπόνων

17. Να έχουν οι εργαζόμενοι δυνατότητες να αποκτήσουν νέα εφόδια και να δίνονται ευκαιρίες στους ανθρώπους που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα (Graham and Bennett, 1998).

Ο έπαινος και ο ρόλος του στην παρακίνηση

Για να εμπιστευτεί ο άνθρωπος και να συμμετέχει σε κοινό όραμα, θα πρέπει να πεισθεί για την σπουδαιότητα των στόχων και για την αξία της ομάδας και του ηγέτη της, αλλά και για το ότι δε θα αδικείται κατά τον επιμερισμό ποινών ή αμοιβών, στα πλαίσια των σχέσεών τους (Κλειδάριθμος).

Ο σωστός έπαινος – εργαλείο συνδέεται άμεσα με την αξιοπρέπεια, τη δικαιοσύνη χωρίς διακρίσεις και τέλος, αναδεικνύει στις σχέσεις των μελών της ομάδας και τη μομφή και την τιμωρία, όταν και εφόσον προκύπτουν, σε φυσιολογικούς και αποδεκτούς όρους (Κλειδάριθμος).

Παρακίνηση μέσω ενός συστήματος αμοιβών

Η επιτυχία του συστήματος αμοιβών συνδέεται με την ικανότητα του μάνατζερ να συνδέει την αμοιβή και την απόδοση του υπαλλήλου κατά τρόπο σαφή και αξιόπιστο. Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία, αναγνωρίζει τα άτομα που έχουν υψηλή απόδοση και ενθαρρύνει παρόμοια και ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία στο μέλλον. Τα συστήματα αποζημίωσης ως αμοιβή και κίνητρο για τον εργαζόμενο είναι τα παρακάτω :

1. το πριμ → ο μάνατζερ δίνει πριμ στους υπαλλήλους που εκπληρώνουν με επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης.
2. η συμμετοχή στο κέρδος → ο μάνατζερ κατανέμει στους υπαλλήλους ένα ποσοστό από τα κέρδη.

3. η πολιτική διανομής κερδών → αυτό το σύστημα επιτρέπει στους υπαλλήλους να μοιράσουν το κέρδος που προέκυψε από τις προσπάθειές τους να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγικότητα (Ζαβλανος,1999).

Πολλοί μάνατζερ υποθέτουν ότι μια αύξηση μισθού αρκεί για να παρακινήσει τους υπαλλήλους να διακριθούν. Το χρήμα αποτελεί μια σημαντική ανταμοιβή στο χώρο εργασίας. Όμως οι ανταμοιβές που δίνουν τη μεγαλύτερη ώθηση, την περισσότερη αναγνώριση και τα περισσότερα κίνητρα αποτελούνται από ένα μείγμα χρηματικών και μη απολαβών. Μερικοί ειδικοί υποστηρίζουν ότι οι μη χρηματικές απολαβές μπορούν να έχουν πολύ πιο παρακινητικό αποτέλεσμα από τις χρηματικές απολαβές (Κλειδάριθμος).

Σύμφωνα με τον Edgar Schein , οι άνθρωποι παρακινούνται κυρίως από ένα από τα 8 θεμέλια, δηλαδή τις προτεραιότητες που καθορίζουν το πώς βλέπουν την εργασία τους. Τα 8 θεμέλια είναι τα εξής :

1. τεχνική / λειτουργική ικανότητα : το κλειδί είναι η επιθυμία του να αριστεύσει στην κατεύθυνση σταδιοδρομίας που έχει επιλέξει. Το χρήμα και οι προαγωγές δεν έχουν τόση σημασία , όσο η ευκαιρία για συνεχή βελτίωση σε μια τέχνη.
2. γενική διοικητική ικανότητα : το άτομο αυτό θέλει να μάθει πώς να εκτελεί πολλές λειτουργίες , να εποπτεύει όλο και περισσότερα άτομα , αυτό που θέλει είναι να ανέβει στην ιεραρχία , να παίρνει προαγωγές και αυξήσεις στο μισθό.
3. αυτονομία / ανεξαρτησία : τα άτομα αυτά λειτουργούν με βάση τους δικούς τους κανόνες, δεν θέλουν να τους λένε οι άλλοι τι να κάνουν. Ο στόχος τους είναι η ελευθερία και όχι το γόητρο.
4. ασφάλεια / σταθερότητα : αυτά τα άτομα θέλουν ένα προβλέψιμο περιβάλλον με κωδικοποιημένα καθήκοντα.
5. επιχειρηματική δημιουργικότητα : τα άτομα αυτά θέλουν να δημιουργήσουν κάτι δικό τους και να το διοικήσουν.

6. αίσθηση υπηρεσίας : τα άτομα αυτά εστιάζουν την εργασία τους γύρω από ένα συγκεκριμένο σύνολο αξιών, πχ ανάπτυξη ενός νέου φαρμάκου, κοινωνικοί λειτουργοί. Γι αυτούς το χρήμα δεν είναι το βασικό , είναι η ευκαιρία να εστιάζουν σε μια συγκεκριμένη υπόθεση.
7. αληθινή πρόκληση : τα άτομα αυτά επιδιώκουν στο να αντιμετωπίζουν όλο και πιο δύσκολες προκλήσεις στο χώρο εργασίας.
8. προσωπική ζωή : τα άτομα αυτά οργανώνονται στη δουλειά τους με βάση την προσωπική τους ζωή (Κλειδάριθμος).

Σύμφωνα με τον Loren Gary

Οι άνθρωποι εργάζονται όλο και περισσότερο και δυσκολεύονται όλο και περισσότερο να βρουν νόημα στη ζωή τους, συνεπώς μέσα από το περιβάλλον εργασίας τους προσπαθούν να βρουν το σκοπό της ζωής τους και τον έχουν συνδυάσει με τα όσα περισσότερα χρήματα μπορούν να πάρουν (Κλειδάριθμος).

Ο Needleman , καθηγητής Φιλοσοφίας, τονίζει πως μόνο αν δώσουμε περισσότερη προσοχή στο χρήμα ώστε να δούμε ποιες ανάγκες μας καλύπτει, μόνο τότε θα μπορέσουμε να δούμε τις πιθανότητες για επιτυχία και νόημα στη ζωή μας. Έτσι θα βρούμε τα εσωτερικά μας κίνητρα και θα οδηγηθούμε στις πηγές / τρόπους ικανοποίησης που το χρήμα δε μπορεί να ικανοποιήσει (Κλειδάριθμος).

Τα χρήματα είναι ένας ισχυρός παράγοντας στην υποκίνηση των ανθρώπων, όμως δεν πρέπει να υπερτονίζεται η σημασία τους σαν κίνητρο εργασίας ειδικά όταν οι αμοιβές δεν έχουν συνδεθεί άμεσα με τους στόχους και την απόδοση. Οι παράγοντες που υποκινούν τους ανθρώπους αλλάζουν σε διαφορετικές φάσεις της ζωής.

Σύμφωνα με έρευνες, οι παράγοντες όπως :

- Να σέβονται την προσωπικότητά μου
- Η σταθερότητα της απασχόλησης
- Ευκαιρίες για ενδιαφέρουσα δουλειά
- Ευκαιρίες προαγωγής
- Εργασιακές συνθήκες.

Επιλέγονται συχνά σαν σημαντικότεροι ανάλογα με τη δουλειά που κάνει κάποιος, την φάση στην οποία βρίσκεται. Έτσι, το χρήμα δεν είναι το μοναδικό κίνητρο. Το χρήμα κάνει τους ανθρώπους να εργάζονται όχι όμως κατ'ανάγκη με προθυμία και ποιότητα.

Δουλεύοντας κάποιος μπορεί εκτός από χρήματα να επιδιώκει : προσωπική επιτυχία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αυτονομία, προσωπική ανάπτυξη.

Ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να ασχοληθεί με το να ανακαλύψει τους κατάλληλους τρόπους να παρακινεί τους ανθρώπους του βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που κι αυτός και εκείνοι υπηρετούν. Οι ενθαρρύνσεις, η τόνωση του ηθικού με την αναγνώριση και τον έπαινο, αποτελούν κίνητρα αύξησης της απόδοσης της κάθε εργασίας μας.

Τα 5 εργαλεία που έχει να συνδυάσει κάθε μάνατζερ προκειμένου να αποδίδει στο ρόλο του είναι : η πειθώ – η εξασφάλιση συμμετοχής και εμπιστοσύνης – το κοινό όραμα – η αμοιβή-ανταμοιβή – η τιμωρία.

Ο κάθε ηγέτης πρέπει : 1. να πετυχαίνει στόχους, 2. να δημιουργεί και να συντονίζει την ομάδα του, 3. να αναπτύσσει και να ικανοποιεί τα μέλη της ομάδας του (Μακρυγιωργάκης,2001).

Η κριτική ως μέσο βελτίωσης των εργαζομένων.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η άσκηση της κριτικής από τους μάνατζερ προς τους υφισταμένους είναι μια λεπτή και δύσκολη

δουλειά, γι αυτό όταν δε γίνεται με τον τρόπο που πρέπει, επιφέρει τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Σήμερα οι ψυχολόγοι δέχονται ότι η άσκηση κριτικής αποτελεί τεχνική που δεν έχει καμιά σχέση με τις αυταρχικές και γελοίες συμπεριφορές του παρελθόντος κάποιων δήθεν αφεντικών ή προϊσταμένων προς τους εργαζομένους.

Η κριτική είναι δύσκολη στην άσκησή της αλλά αναγκαία γιατί βελτιώνει, όταν είναι σωστή, την απόδοση των εργαζομένων, τους παρακινεί να αναπτύξουν τις ικανότητες, την προσωπικότητα και τις γνώσεις τους.

Για να ασκηθεί μια εποικοδομητική κριτική πρέπει προηγουμένως να «οικοδομηθεί» το κατάλληλο περιβάλλον της αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης και να πιστέψουν οι εργαζόμενοι ότι οι προϊστάμενοι τους παρατηρούν και αξιολογούν τις ενέργειες τους καλοπροαίρετα και με διάθεση καθοδήγησης και υποβοήθησης και όχι αστυνόμευσης.

Κατά την άσκηση της κριτικής, από τα στελέχη προς τους υφισταμένους τους, πρέπει :

A. ο τόνος και οι λέξεις που θα χρησιμοποιήσουν να μην προκαλούν και να είναι γενικής αποδοχής

B. να δίνουν έμφαση στο μέλλον και όχι στο παρελθόν

Γ. να τονίζουν τα οφέλη της συνεργασίας, που επιτρέπει την επίλυση των προβλημάτων και όχι τον ατομικισμό που οδηγεί σε απομόνωση.

Δ. να μη ψάχνουν να βρουν ενόχους για να αποδώσουν ευθύνες.

E. να ασκούν την κριτική έγκαιρα και να μην περιμένουν στις ετήσιες εκθέσεις τους να εκδικηθούν τους εργαζομένους για τα λάθη ή τις παραλείψεις τους.

Στ. να μην καιροφυλακτούν για να χτυπήσουν πισώπλατα τους εργαζομένους που διαφώνησαν με κάποιες αποφάσεις τους, σε μια σημαντική στιγμή στην εξέλιξή τους

Ζ. να επισημαίνουν άμεσα στους εργαζομένους τις συνέπειες που θα έχουν γι αυτούς οι επαναλήψεις των λαθών ή αντικανονικών ενεργειών τους.

Η. να μην απειλούν και να μην αποθαρρύνουν τους εργαζομένους και να μη ρίχνουν το φταίξιμο μόνο σε κάποιο άτομο που πιθανόν να έσφαλλε, αλλά να εξετάζουν και τις ευθύνες εκείνων που δεν τον παρακολούθησαν , δεν τον βοήθησαν και δεν τον καθοδήγησαν σωστά και έγκαιρα.

Θ. να μη γενικεύουν την κριτική βασιζόμενοι σε ένα γεγονός αλλά να τη στηρίζουν σε πολλά και συγκεκριμένα παραδείγματα. Γενικά πρέπει να γνωρίζουν ότι η εκ των υστέρων κριτική είναι εύκολη ενέργεια, η πραγματοποίηση όμως της εργασίας ή της πράξης που κριτικάρουν είναι συνήθως δύσκολη υπόθεση.

Για να είναι αποτελεσματική η κριτική πρέπει ο κρίνων να τοποθετεί τον εαυτό του στην θέση του κρινόμενου, να εξετάζει αναλυτικά τις πράξεις του που θέλει να επιβραβεύσει ή να επικρίνει , να λαμβάνει υπόψη του την προσωπικότητά του και να μη ξεχνά ότι με αυτή επιδιώκεται η βελτίωση της παραγωγικότητας , της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του και η περιοριοποίησή του. (Δήμου,1999).

4.3Κίνητρα

Οι περισσότεροι μάνατζερ διαχείρισης προσωπικού ενδιαφέρονται για τα κίνητρα καθώς πολλές από τις αρμοδιότητές τους σχετίζονται με τις ανθρώπινες συμπεριφορές και τι είναι αυτό που τις κινητοποιεί. Θεωρούν πως η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται από τις προσπάθειες των υπαλλήλων της, καθώς τα περισσότερα προβλήματα της σχετίζονται με την συμπεριφορά τους.

Η ίδια συμπεριφορά υποκινείται από διαφορετικά κίνητρα, ενώ άλλοτε υπάλληλοι με το ίδιο κίνητρο, κινούνται διαφορετικά (Dessler, 1999).

Ορισμοί κινήτρων

Κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Πλατσίδου, Γωνιά, 2008).

Κίνητρα : ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε δράση. Οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζομένους. Τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά (τα χαρακτηριστικά εκείνα που ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, π.χ. ευθύνη, δυνατότητα μάθησης/δημιουργίας) και σε εξωτερικά (πλεονεκτήματα που προσφέρονται με σκοπό να παρακινούν τους εργαζομένους, π.χ. υψηλές αποδοχές, αναγνώριση, κύρος, προαγωγή). Στην ίδια ομάδα πρέπει να συμπεριληφθούν και τα αντικίνητρα (πειθαρχικές ποινές, στέρηση μισθού, απόλυση) τα οποία επίσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Πιο απλά κίνητρο είναι το να έχεις τη διάθεση και την επιθυμία να κάνεις κάτι' αναφέρονται σε προσωρινές, δυναμικές καταστάσεις που δεν πρέπει να σχετίζονται με την προσωπικότητα ή τα συναισθήματα (Κουρουτσαλάκης,2011).

Χωρίζονται σε *εσωτερικά* αν ωθούν το άτομο ενεργώντας από μέσα ή *εξωτερικά* όταν το έλκουν ενεργώντας από έξω. Μπορεί να είναι *εγγενή* δηλαδή να έχουν κληρονομική βάση ή *επίκτητα* όταν αποκτιούνται από την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Διακρίνονται σε *φυσιολογικά* που εξυπηρετούν τη λειτουργία του οργανισμού και τη σωματική ομοιόσταση, σε *βιολογικά* που εξυπηρετούν την επιβίωση, συντήρηση και αναπαραγωγή του

ατόμου και σε *ψυχολογικά* που έχουν να κάνουν με το θυμικό και την προσωπικότητα του ατόμου (Κουρουτσαλάκης,2011).

Ανταμοιβές : οι ανταμοιβές είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης αντάλλαγμα για την εργασία τους. Διακρίνονται σε εξωτερικές και εσωτερικές και πολλές φορές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα. Οι ανταμοιβές παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον (Χατζηπαντελή, 1999) .

Τα είδη των κινήτρων

- Μη χρηματική αμοιβή
 - Εργασιακή ασφάλεια
 - Κοινωνική θέση
 - Φιλίες
 - Ευέλικτες ρυθμίσεις ωραρίου εργασίας
 - Αναγνώριση
 - Ευκαιρίες ανάπτυξης (Τερζίδης-Τζωρτζάκης,2004).

- Χρηματική αμοιβή

Έμμεση χρηματική αμοιβή

- Υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση
- Διακοπές
- Καταβολή διδάκτρων
- Οικογενειακή μέριμνα
- Προγράμματα υγείας (Τερζίδης-Τζωρτζάκης,2004).

Άμεση χρηματική αμοιβή

- Ημερομίσθια και μισθοί
- Βάρδια, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης
- Επιδόματα παραγωγικότητας

- ο Αμοιβή βάση δεξιότητας (Τερζίδης-Τζωρτζάκης,2004).

Συστήματα κινήτρων

Τα συστήματα κινήτρων που εφαρμόζονται συνήθως από τις επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένα σχεδόν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών – οικονομικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, συνδέονται κυρίως μέσω της παροχής ανταλλαγμάτων με τα επίπεδα παραγωγής, της δουλειάς, του αποτελέσματος. Όμως ο άνθρωπος δεν έχει μόνο οικονομικές αλλά και ψυχικές και πνευματικές ανάγκες (Μακρυγιωργάκης,2001).

Δεν είναι δυνατό να υπάρξει ένα και μοναδικό κίνητρο για παρότρυνση προς αποδοτική ανθρώπινη συμπεριφορά ούτε είναι τέτοιο η ανταμοιβή ή η μη τιμωρία. Όταν αναφερόμαστε σε κίνητρα, πρέπει να εννοούμε πάντα ένα δυναμικό σύστημα κινήτρων. Ένα συντονισμένο και δυναμικό σύνολο θετικών ελεγχόμενων μεταβλητών που θα αποσκοπεί στην παρόθηση του ανθρώπινου δυναμικού για παραγωγικότητα και δημιουργικότητα (Μακρυγιωργάκης,2001).

Τα πρέπει ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων (α-σ-κ):

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων πρέπει να βασίζεται πάνω σε : α) κοινωνικές αρχές και αρχές ηθικής, ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και οι ομάδες που σχηματίζει αποτελούν κοινωνικό φαινόμενο, β) οργανωτικές αρχές που θα συνδέουν τα κίνητρα με τους στόχους μέσω των έργων .

Έτσι, ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων πρέπει :

1. να ικανοποιεί ανάγκες (α. τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, β. να διεγείρει το συναίσθημα της ασφάλειας στο άτομο, γ. το σύστημα κινήτρων να ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, την ανάγκη να ανήκει κανείς σε μια ομάδα που τον εκφράζει, την ανάγκη για κοινωνική

- αποδοχή, δ. το σύστημα κινήτρων πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης).
2. να καταξιώνει και να προάγει την εικόνα του οργανισμού, της ομάδας, στη συνείδηση των ανθρώπων τους.
 3. να συνδυάζεται με την επιλογή του προσωπικού

να εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού αποδεδειγμένα τη δημιουργικότητα και κάθε παραγωγική ικανότητα του ατόμου (Μακρυγιωργάκης,2001).

Κίνητρα Ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρηματικό χώρο

Το κυριότερο κίνητρο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς του ατόμου είναι το παράδειγμα των άλλων επιτυχημένων ανθρώπων και η επιθυμία του να τους μοιάσει ή να τους φτάσει και να τους ξεπεράσει, για να ωφεληθεί και αυτό τα όσα οφέλη έχουν αποκτήσει. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη στόχων. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να μη συγχέονται με τις επιθυμίες και τις ονειροπολήσεις (Δήμου,1999).

Το επόμενο σοβαρό κίνητρο βελτίωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η επιβράβευση . η έγκαιρη, δίκαιη και δημόσια επιβράβευση ανυψώνει ηθικά και ψυχολογικά το άτομο, το παρακινεί για περαιτέρω βελτίωση, το καθιστά υπόδειγμα για μίμηση σε άλλα άτομα και συντελεί στην υποκίνηση του για επίτευξη νέων , ακόμη υψηλότερων στόχων. Η επιβράβευση μπορεί να είναι ηθική (μνεία, έκφραση συγχαρητηρίων σε συγκέντρωση προσωπικού, προαγωγή, τοποθέτηση σε ανώτερη θέση) ή υλική (χορήγηση μπόνους, αύξηση μισθού, χορήγηση επιδόματος παραγωγικότητας). (Δήμου,1999).

Τα μέσα αυτά που ονομάζονται κίνητρα, πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων γιατί διαφορετικά η προσπάθεια της υποκίνησης θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Άρα είναι θεμελιώδες στοιχείο για τον μενάτζερ να κατανοήσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, για

τη δε επιχείρηση να του δώσει τα μέσα ικανοποίησης τους (Δήμου,1999).

Σε μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με τα οφέλη της δουλειάς του, οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως σημαντικότερο όλων είναι η ενδιαφέρουσα δουλειά και πέμπτο ο καλός μισθός. Αντίθετα οι μάνατζερ πιστεύουν πως για τους υπαλλήλους στην πρώτη θέση είναι ο καλός μισθός και στην πέμπτη θέση η ενδιαφέρουσα δουλειά (Saari M. Lise, Judge A. Timothy, 2004).

Κατηγορίες κινήτρων ενεργοποίησης εργαζομένων

Για την ενεργοποίηση του προσωπικού, για καλύτερη και περισσότερη εργασία, υπάρχουν 3 βασικές κατηγορίες κινήτρων που αποδίδουν, σε διαφορετικό όμως βαθμό η κάθε μία, ανάλογα με τις περιστάσεις (Δήμου,1999).

A. κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η ίδια η εργασία.

Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που εργάζονται επειδή τους αρέσει η δουλειά τους. Ξοδεύουν χρόνο, προσπάθεια και χρήμα χωρίς να περιμένουν από τη δουλειά τους κανένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ούτε με την έννοια της παραγωγής, ούτε με την έννοια της αναγνώρισης από το κοινωνικό περιβάλλον. Ό,τι κάνουν, το κάνουν από μεράκι, από μια εσωτερική παρόρμηση για εργασία και από την επιθυμία της αυτοϊκανοποίησης από το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Χωρίς να είναι χόμπι, έχει αρκετά από τα στοιχεία του. Δεν είναι εργασιομανείς, ούτε τελειομανείς, είναι απλά εραστές της δουλειάς τους. Στην περίπτωση συνεπώς αυτή, η δουλειά αποτελεί παρακίνηση για περισσότερη και καλύτερη δουλειά (Δήμου,1999).

B. κίνητρα που έχουν σχέση με την κατάσταση και το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας.

Αφορά άτομα που δεν περιμένουν υλικές ανταμοιβές. Τέτοιες μη υλικές απολαβές από την προσφορά της εργασίας είναι η αναγνώριση της προσωπικότητας, η συντροφικότητα με τους

συναδέλφους, η δύναμη της επιβολής, η κοινωνική άνοδος, η ελευθερία λήψης αποφάσεων, η δυνατότητα έκφρασης δημιουργικών απόψεων. Μια τέτοια διάσταση είναι πολύ εμφανής στη δουλειά ενός καλλιτέχνη, αλλά ακόμα και στην περίπτωση ενός εργαζομένου εκατομμυριούχου, ενός συνδικαλιστή (Δήμου,1999).

Οι περιπτώσεις των εργαζομένων σε κοινωφελείς οργανισμούς, όπως « Γιατροί Χωρίς Σύνορα», οι ανάδοχες οικογένειες, τα μέλη των ιεραποστολών, δείχνουν φανερά ότι το κίνητρο για την υποκίνησή τους, στην προσφορά εργασίας, δεν είναι υλικό, αλλά η ικανοποίηση ανώτερων ψυχικών και πνευματικών συναισθημάτων (Δήμου,1999).

Γ. κίνητρα σαφώς εξωτερικά.

Αυτά αναφέρονται στη χρηματική αμοιβή σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας και γενικά σε προσδοκώμενα υλικά κέρδη και απολαβές. Στην κατηγορία αυτή των κινήτρων συμπεριλαμβάνεται η εργασία για μάθηση μιας τέχνης ή μιας επιστήμης, αφού απώτερος σκοπός της μάθησης είναι η εξεύρεση μιας εργασίας από την οποία προσδοκείται ικανοποιητική αμοιβή (Δήμου,1999).

Κίνητρα στις τουριστικές επιχειρήσεις

Εκτός των οικονομικών κινήτρων στην τουριστική βιομηχανία, είναι πολύ σημαντικά: η αναγνώριση, οι πρωτοβουλίες, οι προκλήσεις και η ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης. Και οι υπάλληλοι, αλλά και οι μάνατζερ των ξενοδοχείων αναγνωρίζουν την ανάγκη της ύπαρξης κινήτρων. Οι υπάλληλοι για να κάνουν καλύτερα, αποτελεσματικότερα και πιο ευχάριστα τη δουλειά τους και οι μάνατζερ γιατί όταν γίνεται καλύτερα η δουλειά από τους υπαλλήλους, είναι καλύτερο ποιοτικά άμεσα και έμμεσα το service (Chung Fang Chiang, Soo Cheong Jang, 2008).

Οι υπάλληλοι έχουν την πεποίθηση πως αν δουλεύουν πιο σκληρά, θα βελτιωθεί η απόδοσή τους. Το μέσο για να συμβεί αυτό είναι η ανταμοιβή που πιστεύουν πως θα λάβουν αν κάνουν καλά τη δουλειά τους (Chung Fang Chiang, Soo Cheong Jang, 2008).

Οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων γενικότερα, καταλαβαίνουν πως δουλεύοντας σκληρότερα θα αυξηθεί η επίδοσή τους. Όταν έχουν ισχυρά κίνητρα, θα καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και θα έχουν καλύτερη επίδοση και ποιοτικότερη.

Οι μάνατζερ πρέπει να τους δίνουν συνεχώς κίνητρα για να ενημερώνονται για τα αποτελέσματά τους. Επειδή οι ξενοδοχοϋπάλληλοι λαμβάνουν μικρότερους μισθούς από τους άλλους εργαζόμενους, η αύξηση και τα μπόνους αποτελούν τα καλύτερα κίνητρα (Chung Fang Chiang, Soo Cheong Jang, 2008).

Κριτική των κινήτρων

Μια βαθύτερη μελέτη των κινήτρων των πιο πάνω κατηγοριών δείχνει ότι αυτές ιεραρχούνται με την ίδια σειρά που αναφέρθηκαν αφού η πρώτη κατηγορία δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δεύτερη και αυτή από την τρίτη(Δήμου,1999).

Επίσης στην πράξη βλέπουμε ότι τα κίνητρα της τρίτης κατηγορίας συμπληρώνουν την έλλειψη κινήτρων των άλλων δύο ενεργώντας σαν αποζημίωση για την απουσία προσωπικών και κοινωνικών απολαβών. Αξιοσημείωτο είναι όμως ότι η συμβολή της κάθε μιας κατηγορίας στη συμπεριφορά του εργαζομένου δεν είναι γνωστή ούτε από τον ίδιο. Γι αυτό παρατηρούνται περιπτώσεις όπου η δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την έλλειψη ικανοποιητικών ανθρώπινων σχέσεων στο περιβάλλον της εργασίας τους να εκφράζεται με τη μορφή οικονομικών διεκδικήσεων, απουσιών, σπατάλης υλικών, προστριβών, εναντιώσεων, απειθαρχιών (Δήμου,1999).

Δεν είναι όμως εύκολο ο εργαζόμενος να ξέρει από την αρχή ποια εργασία θα του δώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση, ούτε αντίστροφα να διαμορφωθεί μια δουλειά που να δίνει, σε όποιον την εκτελέσει, απόλυτη ικανοποίηση (Δήμου,1999).

Πολλές φορές μια μονότονη εργασία δεν είναι αναγκαστικά πληκτική, όταν παρέχεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να κουβεντιάζει με τους συναδέλφους του κατά την ώρα της εργασίας και να μη καταλαβαίνει πως πέρασε η ώρα. Εξάλλου έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ότι η μικρο-κοινωνία του χώρου εργασίας, χαρακτηρίζει την κάθε εργασία. Όταν λοιπόν απουσιάζουν τα παραπάνω κίνητρα τότε εμφανίζεται η «εργασιακή αλλοτρίωση» που έχει ως συνέπεια τη μειωμένη παραγωγικότητα, την κακή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών, τη διαμόρφωση εχθρικού κλίματος στην επιχείρηση και γενικά την αναποτελεσματικότητα στη διοίκηση του προσωπικού και τη μείωση της κερδοφορίας της οικονομικής μονάδας. Γι αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν, με τη δημιουργία του καλύτερου δυνατού εργασιακού περιβάλλοντος, την εναλλαξιμότητα των θέσεων εργασίας, τη διεύρυνση των αντικειμένων απασχόλησης κατά θέση εργασίας, τον εμπλουτισμό των θέσεων με νέα ενδιαφέροντα, τις εκπαιδεύσεις και τα σεμινάρια, τα διαλείμματα και τη δημιουργία χώρων αναψυχής εντός της επιχείρησης, τη διοργάνωση ψυχαγωγικών και μορφωτικών εκδηλώσεων, την υποβοήθηση στις μετακινήσεις από και προς τους χώρους εργασίας, τις συνεστιάσεις και τις δημόσιες επιβραβεύσεις και φυσικά παρέχοντας συγχρόνως ανταγωνιστικές αμοιβές και λοιπές οικονομικές παροχές, να προσφέρουν τα κίνητρα που θα υποκινήσουν τους εργαζομένους για καλύτερη ποιοτικά και περισσότερη ποσοτικά εργασία (Δήμου,1999).

Πολιτική των αμοιβών

Οι στόχοι της δίκαιης πολιτικής αμοιβών είναι να θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και να υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Για να συμβεί αυτό απαιτείται:

1. ο κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις ικανότητες, τις γνώσεις και την προσπάθειά του
2. η αμοιβή να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας(σύνταξη, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συμμετοχή στα κέρδη)
3. οι παροχές και οι αμοιβές να ανταποκρίνονται στις οικονομικές δυνατότητες του εργοδότη
4. ο εργαζόμενος εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει, να ανταμείβεται εγκαίρως
5. να κατανοεί ο εργαζόμενος το σύστημα αμοιβής και τον τρόπο που λειτουργεί το σύστημα υποκίνησης, σκληρότερη και αποδοτικότερη εργασία - επιπλέον ποσό πληρωμής .

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών είναι το εξωτερικό περιβάλλον(κυβερνητική πολιτική, συνδικάτα, αγορά εργασίας),το εσωτερικό περιβάλλον (οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή στρατηγική, οργανωτικός κύκλος ζωής της επιχείρησης, απαιτήσεις του σωματείου, οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης).

Οι μορφές αντίληψης της δικαιοσύνης σε ένα σύστημα αμοιβών είναι: η εξωτερική όπου συγκρίνεται η αμοιβή όμοιων ή παρεμφερών εργασιών σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η εσωτερική δικαιοσύνη, που η αμοιβή συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνεται με την αμοιβή διαφορετικών εργασιών μέσα στην ίδια επιχείρηση. Η διαδικαστική δικαιοσύνη όπου προσδιορίζονται οι διαβαθμίσεις της αμοιβής των διάφορων κατηγοριών των εργασιών και ο τρόπος που γίνονται οι αυξήσεις.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να αποφασίσει ποια θα είναι η πολιτική ανταμοιβών σε σχέση με τους ανταγωνιστές και την περιοχή (Ξυροτήρη-Κουφίδου,1997).

Έλεγχος

Για να έχει επιτυχία ένα σύστημα ελέγχου και η λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να βρεθεί η άριστη σχέση μεταξύ του βαθμού ελευθερίας των εργαζόμενων και του βαθμού ελέγχου τους. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στα πρότυπα και τους αντικειμενικούς στόχους, στην μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσής τους και στην επιβολή διορθωτικών ενεργειών. Συνεπώς οι έλεγχοι και η αξιολόγηση πρέπει να γίνονται σε κατάλληλες χρονικές στιγμές και να λαμβάνουν υπόψη τη συνολική προσπάθεια του εργαζόμενου (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

Ο έλεγχος γίνεται από τους μάνατζερ με

- την προσωπική παρατήρηση στην οποία υπάρχει η αμεσότητα της επαφής, δείχνει όμως μόνο την επιφάνεια των γεγονότων
- συσκέψεις, στις οποίες υπάρχει μεγάλη επαναπληροφόρηση και πιο σφαιρική εικόνα όμως υπάρχει ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας
- γραπτά μηνύματα, τα οποία τροφοδοτούν τους μάνατζερ με επίσημα στοιχεία είναι όμως χρονοβόρα,

στατιστικές αναφορές οι οποίες είναι αντικειμενικές αλλά απρόσωπες και πολλές φορές αντιμετωπίζεται το πρόβλημα ερμηνείας των γραφικών και των πινάκων (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης,1994).

Τιμωρία ή κίνητρα

Η θετική αντίδραση των εργαζόμενων επιτυγχάνεται όταν δεν ξεχνάει ο μάνατζερ ότι

- Η ανταμοιβή είναι καλύτερη από τη τιμωρία
- Ο θετικός έλεγχος συμπεριφοράς είναι καλύτερος από τον αρνητικό
- Πρέπει να υπάρχει υπόδειξη για οτιδήποτε πρέπει να διορθωθεί και να προσαρμοστεί με τα πρότυπα
- Δεν εστιάζουμε μόνο στο ότι έγινε λάθος αλλά στο γιατί (Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, 1994).

Η τιμωρία πρέπει να αποφεύγεται από τους μάνατζερ καθώς οι περισσότεροι δεν ξέρουν πώς να την εφαρμόσουν σωστά, δεν είναι σίγουρο πως θα έχουν την έγκριση των ανωτέρων τους, χάνουν τις φιλικές σχέσεις και πολλές φορές αντιμετωπίζουν και προβλήματα με μηνύσεις. Φυσικά δεν αναφερόμαστε σε ακραίες περιπτώσεις όπως αλκοολισμός, ναρκωτικά (Dessler, 1999).

Στις περιπτώσεις όπου ένας προϊστάμενος τιμωρεί έναν υφιστάμενο του και αυτός σταματά την αρνητική συμπεριφορά, υπάρχει ο κίνδυνος ο προϊστάμενος να ικανοποιηθεί από την άσκηση εξουσίας και να τιμωρεί πιο συχνά απ' ότι είναι απαραίτητο για την ικανοποίηση του αισθήματος εξουσίας.

Η τιμωρία σταματά την αρνητική συμπεριφορά αλλά δε μαθαίνει την επιθυμητή. Αυτό οδηγεί στην συνέχεια στην υιοθέτηση επιθυμητών συμπεριφορών μόνο όταν υπάρχει η απειλή τιμωρίας, όταν δηλαδή είναι παρόν ο προϊστάμενος. Ο υπάλληλος που τιμωρείται συχνά δημιουργεί αρνητικά

συναισθήματα για τον προϊστάμενο του και ίσως να αντιδράσει αρνητικά απέναντι του.

Έτσι, με δεδομένο τη μη αποτελεσματικότητα τις τιμωρίας, καταλήγουμε ότι αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται σπάνια. Αντίθετα, ο προϊστάμενος πρέπει να εξηγεί αναλυτικά τι απαιτεί από τον εργαζόμενο, να διαπιστώνει με προσοχή αν έχουν γίνει κατανοητός κι αν μπορούν να υλοποιηθούν όσα απαιτεί και τελικά να δίνει επιπλέον κίνητρα για την επιτυχία. Κι αυτό γιατί, σε αντίθεση με τα περίπλοκα αποτελέσματα της τιμωρίας, η παροχή θετικών κινήτρων πάντα αυξάνει τις πιθανότητες για θετικά αποτελέσματα (Κουρουτσαλάκης, 2011).

Ικανοποίηση από την εργασία- η σχέση της με την απόδοση

Σύμφωνα με τον Lake ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας κάποιου ή από τις εργασιακές του εμπειρίες. Οι εργαζόμενοι όσο αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια τόσο ευχαριστημένοι είναι με τη δουλειά τους (Igalens Jacques, Roussel Patrice, 1999).

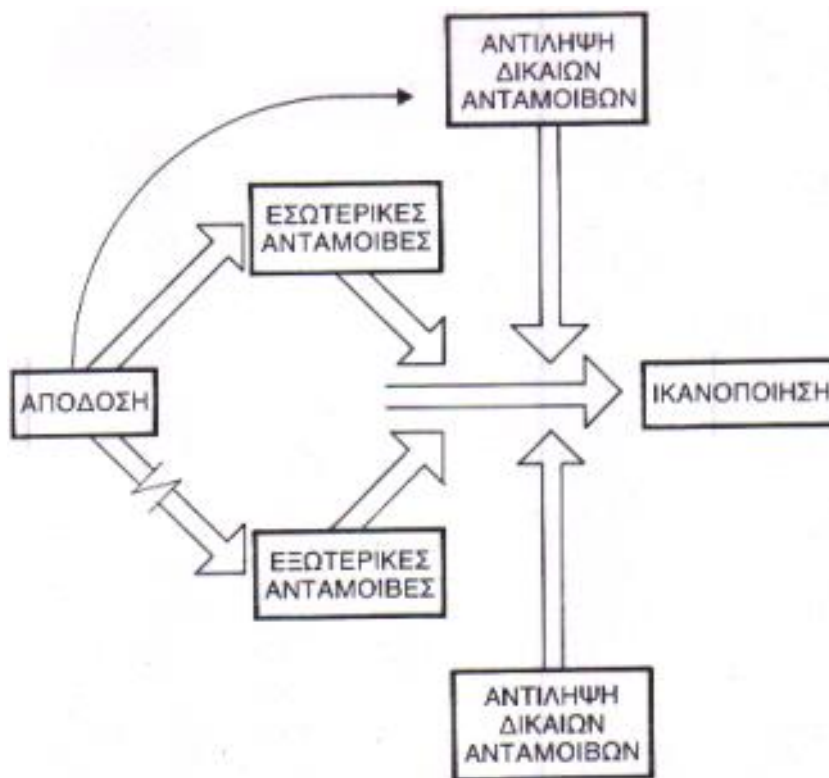
Παρόλο που οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιδράσουν και να επηρεάσουν τις προσωπικότητες των εργαζόμενων τους, η σωστή επιλογή των εργαζόμενων και η τοποθέτησή τους, στις σωστές θέσεις μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση από την εργασία (σχήμα 7).

Η απόδοση δεν σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία. Το μότο «ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ο παραγωγικός εργαζόμενος», αντιμετωπίζεται πλέον με σκεπτικισμό (Saari M. Lise- Judje A. Timothy, 2004).

Υπάρχουν βέβαια μελέτες και πειράματα που υποστηρίζουν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την

εργασία και της απόδοσης. Συνεπώς η προσπάθεια μιας επιχείρησης να κινητοποιήσει τους εργαζομένους της, μπορεί να αυξήσει εκτός από την απόδοσή τους και την ικανοποίησή τους (Christen Markus, Iyer Ganesh , Soberman David,2006).

Οι σταθερές και συγκεκριμένες πληρωμές όταν αυξάνονται μπορεί να φέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση χωρίς να επιδράσουν στην υποκίνηση του ατόμου. Από την άλλη ένας πιο ελαστικός τρόπος πληρωμής, μπορεί να υποκινήσει καλύτερα τους υπαλλήλους χωρίς όμως να προσφέρει ικανοποίηση από την εργασία. Συνεπώς είναι δύσκολο να υπάρξουν κανόνες σχετικά με την στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση στον τομέα της υποκίνησης.(Igalens Jacques, Roussel Patrice, 1999).



Σχήμα 7: Σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης.

Προσδοκίες

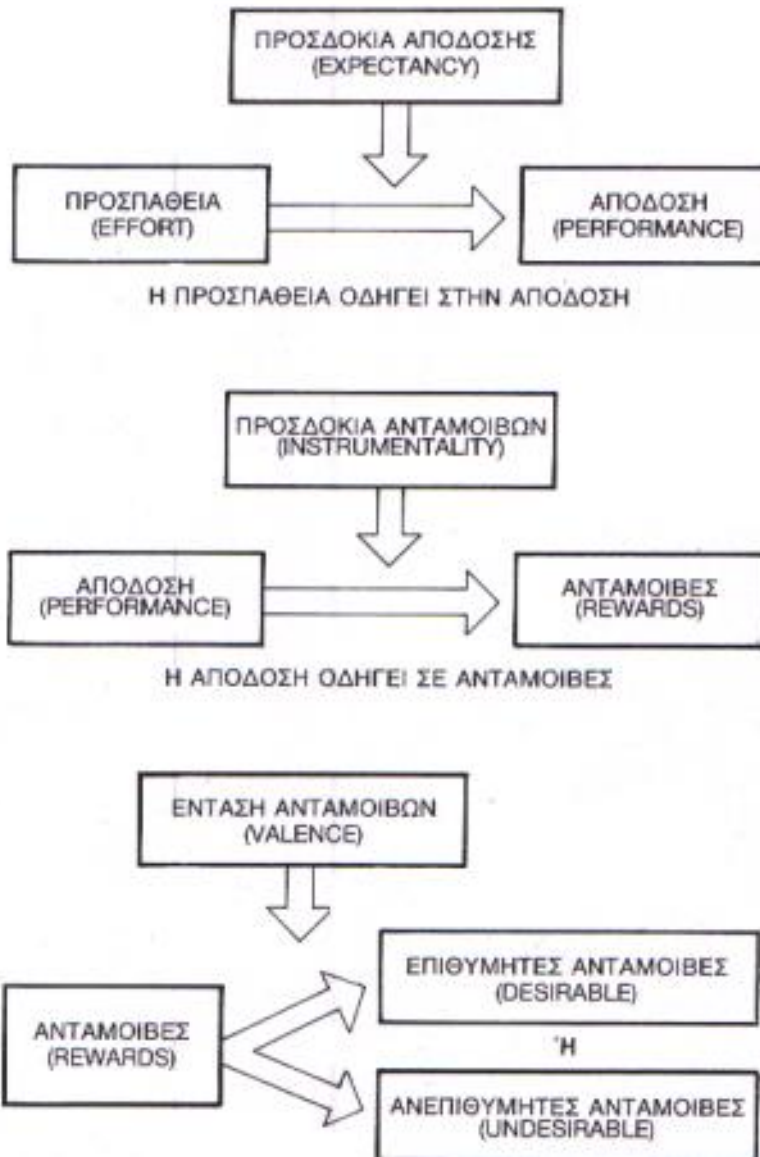
Οι προσδοκίες είναι μια μορφή πεποιθήσεων που στηρίζονται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται το περιβάλλον του (σχήμα 8). Επηρεάζονται από τις πληροφορίες που αποθηκεύει στη μνήμη του ο εργαζόμενος. Μπορεί να είναι σωστές ή ανακριβείς.

Προσδοκία είναι η μορφή πεποίθησης με δύο βασικές διαστάσεις

1. Την προσδοκία της απόδοσης η οποία αναφέρεται στη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης δηλώνοντας τη σιγουριά του ατόμου πως η καταβολή προσπάθειας θα έχει την επιθυμητή απόδοση και
2. Την προσδοκία των ανταμοιβών η οποία αναφέρεται στη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών και υποδηλώνει τη σιγουριά του ατόμου ότι η απόδοση θα οδηγήσει στις ανταμοιβές.

Η ανάλυση των προσδοκιών βοηθά τον μάνατζερ να κατανοήσει την υποκίνηση στην εργασία και να σχεδιάσει καλύτερα το πλάνο του. Αναγνωρίζονται οι ατομικές ανάγκες των εργαζόμενων και ο ρόλος τους στην υποκίνηση (Δημητρίου, 1991).

Για να μπορέσει ο μάνατζερ να επηρεάσει τις προσδοκίες των υφισταμένων του πρέπει να γνωρίζει και να εκτιμάει σωστά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και από την άλλη να έχει ρεαλιστική αντίληψη της φύσης και των απαιτήσεων των εργασιών που αναθέτει (Δημητρίου, 1991).



Σχήμα 8: Βασικά στοιχεία της θεωρίας των προσδοκιών.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Στα πλαίσια της έρευνας πρωτογενών στοιχείων ακολουθούν δύο ερωτηματολόγια , εκ των οποίων το πρώτο απευθύνεται στους υπεύθυνους των ξενοδοχειακών μονάδων της Χαλκιδικής και το δεύτερο στους υπαλλήλους των μονάδων που πήραν μέρος στην έρευνα.

Μετά τη συλλογή των στοιχείων , έγινε ανάλυση και σύγκρισή τους όπου ήταν εφικτό.

Μεθοδολογία

Το πλαίσιο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν ο κατάλογος των εγγεγραμμένων μελών του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος στο νομό Χαλκιδικής (οι νόμιμες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις).

Μονάδα δειγματοληψίας

Το ένα εγγεγραμμένο μέλος του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος στο νομό Χαλκιδικής.

Ερευνητική μέθοδος

Απογραφή

Μέγεθος του δείγματος

Το σύνολο των μελών του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος του νομού Χαλκιδικής.

Πλάνο δειγματοληψίας

Συνέντευξη θα ληφθεί από τον ιδιοκτήτη ή τον γενικό διευθυντή ή τον μάνατζερ προσωπικού (αν υπάρχει) ή κάποιον άλλον μάνατζερ της επιχείρησης (αν υπάρχει).

Θα γίνει τηλεφωνική επικοινωνία με όλα τα μέλη του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος στο νομό Χαλκιδικής. Η τηλεφωνική επικοινωνία θα γίνεται τις απογευματινές ώρες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αποτελέσματα πινάκων μονής εισόδου (1^ο ερωτηματολόγιο)

Το 76,2% των ερωτηθέντων θεωρεί την ύπαρξη μάνατζερ προσωπικού πολύ σημαντική (52,4%) έως σημαντική (23,8%).

Στο 39,3% των ξενοδοχείων, ο ιδιοκτήτης εκτελεί χρέη μάνατζερ προσωπικού, στο 36,9% ο γενικός διευθυντής, ενώ μόνο το 19% απασχολεί μάνατζερ προσωπικού.

Το 63,1% των ερωτηθέντων θεωρεί μάλλον αποτελεσματικό τον τρόπο που διοικεί την επιχείρηση.

Το 88,1% των ερωτηθέντων πιστεύει πως το προσωπικό της επιχείρησης του είναι ικανοποιημένο γενικότερα από τον τρόπο που διοικεί, με ποσοστό 8,3% να είναι πολύ ικανοποιημένο και 79,8% ικανοποιημένο, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως κανείς δεν θεωρεί πως οι υπάλληλοι του είναι δυσαρεστημένοι.

Την πεποίθηση πως η απόδοση των εργαζόμενων επηρεάζει την παροχή των υπηρεσιών τους εκφράζει το 96,4%, με ποσοστό 83,9% να δηλώνει σίγουρα ναι και 7,1% ναι.

89,3% πιστεύει πως σίγουρα ναι(59,5%)και μάλλον ναι (29,8%) η επίδοση των υπαλλήλων τους επηρεάζεται από τα κίνητρα που τους δίνονται.

Την αξία της υποκίνησης σε σχέση με την αύξηση της αποδοτικότητας τους αναγνωρίζει το 90,5% των ερωτηθέντων ως πολύ σημαντική (61,9%) και σημαντική (28,6%).

Το 77,4% θεωρεί ως σημαντικότερα τα άμεσα οικονομικά κίνητρα.

Οι μισθοί και τα ημερομίσθια ως άμεσα οικονομικά κίνητρα καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 66,7% των επιχειρήσεων,

την δεύτερη θέση στο 26,2% των επιχειρήσεων και την τρίτη θέση στο 7,1% των επιχειρήσεων.

Η βάρδια καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 14,3% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 39,3% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 22,6% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 3,6% των επιχειρήσεων και την Πέμπτη θέση στο 20,2% των επιχειρήσεων.

Οι υπερωρίες καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 16,7% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 28,6% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 40,5% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 11,9% των επιχειρήσεων και την πέμπτη θέση στο 2,4 % των επιχειρήσεων.

Το επίδομα παραγωγικότητας καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 1,2% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 1,2% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 29,8% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 53,6% των επιχειρήσεων και την Πέμπτη θέση στο 14,3% των επιχειρήσεων.

Η αμοιβή βάση της δεξιότητας καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 1,2% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 4,8% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 31% των επιχειρήσεων και την Πέμπτη θέση στο 63,1% των επιχειρήσεων.

Η υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 53,6% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 17,9% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 15,5% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 8,3% των επιχειρήσεων και την πέμπτη θέση στο 4,8% των επιχειρήσεων.

Οι διακοπές καταλαμβάνουν την δεύτερη θέση στο 8,3% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 8,3% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 9,5% των επιχειρήσεων και την πέμπτη θέση στο 73,8% των επιχειρήσεων.

Η καταβολή διδάκτρων καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 2,4% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 21,4% των

επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 21,4% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 41,7% των επιχειρήσεων και την πέμπτη θέση στο 13,1% των επιχειρήσεων.

Η οικογενειακή μέριμνα καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 15,5% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 19% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 35,7% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 21,4% των επιχειρήσεων και την πέμπτη θέση στο 8,3% των επιχειρήσεων.

Τα προγράμματα υγείας καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 28,6% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 33,3% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 19% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 19% των επιχειρήσεων .

Η εργασιακή ασφάλεια καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 34,5% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 10,7% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 17,9% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 20,2% των επιχειρήσεων ,την πέμπτη θέση στο 15,5% των επιχειρήσεων και την έκτη θέση στο 1,2% των επιχειρήσεων.

Η κοινωνική θέση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 9,5% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 21,4% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 13,1% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 20,2% των επιχειρήσεων ,την πέμπτη θέση στο 28,6% των επιχειρήσεων και την έκτη θέση στο 7,1% των επιχειρήσεων.

Οι φιλίες καταλαμβάνουν την δεύτερη θέση στο 3,6% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 2,4% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 8,3% των επιχειρήσεων ,την πέμπτη θέση στο 10,7% των επιχειρήσεων και την έκτη θέση στο 75% των επιχειρήσεων.

Οι ευέλικτες ρυθμίσεις του ωραρίου εργασίας καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 3,6% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 14,3% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 34,5% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 11,9% των επιχειρήσεων

,την πέμπτη θέση στο 28,6% των επιχειρήσεων και την έκτη θέση στο 7,1% των επιχειρήσεων.

Η αναγνώριση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 14,3% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 36,9% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 14,3% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 22,6% των επιχειρήσεων ,την πέμπτη θέση στο 3,6% των επιχειρήσεων και την έκτη θέση στο 8,3% των επιχειρήσεων.

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 38,1% των επιχειρήσεων, την δεύτερη θέση στο 13,1% των επιχειρήσεων, την τρίτη θέση στο 17,9% των επιχειρήσεων, την τέταρτη θέση στο 16,7% των επιχειρήσεων ,την πέμπτη θέση στο 13,1% των επιχειρήσεων και την έκτη θέση στο 1,2% των επιχειρήσεων.

Το 45,2% των επιχειρήσεων επιλέγει τα κίνητρα στην αρχή της χρονιάς και τα προσαρμόζει ανάλογα στη διάρκεια του χρόνου.

Σε ποσοστό 75% οι υπεύθυνοι προσωπικού θεωρούν σίγουρα και μάλλον ναι μπορούν να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της υποκίνησης.

Την τιμή ως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους θεωρούν στην πρώτη θέση το 25% των ερωτηθέντων, στη δεύτερη θέση το 16,7% των ερωτηθέντων, στην τρίτη θέση το 16,7% των ερωτηθέντων, στην τέταρτη θέση το 25% των ερωτηθέντων, στην πέμπτη θέση το 16,7% των ερωτηθέντων.

Το προσωπικό ως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους θεωρούν στην πρώτη θέση το 10,7% των ερωτηθέντων, στη δεύτερη θέση το 45,2% των ερωτηθέντων, στην τρίτη θέση το 19% των ερωτηθέντων, στην τέταρτη θέση το 16,7% των ερωτηθέντων, στην πέμπτη θέση το 8,3% των ερωτηθέντων.

Την τοποθεσία ως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους θεωρούν στην πρώτη θέση το 36,9% των ερωτηθέντων, στη δεύτερη θέση το 11,9% των ερωτηθέντων, στην τρίτη θέση το

19% των ερωτηθέντων, στην τέταρτη θέση το 26,2% των ερωτηθέντων, στην πέμπτη θέση το 6% των ερωτηθέντων.

Τις παρεχόμενες υπηρεσίες ως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους θεωρούν στην πρώτη θέση το 19% των ερωτηθέντων, στη δεύτερη θέση το 20,2% των ερωτηθέντων, στην τρίτη θέση το 39,3% των ερωτηθέντων, στην τέταρτη θέση το 17,9% των ερωτηθέντων, στην πέμπτη θέση το 3,6% των ερωτηθέντων.

Το μέγεθος της επιχείρησης ως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους θεωρούν στην πρώτη θέση το 8,3% των ερωτηθέντων, στη δεύτερη θέση το 6% των ερωτηθέντων, στην τρίτη θέση το 6% των ερωτηθέντων, στην τέταρτη θέση το 14,3% των ερωτηθέντων, στην πέμπτη θέση το 65,5% των ερωτηθέντων.

Από τα ξενοδοχεία που απάντησαν στα ερωτηματολόγια πως απασχολούν προσωπικό το 1,2% είναι κατηγορίας 1 αστέρος, 22,6% είναι 2 αστέρων, το 38,1% είναι 3 αστέρων, το 16,7% είναι 4 αστέρων και το 21,4% είναι 5 αστέρων.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία που απάντησαν στην έρευνα λειτουργούν 26 χρόνια και άνω με ποσοστό 27,4% και ακολουθούν τα ξενοδοχεία 16 έως 20 ετών με ποσοστό 22,6%, τα ξενοδοχεία 21 έως 25 ετών με ποσοστό 21,4%.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία διαθέτουν 101 και άνω δωμάτια με ποσοστό 35,7%, ακολουθούν τα ξενοδοχεία 21 έως 40 δωματίων με ποσοστό 32,1%, και τα ξενοδοχεία από 41 έως 60 δωματίων με ποσοστό 15,5.

Το 76,2% των ξενοδοχείων λειτουργεί μόνο την καλοκαιρινή περίοδο.

Το 36,9% των ξενοδοχείων απασχολεί 26 υπαλλήλους και άνω, το 19%, απασχολεί 6 έως 10, το 14,3% απασχολεί έως 5 υπαλλήλους.

Η ηλικία του προσωπικού σε ποσοστό 72,6% ανήκει ηλικιακά στην ομάδα 31 έως 40 ετών.

Το 38,1% του προσωπικού έχει απολυτήριο λυκείου και το 33% απολυτήριο ΤΕΙ ή ΑΕΙ.

Σχολιασμός πινάκων διπλής εισόδου (1^ο ερωτηματολόγιο)

Το 17,9% των ξενοδοχείων 3 αστέρων ο ιδιοκτήτης εκτελεί χρέη μάνατζερ προσωπικού και στο 15,5% των ξενοδοχείων 3 αστέρων γενικός διευθυντής εκτελεί χρέη μάνατζερ προσωπικού. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης ενός ξενοδοχείου και του ατόμου που εκτελεί χρέη μάνατζερ προσωπικού.

Στο 19% των ξενοδοχείων 5 αστέρων θεωρείται πολύ σημαντική η ύπαρξη μάνατζερ προσωπικού, επίσης το 15,5% των ξενοδοχείων 3 αστέρων θεωρεί την ύπαρξη μάνατζερ προσωπικού πολύ σημαντική. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του επιλεγέν συνεπώς δεν είναι τα δεδομένα άξια σχολιασμού.

Το 32,1% των ξενοδοχείων 3 αστέρων θεωρεί μάλλον αποτελεσματικό τον τρόπο που διοικεί, ενώ το 15,5% των ξενοδοχείων 2 αστέρων θεωρεί τον τρόπο που διοικεί μάλλον αποτελεσματικό. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν, συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης και της πεποίθησης πως διοικούν αποτελεσματικά την επιχείρηση.

Στο 36,9% των ξενοδοχείων 3 αστέρων το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο διοίκησης, και στο 17,9% των ξενοδοχείων 5 αστέρων το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο διοίκησης. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν, συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης του ξενοδοχείου και του πόσο ικανοποιημένο

είναι το προσωπικό από τον τρόπο διοίκησης, κατά τη γνώμη του μάνατζερ.

Το 34,5% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 21,4% το ξενοδοχείο 5 αστέρων πιστεύει πως η απόδοση των εργαζόμενων επηρεάζει την παροχή των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του επιλεγέν θεωρούμε πως δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης και της πεποίθησης πως η απόδοση των εργαζόμενων επηρεάζει την παροχή των υπηρεσιών.

Στο 25% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 14,3% των ξενοδοχείων 5 αστέρων υπάρχει η πεποίθηση πως η επίδοση των εργαζόμενων επηρεάζεται από τα κίνητρα που τους δίνονται. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του επιλεγέν θεωρούμε πως δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης και της πεποίθησης πως τα κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζόμενων.

Το 23,8% των ξενοδοχείων 5 αστέρων και το 15,5% των ξενοδοχείων 3 αστέρων πιστεύουν πως η υποκίνηση των υπαλλήλων για την αύξηση της αποδοτικότητας τους είναι πολύ σημαντική. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ των αστεριών και της υποκίνησης των υπαλλήλων προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους.

Το 26,2% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 19% των ξενοδοχείων 5 αστέρων επιλέγει κίνητρα άμεσα οικονομικά στους υπαλλήλους τους. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού

Το 28,6% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 15,5% των ξενοδοχείων 5 αστέρων θεωρούν τους μισθούς και τα ημερομίσθια το νούμερο 1 άμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 19% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 11,9% των ξενοδοχείων 2 αστέρων θεωρούν την βάρδια το 2^ο σημαντικότερο άμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 20,2% των ξενοδοχείων 3 αστέρων θεωρεί την υπερωρία το τρίτο σημαντικότερο άμεσο οικονομικό κίνητρο και το 11,9% των ξενοδοχείων 5 αστέρων θεωρεί την υπερωρία το δεύτερο σημαντικότερο άμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 17,9% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 14,3% των ξενοδοχείων 2 αστέρων θεωρεί ως το τέταρτο σημαντικότερο άμεσο οικονομικό κίνητρο το επίδομα παραγωγικότητας. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 21,4% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 17,9% των ξενοδοχείων 2 αστέρων θεωρούν την αμοιβή βάση της δεξιότητας ως το πέμπτο σημαντικότερο άμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 17,9% των ξενοδοχείων 3 αστέρων θεωρεί την υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση ως το πρώτο σημαντικότερο έμμεσο χρηματικό κίνητρο και το 11,9% των ξενοδοχείων της ίδιας κατηγορίας το κατατάσσει στη δεύτερη θέση. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 31% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 17,9% των ξενοδοχείων 5 αστέρων θεωρεί τις διακοπές ως το πέμπτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 11,9% των ξενοδοχείων 3 και των ξενοδοχείων 5 αστέρων θεωρούν την καταβολή διδάκτρων ως το τέταρτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 16,7% των ξενοδοχείων 3 αστέρων θεωρεί την οικογενειακή μέριμνα ως το τέταρτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο, ενώ το 13,1% των ξενοδοχείων 5 αστέρων θεωρεί την οικογενειακή μέριμνα ως το τρίτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ των αστεριών και της κατάταξης της οικογενειακής μέριμνας ως έμμεσο οικονομικό κίνητρο.

Το 15,3% των ξενοδοχείων 3 αστέρων θεωρεί το πρόγραμμα υγείας ως το σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο και το 10,7% των ξενοδοχείων 5 αστέρων θεωρεί το πρόγραμμα υγείας ως το δεύτερο σημαντικότερο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Η εργασιακή ασφάλεια θεωρείται από το 15,5% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 7% των ξενοδοχείων 2 αστέρων ως το κυριότερο μη χρηματικό κίνητρο, το τρίτο σημαντικότερο από τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και το τέταρτο σημαντικότερο από τα ξενοδοχεία 2 αστέρων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 9,5% των ξενοδοχείων 5 αστέρων κατατάσσει την κοινωνική θέση στη δεύτερη θέση των μη χρηματικών κινήτρων, το 9,5% των 3 αστέρων στην τρίτη, και το 9,5% των 2 αστέρων στην πέμπτη θέση. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 29,8% των ξενοδοχείων 3 αστέρων, το 13% των ξενοδοχείων 5 αστέρων και το 13% 2 αστέρων κατατάσσει τη

φιλία στην έκτη θέση των μη χρηματικών κινήτρων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 14,3% των 3 αστέρων και το 10,7% των 5 αστέρων κατατάσσει τα ευέλικτα ωράρια στην πέμπτη θέση των μη χρηματικών αμοιβών και το 10,7% των 2 αστέρων τα κατατάσσει στην τρίτη θέση. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 13,1% των ξενοδοχείων 3 αστέρων και το 10,7% των ξενοδοχείων 2 αστέρων θεωρεί την αναγνώριση ως το δεύτερο σημαντικότερο μη χρηματικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 11,9% των 3 αστέρων ξενοδοχείων, το 10,7 των 2 αστέρων ξενοδοχείων θεωρεί τις ευκαιρίες ανάπτυξης το σημαντικότερο μη χρηματικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 15% των ξενοδοχείων 3 αστέρων επιλέγει τα κίνητρα στη διάρκεια της χρονιάς ενώ το 10,7% των 5 αστέρων και των 2 αστέρων ξενοδοχείων πριν την έναρξη της. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 26,2% των 3 αστέρων ξενοδοχείων και το 11,9% των πέντε αστέρων, θεωρεί πως σίγουρα επιτυγχάνει αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της υποκίνησης. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης των ξενοδοχείων και της πεποίθησης πως η παραγωγικότητα αυξάνεται μέσω της υποκίνησης.

Στο 31% των αποφοίτων λυκείου και το 26,2% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ κατά τη γνώμη των μάνατζερ τα άμεσα οικονομικά

κίνητρα θεωρούνται τα πιο αποτελεσματικά. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Για το 23,8% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 20,2% των αποφοίτων λυκείου οι μισθοί και τα ημερομίσθια είναι το πρώτο σημαντικότερο κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 15,7% των αποφοίτων λυκείου και το 11,9% των αποφοίτων ΙΕΚ η βάρδια είναι το δεύτερο σημαντικότερο άμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 16,7% των αποφοίτων λυκείου και το 13,1% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ θεωρούν την υπερωρία ως το τρίτο σημαντικότερο άμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 23,8% των αποφοίτων λυκείου και το 16,7% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ κατατάσσουν το επίδομα παραγωγικότητας στην τέταρτη θέση των άμεσων οικονομικών κινήτρων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 28,6% των αποφοίτων λυκείου και το 19% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ κατατάσσει την αμοιβή βάση δεξιότητας στην πέμπτη θέση. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 22,6% των αποφοίτων λυκείου και το 17,9% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ θεωρεί ως την κυριότερη έμμεση χρηματική αμοιβή την υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 29,8% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 22,6% των αποφοίτων λυκείου θεωρούν τις διακοπές ως το πέμπτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 16,7% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και του λυκείου θεωρούν την καταβολή διδάκτρων ως το τέταρτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 13,1% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 11,9% των αποφοίτων λυκείου θεωρεί την οικογενειακή μέριμνα ως το τρίτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 16,7% των αποφοίτων λυκείου και το 15,5% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ θεωρούν το πρόγραμμα υγείας ως το δεύτερο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν, συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης του προγράμματος υγείας και του μορφωτικού επιπέδου.

Το 13,1% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 10,7% των αποφοίτων ΙΕΚ κατατάσσουν την εργασιακή ασφάλεια στην πρώτη θέση των μη χρηματικών κινήτρων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 11,9% των αποφοίτων του λυκείου και το 9,5% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ κατατάσσει την κοινωνική θέση στο πέμπτο σημαντικότερο μη χρηματικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν άρα υπάρχει σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της κατάταξης της κοινωνικής θέσης.

Το 31% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 22,6% των αποφοίτων λυκείου θεωρεί τις φιλίες ως το έκτο σημαντικότερο μη χρηματικό κίνητρο. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν, συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης των φιλιών και του μορφωτικού επιπέδου.

Το 16,7% των αποφοίτων λυκείου κατατάσσει στην τρίτη θέση των μη χρηματικών αμοιβών και το 16,7% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ στην πέμπτη θέση. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν άρα υπάρχει σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της κατάταξης της κοινωνικής θέσης.

Το 14,3% των αποφοίτων λυκείου και το 13,1% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ κατατάσσει την αναγνώριση στη δεύτερη θέση των μη χρηματικών αμοιβών. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν άρα υπάρχει σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της κατάταξης της κοινωνικής θέσης.

Το 14% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 11,9% των αποφοίτων λυκείου κατατάσσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης στην πρώτη θέση των μη χρηματικών κινήτρων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν άρα υπάρχει σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της κατάταξης της κοινωνικής θέσης.

Το 22% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ θεωρείται ότι επηρεάζεται σίγουρα η επίδοση από τα κίνητρα που δίνονται και το 17,9% των αποφοίτων λυκείου ότι μάλλον επηρεάζεται η απόδοση από τα κίνητρα που δίνονται. το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού επηρεασμού της επίδοσης από τα κίνητρα.

Το 25% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 17,9% των αποφοίτων ΙΕΚ θεωρείται πως η υποκίνησή τους αυξάνει την αποδοτικότητα τους. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν, συνεπώς υπάρχει σχέση

μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της αξίας της υποκίνησης στην ενίσχυση της αποδοτικότητας.

Το 26,2% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 16,7% των αποφοίτων λυκείου θεωρεί πως η παραγωγικότητα αυξάνεται μέσω της υποκίνησης. το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν άρα υπάρχει σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της αύξησης της παραγωγικότητας μέσω της υποκίνησης.

Το 28,6% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 25% των αποφοίτων λυκείου είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο διοίκησης. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Η επίδοση επηρεάζεται από τα κίνητρα όταν είναι άμεσα σίγουρα σε ποσοστό 44% και μάλλον ναι σε ποσοστό 25%. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 65,5% που λειτουργεί μόνο το καλοκαίρι και το 23,8% που λειτουργεί όλο το χρόνο πιστεύει πως η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει σίγουρα την παροχή υπηρεσιών. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 42,9% των ξενοδοχείων που λειτουργούν την καλοκαιρινή περίοδο πιστεύει πως η επίδοση επηρεάζεται σίγουρα από τα κίνητρα, το 22,6% των ξενοδοχείων που λειτουργούν την καλοκαιρινή περίοδο πιστεύει πως η επίδοση μάλλον επηρεάζεται από τα κίνητρα. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Το 51,2% των υπαλλήλων 31-40 και το 17,9% της ίδιας ηλικιακής ομάδας, θεωρούν ότι η υποκίνηση είναι πολύ σημαντική και σημαντική αντίστοιχα για την αύξηση της αποδοτικότητας. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν, συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ της

ηλικίας και της πεποίθησης πως η υποκίνηση παίζει ρόλο στην αύξηση της αποδοτικότητας.

Στην ηλικία των υπαλλήλων 31-40 σε ποσοστό 52,4% και στην ηλικιακή ομάδα 41-50 σε ποσοστό 15,5% τα άμεσα οικονομικά κίνητρα θεωρούνται τα σημαντικότερα. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

Η ηλικιακή ομάδα 31-40 με ποσοστό 61,9% και η 20-30 με ποσοστό 9,5% πιστεύεται πως είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο διοίκησης. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν, συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης από τον τρόπο διοίκησης.

Η ηλικιακή ομάδα 31-40 με ποσοστό 46,4% και 13,1% πιστεύει αντίστοιχα πως σίγουρα η υποκίνηση αυξάνει την παραγωγικότητα και μάλλον την αυξάνει. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν, συνεπώς υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας και της πεποίθησης πως η υποκίνηση αυξάνει την παραγωγικότητα.

Το 26,2% των ξενοδοχείων με 101 και άνω δωμάτια θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη μάνατζερ προσωπικού, το 29,6% των ξενοδοχείων που έχουν 21-40 δωμάτια θεωρούν σημαντική την ύπαρξη μάνατζερ προσωπικού. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν, συνεπώς δεν υπάρχει κάτι άξιο σχολιασμού.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το πλαίσιο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν οι λίστες των υπαλλήλων που μας δόθηκαν από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων.

Μονάδα δειγματοληψίας

Ο ένας εργαζόμενος σε ξενοδοχειακή επιχείρηση της Χαλκιδικής.

Ερευνητική μέθοδος

Επιλέχτηκε η μέθοδος ευκολίας.

Μέγεθος δείγματος

Οι 160 εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία της Χαλκιδικής.

Πλάνο δειγματοληψίας

Η συνέντευξη θα γίνει τηλεφωνικά εκτός ωραρίου εργασίας, από όσους εργαζόμενους επιθυμούν να λάβουν μέρος στην έρευνα.

Αποτελέσματα πινάκων μονής εισόδου (2^ο ερωτηματολόγιο)

1. Το 33,5% των ερωτηθέντων υπαλλήλων απασχολείται μόνιμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ το 66,5 εποχιακά.
2. Ο τομέας της καθαριότητας απασχολεί το 32,3% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ στην κουζίνα απασχολείται το 21,5%, στο μπαρ το 11,4% , στην πισίνα το 6,3%, στον έλεγχο το 13,3% και τέλος στην υποδοχή απασχολείται το 15,2%.
3. Το 76% των ερωτηθέντων υπαλλήλων δηλώνει από πολύ ικανοποιημένο (32,3%) έως ικανοποιημένο (43,7%) από τη εργασία του, ενώ το 23,4% δεν είναι ούτε ικανοποιημένο , ούτε δυσαρεστημένο.
4. Το 85,4% των υπαλλήλων είναι πολύ ικανοποιημένο (27,8%) έως ικανοποιημένο (57,6%) από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται η επιχείρηση στην οποία εργάζονται.
5. Το 92,6% των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ ικανοποιημένο (39,2%) έως ικανοποιημένο (53,2%) τον εργοδότη του, από την απόδοσή του.
6. Στην ερώτηση για το αν η απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών, το 76,5% απάντησαν από σίγουρα ναι (46,8%) έως και μάλλον ναι (29,7%). Ενώ αξίζει να σημειωθεί πως μόνο το 5,7% των ερωτηθέντων απάντησε πως μάλλον δεν επηρεάζει η απόδοσή τους την παροχή υπηρεσιών.

7. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 47,5 % κινητοποιείται από άμεσα οικονομικά κίνητρα.

8. Οι μισθοί και τα ημερομίσθια ως άμεσα οικονομικά κίνητρα καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 53,2% των υπαλλήλων, την δεύτερη θέση στο 27,8% των υπαλλήλων και την τρίτη θέση στο 7,6% των υπαλλήλων.

9. Η βάρδια καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 17,7% των υπαλλήλων, την δεύτερη θέση στο 31,6% , την τρίτη θέση στο 27,8% .

10. Οι υπερωρίες καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 7,6% των υπαλλήλων, την δεύτερη θέση στο 12,3%, την τρίτη θέση στο 50% .

11. Το επίδομα παραγωγικότητας καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 11,4% των υπαλλήλων, την δεύτερη θέση στο 12,7% , την τρίτη θέση στο 9,5%. Το 30,4% την τέταρτη θέση και την πέμπτη θέση σε ποσοστό 36,1%.

12. Η αμοιβή βάσης της δεξιότητας καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 10,1% των υπαλλήλων, την δεύτερη θέση στο 15,8%, την τρίτη θέση στο 9,51%. Την τέταρτη θέση με ποσοστό 32,3% και στη τελευταία θέση το 36,7%.

13. Η υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 52,5% των υπαλλήλων, την δεύτερη θέση στο 30,4%, την τρίτη θέση στο 7,6%.

14. Οι διακοπές καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 3,2% ,τη δεύτερη θέση στο 6,3%, την τρίτη θέση στο 8,9% . Την πέμπτη θέση καταλαμβάνουν με ποσοστό 67,1%

15.Η καταβολή διδάκτρων καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 18,4%, την δεύτερη θέση στο 16,5%, την τρίτη θέση στο 38,6% .

16.Η οικογενειακή μέριμνα καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 12%, την δεύτερη θέση στο 16,5%, την τρίτη θέση στο 29,7% και στην τέταρτη θέση με ποσοστό 24,1%

17.Τα προγράμματα υγείας καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 11,4%, την δεύτερη θέση στο 12%, την τρίτη θέση στο 14.6% , την τέταρτη θέση με ποσοστό 50,6%.

18.Το μεταφορικό μέσο καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 8,1%, την δεύτερη θέση στο 43,2% και την τρίτη θέση στο 2,7%, την τέταρτη θέση με ποσοστό 24,3%

19.Η εργασιακή ασφάλεια καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 52,5%, την δεύτερη θέση στο 19,6%, την τρίτη θέση στο 7,6% .

20.Η κοινωνική θέση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 20,9%, την δεύτερη θέση στο 15,2%, την τρίτη θέση στο 5,1% , την τέταρτη θέση με ποσοστό 15,2%, την πέμπτη με ποσοστό 24,1% και την έκτη θέση με ποσοστό 19,6%.

21.Οι φιλίες καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 2,5%, δεύτερη θέση στο 17,1%, την τρίτη θέση στο 15,8% ,την τέταρτη θέση με ποσοστό 6,3%, την πέμπτη με ποσοστό 25,3% και την έκτη θέση με ποσοστό 32,9%.

22.Οι ευέλικτες ρυθμίσεις του ωραρίου εργασίας καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 8,9%, την δεύτερη θέση στο 18,4% , την τρίτη θέση στο 27,2% , την τέταρτη θέση με ποσοστό 21,5% και την πέμπτη με ποσοστό 17,7%.

23.Η αναγνώριση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο 7,6%, την δεύτερη θέση στο 17,1%, την τρίτη θέση στο 27,8% , την τέταρτη θέση με ποσοστό 19%, την πέμπτη με ποσοστό 20,9%

24. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στο 7,6%, την δεύτερη θέση στο 12,7% , την τρίτη θέση στο 16,5%, την τέταρτη θέση με ποσοστό 25,9%, την πέμπτη θέση με ποσοστό 5,1% και την έκτη θέση με ποσοστό 24,1%

25. Το 1,3% των ερωτηθέντων απασχολείται σε ξενοδοχείο ενός αστέρος, το 19,6% σε 2 αστέρων, το 25,9% σε 3 αστέρων, το 22,2% σε 4 αστέρων και το 31% σε 5 αστέρων ξενοδοχείο.

26. Το 42,4% των ερωτηθέντων είναι άντρες ενώ το 57,6% είναι γυναίκες.

27. Το 58,8% των υπαλλήλων έχει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ.

28. Το προσωπικό σε ποσοστό 67,1% ανήκει στις ηλικίες 20 έως 30 ετών (32,9%) και 31 έως 40 (34,2%).

29. Το 41,1% των ερωτηθέντων λαμβάνουν εισόδημα από 1001 έως 1500.

Σχολιασμός πινάκων διπλής εισόδου (2^ο ερωτηματολόγιο)

Το 51,3% των υπαλλήλων που δουλεύουν εποχιακά είναι γενικώς ικανοποιημένο με το 31% να δηλώνει ικανοποιημένο και το 20,3% πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 39,9% των υπαλλήλων που δουλεύουν εποχιακά δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης που εργάζονται. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 32,9% των εποχιακών υπαλλήλων πιστεύουν πως οι εργοδότες τους είναι ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 32,3% των εποχιακών υπαλλήλων πιστεύουν πως η απόδοσή τους επηρεάζει σίγουρα την παροχή των υπηρεσιών. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 32,3% των εποχιακών υπαλλήλων κινητοποιούνται από άμεσα οικονομικά κίνητρα. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 24,7% των γυναικών δηλώνουν ικανοποιημένες από την εργασία τους, ενώ το 21,5% των γυναικών δεν είναι ούτε ικανοποιημένες ούτε δυσαρεστημένες από την εργασία τους και το 21,5% των αντρών δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν θεωρούμε ότι υπάρχει σχέση

μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία.

Το 34,2% των γυναικών είναι ικανοποιημένες από τον τρόπο διοίκησής . Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν θεωρούμε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης από τον τρόπο διοίκησης.

Το 35,4% των γυναικών θεωρούν πως οι εργοδότες τους είναι ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν θεωρούμε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης των εργοδοτών από την απόδοση των υπαλλήλων τους.

Το 27,8% των αντρών πιστεύουν πως η απόδοσή τους επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν θεωρούμε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του φύλου και της πεποίθησης πως η απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών.

Το 35,4% των γυναικών κινητοποιούνται από τα άμεσα οικονομικά κίνητρα. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ του φύλου και του είδους των κινήτρων που τους κινητοποιούν.

Το 16,5 % των απόφοιτων ΑΕΙ-ΤΕΙ είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το 15,8% των απόφοιτων ΙΕΚ δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της μόρφωσης και του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία τους.

Το 19,6% των απόφοιτων ΙΕΚ είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο

σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της μόρφωσης και του βαθμού ικανοποίησης από τον τρόπο διοίκησης.

Το 19% των απόφοιτων ΑΕΙ-ΤΕΙ θεωρεί πως ο εργοδότης του είναι πολύ ικανοποιημένος από την απόδοσή του. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της μόρφωσης και της πεποίθησης της γνώσης του βαθμού ικανοποίησης του εργοδότη από τους υπαλλήλους του.

Το 21,5% των αποφοίτων ΑΕΙ-ΤΕΙ πιστεύουν πως η απόδοσή τους επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της μόρφωσης και της πεποίθησης πως η απόδοση επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών.

Το 14,6% των απόφοιτων ΑΕΙ-ΤΕΙ κινητοποιούνται με μη χρηματικές αμοιβές , το 13,9% των απόφοιτων δημοτικού κινητοποιείται με άμεσα οικονομικά κίνητρα και το 13,95% κινητοποιείται με άμεσα οικονομικά κίνητρα. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της μόρφωσης και το είδος των κινήτρων που κινητοποιούν τους εργαζόμενους.

Το 19,65% των υπαλλήλων που παίρνουν 1001 έως 1500 € μηνιαίως είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ του εισοδήματος και της ικανοποίησης από την εργασία.

Το 24,7% των εργαζόμενων που παίρνουν 1001 έως 1500€ μηνιαίως, δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον τρόπο που διοικούνται. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση

μεταξύ του εισοδήματος και του βαθμού ικανοποίησης από τον τρόπο διοίκησης.

Το 27,8 % των υπαλλήλων που παίρνουν 1001 έως 1500€ μηνιαίως, θεωρούν ικανοποιημένο τον εργοδότη τους από την απόδοσή τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ του εισοδήματος και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τους εργαζόμενους τους.

Το 15,2% των εργαζόμενων που παίρνουν 1501 έως 2000€ μηνιαίως, θεωρούν πως η απόδοση τους επηρεάζει σίγουρα την παροχή υπηρεσιών της επιχείρησης. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ του εισοδήματος και της πεποίθησης πως η απόδοση των εργαζόμενων επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών.

Το 26,6% των υπαλλήλων που αμείβονται με 1001-1500€ κινητοποιούνται από άμεσα οικονομικά κίνητρα. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ του εισοδήματος και του είδους των κινήτρων που κινητοποιούν τους εργαζόμενους.

Το 9,5% των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ θεωρεί το κυριότερο από τα μη χρηματικά κίνητρα την κοινωνική θέση. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της μόρφωσης και της επιλογής της κοινωνικής θέσης ως κίνητρο.

Το 13,9% των αποφοίτων ΙΕΚ κατατάσσει τους μισθούς στη δεύτερη θέση των άμεσων κινήτρων και το 13,3% των απόφοιτων δημοτικού τους κατατάσσει στην πρώτη θέση των άμεσα χρηματικών κινήτρων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν συνεπώς

θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της μόρφωσης και της επιλογής των μισθών ως κίνητρο.

Το 8,9% των αποφοίτων ΙΕΚ θεωρούν την κοινωνική μέριμνα ως το τρίτο σημαντικότερο έμμεσο οικονομικό κίνητρο. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 12,7% των υπαλλήλων των υπαλλήλων των ξενοδοχείων 5 αστέρων και το 12,75 των υπαλλήλων των ξενοδοχείων 3 αστέρων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 19,6% των υπαλλήλων των ξενοδοχείων 5 αστέρων δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 18,4% των υπαλλήλων των ξενοδοχείων 5 αστέρων πιστεύουν πως ο εργοδότης τους είναι ικανοποιημένος από την απόδοσή τους. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάταξης των ξενοδοχείων και της πεποίθησης των υπαλλήλων τους σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης του εργοδότη του από αυτούς.

Το 15,8% των υπαλλήλων των ξενοδοχείων 3 αστέρων πιστεύουν πως η απόδοσή τους επηρεάζει σίγουρα την παροχή υπηρεσιών. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 14,6% των υπαλλήλων των ξενοδοχείων 5 αστέρων κινητοποιούνται κυρίως από άμεσα οικονομικά κίνητρα. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 17,7% των υπαλλήλων ηλικίας 20-30 είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία τους.

Το 20,3% των υπαλλήλων ηλικίας 20-30 δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Το 19% των υπαλλήλων ηλικίας 20-30 ετών πιστεύουν πως ο εργοδότης τους είναι ικανοποιημένος από την απόδοσή τους. Καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το επιλεγέν θεωρούμε πως τα δεδομένα δεν είναι άξια σχολιασμού.

Οι υπάλληλοι ηλικίας 31-40 ετών σε ποσοστό 20,9% πιστεύουν πως η απόδοσή τους σίγουρα επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας των υπαλλήλων και της πεποίθησης πως η απόδοση τους επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών.

Οι υπάλληλοι ηλικίας 31-40 ετών σε ποσοστό 15,8% κινητοποιούνται από άμεσα οικονομικά κίνητρα. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας των υπαλλήλων και του είδους των κινήτρων που τους κινητοποιούν.

Το 18,4% των υπαλλήλων που εργάζονται στην καθαριότητα δηλώνουν πως δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της θέσης στην επιχείρηση των υπαλλήλων και της ικανοποίησης από την εργασία.

Το 18,4% των υπαλλήλων που εργάζονται στην καθαριότητα δηλώνουν ευχαριστημένοι από τον τρόπο διοίκησης. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της θέσης στην επιχείρηση των υπαλλήλων και της ικανοποίησης από τον τρόπο διοίκησης.

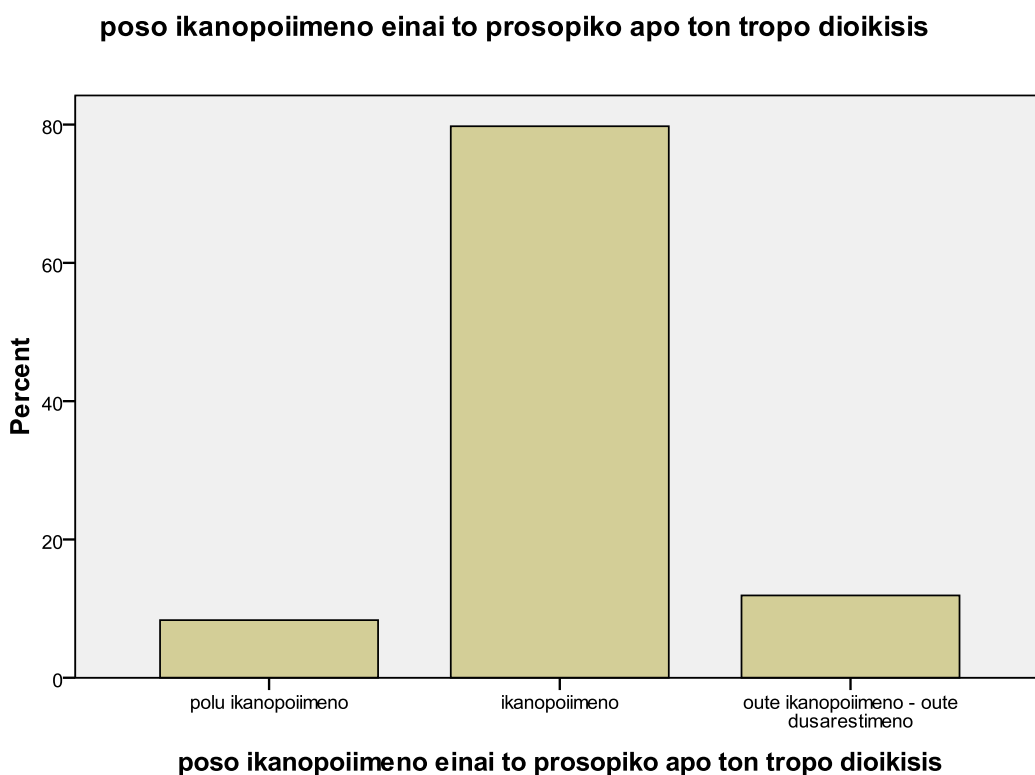
Το 23,4% των υπαλλήλων που εργάζονται στην καθαριότητα θεωρούν πως οι εργοδότες τους είναι ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της θέσης στην επιχείρηση των υπαλλήλων και της ικανοποίησης του εργοδότη τους από την απόδοσή τους.

Το 12,7% των υπαλλήλων που εργάζονται στην καθαριότητα θεωρούν πως η παροχή υπηρεσιών μάλλον επηρεάζεται από την απόδοσή τους. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της θέσης στην επιχείρηση των υπαλλήλων και της πεποίθησης πως η απόδοσή τους επηρεάζει την παροχή υπηρεσιών.

Το 25,3% των υπαλλήλων που εργάζονται στην καθαριότητα κινητοποιούνται από τα άμεσα οικονομικά κίνητρα. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του επιλεγέν συνεπώς θεωρούμε πως υπάρχει σχέση μεταξύ της θέσης στην επιχείρηση των υπαλλήλων και το είδος των κινήτρων που τους κινητοποιούν.

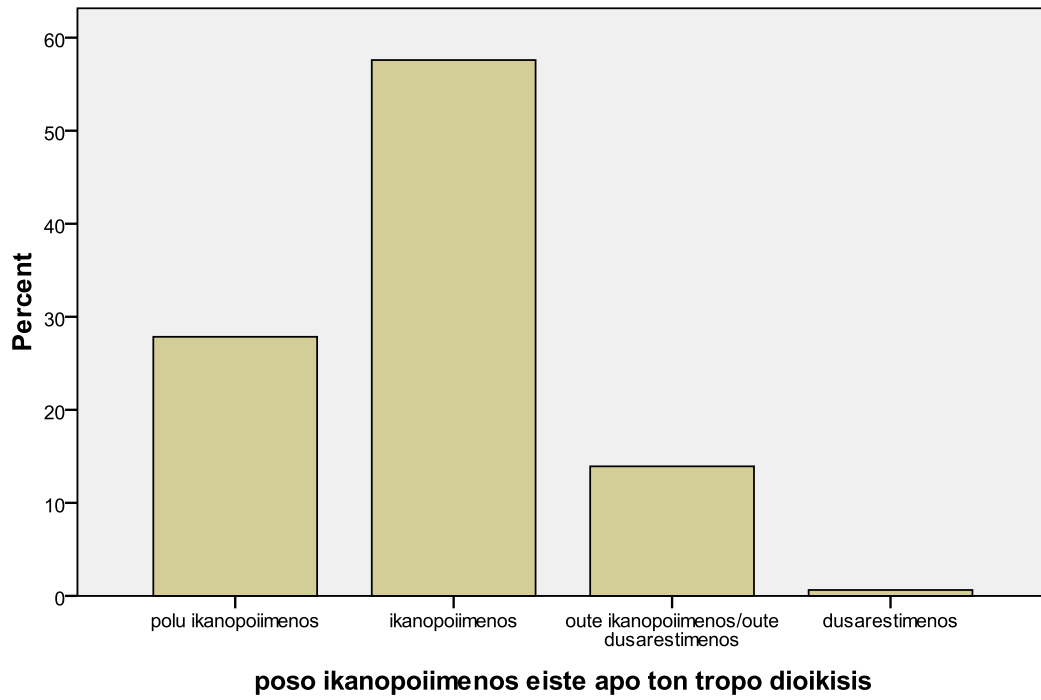
Συμπεράσματα

Στην ερώτηση για το πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό από τον τρόπο διοίκησης αξίζει να σημειωθεί πως οι απαντήσεις και των εργαζομένων και των διοικούντων είναι παρόμοιες αφού το 88,1% από πλευράς διοίκησης απάντησε πως το προσωπικό είναι γενικά ικανοποιημένο, ενώ από πλευράς εργαζομένων γενικά ικανοποιημένο απάντησε το 85,4% (διαγράμματα 1 και 2 αντίστοιχα).



Διάγραμμα 1

ποσο ικανοποιιμενος eiste apo ton tropo dioikisis



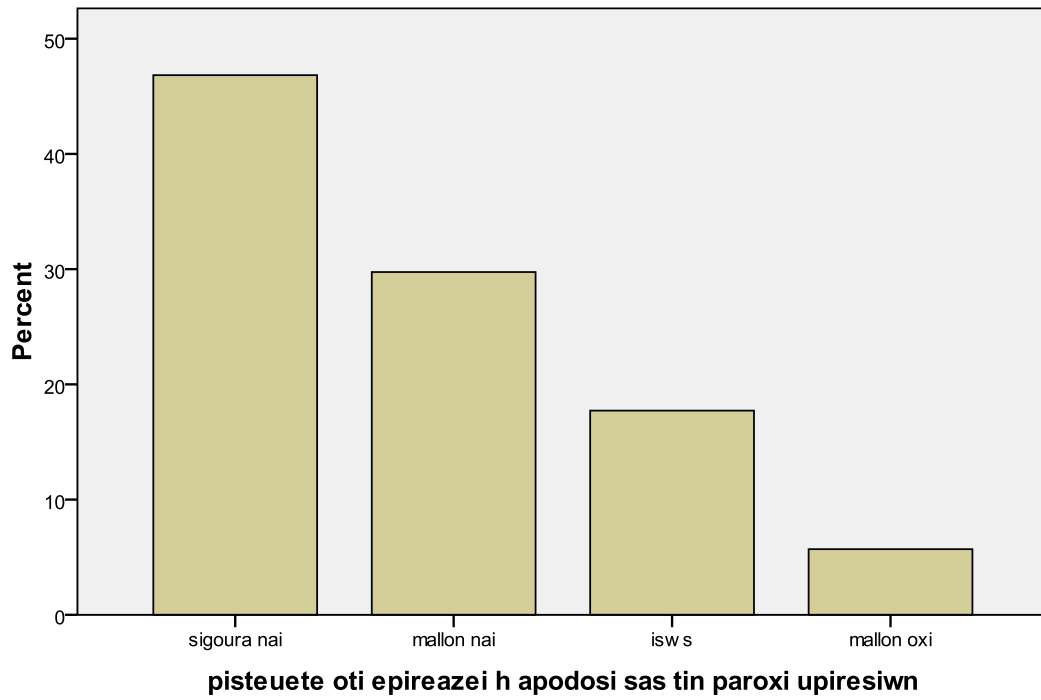
Διάγραμμα 2

Στην ερώτηση για το αν η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αμφότεροι διοικούντες και εργαζόμενοι συμφωνούν σε ποσοστό 96,4% και 76,5% αντίστοιχα πώς ναι (σίγουρα ναι και μάλλον ναι) οι υπηρεσίες επηρεάζονται από την απόδοση των υπαλλήλων (διαγράμματα 3 και 4).



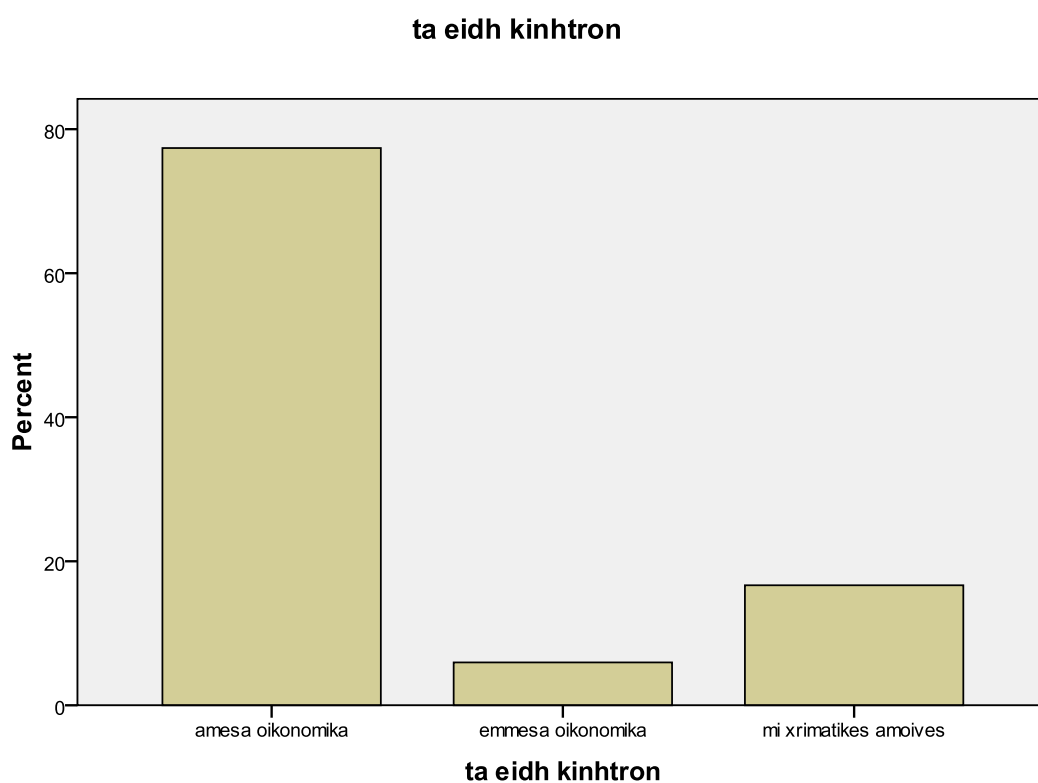
Διάγραμμα 3

πιστευετε oti epireazei h apodosi sas tin paroxi upiresiwn



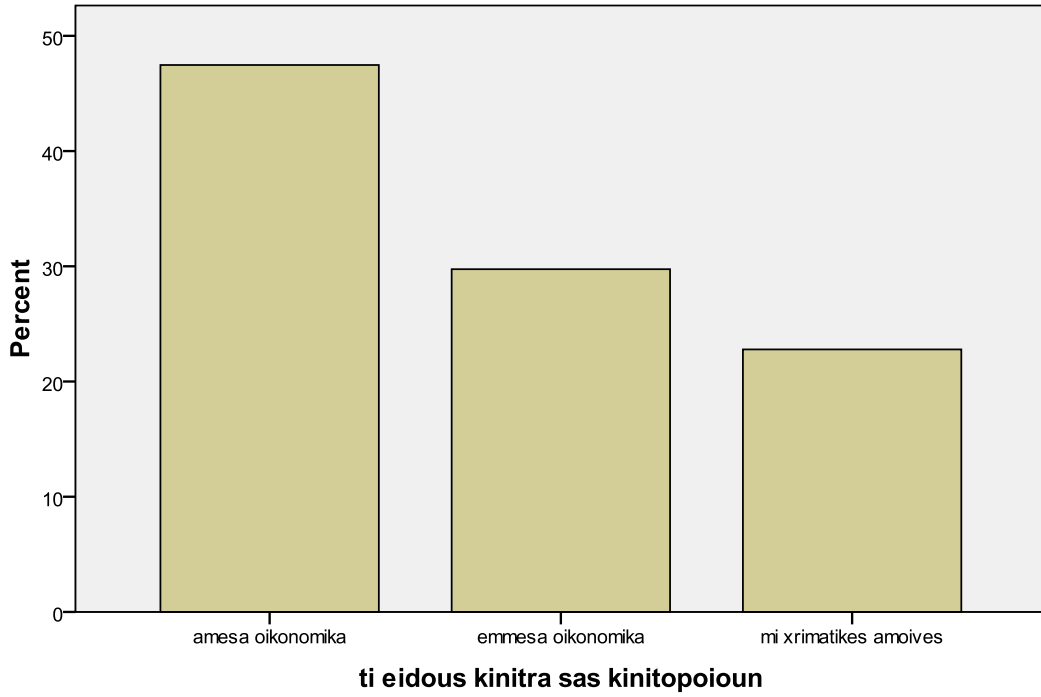
Διάγραμμα 4

Και τέλος, διοικούντες και εργαζόμενοι συμφωνούν με ποσοστά 77,4% και 47,5% αντίστοιχα πως τα άμεσα οικονομικά κίνητρα είναι τα σημαντικότερα κίνητρα τα οποία και κινητοποιούν τους υπαλλήλους (διαγράμματα 5 και 6).



Διάγραμμα 5

ti eidous kinitra sas kinitopoioun



Διάγραμμα 6

Περιορισμοί έρευνας

- ❖ Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απασχολούν ανασφάλιστο προσωπικό το οποίο και δεν δηλώνουν, με αποτέλεσμα τα στοιχεία της έρευνας να παραποιούνται..
- ❖ Η υποκειμενικότητα των απαντήσεων τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζόμενων.
- ❖ Η έρευνα αφορά έναν μόνο νομό της χώρας γεγονός που καθιστά δύσκολη την γενίκευση των συμπερασμάτων.
- ❖ Η δύσκολη οικονομική συγκυρία επίσης καθιστά δύσκολη τη γενίκευση των συμπερασμάτων.
- ❖ Απειρία των ερευνητριών.

Προτάσεις

Προτείνεται από τις ερευνήτριες μια έρευνα σε εθνικό επίπεδο, που να περιλαμβάνει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλης της χώρας καθώς και ένα ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους σε περιβάλλον λιγότερο ελεγχόμενο από τους εργοδότες τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Doswell, R. 2002. *Τουρισμός, ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ.290-296.

Gower. 1997. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. 2^η έκδοση, επιμέλεια Dennis Lock, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, σελ.124-137.

James, P. 1998. *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.247-250.

Page J.S. 2006. *Εισαγωγή στο τουριστικό μάνατζμεντ στον 21^ο αιώνα*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ.298-310.

Γούναρης, Σ. 2003. *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ.41-45,140-146.

Δήμου, Ν. 1999. *Διοίκηση προσωπικού*. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, σελ.160-189.

Ζαβλανός, Μ. Μ. 1999. *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, σελ.130-196

Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματίδης, Γ. 1997. *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*. Εκδόσεις interbooks, Αθήνα, σελ.25-40.

Κανελλόπουλος, Κ. Χ. 1991. *Διοίκηση Προσωπικού, Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ, Αθήνα, σελ.345.

Καραχοντζίτης, Δ. και Κομνηνάκης, Μ. 1994. *Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης. Θεωρία και Πρακτική Προσέγγιση*. Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, σελ.15-114.

Κωνσταντίνου, Αθ. Δ. 1991. *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης εργαζόμενων στην πράξη*. 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, σελ.47-132.

Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. 1998. *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Λογοθέτης, Ν. 1992. *Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας. Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Εκδόσεις Prentice, για την ελληνική έκδοση TQM HELLAS, Αθήνα, σελ.102-131

Μακρυγιωργάκης, Μ. 2001. *Η ανθρώπινη πλευρά του management*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα,σελ. 177-196.

Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. 2003. *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις university studio press, Θεσσαλονίκη, σελ.45-52.

Ξένος, Δ. 2003. *Σύστημα Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ.48-68.

Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ. 1997. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, σελ.29-135.

Πλατσίδου, Μ. και Γωνίδα, Ελ. 2008. *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Πώς να παρακινείται τους εργαζόμενους για βελτιωμένη απόδοση, ΕΤΟΣ. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.12-17,58-63.

Σαρμανιώτης, Χ 2005. *Μάνατζμεντ*, Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. 2004. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ.25-159.

Χατζηπαντελή, Σ. Π. 1999. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις μεταίχμιο, Αθήνα,σελ.170-196.

Dessler, G. 1999. *Essential Human Resource Management*, Prentice Hall, Inc, σελ.2-3.

Mathis, L. Robert and Jackson, H. John. 1991. *Personnel/Human Resource Management*. West Publishing Company, sixth Edition, pp 5-84, 466-467

Mason, P. 2003. *Tourism Impacts, Planning and Management*. Elsevier, Butterworth-Heinemann, pp 4-17, 150-155

Bartolone, M.L. and Garcia, L.F. and Sempere, S. 2003. A success and failure factor in strategic alliances. *Human resources management. Employee Relations*, Vol 25, No 1.

Torrington, D. 1988. How does human resources management change the personnel function?, *Personnel Review*, Vol 17, No 6.

Orpen, C. 1993. *Managing Human Resources Strategically*, *Work study*, Vol 24, No 5: pp. 15- 17.

Pigest. 2009. From Human Resource Beings: managing people at work. viewpoint, *Human resource Management International*, Vol 17, No 7.

Lundberg, C. and A. Gudmundson and Andersson, T. 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism, *Tourism Management*, Vol 30: pp. 890-899.

Chung, F.C. and C.J. Soo. 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 27, pp:313-322.

Yun, S. and Takeuchi, R. and Wei, L. 2007. Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, vol 92, No 3: pp.745-756.

Saari, M.L. and A.T. Judge. 2004. Employee Attitudes and Job satisfaction. *Human Resource Management*, winter 2004, Vol 43.

Igalens, J. and P. Roussel. 1999. A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behaviour*.

Christen, M. and G. Iyer and D. Soberman 2006. Job satisfaction, job performance and effort: A reexamination using agency theory. Vol 70, No 1: pp 137-150.

Hayes, S. 2007. Human Resources and the bottom line: Mistakes are costly. *The Bottom line*, Emerald Backfiles, Vol 6, No 2.

Hodgkinson, R. 1988. *Analysis, Facilities*, Emerald Backfiles, Vol 6, No 7.

Kieserman, R.H 2008. Issues in Library human resources management, Vol 21, No3: pp2008.

Graham, H.T. and R. Bennett 1998. *Human resources Management*, Ninth Edition, Financial Times Pitman Publishing. pp3-75

Dessler, G. 2002. *Human resource management*, Eleventh Edition, Pearson, International Edition.

Weaver, D. and Oppermann, M. 2000. *Tourism Management*, Wiley, Australia. pp.17-19

Igalens, J. and Roussel, P. 1999. A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of organizational behavior*.

Maddock, C.R. 2000. *Motigraphics The Analysis and measurement of Human Motivation*. Quorum Books, London. pp9-15

Ένωση Ξενοδόχων Χαλκιδικής. 2011. Ποιοι είμαστε. Διαθέσιμο online <http://www.halkidiki-hotels.gr/portal.php?action=general&language=GR&menu=ABOUT>.

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. 2008-2009 α. Το Επιμελητήριο Διαθέσιμο online <http://www.grhotels.gr/GR/xee/Pages/xee.aspx> .

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. 2008-2009 β. Συστήματα Πληροφόρησης και Υπηρεσίες. Διαθέσιμο online <http://www.grhotels.gr/GR/xee/Pages/eServices.aspx> 2008-2009.

<http://www.halkidiki.gov>. Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2009.

Μανούσου, Μ. 2011. *Τουριστική αγορά*, Μάιος –Ιούνιος 2011(243)σελ. 62.

Μανούσου, Μ. 2011. *Τουριστική αγορά* ,Ιούλιος - Αύγουστος 2011(244) σελ.18-20,50-52.

Τουριστική αγορά. 2011. *Τουριστική Αγορά*, Μάρτιος-Απρίλιος 2011(242)σελ.32.

Νικολάου Ιωάννης. 2011. Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου, Σεπτέμβριος 2011, Παράρτημα.

Χειμωνίδου-Πάνα Όλια. 2011. Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου, Σεπτέμβριος 2011, Παράρτημα.

Κουρουτσαλάκης Ιωάννης. 2011. Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου, Σεπτέμβριος 2011, Παράρτημα.

Μιχαλάτου Φρόσσω. 2011. Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου, Νοέμβριος 2011, Παράρτημα.

ICAP. 2006. Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Κλαδική Μελέτη, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:

1^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ Κ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ : ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2011

ΟΝΟΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ :

ΑΝΤΩΝΑΡΟΥ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΤΣΙΑΦΙΔΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΘΕΜΑ: Διερεύνηση και καταγραφή των κινήτρων και του βαθμού υποκίνησης των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Χαλκιδικής τη χρονική περίοδο Αυγούστου 2011.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας των φοιτητριών του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συνεργασία σας . Σας διευκρινίζουμε ότι τα στοιχεία δεν θα δημοσιευθούν και αποτελούν αντικείμενο εργασίας πτυχιακού επιπέδου.

Οι ερωτήσεις απευθύνονται σε ξενοδοχεία που απασχολούν προσωπικό και όχι σε οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σε περίπτωση οικογενειακής επιχείρησης παρακαλώ σημειώστε :

1. Ποιος εκτελεί χρέη μάνατζερ προσωπικού στην επιχείρησή σας ;

A. ιδιοκτήτης

B. γενικός διευθυντής

()

Γ. μάνατζερ προσωπικού

Δ. άλλος μάνατζερ της επιχείρησης (π.χ μάρκετινγκ μάνατζερ)

2. Πόσο σημαντική θεωρείτε για την επιχείρησή σας την ύπαρξη μάνατζερ προσωπικού ;

A. πολύ σημαντική

B. σημαντική

Γ. ούτε σημαντική / ούτε ασήμαντη

()

Δ. ασήμαντη

E. πολύ ασήμαντη

3. Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματικός ο τρόπος που διοικείτε το προσωπικό σας ;

A. σίγουρα ναι

B. μάλλον ναι

Γ. ίσως

()

Δ. μάλλον όχι

E. σίγουρα όχι

4. Πόσο ικανοποιημένο πιστεύετε ότι είναι το προσωπικό σας από τον τρόπο που το διοικείτε ;

- A. πολύ ικανοποιημένο
- B. ικανοποιημένο
- Γ. ούτε ικανοποιημένο / ούτε δυσαρεστημένο ()
- Δ. δυσαρεστημένο
- Ε. πολύ δυσαρεστημένο

5. Πιστεύετε ότι επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου σας η απόδοση των υπαλλήλων σας ;

- A. σίγουρα ναι
- B. μάλλον ναι
- Γ. ίσως ()
- Δ. μάλλον όχι
- Ε. σίγουρα όχι

6. Πιστεύετε ότι η επίδοση των υπαλλήλων σας επηρεάζεται από τα κίνητρα που τους δίνετε ;

- A. σίγουρα ναι
- B. μάλλον ναι
- Γ. ίσως ()
- Δ. μάλλον όχι
- Ε. σίγουρα όχι

7. Πόσο σημαντική θεωρείτε την υποκίνηση των υπαλλήλων σας προκειμένου να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους ;

- A. πολύ σημαντική
- B. σημαντική
- Γ. ούτε σημαντική / ούτε ασήμαντη ()
- Δ. ασήμαντη
- Ε. πολύ ασήμαντη

8. Τι είδους κίνητρα δίνετε στους υπαλλήλους ;

- A. άμεσα οικονομικά (ημερομίσθια, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, επιδόματα παραγωγικότητας)
- B. έμμεσα οικονομικά (πρόγραμμα υγείας, υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση, καταβολή διδάκτρων) ()
- Γ. μη χρηματικές αμοιβές (κοινωνική θέση, αναγνώριση, ευκαιρίες ανάπτυξης)

9. Αξιολογήστε σε κλίμακα 1 έως 5, με 1 σημαντικότερο έως 5 λιγότερο σημαντικό.

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω άμεσα οικονομικά κίνητρα ;

- A. ημερομίσθια και μισθοί ()
- B. βάρδια ()
- Γ. αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης ()
- Δ. επιδόματα παραγωγικότητας ()
- Ε. αμοιβή βάσει της δεξιότητας ()

10. Αξιολογήστε σε κλίμακα 1 έως 5, με 1 σημαντικότερο έως 5 λιγότερο σημαντικό.

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω έμμεσα οικονομικά κίνητρα ;

- A. υποχρεωτική εθελοντική ασφάλιση ()
- B. διακοπές ()
- Γ. καταβολή διδάκτρων ()
- Δ. οικογενειακή μέριμνα ()
- Ε. πρόγραμμα υγείας ()

11. Αξιολογήστε σε κλίμακα 1 έως 6, με 1 σημαντικότερο έως 6 λιγότερο σημαντικό.

Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω μη χρηματικές αμοιβές ;

- A. εργασιακή ασφάλεια ()
- B. κοινωνική θέση ()
- Γ. φιλίες ()
- Δ. ευέλικτες ρυθμίσεις ωραρίου εργασίας ()
- Ε. αναγνώριση ()
- Στ. ευκαιρίες ανάπτυξης ()

12. Τα κίνητρα που δίνετε στους υπαλλήλους σας :

A. είναι επιλεγμένα πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου.

B. σας προσαρμόζονται ανάλογα με τα προβλήματα που προκύπτουν καθ' όλη τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. ()

Γ. σας επιλέγονται πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου, προσαρμόζονται όμως ανάλογα με τα προβλήματα που προκύπτουν καθ' όλη τη διάρκεια της.

13. Παρατηρείτε αύξηση παραγωγικότητας των υπαλλήλων σας μέσω της διαδικασίας της υποκίνησης ;

- A. σίγουρα ναι
- B. μάλλον ναι
- Γ. ίσως ()
- Δ. μάλλον όχι
- E. σίγουρα όχι

14. Αξιολογήστε σε κλίμακα 1 έως 5, με 1 σημαντικότερο έως 5 λιγότερο σημαντικό.

Σε τι πιστεύετε ότι υπερέχει η επιχείρησή σας σε σχέση με άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιοχής σας ;

- A. τιμή ()
- B. προσωπικό ()
- Γ. τοποθεσία ()
- Δ. παρεχόμενες υπηρεσίες ()
- E. μέγεθος ξενοδοχείου (αριθμός δωματίων) ()

15. Πόσων αστερών είναι το ξενοδοχείο σας ;

- A. 1 B. 2 Γ. 3 Δ. 4 E. 5 ()

16. Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η επιχείρηση στο χώρο του τουρισμού ;

- A. Έως 5 B. 6 – 10 Γ. 11 – 15 Δ. 16 – 20 E. 21 – 25 Στ. 26 και άνω ()

17. Πόσα δωμάτια διαθέτει το ξενοδοχείο ;

A. Έως 20 B. 21 – 40 Γ. 41 – 60 Δ. 61 – 80 E. 81 – 100 Στ. 101 και άνω

()

18. Περίοδος λειτουργίας του ξενοδοχείου :

A. όλο το χρόνο B. καλοκαιρινή περίοδος ()

19. Πόσους υπαλλήλους απασχολεί η επιχείρησή σας ;

A. Έως 5 B. 6 – 10 Γ. 11 – 15 Δ. 16 – 20 E. 21 – 25 Στ. 26 και άνω

()

20. Που κυμαίνεται ηλικιακά το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού σας ;

A. 20 – 30 B. 31 – 40 Γ. 41 – 50 Δ. 51 – 60

()

21. Ποιο είναι, κατά μέσο όρο, το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων σας ;

A. απόφοιτοι δημοτικού

B. απόφοιτοι γυμνασίου

Γ. απόφοιτοι λυκείου ()

Δ. απόφοιτοι ΙΕΚ

E. απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ

22. Σας παρακαλούμε να εκφράσετε ελεύθερα τυχόν σχόλια, παρατηρήσεις, προτάσεις για το θέμα της έρευνας.

Όνοματεπώνυμο :
Θέση που κατέχετε στο ξενοδοχείο :
Όνομασία ξενοδοχείου :
Διεύθυνση :
Τηλέφωνο :

ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε!

2^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ Κ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ : ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2011

ΟΝΟΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ :

ΑΝΤΩΝΑΡΟΥ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΤΣΙΑΦΙΔΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΘΕΜΑ: Διερεύνηση και καταγραφή των κινήτρων και του βαθμού υποκίνησης των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Χαλκιδικής τη χρονική περίοδο Αυγούστου 2011.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας των φοιτητριών του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συνεργασία σας . Σας διευκρινίζουμε ότι τα στοιχεία δεν θα δημοσιευθούν και αποτελούν αντικείμενο εργασίας πτυχιακού επιπέδου.

1. Απασχολείστε:

- A. μόνιμα ()
- B. εποχιακά

2. Σε ποιο τομέα της επιχείρησης απασχολείστε;

- A. καθαριότητα
- B. κουζίνα
- Γ. μπαρ ()
- Δ. πισίνα
- Ε. έλεγχος (προϊστάμενος)

3. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας;

- A. πολύ ικανοποιημένος
- B. ικανοποιημένος
- Γ. ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσαρεστημένος ()
- Δ. δυσαρεστημένος
- Ε. πολύ δυσαρεστημένος

4. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τον τρόπο διοίκησης;

- A. πολύ ικανοποιημένος
- B. ικανοποιημένος
- Γ. ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσαρεστημένος ()
- Δ. δυσαρεστημένος
- Ε. πολύ δυσαρεστημένος

5. Πόσο ικανοποιημένος πιστεύετε πως είναι ο εργοδότης σας από την απόδοσή σας;

- A. πολύ ικανοποιημένος
- B. ικανοποιημένος
- Γ. ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσαρεστημένος ()
- Δ. δυσαρεστημένος
- E. πολύ δυσαρεστημένος

6. Πιστεύετε ότι επηρεάζει η απόδοσή σας την παροχή υπηρεσιών στην επιχείρηση που εργάζεστε;

- A. σίγουρα ναι
- B. μάλλον ναι
- Γ. ίσως ()
- Δ. μάλλον όχι
- E. σίγουρα όχι

7. Τι είδους κίνητρα πιστεύετε πως θα σας κινητοποιήσουν περισσότερο ώστε να βελτιώσετε την απόδοσή σας;

- A. άμεσα οικονομικά (ημερομίσθια, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, επιδόματα παραγωγικότητας)
- B. έμμεσα οικονομικά (πρόγραμμα υγείας, υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση, καταβολή διδάκτρων) ()
- Γ. μη χρηματικές αμοιβές (κοινωνική θέση, αναγνώριση, ευκαιρίες ανάπτυξης)

8. Αξιολογήστε σε κλίμακα 1 έως 5, με 1 σημαντικότερο έως 5 λιγότερο σημαντικό.

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω άμεσα οικονομικά κίνητρα ;

- A. ημερομίσθια και μισθοί ()
- B. βάρδια ()
- Γ. αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης ()
- Δ. επιδόματα παραγωγικότητας ()
- E. αμοιβή βάσει της δεξιότητας ()
- ΣΤ. άλλο ()

9. Αξιολογήστε σε κλίμακα 1 έως 5, με 1 σημαντικότερο έως 5 λιγότερο σημαντικό.

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω έμμεσα οικονομικά κίνητρα ;

- A. υποχρεωτική εθελοντική ασφάλιση ()
- B. διακοπές ()
- Γ. καταβολή διδάκτρων ()
- Δ. οικογενειακή μέριμνα ()
- E. πρόγραμμα υγείας ()
- Στ. άλλο ()

10. Αξιολογήστε σε κλίμακα 1 έως 6, με 1 σημαντικότερο έως 6 λιγότερο σημαντικό.

Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω μη χρηματικές αμοιβές ;

- A. εργασιακή ασφάλεια ()
- B. κοινωνική θέση ()
- Γ. φιλίες ()
- Δ. ευέλικτες ρυθμίσεις ωραρίου εργασίας ()
- E. αναγνώριση ()
- Στ. ευκαιρίες ανάπτυξης ()
- Z. άλλο ()

11. Πόσων αστέρων είναι το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε;

- A. 1 B. 2 Γ. 3 Δ. 4 Ε. 5
 ()

12. Φύλο

- A. άντρας B. γυναίκα ()

13. Ηλικία

- A. 20 – 30 B. 31 – 40 Γ. 41 – 50 Δ. 51 – 60
 ()

14. Μορφωτικό επίπεδο

- A. απόφοιτοι δημοτικού
B. απόφοιτοι γυμνασίου
Γ. απόφοιτοι λυκείου ()
Δ. απόφοιτοι ΙΕΚ
Ε. απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ

15. Μηνιαίο Οικογενειακό Εισόδημα

- A. έως 1000 €
B. 1001 - 1500 € ()
Γ. 1501 - 2000 €
Δ. 2001 - 2500 €

16. Σας παρακαλούμε να εκφράσετε ελεύθερα τυχόν σχόλια, παρατηρήσεις, προτάσεις για το θέμα της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1^Η συνέντευξη

1^η ερώτηση: Όνομα / Ιδιότητα/διεύθυνση

Απ. Γιάννης Κουρουτσαλάκης – Ψυχολόγος / Εκπαιδευτικός,
Νέα Καλλικράτεια Χαλκιδική

2^η ερώτηση: Ορισμός των κινήτρων

Απ. Αν ρωτήσουμε κάποιους στο δρόμο τι σκέφτονται όταν ακούνε τη λέξη «κίνητρο» πιθανόν να πάρουμε διαφορετικές απαντήσεις όπως «είναι αυτό που μας οδηγεί» ή «τα κίνητρα είναι αυτά που μας ωθούν να κάνουμε αυτά που κάνουμε». Όσον αφορά τον επίσημο ορισμό, αυτός έχει ως εξής: «το κίνητρο προσδιορίζει την έναρξη, την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή μιας συμπεριφοράς». Πιο απλά, είναι το να έχεις τη διάθεση και την επιθυμία να κάνεις κάτι' αναφέρονται σε προσωρινές, δυναμικές καταστάσεις που δεν πρέπει να σχετίζονται με την προσωπικότητα ή τα συναισθήματα.

Χωρίζονται σε *εσωτερικά* αν ωθούν το άτομο ενεργώντας από μέσα ή *εξωτερικά* όταν το έλκουν ενεργώντας από έξω. Μπορεί να είναι *εγγενή* δηλαδή να έχουν κληρονομική βάση ή *επίκτητα* όταν αποκτιούνται από την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Τέλος, διακρίνονται σε *φυσιολογικά* που εξυπηρετούν τη λειτουργία του οργανισμού και τη σωματική ομοιόσταση, σε *βιολογικά* που εξυπηρετούν την επιβίωση, συντήρηση και αναπαραγωγή του ατόμου και σε *ψυχολογικά* που έχουν να κάνουν με το θυμικό και την προσωπικότητα του ατόμου.

3^η ερώτηση: Ποια η σημασία των κινήτρων στην επίτευξη ενός στόχου ?

Για να απαντήσουμε αυτή την ερώτηση χρειάζεται πρώτα να ξεκαθαρίσουμε τι εννοούμε λέγοντας στόχο. Ο στόχος λοιπόν είναι κάτι περισσότερο από μια επιθυμία ή μια ευχή να συμβεί κάτι. Είναι μια τελική κατάσταση που θεωρείται εφικτή, εφόσον

υπάρχει ένα δεδομένο επίπεδο ικανότητας και καταβολή κόπου και προσπάθειας.

Από τη στιγμή που δημιουργείται ένας στόχος αναπτύσσεται, όπως ισχυρίζεται ο Ach, μια τάση για δράση η οποία θέτει σε κίνηση διάφορες διεργασίες που είναι αναγκαίες για την ολοκλήρωση της δράσης και την επίτευξη του στόχου. Η εμμονή των στόχων και των τάσεων για δράση αυξάνει με την εντατικοποίηση του κινήτρου του ατόμου, από την παρουσία σχετικών εξωτερικών ερεθισμών, αλλά και από τις σκέψεις και ιδέες που καλλιεργεί κανείς σε σχέση με τους στόχους. Αυτή η δύναμη θεωρητικά θα συνεχίζεται επ' άπειρον εφόσον δεν υπάρξουν άλλες δυνάμεις που να την ανταγωνιστούν και να την αποδυναμώσουν. Για παράδειγμα, το άτομο ξεκινά μια εργασία, λόγω χάρη διάβασμα, διότι έχει την επιθυμία να το κάνει και οι συνθήκες το επιτρέπουν. Αυτή η εργασία θα συνεχιστεί μέχρι ότου υπάρξει κάποια ανταγωνιστική τάση όπως η πρόσκληση φίλων να πάνε βόλτα. Χωρίς ανταγωνιστική δράση η μόνη αντίδύναμη είναι η καταναλωτική δύναμη η οποία δημιουργείται ως αντίδραση στην τρέχουσα συμπεριφορά και αυξάνεται διαρκώς όσο συνεχίζεται η συμπεριφορά. Κάποια στιγμή η τιμή της γίνεται μεγαλύτερη απ' αυτή της κινούσας δύναμης όπως όταν το άτομο βαριέται πλέον να κάνει το ίδιο πράγμα, εν προκειμένω διάβασμα, και η συμπεριφορά αλλάζει κατεύθυνση.

4^η ερώτηση: Ποια η σημασία των κινήτρων στην επίτευξη της εργασίας ενός υπαλλήλου?

Απ. Δεν υπάρχει μία ενιαία θεωρία κινήτρων αλλά πολλές και η κάθε μία έχει διαφορετική προσέγγιση. Σύμφωνα με την «ανθρωπιστική» προσέγγιση του Maslow, ο άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες ξεκινώντας από τις βασικές για τροφή και στέγαση και φτάνοντας στις αφηρημένες όπως είναι η αυτοπραγμάτωση. Τοποθετεί τις ανάγκες σε πυραμίδα καθώς θεωρεί ότι είναι αδύνατο να πραγματοποιούν αυτές τις ανώτερης βαθμίδας αν προηγουμένως δεν έχουν εκπληρωθεί οι βασικές. Παρόλο που ο Maslow δεν αναφέρθηκε συγκεκριμένα στην εργασία, όσοι ακολουθούν το μοντέλο του στον εργασιακό

χώρο φροντίζουν να έχουν καλυφτεί οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων ώστε να μπορούν απερίσκεπτοι να αφοσιωθούν στην εργασία τους.

Τη δεκαετία του '70 είχαμε τη Θεωρία για το Κίνητρο Επίτευξης του Atkinson (1975) και τη Θεωρία Απόδοσης Κινήτρων του Weiner (1972). Σύμφωνα με την 1^η, η οποία συνάδει κυρίως με τις συμπεριφοριστικές θεωρίες της μάθησης, η παρώθηση για επίδοση εξαρτάται από τη δύναμη της "ελπίδας για επιτυχία" που δημιουργείται στο άτομο και από τα συνακόλουθα (θετικά) συναισθήματα, όπως επίσης και από τη δύναμη του "φόβου για την αποτυχία" και από τα συνακόλουθα (αρνητικά) συναισθήματα. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα κίνητρα που "λειτουργούν" σε κάθε άτομο εξαρτώνται από αν αυτό το άτομο είναι "προσανατολισμένο στην επιτυχία" ή "προσανατολισμένο στην αποτυχία" και από εξωτερικούς κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς παράγοντες (π.χ. επιβράβευση ή τιμωρία).

Συμπληρωματικά με την παραπάνω είναι η θεωρία του Weiner, σύμφωνα με την οποία το άτομο έχει τόσο μεγαλύτερο κίνητρο, όσο περισσότερο έχει την τάση να αποδίδει σε εσωτερικούς παράγοντες και τις επιτυχίες του (τις ικανότητες και τις προσπάθειές του) και τις αποτυχίες του (στην έλλειψη επαρκούς προσπάθειας από μέρους του). Αντίθετα, μικρότερο κίνητρο για επίδοση έχουν τα άτομα, που είναι "προσανατολισμένα στην αποτυχία" και αποδίδουν τις αποτυχίες τους σε εσωτερικούς παράγοντες (έλλειψη ικανοτήτων) και τις επιτυχίες σε εξωτερικούς, μη ελεγχόμενους από αυτά παράγοντες (π.χ. τύχη).

Ωστόσο ήταν ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor που το 1960 μίλησε για τα κίνητρα στην εργασία και διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Y, σύμφωνα με την οποία τα άτομα χωρίζονται σε 2 κατηγορίες. Αυτά της 1^{ης} αποστρέφονται την εργασία εκ φύσεως και μόνο μέσω τιμωρητικών μεθόδων μπορεί κανείς να τους ωθήσει να εργαστούν. Αντίθετα τα άτομα της 2^{ης} χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα και πρέπει να βρίσκουν αυτές τις συνθήκες

στον εργασιακό τους χώρο για να μπορέσουν να αναπτύξουν τη δυναμική τους. Ο McGregor συστήνει στους διοικούντες να υιοθετήσουν την εκδοχή Y γιατί με αυτόν τον τρόπο θα προσεγγίσουν καλύτερα τους στόχους της εταιρείας και θα εξασφαλίσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

5^η ερώτηση: Ποια η σχέση μεταξύ είδους κινήτρου (φυσιολογικές-βιολογικές) και στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου?

Απ. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ο Abraham Maslow επηρεάστηκε από την Υπαρξιακή Φιλοσοφία, που βλέπει τον άνθρωπο ως ύπαρξη υπεύθυνη για τη μοίρα του. Δημιούργησε μια κλίμακα αναγκών, που έγινε η διάσημη ως η πυραμίδα των αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, μίλησε για τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, αυτοεκτίμησης και αυτογνωσίας.

Οι άνθρωποι αναπτύσσονται μέσα από μια ιεραρχία αναγκών, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες όπως η επιβίωση και η ασφάλεια. Αλλά μόλις αυτές οι βασικές ανάγκες καλυφθούν, μπορεί να αναπτυχθούν οι μετα-ανάγκες, οι οποίες οδηγούν τον άνθρωπο στην αναζήτηση ομορφιάς, γνώσης, δικαιοσύνης και αλήθειας.

Ονόμασε φυσιολογικές ανάγκες τις βασικές ανάγκες που έχει ο άνθρωπος όπως για παράδειγμα την ανάγκη για αέρα, τροφή, ύπνο κ.λπ. Ονόμασε ανάγκες ασφάλειας τις ανάγκες που έχουμε για το σπίτι, για να προστατεύουμε το σώμα μας από διάφορες επιθέσεις, να είμαστε υγιείς, να έχουμε μια ψυχολογική προστασία. Τα δυο αυτά είδη αναγκών ικανοποιούν τα ζωικά ένστικτα. Οι επόμενες ανάγκες ονομάζονται ανάγκες κοινωνικής αποδοχής και έχουν σχέση με την ανάγκη να έχουμε ένα κύρος στην κοινωνία, έναν κύκλο που να μας αγαπά και να μας αποδέχεται, μέσα στον οποίο αισθανόμαστε καλά. Στην συνέχεια, στις ανάγκες αυτό-εκτίμησης ο άνθρωπος έχει ανάγκη να παίρνει πρωταγωνιστικό ρόλο στη ζωή, να βασίζεται στα πόδια του και να έχει δικές του ιδέες και πιστεύω.

Οι τελευταίες ανάγκες στην πυραμίδα είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι ανάγκες αυτές περικλείουν την επιθυμία να εκπληρώσει ο άνθρωπος δυναμικά όλα αυτά που μπορεί να είναι, να γίνεται πιο ολοκληρωμένος, «πιο γεμάτος». Για να είναι κάποιος αυτοπραγματωμένος, χρειάζεται να έχει τις χαμηλότερες ανάγκες τακτοποιημένες. Υπολόγισε ότι το μόνο το 2% του κόσμου είναι πραγματικά αυτοπραγματωμένο.

Η αυτοπραγμάτωση είναι η βελτίωση και η πλήρης έκφραση αυτού που είναι το πιο ανθρώπινο, το πιο υπερβατικό και το πιο πνευματικό στο άτομο. Λίγοι άνθρωποι φτάνουν σε αυτό το σημείο, αλλά πολλοί κάνουν το ταξίδι.

Υποστήριξε ότι είναι αδύνατον κάποιος να ασχοληθεί με την εκπλήρωση αναγκών πιο ψηλά στην ιεραρχία αν δεν έχουν πραγματοποιηθεί αυτές χαμηλά γι αυτό και το μεγαλύτερο μέρος της ανθρωπότητας που παλεύει για την επιβίωση είναι αδύνατον να φτάσει σε υψηλά επίπεδα ψυχολογικής υγείας.

6^η ερώτηση: Κίνητρα ή τιμωρία (ειδικότερα στην εργασία)?

Η τιμωρία μελετήθηκε έντονα από τους συμπεριφοριστές ως κίνητρο για μάθηση αποφυγής. Ο 1^{ος} που αναφέρθηκε στην τιμωρία είναι ο Thorndike που θεωρούσε ότι είναι το αντίθετο της αμοιβής. Βρέθηκε όμως ότι η τιμωρία άλλοτε αποθαρρύνει την αντίδραση την οποία ακολουθεί και άλλοτε όχι. Μερικές φορές μάλιστα η τιμωρία μπορεί να αυξήσει τη δύναμη της αντίδρασης! Ο Estes (1944) πρώτη φορά έδειξε ότι η τιμωρία δεν αποσβένει μια συμπεριφορά αλλά μόνο την καταστέλλει. Επιπλέον, έδειξε ότι η μικρή τιμωρία δεν έχει καμία επίδραση ενώ μια πολύ ισχυρή τιμωρία μπορεί να αποδιοργανώσει τελείως τις αντιδράσεις.

Η τιμωρία επομένως δε μειώνει αναγκαστικά την πιθανότητα εμφάνισης μιας αντίδρασης. Αν το πετυχαίνει αυτό οφείλεται, πρώτον, στις δυσάρεστες συναισθηματικές αντιδράσεις που προκαλεί και οι οποίες λειτουργούν ως σήμα για τα δυσάρεστα αποτελέσματα μιας κατά τα άλλα ευχάριστης αντίδρασης. Δεύτερον, στη σύνδεση των δυσάρεστων με άλλα συναφή

ουδέτερα ερεθίσματα, τα οποία στη συνέχεια δρουν ως μαθημένα απωθητικά ερεθίσματα κι έτσι διευκολύνουν τις αντιδράσεις αποφυγής. Τρίτον, στην απόκτηση αρνητικής ενίσχυσης μετά την εκδήλωση της αντίδρασης αποφυγής (Fowler, 1971).

Προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της τιμωρίας είναι να δίνεται αμέσως μετά τη λαθεμένη αντίδραση και να είναι ανάλογη προς αυτήν. Για την επίτευξη μακροχρόνιων αποτελεσμάτων χρειάζεται επιπλέον εσωτερικοποίηση της τιμωρίας και μάθηση αντιδράσεων αποφυγής. Η σύνδεση της τιμωρίας με γνωστικές ερμηνείες της περίπτωσης και των συνεπειών της βοηθά επίσης. Η απειλή τιμωρίας, με τη δημιουργία προπαρασκευαστικού άγχους βοηθά πολλές φορές καλύτερα από την ίδια την τιμωρία.

Ειδικά στον εργασιακό χώρο, ισχύουν τα εξής δεδομένα:

1. Όταν ο προϊστάμενος τιμωρεί έναν υφιστάμενο του και αυτός σταματά την αρνητική συμπεριφορά, μπορεί ο προϊστάμενος να ικανοποιηθεί από την άσκηση εξουσίας και να τιμωρεί πιο συχνά απ' όσο χρειάζεται, για την ικανοποίηση του αισθήματος εξουσίας.
2. Η τιμωρία σταματά την αρνητική συμπεριφορά αλλά δε διδάσκει την επιθυμητή. Οι προϊστάμενοι συχνά ξοδεύουν υπερβολικά πολύ χρόνο εστιάζοντας στις αρνητικές συμπεριφορές παρά διδάσκοντας τις επιθυμητές.
3. Αυτό οδηγεί με τη σειρά του στην υιοθέτηση επιθυμητών συμπεριφορών μόνο όταν είναι παρούσα η απειλή τιμωρίας, όταν δηλαδή βρίσκεται στο χώρο ο προϊστάμενος.
4. Ο υπάλληλος που τιμωρείται συχνά δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα για τον προϊστάμενο του και μπορεί να αντιδράσει αρνητικά απέναντι του δημιουργώντας διάφορα προβλήματα και σαμποτάροντας τη δουλειά με κάθε τρόπο.

Έτσι, με δεδομένο τη μη αποτελεσματικότητα τις τιμωρίας, καταλήγουμε ότι αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται σπάνια. Αντίθετα, ο προϊστάμενος οφείλει να εξηγεί αναλυτικά τις απαιτήσεις που έχει από τον εργαζόμενο, να διαπιστώνει με προσοχή αν έχουν γίνει κατανοητές κι αν μπορούν να υλοποιηθούν και τελικά να δίνει επιπλέον κίνητρα για την επιτυχία (αύξηση μισθού, προαγωγή, κτλ). Κι αυτό γιατί, σε αντίθεση με τα περίπλοκα αποτελέσματα της τιμωρίας, η παροχή θετικών κινήτρων πάντα αυξάνει τις πιθανότητες για θετικά αποτελέσματα.

2^η Συνέντευξη

Όνομα, Ιδιότητα, Διεύθυνση

Φρόσω Μιχαλάτου/ HR & CSR Affairs Manager /
ManpowerGroup Α. Μεσογείων 2-4 11527, Αθήνα

Ερώτηση 1η

Τι ορίζεται ως ανθρώπινο δυναμικό?

Ο κόσμος της εργασίας αλλάζει πιο γρήγορα από ποτέ ενώ οι παλιοί επιχειρηματικοί κανόνες δεν ανταποκρίνονται στο νέο περιβάλλον. Ούτε τα χρήματα ούτε η τεχνολογία αποτελούν πλέον εγγύηση για την ανάπτυξη και την παραγωγικότητα. Βρισκόμαστε στην Εποχή του Ανθρώπου, όπου οι άνθρωποι είναι οι πραγματικοί φορείς της επιχειρηματικής επιτυχίας. Αυτοί οι άνθρωποι – τα άτομα που διαθέτουν τις ικανότητες και την εμπειρία που χρειαζόμαστε – αποτελούν πλέον τον σπανιότερο πόρο για τις επιχειρήσεις.

Ερώτηση 2η

Πως επιλέγουν οι ελληνικές επιχειρήσεις το προσωπικό τους?

Στη ManpowerGroup είμαστε οι μόνοι που έχουμε σχεδιάσει έναν Οδηγό Διαδικασιών (Operations Manual), ο οποίος έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001: 2008 , στον οποίο περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθείται από όλους τους Συμβούλους της εταιρείας μας για την εύρεση, αξιολόγηση και τοποθέτηση υποψηφίων και στη συνέχεια παρακολούθηση και μέτρηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

Συνοπτικά παρουσιάζονται τα δέκα βήματα της μεθοδολογίας μας:

- α. Προσέλκυση υποψηφίων
- β. Αξιολόγηση Βιογραφικών
- γ. Τηλεφωνικό φιλτράρισμα
- δ. Εργαλεία αξιολόγησης
- ε. Δομημένη εις βάθος συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων

- στ. Έλεγχος των συστάσεων
- ζ. Προετοιμασία προφίλ υποψηφίων
- η. Καταχώρηση υποψηφίων στη βάση δεδομένων
- θ. Σύνταξη περιγραφής θέσης εργασίας με τον πελάτη
- ι. Προετοιμασία λίστας υποψηφίων
- κ. Παρουσίαση υποψηφίων στον πελάτη – Τοποθέτηση Υποψηφίων
- λ. Έλεγχος και παρακολούθηση των παρεχομένων υπηρεσιών (και από τους εργαζόμενους και από τον πελάτη).

Ερώτηση 3η

Ποιες επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ?

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, ειδικά οι πολυεθνικές εταιρείες και οργανισμοί έχουν τμήμα ή θέση εξειδικευμένα στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Ερώτηση 4η

Πόσο οργανωμένα γίνονται κατά τη γνώμη σας από τις επιχειρήσεις η επιλογή των κινήτρων στους εργαζόμενους τους?

Στη ManpowerGroup γνωρίζουμε πως ένα εργασιακό περιβάλλον που σέβεται την προσωπικότητα, επιβραβεύει την αξία και συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί ίσως την κυριότερη επένδυση για το μέλλον της εταιρείας. Στη ManpowerGroup υλοποιούμε ενέργειες και δράσεις, αναπτύσσουμε και εφαρμόζουμε πολιτικές ανταμοιβών και κινήτρων, συμβάλλοντας στο επαγγελματικό παρόν και μέλλον των εργαζομένων της.

Ερώτηση 5η

Πόσο σημαντική είναι κατά τη γνώμη σας η ύπαρξη μάνατζερ προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις?

Σημαντική.

3η συνέντευξη

Ερώτηση 1^η

Όνομα, ιδιότητα, διεύθυνση

Ιωάννης Νικολάου, Επίκουρος καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πατησίων 76, Αθήνα

Ερώτηση 2^η

Ποιες ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν να προσλάβουν μάνατζερ? Η επιλογή σχετίζεται με το μέγεθός ή τη φύση τους?

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν μάνατζερ προσωπικού, είναι οι επιχειρήσεις μεγάλου και μεσαίου μεγέθους. Σπάνια θα βρεις σε μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις μάνατζερ προσωπικού. Ίσως να υπάρχει κάποιος ο οποίος έχει κάποιες γνώσεις σχετικά με το μάνατζερ ανθρώπινων πόρων, δεν ασχολείται όμως αποκλειστικά με αυτό. Γενικότερα πάντως θα έλεγα πως αποκλειστικά το μέγεθος είναι αυτό που καθορίζει την ύπαρξη ολόκληρου τμήματος ή έστω ενός μάνατζερ προσωπικού σε μια επιχείρηση

Ερώτηση 3^η

κατά τη γνώμη σας σε ποιες επιχειρήσεις είναι απαραίτητη η ύπαρξη μάνατζερ?

Οι μάνατζερ προσωπικού είναι απαραίτητες στις μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά σε κάθε επιχείρηση είτε πρόκειται για ιδιοκτήτη, είτε πρόκειται για ένα γενικό διευθυντή, κρίνεται απαραίτητο ο άνθρωπος που λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, να έχει κάποιες σχετικές γνώσεις. Να είναι δηλαδή ένας άνθρωπος που να έχει παρακολουθήσει κάποια μαθήματα σχετικής σχολής ή να έχει κάποια πείρα στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, που το προσωπικό επαφής είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Ερώτηση 4^η

Το ίδιο συμβαίνει και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις?

Κυρίως στις ξενοδοχειακές αλυσίδες θα βρείτε μάνατζερ προσωπικού, οπότε πάλι η ύπαρξη μάνατζερ σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης. Επίσης τα ξενοδοχεία με πολλές κλίνες προσλαμβάνουνε μάνατζερ προσωπικού.

Ερώτηση 5^η

Σε ποιες περιπτώσεις το είδος των κινήτρων επηρεάζει την επίδοση των εργαζόμενων?

Η επίδοση των εργαζομένων συνδέεται ιδιαίτερα με τα κίνητρα σε όλες τις επιχειρήσεις .Στις περιπτώσεις όμως όπου μετριέται ξεκάθαρα η απόδοση των εργαζόμενων ή όπου η απόδοση είναι καθαρά ατομική η σχέση κινήτρων και απόδοσης είναι πιο εμφανής. Στις επιχειρήσεις όπου δεν είναι εφικτό να προσδιοριστεί ακριβώς η απόδοση και η επίδοση του κάθε εργαζόμενου χωριστά είναι πιο περίπλοκη ο καθορισμός και η επιλογή των κινήτρων. Οι πωλήσεις για παράδειγμα ή οι ασφάλειες μετριόνται άμεσα και ατομικά για τον κάθε εργαζόμενο. Τότε σε αυτές τις περιπτώσεις βλέπουμε άμεση σύνδεση και επηρεασμό της απόδοσης ανάλογα με τα κίνητρα.

Ερώτηση 6^η

Η επιλογή των κινήτρων που δίνονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι κατά τη γνώμη σας αποτέλεσμα σχεδιασμού της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή γίνεται με πιο πρόχειρο τρόπο?

Στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις η επιλογή των κινήτρων γίνεται πρόχειρα. Στις επιχειρήσεις που διαθέτουν μάνατζερ προσωπικού, η επιλογή των κινήτρων γίνεται πιο οργανωμένα και σχεδιασμένα .

4η συνέντευξη

Ερώτηση 1^η

Όνομα, Ιδιότητα, Διεύθυνση

Όλγα Χειμωνίδου-Πάννα, Δικηγόρος, Αισώπου 9 Θεσσαλονίκη

Ερώτηση 2^η

Κατά τη γνώμη σας , οι επιχειρήσεις στη χώρα μας αναγνωρίζουν και σέβονται τα δικαιώματα των εργαζόμενων? Ποια είναι τα δικαιώματα που παραβιάζονται συνήθως?

Με μεγάλη δυσαρέσκεια θα σας πω ότι κατά κύριο λόγο οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν σέβονται τα δικαιώματα των εργαζομένων παρόλο που οι περισσότεροι εργοδότες γνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους. Σε μεγάλες επιχειρήσεις, ομίλους αυτό βέβαια δεν ισχύει σε τόσο μεγάλο βαθμό. Τα δικαιώματα που παραβιάζονται συνήθως αφορούν το μισθό και την ασφάλεια. Δεν πληρώνονται όλες τις υπερωρίες, είτε δεν πληρώνονται όλο το ποσό του μισθού που δικαιούνται. Ακόμη δεν παίρνουν όλα τα ένσημα που δικαιούνται και σε κάποιες πιο ακραίες αλλά δυστυχώς αρκετές περιπτώσεις δουλεύουν ανασφάλιστοι

Ερώτηση 3^η

Η ελληνική δικαιοσύνη και η ελληνική νομοθεσία προστατεύουν τα δικαιώματα των εργαζομένων?

Ναι, οι νόμοι που έχουν θεσπιστεί προστατεύουν στο σύνολο τους τα εργασιακά δικαιώματα. Υπάρχουν φυσικά και οι υπηρεσίες (επιθεώρηση εργασίας) όπου οι εργαζόμενοι απευθύνονται προκειμένου να ενημερωθούν για τα δικαιώματα τους και να λύσουν τις διαφορές τους. Πάντως από τις περιπτώσεις που οδηγούνται στην ελληνική δικαιοσύνη οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό

Ερώτηση 4^η

Έχετε αναλάβει περιπτώσεις εργαζομένων που να έχουν καταπατηθεί τα εργασιακά δικαιώματα εργαζομένων?

Βεβαίως, έχει τύχει να αναλάβω περιπτώσεις καταπατήσεων εργασιακών δικαιωμάτων. Έχω αναλάβει και εργοδότες που έχουν καταφύγει στη δικαιοσύνη λόγω διαφορών με εργαζόμενους.

Ερώτηση 5^η

Έχετε αναλάβει υπόθεση που να αφορά ξενοδοχειακή επιχείρηση?

Όχι, δεν έχει τύχει. Γνωρίζω όμως πως συνήθως οι παραβιάσεις αφορούν τις υπερωρίες ή την ασφάλιση. Το μεγαλύτερο μέρος των εποχιακών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τον τουρισμό (όχι μόνο τα ξενοδοχεία) παραβιάζουν τις ώρες εργασίας, δεν πληρώνουν το μισθό που δικαιούνται οι εργαζόμενοι και πολλοί εργαζόμενοι είναι ανασφάλιστοι.

Ερώτηση 6^η

Πως αντιμετωπίζονται τέτοιες περιπτώσεις από την δικαιοσύνη?

Κοιτάζτε, καταρχήν να τονίσουμε ότι οι περισσότερες διαφορές ανάμεσα σε εργαζόμενους και εργοδότες επιλύονται συναινετικά στην επιθεώρηση εργασίας στην οποία συνήθως καταφεύγουν οι εργαζόμενοι. Σε κάποιες περιπτώσεις όπου τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα, είτε γιατί είναι οι παραβιάσεις και από τις δύο πλευρές, είτε γιατί είναι ανυποχώρητη κάποια από τις δύο πλευρές, την λύση δίνει η δικαιοσύνη. Πρέπει βέβαια να τονίσουμε πως και η επιθεώρηση εργασίας και τα δικαστήρια είναι δίκαια και σέβονται τους νόμους .