

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΘΕΜΑ:**

**"Αξιολόγηση και Παρακίνηση Προσωπικού σε τουριστικές  
επιχειρήσεις "**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:  
ΑΝΤΩΝΕΤΑ ΓΚΙΟΚΑ  
(Α.Μ.08/13)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:  
ΣΠΥΡΟΣ ΑΒΔΗΜΙΩΤΗΣ  
Επίκουρος Καθηγητής**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Μάρτιος 2019**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	σελ.1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	σελ.2
1.Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΗΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	σελ.4
1.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	σελ.5
1.2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	σελ.5
1.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	σελ.6
2.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	σελ.8
2.1 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	σελ.9
2.2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ .....	σελ.1
<b>0</b>	
2.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΛΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	σελ.11
2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	σελ. 11
2.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΝΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	σελ.12
3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	σελ.14
3.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ .....	σελ.1
<b>6</b>	
3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	σελ.17
3.3 Η ΕΦΑΡΜΟΦΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ .....	σελ.1
<b>9</b>	
3.4 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	σελ.20
4. ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	σελ.21
4.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	σελ.22
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	σελ.23
5.1 ΔΟΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
5.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	σελ.24
5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ .....	σελ.25
5.4 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	σελ.26
5.5 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	σελ.28
5.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	σελ.28
6. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ .....	σελ.29
6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	σελ.29
6.1.1 Γενικά στοιχεία .....	σελ.29
6.1.2 Δείγμα ερωτηματολογίου και κριτήρια.....	σελ.29
6.1.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου.....	σελ. 29
6.1.4 Μέθοδος εκπόνησης ερωτηματολογίου.....	σελ.29
6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	σελ.30
6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	σελ.48
7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	σελ.49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	σελ.51
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	σελ.51
ΞΕΝΗ .....	σελ.52
ΔΥΑΔΙΚΤΙΑΚΗ.....	σελ.52
ΓΛΩΣΣΑΡΙ.....	σελ.53

## ΣΧΗΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ 1.3 – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ- ΠΗΓΗ: WILEY.COM.....σελ.7	
Σχήμα 3: Οι τέσσερις διαστάσεις του Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. (Kaplan and Norton, 1996).....σελ.15	
Σχήμα 3.1: Κουλτούρα και Οργανωσιακή επιτυχία (Cabrera and Bonache, 1999)	
Σχήμα 3.3 (Ζαβλανός,1999).....σελ.16	
Σχήμα 3.4 Διατήρηση υποκίνησης L.L. Cummings and D. Schwab, Performance in Organizations: Delerminants and Appraisal, Scott-Foresman, 1973,.....σελ.19	
Σχήμα 3.4.1 Πρότυπο αποδοτικής συμπεριφοράς L.L Cummings και D. Schawb.....σελ.20	
Σχήμα5.5 : τυπική διαδικασία αξιολόγησης.....σελ.21	

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1	
ΦΥΛΛΟ.....σελ30	
Πίνακας 2	
ΗΛΙΚΙΑ.....σελ30	
Πίνακας 3 .....σελ30	
ΗΛΙΚΙΑ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	
Πίνακας 4 .....σελ30	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
Πίνακας 5 .....σελ31	
ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ	
Πίνακας 6.....σελ31	
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
Πίνακας 7.....σελ31	
ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΕ ΑΣΤΕΡΙΑ	
Πίνακας 8.....σελ32	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου	
Πίνακας 9.....σελ33	
Πίνακας 10:Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Άνδρες)	
Πίνακας 10.....σελ33	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Γυναίκες)	
Πίνακας 11.....σελ33	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 2**)	
Πίνακας 12.....σελ34	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 3***)	
Πίνακας 13.....σελ34	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 4****)	
Πίνακας 14.....σελ35	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 5*****)	
Πίνακας 15.....σελ36	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Έως 1 έτος προϋπηρεσίας)	
Πίνακας 16.....σελ36	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (1-3 έτη προϋπηρεσίας)	
Πίνακας 17.....σελ37	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Παραπάνω από 3 έτη προϋπηρεσίας)	
Πίνακας 18.....σελ37	
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 18-24)	
Πίνακας 19.....σελ38	

Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 25-30)	
Πίνακας 20.....	<b>σελ38</b>
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 30-35)	
Πίνακας 21.....	<b>σελ39</b>
Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 35>)	
Πίνακας 22.....	<b>σελ40</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων	
Πίνακας 23.....	<b>σελ41</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Άνδρες)	
Πίνακας 24.....	<b>σελ41</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Γυναίκες)	
Πίνακας 25.....	<b>σελ42</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 2**)	
Πίνακας 26.....	<b>σελ42</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 3***)	
Πίνακας 27.....	<b>σελ43</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 4****)	
Πίνακας 28.....	<b>σελ43</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 5*****)	
Πίνακας 29.....	<b>σελ44</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Έως 1 έτος προϋπηρεσίας)	
Πίνακας 30.....	<b>σελ45</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Από 1 έως 3 έτη προϋπηρεσίας)	
Πίνακας 31.....	<b>σελ45</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Πάνω από 3 έτη προϋπηρεσίας)	
Πίνακας 32.....	<b>σελ46</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 18-24)	
Πίνακας 33.....	<b>σελ46</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 25-30)	
Πίνακας 34.....	<b>σελ47</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 30-35)	
Πίνακας 35.....	<b>σελ47</b>
Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 35>)	

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το αντικείμενο της πτυχιακής εργασίας αφορά την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και ποιο συγκεκριμένα τις ξενοδοχειακές μονάδες. Κύριο πρόβλημα των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί η έλλειψη αποτελεσματικής οργάνωσης του προσωπικού. Η αποτελεσματική διαχείριση τους από τους κατάλληλους ανθρώπους θα ελαχιστοποιήσει τα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στην επιχείρηση, αλλά και η ίδια η επιχείρηση θα φτάνει ποιο κοντά στους στόχους της. Συγκεκριμένα, δίνεται έμφαση στην λεπτομερείς ανάλυση της ξενοδοχειακής οργάνωσης και δομής με ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού είναι το κύριο προτέρημα της επιχείρησης, καθώς και η σωστή παρακίνηση/αξιολόγηση τους. Η δόμηση της λεγόμενης επιχειρησιακής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση είναι αποτέλεσμα σκληρής προσπάθειας από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να χτίσει βάσεις για την σωστή επικοινωνία των συναδέλφων μέσα στην επιχείρηση και την εδραίωση των ηθικών της.

Η μελέτη της παρακίνησης και αξιολόγησης επίδοσης του προσωπικού, αποτελεί μια βαθιά μελέτη. Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν πολλά κομμάτια με περισσότερη έμφαση στα βασικά προβλήματα και τις προκλήσεις του τομέα.

Επιπλέον παρουσιάζεται μια πρωτογενής έρευνα όπου ασχολείται κατάταξη των παραγόντων ικανοποίησης και παρακίνησης εργαζομένων.

Υπεύθυνος για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας μου είναι ο επίκουρος καθηγητής του τμήματος Σπύρος Αβδημιώτης. Στα πλαίσια της δημιουργικής συνεργασίας μας, προσπαθήσαμε να αναδείξουμε την μεγάλη σημασία και σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και πως μπορεί να επιτευχθεί μια επιτυχής διαχείριση ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων. Τέλος, η πρωτογενής έρευνα που παρατίθεται αποσκοπεί στην παρουσίαση πραγματικών αποτελεσμάτων.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία στοχεύει στην προσέγγιση πραγματικών αποτελεσμάτων έτσι ώστε να είναι μια ενδιαφέρουσα πηγή γνώσεων κυρίως στους συμφοιτητές μου αλλά και σε οποιονδήποτε ενδιαφέρεται για τον συγκεκριμένο τομέα.

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2019  
Αντωνέτα Γκικόκα

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται από πολλούς παράγοντες. Ένας από τους πιο σημαντικούς είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα από αυτό καθορίζεται η πορεία και στόχοι της επιχείρησης. Η επιτυχημένη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει και τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η διοίκηση επιχειρήσεων έχει συνειδητοποιήσει σημαντικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, γι αυτό άλλωστε αποτελεί ξεχωριστό τμήμα μέσα στην επιχείρηση που την επιμελούνται άτομα με ειδικευση στον τομέα. Τα στελέχη του τμήματος αυτού, λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη του προσωπικού, την επιλογή, ακόμα , καθορίζουν της αρμοδιότητες, τις εργασιακές σχέσεις των συναδέλφων. Είναι μια πολύπλευρη θέση εργασίας που απαιτεί ικανά άτομα. Επίσης, μεριμνά τους είναι η σωστή αξιοποίηση του προσωπικού, σωστές συνθήκες εργασίας και φυσικά την ικανοποίησή τους που συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες τους. Είναι ένας τομέας υψηλού ανταγωνισμού, με πολλές απαιτήσεις και συνεχή εξέλιξη και εμπλουτισμός γνώσεων.

Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες σχετικά με τους τρόπους αποτελεσματικής διοίκησης. Το βασικότερο κομμάτι εστιάζει στην σωστή παρακίνηση και αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων. Η γνώση και η πληροφορία σχετικά με τους εργαζόμενους , είναι ζωτικής σημασίας για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Γνωρίζοντας τις ανάγκες του καθενός και αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, δημιουργείται το κατάλληλο πλάνο και στρατηγικό σχέδιο ώστε να εναρμονιστεί το ανθρώπινο δυναμικό μεταξύ τους, αλλά και να λειτουργήσει με τις λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις. Η αποτελεσματική παρακίνηση σημαίνει ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωση συμπεριφοράς εργαζομένων σε συνδυασμό με τις ικανότητες τους επιφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ζητάει η επιχείρηση. Χωρίς καμία αμφιβολία είναι από τα πιο σημαντικά τμήματα του ξενοδοχείου , αφού η γενική επίδοση και αποτελεσματικότητα, σχετίζεται άμεσα με το συγκεκριμένο τμήμα.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην παρακίνηση και αξιολόγηση των εργαζομένων . Στις θεωρίες που έχουν ειπωθεί από επιστήμονες, τεχνικές παρακίνησης και αξιολόγησης που οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας. Ειδικότερα γίνεται αναφορά στις τουριστικές ξενοδοχειακές μονάδες τους τρόπους αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της παρακίνησης και αξιολόγησης.

Γίνεται αναφορά στις σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων, η αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων. Ακόμα παρουσιάζονται οι τρόποι πρόβλεψης αναγκών τις επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Σημαντική αναφορά και ανάλυση της εκπαίδευσης προσωπικού και για την σημαντικότητα της επιχειρησιακής κουλτούρας και οργάνωσης.

Η προσπάθεια που καταβάλλει το ανθρώπινο δυναμικό για να ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της, συνεπώς να αυξήσει την επίδοση της επιχείρησης, μετράται από τον δείκτη επιχειρησιακής επίδοσης όπου αναλύεται στα επόμενα κεφάλαια.

Σημαντικό ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων και φυσικά δεν θα μπορούσε να παραληφθεί από την παρούσα εργασία. Εμπλουτισμένη με θεωρίες παρακίνησης, ανάλυση, αντιμετώπιση προκλήσεων, ανάγκες προσωπικού, τρόποι διατήρησης παρακίνησης κλπ.

Τέλος, στο θεωρητικό κομμάτι αναλύεται η αξιολόγηση απόδοσης και διαχείρισης προσωπικού. Θέτονται τα κριτήρια, οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν , καθώς και το επίπεδο χρησιμότητας του συστήματος αξιολόγησης.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενής έρευνας με τίτλο: «Ταξινόμηση συντελεστών ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα».

Στόχος της πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση των θεωριών παρακίνησης και αξιολόγησης εργαζομένων συγκεκριμένα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μέσα από την παρουσίαση της οργανωτικής δομής ενός ξενοδοχείου και των αναγκών του, ο αναγνώστης κατανοεί την σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την εφαρμογή στοχευόμενης συμπεριφοράς και εδραίωση επιχειρησιακής κουλτούρας που αποσκοπούν στην επιτυχή απόδοση των εργαζομένων.

Οι γνώσεις που αποκτάει ο αναγνώστης αφορούν τις ανάγκες ενός ξενοδοχείου και τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει. Επίσης υπάρχει εκτενής ανάλυση του τρόπου και στρατηγικές παρακίνησης και αξιολόγησης προσωπικού. Ακόμα, τονίζεται η σημασία εδραίωσης της κατάλληλης κουλτούρας και συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Τέλος, παρατίθεται πρωτογενής έρευνα σχετικά με τους συντελεστές ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

## 1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο τουριστικός κλάδος αποτελεί έναν από τους λίγους τομείς που σε μια δύσκολη περίοδο για την οικονομία της χώρας, συνεχίζει να εξελίσσεται και να αυξάνει το ΑΕΠ της ανοδικά. Στηριζόμενη και σχετιζόμενη με πλήθος άλλων οικονομιών (Greek Tourism Confederation 2015) καταφέρνει να στηρίζει απομακρυσμένες περιφέρειες της χώρας, όπου βασική τους οικονομική ανάπτυξη αποτελεί ο τουρισμός.

Το προϊόν του Τουρισμού είναι δύσκολο να διευκρινιστεί, λόγω της πολυπλοκότητας και σύνδεσης με πλήθος άλλων οικονομιών. Παρόλα αυτά, μπορεί να διευκρινιστεί. Περιγράφεται ως ένα σύνολο εμπειριών που για την αγορά ξεκινά όταν ο μελλοντικός τουρίστας αποφασίσει να κάνει τις πρώτες κρατήσεις όσο αναφορά την μεταφορά και την διαμονή τον προορισμό. Οπότε άμεσα εμπλέκεται η οικονομία των μεταφορών και έπειτα οι επιχειρήσεις φιλοξενίας. Έπειτα εμπλέκονται οι τοπική οικονομία, τοπική κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον που θα επισπευτούν και φυσικά η τοπική κουλτούρα και φιλικότητα προς τους τουρίστες.

Βέβαια, αξιοσημείωτο το γεγονός ότι το τουριστικό προϊόν χωρίζεται σε υλικό και άυλο.

Το υλικό κομμάτι έχει να κάνει με ότι συσχετίζεται με υλικές υποδομές/πόρους, π.χ. αεροδρόμια και γενικότερα μέσα μεταφοράς, δρόμοι, αλλά και τις ξενοδοχειακές υπερδομές, γενικότερα όλος ο χώρος φιλοξενίας και εστίασης(το δωμάτιο, το τραπέζι, το φαγητό κλπ)

Άυλα χαρακτηρίζονται αυτά που προσφέρονται στον τουρίστα κατά την διάρκεια της τουριστικής εμπειρίας, χωρίς να έχουν υλική υποδομή. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η φιλοξένεια, ευγένεια, πολιτιστική κουλτούρα, ανθρώπινη υποδοχή, ατμόσφαιρα κλπ.

Το βασικότερο κομμάτι του τουριστικού προϊόντος αποτελούν οι ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες εξελίσσονται ραγδαία σε ένα αρκετά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος το 2017 το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων της επικράτειας ανέρχεται στις 9.783, με 414.127 δωμάτια και 806.045 κλίνες. Οι ξενοδοχειακές μονάδες ξεχωρίζουν ως προς τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και ως προς την διοίκηση και οργάνωση των εκάστοτε επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν. Συγκεκριμένα, είναι οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005:317)

Από όλες τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τουρισμός στην Ελλάδα, ο πιο σημαντικός είναι η εποχικότητα. Τα ξενοδοχεία στα νησιά το καλοκαίρι φτάνουν μέχρι και σε overbooking για τους μήνες του καλοκαιριού, ενώ παράλληλα στην ηπειρωτική χώρα τα ξενοδοχεία να μην φτάνουν την πληρότητα. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο με rebranding του τουριστικού προϊόντος στην χώρα μας και με στοχευόμενη προβολή προορισμών σε πιθανών ενδιαφερόμενους μελλοντικούς τουρίστες. Είναι μια μεγάλη προσπάθεια που όμως μπορεί να φέρει αποτέλεσμα με την κατάλληλη οργάνωση, επιλογή φορέων και επαγγελματιών του χώρου ώστε να εκπληρώσουν τους στόχους που έχουν τεθεί σε ένα ολοκληρωμένο πλάνο μείωσης της εποχικότητας στην χώρα μας.



## 1.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το ξενοδοχειακό περιβάλλον απαρτίζεται από πολλά τμήματα, όπως το τμήμα εστίασης, τα δωμάτια, χώροι ψυχαγωγίας, ρεσεψιόν, ασφάλεια, τμήμα ανθρώπου δυναμικού, F&B κλπ. Οι δραστηριότητες των ξενοδοχειακών μονάδων ξεχωρίζουν από μια σειρά χαρακτηριστικών που αφορούν

Α) Την πελατεία : αποτελούν την βασική οικονομική εισροή του ξενοδοχείου επομένως είναι και ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την πορεία της επιχείρησης. Επίσης οι πελάτες διαμορφώνουν τις παροχές και υπηρεσίες του ξενοδοχείου ανάλογα με τις προτιμήσεις και ανάγκες που έχουν.

Β)Αγαθά και υπηρεσίες: στον ξενοδοχειακό κλάδο η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών γίνεται προμελετημένα στον ίδιο χώρο με τρόπο ώστε να καταναλώνονται την στιγμή που παράγονται καθώς παράγονται κατόπιν αιτήματος του πελάτη.

Γ) Σημεία πώλησης: αποτελούν τα ταμεία που βρίσκονται στο έκαστο τμήμα του ξενοδοχείου.

Δ)Εργατικό δυναμικό: αποτελεί ειδικευμένο προσωπικό , όπου ο καθένας ξεχωριστά βρίσκεται στο κατάλληλο τμήμα με το οποίο ταιριάζουν οι δεξιότητες του. Η κατάρτιση ειδικευμένου προσωπικού, δεν αφορά μόνο τις διοικητικές θέσεις αλλά σε όλα τα τμήματα και τις θέσεις.

Ε) Οργανωτική δομή: εξαρτάται από το σύνολο των παροχών που προσφέρει η επιχείρηση, την πολυπλοκότητα του, την δυναμικότητα και χωρητικότητα του κτιρίου-ων, επίσης από το επίπεδο τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, το σύστημα επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων, τέλος η αποτελεσματικότητα διοίκησης.

Ζ) Η φύση της εργασίας: ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας δεν μπορούν να αλλάξουν. Είναι ο ανθρώπινος παράγοντας αυτός που καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων. Συγκεκριμένα, δεν μπορεί να αλλάξει το γεγονός ότι για κάποιους εργαζομένους αναγκαστικά πρέπει να δουλέψουν σπαστό ωράριο, συνεπώς ο εργαζόμενος θα πρέπει να προσαρμοστεί στις ανάγκες για να καλυφθούν οι ανάγκες με σωστό τρόπο.

## 1.2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η οργάνωση. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα.

### ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ :

Στις ξενοδοχειακές μονάδες επικρατούν δύο μορφές οργάνωσης η τυπική και η άτυπη. Η τυπική μορφή οργάνωσης εφαρμόζεται σε ένα σύνολο εργαζομένων που έχουν κοινούς στόχους στον εργασιακό χώρο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι επιχειρησιακοί κανονισμοί (πχ ωράριο εργασίας), όπως επίσης και οι τυπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων λόγω του ρόλου και καθηκόντων όπου έχει ο καθένας στην επιχείρηση.

Παράλληλα εξελίσσεται και η άτυπη οργάνωση, αφορά κοινές δράσεις δυο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί ωφέλιμα για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006:27).

Η σωστή οργάνωση προϋποθέτει :

A) Στόχους : θα πρέπει να γνωστοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης στην έκαστη επιχειρησιακή ομάδα για να υπάρχει μια συνάφεια του προσωπικού με την επιχείρηση.

B) Διαμόρφωση ιεραρχικής πυραμίδας : σωστή αντιστοίχιση προσωπικού με τις θέσεις/ρόλους/καθήκοντα ανάλογα με τις ικανότητες του κάθε υποψήφιου. Επίσης η γνωστοποίηση της εξουσίας που θα έχει κάθε μέλος της ιεραρχικής πυραμίδας με τρόπο ώστε να υπάρχει σωστή συνεργασία.

Γ) Έλεγχος : είναι πολύ σημαντικό το άτομο ή τα άτομα που ασκούν έλεγχο για το αν μια εργασία εκπληρώθηκε σωστά, να έχουν σωστή κρίση και συνάφεια με το αντικείμενο. Επίσης πρακτικά να είναι σε συχνή επαφή με τον τομέα που θα πρέπει να ελέγξουν ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικός έλεγχος της διεκπεραίωσης μιας εργασίας από έναν ή παραπάνω εργαζόμενους.

Δ) Ο συντονισμός διαδοχικών εργασιών : αφορά τον τρόπο αλληλοσυσχέτισης εργασιών . Δηλαδή η οργάνωση των διαδικασιών με τον οποίο αλληλεπιδρούν διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου μεταξύ τους. Για παράδειγμα το τμήμα κρατήσεων δρα από μια σειρά ενεργειών όπου σε επόμενο στάδιο θα έχει επίδραση στο τμήμα υποδοχής/ρεσεψιόν. Ο τρόπος επικοινωνίας των δυο τμημάτων αφορά τον συντονισμό μεταξύ τμημάτων.

Ε) Η ύπαρξη προϊστάμενου για κάθε τμήμα: σε κάθε τμήμα θα πρέπει να υπάρχει ένα άτομο υπεύθυνο για την ροή της εργασίας αλλά και για τους εργαζομένους και την συμπεριφορά τους. Κατά αυτόν τον τρόπο ο διευθυντής μπορεί να ελέγχει καλύτερα την ξενοδοχειακή μονάδα καθώς έχει κατανείμει σωστά τις ευθύνες και τον έλεγχο με τρόπο ώστε στην περίπτωση που θέλει να ελέγξει έναν εργαζόμενο θα παραπέμψει στον αντίστοιχο προϊστάμενο.

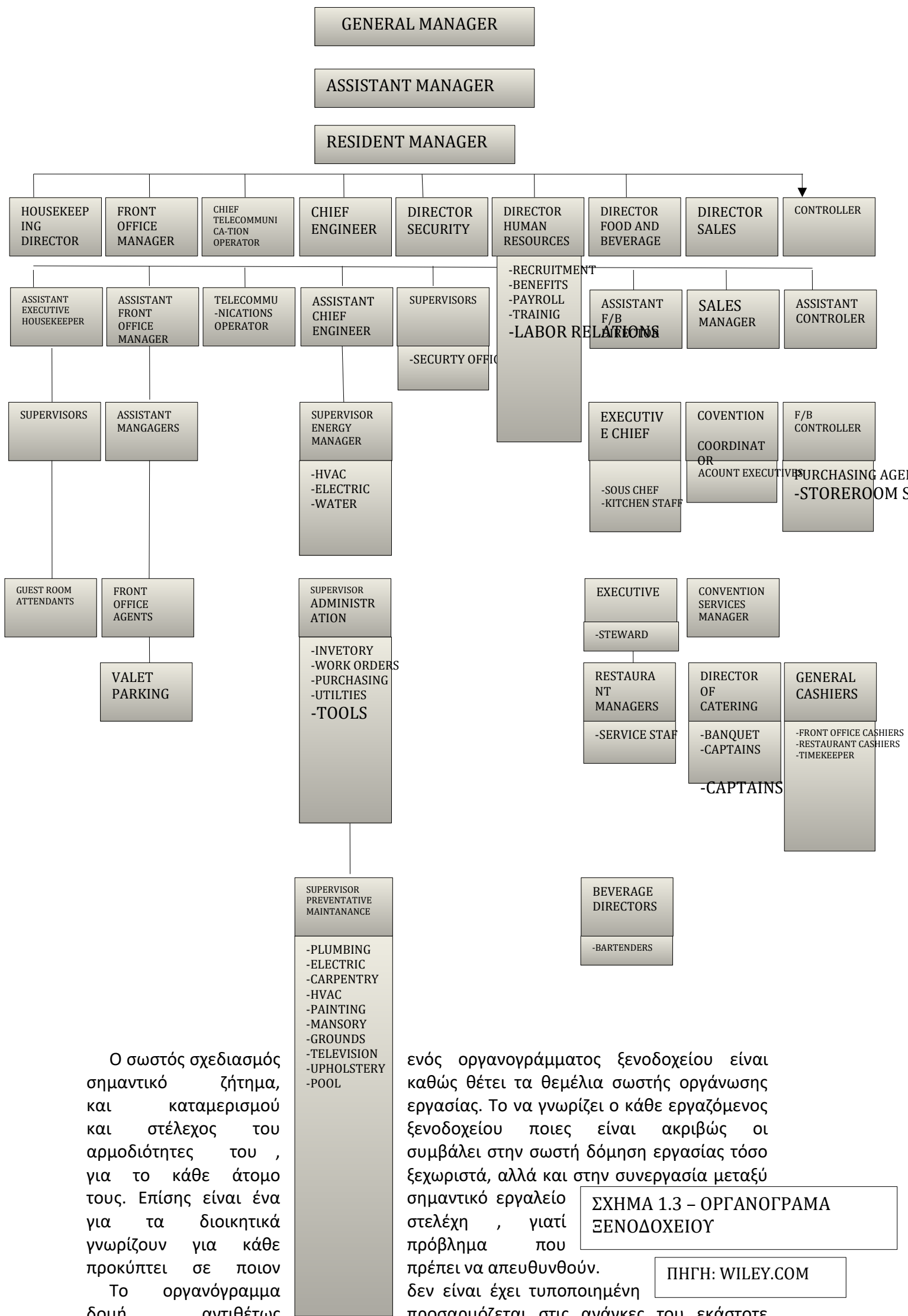
Ζ) Εναρμόνιση σχέσεων μεταξύ τμημάτων: Η εξασφάλιση ισορροπημένων σχέσεων μεταξύ των τμημάτων , είναι πολύ σημαντικό για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

### **1.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Η οργανωτική δομή ενός ξενοδοχείου αποτυπώνεται μέσα από ένα οργανόγραμμα όπου φανερώνει την οργάνωση της επιχείρησης σε μια συνολική εικόνα. Στο οργανόγραμμα αποτυπώνονται οι ρόλοι και τα καθήκοντα κάθε θέσης στο ξενοδοχείο. Επιπλέον σε ένα οργανόγραμμα παρουσιάζονται κατανομή εξουσίας σε κάθε πόστο όπως και οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ τμημάτων.

Από επιχείρηση σε επιχείρηση το οργανόγραμμα διαφέρει κατά ένα ποσοστό. Παρακάτω απεικονίζεται ένα οργανόγραμμα από μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα.

(Βλέπε σελ. 8)



Ο σωστός σχεδιασμός σημαντικό ζήτημα, και καταμερισμού και στέλεχος του αρμοδιότητες του , για το κάθε άτομο τους. Επίσης είναι ένα για τα διοικητικά γνωρίζουν για κάθε προκύπτει σε ποιον Το οργανόγραμμα δομή, αντιθέτως ξενοδοχείου αλλά και στο ίδιο το ξενοδοχείο από χρονιά σε χρονιά μπορεί να έχει

ενός οργανογράμματος ξενοδοχείου είναι καθώς θέτει τα θεμέλια σωστής οργάνωσης εργασίας. Το να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος ξενοδοχείου ποιες είναι ακριβώς οι συμβάλει στην σωστή δόμηση εργασίας τόσο ξεχωριστά, αλλά και στην συνεργασία μεταξύ σημαντικό εργαλείο στελέχη , γιατί πρόβλημα που πρέπει να απευθυνθούν. δεν είναι έχει τυποποιημένη προσαρμόζεται στις ανάγκες του εκάστοτε

ΣΧΗΜΑ 1.3 – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

ΠΗΓΗ: WILEY.COM

αλλαγές βάσει των αναγκών. Ποιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες που έχει κάθε εργαζόμενος ή στέλεχος, μπορεί να είναι ποιο εμπλουτισμένες ή λιγότερες με παραπάνω βαθμό υπευθυνότητας και προσοχής.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως είναι σημαντικό για τον σχεδιασμό ενός σωστού οργανογράμματος να υπάρχει η κατάλληλη εμπειρία, συλλογή όλων των πληροφοριών των αναγκών και προκλήσεων της κάθε θέσης στο ξενοδοχείο, έτσι ώστε ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τον διευθυντή να σχεδιάσουν το κατάλληλο οργανόγραμμα.

## **2.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Όπως έχει προαναφερθεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ίσως να είναι και το πιο σημαντικό τμήμα στην επιχείρηση. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς έχει άμεση σχέση με όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

Κύριο μέλημα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η σωστή σχεδίαση πολιτικών αλλά και συστημάτων διοίκησης των ανθρώπινων πόρων του ξενοδοχείου. Οι επιμέρους λειτουργίες που αφορούν την πρόσληψη, εκπαίδευση, προαγωγές και αξιολόγηση γίνονται σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης. Για παράδειγμα το σύστημα πρόσληψης θα σχεδιαστεί από το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για το τμήμα του θα επιλέξει τα κριτήρια που θα καλύψουν τις ανάγκες της αιτούμενης θέσης.

Ακόμα, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ασχολείται με παροχή υπηρεσιών όσο αναφορά διαδικασίες προσέλευσης, εκπαίδευσης, απουσιολογιών, υπερωριών, υπολογισμός μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων κτλ. Επίσης είναι υπεύθυνο για την άσκηση ελέγχου για την τήρηση και εφαρμογή των πολιτικών της επιχείρησης αλλά και των εσωτερικών κανονισμών. Είναι υπεύθυνο για θέματα απολύσεων, ατυχήματα, πειθαρχία, απουσίες κτλ.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο τμήμα είναι πολλές και τα άτομα που το απαρτίζουν θα πρέπει να διαθέτουν πολύπλευρες ικανότητες. Δηλαδή να διαθέτει α) επικοινωνία με τους συναδέλφους, β) ικανότητες οργάνωσης και διοίκησης γ) να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη και το αίσθημα της δικαιοσύνης δ) δυνατότητα προσαρμογής στις συνθήκες και διπλωματικές ικανότητες.

Είναι ένας εργασιακός τομέας με υψηλό ανταγωνισμό καθώς οι προοπτικές εξέλιξης του επαγγέλματος είναι υψηλές. Έχει υψηλές απαιτήσεις και πίεση ακόμα και τα ωράρια είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες της εργασίας.

Ο διευθυντής του ξενοδοχείου θα πρέπει να λάβει υπόψη όλα τα προηγούμενα κριτήρια έτσι ώστε να κάνει τις κατάλληλες επιλογές τόσο για τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τα μέλη που το απαρτίζουν.

## 2.1 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολύ ειδικευμένες αρμοδιότητες, όπου χρειάζονται ειδικευμένους στον τομέα για να τις χειριστούν. Κύριες αρμοδιότητες αποτελούν:

- **Απασχόληση/πρόσληψη** : αφορά την εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού για τις αντίστοιχες θέσεις που πρέπει να καλυφθούν. Αρχικά γίνεται αναζήτηση ενδιαφερόμενων από τα κατάλληλα μέσα, έπειτα μια σειρά επιλαχόντων περνάνε από πρώτη συνέντευξη μπορεί και δεύτερη και τέλος η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.
- **Προαγωγή, μετάθεση, παραίτηση ή απόλυση** : το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση έχει μια σειρά αναγκών ανάλογα την περίπτωση. Για παράδειγμα προαγωγή θα δοθεί σε εργαζόμενο ο οποίος έχει αρκετό χρονικό διάστημα εργασίας στην επιχείρηση οπότε κάποια στιγμή θα χρειαστεί να πάρει προαγωγή .
- **Επιμόρφωση προσωπικού**: είναι η διαδικασία κατά την οποία το αρμόδιο άτομο αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού με σκοπό να παρουσιάσει τον τρόπο εργασίας, πιθανές ιδιαιτερότητες αλλά και για την γρήγορη ενσωμάτωση του προσωπικού στους απαιτούμενους ρυθμούς.
- **Πολιτική μισθών και ημερομίσθιων**: Σε συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη οριοθετούνται οι μισθοί της ανάλογης θέσης με την βοήθεια ενός συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης, το οποίο προϋποθέτει διάφορα κριτήρια, ειδικές μεθόδους και τεχνικές. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης προσωπικού συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.
- **Παροχή υγείας και ασφάλειας**: Πρόκειται για τις νομοθεσίες που προβλέπουν συγκεκριμένες ιατρικές εξετάσεις πριν την πρόσληψη. Επίσης την διευκρίνιση τρόπων υγιεινής, περιπτώσεις έκτακτων αναγκών , έκτακτα μικρά φαρμακεία κτλ
- **Επικοινωνία μεταξύ προσωπικού** : αφορά την γνωστοποίηση των εργασιακών σχέσεων, οι στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, γενικά γεγονότα, κτλ.
- **Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις**: Διατύπωση κανόνων συμπεριφοράς και συμμόρφωση με τους κανονισμούς.
- **Εξυπηρέτηση εργαζομένων**: αφορά τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.
- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**: αφορά τον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Την εντόπιση τον καλύτερον δεξιοτήτων των εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινου δυναμικό, ανάλυση αγοράς εργασίας , την σχέση ζήτηση-προσφορά, τέλος την εφαρμογή ωραρίου, κτλ.
- **Έρευνα-ανάλυση προβλημάτων στον εργασιακό χώρο**: δηλαδή τον εντοπισμό προβλημάτων, σωστοί τρόποι υποκίνησης, ομαδικές συμπεριφορές κτλ.

## 2.2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει κάποιες ιδιομορφίες ως προς τον τρόπο λειτουργίας που καθιστά ιδιαίτερη μεταχείρισης όσο αναφορά το διοικητικό κομμάτι.

Τα κύρια χαρακτηριστικά σε μια ξενοδοχειακή μονάδα που την κάνουν να ξεχωρίζει είναι:

Α) Διακεκριμένο ωράριο: είναι γνωστό ότι ο αριθμός πελατών του ξενοδοχείου είναι καθορισμένος εκ των πρότερων και χρειάζονται συνεχείς εξυπηρέτηση, πράγμα που σημαίνει προσαρμογή ωραρίου εργαζομένων στις απαιτήσεις των πελατών (πχ επισιτιστικό τμήμα)

Β) Εποχική απασχόληση: είναι κάτι που αφορά κυρίως τα καταλύματα που βρίσκονται σε παραθεριστικές περιοχές (νησιά της Ελλάδας) και μπορούν να είναι επισκέψιμα μόνο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Συνεπώς το προσωπικό δεν είναι σταθερό με αποτέλεσμα το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να πρέπει να δημιουργεί μεθόδους και συστήματα γρήγορης εκπαίδευσης.

Οι εργαζόμενοι που προσδοκούν να εργαστούν στον ξενοδοχειακό τομέα, θα πρέπει να συμμορφώνονται και με τις ιδιαιτερότητες ως προς το ωράριο, που μπορεί να μην είναι το συνηθισμένο 9-5, αλλά να είναι διακεκομμένο αλλά με συχνές υπερωρίες. Επίσης να έχουν αποδεχτεί το γεγονός ότι στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων, με εξαίρεση τα αστικά ξενοδοχεία, λειτουργούν εποχιακά, οπότε ο εργαζόμενος έχει συνείδηση του χρόνου απασχόλησης ώστε να προσαρμόσει την επαγγελματική του πορεία.

Αυτές οι δυο παράμετροι αποτελούν βασική προδιαγραφή για την επιλογή εργαζομένου από του ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς κατά την διάρκεια της συνέντευξης είναι σημαντικό να τονιστούν οι επικείμενες απαιτήσεις της εργασίας και οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Αυτές οι ιδιαιτερότητες χρήζουν την ανάγκη δημιουργίας πολιτικών της επιχείρησης από την διοίκηση. Οι πολιτικές εργασίας αφορούν :

- Προσλήψεις
- Πρόσθετες παροχές
- Μεταβολή υπερεσιακών καταστάσεων
- Μισθοί και ημερομίσθια

Κατά την διαμόρφωσή της επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (Λαλούμης, Ρούπας 1996:96).

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα στοιχεία οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι εύκολες. Το ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνεται στην αρχή της σεζόν σε σχέση με αυτούς που είναι στο τέλος της σεζόν, στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν είναι ίδιο ούτε σε αριθμό αλλά ούτε και σε πρόσωπα. Το καινούργιο προσωπικό που προσλαμβάνεται μερικές φορές μπορεί να διαθέτει τις ικανότητες αλλά όταν ζουν στην πράξη τις δυσκολίες και προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν, πολλές φορές δεν είναι ικανοί να τα βγάλουν εις πέρας για πολλούς λόγους. Αυτή την παράμετρο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την λαμβάνουν πάντα υπόψη για να μην βγουν εκτός απροόπτου και γι αυτό έχουν εναλλακτικές επιλογές έτσι ώστε να καλυφθούν τα κενά άμεσα.

## 2.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΛΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Γενικά το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού έχει αρκετές αρμοδιότητες που ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων προσαρμόζεται και μέγεθος του ανθρώπου δυναμικού. Κατά προσέγγιση για κάθε 100 εργαζόμενους χρειάζονται 0,6 με 0,9 άτομα για το ανθρώπινο δυναμικό.

Ένα σωστό οργανόγραμμα δείχνει τις αρμοδιότητες που έχει το τμήμα αυτό:

- Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης
- Υποδιευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης
- Ιατρικός Διευθυντής
- Διευθυντής Τεχνικού Ελέγχου
- Υπεύθυνος Μισθοδοσίας
- Υπεύθυνος Στελέχωσης Προσωπικού
- Υπεύθυνος Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
- Υπεύθυνος Εκπαίδευσης
- Βοηθητικός Υπάλληλος

Όπως αναφέρεται παραπάνω , το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από μια σειρά σημαντικών υποχρεώσεων όπου η διοίκηση θα πρέπει να φροντίσει να υπάρχει ο επαρκής αριθμός προσωπικού με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

## **2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαχειρίζεται και να προβλέπει τις ανάγκες του προσωπικού , με αποτέλεσμα να εφαρμόζει τις κατάλληλες πολιτικές και συστήματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες που υπάρχουν.

Αρχικό μέλημα είναι η πρόβλεψη του απαιτούμενο προσωπικού για την διεκπεραίωση των επιχειρηματικών στόχων. Για να επιτευχθεί η σωστή πρόβλεψη , λαμβάνονται υπόψη η γνώμη του διευθυντή, διαφόρων στατιστικών μεθόδων σε συνδυασμό με προβλέψεις βασισμένες σε υπολογισμούς παραγωγικότητας.

Ο πιο απλός τρόπος είναι η προσωπική εκτίμηση από τα διοικητικά στελέχη, με βάση την δική τους εμπειρία. Αποτελεί τον πιο εύκολο τρόπο εκτίμησης και χρησιμοποιείται σε μικρής κλίμακας ξενοδοχειακές μονάδες.

**Τεχνική Delphi:** Αφορά την συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους διευθυντές σχετικά με τις προσωπικές τους προβλέψεις για την εξέλιξη της ζήτησης στο επόμενο χρονικό διάστημα. Οι απαντημένες ερωτήσεις χρησιμεύουν στην δημιουργία ενός άλλου ερωτηματολογίου όπου περιλαμβάνονται ερωτήσεις που υπήρξε ομοφωνία από τα στελέχη και η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως υπάρξει ομόφωνη απάντηση. Ο λόγος που χρησιμοποιείται αυτή η τεχνική είναι για να παρθούν αποφάσεις με αντικειμενικό τρόπο.

Επίσης κοινότυπη μέθοδο αποτελεί η ανάλυση στατιστικών μετρήσεων, οικονομομετρικά μοντέλα.

Η ζήτηση που έχει μια επιχείρηση από ανθρώπινο δυναμικό, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που σχετίζονται με στρατηγικές, στόχους επιχείρησης, επίσης η ζήτηση των αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης, καθώς και η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τέλος η εποχικότητα του ξενοδοχείου.

Γενικότερα η πρόβλεψη αναγκών προσωπικού και η εφαρμογή συγκεκριμένου σχεδιαγράμματος δεν είναι απλή υπόθεση. Λαμβάνονται υπόψη αρκετοί παράγοντες έτσι ώστε το προσωπικό που απασχολείται, να είναι αρκετό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Συνεπώς σε ένα ξενοδοχείο σε full season μπορεί χρειαστεί παραπάνω προσωπικό, σε περίπτωση που έχει απώλειες προσωπικού νωρίτερα, είτε αν σε πλειοψηφία δεν έχει την κατάλληλη εμπειρία. Συνεπώς με βάσει τις ανάγκες της εκάστοτε δουλειάς θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι ιδιαιτερότητες της εργασίας , έτσι ώστε στο τέλος η επιχείρηση να έχει τις λιγότερο δυνατά αρνητικές επιπτώσεις.

## **2.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Είναι πολύ σημαντικό το σύστημα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για την ένταξη τους στους ρυθμούς της επιχείρησης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από αμεσότητα πληροφοριών, ταχύτητα τρόπου μετάδοσης γνώσης, κατάλληλοι εκπαιδευτές. Συνήθως η εκπαίδευση αφορά τόσο τον γενικό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και ειδικότερα το εκάστοτε τμήμα , όπου η εκπαίδευση γίνεται από τον υπεύθυνο του τμήματος ή από άτομο με προηγούμενη εμπειρία στην εκάστοτε θέση.



Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να αυξήσει την αποτελεσματική λειτουργία της αλλά και την αύξηση της οικονομικής απόδοσης και όξυνση της ανταγωνιστικότητας στην επιχείρηση.

Με την εκπαίδευση του προσωπικού μειώνονται τα εργασιακά κόστη, αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων, μαθαίνουν πιο γρήγορα και αποκτούν νέες δεξιότητες και γενικότερα υπάρχει ωφελιμότητα σε μακροχρόνιο επίπεδο. Από την άλλη η επιχείρηση προσελκύει υψηλού επιπέδου εργαζομένους και εφαρμόζει ένα θετικό επιχειρησιακό κλίμα.

Αφότου γίνει η επιλογή του προσωπικού, ξεκινάει η εκπαίδευση από υπεύθυνο τμήματος που έχει εμπειρία και γνώση για τον τομέα που θα ασχοληθεί ο νέος εργαζόμενος. Συνήθως μεταφέρονται τυποποιημένες γνώσεις και τρόποι εργασίας, αλλά και διάφορες ιδιαιτερότητες που εντοπίζονται εμπειρικά και μεταφέρονται ως επιπρόσθετη γνώση για ακόμα γρηγορότερη προσομοίωση του εργαζομένου.

Είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος πριν ξεκινήσει να εργάζεται να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα και να έχει ενσωματωθεί στο κλίμα της επιχείρησης με σκοπό να ενταχτεί γρήγορα όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης.

➤ Η έννοια της κουλτούρας: Με τον όρο κουλτούρα κατά γενική παραδοχή θεωρείται σύμφωνα με τους (Allaire και Firsirotu, 1984, Hofstede, 1994), ως το σύνολο ιδεών, θεωριών συμπεριφοράς ή πνευματικών παραμέτρων που μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων. Στον κόσμο της οικονομίας όμως, κατά τον North (1990), ορίζει την «οικονομική κουλτούρα» ως την πηγή άτυπων περιορισμών που κατευθύνουν τις καθημερινές συναλλαγές και το μέγεθος της σημαντικότητάς τους διακρίνεται κατά την εφαρμογή των παρόμοιων τυπικών κανόνων σε διαφορετικές κοινωνίες, όπου φέρνουν διαφορετικά αποτελέσματα.

### **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Ένας σημαντικός παράγοντας εξέλιξης της επιχείρησης αποτελεί η εφαρμογή της κατάλληλης επιχειρησιακής κουλτούρας. Με τον όρο αυτό, γίνεται αναφορά στην σχέση των εργαζομένων και στελεχών μεταξύ τους από όλες τις βαθμίδες. Ο ορισμός της Οργανωσιακής κουλτούρας γίνεται με βάσει τις αξίες, κανόνες, στάσεις και παραδοχές που μοιράζονται οι απασχολούμενοι του εργασιακού χώρου. (Shei 1986).

Ο όρος αυτός περιλαμβάνει τρία δομικά στοιχεία:

- **Ευρήματα:** Οι προφανείς συμπεριφορές που αφορούν κατά βάση μέσω γενικότερων πεποιθήσεων, στάσεις, dress code, τρόπος ομιλίας και το περιεχόμενο συζητήσεων.
- **Κοινές αξίες:** η αναγνώριση των λόγων για τον οποίο ένας οργανισμός λειτουργεί με τον συγκεκριμένο τρόπο(κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, κλπ)
- **Βασικές παραδοχές:** που περιλαμβάνουν του μη ορατούς λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται, σκέφτονται και δρουν με συγκεκριμένο τρόπο σε ότι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, π.χ. ο τρόπος αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν, οι διαπροσωπικές σχέσεις κ.λπ.

Γενικότερα η Οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει έννοιες όπως η αλληλοσυσχέτιση/αλληλοσύνδεση λόγω της λειτουργίας σε ομαδικό πλαίσιο. Επίσης αποτελεί μια κοινωνική κατασκευή βασισμένη στην εκάστοτε ομάδα και τον τρόπο λειτουργίας της. Τέλος, αποτελεί μια πολυδιάστατη και πολύπλευρη κουλτούρα με συμβολικά και γνωστικά στρώματα.

Σύμφωνα με τον Schein(1984) για την σωστή οργάνωση του οργανισμού είναι απαραίτητη η ύπαρξη ολοκληρωμένης Οργανωσιακής κουλτούρας. Συνοψίζοντας, η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας είναι ένα πάνελ από θεμελιώδεις αξιώσεις που έχουν θεμελιωθεί από μια ομάδα ανθρώπων, ώστε να αντιμετωπίζουν τα εσωτερικά και εξωτερικά προβλήματα του οργανισμού. Οι αξιώσεις αυτές μεταφέρονται στα καινούργια μέλη και αποτελούν την βάση στην οποία δρουν τα μέλη της επιχείρησης. (schein 1984).

Με τον όρο οργανωτική συμπεριφορά εννοούμε την εντατική μελέτη των ενεργειών και συμπεριφορών που το ανθρώπινο δυναμικό εκδηλώνει μέσα στην επιχείρηση.

Η συμπεριφορά των εργαζομένων που απαρτίζουν μια επιχείρηση διαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας και την συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Είναι γεγονός πλέον ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα και ποσότητα του πνευματικού κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει. Αυτό συνεπάγεται με την ανάγκη συνεχής εξέλιξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την συστηματική μελέτη και καταγραφή ενεργειών και συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσω της οργανωτικής κουλτούρας, επιτυγχάνεται ο έλεγχος, η πρόβλεψη και ανάλυση συμπεριφορών μέσα στην επιχείρηση. Παρακάτω παρουσιάζονται τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση:

- Γενικότερη αύξηση παραγωγικότητας και ποιότητας
- Εξέλιξη δεξιοτήτων/ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
- Διαχείριση διαφορετικότητας/ποικιλομορφίας στην επιχείρηση
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Δημιουργία κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος
- Καινοτομία

Αξίζει να αναφερθούν οι θεμελιώδη δείκτες μέτρησης της οργανωτικής συμπεριφοράς :

- Παραγωγικότητα
- Απουσίες
- Χρονική διάρκεια των στελεχών
- Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία

Ένα από τα πιο συχνά λάθη των διοικητικών στελεχών είναι να δίνουν περισσότερη βάση στα συμφέροντα τις επιχείρησης και αγνοούν την σημαντικότητα των εργασιακών σχέσεων που στόχο έχουν την εκπλήρωση των συμφερόντων της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα λόγω έλλειψης ισορροπίας στους παράγοντες που χρειάζονται προσοχή.

Θα πρέπει να γίνει από την πλευρά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καταγραφή των συμπεριφορών του εκάστοτε εργαζομένου στοχεύοντας στην κατανόηση προσωπικότητας και δυνατοτήτων.

### **3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένας δείκτης που να κάνει ποσοτική καταμέτρηση των επιδόσεων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Έτσι με τον δείκτη επιχειρησιακής επίδοσης ορίζονται ποσοτικά η αποτελεσματικότητα μιας σειράς δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην εκπλήρωση ενός στόχου. Ποιο συγκεκριμένα είναι η αποτύπωση των αποτελεσμάτων παρελθοντικών δράσεων σε αριθμούς και το ποσοστό εκπλήρωσης του στόχου.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες αύξησης επιχειρησιακής απόδοσης είναι η αποτελεσματική παρακίνηση του προσωπικού. Πίσω από τον όρο παρακίνηση, υπάρχουν οι ανάγκες, στόχοι και συμπεριφορές. Η παρακίνηση των εργαζομένων αφορά την ικανοποίηση των αναγκών τους με σκοπό την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των εργασιακών στόχων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, οπότε η σωστή επένδυση στην χρήση σωστών μεθόδων παρακίνησης είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Πολλές θεωρίες και μέθοδοι παρακίνησης έχουν ειπωθεί από διάφορους επιστήμονες που θα παρουσιαστούν στο παρόν κεφάλαιο.

Η επιχειρησιακή επίδοση εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπου δεν αφορούν μόνο τα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης. Οι Dyer και Reeves (1885) παρουσιάζουν μια σειρά δεικτών της επιχειρησιακής επίδοσης:

- Οικονομικοί δείκτες: αφορούν τα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης (κέρδη, έξοδα, μερίδιο αγοράς κλπ)
- Οργανωτικοί δείκτες: (ποιότητα, παραγωγικότητα)
- Δείκτες σχετιζόμενοι με το ανθρώπινο παράγοντα( συμπεριφορές, στάσεις εργαζομένων, ικανοποίηση, κλπ)

Γίνεται αντιληπτό ότι η επίδοση αφορά μια σειρά δεικτών όπου σε συλλογική μορφή διαμορφώνουν τα επίπεδα της επιχειρησιακής επίδοσης. Όσο αναφορά την αξιολόγηση του δείκτη αυτού, σύμφωνα με (Dess and Robinson, 1984, Robinson and Pearce, 1988, Παπαϊοαννου et al., 2012):

- Αξιολόγηση μέσω σύγκρισης απόλυτων αριθμών που αφορούν μέτρα επιδόσεις όπως τις πωλήσεις, ισολογισμούς, κέρδη κλπ.
- Αξιολόγηση μέσω υποκειμενικής μεθόδου από τα διοικητικά στελέχη. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις προσδοκίες αλλά και τους ανταγωνιστές.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι πολλά:

- Ολοκληρωμένη εικόνα επίτευξης στόχων επιχείρησης
- Ευελιξία ως προς την πρόληψη από πιθανούς κινδύνους
- Ποιοτικότερη εξυπηρέτηση
- Αποτελεσματική χρήση οικονομικών πόρων

Η μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι μια από τις πολυπλοκότερες μετρήσεις γι αυτό και πολλές φορές δεν υπάρχει ακριβές αποτέλεσμα της μέτρησης. Είναι σημαντικό η χρήση του κατάλληλου συστήματος μέτρησης του δείκτη της επιχειρησιακής επίδοσης ανάλογα με τις ανάγκες.

Οι δείκτες που πλαισιώνουν την επιχειρησιακή επίδοση επηρεάζονται άμεσα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να χρήζεται η ανάγκη αναπροσαρμογής του συστήματος επίδοσης στις ανάγκες της περίπτωσης. Η συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή των δεικτών και η αναπροσαρμογή είναι τα στοιχεία που θα επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα αυξήσει τις πιθανότητες να πετύχει τους στόχους της.

Έτσι ώστε να γίνει αντιληπτή η διαδικασία μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης παρακάτω παρουσιάζεται πως γίνονται οι συγκεκριμένες μετρήσεις σε μια πραγματική επιχείρηση:

### **Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balance Scorecard - BSC)**

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (balance scorecard) μετατρέπει τη στρατηγική του οργανισμού σε μετρήσιμους στόχους, αναπτύσσει δείκτες αξιολόγησης και συλλέγει δεδομένα από τέσσερις (4) διαστάσεις (Kaplan and Norton, 1996):

- Χρηματοοικονομική διάσταση (πώς βλέπουν οι μέτοχοι την επιχείρηση;)
- Πελατειακή διάσταση (πώς βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση;)
- Εσωτερική διάσταση (ποιες είναι οι εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης που λειτουργούν αποτελεσματικά;).
- Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης (πώς θα καταφέρει η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αλλαγές, πώς θα αναπτυχθεί η ικανότητα για διαρκή εκπαίδευση και βελτίωση ώστε να παρέχει αξία;).

#### **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ Σκοποί Μέτρα Στόχοι Πρωτοβουλίες**

#### **ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ Σκοποί -Μέτρα- Στόχοι -Πρωτοβουλίες**

#### **ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ Σκοποί -Μέτρα- Στόχοι -Πρωτοβουλίες**



#### **ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Σκοποί -Μέτρα- Στόχοι -Πρωτοβουλίες**

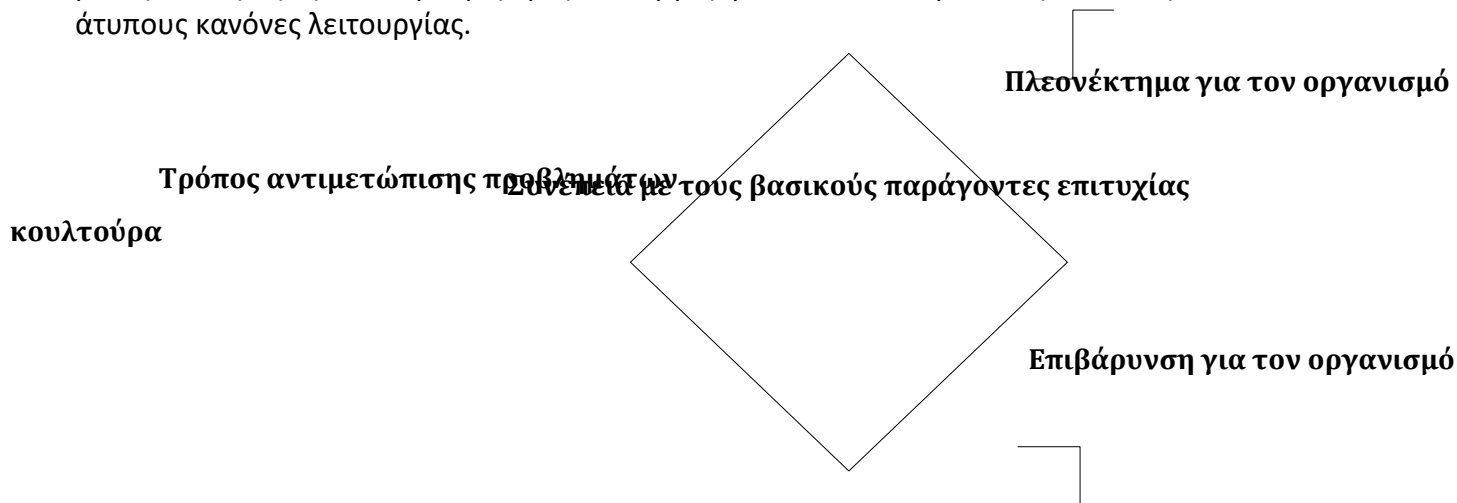
**Σχήμα 3:** Οι τέσσερις διαστάσεις του Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. (Kaplan and Norton, 1996)

Το παραπάνω σχήμα απεικονίζει το σύστημα επίδοσης της επιχείρησης όπου δεν εξαρτάται μόνο από τα χρηματοοικονομικά , αλλά από ένα σύστημα παραμέτρων που αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, πελατών και επενδυτών. Το συγκεκριμένο σύστημα για να μπορεί να εφαρμοστεί απαιτούνται τρία βήματα (Kaplan and Norton, 1996) :

- Αυτοματοποιημένο σύστημα συλλογής και αναφοράς δεδομένων
- Αλληλουχία μεταξύ όλων των τμημάτων του οργανισμού
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

### 3.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στον οργανισμό, υποστηρίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί και ευθυγραμμίζονται με την Οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Με την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών , επιτυγχάνεται η εναρμόνιση των στόχων της επιχείρησης με την Οργανωσιακή κουλτούρα. Ειδικότερα, αφορά τον τρόπο όπου η επιχείρηση επιλέγει να επίτευξη τους στόχους του, έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τις κοινές αξίες και συμπεριφορές των εργαζομένων και του γενικού τυπικούς και άτυπους κανόνες λειτουργίας.



Σχήμα 3.1: Κουλτούρα και Οργανωσιακή επιτυχία (Cabrera and Bonache, 1999)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, οι στρατηγικές της επιχείρησης εφαρμόζονται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Με την σειρά του οι εργαζόμενοι εκφράζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές με βάση τις πρακτικές που εφαρμόζονται και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση συγκεκριμένης κουλτούρας όπου οι στόχοι/στρατηγικές της επιχείρησης συμβαδίζουν με τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Επομένως η κουλτούρα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής και συμβάλει στην υιοθέτηση συμπεριφορών που είναι σύμφωνες με την στρατηγική της επιχείρησης. (Cabrerera and Bonache, 1999).

Οι Sweeny and Hardaker (1994), υποστηρίζουν πως η Οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την συμπεριφορά τους προς αυτήν. Η Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης και θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Σύμφωνα με (Bowen and Ostroff, 2004) αποτελεί το κανάλι επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και συμβάλει στην σύνδεση των επιχειρησιακών δράσεων με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

### 3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η παρακίνηση είναι το στοιχείο-κλειδί στην επιχείρηση όπου με την δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, οι εργαζόμενοι ωθούνται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και την προοπτική πλήρης κάλυψης των δικών τους αναγκών.

Η παρακίνηση συσχετίζεται άμεσα με την **συμπεριφορά, σκοπούς και συμπεριφορά**.

Οι εργαζόμενοι από μόνοι τους συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο έτσι ώστε μέσα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της εργασίας τους να εκπληρωθούν με την σειρά τους και οι δικές τους ανάγκες/στόχοι.

Παρακάτω θα ειπωθούν διάφορες θεωρίες παρακίνησης που έχουν ειπωθεί από επιστήμονες.

#### Abraham H. Maslow

Κατά τον Maslow το σύστημα παρακίνησης που προσπάθησε να δημιουργήσει, βασίζεται στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σε κλιμακωτή πυραμίδα. Οι άνθρωποι εργάζονται για την κάλυψη αυτών των αναγκών, όσο περισσότερο καλύπτονται οι ανάγκες τους τόσο ποιοτικότερη είναι η εργασία τους. Η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού αποτελεί το σημείο κλειδί για την συσχέτιση των στόχων των εργαζομένων με αυτών τις επιχείρησης. Οι ανάγκες όπως τις ιεράρχησε αποτελούν:

- Βασικές πρώτες ανάγκες (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ)
- Ανάγκες ασφάλειας (στέγη, προστασία από το εξωτερικό περιβάλλον, αίσθηση ασφάλειας)
- Κοινωνικές ανάγκες (αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα, αγάπη, ταύτιση)
- Προσωπική αναγνώριση και κύρος (η κοινωνική αναγνώριση και ο σεβασμός για τα προσωπικά επιτεύγματα)
- Αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωση

Οι ανάγκες που εκπληρώνονται αποτελούν λιγότερο κίνητρο συμπεριφοράς. Αλλά όταν κάποιο επίπεδο ανάγκης απειλείται, τότε ξαναγίνεται κυρίαρχο επίπεδο παρακίνησης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εντοπίσουν τις πιο σημαντικές ανάγκες των εργαζομένων και να τα συνδέσουν με τους στόχους/ανάγκες της επιχείρησης. Παρόλο που οι ανάγκες του προσωπικού αλλάζουν με τον χρόνο, και κάνουν την δουλειά των διοικητικών στελεχών ακόμα πιο δύσκολη, σε γενικά επίπεδα θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα που να μπορεί να παρακινεί τους εργαζομένους με σκοπό την μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων τους.

### Frederick Herzberg

Η θεωρία του Herzberg θεωρεί πως οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι 2 :

➤ Οι εξωτερικοί παράγοντες διατήρησης. Δηλαδή συνθήκες εργασίας, ύπαρξη ισοτιμίας, αίσθηση ασφάλειας, σχέσεις με τους προϊστάμενους, πολιτικές οργανισμού και μισθός.

➤ Εσωτερικοί παράγοντες, συσχετίζονται με την ίδια την εργασία και έχει μεγαλύτερη βαρύτητα ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων. Αφορά την σημασία εκμάθησης καινούργιων δεξιοτήτων, επαναπληροφόρηση, αναθεώρηση υπάρχουσας γνώσης και όλα αυτά συνδέονται με την αύξηση απόδοσης. Από μόνο του η προσπάθεια εξέλιξης για λόγους αναγνώρισης/ανταμοιβής αποτελεί από μόνο του λόγος παρακίνησης, με προϋπόθεση ότι οι εξωτερικοί παράγοντες βρίσκονται τουλάχιστον σε ουδέτερο επίπεδο.

Οι εξωτερικοί παράγοντες δεν παρακινούν άμεσα τον εργαζόμενο, αλλά θα πρέπει να βρίσκονται σε συγκεκριμένα επίπεδα ώστε να μην προκαλούν δυσαρέσκεια. Αυτός ο παράγοντας μπορεί να έχει ουδέτερο ή αρνητικό ρόλο στην επιχείρηση.

Από την άλλη, οι εσωτερικοί παράγοντες αποτελούν το βασικό παράγοντα π παρακίνησης, αφού οι εργαζόμενοι προσπαθούν να εξελιχτούν με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η θεωρία του όμως δεν τελειώνει εδώ, ξεχωρίζει επίσης τους τύπους των εργατών σε δυο κατηγορίες:

➤ Οι εργαζόμενοι που η κατοχή θέσης και ευθυνών αποτελεί την παρακίνησή τους για την συνεχή αύξηση της απόδοσής τους.

➤ Οι εργαζόμενοι που επιζητούν την ποιοτική εργασία κι τείνουν να αναζητούν τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, δηλαδή μισθό, ασφάλεια , πολιτική επιχείρησης κτλ.

Η παρακίνηση των εργαζομένων συνδέεται με τον εμπλουτισμό της εργασίας του και στην συμμετοχή του εργαζομένου στον σχεδιασμό της εργασίας με σκοπό να νιώσει ότι έχει ευθύνες και υποχρεώσεις και ότι θεωρείται σημαντικός στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο παρακινείται στο να αυξήσει τις αποδόσεις του στην εργασία του.

Οι θεωρίες του Maslow περί αναγκών και Herzberg, συμβάλλουν καταλυτικά στην κατανόηση των αναγκών και τρόπου παρακίνησης των εργαζομένων και τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν.

### D.McClelland

Η θεωρία αυτή βασίζεται στο κίνητρο της επίτευξης, το οποίο επηρεάζεται από άτομα από το κοντινό εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα:

- Η υποκίνηση για την επίτευξη στόχων μπορεί να εξελιχθεί
- Η υποκίνηση αυξάνεται με την ύπαρξη στόχου
- Η υποκίνηση επίτευξης συμβάλλει στην αποδοχή προτάσεων και συμβουλών που συμβάλλουν στην εξέλιξη

Σημαντικό ρόλο στην παραπάνω θεωρία παίζει το περιβάλλον , δηλαδή κατά πόσο βοηθά στην υποκίνηση του εργαζομένου.

### Victor Vroom

Η θεωρία του Vroom υποστηρίζει πως η συμπεριφορά των ανθρώπων βασίζεται στις εναλλακτικές επιλογές που έχουν έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν το κέρδος και να ελαχιστοποιήσουν την ζημία. Συγκεκριμένα καθόρισε 3 παράγοντες:

- Σθένος: η προσδοκίες του ατόμου για την έκβαση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.
- Μέσο: η επιλέγει της ποιο πρακτικής λύσης για την εκπλήρωση ενός στόχου.
- Προσδοκία: ο υπολογισμός των παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα.

Κατά τον Vroom, αν κάποιο από αυτούς τους παράγοντες βρίσκεται σε μηδενικό επίπεδο, τότε η συνολική παρακίνηση για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου μηδενίζεται. Επόμενος τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λάβουν υπόψη την διατήρηση των 3 παραγόντων τουλάχιστον στο βασικό επίπεδο, πχ εργασιακές συνθήκες εργασίας.

#### Douglas McGregor

Ο McGregor διατύπωσε δυο θεωρίες εκ των οποίων η πρώτη υποστηρίζει πως οι άνθρωποι προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, συνεπώς γίνονται ποιο παραγωγικοί μόνο με τιμωρητές μεθόδους. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και είναι ευχαριστημένοι μόνο με την εκπλήρωση καθηκόντων χωρίς την ανάληψη πρωτοβουλίας ή ευθύνης.

Η δεύτερη θεωρία περιγράφει τους άνθρωπος που τους αρέσει η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία και η ανάδειξη των ικανοτήτων τους, εφόσον υπάρχει ένα ασφαλές κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον.

Από τις δυο παραπάνω θεωρίες συνιστά την εφαρμογή της δεύτερης θεωρίας από τα διοικητικά στελέχη, καθώς θεωρεί πως είναι η καταλληλότερη προσέγγιση του εργαζομένου με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

#### John Stacey Adams

Η θεωρία του δικαιοσύνης του Adams, υποστηρίζει πως ο εργαζόμενος παρακινείται στον βαθμό που αυτά που δίνουν είναι ίσα με αυτά που τους δίνει πίσω η επιχείρηση. Έπειτα προχωράνε στην σύγκριση της εργασίας τους με κάποια άλλα δεδομένα με σκοπό να συγκρίνουν αν υπάρχει δικαιοσύνη σε αυτά που έλαβαν με αυτά που έδωσαν. Η θεωρία του Adams χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τα διοικητικά στελέχη για την εφαρμογή πολιτικών και μισθοδοσίας. Έπειτα εξαπλώθηκε και σε άλλους τομείς όπως διαπραγμάτευση μισθών, επίλυση διαφωνιών, προσλήψεις. Η συγκεκριμένη θεωρία είναι χρήσιμη για την προσέγγιση της δικαιοσύνης από πολλές οπτικές γωνίες.

### **3.3 Η ΕΦΑΡΜΟΦΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μια περίπλοκη εσωτερική κατάσταση του ατόμου που τον ωθεί να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο. Είναι μια κατάσταση η οποία δεν μπορεί άμεσα να εντοπιστούν οι κινητήριοι παράγοντες. Η υποκίνηση του ατόμου εμφανίζεται μέσω της συμπεριφοράς του.

Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με τις ανθρώπινες ανάγκες, αυτό είναι μια γενικά αποδεκτή παραδοχή. Όμως, ο τρόπος σύνδεσης των αναγκών του εργαζομένου με τους στόχους που πρέπει να εκπληρωθούν είναι μια περίπλοκη διαδικασία.

Για την επίτευξη των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να οδηγηθούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι συμπεριφορές των εργαζομένων μπορούν να κατευθυνθούν από την διοίκηση μέσω της παρακίνησης.

**Ανθρώπινες ανάγκες                      Παρακίνηση                      Συμπεριφορά**

Σχήμα 3.3 (Ζαβλανός,1999)



Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες κάθε ατόμου, μέσα από την ψυχολογία την συμπεριφοράς τους και των χαρακτηριστικών τους θα πρέπει να καταγράφει όλες αυτές τις ενέργειες έτσι ώστε να προβούν στον σχηματισμό ενός συστήματος παρακίνησης με βάση τα δεδομένα τους. Η εδραίωση ενός συστήματος παρακίνησης δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, καθώς προϋποθέτει χρόνο και κόστος και ειδικευμένο διοικητικό προσωπικό που να μπορεί να διαχειριστεί τον συγκεκριμένο τμήμα.

Γίνεται κατανοητό το σχήμα του (Ζαβλανός,1999), όμως αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανθρώπινες ανάγκες συνεπώς και οι συμπεριφορές τους, δεν είναι σταθερή μεταβλητή. Οι εργασιακές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την παρακίνηση για να κατανοηθεί η φύση της παρακίνησης και πως μπορεί να αποδώσει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

→ Με βάση όσα έχουν πρωτοειπωθεί για την παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί ως **η συναισθηματική κατάσταση όπου παρακινεί το άτομο σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από διάφορα ερεθίσματα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.**

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στην παρακίνηση των εργαζομένων, σχετίζονται κυρίως με τις διαδικασίες που θα πρέπει να γίνουν και αφορούν κάθε άτομο ξεχωριστά. Επομένως η παρακίνηση αποτελεί προσωπική διαδικασία που αφορά κάθε άτομο ξεχωριστά.

Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος, όταν αντιληφτεί ότι κλονίζεται η θέση του, θα προβεί σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό να διασφαλίσει την εργασιακή του θέση. Οι συμπεριφορές που θα ακολουθήσει είναι οι εξής:

- Να εργασθεί πιο σκληρά και να αυξήσει τις αποδόσεις του.
- Αναζήτηση στήριξης από συναδέλφους.
- Οτιδήποτε άλλο μπορεί να κάνει ώστε να βοηθηθεί

Γίνεται αντιληπτό ότι ο εργαζόμενος έχει την επιλογή να συμπεριφερθεί με 3 διαφορετικούς τρόπους όπου εμείς δεν είμαστε στην θέση ώστε να γνωρίζουμε τι τελικά θα επιλέξει και σε ποια ένταση θα το κάνει.

Τέλος η παρακίνηση και η διατήρησή της προϋποθέτει από την μια μεν υψηλές προσδοκίες από τους εργαζόμενους και από την άλλη υψηλή προσπάθεια διατήρησής τους από ικανά διοικητικά στελέχη. Ίσως είναι και μια από τις πιο δυνατές προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά στελέχη , γι αυτό θα πρέπει να έχουν υψηλό βαθμό γνώσεων αλλά και εμπειρίας για να προσαρμόζονται εύκολα στα δεδομένα που τους δίνονται κάθε φορά. Η διπλωματικότητα και η καλή επικοινωνία είναι αναγκαία χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.4 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Η επίτευξη παρακίνησης προσωπικού είναι μόνο ένα από τους στόχους που προσπαθεί να καλύψει η επιχείρηση. Η επομένη πρόκληση είναι να διατηρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων στον επιθυμητό βαθμό. Γνωρίζουμε καλά πως όταν ένας εργαζόμενος καλύπτει τις ανάγκες του, τότε αισθάνεται ευχαριστημένος , έχοντας αντίκτυπο στις φιλοδοξίες του. Έτσι λοιπόν με την κάλυψη των αναγκών του μειώνεται η υποκίνηση του εργαζομένου. Είναι όμως δύσκολο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του εργαζομένου στο 100 τις εκατό καθώς οι φιλοδοξίες του βρίσκονται σε διάφορα επίπεδα, από τις ανάγκες επιβίωσης έως τις ανάγκες αυτοολοκλήρωσης που είναι πολύ δύσκολο να καλυφθεί στο 100 τα 100.



Ικανοποίηση



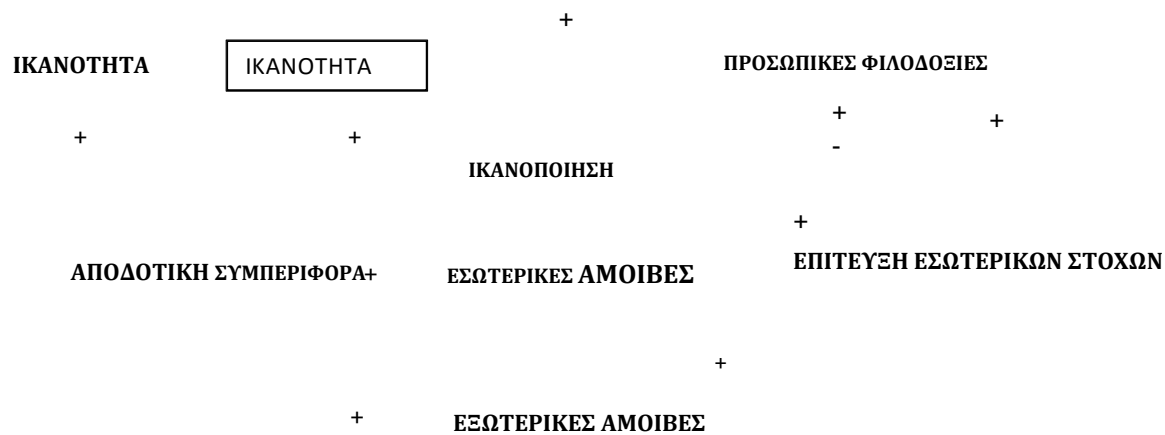


Φιλοδοξίες



Σχήμα 3.4 Διατήρηση υποκίνησης L.L. Cummings and D. Schwab, Performance in Organizations: Determinants and Appraisals

Γι αυτό λοιπόν, παρατηρείται από μερικούς εργαζομένων να είναι πάντα υποκινούμενοι σε όλη την διάρκεια της καριέρας τους, λόγω μεγάλων φιλοδοξιών και ότι οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης ποτέ δεν μπορούν να καλυφθούν πλήρως.



Σχήμα 3.4.1 Πρότυπο αποδοτικής συμπεριφοράς L.L Cummings και D. Schwab

Συνεπώς η διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει στην δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων παρακίνησης, έτσι ώστε να επεκτείνει τον χρόνο παρακίνησης των εργαζομένων οπότε να αυξηθεί και η παραγωγικότητα. Οι L.L Cummings και D. Schwab δημιούργησαν ακόμη ένα σύστημα αποδοτικής συμπεριφοράς, με σκοπό την μορφοποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων σύμφωνα με τις πολιτικές της επιχείρησης.

#### 4. ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Ο εντοπισμός των αναγκών κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά δεν είναι απλή υπόθεση, συνεπώς το ίδιο ισχύει και για την παρακίνηση. Έχουν ειπωθεί πολλές θεωρίες σχετικά με τους τρόπους παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στην παρακίνηση του εργαζομένου και την ικανοποίησή του, συμβάλουν δυο παράγοντες, ο πρώτος αφορά το ίδιο το άτομο και το πώς αντιλαμβάνεται την εργασία και ο δεύτερος αφορά το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή οτιδήποτε εκτός από αυτό.

##### Εσωτερική παρακίνηση

Η εσωτερική παρακίνηση έχει να κάνει με τις προσωπικές ανάγκες του ατόμου, ξεχωριστά από το περιβάλλον. Ειδικότερα, οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει το άτομο δεν επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά πηγάζουν από τις εσωτερικές του ανάγκες. Επίσης, οι ανάγκες του χαρακτηρίζονται μοναδικές, καθώς καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του και χαρακτήρα.

Αν και οι ανάγκες του κάθε ατόμου χαρακτηρίζονται μοναδικές, συνήθως υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά που μπορούν να ομαδοποιηθούν. Για παράδειγμα η ανάγκη αναγνώρισης της εργασίας του εργαζομένου αποτελεί ένα κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ μιας ομάδας ατόμων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το ανθρώπινο δυναμικό για την σωστή παρακίνηση.

Γενικότερα οι ανάγκες και η ικανοποίησή τους είναι ένα περίπλοκο θέμα το οποίο χρειάζεται λεπτή διαχείριση. Σύμφωνα με διάφορες θεωρίες, οι ανάγκες δεν μπορούν να καλυφθούν στο 100 τα 100, συνεπώς τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες ως ένα σημείο και να προχωράνε στην επόμενη. Τέλος μια ακόμη γνωστή παραδοχή είναι ότι οι ανάγκες αλλάζουν συνεχώς, χωρίς πολλές φορές να είναι συνειδητό. Γι' αυτό λοιπόν η πρόβλεψη των αναγκών είναι μια σύνθετη διαδικασία όπου θα πρέπει να γίνεται παρακολούθηση κάθε εργαζομένου ξεχωριστά ώστε να γίνονται κατανοητό οι δράσεις του μέσα στην επιχείρηση.

### Εξωτερικές ανάγκες

Οι εξωτερικές ανάγκες αποτελούν την προέκταση των εσωτερικών αναγκών. Παράδειγμα εξωτερικών αναγκών αποτελούν ο μισθός, το περιβάλλον εργασίας κλπ. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προβαίνουν σε ενέργειες όπου οδηγούν στην θετική συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη στόχων της επιχείρησης. Η εξωτερική παρακίνηση απευθύνεται κυρίως στους εργαζομένους όπου δεν έχουν κάποια εσωτερική υποκίνηση για την επίτευξη συλλογικών εργασιών αλλά ενδιαφέρονται μόνο για το οικονομικό όφελος. Συμπεραίνοντας τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν κατάλληλα συστήματα ώστε να δημιουργήσουν την εσωτερική υποκίνηση στους συγκεκριμένους εργαζομένους. Σημαντικό ρόλο στον κατάλληλο σχεδιασμό των συγκεκριμένων συστημάτων αποτελεί η χρηματική ανταμοιβή μέσω της αναγνώρισης επίτευξης στόχων και την δημιουργία ανταγωνιστικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο.

## **4.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η παρακίνηση του προσωπικού όπως έχει προαναφερθεί αποτελεί το Α και το Ω για την αύξηση αποδοτικότητας μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Έχουν ειπωθεί άπειρες τεχνικές παρακίνησης προσωπικού κατά καιρούς. Παρακάτω γίνεται μια αναφορά σε βασικούς τρόπους παρακίνησης προσωπικού, χωρίς αυτό να σημαίνει πως ισχύουν κατά κανόνα για κάθε επιχείρηση. Καθώς οι τεχνικές παρακίνησης δημιουργήθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις, συνεπώς η επιχείρηση που θα επιλέξει τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης, θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσει ότι ο συγκεκριμένος τρόπος ταιριάζει στις πολιτικές και κουλτούρα της επιχείρησης.

- Έπαινος/ ενθάρρυνση

Η παραπάνω τεχνική αφορά την ενθάρρυνση του εργαζομένου και τον έπαινο σε μια εργασία όπου το διοικητικό στέλεχος θεωρεί πως έκανε ο εργαζόμενος καλά. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει την προσοχή και στήριξη του προϊστάμενου, δίνοντας έτσι το κίνητρο να εργαστεί με ποιοτικότερο τρόπο.

Η συζήτηση προϊστάμενο με τον εργαζόμενο για τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια εργασίας, δίνει την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι υπάρχει ανταπόκριση στις ανάγκες τις οποίες υπάρχουν και ακόμη και στην περίπτωση που δεν υπάρχει επίλυση τουλάχιστον υπάρχει ανταπόκριση.

Επίσης με την ένδειξη ενδιαφέροντος από τον προϊστάμενο, υπάρχει και η αύξηση της ποιοτικής επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, δημιουργώντας καλύτερες εργασιακές σχέσεις.

- Αναγνώριση

Η αναγνώριση επίτευξης στόχων από τον εργαζόμενο αποτελεί μια πολύ σημαντική τεχνική παρακίνησης. Με την αναγνώριση ενός εργαζομένου για κάποιο επίτευγμα, δημιουργείται μια εικόνα για το πώς θα πρέπει να εργάζονται και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στον ίδιο τομέα. Με άλλα λόγια δημιουργούνται πρότυπα τρόπου εργασίας με ζωντανά παραδείγματα. Αυτή η τεχνική, αποτελεί πολύ δυναμικό τρόπο υποκίνησης εργαζομένου, καθώς αισθάνεται σημαντικός και ότι ο τρόπος εργασίας του έχει ανταπόκριση στην επιχείρηση.

- Γνωστοποίηση στόχων

Αν και δεν αποτελεί άμεσο τρόπο παρακίνησης, η συγκεκριμένη τεχνική βοηθά στο να καθοδηγεί τους εργαζομένους να εργάζονται με τρόπο όπου οδηγούν στην άμεση εκπλήρωση των στόχων.

Η συνεχής υπενθύμιση των στόχων και σκοπών της επιχείρησης, αυτόματα δημιουργεί μεγαλύτερη την αίσθηση υπευθυνότητας των εργαζομένων ως προς την σημαντικότητα της εργασίας τους.

- Feedback

Η ανατροφοδότηση για τον τρόπο εργασίας αποτελεί πολύ σημαντική ενέργεια από το διοικητικό προσωπικό. Η ενημέρωση από τους προϊστάμενους προς το προσωπικό για την αποτελεσματικότητα των εργασιών που εκτελούν συμβάλει στην αύξηση της ποιότητας της εργασίας καθώς και στην αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Η σωστή ανατροφοδότηση σημαίνει καλή επικοινωνία, που είναι ότι πιο σημαντικό πρέπει να υπάρχει στην επιχείρηση.

- Ερεθίσματα και καινούργια γνώση

Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην συνεχής εξέλιξη και επιμόρφωσή του, συνεπώς και στην ποιοτικότερη εργασία. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να επιμορφώνουν το προσωπικό τους με καινούργιες γνώσεις μέσω σεμιναρίων. Επίσης ο πειραματισμός με καινούργιες μεθόδους όπου δεν πρόκειται να επιφέρουν ζημία στον οργανισμό, αποτελεί μια πολύ αποδοτική τεχνική για την εξέλιξη του εργαζομένου.

Το εργασιακό κλίμα όπου είναι ανοικτό σε νέες γνώσεις, μεθόδους και τεχνικές, δημιουργεί θετικό κλίμα εργασίας που είναι πολύ θετικό για τους εργαζόμενους.

- Personal Coaching

Η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου στην επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί πολύ κατά αυτή την μέθοδο. Η προσωπική φροντίδα του προϊσταμένου προς τον εργαζόμενο, έχει ως θετικό αποτέλεσμα την σωστή ανάπτυξη της προσωπικότητας του εργαζομένου στον οργανισμό. Τα θετικά αποτελέσματα είναι η αύξηση απόδοσης, περισσότερη βούληση και πρωτοβουλία καθώς και η γενικότερη εξέλιξη του εργαζομένου.

- Κατανομή ελέγχου

Η παραπάνω τεχνική αφορά την σωστή κατανομή εξουσίας με τρόπο ώστε να λειτουργεί αποδοτικά για την επιχείρηση. Η δημοκρατική κατανομή εξουσίας και ελέγχου, βοηθά στην σωστή κατανομή εργασίας. Έχοντας την εξουσία ελέγχου, οι υφιστάμενοι παρακινούνται περισσότερο στο να είναι πιο υπεύθυνοι για την εργασία τους.

- Εργασιακές σχέσεις

Η σωστή επικοινωνία δημιουργεί καλύτερες εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα να εργάζονται πιο αποτελεσματικά.

- Εμπλουτισμός εργασίας

Στην παρακίνηση των εργαζομένων βοηθά σε μεγάλο βαθμό ο εμπλουτισμός της εργασίας. Θα πρέπει οι προϊστάμενοι να δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην διατύπωση σκοπών, επίλυση προβλημάτων και σχεδιασμό προγραμμάτων.

## **5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η αξιολόγηση προσωπικού είναι μια διαδικασία που εκτελείται από τον προϊστάμενο. Σχετίζεται με την αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου, δηλαδή η ανατροφοδότηση ή αλλιώς feedback για την ποιότητα της εργασίας του εργαζομένου. Για παράδειγμα η επιβράβευση ενός εργαζομένου για την επιτυχή περάτωση της εργασίας του, αποτελεί μια μορφή αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της εργασίας μπορεί να γίνει με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Το πρώτο είναι η αξιολόγηση εργασίας από τον προϊστάμενο, δεύτερος τρόπος είναι τα άτυπα σχόλια συναδέλφων για την ποιότητα εργασίας. Τέλος μορφή αξιολόγησης αποτελούν και τα ερωτηματολόγια από τους πελάτες όπου αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών, συνεπώς και του εργαζομένου.

### **ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ :**

Η αξιολόγηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί αληθινή πρόκληση, λόγω της περίπλοκης φύσης της εργασίας και των χαρακτηριστικών της. Παρόλο την πολύπλοκη φύση της, η αξιολόγηση θεωρείται απαραίτητη όταν:

- Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει συγκεκριμένος κανόνας για τον τρόπο διαχείρισης μιας κατάστασης μέσα στον εργασιακό χώρο, οπότε ο εργαζόμενος πράττει σύμφωνα με την δική του κρίση. Επομένως η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική.
- Τα αποτελέσματα της εργασίας ενός εργαζομένου, εξαρτώνται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του . Συνεπώς, μέσω της αξιολόγησης, ο εργαζόμενος μπορεί να συμβαδίζει με τις προσδοκίες της επιχείρησης.
- Η ποιότητα της εργασίας, είναι δύσκολο μετρηθεί. Πολλές φορές η γνώμη των προϊσταμένων δίστανται για την ποιότητα της εργασίας Συνεπώς η αξιολόγηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της εργασίας βοηθά διευκρίνιση της ποιότητας.

Επίσης, προβλήματα που επηρεάζουν την αποτελεσματική αξιολόγηση είναι:

- Η τάση να γίνεται από την πλευρά του προϊστάμενο πολύ αυστηρή ή αντιθέτως επιεικής αξιολόγηση του ατόμου.
- Σχηματισμός λάθος πρώτης εντύπωσης, συνήθως οι πρώτες εντυπώσεις δημιουργούν προκαταλήψεις που στην συνέχεια δεν έχουν βάση.
- Οι προσωπική προκατάληψη κι προσωπικότητα του προϊσταμένου, επηρεάζει την αντίληψη για την εικόνα του εργαζομένου.

Παρόλο που η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία όπου υπάρχουν αρκετές προκλήσεις, δεν παύει να είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση. Κατά την αξιολόγηση, επιτυγχάνονται πολλά πράγματα, κυρίως η απόκτηση γενικής εικόνας για την πορεία της επιχείρησης ως προς την πορεία επίτευξης των στόχων, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους, ώστε να γνωρίζουν τα επίπεδα απόδοσής τους.

### **5.1 ΔΟΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Αρχικό μέλημα της επιχείρησης για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της. Δηλαδή ο καθορισμός των βασικών στόχων και αρχών όπου θα στηριχθεί όλο το σύστημα.

Εκτός από την δημιουργία γενικών στόχων/οράματος όπως είναι η αξιοκρατία, δικαιοσύνη, οι σωστές συναδελφικές σχέσεις κτλ, θα πρέπει να δημιουργούνται και ειδικοί στόχοι που προκύπτουν από τους γενικούς. Παράδειγμα αποτελεί η υποστήριξη αποφάσεων, οι πολιτικές αμοιβών/ανταμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, προσλήψεις, ενδυνάμωση αίσθησης υπευθυνότητας κτλ.

Κατά τον Borgmann, η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία στάδια, κατά τα οποία αρχικά γίνεται παρατήρηση συμπεριφορών εργαζομένων. Έπειτα γίνεται η αξιολόγηση από τους προϊστάμενους και τέλος η βαθμολόγηση για την απόδοση του προσωπικού. Αυτά τα βήματα όμως δεν σημαίνει πως είναι πάντα κανόνας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαδικασία εφαρμογής αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, περιλαμβάνει την βάση για περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή πρακτικών που σχετίζονται με εργασιακά θέματα, στρατηγικές επίτευξης στόχων, μετρήσεις απόδοσης.

Η επιτυχής αξιολόγηση προσωπικού προϋποθέτει την ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με την απόδοση της εργασίας του. Αποτελεί μια σημαντική διαδικασία, κατά την οποία ο εργαζόμενος λαμβάνει feedback σχετικά με την απόδοση της εργασίας του, έτσι ώστε να μπορέσει να διορθωθεί και να εξελιχθεί περισσότερο. Το διαπροσωπικό στοιχείο στην επικοινωνία εργαζομένου-προϊσταμένου, παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Η απόδοση του προσωπικού διαχειρίζεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να συντονίζονται και να λειτουργούν με ομαδικότητα και γενικότερα όλοι να ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία και πολιτικές της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης προϋποθέτει την μελέτη των χαρακτηριστικών και φύση της εργασίας και την εφαρμογή πρακτικών πολιτικών που διευκολύνουν την εργασία, καθώς και την ανάπτυξη έγκυρων κριτηρίων αξιολόγησης.

## **5.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται σε έγκυρους τρόπους και μεθόδους, έτσι ώστε να υπάρχουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα το διοικητικό προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να δίνει έμφαση στην χρηστικότητα των εργαλείων αξιολόγησης, στην ξεκάθαρη εικόνα, συνέπεια και καταγραφή αναφορών σε οτιδήποτε διευκρινίζει τρόπους που ωθούν στην επιτυχία της εργασίας. Τα κριτήρια απόδοσης έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, την συμπεριφορά του και η αποτελεσματικότητα της εργασίας του.

Οι μετρήσεις απόδοσης χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, έμμεσες και άμεσες μετρήσεις. Οι άμεσες αφορούν την επιτήρηση της εργασίας του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο και την καταγραφή αποτελεσμάτων της εργασίας, οδηγώντας σε συμπεράσματα που δίνουν εικόνα της απόδοσης του εργαζομένου. Ο δεύτερος τρόπος αφορά την έμμεση αξιολόγηση, δηλαδή η εκτίμηση των συνολικών αποτελεσμάτων εργασίας και την σύγκριση τους με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

### **ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Υπάρχουν αρκετοί ανασταλτικοί παράγοντες όπου οδηγούν στην λανθασμένη αξιολόγηση.

**Νομικοί παράγοντες :** Αφορά την επικράτηση ισοτιμίας και δικαιοσύνης στο άνθρωπο δυναμικό. Πολλές φορές όταν το άτομο που είναι υπεύθυνο για δεν είναι αξιόπιστο, μπορεί να δημιουργεί προβλήματα για παράδειγμα στην προαγωγή ενός εργαζομένου, η για την απόλυση προσωπικού.

**Προκαταλήψεις:** Είναι σημαντικό να υπάρχει επαγγελματισμός και υποκειμενικότητα από τους προϊστάμενους. Όταν οι υπεύθυνοι κρίνουν την εργασία των εργαζομένων με υποκειμενικά κριτήρια, δημιουργούν πρόβλημα στην αποτελεσματική αξιολόγηση. Γι' αυτό θα πρέπει να αποτελεί μέλημα της επιχείρησης να επιμορφώνει το προσωπικό του έτσι ώστε να αξιολογεί όσο γίνεται περισσότερο ανεπηρέαστο από προκαταλήψεις.

**Εξιδανίκευση εργαζομένου:** όταν υπάρχει ιδιαίτερη συμπαθεί προς τον εργαζόμενο από τον προϊστάμενο, τότε η κρίση του δεν είναι αντικειμενική και επηρεάζεται από τα συναισθήματά του προς τον εργαζόμενο. Αυτό το γεγονός οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα και μη δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού. Το ίδιο συμβαίνει όταν δεν υπάρχει ιδιαίτερη συμπάθεια προς τον εργαζόμενο. Ο επαγγελματισμός στον εργασιακό χώρο και η αντικειμενική κρίση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική αξιολόγηση.

Γενικότερα η αποτελεσματική αξιολόγηση προϋποθέτει αντικειμενικούς αξιολογητές. Επομένως το προφίλ των προϊσταμένων που επιλέγονται ως υπεύθυνοι τμήματος, θα πρέπει να είναι ικανοί να κρίνουν με βάση τα συμφέροντα της επιχείρησης και όχι τα δικά του. Η αντικειμενικότητα και ο επαγγελματισμός αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης θέσης και θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

### 5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να υιοθετεί δικές της τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότερες τεχνικές αξιολόγησης. Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα είναι η μέτρηση απόδοσης εργαζομένων μέσω διάφορων τεχνικών, την επίδοση μέχρι εκείνη την στιγμή. Δυστυχώς όμως αυτή η μέτρηση δεν μπορεί να διορθώσει τα λάθη του παρελθόντος, παρόλα αυτά η καταμέτρηση και αξιολόγηση συμπεριφορών, οδηγεί στην βελτίωση των εργαζομένων και στην αύξηση της αποδοτικότητας τους για το μέλλον. Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης είναι η κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, καταγραφή επιτυχιών, κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς, αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού, δοκιμές απόδοσης και προσεκτική παρατήρηση και συγκριτική αξιολόγηση.

#### **Βαθμολογημένη κλίμακα (rating scales)**

Αφορά την βαθμολόγηση της εργασίας του εργαζομένου σε μια βάση κλίμακας. Ο βαθμολογητής κρίνει με βάση τα δικά του κριτήρια που πολλές φορές μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με την εργασία. Ο εργαζόμενος βαθμολογείται από τον προϊστάμενο με βάση την συμπεριφορά του και τα κριτήρια τα οποία πρέπει να εξετασθούν. Έπειτα οι συμπεριφορές του εργαζομένου βαθμολογούνται ανάλογα και έτσι προκύπτει μια κάρτα επίδοσης του εργαζομένου, που επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων και την κατάταξη του εργαζομένου στο γενικό σύνολο επίδοσης του προσωπικού. Το συγκεκριμένο σύστημα συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και αύξησης. Επιπλέον κατά αυτό τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος και χρήμα καθώς η συγκεκριμένη διαδικασία είναι άμεση και δεν προϋποθέτει ιδιαίτερη εκπαίδευση των προϊσταμένων. Παρά τις θετικές επιδράσεις υπάρχουν και μειονεκτήματα. Αρκετές φορές η υποκειμενική κρίση των προϊσταμένων αποτελεί μεγάλο εμπόδιο στην σωστή αξιολόγηση. Επίσης τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι ίδια για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, συνεπώς πρέπει να υπάρχει προσαρμοστικότητα των κριτηρίων ανάλογα με το τμήμα.

#### **Κατάλογοι Συμπεριφορών (Checklists)**

Αφορά την δημιουργία μια τυποποιημένης λίστας κριτηρίων με την μορφή φράσεων ή μικρών προτάσεων που χαρακτηρίζουν την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια ολοκληρωμένη εικόνα με τους τύπους συμπεριφοράς που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Όσο μεγαλύτερη η λίστα με τα κριτήρια τόσο καλύτερη εικόνα δημιουργείται για τον εργαζόμενο. Τα πλεονεκτήματα κατά αυτή την μέθοδο είναι ότι είναι πρακτική, τυποποιημένη και μειώνει το κόστος εργασίας. Από την άλλη, οι τυποποιημένες φράσεις μπορεί να έχουν περιεχόμενο που είναι αμφιλεγόμενο, όπως η ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά, κριτήρια που έχουν να κάνουν με προσωπικές απόψεις και όχι σχετικά με την εργασιακή απόδοση, υποκειμενικότητα.



### **Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής**

Αποτελείται από ζεύγη προτάσεων που έχουν να κάνουν με τον χαρακτηρισμό του υφιστάμενου σχετικά με την απόδοση , μάθηση, διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Τα ζευγάρια των χαρακτηρισμών είναι είτε θετικά είτε αρνητικά:

- Προσπαθεί πολύ.....είναι συνεπείς
- Αργεί συνεχώς..... έρχεται συχνά σε αντιπαράθεση με συναδέλφους

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι μειώνονται τα υποκειμενικά κριτήρια του προϊστάμενου και είναι εύκολα εφαρμόσιμη μέθοδος σε πολλαπλά τμήματα της επιχείρησης. Από την άλλη, τα μειονεκτήματα που προκύπτουν σχετίζονται με την μη σύνδεση των εκφράσεων με την πραγματικότητα και την δυσαρέσκεια των εργαζομένων για την μη σωστή έκφραση της αξιολόγησής τους

### **Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Method)**

Αποτελεί μια συμπληρωματική μέθοδος αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος καταγράφει τις καλύτερες και χειρότερες συμπεριφορές του υφιστάμενου, συνοδευμένες από αναλυτικές παρατηρήσεις που γίνονται σε καθημερινή βάση. Οι παρατηρήσεις ομαδοποιούνται σε κριτήρια όπως η ομαδικότητα, συνεργατικότητα, συνέπεια, πειθαρχία κτλ.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι σχετίζεται άμεσα με την θέση εργασίας του εργαζόμενου και τον ωφελεί άμεσα. Επίσης μειώνονται οι προληπτικές/υποκειμενικές αξιολογήσεις των προϊσταμένων, δίνοντας έτσι μια πιο δίκαιη αξιολόγηση. Από την άλλη, η συγκεκριμένη μέθοδος μερικές φορές μπορεί να θεωρηθεί αναξιόπιστη λόγω της μη σωστής καταγραφής των συμπεριφορών. Δηλαδή, οι προϊστάμενη επηρεάζονται πολλές φορές από τα πιο πρόσφατα γεγονότα και συμπεριφορές του εργαζόμενου, με τρόπο ώστε να αλλοιώνεται η συνολική εικόνα του υφιστάμενου.

### **Συγκριτική μέθοδος (Comparative evaluation approach)**

Η συγκεκριμένη μέθοδος οδηγεί σε συγκριτικά συμπεράσματα. Η σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων, δίνει την δυνατότητα στους προϊστάμενους να κατατάσσουν ιεραρχικά τους υφιστάμενους τους σύμφωνα με την απόδοσή τους. Με τον συγκριτικό αυτό τρόπο είναι πολύ εύκολο να ξεχωρίσουν οι καλύτεροι και οι λιγότεροι αποδοτικοί εργαζόμενοι. Γενικότερα αποτελεί μια πρακτική μέθοδος αξιολόγησης, αλλά πρέπει να δίνεται προσοχή στην αντικειμενική κρίση των προϊσταμένων. Επίσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι πληροφορίες που συγκαταλέγονται για τον εργαζόμενο, καθώς αν δεν είναι επαρκείς, δεν υπάρχει σωστή αξιολόγηση.

Γενικότερα η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για θέματα προαγωγών/αμοιβών. Αλλά θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αξιοπιστία των πληροφοριών, όπου θα πρέπει να καλύπτουν την συνολική εικόνα ενός εργαζόμενου και όχι μια μόνο πλευρά.

### **Κυκλική αξιολόγηση (360 Degree Feedback)**

Η κυκλική αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές και ακριβείς μεθόδους αξιολόγησης σήμερα. Οι πληροφορίες που παρέχονται ως προς την αξιολόγηση της συμπεριφοράς και απόδοσης του εργαζομένου, δεν προέρχονται μόνο από τον εκάστοτε προϊστάμενο, αλλά από οποιοδήποτε μέλος της επιχείρησης έρχεται σε επαφή με τον υπό εξέταση εργαζόμενο, δηλαδή προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, πελάτες, εξωτερικοί σύμβουλοι κτλ).

Πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι, η αντικειμενική και ποιοτική αξιολόγηση. Από την άλλη θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια χρονοβόρα διαδικασία, όπου απαιτεί εκπαίδευση των αξιολογητών και οι αντίθετες απόψεις που υπάρχουν για τον εργαζόμενο, προκαλούν δυσκολίες στα τελικά συμπεράσματα αξιολόγησής του.

## **5.4 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού αποτελεί ένας από τους βασικούς παράγοντες για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Χωρίς την αξιολόγηση δεν θα μπορούσε να υπάρχει το λεγόμενο feedback για οποιαδήποτε πράξει της επιχείρησης, συνεπώς ούτε και πραγματική εικόνα για το status του οργανισμού. Η χρησιμότητα αξιολόγησης της επιχείρησης παρατηρείται :

- Στον επαναπρογραμματισμό του συστήματος αμοιβών των εργαζομένων
- Στην εκπαίδευση και εξέλιξη δεξιοτήτων του προσωπικού
- Σωστή και δίκαιη ιεραρχία

- Εμπλουτισμός και περαιτέρω ανάπτυξη της εργασίας
- Συνεχής επαναπροσδιορισμός των στόχων γενικών και ειδικών

Για την επιτυχή εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης , θα πρέπει να μελετώνται οι ανάγκες που προκύπτουν στον οργανισμό. Επίσης εξαρτάται και από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με την δυνατότητα σύγκριση αποτελεσμάτων , την αντικειμενική κρίση και αμερόληπτη μέτρηση απόδοσης κτλ. Η γνώμη περισσότερο από έναν αξιολογητή για την επίδοση ενός εργαζομένου, αυξάνει την ποιότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αποτελεί το κύριο εργαλείο για ζητήματα μισθολογικά , καθώς και για τις προαγωγές στον οργανισμό. Κύριο πρόβλημα αποτελεί η έλλειψη αντικειμενικότητας στην επιχείρηση, αυτό επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά και αντίληψη του προϊστάμενου.

Στην πραγματικότητα οι μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων , όπου πραγματοποιείται από μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη, που στην πράξη γνωρίζουν ποιο υφιστάμενος στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί. Η αποτελεσματική αξιολόγηση εξαρτάται από την εμπειρία των μάνατζερ στην αντικειμενική αξιολόγηση και την ικανότητά τους να εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σωστά. Για αυτό τον λόγο , συνήθως οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους αξιολογητές της επιχείρησης.

## **5.5 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **Πληροφόρηση εργαζομένου**

Είναι πολύ σημαντικό ο υφιστάμενος να γνωρίζει το επίπεδο απόδοσής του. Η αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών, βοηθά τον εργαζόμενο να στοχεύει στα στοιχεία που θα πρέπει να εξελιχθεί σωστά. Η καλή επικοινωνία υφιστάμενου-προϊστάμενου και η εκτενής ανάλυση της αξιολόγησης του υφιστάμενου είναι ιδιαίτερα σημαντική και περιλαμβάνει συζήτηση όπως την απόδοσή του σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης, η συμβολή του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η επικοινωνία αυτή μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους. Ο πρώτος είναι ο εκτιμητής να συζητήσει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αυξηθεί η απόδοση του εργαζομένου. Ο δεύτερος τρόπος αφορά την συζήτηση με τον υφιστάμενο και ο προϊστάμενος να ακούσει τις ανάγκες του εργαζομένου και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει . Ο τρίτος τρόπος, αφορά την παρατήρηση του αξιολογητή των προβλημάτων του εργαζομένου και η προσπάθεια ανάπτυξης μεθόδων για την εξέλιξη του.

Για τον εργαζόμενο, είναι πολύ σημαντικό η πληροφόρηση του σχετικά με την πορεία και απόδοση στην εταιρεία. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να προσεγγίζουν τους υφιστάμενους με θετικό τρόπο, έτσι ώστε από την μια να μην λαμβανόμεν αρνητικά τα σχόλια και από την άλλη να τους υποκινούν έτσι ώστε να έχουν την θέληση να εξελιχθούν. Παρακάτω παρουσιάζονται τρόποι προσέγγισης υφισταμένων:

- Έμφαση στις θετικές επιδόσεις του εργαζομένου
- Τονισμός ότι στόχος της αξιολόγησης είναι η επίτευξη στόχων της εταιρεία και όχι επιτηδευμένη συμμόρφωση σε κανόνες για υποκειμενικά συμφέροντα.
- Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συζητούνται άμεσα μόνο με τον ίδιο τον υφιστάμενο.
- Τα σχόλια θα πρέπει να είναι στοχευόμενα. Οι γενικές παρατηρήσεις δεν είναι αποτελεσματικές.
- Η κριτική θα πρέπει να αναφέρεται σε εργασιακές συμπεριφορές και όχι σε προσωπικά χαρακτηριστικά.
- Ο προϊστάμενος θα πρέπει να διάκειται την ψυχραιμία και να μην βγαίνει εκτός εαυτού.
- Θα πρέπει ο προϊστάμενος να είναι ικανός να εντοπίζει τα πεδία που θα μπορούσε ο υφιστάμενος να αποδώσει καλύτερα.

## 6. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

### 6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 6.1.1 Γενικά στοιχεία

Προκειμένου να διαπιστωθεί τι συμβαίνει πραγματικά με τις παραμέτρους ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο αποτυπώνονται με σειρά σημαντικότητας οι παράμετροι που θεωρούνται περισσότερο σημαντικό στα πλαίσια παρακίνησης και ικανοποίησης.

#### 6.1.2 Δείγμα ερωτηματολογίου και κριτήρια

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε ξενοδόχο-υπάλληλους σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, όπου ο αριθμός τους έφτασε τους 100. Το εξεταζόμενο δείγμα είχε σαν προϋπόθεση να είναι ξενοδόχο-υπάλληλος στην Ελλάδα. Έπειτα το δείγμα διακρίθηκε με βάση το φύλλο, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας καθώς και τον τύπο του ξενοδοχείου, υπηκοότητα.

Ο βαθμός ικανοποίησης εργαζομένου και η κατάταξη των παραμέτρων παρακίνησης εργαζομένων έγιναν με βάση το φύλλο την ηλικία, έτη προϋπηρεσίας και τύπο ξενοδοχείου.

#### 6.1.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν 5 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και στην συνέχεια ρωτήθηκαν 2 ερωτήσεις στις οποίες υπήρχαν 10 και αντίστοιχα 9 παράμετροι όπου θα έπρεπε να ταξινομηθούν από την πιο σημαντική στην λιγότερο σημαντική παράμετρο.

Έπειτα, με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία παρουσιάζονται πίνακες που αντικατοπτρίζουν τις απαντήσεις κάθε ομάδας που υπάρχει μέσα στο δείγμα.

#### 6.1.4 Μέθοδος εκπόνησης ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε ηλεκτρονικά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στις σχετικές ομάδες λογαριασμών που θα έδειχναν ενδιαφέρον. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και διαπεραιώθηκε μέσω της **GOOGLE DOCS**.

Τα στοιχεία προς ανάλυση, επεξεργάστηκαν μέσω της εφαρμογής της Microsoft, ονομαζόμενη **EXCEL**.

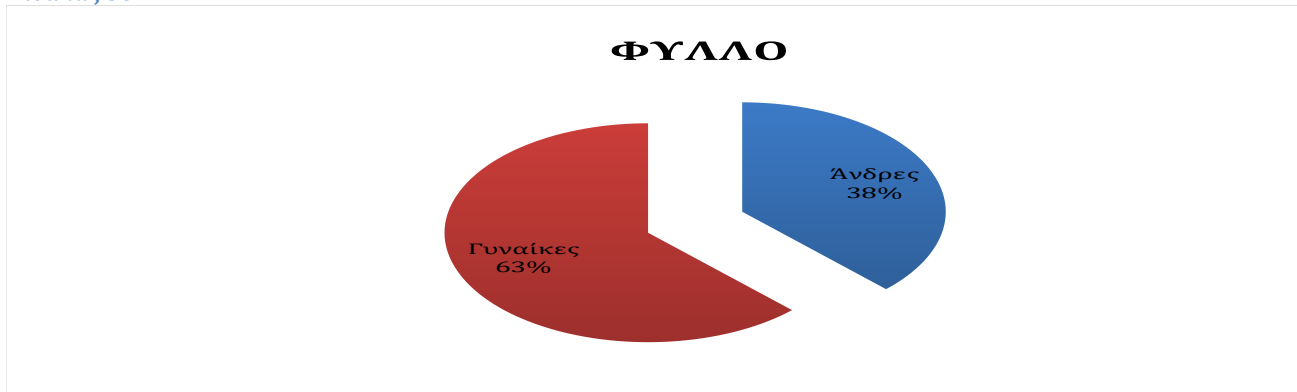
Τα αποτελέσματα είναι έγκυρα και έμπιστα.

## 6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

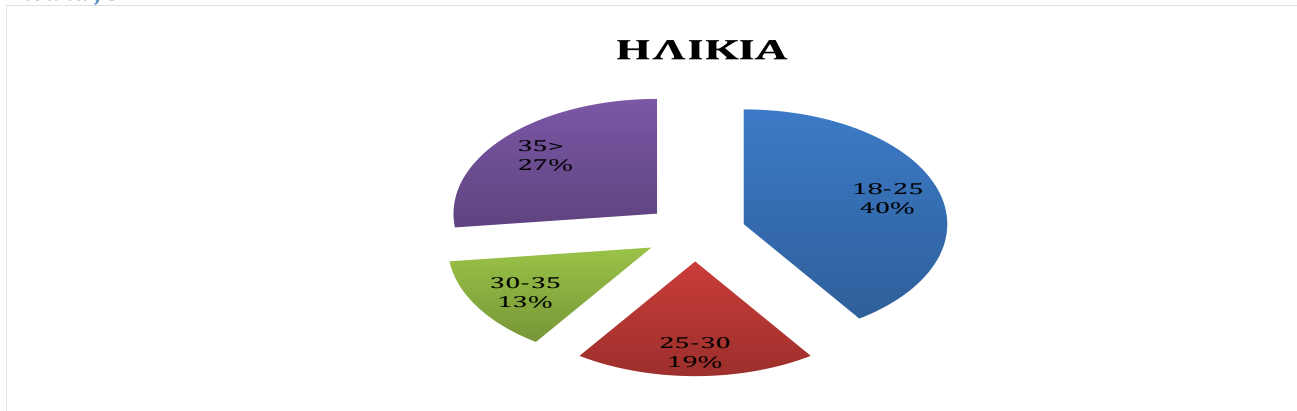
Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αποκομίστηκαν έπειτα από την συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο.

### ❖ Δημογραφικά στοιχεία

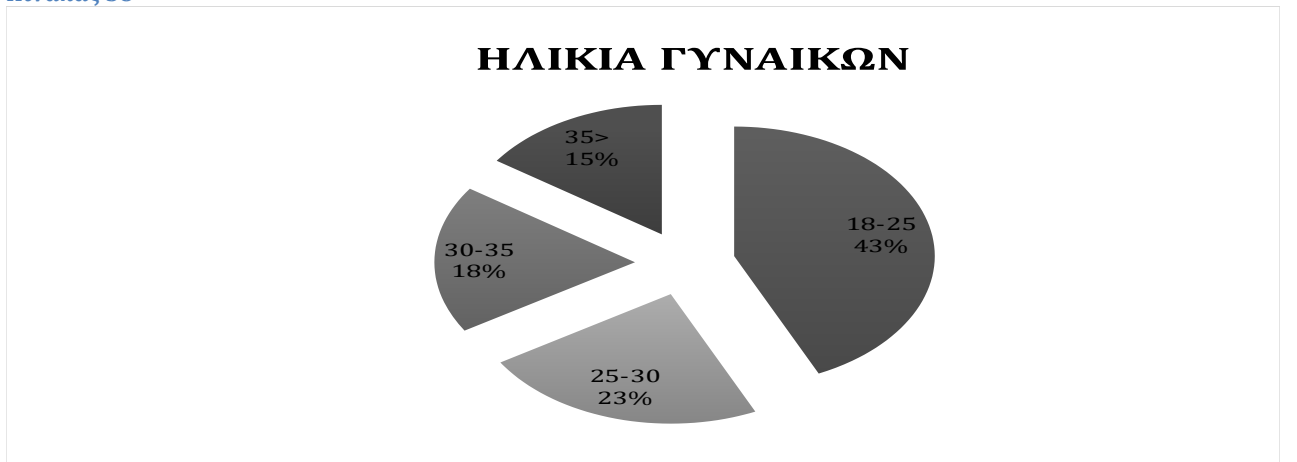
Πίνακας 36



Πίνακας 37



Πίνακας 38



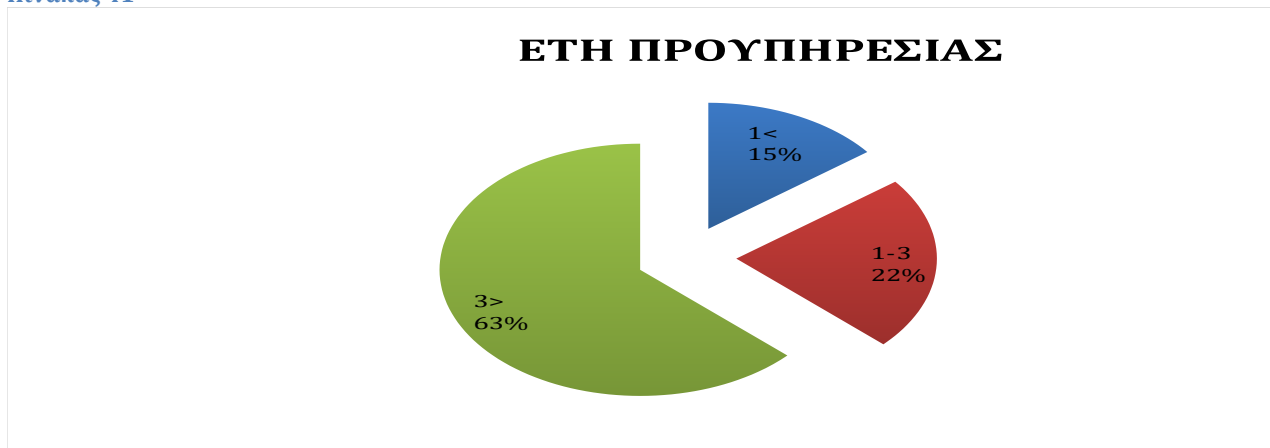
Πίνακας 39



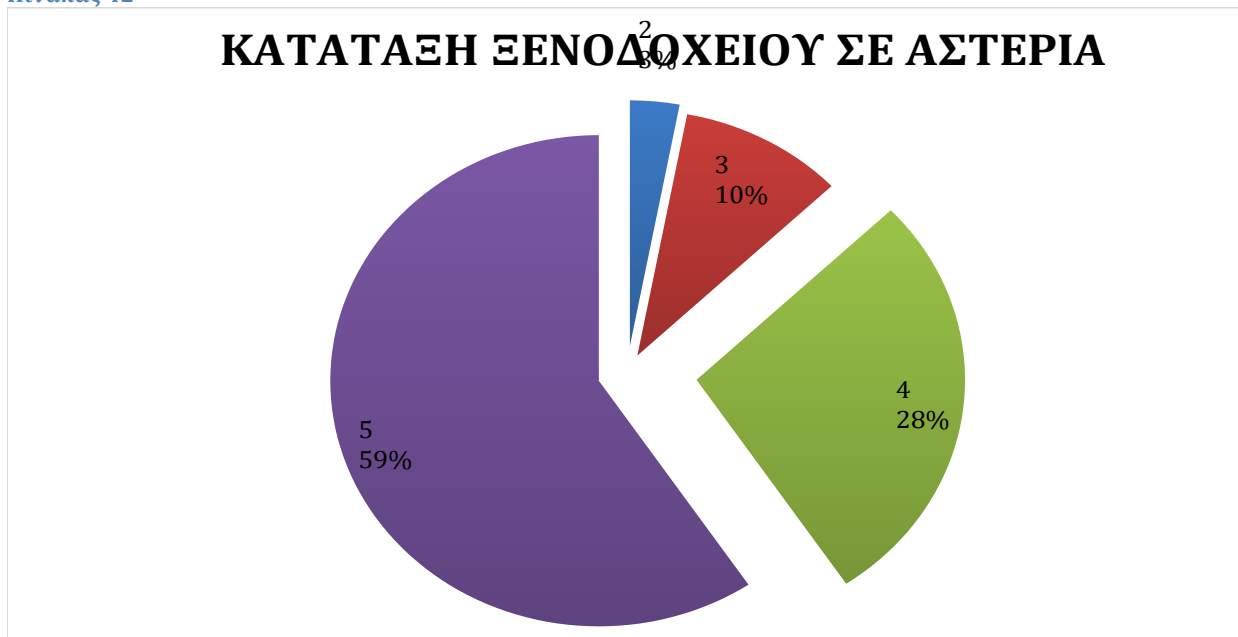
Πίνακας 40



Πίνακας 41



Πίνακας 42



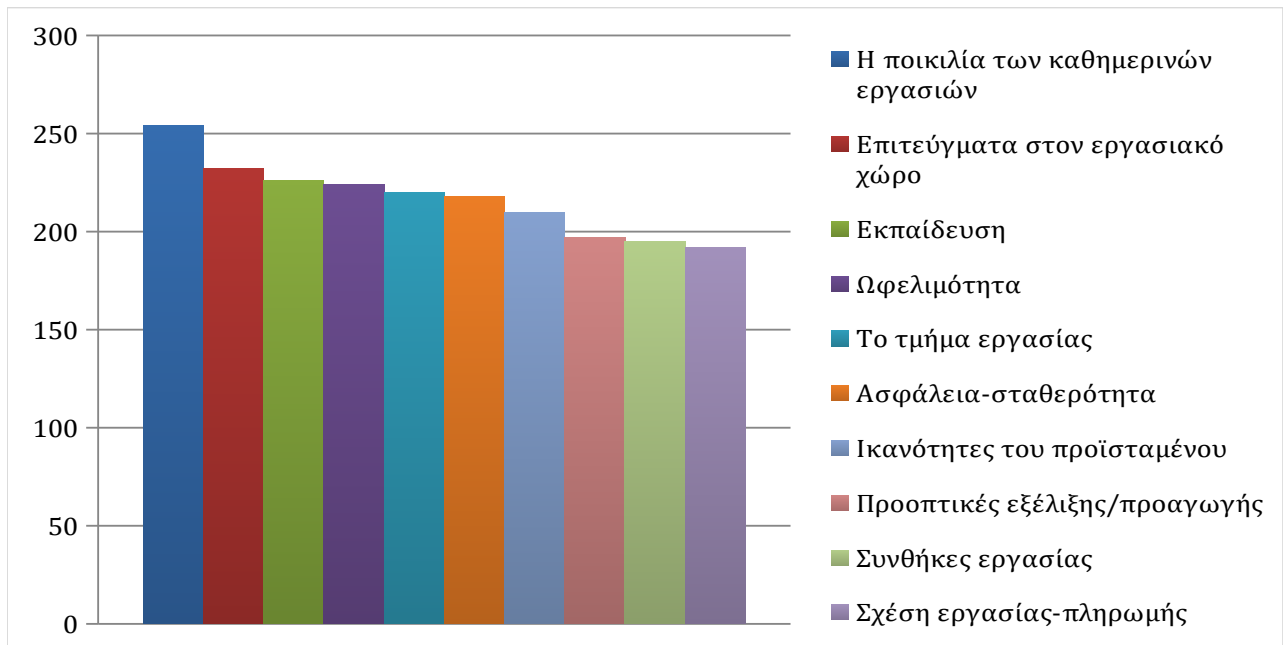
Τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων έδειξαν ότι:

- ✚ Οι γυναίκες αποτελούν το 63% και οι άνδρες το 37%
- ✚ 18-24 αποτελούν το 40%, 25-30 το 19%, 30-35 το 14% και 35> το 27%. Από τον ανδρικό πληθυσμό 18-24 αποτελούν το 36%, 25-30 το 13%, 30-35 το 5% , 35> 46%
- ✚ Από τον γυναικείο πληθυσμό 18-24 αποτελούν το 43%, 25-30 το 23%, 30-35 το 19% , 35> 15%
- ✚ Το 54% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι λυκείου , ενώ το 46% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ
- ✚ Η πλειοψηφία δηλαδή το 96% είναι Έλληνες, ενώ το 4% είναι Αλβανικής καταγωγής
- ✚ Λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας το 15%, από 1 έως 3 το 22% και περισσότερο από 3 χρόνια το 63%
- ✚ Η κατάταξη των ξενοδοχείων που εργάζονται αν αστέρια , έχει ως εξής το 3% εργάζεστε σε ξενοδοχειακό κατάλυμα 2 αστέρων, το 10% σε 3 αστέρων, το 28% σε 4 αστέρων τέλος το 59% σε 5 αστέρων ξενοδοχείο.

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Ερώτηση:

Υπάρχουν πολλοί παράμετροι όπου μπορούν να ικανοποιούν τις προσδοκίες του εργαζομένου. Ποιες παραμέτρους θεωρείτε απαραίτητο για την ικανοποίηση της εργασίας σας;

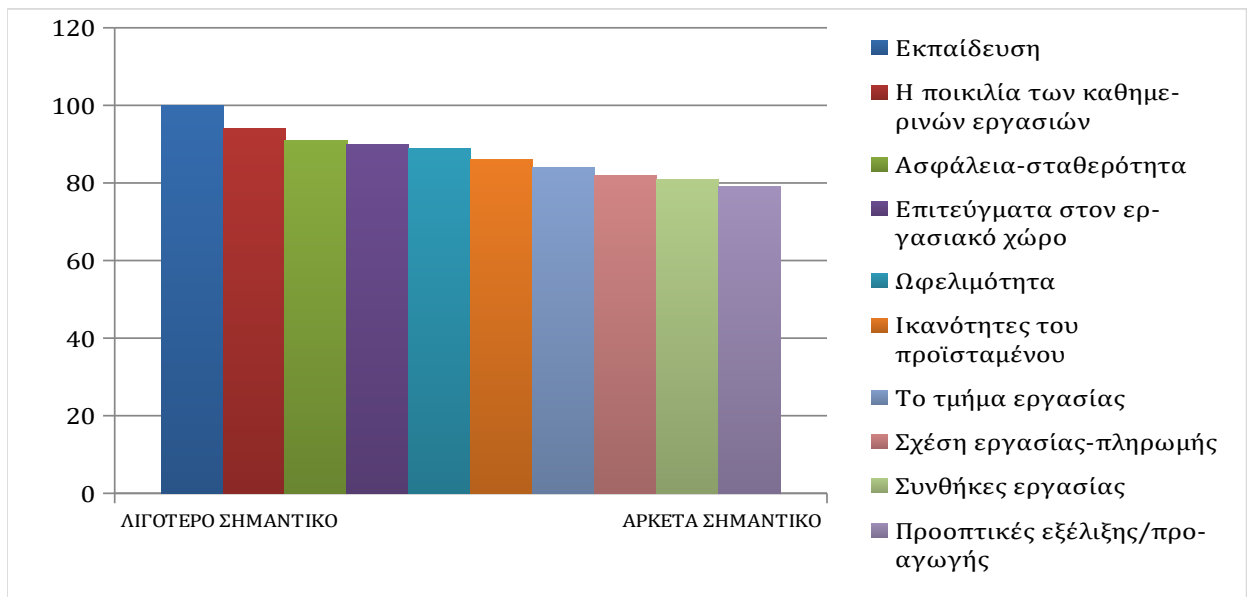


Πίνακας 43

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου

1. Η ποικιλία των καθημερινών εργασιών
2. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο
3. Εκπαίδευση

Σε γενική κατάταξη οι εργαζόμενοι θεωρούν την ποικιλία εργασίας την σημαντικότερη παράμετρο ικανοποίησής τους στον χώρο εργασίας, ακολουθεί η προσωπική του επίτευξη στόχων στον εργασιακό χώρο και Τρίτη επιλογή είναι η κατάλληλη εκπαίδευση στον χώρο.



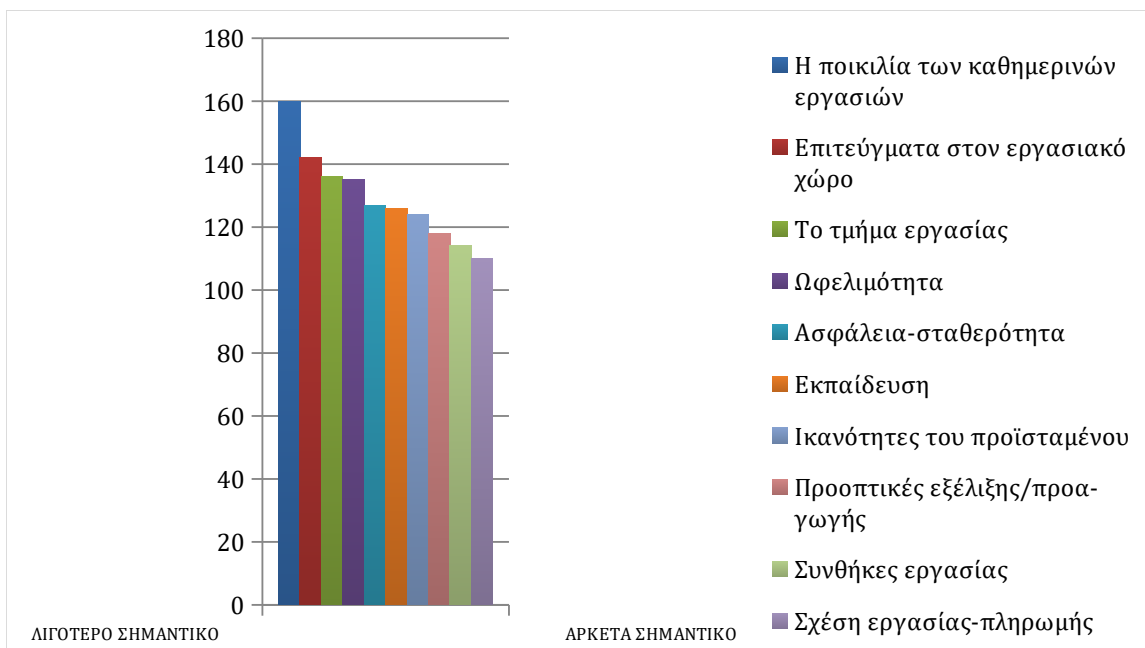
Πίνακας 44

### Πίνακας 10: Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Άνδρες)

1. Εκπαίδευση
2. Η ποικιλία των καθημερινών εργασιών
3. Ασφάλεια-σταθερότητα

Για τους άνδρες η εκπαίδευση αποτελεί την πρώτη επιλογή όσο αναφορά την αίσθηση ικανοποίησης τους στον χώρο εργασίας, ακολουθεί η ποικιλία καθημερινών εργασιών και τέλος η αίσθηση ασφάλειας-σταθερότητας είναι από τις πιο σημαντικές παραμέτρους.





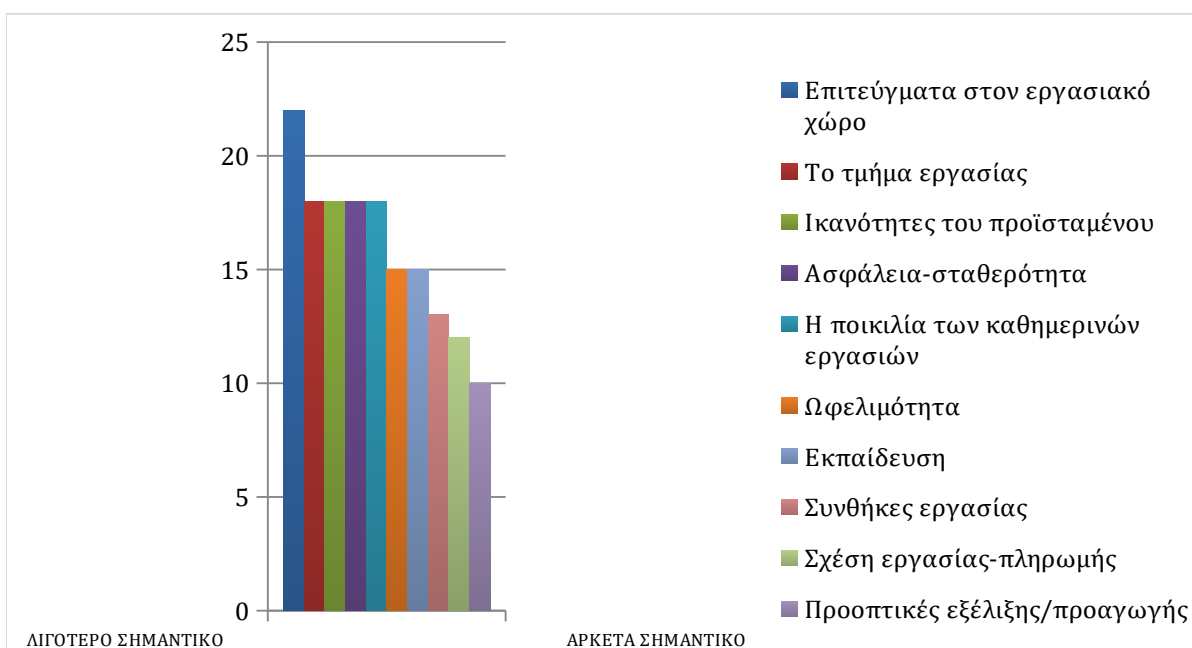
Πίνακας 45

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Γυναίκες)

1. Η ποικιλία των καθημερινών εργασιών
2. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο
3. Ωφελιμότητα

Για τις γυναίκες προτεραιότητα για την αίσθηση ικανοποίησης του είναι η ποικιλία καθημερινών εργασιών, ακολουθούν τα επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο και τέλος η ωφελιμότητα των καθηκόντων που κάνουν, είναι από τις πρώτες επιλογές για την εργασιακή τους ικανοποίηση.

❖ Οι άνδρες θεωρούν την εκπαίδευση ως βασικό παράγοντα ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο ενώ για τις γυναίκες αποτελεί η ποικιλία καθημερινών εργασιών. Οι άνδρες έχουν ανάγκη από ασφάλεια και σταθερότητα εργασίας ενώ οι γυναίκες επιζητούν την ωφελιμότητα από την εργασία. Συμπεραίνεται ότι οι γυναίκες αναζητούν την πρακτικότητα στην εργασία τους, δίνοντας έμφαση στην λειτουργικότητα της εργασίας, ενώ οι άνδρες τείνουν να θέλουν χτίσουν μακροχρόνιες βάσεις στον εργασιακό χώρο, δίνοντας έμφαση σε παράγοντες που θα τους ωφελήσουν σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα.

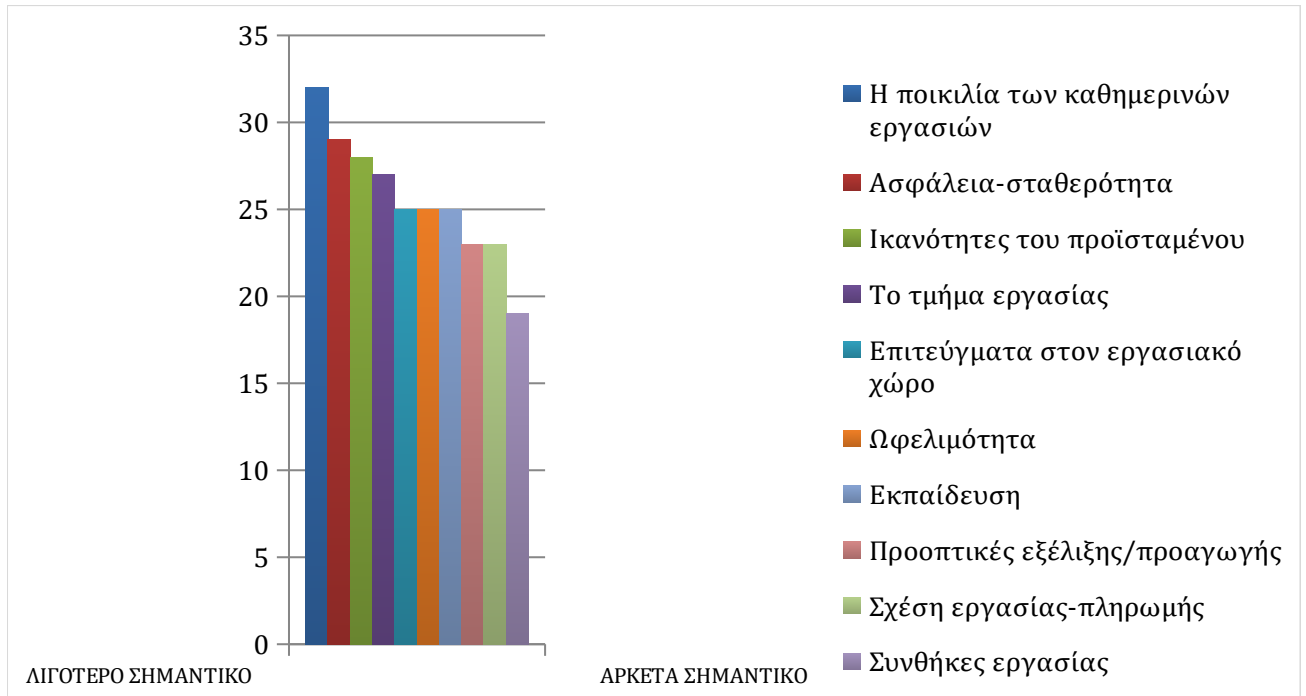


Πίνακας 46

**Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 2\*\*)**

1. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο
2. Το τμήμα εργασίας
3. Ικανότητες προϊσταμένου

Οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 2 αστέρων θεωρούν σημαντικότερο τα επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο, έπειτα το τμήμα το οποίο εργάζονται και τέλος τις ικανότητες προϊσταμένου για να αισθάνονται ευχαριστημένοι.

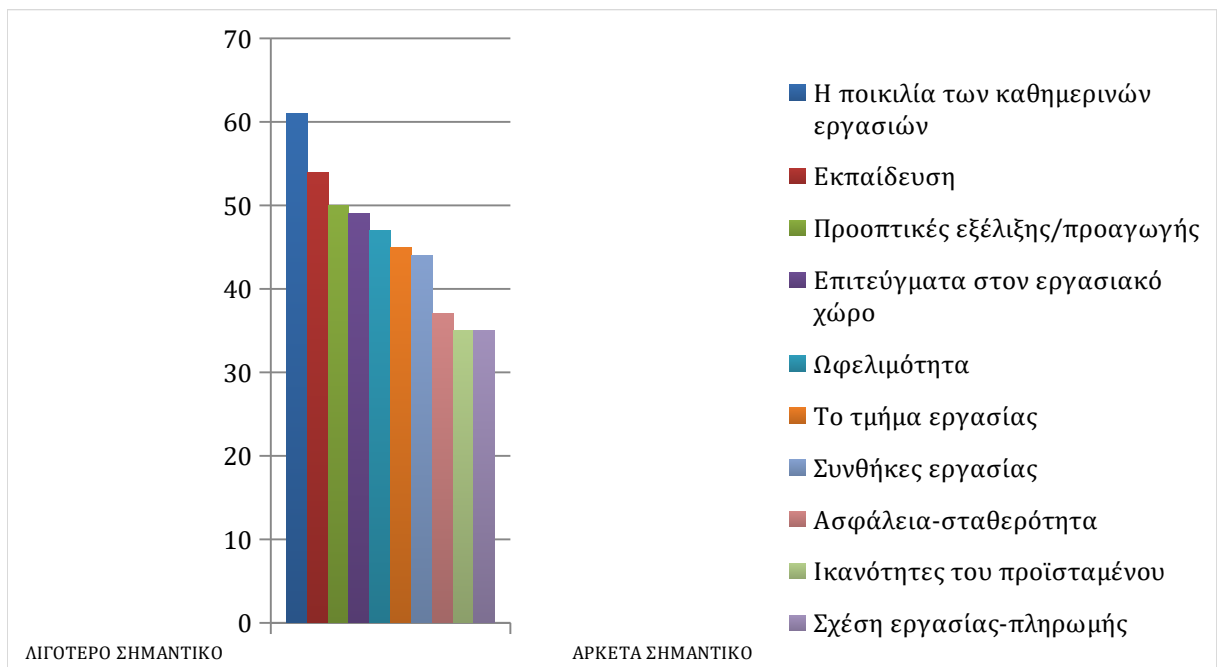


Πίνακας 47

**Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 3\*\*\*)**

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Ασφάλεια-σταθερότητα
3. Ικανότητες προϊσταμένου

Σε ξενοδοχεία 3 αστέρων οι εργαζόμενοι θεωρούν την ποικιλία των εργασιών σημαντική, έπειτα την ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία, τέλος τις ικανότητες του προϊσταμένου.

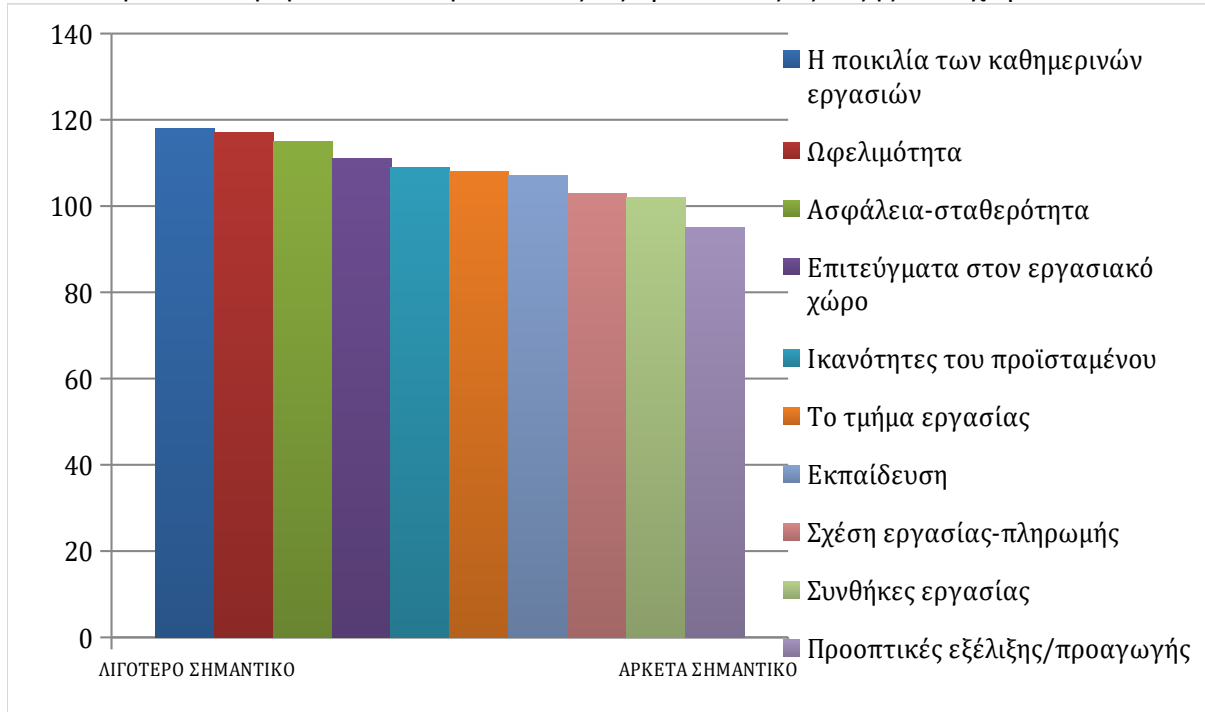


Πίνακας 48

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 4\*\*\*\*)

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Εκπαίδευση
3. Προοπτικές εξέλιξης/προαγωγή

Στα ξενοδοχεία 4 αστερών θεωρούν πολύ σημαντικό να υπάρχει ποικιλία εργασιών , έπειτα την κατάλληλη εκπαίδευση και τέλος τις προοπτικές εξέλιξης στον χώρο.



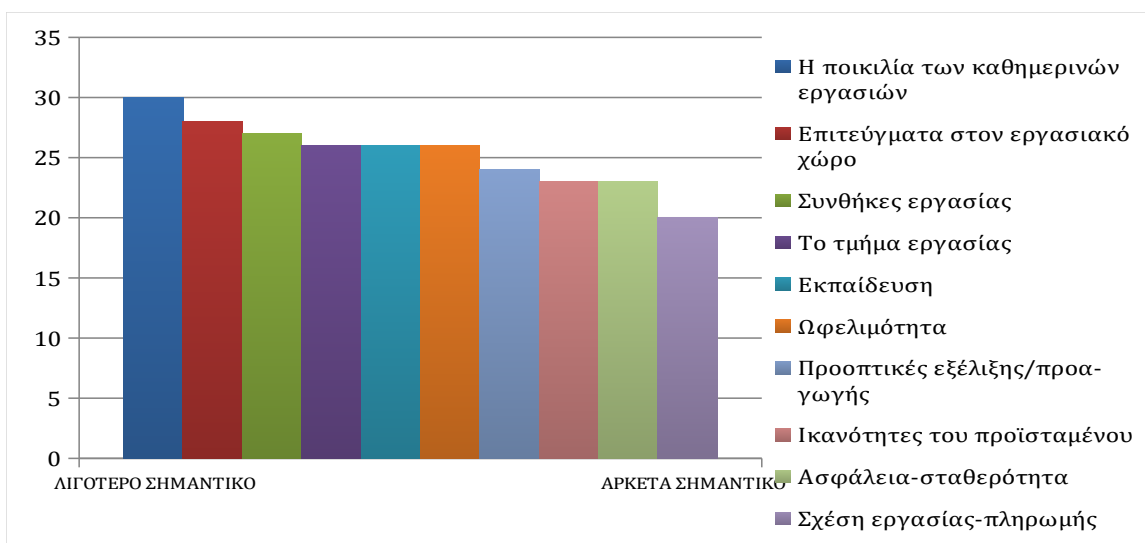
Πίνακας 49

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ξενοδοχείο 5\*\*\*\*\*)

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Ωφελιμότητα
3. Ασφάλεια-σταθερότητα

Στα ξενοδοχεία 5 αστερών είναι σημαντικό για την ικανοποίηση των εργαζομένων να υπάρχει ποικιλία καθημερινών εργασιών, έπειτα να είναι ωφέλιμες οι εργασίες που εκτελούν και τέλος η αίσθηση ασφάλειας-σταθερότητας.

❖ Παρατηρείται ότι εκτός από τους εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 2 αστερών στα υπόλοιπα κυρίως παράγοντας ικανοποίησης αποτελεί η ποικιλία των καθημερινών εργασιών, δηλαδή το είδος των εργασιών που τίθεται να εκπληρώσει ο εργαζόμενος. Η σταθερότητα στην ποικιλία των εργασιών βοηθά τους εργαζομένους να επικεντρώνονται σε αυτό και να εξελίσσονται με καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο σε σχέση με το υπήρχε ασάφεια και μηδενικός προγραμματισμός εργασίας. Στα ξενοδοχεία 2 και 3 αστερών επικροτείται η ανάγκη ασφάλειας-σταθερότητας της εργασίας και η υπάρξει ικανού προϊσταμένου, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από ένα πειθαρχικό κλίμα εργασίας. Ενώ για τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών υπάρχουν περισσότερο οι ανάγκες αυτό-βελτίωσης και εξέλιξης, που σημαίνει ότι υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός .

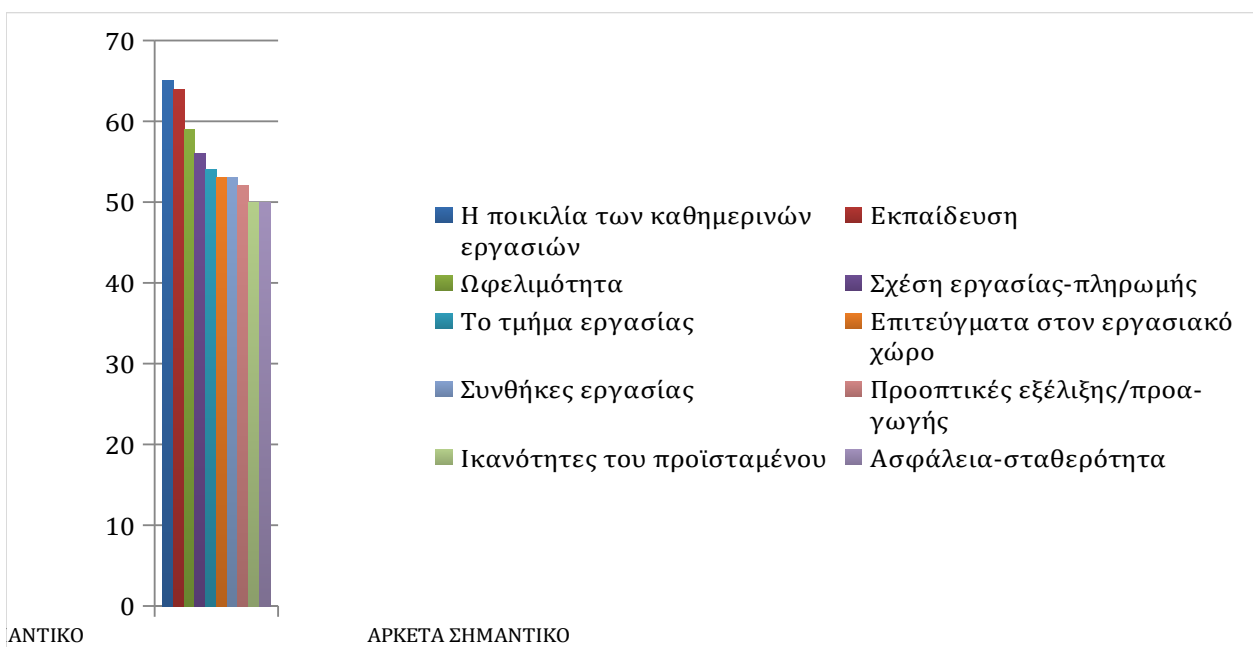


**Πίνακας 50**

**Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Έως 1 έτος προϋπηρεσίας)**

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο
3. Συνθήκες εργασίας

Για τους εργαζόμενους με λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας τι σημαντικότερο είναι να υπάρχει ποικιλία καθημερινών εργασιών, έπειτα να πετυχαίνουν επιτεύγματα στον χώρο που εργάζονται, τέλος να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας.

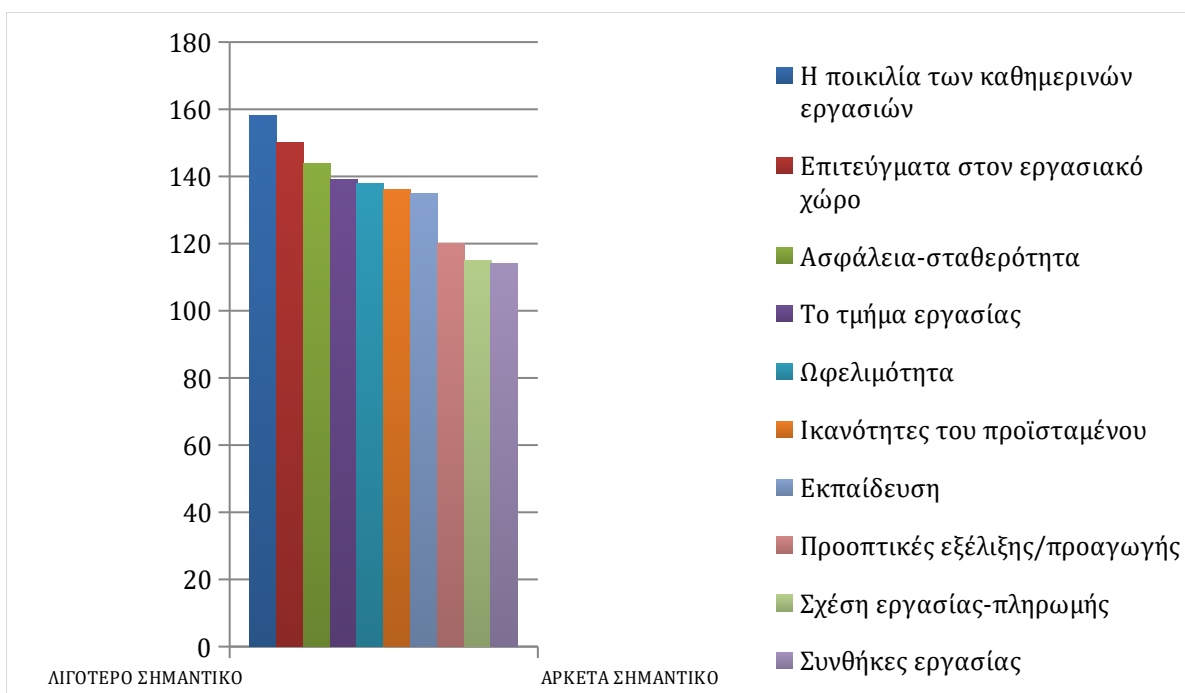


**Πίνακας 51**

**Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (1-3 έτη προϋπηρεσίας)**

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Εκπαίδευση
3. Ωφελιμότητα

Για τους εργαζόμενους από 1 έως 3 έτη προϋπηρεσίας είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ποικιλία εργασιών, κατάλληλη εκπαίδευση και να υπάρχει ωφελιμότητας της εργασίας που εργάζονται.



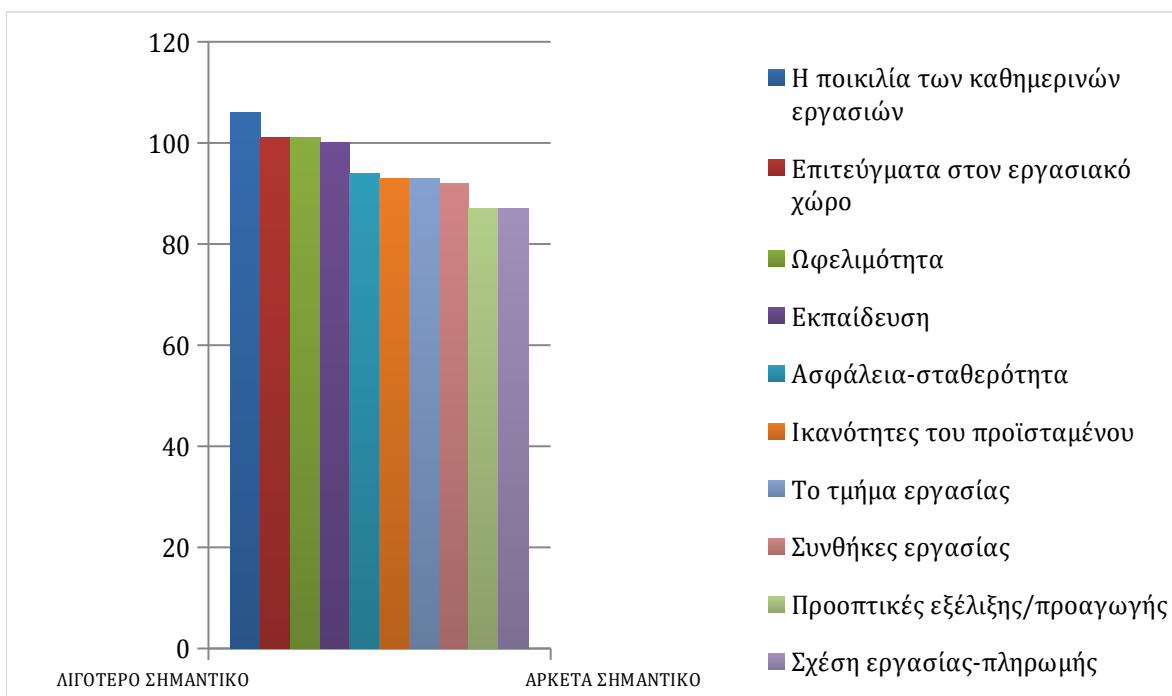
Πίνακας 52

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Παραπάνω από 3 έτη προϋπηρεσίας)

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο
3. Το τμήμα εργασίας

Για τους εργαζόμενους που έχουν παραπάνω από 3 έτη προϋπηρεσίας είναι αρκετά σημαντικό να έχουν ποικιλία στην εργασία τους, επίσης να έχουν σημαντικά επιτεύγματα στον χώρο και τέλος να βρίσκονται στο κατάλληλο τμήμα εργασίας.

❖ Κοινή ανάγκη για όλα τα έτη προϋπηρεσίας αποτελεί η ποικιλία καθημερινών εργασιών. Οι εργαζόμενοι με λιγότερο από ένα χρόνο προϋπηρεσίας αναζητούν πρακτικές ανάγκες όπως οι καλές συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι από 1-3 έτη προϋπηρεσίας ενδιαφέρονται να αποκτήσουν γνώσει και καινούργιες δεξιότητες, ενώ για τους εργαζόμενους με παραπάνω από 3 έτη προϋπηρεσίας ενδιαφέρονται για την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους στον εργασιακό χώρο, καθώς επίσης θεωρούν αρκετά σημαντικό τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα έτσι ώστε να ταιριάζουν και να δημιουργήσουν καλό εργασιακό κλίμα.

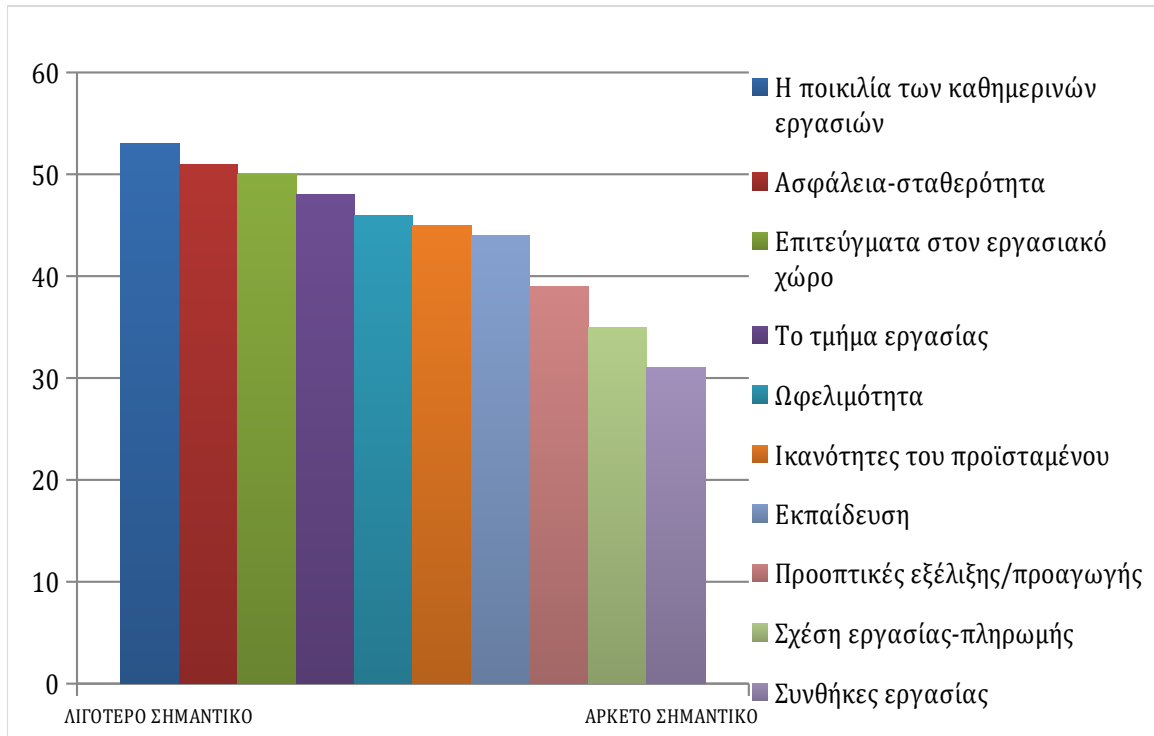


Πίνακας 53

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 18-24)

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο
3. Ωφελιμότητα

Με βάση την ηλικιακή ομάδα, τα άτομα από 18 έως 24 έτη θεωρούν σημαντικό την ποικιλία των καθημερινών εργασιών, τα επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο αλλά και την ωφελιμότητα της εργασίας τους.

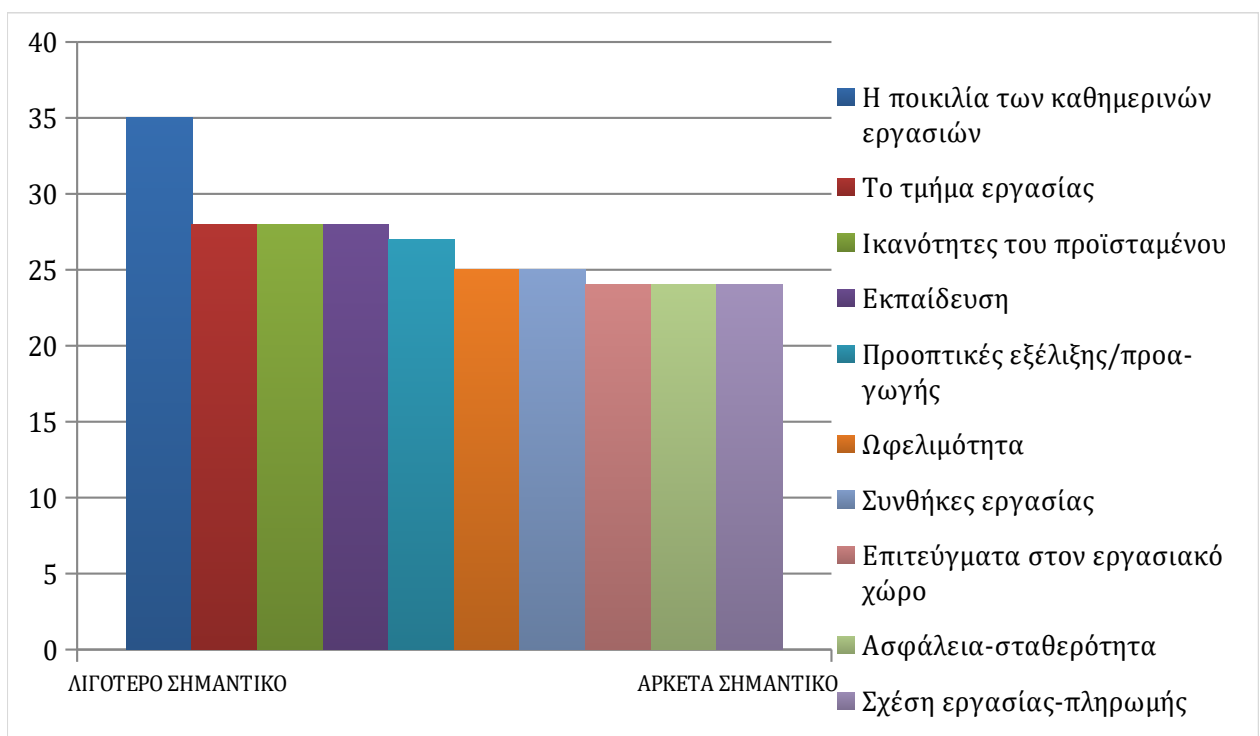


Πίνακας 54

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 25-30)

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Ασφάλεια-σταθερότητα
3. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο

Η ηλικιακή ομάδα 25-30, θεωρεί σημαντικότερο την ποικιλία καθημερινών εργασιών, ασφάλεια σταθερότητα και τα επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο.

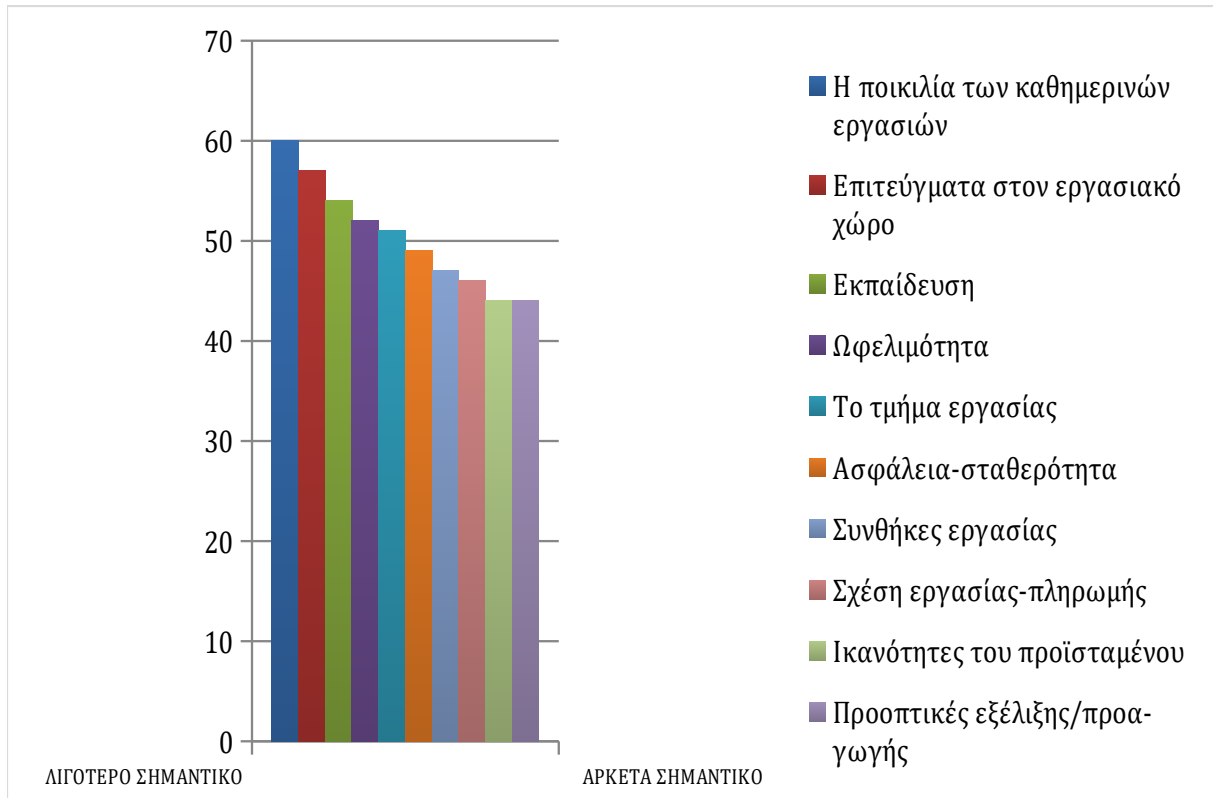


Πίνακας 55

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 30-35)

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Το τμήμα εργασίας
3. Ικανότητες προϊσταμένου

Οι εργαζόμενοι μεταξύ των 30 με 35 ετών θεωρούν σημαντικό την ποικιλία καθημερινών εργασιών, να βρίσκονται στο κατάλληλο τμήμα εργασίας και να έχουν έναν ικανό προϊστάμενο, ώστε να ισορροπεί το τμήμα.



Πίνακας 56

### Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένου (Ηλικία 35>)

1. Ποικιλία καθημερινών εργασιών
2. Επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο
3. Εκπαίδευση

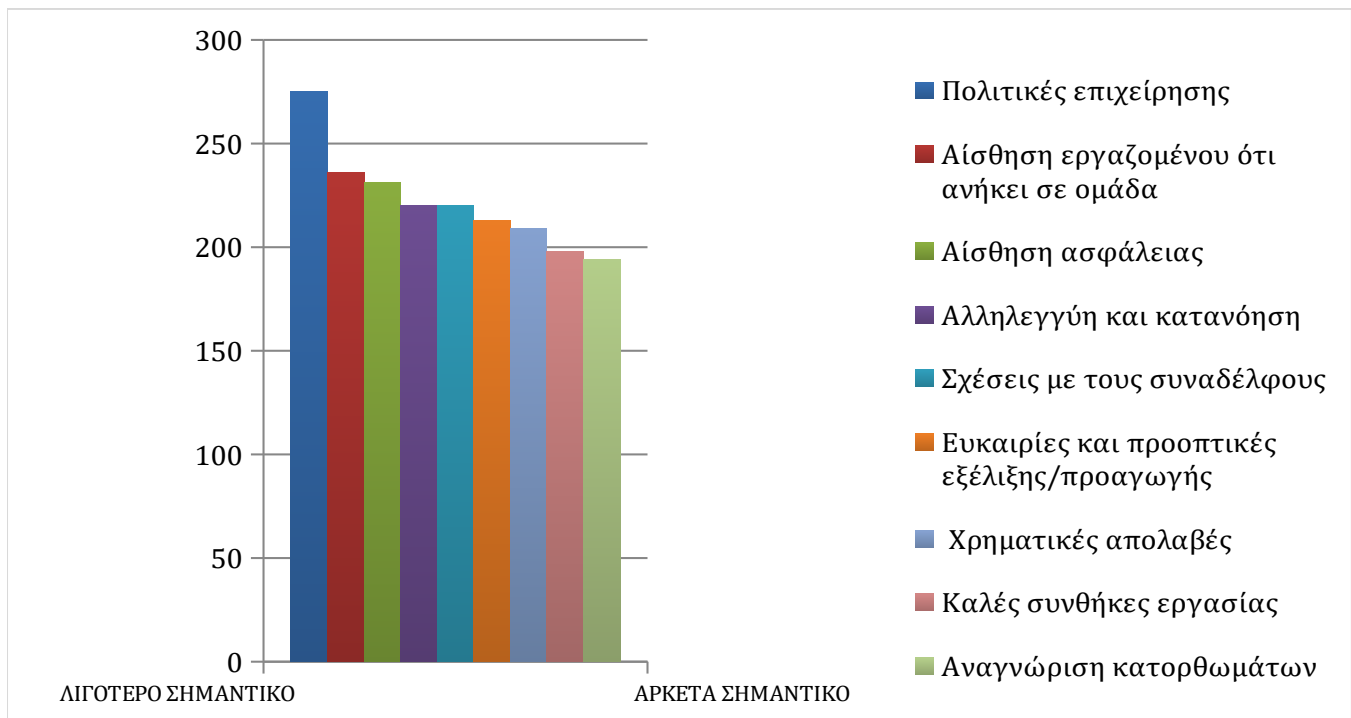
Οι εργαζόμενοι μεγαλύτεροι από 35 ετών, θεωρούν σημαντικό την ποικιλία των καθημερινών εργασιών, τα επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο και την κατάλληλη εκπαίδευση για την ικανοποίησή τους.

❖ Κοινό για όλες τις ηλικίες αποτελεί η ποικιλία των καθημερινών εργασιών. Οι νεαρότερες ηλικίες έχουν ανάγκη από αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και ωφελιμότητα εργασίας, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες από καλό εργασιακό κλίμα και συνεχή εκπαίδευση προσωπικού.

## ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ερώτηση:

Ποιοί παράγοντες σας παρακινούν περισσότερο στον εργασιακό χώρο;



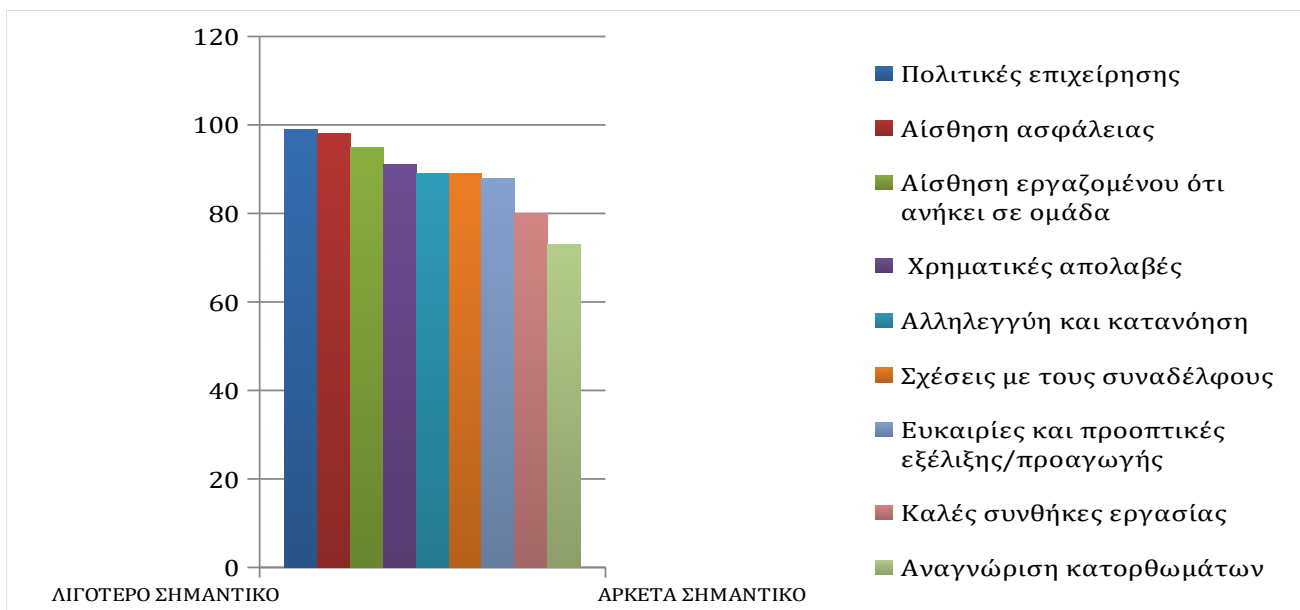
Πίνακας 57

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αίσθηση ασφάλειας

Σε γενική εικόνα οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική παράμετρο παρακίνησης τις πολιτικές της επιχείρησης, έπειτα τη αίσθηση του εργαζόμενου ότι ανήκει σε ομάδα και τέλος την αίσθηση ασφάλειας.



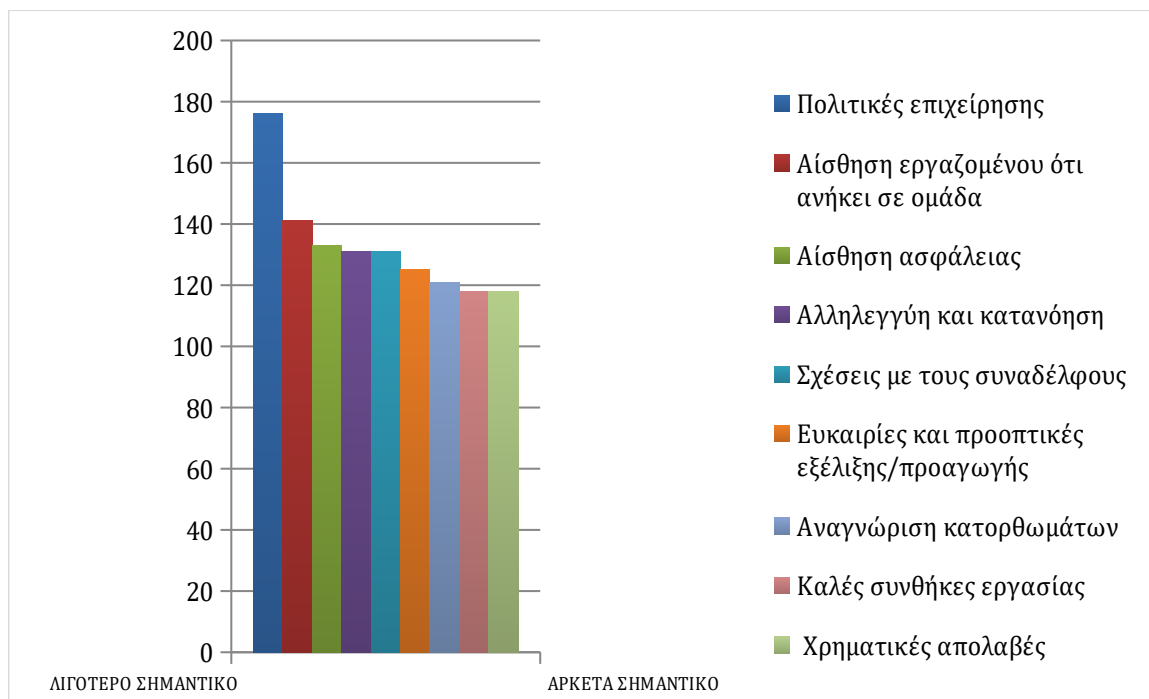


Πίνακας 58

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Άνδρες)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση ασφάλειας
3. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα

Οι άνδρες θεωρούν σημαντική παράμετρο παρακίνησης τις πολιτικές της επιχείρησης, την αίσθηση ασφάλειας και τέλος την αίσθηση ύπαρξης σε ομάδα.



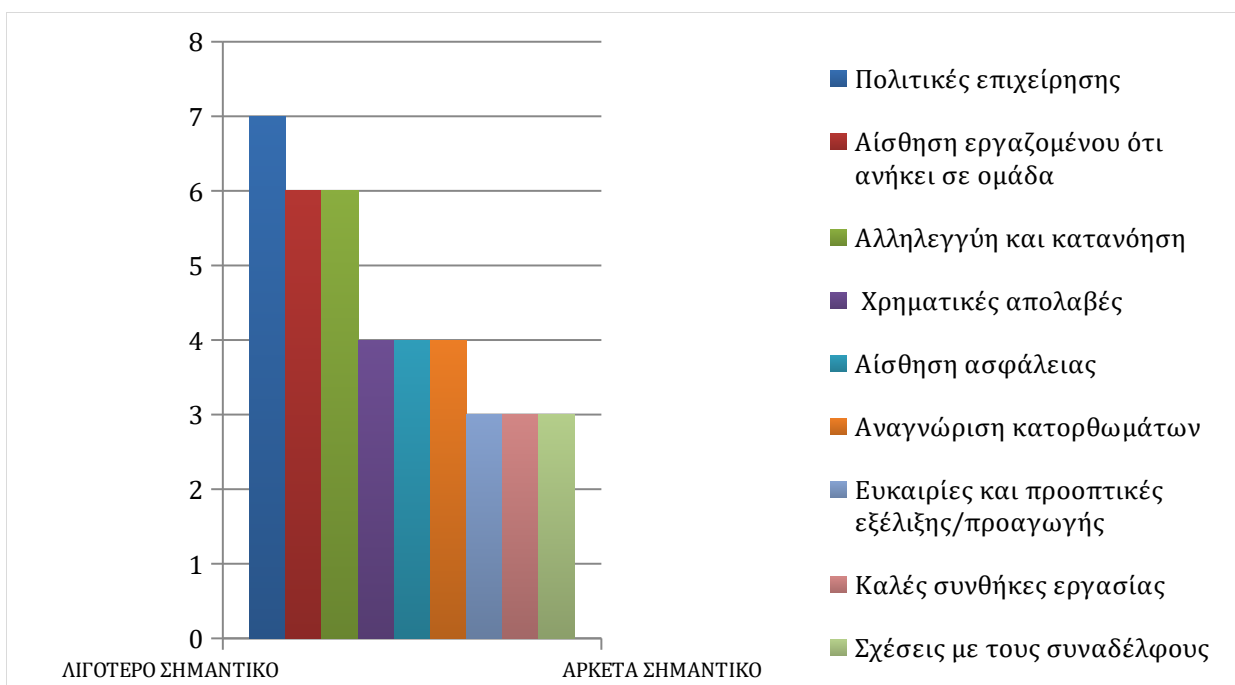
Πίνακας 59

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Γυναίκες)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αίσθηση ασφάλειας

Για τις γυναίκες είναι σημαντική παράμετρος παρακίνησης οι πολιτικές επιχείρησης, η αίσθηση ύπαρξης σε ομάδα και η αίσθηση ασφάλειας.

❖ Για τους άνδρες και αντίστοιχα για τις γυναίκες οι παράμετροι παρακίνησης είναι ίδια. Με την κυριαρχία των πολιτικών της επιχείρησης.

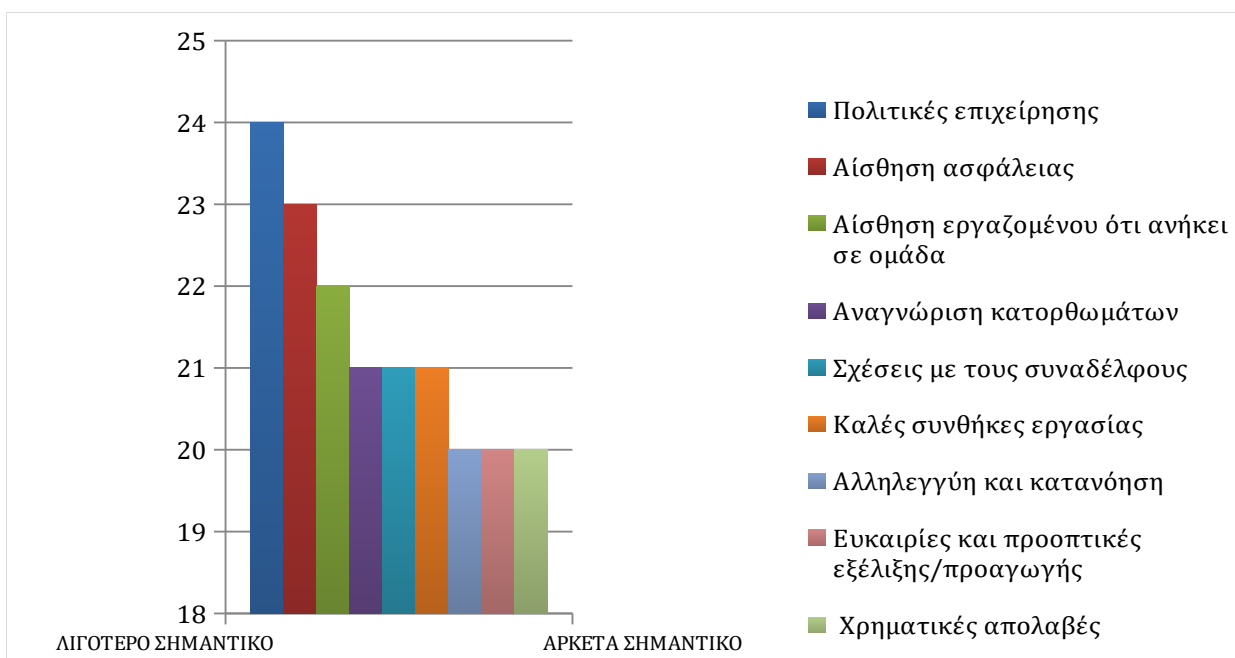


Πίνακας 60

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 2\*\*)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αλληλεγγύη και κατανόηση

Για τους εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 2 αστέρων σημαντικό είναι οι πολιτικές της επιχείρησης, έπειτα η αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα και τέλος η αλληλεγγύη και κατανόηση.

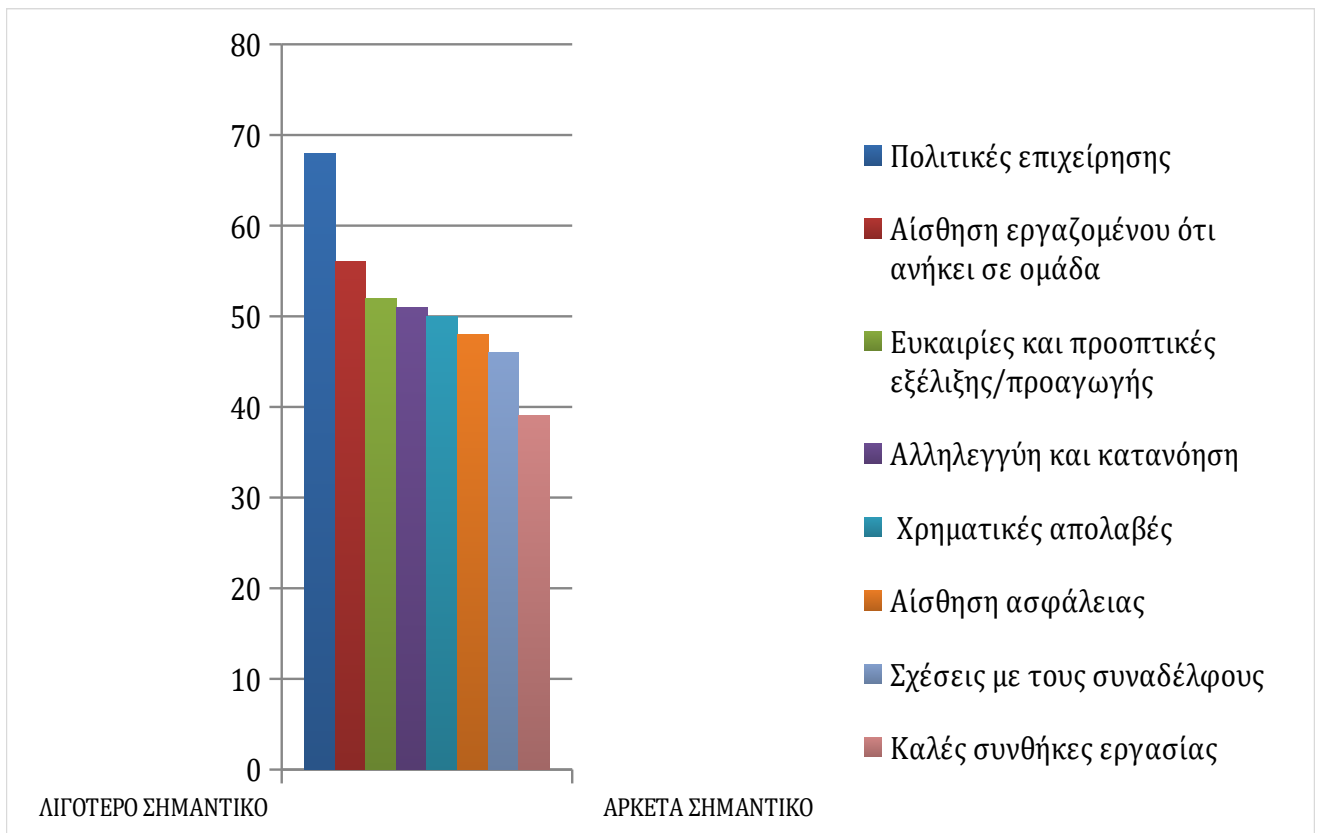


Πίνακας 61

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 3\*\*\*)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση ασφάλειας
3. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα

Για εργαζόμενους σε ξενοδοχείο 3 αστέρων, είναι σημαντικό οι πολιτικές της επιχείρησης, η αίσθηση ασφάλειας και τέλος η αίσθηση ότι ανήκουν σε κάποια ομάδα.

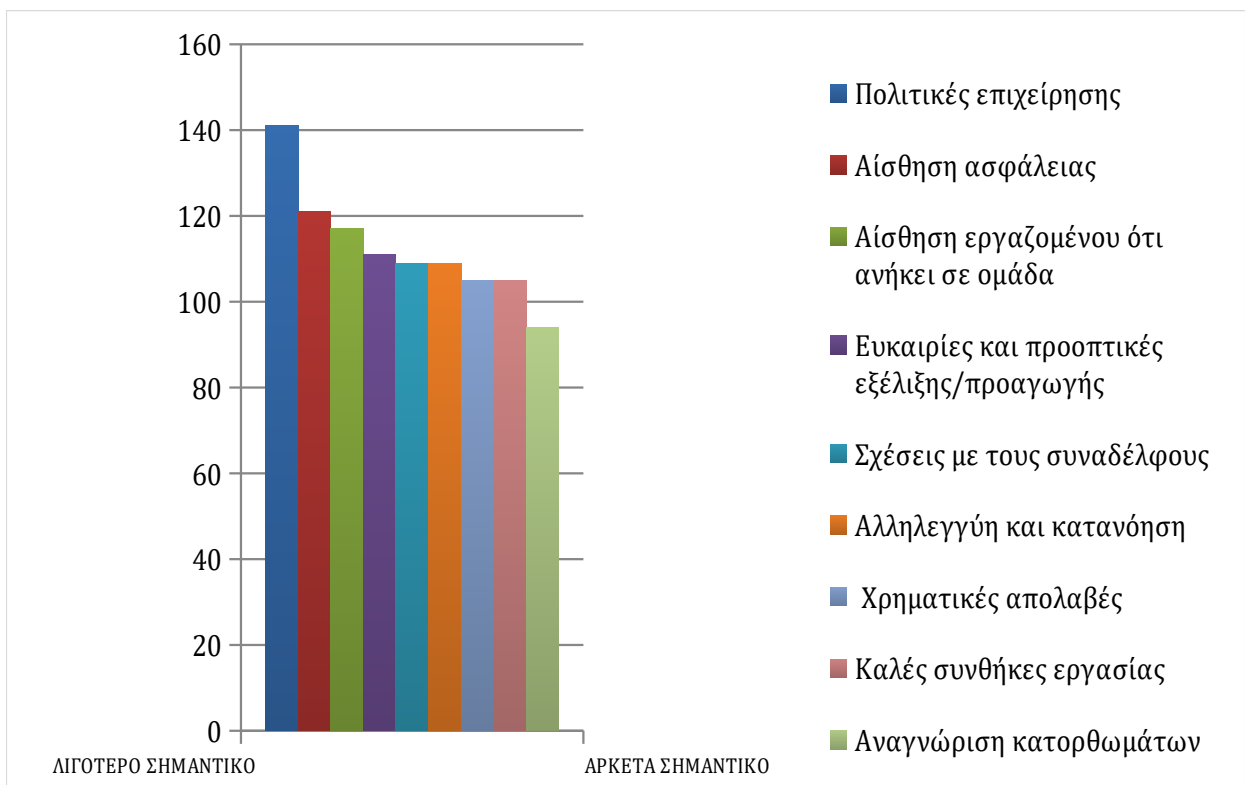


Πίνακας 62

**Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 4\*\*\*\*)**

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αλληλεγγύη και κατανόηση

Για τα ξενοδοχεία 4 αστέρων η πιο σημαντική παράμετρος είναι οι πολιτικές επιχείρησης, αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε μια ομάδα και να υπάρχει αλληλεγγύη και κατανόηση.



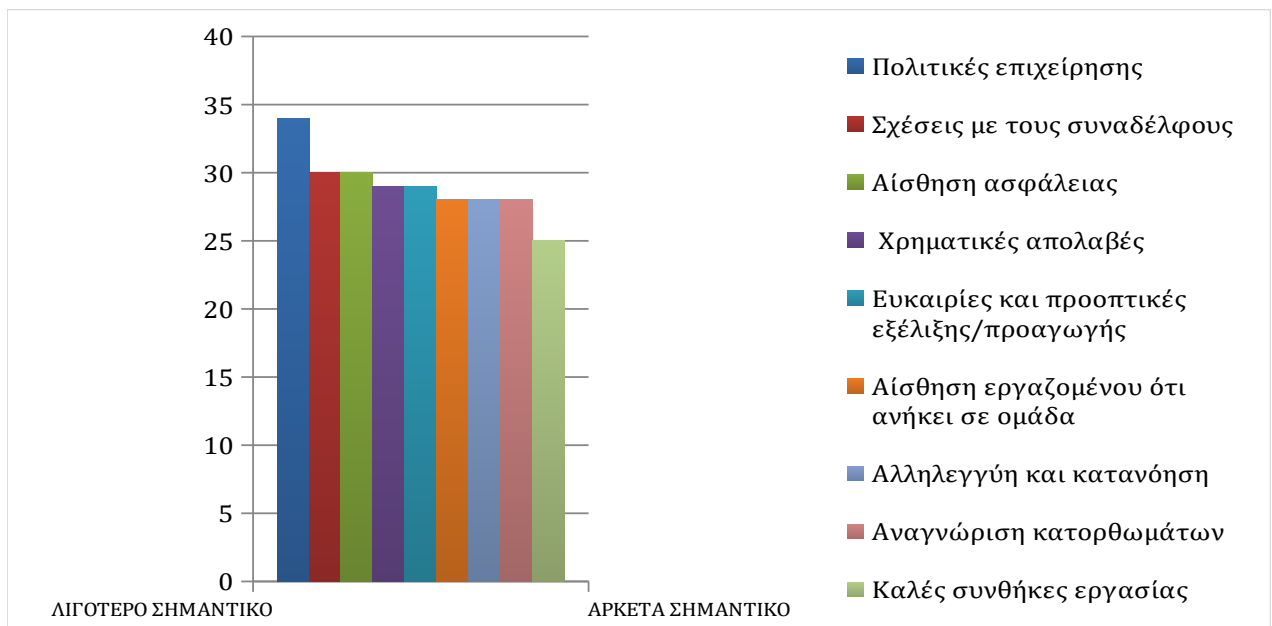
Πίνακας 63

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ξενοδοχείο 5\*\*\*\*\*)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση ασφάλειας
3. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα

Για τους εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 5 αστέρων σημαντική παράμετρο παρακίνησης αποτελεί οι πολιτικές της επιχείρησης, έπειτα η αίσθηση ασφάλειας και τέλος η αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα.

❖ Παρατηρείται ομοιομορφία σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης ανεξάρτητα από τον τύπο του ξενοδοχείου. Οι πολιτικές της επιχείρησης, η αίσθηση ασφάλειας και η αίσθηση του ότι ανήκει σε κάποια ομάδα να παίζουν κυρίαρχο ρόλο

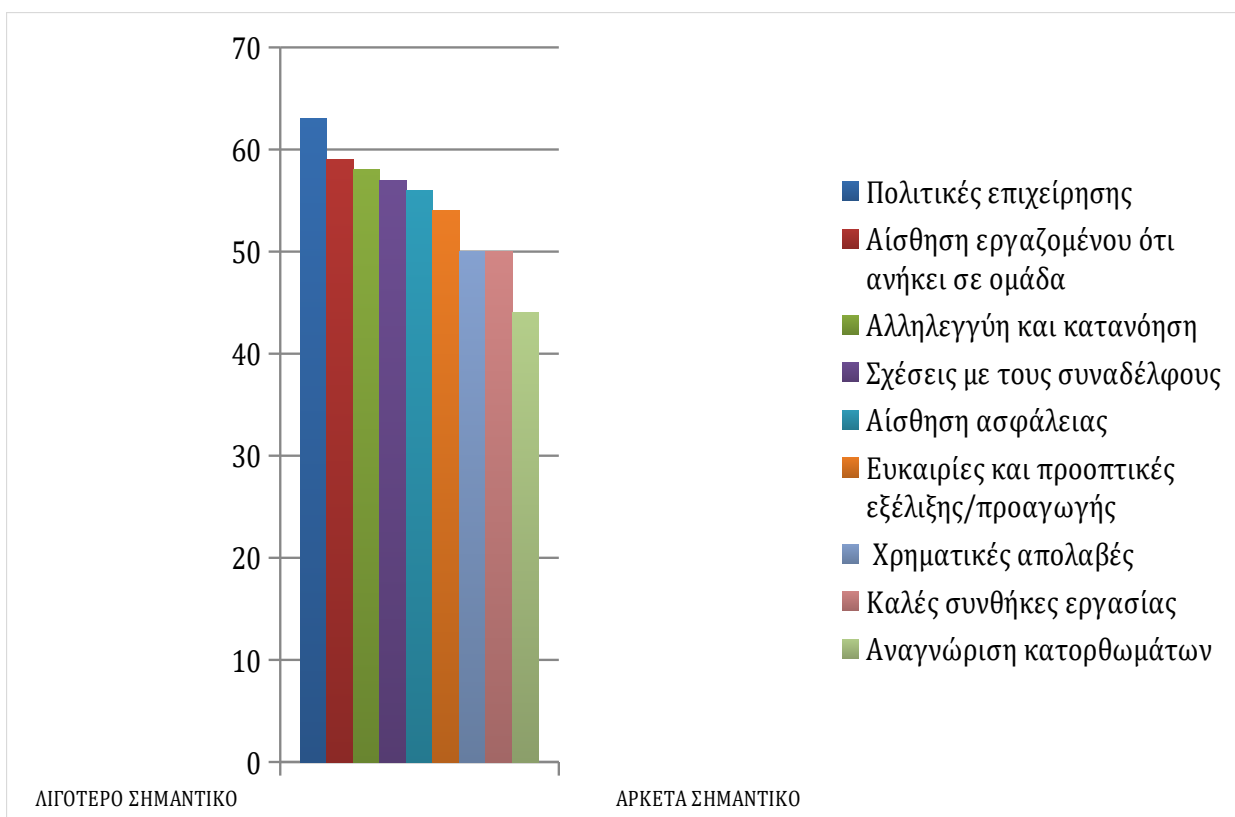


Πίνακας 64

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Έως 1 έτος προϋπηρεσίας)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Σχέσεις με συναδέλφους
3. Αίσθηση ασφάλειας

Με βάση τα έτη προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι με λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας θεωρούν αρκετά σημαντικό τις πολιτικές της επιχείρησης για την παρακίνηση τους, επίσης οι σχέσεις τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους είναι αρκετά σημαντική παράμετρος και τέλος η αίσθηση ασφάλειας.

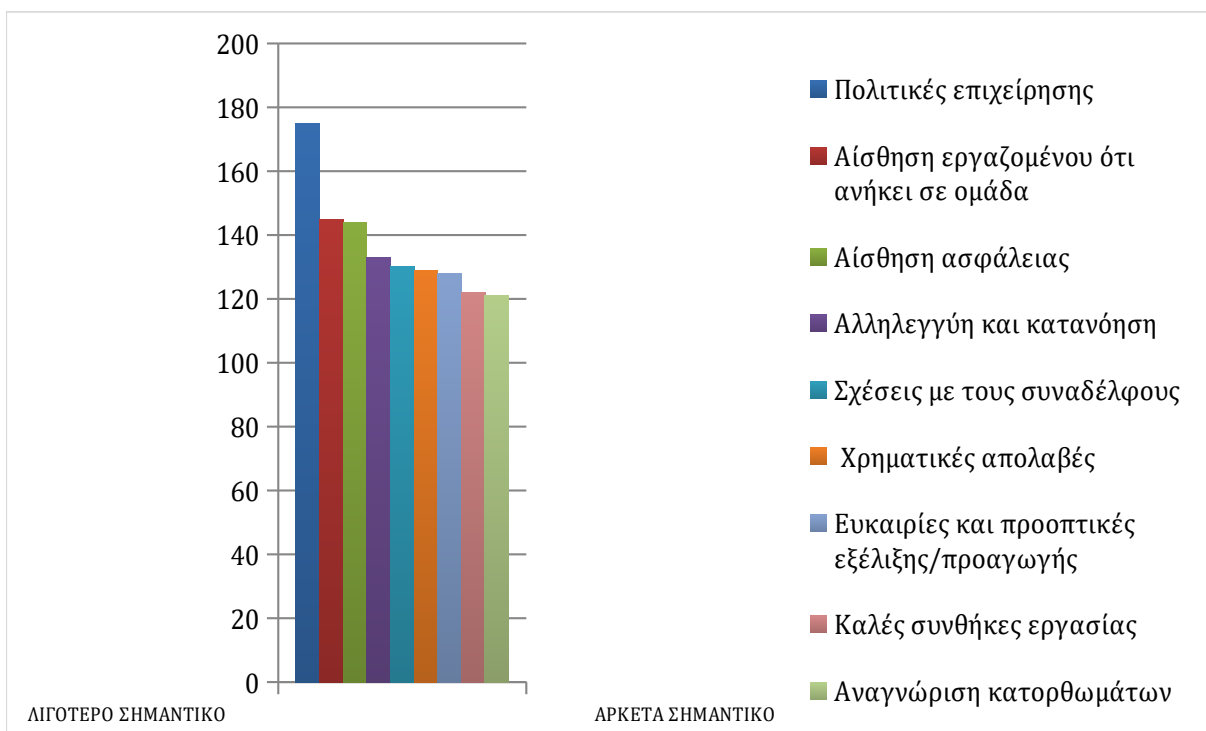


Πίνακας 65

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Από 1 έως 3 έτη προϋπηρεσίας)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αλληλεγγύη και κατανόηση

Για εργαζόμενους με έτη προϋπηρεσίας από 1 έως 3, είναι πολύ σημαντικό οι πολιτικές της επιχείρησης, η αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα και η αίσθηση αλληλεγγύης και κατανόησης.



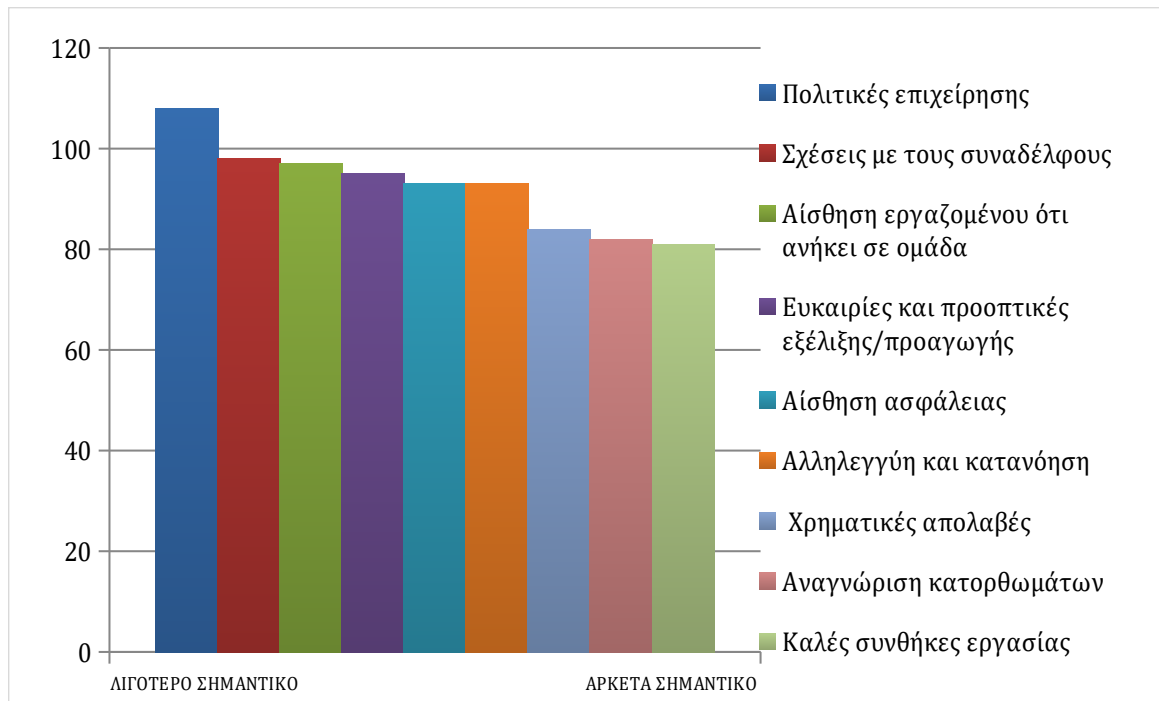
Πίνακας 66

### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Πάνω από 3 έτη προϋπηρεσίας)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αίσθηση ασφάλειας

Για εργαζόμενους με παραπάνω από 3 έτη προϋπηρεσίας είναι αρκετά σημαντικό οι πολιτικές της επιχείρησης, η αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα και τέλος η αίσθηση ασφάλειας.

❖ Με εξαίρεση τα άτομα με λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας , οι οποίοι επιζητούν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, οι υπόλοιποι επιζητούν κατανόηση, αίσθηση ασφάλειας και κατάλληλης πολιτικής επιχείρησης.

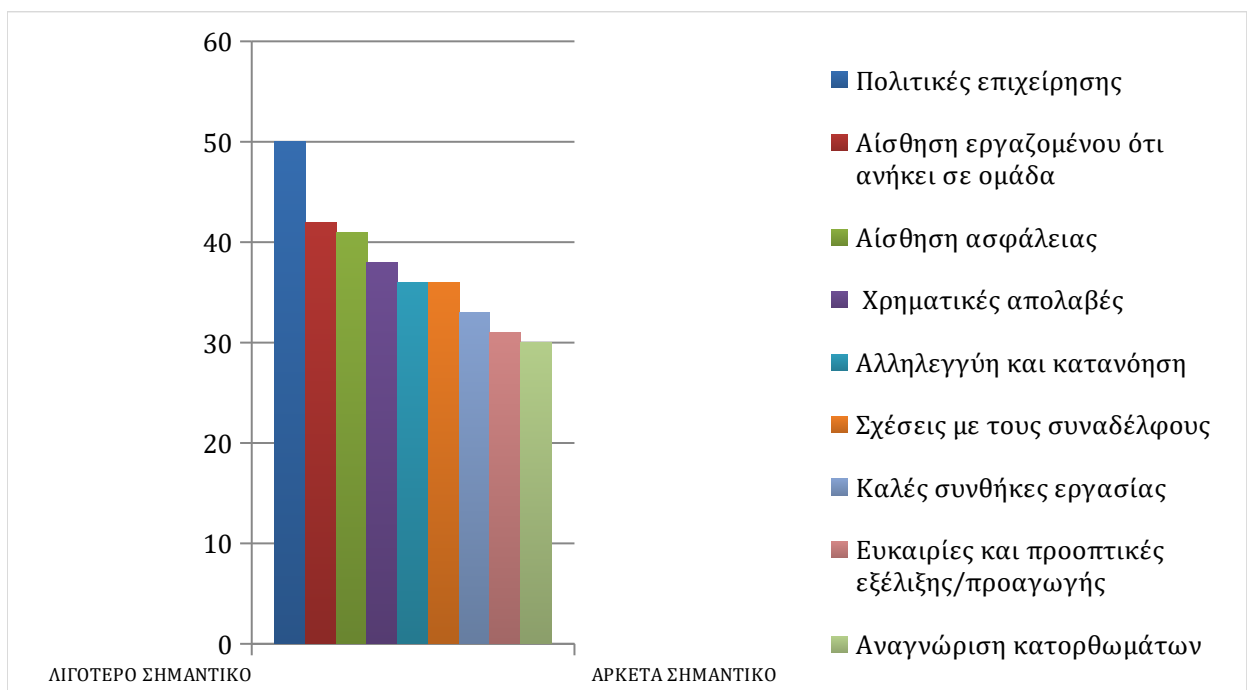


Πίνακας 67

#### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 18-24)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Σχέσεις με τους συναδέλφους
3. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα

Με βάση την ηλικία οι εργαζόμενοι μεταξύ 18 ετών και 24 θεωρούν αρκετά σημαντικό για την παρακίνησή τους τις πολιτικές της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τέλος την αίσθηση ομαδικότητας.

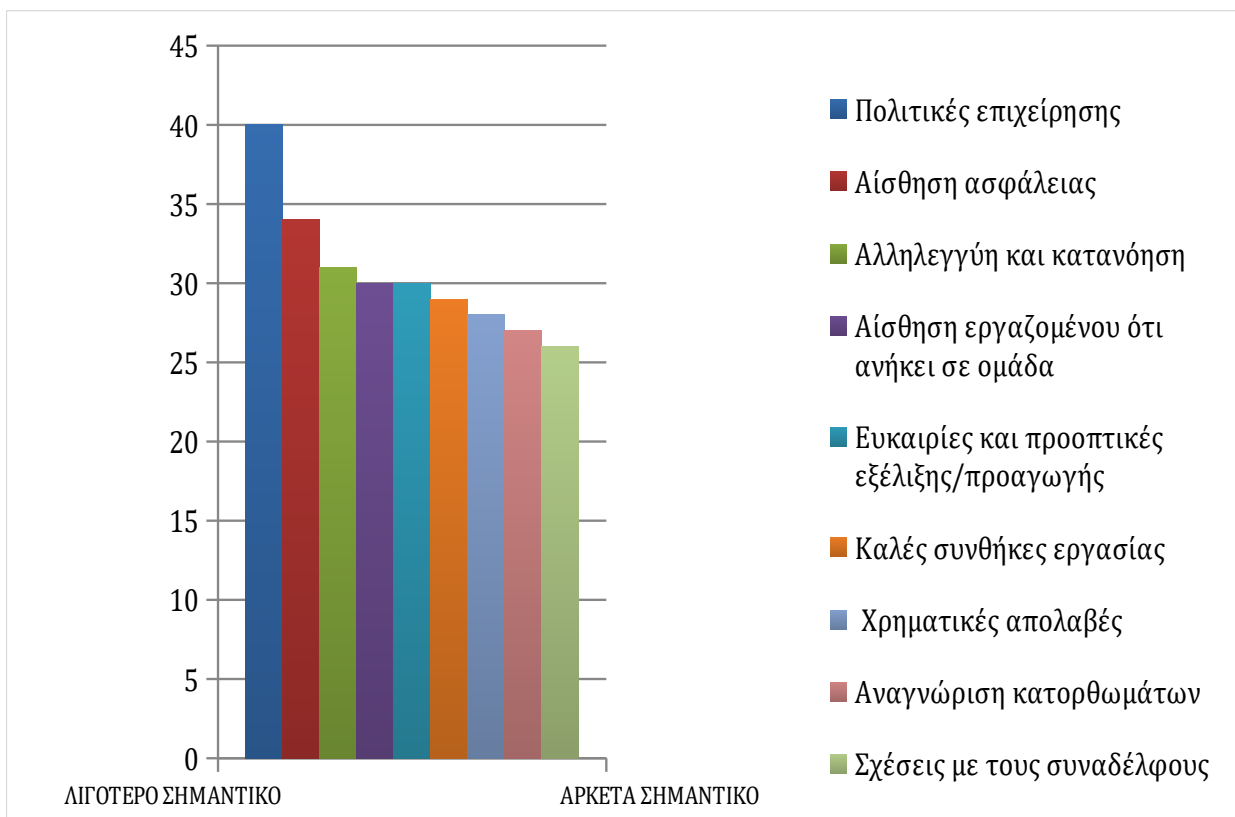


Πίνακας 68

#### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 25-30)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αίσθηση ασφάλειας

Οι εργαζόμενοι μεταξύ 25 έως 30 ετών θεωρούν αρκετά σημαντικό τις πολιτικές της επιχείρησης, την αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα και τέλος την αίσθηση ασφάλειας.

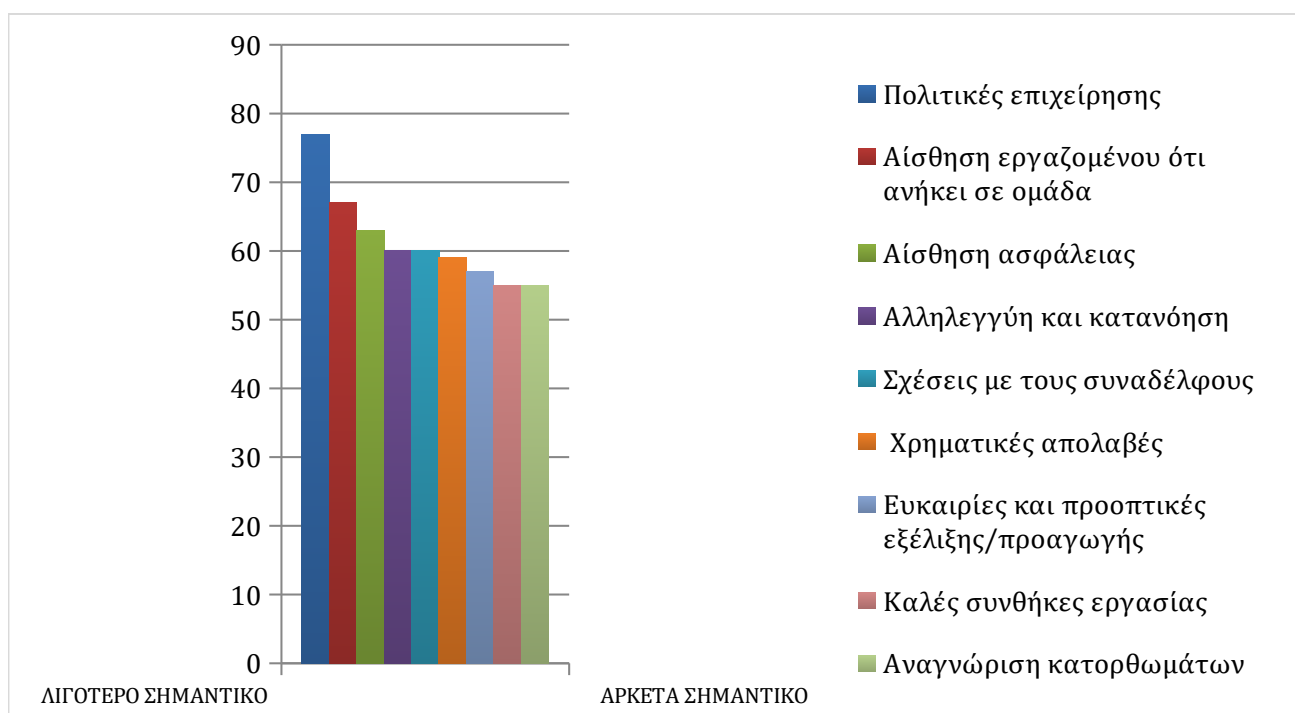


Πίνακας 69

#### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 30-35)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αλληλεγγύη και κατανόηση

Για την ηλικιακή ομάδα 30-35 οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικό τις πολιτικές της επιχείρησης, την αίσθηση του εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα και τέλος την αίσθηση αλληλεγγύης και κατανόησης.



Πίνακας 70

#### Παράμετροι παρακίνησης εργαζομένων (Ηλικία 35>)

1. Πολιτικές επιχείρησης
2. Αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα
3. Αίσθηση ασφάλειας

Για τους εργαζόμενους που είναι πάνω από 35 ετών, σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση τους αποτελούν οι πολιτικές της επιχείρησης, επίσης η αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα, τέλος η αίσθηση ασφάλειας.

❖ Τα κριτήρια παρακίνησης για όλες τις ηλικίες είναι κοινές, δηλαδή κατάλληλες πολιτικές επιχείρησης, αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα και ο καθένας προσφέρει με τον τρόπο του, και η αίσθηση ασφάλειας. Για τις ηλικίες 30-35 είναι σημαντική και η αλληλεγγύη.

### 6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έπειτα από μια εκτενής πρωτογενής έρευνα, με δείγμα 104 ατόμων, σχετικά με τους παράγοντες ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες της Ελλάδας, ακολουθούν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Οι απόψεις για τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων, διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, όσο αναφορά το φύλλο, οι άνδρες επιζητούν περισσότερο σταθερότητα και επαγγελματική καριέρα στο χώρο εργασίας τους, έχοντας μακροχρόνιες βλέψεις. Αντιθέτως με τις γυναίκες, οι οποίες επιζητούν την πρακτικότητα της εργασίας τους με άμεσα οφέλη και την αναζήτηση λειτουργικότητας.

Με βάση την κατάταξη των ξενοδοχείων, οι εργαζόμενοι σε χαμηλών αστέρων ξενοδοχεία επιζητούν ποικιλία εργασιών, ασφάλεια και ικανούς προϊστάμενους για την επιβολή πειθαρχίας. Σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων που έχουν ανάγκη από ευκαιρίες καριέρας και εξέλιξης στον χώρο, πράγμα που κάνει το εργασιακό κλίμα αρκετά πιο ανταγωνιστικό.

Ανάλογα με την προϋπηρεσία, οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα έτη έχουν ανάγκη από την πρακτικότητα εργασίας ενώ όσο προσθέτονται τα έτη υπάρχουν ανάγκες εκπαίδευσης και απόκτηση καινούργιων γνώσεων. Έπειτα από κάποια έτη προϋπηρεσία οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες καλού εργασιακού κλίματος και αναγνώριση των κατορθωμάτων τους. Οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι αναζητούν πλήθος εργασιών που τους ταιριάζουν και μπορούν να ανταποκριθούν και θα αναγνωριστεί η εργασία τους. Οι ηλικίες 25-35 έχουν ανάγκη από ευκαιρίες εξέλιξης και εκπαίδευσης ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες από την ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος και καλές σχέσεις με τους συναδέλφους.

Ενώ στις ανάγκες ικανοποίησης εργαζομένων παρατηρείται ευρύ φάσμα απαντήσεων ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία, αυτό δεν ισχύει στις ανάγκες παρακίνησης εργαζομένων, όπου οι παράγοντες παρακίνησης είναι σχεδόν ίδιοι για όλους. Συγκεκριμένα, νούμερο ένα ανάγκη αποτελούν οι πολιτικές της επιχείρησης, η αίσθηση αλληλεγγύης και ύπαρξης σε ομάδα, δηλαδή κοινός στόχοι. Επίσης, η καλές συνεργασίες και κατανόηση των εργαζομένων.



## 7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έπειτα από μια εκτενής μελέτη θεωριών παρακίνησης και αξιολόγησης εργαζομένων αλλά και την πρωτογενής έρευνα σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων, έγιναν πολλά συμπεράσματα.

Οι μέθοδοι παρακίνησης και αξιολόγησης προσωπικού αποτελούν μια σύνθετη διαδικασία , όπου χρειάζεται πείρα και ειδικές γνώσεις από τους ανθρώπους που εφαρμόζουν τα συστήματα αυτά. Παρακάτω υπάρχουν διάφορα σχετικά πορίσματα.

Στόχος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους. Έτσι με τον δείκτη επιχειρησιακής επίδοσης ορίζονται ποσοτικά η αποτελεσματικότητα μιας σειράς δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην εκπλήρωση ενός στόχου. Ποιο συγκεκριμένα είναι η αποτύπωση των αποτελεσμάτων παρελθοντικών δράσεων σε αριθμούς και το ποσοστό εκπλήρωσης του στόχου.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες αύξησης επιχειρησιακής απόδοσης είναι η αποτελεσματική παρακίνηση του προσωπικού. Πίσω από τον όρο παρακίνηση, υπάρχουν οι ανάγκες, στόχοι και συμπεριφορές. Η παρακίνηση των εργαζομένων αφορά την ικανοποίηση των αναγκών τους με σκοπό την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των εργασιακών στόχων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, οπότε η σωστή επένδυση στην χρήση σωστών μεθόδων παρακίνησης είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Η παρακίνηση είναι το στοιχείο-κλειδί στην επιχείρηση όπου με την δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος , οι εργαζόμενοι ωθούνται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και την προοπτική πλήρης κάλυψης των δικών τους αναγκών.

Η παρακίνηση συσχετίζεται άμεσα με την συμπεριφορά, σκοπούς και συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι από μόνοι τους συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο έτσι ώστε μέσα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της εργασίας τους να εκπληρωθούν με την σειρά τους και οι δικές τους ανάγκες/στόχοι.

Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες κάθε ατόμου, μέσα από την ψυχολογία την συμπεριφοράς τους και των χαρακτηριστικών τους θα πρέπει να καταγράφει όλες αυτές τις ενέργειες έτσι ώστε να προβούν στον σχηματισμό ενός συστήματος παρακίνησης με βάση τα δεδομένα τους. Η εδραίωση ενός συστήματος παρακίνησης δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, καθώς προϋποθέτει χρόνο και κόστος και ειδικευμένο διοικητικό προσωπικό που να μπορεί να διαχειριστεί τον συγκεκριμένο τμήμα. Συνεπώς η διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει στην δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων παρακίνησης , έτσι ώστε να επεκτείνει τον χρόνο παρακίνησης των εργαζομένων.

Από την άλλη όσο αναφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων, σημαντική προϋπόθεση αποτελεί ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με την απόδοση της εργασίας του. Αποτελεί μια σημαντική διαδικασία, κατά την οποία ο εργαζόμενος λαμβάνει feedback σχετικά με την απόδοση της εργασίας του, έτσι ώστε να μπορέσει να διορθωθεί και να εξελιχθεί περισσότερο. Το διαπροσωπικό στοιχείο στην επικοινωνία εργαζομένου-προϊσταμένου , παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας

Η απόδοση του προσωπικού διαχειρίζεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να συντονίζονται και να λειτουργούν με ομαδικότητα και γενικότερα όλοι να ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία και πολιτικές της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης προϋποθέτει την μελέτη των χαρακτηριστικών και φύση της εργασίας και την εφαρμογή πρακτικών πολιτικών που διευκολύνουν την εργασία, καθώς και την ανάπτυξη έγκυρων κριτηρίων αξιολόγησης.

Η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης και η αξιολόγηση του εργαζομένου αποτελούν μια πολυσύνθετη διαδικασία την οποία μπορεί να την διαχειριστεί μόνο ένα άτομο με ειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να θέτει στόχους , τέτοιους έτσι ώστε από την μια να αυξάνουν την παραγωγικότητα των υφιστάμενων και από την άλλη η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης να λειτουργεί θετικά προς την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η εργασία από μόνη της δεν αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους. Οι προσδοκίες είναι αυτές που υποκινούν τον εργαζόμενο. Οι προσδοκίες του κάθε ατόμου είναι διαφορετικές, αλλά κατά κύρια βάση αποτελούν οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης και αναγνώρισης. Αυτονομία στον τρόπο εργασίας, προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη κτλ. Η ενθάρρυνση και στήριξη των εργαζομένων λειτουργεί με θετικό τρόπο στην παρακίνηση του και την αύξηση της απόδοσης.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου-υφιστάμενου συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων και στην καλύτερη κατανόηση των στόχων που έχουν τεθεί. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να παρατηρείται κακή επικοινωνία, που με την σειρά της δημιουργεί και άλλα προβλήματα, ως αποτέλεσμα να μην επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι.

Είναι κρίσιμης σημασίας η ανάθεση της θέσης προϊστάμενου στο κατάλληλο άτομο. Η θέση αυτή εκτός από ειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, προϋποθέτει αντικειμενική κρίση. Ένα βασικό πρόβλημα κατά την διάρκεια αξιολόγησης των εργαζομένων, αποτελεί η υποκειμενική κρίση από τους προϊστάμενους, δημιουργώντας επιπλοκές και επιφέροντας αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση. Για αυτό το λόγο είναι προτεινόμενο και οι προϊστάμενοι να αξιολογούνται από ανώτερους, είτε από ισόβαθμους συναδέλφους, ακόμα και από υφιστάμενους.

Επίσης, υιοθέτηση των κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης που ταιριάζουν στην εκάστοτε επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική απόδοση. Υπάρχουν αμέτρητα συστήματα αξιολόγησης, που δεν είναι όμως κατάλληλα για κάθε είδος επιχείρησης. Γι αυτό λοιπόν θα πρέπει να γίνει μελέτη των αναγκών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει μια ξενοδοχειακή μονάδα, έπειτα να γίνει η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού. Σε μερικές περιπτώσεις λόγω έλλειψης εμπειρίας των μελών της διοίκησης, η επιλογή των κατάλληλων συστημάτων αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία, σε αυτή την πρόκληση, είναι σημαντικό να εφαρμόζονται πειραματικά διαφορές μεθόδους μέχρι να γίνει κατάληξη στο τι ταιριάζει καλύτερα σύμφωνα με τις ανάγκες του ξενοδοχείου.

Τέλος, στις Ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μετά από την πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε, οι κύριοι παράγοντες για την αίσθηση ικανοποίησης των εργαζομένων στο ξενοδοχειακό περιβάλλον είναι η ποικιλία των καθημερινών εργασιών, δηλαδή να τους ταιριάζουν οι εργασίες που κάνουν και να νιώθουν παραγωγικοί. Επίσης. Τα επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο, να νιώθουν δηλαδή ότι προσφέρουν σημαντικό έργο στην επιχείρηση και ότι στηρίζονται άνθρωποι στο έργο τους. Τέλος η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των εργαζομένων, γι' αυτό άλλωστε είναι και στις κορυφαίες ανάγκες του προσωπικού. Να σημειωθεί πως ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία, έχουν μεγάλη διαφορά και οι απαντήσεις που δίνονται.

Σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων, οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι ποιο σταθερές, δηλαδή απάντησαν ότι τους ενδιαφέρει οι πολιτικές επιχείρησης, είναι σημαντικό να ταιριάζουν οι προσωπικές τους πεποιθήσεις με αυτές, έτσι ώστε να υπάρχει κατανόηση.

Επίσης, θεωρούν πολύ σημαντικό την αίσθηση εργαζομένου ότι ανήκει σε ομάδα και την αίσθηση ασφάλειας. Είναι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από την επιχείρηση ώστε να δίνουν προσοχή στους παράγοντες που θα λειτουργήσουν για το καλύτερο της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Μαλσίδου Μαρία, Σταντσίδου Αναστασία, Παρακίνηση εργαζομένων, ΤΕΙ Καβάλας.
2. Αβραμίδου Βασιλική-Γαβριέλα, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης προσωπικού, ΠΑΜΑΚ
3. Τσεκανίνα Βαλεντίνα, Λογοθέτη Κωνσταντίνα, Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού αι παραγωγικότητα, ΤΕΙ Πειραιά.
4. Καλλιγά Αθηνά, «Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ( Ε.Κ.Δ.Δ.Α) », ΕΚΔΔΑ
5. Θεοδοσοπούλου, Ελένη, Παρακίνηση εργαζομένων: ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, 2003. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
6. Πενθερουδάκης Χρήστος, Η παρακίνηση ως παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
7. Λύτρας, Μ.Δ. (2003). Διαχείριση γνώσης και μάθησης. Παπασωτηρίου & Σια Ο.Ε., Αθήνα.
8. Πραστάκος, Γ. (2000). Διοικητική επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
9. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili
10. ☺Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks
11. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών
12. Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
13. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα
14. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις ελληνικές επιχειρήσεις (περίπτωση ξενοδοχείων πολυτελείας στην Ελλάδα) Θάνου, Σεβαστή
15. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ Ν ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ – 2010
16. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στο ξενοδοχειακό κλάδο. Μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχείου Sbokos Hotel Group (SHG) Γ Στυλιανάκης, G Stylianakis – 2012
17. Η Συμβολή της διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων στην Διοίκηση των Τουριστικών Επιχειρήσεων: Μεθοδολογική εφαρμογή στα Ελληνικά Ξενοδοχεία. Μ Δρίβα – 2019
18. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Μ ΜΠΙΛΙΑ – 2015
19. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μελέτη περίπτωσης: Τα ξενοδοχεία στην Κρήτη. Α Μιχαήλ, Ν Πετούσης – 2015
20. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού ΒΓ Αβραμίδου – 2011
21. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στον ξενοδοχειακό τομέα ΒΝ Φισφή - 2011

## ΞΕΝΗ

1. Davis, M. (1999). Smiling for the Camera. *Journal of Business Strategy*, 20(3), 20-24. doi: 10.1108/ eb040002
2. Mintzberg, H. (1990). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York, NY: Free Press.

## ΔΥΑΔΙΚΤΙΑΚΗ

<https://www.lib.teithe.gr/>  
<http://www.gnto.gov.gr/>  
<http://www.insete.gr/el-gr/>  
<http://www.visitgreece.gr/>  
<http://www.greek-tourism.gr/>  
<https://www.teithe.gr/>  
<http://www.hrmguide.co.uk/>  
[www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)  
<http://onlinelibrary.wiley.com>  
[www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)  
[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)  
<http://humanresources.about.com>  
[www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)  
[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)  
[www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)

## ΓΛΩΣΣΑΡΙ

**Γνώση (knowledge):** Η εμπειρία, οι αξίες, η σχετική με το περιεχόμενο πληροφορία και οι εκτιμήσεις των ειδικών, τα οποία παρέχουν ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και την εμπέδωση νέων εμπειριών και πληροφορίας (Davenport & Prusak, 1998).

- άρρητη (tacit): Η γνώση που βρίσκεται στο μυαλό κάθε ατόμου και δεν έχει ξεκάθαρα διατυπωθεί ή πλήρως συστηματοποιηθεί (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Οργανωσιακή (organizational): Το σύνολο της γνώσης ενός οργανισμού το οποίο ενυπάρχει τόσο στο νου των ανθρώπων που τον αποτελούν όσο και σε έγγραφα, αρχεία, ρουτίνες, πρακτικές, κανόνες και διαδικασίες (Patriotta, 2004).

- ρητή (explicit): Η σαφής, αναμφίβολη γνώση που βρίσκεται σε βιβλία, έγγραφα, θεωρίες, πίνακες και γραφήματα (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Σύστημα:** περιγράφεται ένα σύνολο συνιστωσών όπου έχουν μια διαδραστική σχέση μεταξύ τους ώστε να επιτεύξουν έναν κοινό σκοπό. Στον κόσμο των επιχειρήσεων συνιστώσες αποτελούν η ακίνητη περιουσία, το εργατικό δυναμικό, η χρηματική περιουσία, κτλ.

**Επιχειρηματολογία (argumentation):** Η διαδικασία της πρότασης, της υποστήριξης ή της εναντίωσης απέναντι σε μια πρόταση ή εναλλακτική λύση, η οποία βασίζεται σε δομημένα επιχειρήματα.

**Οντολογία (ontology):** Ιεραρχική δομή γνώσης, όπου τα αντικείμενα ή οι έννοιες που απαρτίζουν την οντολογία κατατάσσονται σε κατηγορίες και υπο-κατηγορίες, ανάλογα με τις βασικές τους ιδιότητες (Genesereth & Nilsson, 1987).

**Επιχειρησιακής επίδοσης:** ορίζονται ποσοτικά η αποτελεσματικότητα μιας σειράς δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην εκπλήρωση ενός στόχου.

**Κουλτούρα** σύνθετο όλον που περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα και τις άλλες ικανότητες ή συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας (Cuche, 2001)

**Οργανωτική Κουλτούρα** :είναι ο τυποποιημένος τρόπος σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης που υφίσταται σ' έναν οργανισμό ή στους υποτομείς του. Είναι ο μοναδικός «πνευματικός» προγραμματισμός αυτού του οργανισμού, που είναι η αντανάκλαση της οργανωτικής προσωπικότητας.

**Οργανωτική συμπεριφορά** :η εντατική μελέτη των ενεργειών και συμπεριφορών που το ανθρώπινο δυναμικό εκδηλώνει μέσα στην επιχείρηση.

**Παρακίνηση:** είναι η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΘΕΜΑ:**

**"Αξιολόγηση και Παρακίνηση Προσωπικού σε τουριστικές  
επιχειρήσεις "**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:  
ΑΝΤΩΝΕΤΑ ΓΚΙΟΚΑ  
(Α.Μ.08/13)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:  
ΣΠΥΡΟΣ ΑΒΔΗΜΙΩΤΗΣ  
Επίκουρος Καθηγητής**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Μάρτιος 2019**