

# **ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων (MBA)**

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

[www.ouc.ac.cy](http://www.ouc.ac.cy)

**Θέμα : Ικανοποίηση-Παρακίνηση εργαζομένων σε  
ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή της Χαλκιδικής**

**Κατσαμούρη Ελεωνόρα**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Ξεφτέρης Δημήτριος**

**Απρίλιος 2020**

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τους συμμετέχοντες στην εργασία, και όσους με βοήθησαν να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή μου εργασία. Αρχικά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου Ξεφτέρη Δημήτριο για την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια του για τα ζητήματα της εργασίας. Έπειτα, να ευχαριστήσω το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του ξενοδοχείου Sani Resort για την άμεση απάντηση του και την προώθηση του υλικού που προετοιμάστηκε στα πλαίσια της εργασίας. Ευχαριστώ επίσης θερμά τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων της Χαλκιδικής που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε, και τους εύχομαι καλή σταδιοδρομία. Τέλος να ευχαριστήσω και όσους συνέβαλαν με τις διαδικτυακές πηγές τους στην συγγραφή της παρούσας εργασίας, καθώς η βοήθειά τους ήταν πολύτιμη.

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ, ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ</b> .....	<b>9</b>
Α. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΤΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ .....	9
Β. Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ .....	10
Γ. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΟΡΙΣΜΟΙ .....	11
Δ. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....</b>	<b>14</b>
Α. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	14
<i>A.1 Επιστημονικό Management – Frederick Taylor</i> .....	14
<i>A.2 Αρχές Διαχείρισης – Henri Fayol</i> .....	15
<i>A.3 Γραφειοκρατικός Οργανισμός – Max Weber</i> .....	16
Β. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	17
Γ. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....</b>	<b>18</b>
Α. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΕΣ .....	18
<i>A.1 Θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου (content theories of motivation)</i> .....	19
A.1.1 Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών-Maslow .....	19
A.1.2 Θεωρία ERG – Alderfer.....	19
A.1.3 Θεωρία δύο παραγόντων – Herzberg .....	20
<i>A.2 Θεωρίες Παρακίνησης Διαδικασίας</i> .....	21
A.2.1 Θεωρία Δικαιοσύνης και κοινωνικές συγκρίσεις (Equity Theory) – Adams.....	21
A.2.2 Θεωρία των Προσδοκιών (Expectancy Theory) – Vroom.....	22
<i>A.3 Αποτελέσματα</i> .....	23
Β. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....</b>	<b>25</b>
Α. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	25
<i>A.1 Ο ορισμός της Αμοιβής</i> .....	25
<i>A.2 Η σημασία της Αμοιβής</i> .....	26
Β. ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	27
<i>B.1 Προσωπικότητα</i> .....	28
<i>B.2 Ηθικό</i> .....	28
<i>B.3 Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία</i> .....	28
<i>B.4 Κούραση, Κόπωση, Εξάντληση και Ανία</i> .....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΈΡΓΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....</b>	<b>30</b>
Α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	30
Β. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΟΦΕΛΗ .....	30
Γ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>33</b>
Α. ΣΤΟΧΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ- ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	33
Β. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	33

Γ. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ.....</b>	<b>34</b>
Α. ΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.....	34
Β. ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>45</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>46</b>
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	46
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	49
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>57</b>

## Περίληψη

Στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον που διαμορφώνεται, η Ελλάδα αν και οικονομικά δεν είναι ιδιαιτέρως ισχυρή, έχει ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, στη μορφή του τουρισμού. Ο ξενοδοχειακός κλάδος κάθε χρόνο αποφέρει πολλά δισεκατομμύρια στην ελληνική οικονομία, και προσφέρει απασχόληση σε χιλιάδες εργαζομένους, οι οποίοι αποτελούν και την κινητήριο δύναμη του κλάδου. Αναμφίβολα λοιπόν, η παρακίνηση και η ικανοποίηση του ανθρώπινου αυτού δυναμικού απαιτεί την μέγιστη προσοχή της διοίκησης, αφού από αυτή εξαρτάται τελικώς η εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο συσχετισμός επομένως μεταξύ ικανοποίησης εργαζομένων και κερδοφορίας είναι προφανής.



Στο παραπάνω συμπέρασμα, έχει καταλήξει πληθώρα ερευνητών τα προηγούμενα χρόνια, και δεν αποτελεί κατά συνέπεια καινούργια ιδέα. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν την αξία της ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά πρόσφατα, και για τον λόγο αυτό χαίρει μεγάλης ανάπτυξης ο κλάδος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων ξενοδοχειακών μονάδων της Χαλκιδικής. Για την έρευνα και μελέτη των παραπάνω, η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη το θεωρητικό και το ερευνητικό όπου γίνεται η μελέτη της παρούσας κατάστασης. Το θεωρητικό μέρος ξεκινάει με την αναφορά και τη σύντομη μελέτη ορισμένων εννοιών όπως ο τουρισμός, ο τουριστικός κλάδος της Ελλάδος και τέλος της παραγωγικότητας σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Έπειτα, γίνεται μία ανάλυση της διοίκησης γενικότερα και στην συνέχεια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ειδικότερα, με βασικές θεωρίες και των δύο. Στο τρίτο μέρος, αναλύεται η βιβλιογραφία σχετικά με την παρακίνηση του προσωπικού. Αναφέρονται αρχικά οι θεωρίες παρακίνησης, και έπειτα γίνεται εντύπωση επί των μεθόδων παρακίνησης εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Συνεχίζοντας γίνεται αναφορά σε ορισμένους από τους πιο βασικούς παράγοντες παρακίνησης, όπως η αμοιβή και η ψυχολογία, ενώ το θεωρητικό μέρος κλείνει με την αξιολόγηση έργου προσωπικού. Στην διάρκεια του θεωρητικού μέρους, εντοπίστηκαν πληροφορίες από την ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, με την συμβολή τέλους διαδικτυακών πηγών. Μεταξύ άλλων τέλος, μελετήθηκαν και πρόσφατες έρευνες

συναδέλφων, οι οποίες αποτέλεσαν πηγή πολύτιμων πληροφοριών, σχετικά με την περαιτέρω κατανόηση του ζητήματος στο σύνολό του.

Με την ολοκλήρωση του πρώτου και θεωρητικού μέρους της εργασίας η εργασία προβαίνει σε πρωτογενή έρευνα συλλογής δεδομένων σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Χαλκιδικής. Η διοίκηση τριών ξενοδοχειακών μονάδων 5 και 3 αστέρων, διένειμαν στο προσωπικό τα ερωτηματολόγια, τα οποία και χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τελικά, αποδεικνύεται πως αν και έχει ξεκινήσει η μεταρρύθμιση των ξενοδοχείων σε πιο φιλικούς εργασιακούς χώρους, απαιτούνται ακόμα αρκετά μέτρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

## Abstract

In the highly competitive international environment that is emerging, Greece, although not economically strong, has a strong advantage over its competitors, in the form of tourism. The hotel industry generates many billions in the Greek economy every year, and offers employment to thousands of employees, who are the driving force behind the industry. Undoubtedly, the motivation and satisfaction of this human resource, requires the utmost attention of the management, since the customer service ultimately depends on it. The correlation between employee satisfaction and profitability is therefore obvious.



The above conclusion has been reached by a number of researchers in recent years, and is therefore not an innovative idea. However, companies have only realized the value of employee satisfaction relatively recently, which is why the human resource management sector is booming. The aim of the present work is to study the satisfaction and motivation of employees in hotel units in Halkidiki. For study reasons, the work is divided into two parts, the theoretical one and the research, where a study of the present situation is done. The theoretical part begins with the report and a brief study of certain concepts such as tourism, tourism industry of Greece and finally the concept of productivity in a hotel unit. Then, an analysis is made on administration in general and follows another analysis of the human

resources administration more specific. In the third part, the bibliography on staff motivation is analyzed. Motivation theories are first mentioned, with the methods of motivating employees in the hotel industry following. Continuing, reference is made to some of the most basic motivating factors, such as payment and psychology, while the theoretical part closes with the evaluation of staff work. During the theoretical part, information from the Greek and foreign language bibliography was identified, with the contribution of multiple internet sources. Among other things, recent research by colleagues has been studied, which has been a source of valuable information on the further understanding of the topic as a whole.

With the completion of the first and theoretical part of the work, the work conducts a primary data collection survey on the degree of satisfaction of employees in hotels in Halkidiki. The management of three hotel units, five-star and three-star, distributed the questionnaires to the staff, which were used to draw conclusions. Finally, as it turns out although the reform of hotels in more friendly workplaces has begun, several more measures are still needed to satisfy employees.

## Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση και η πρόοδος της τεχνολογίας έχουν καταστήσει το οικονομικό περιβάλλον ιδιαίτερος ανταγωνιστικό, και πλέον οι λεπτομέρειες είναι εκείνες που καθορίζουν την απόδοση, την παραγωγικότητα και εν τέλει τα κέρδη των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν την συμβολή και την αξία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην καθημερινότητα της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μείζον ζήτημα, όπως άλλωστε έχουν αποδείξει και μελέτες στο παρελθόν, αφού από αυτή θα εξαρτηθεί η απόδοση στην εργασία και εν τέλει ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη. Ένα ορθά παρακινούμενο προσωπικό, το οποίο έχει λάβει την σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση, μπορεί να αποτελέσει την διαφορά μεταξύ μίας κερδοφόρας και μίας ζημιωμένης επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων που προκύπτει από την παρακίνηση και την υποκίνηση των εργαζομένων παίζει τεράστιο ρόλο στην ορθή εξυπηρέτηση του πελάτη. Άλλωστε, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες της ίδιας της επιχείρησης. Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την εξέταση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή της Χαλκιδικής. Η περιοχή αυτή αποτελεί ένα από τους πιο γνωστούς ταξιδιωτικούς προορισμούς της Ελλάδος και η συνεισφορά της στην οικονομία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο. Την περίοδο που συγγράφεται η παρούσα εργασία, βρίσκεται στο παγκόσμιο προσκήνιο το ζήτημα της πανδημίας του κορωνοϊού, ένα ζήτημα το οποίο θα αλλάξει ριζικά την καθημερινότητα όλων. Μεταξύ αυτών, ο κλάδος του τουρισμού θα δεχτεί ένα τεράστιο πλήγμα, χωρίς να είναι υπολογίσιμο το μέγεθος της οικονομικής ζημίας. Όπως γίνεται κατανοητό, για έναν ακόμα λόγο, η κατανόηση του παρόντος θέματος έχει και θα έχει τεράστια βαρύτητα.

Η συγκεκριμένη μελέτη περιλαμβάνει αρχικά το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας, όπου γίνεται η ανάλυση του τουρισμού, του ξενοδοχειακού κλάδου και της παραγωγικότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες. Ακολουθεί το θεωρητικό πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά συλ διοίκησης, ενώ έπειτα σειρά έχει η μελέτη της υποκίνησης και η παρακίνησης του προσωπικού καθώς και των τρόπων με τους οποίους αυτές συντελούνται.

Σε δεύτερο στάδιο γίνεται εκτενής παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα τα οποία οδηγούν την μελέτη σε συμπεράσματα. Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο συμπλήρωσαν εργαζόμενοι ξενοδοχειακών μονάδων και καταλυμάτων στην περιοχή της Χαλκιδικής.

**Λέξεις κλειδιά:** Ικανοποίηση, Υποκίνηση, Παρακίνηση, Εργαζόμενοι, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ποιότητα Τουριστικών Υπηρεσιών, Ξενοδοχειακός Τομέας Χαλκιδικής.



## Κεφάλαιο 1ο : Τουρισμός, Ξενοδοχειακός Κλάδος, Παραγωγικότητα

### A. Το τουριστικό προϊόν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του

Ο τουρισμός αποτελεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα με πολλές εκφάνσεις, πλευρές και αντίκτυπα. Για την μελέτη του, και πολύ περισσότερο την κατανόηση του, απαιτείται η μελέτη κοινωνικών, πολιτισμικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών παραγόντων, οι οποίοι ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση φέρουν και αντίστοιχη βαρύτητα. Σκοπός της παρούσας εργασίας όμως, δεν αποτελεί η μελέτη του τουρισμού. Για τον λόγο αυτό, η παρούσα εργασία θα αρκεστεί στην αναφορά ορισμένων απαραίτητων στοιχείων και έπειτα θα συνεχιστεί η ανάλυση του θέματος της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

Ανά τα χρόνια έχουν επιχειρηθεί να δοθούν πολλοί ορισμοί στο φαινόμενο του τουρισμού. Παρόλα αυτά λόγω της κατ'εξοχήν άυλης φύσης του, μιας και αφορά παροχή υπηρεσιών, ο ακριβής ορισμός του ποικίλει και αποτελεί ζήτημα προς συζήτηση. Στην προσπάθεια λοιπόν, της όσο το δυνατόν καλύτερης κατανόησης του τουρισμού, παρατίθενται οι παρακάτω ορισμοί.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού ( UNWTO,1994 ) ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε περιοχές εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντος τους, για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους, με σκοπό την αναψυχή, επαγγελματικούς ή άλλους λόγους. (Middleton, Fyall, Morgan, Rankhhod, 2009 , σελ.3).

Ένας ακόμη ορισμός του τουρισμού σύμφωνα με την προσέγγιση του John K. Walton είναι η πράξη και η διαδικασία δαπάνης χρόνου μακριά από τον τόπο κατοικίας σε ένα «κυνήγι» αναψυχής, χαλάρωσης και ευχαρίστησης κάνοντας παράλληλα χρήση εμπορικών υπηρεσιών. (John K. Walton, 2012)

Η σημασία του τουρισμού στις μέρες μας έχει γίνει αντιληπτή από το σύνολο των χωρών παγκοσμίως καθώς, όλες προσπαθούν να βελτιώσουν το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες-επισκέπτες τους. Αναμφισβήτητα ο τουρισμός αποτελεί τεράστια πηγή εσόδων για το ελληνικό ΑΕΠ, και για τους παραπάνω λόγους η μελέτη του παραμένει πάντα επίκαιρη και ιδιαίτερης σημασίας. Η περίοδος που διανύουμε βέβαια με την πανδημική κρίση του ιού Covid-19 καθιστά πιο δύσκολη την μελέτη του θέματος της εργασίας, αλλά καθιστά ακόμη πιο εμφανή την εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από τον τουρισμό.

Στο παρόν σημείο θα γίνει μία μικρή μελέτη στην φύση του τουριστικού προϊόντος. Αν και αναφέρεται ως προϊόν στην πραγματικότητα αποτελεί μία μίξη προϊόντος και υπηρεσίας, η οποία τελικά προσφέρεται στον καταναλωτή. Έχει στοιχεία τα οποία την διαφοροποιούν τόσο από τα υπόλοιπα προϊόντα, όσο και από τις υπόλοιπες μορφές παρεχομένων υπηρεσιών. Έτσι λοιπόν, θα γίνει μία προσπάθεια αναφοράς των πιο βασικών χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος, με την ελπίδα ότι θα γίνουν πιο διακριτές οι

διαφορές και οι ομοιότητες. Αρχικά πρέπει να κατανοήσουμε ότι το τουριστικό προϊόν είναι ένα σύνθετο προϊόν το οποίο περιέχει άλλα προϊόντα. Το τουριστικό προϊόν πωλείται ως μείγμα των παρακάτω με πιο βασικά τα μεταφορικά μέσα, το τουριστικό κατάλυμα, τις υπηρεσίες αναψυχής και την σίτιση. Έτσι ο πελάτης ο οποίος αγοράζει το τουριστικό προϊόν αγοράζει στην πραγματικότητα, όλα τα παραπάνω, ή κάποια από αυτά. (Τζουβελέκας Ε., 2017) Βάσει της καταναλωτικής συμπεριφοράς και τον τρόπο που ικανοποιείται η ζήτηση, το τουριστικό προϊόν μπορεί να παρέχεται είτε μέσω καναλιών αυτοκατανάλωσης, όπου ο καταναλωτής - τουρίστας αγοράζει τα επιμέρους προϊόντα ξεχωριστά και από διαφορετικούς πωλητές, είτε μέσω της αγοράς ενός οργανωμένου πακέτου, το επονομαζόμενο τουριστικό πακέτο. (Τζουβελέκας Ε., 2017)

Τέλος αξίζει να γίνει μία αναφορά στα πιο βασικά χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος ώστε ο αναγνώστης να αντιληφθεί την φύση του ακόμα καλύτερα. Όπως αναφέρει και ο Βαρβαρέσος Σ. τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ιδιαίτερου τουριστικού προϊόντος συμπυκνώνονται στα εξής:

- Το τουριστικό προϊόν δεν αποθηκεύεται
- Η παραγωγή και η κατανάλωσή του γίνονται στον ίδιο τόπο, αυτόν της παραγωγής
- Η επένδυση σε ένα τέτοιο προϊόν χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου
- Είναι μεν ανελαστική η ζήτησή του, αλλά είναι ευαίσθητο σε εξωτερικούς παράγοντες (πχ. περιβαλλοντικές, πολιτικές οικονομικές κρίσεις) και στην εποχικότητα.

Έχοντας θέσει λοιπόν ένα γενικό πλαίσιο του τουρισμού και του τουριστικού προϊόντος, η παρούσα εργασία θα συνεχίσει με την συνεισφορά του ξενοδοχειακού τομέα στην οικονομία.

## **B. Η συνεισφορά του τουριστικού τομέα στην οικονομία**

Η σημασία του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα δεν μπορεί να αμφισβητηθεί από κανέναν. Στην διάρκεια της δεκαετούς κρίσης την οποία διένυσε η ελληνική οικονομία, ο κλάδος του τουρισμού και ειδικότερα ο ξενοδοχειακός τομέας, ήταν αυτοί που κράτησαν την οικονομία ζωντανή. Όπως λοιπόν κάθε χρόνο έτσι και για το 2019, τα στοιχεία που έδωσε στην δημοσιότητα η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, δείχνουν ότι ο τουριστικός κλάδος είναι αυτός ο οποίος «οδηγεί» το ΑΕΠ σε αύξηση.

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναλύει στο άρθρο του ο Τσιμπλάκης Α., η αύξηση της τάξης του 2,3% στο ΑΕΠ κατά το 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2019 προήλθε από τις βελτιωμένες εξαγωγές τουριστικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα η αύξηση των εξαγωγών υπηρεσιών το ίδιο τρίμηνο άγγιξε το 14,5%, ενώ αθροιστικά σε επίπεδο εννέα μηνών η αύξηση ανήλθε στο 10,8%. (Τσιμπλάκης Α. 2019). Μάλιστα οι εισπράξεις από τον τουριστικό κλάδο ανήλθαν σε 15,7 δις ευρώ, ενώ παράλληλα αυξημένες ήταν και οι αφίξεις αλλοδαπών, στο 6,3%.

Ταυτόχρονα όμως, η σημασία του τουριστικού κλάδου για την ελληνική οικονομία δεν θα έπρεπε να περιορίζεται απόλυτα σε αριθμητικούς παράγοντες. Ένα στοιχείο το οποίο απαιτείται να μελετηθεί για την ορθή αντίληψη της συνεισφοράς του τουριστικού τομέα, είναι αυτό της απασχόλησης του εργατικού δυναμικού. Όπως προκύπτει από πρόσφατη

μελέτη του ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων) εν έτη 2017 ο αριθμός των πλήρως απασχολούμενων, σε κάποια μορφή τουριστική επιχείρηση, φτάνει τις 329,5 χιλιάδες, ποσοστό που αντιστοιχεί περίπου στο 9% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Σε συνδυασμό με τις συμπληρωματικές 62,9 χιλιάδες μερικών απασχολούμενων σε τουριστικές επιχειρήσεις, γίνεται ευκόλως κατανοητή η σημασία και η συνεισφορά του τουρισμού. (Κουτσός Σ., 2018) Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα του ΣΕΤΕ παρακάτω, η πλήρη απασχόληση στον τουρισμό ακολουθεί πολύ διαφορετική πορεία από αυτή των υπολοίπων κλάδων. Η μεγαλύτερη διαφορά όμως, σημειώνεται κατά την διάρκεια του 3<sup>ου</sup> τριμήνου του 2014. Εκεί, τα ποσοστά απασχόλησης στον τουρισμό είναι περίπου 15% υψηλότερα από τα αντίστοιχα επίπεδα της γενικότερης απασχόλησης, καταδεικνύοντας ακριβώς την σπουδαιότητα του κλάδου αυτού στην ανάκαμψη της οικονομίας.



## Γ. Παραγωγικότητα, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα-Ορισμοί

Εξετάσαμε στην προηγούμενη ενότητα την συνεισφορά του τουριστικού κλάδου στην ελληνική οικονομία. Ποια είναι όμως η ειδοποιός διαφορά του τουριστικού κλάδου έναντι των υπολοίπων, και για ποιο λόγο ένας μόνο κλάδος αποφέρει τόσα κέρδη σε μία χώρα; Για να απαντήσουμε στο παραπάνω ερώτημα πρέπει αρχικά να επεξηγήσουμε μερικές βασικές έννοιες του μάνατζμεντ, αυτές της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας η παραγωγικότητα ορίζεται ως τα στοιχεία εργασίας, κεφαλαίου, ενέργειας και υλικών που καταναλώνονται με σκοπό την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. (Βικιπέδια, 2019)

Επίσης, όπως αναφέρει στο βιβλίο της η Κάτου Α., «Συνολική παραγωγικότητα (*total productivity*) είναι ένα μέτρο που απεικονίζει την σχέση μεταξύ εισροών (π.χ ανθρωπόωρες εργασίας, αριθμός μηχανημάτων που χρησιμοποιήθηκαν, ένταση

προσπάθειας) και εκροών (π.χ παραγωγή συγκεκριμένου προϊόντος, ικανοποίηση καταναλωτών, κυβικά μέτρα που κτίστηκαν). (Κάτου Α., 2017, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ 9)

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Επίπεδο Παραγωγής}}{\text{Πόροι που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή}}$$

Στην παραπάνω εξίσωση δίνεται ο μαθηματικός ορισμός της παραγωγικότητας. Όπως είναι ευκόλως κατανοητό από την παραπάνω εξίσωση, όταν οι πόροι οι οποίοι απαιτούνται για την παραγωγή είναι λιγότεροι, αυτόματα αυξάνεται η παραγωγικότητα, *ceteris paribus*. Ομοίως όταν παραμένουν σταθεροί οι πόροι που χρησιμοποιούνται, και η παραγωγή αυξάνεται, υπάρχει πάλι αύξηση της παραγωγικότητας. Μελετώντας τον παραπάνω μαθηματικό τύπο, αποδεικνύεται η σύνδεση της παραγωγικότητας με τα κέρδη. Αυξημένη παραγωγικότητα συνεπάγεται, βάσει τύπου, είτε αυξημένο αριθμητή, δηλαδή επίπεδο παραγωγής, είτε μειωμένο παρονομαστή, δηλαδή τους πόρους οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή.

Έχοντας ορίσει την έννοια της παραγωγικότητας, πρέπει να αναφερθούμε και σε άλλες δύο, οι οποίες έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους. Οι έννοιες αυτές δεν είναι άλλες από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Σύμφωνα λοιπόν και με την Κάτου Α. ως αποτελεσματικότητα ορίζουμε τον βαθμό στον οποίο κατορθώνει ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του, ενώ με τον όρο αποδοτικότητα αναφερόμαστε στον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός χρησιμοποιεί τους ελάχιστους δυνατούς πόρους για την επίτευξη των στόχων του.

Από την διατύπωση των παραπάνω εννοιών γίνεται εύκολα αντιληπτή η άμεση συσχέτιση τους με την παραγωγικότητα. Όπως αναφέρει και ο Χυτήρης Λ.Σ., οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται ο πιο σημαντικός παραγωγικός συντελεστής. Έτσι λοιπόν, η αποδοτικότητα της εργασίας, ή αλλιώς η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε κάθε στάδιο του οργανισμού εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

1. Την ικανότητα για εργασία (ability to work): Ο παράγοντας αυτός κατατάσσεται στα γνωρίσματα (attributes) του εργαζομένου.
2. Την επιθυμία προς εργασία (willingness to work): Ο παράγοντας αυτός κατατάσσεται στην προσπάθεια (effort) του εργαζομένου.
3. Την ευκαιρία για εργασία (opportunity to work): Ο παράγοντας αυτός κατατάσσεται στην οργανωσιακή υποστήριξη (organizational support) του εργαζομένου. (Χυτήρης Λ.Σ, 2001)

Ο πρώτος παράγοντας κατατάσσεται στα γνωρίσματα του χαρακτήρα του εργαζομένου, ο δεύτερος αφορά την προσπάθεια του για εργασία, ενώ ο τρίτος δεν αφορά εκείνον αλλά την οργανωσιακή υποστήριξη του περιβάλλοντός του. Οι τρεις αυτοί παράγοντες διαμορφώνουν αυτό που οι ειδικοί ονομάζουν επίδοση της εργασίας, η οποία μπορεί να αναχθεί σε όλα τα επίπεδα, από το ατομικό στο ομαδικό και τέλος σε οργανωσιακό. Και οι

τρεις παράγοντες είναι απαραίτητοι για να επιτευχθεί η επίδοση της εργασίας, ενώ η απώλεια κάποιου συνεπάγεται την αποτυχία. (Κάτου Α., 2017)

#### **Δ. Η σημασία της παραγωγικότητας για μία ξενοδοχειακή μονάδα**

Το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, αναμφισβήτητα θα πρέπει να κλείσει με την επεξήγηση της σημασίας της παραγωγικότητας για μία ξενοδοχειακή μονάδα. Άλλωστε η ίδια η προσπάθεια επίτευξης υψηλών επιπέδων ικανοποίησης στους εργαζομένους, γίνεται με σκοπό να βελτιωθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης και η ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή. Άμεση συνέπεια των παραπάνω είναι η βελτίωση του βαθμού ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και εν τέλει της κερδοφορίας.

Η υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων συνεπάγεται την χρήση λιγότερων παραγωγικών συντελεστών, όπως αυτός της εργασίας και του κεφαλαίου. Κάτι τέτοιο βέβαια, δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις στον βωμό του κέρδους και της παραγωγικότητας δεν πρέπει αμείβουν δίκαια τους εργαζομένους τους. Αντιθέτως, μία τέτοια συμπεριφορά θα έχει αρνητικά αποτελέσματα δημιουργώντας προστριβές μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αφού οι τελευταίοι χάνουν τα μέσα με τα οποία παρακινούνται. Πως όμως ορίζεται η παραγωγικότητα σε ένα ξενοδοχείο;

Στην παρούσα έρευνα, το θέμα το οποίο τίθεται υπό μελέτη είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνεπώς, είναι απολύτως λογικό να εξετάσουμε το ζήτημα της παραγωγικότητας, η οποία αυξάνεται μέσω της παρακίνησης και της υποκίνησης των εργαζομένων, με την χρήση του συντελεστή εργασίας, ως τον παρονομαστή της εξίσωσης που αναφέρθηκε παραπάνω. Έτσι η «νέα» παραγωγικότητα ορίζεται ως:

$$\text{Παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{Επίπεδο Παραγωγής}}{\text{Κόστος Εργασίας(σε θωρο)}}$$

Ας λάβουμε για παράδειγμα την υπηρεσία καθαρισμού δωματίων του ξενοδοχείου. Ας υποθέσουμε ότι 20 καμαριέρες καθαρίζουν 360 δωμάτια σε μία ημέρα. Βάση του παραπάνω τύπου η παραγωγικότητα της εργασίας τους ισούται με (360 δωμάτια/20 καμαριέρες) 18 δωμάτια ανά ημέρα. Με ένα υποθετικό ημερομίσθιο ανά καμαριέρα, της τάξης των 50 ευρώ, υπολογίζεται το κόστος εργασίας καθαρισμού ανά δωμάτιο, το οποίο ανέρχεται στα (50€/18 δωμάτια) 2,77€ ανά δωμάτιο.

Στο επόμενο σενάριο ας εξετάσουμε μία υποθετική αύξηση της παραγωγικότητας του εν λόγω τμήματος. Έστω ότι οι καμαριέρες του προηγούμενου παραδείγματος, λόγω αυξημένης ικανοποίησης, κατορθώνουν πλέον και καθαρίζουν 20 δωμάτια την ημέρα. Μία τέτοια φαινομενικά μικρή αύξηση της παραγωγικότητας της υπηρεσίας καθαρισμού, βελτιώνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του ξενοδοχείου στο σύνολό του. Πλέον το κόστος καθαρισμού ανά δωμάτιο μειώνεται από τα 2,77€ στα (50€/20 δωμάτια) 2,5€. Ως συνέπεια της βελτίωσης της παραγωγικότητας, η διοίκηση εξοικονομεί πολύτιμους πόρους, είτε με την μορφή κεφαλαίων, είτε με την μορφή της εργασίας. Σε καμία περίπτωση όμως η διοίκηση δεν πρέπει να επιδιώκει να επιτύχει την βελτίωση της παραγωγικότητας, εις βάρος της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η διοίκηση οφείλει να

καταβάλει δίκαιη ανταμοιβή στους εργαζόμενους, και να πριμοδοτεί όσους υπερβαίνουν τα εκτιμώμενα επίπεδα παραγωγής, ώστε να υπάρχει σωστή παρακίνηση. (Ζελεβά Μ., 2012) Το ζήτημα αυτό όμως, της παρακίνησης και της αμοιβής, θα εξεταστεί σε μετέπειτα κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Πρέπει προηγουμένως να τεθούν οι βάσεις των όσων αναφέρθηκαν και των όσων πρόκειται να αναλυθούν, μέσω της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

### A. Οι βασικές θεωρίες διοίκησης

Προτού συνεχίσουμε με τα συστήματα υποκίνησης και παρακίνησης του προσωπικού, αναμφισβήτητα πρέπει να αναφερθούμε στις βασικές θεωρίες του μάνατζμεντ στις οποίες βασίζεται η διοίκηση επιχειρήσεων, σε μεγάλο βαθμό, ακόμη και σήμερα. Αυτά τα συλ, σε συνδυασμό με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπευθύνου καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επίδοση των εργαζομένων. Η διοίκηση μίας ξενοδοχειακής μονάδας, πρέπει να υποκινεί και να παρακινεί το εργατικό δυναμικό ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα. Μόνο όταν το προσωπικό έχει ελευθερία εκτέλεσης εργασιών και συμμετέχει στην διαδικασία σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων, μπορεί να ωθηθεί αποτελεσματικά. Η διοίκηση δεν πρέπει να είναι ο εντολέας ενώ το προσωπικό ο εντολοδόχος. Αντίθετα, η διοίκηση πρέπει να παρέχει στο προσωπικό τα μέσα για την εργασία και να τους επιτρέπει να συμμετέχουν ενεργά, με εκείνη να αρκείται στον ρόλο του συντονισμού και του ελέγχου. Παρακάτω θα αναφερθούν συνοπτικά οι βασικές θεωρίες διοίκησης οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την παρακίνηση και την υποκίνηση των εργαζομένων, όπως θα τα μελετήσουμε σε επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

Η μελέτη της επιστήμης της διοίκησης ξεκινά με τις λεγόμενες κλασικές προσεγγίσεις, όπου η βασική υπόθεση είναι ότι όλοι οι άνθρωποι είναι λογικοί:

1. Επιστημονικό management
2. Αρχές διαχείρισης
3. Γραφειοκρατικός οργανισμός

Σε κάθε μία από αυτές τις προσεγγίσεις υπάρχει και ο βασικός υποστηρικτής τους, ο οποίος έθεσε τις αρχές τους. Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετηθούν οι παραπάνω τρεις πατέρες των προσεγγίσεων που αναφέραμε.

#### A.1 Επιστημονικό Management – Frederick Taylor

*Το επιστημονικό management δίνει έμφαση στην προσεκτική επιλογή, την εκπαίδευση των εργαζομένων και την υποστήριξη τους από τους επιτηρητές τους. (Schermerhorn J, 2011)*

Ο Frederick Taylor, ο συχνά αποκαλούμενος πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ δημοσίευσε στις αρχές του 1911, το έργο «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» στο οποίο, όπως αναφέρει και στο βιβλίο του ο Schermerhorn J., ο Taylor δήλωσε πως κύριο μέλημα της διοικήσεως πρέπει να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη (Norton W., 1967) Βασική θεωρία του Taylor αποτέλεσε η παρατήρηση ότι οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται αποδοτικά. Εκτελούν τις



εργασίες με το δικό τους τρόπο και χωρίς ομοιόμορφες προδιαγραφές ορισμένες από την διοίκηση γεγονός που έχει ως συνέπεια την μείωση της συνολικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Έτσι σκοπός του έγινε η αύξηση της παραγωγικότητας των ανθρώπων στην εργασία τους, με την χρήση της μελέτης χρόνου για την ανάλυση των κινήσεων τους. Στην θεωρία του ο Taylor, συνέδεσε τις απαιτήσεις εργασίας τόσο με την εκπαίδευση του εργαζομένου όσο και με την υποστήριξή του από τους επιτηρητές του με μεθόδους υποκίνησης αλλά και παρακίνησης, με βασικότερες την υποστήριξη των εργαζομένων, την βοήθεια των επιτηρητών προς τους εργαζομένους, και φυσικά μέσω των χρηματικών κινήτρων. (Schermerhorn J, 2011)

Σε τελικό στάδιο η προσέγγιση του Taylor, που έμεινε γνωστή ως επιστημονικό management (scientific management), περιλαμβάνει τέσσερις αρχές.

1. Ανάπτυξε για κάθε έργο, μια σειρά από κανόνες απαραίτητων κινήσεων, τυποποιημένες εργασιακές εφαρμογές και πρότυπα έργου, και κατάλληλες συνθήκες εργασίας.
2. Επίλεξε σωστά το εργατικό δυναμικό, το οποίο οφείλει να έχει τις κατάλληλες δεξιότητες για την παραγωγή του έργου.
3. Εκπαίδευσε τους εργαζομένους σωστά ώστε να εκτελούν το κάθε έργο με ακρίβεια, και προμήθευσέ τους με τα κατάλληλα κίνητρα.
4. Σχεδίασε προσεκτικά το έργο απλοποιώντας, όσο δύναται τις διεργασίες με σκοπό την στήριξη των εργαζομένων σου.

## A.2 Αρχές Διαχείρισης – Henri Fayol

Ένας ακόμα πατέρας της επιστήμης του management είναι ο Henri Fayol, ο οποίος έπειτα από μία καριέρα στη γαλλική βιομηχανία στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, δημοσίευσε το βιβλίο του με τίτλο «Βιομηχανική και Γενική Διαχείριση (Administration Industrielle et Generale)». Στο βιβλίο του αυτό, όπως αναφέρει και ο Schermerhorn J., ο Fayol αναπτύσσει τις απόψεις του σχετικά με την ορθή διοίκηση των οργανισμών και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτούς. (Schermerhorn J, 2011) Ήταν ο πρώτος θεωρητικός ο οποίος αναγνώρισε τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ τις οποίες ανέφερε ως τους πέντε κανόνες που οφείλει να ακολουθεί η διοίκηση.

1. Πρόβλεψη - Η κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης για μέλλον.
2. Οργάνωση - Να παροχή και κινητοποίηση πόρων για την εφαρμογή του παραπάνω σχεδίου.
3. Διοίκηση – Η επιλογή η ηγεσία και η αξιολόγηση των εργαζομένων, με σκοπό το βέλτιστο αποτέλεσμα.
4. Συντονισμός – Ο συνδυασμός διαφορετικών προσπαθειών για την εξασφάλιση ότι μοιράζεται η πληροφόρηση και ότι επιλύονται προβλήματα.
5. Έλεγχος- Η εγγύηση ότι οι διεργασίες εκτελούνται βάσει σχεδίου και η ανάληψη διορθωτικών δράσεων.

### A.3 Γραφειοκρατικός Οργανισμός – Max Weber

Τελευταίος θεωρητικός του οποίου το έργο θα μελετηθεί και θα γίνει σύντομη αναφορά είναι του Γερμανού διανοούμενου του 19<sup>ου</sup> αιώνα Max Weber, του οποίου οι θεωρίες σχετικά με τον γραφειοκρατικό οργανισμό άσκησαν μεγάλη επίδραση στους τομείς τόσο της διοίκησης όσο και της κοινωνιολογίας γενικότερα. Βασική πεποίθηση του όπως και άλλων, ήταν ότι οι οργανισμοί δεν αγγίζουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους εξαιτίας μίας πληθώρας προβλημάτων. Το πιο σημαντικό εξ αυτών να είναι ότι οι άνθρωποι που βρίσκονται σε θέσεις διοίκησης δεν βρίσκονταν στις θέσεις εκείνες εξαιτίας των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους, αλλά αποκλειστικά λόγω της κοινωνικής τους θέσης. (Schermerhorn J, 2011)

Το παραπάνω πρόβλημα σύμφωνα με τον Weber λύνεται μέσω μιας ιδιαίτερης μορφής οργανισμού, ο οποίος βασίζεται στην γραφειοκρατία. Βασικός άξονας της θεωρίας αυτής αποτελεί το ότι όλες οι διεργασίες εντός του οργανισμού είναι σαφώς καθορισμένες, από τα πρώτα επίπεδα εργασίας ως τα τελευταία της διοικήσεως. Υπάρχει σαφής καταμερισμός εργασίας, σαφής ιεραρχία εξουσίας, και επίσημοι κανόνες και διαδικασίες. Όλα αυτά τα μέτρα επιτρέπουν στην διοίκηση να καθοδηγεί και να ελέγχει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ εκείνο με την σειρά του, βασίζεται σε ένα σύνολο από σαφώς καθορισμένες εντολές, μην επιτρέποντας την παρεκτροπή της διοικήσεως.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον ίδιο: « Ο καθαρά γραφειοκρατικός τύπος διαχειριστικού οργανισμού... είναι από τεχνικής άποψης ικανός να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποδοτικότητας... είναι ανώτερος από κάθε άλλη μορφή ως προς την ακρίβεια, τη σταθερότητα, την άκαμπτη πειθαρχία και την αξιοπιστία του. Καθιστά, συνεπώς, δυνατό έναν εξαιρετικά υψηλό βαθμό υπολογισμού των αποτελεσμάτων για τους επικεφαλής του οργανισμού και αυτούς που σχετίζονται με τον οργανισμό αυτό.» (Schermerhorn J, 2011)

Πλέον του προτεινόμενου τρόπου διοικήσεως από τον Max Weber, ο Γερμανός θεωρητικός αναφέρθηκε σε ακόμα δυο τύπους διοίκησης, όπως εύστοχα αναφέρει στο βιβλίο του ο Λαλούμης Δ. Οι δύο αυτοί τύποι είναι οι εξής:

1. Παραδοσιακή εξουσία - Η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται ως ιερή, αιωνία, απρόσβλητη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.
2. Χαρισματική εξουσία - αφορά ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα ενώ η ηγεσία τους ενσαρκώνει τις ιδέες τις οποίες πιστεύουν όσων τους ακολουθούν.

Σε συνδυασμό με την γραφειοκρατική εξουσία ο Weber θεωρεί ότι οι παραπάνω τρεις μέθοδοι είναι αυτοί που οδηγούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και την κοινωνία. Έχοντας θέσει πλέον το βασικό πλαίσιο των θεωριών διοίκησης θα συνεχίσουμε με την εξειδίκευση στο θέμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.



## **B. Εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Όπως απέδειξε η παρούσα εργασία στο προηγούμενο κεφάλαιό της ο παραγωγικός συντελεστής εργασία είναι εξαιρετικής σημασίας, στον αγώνα για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται είναι και αποδοτικοί, βελτιώνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης και κατά συνέπεια η ανταγωνιστικότητά της. Άρα, οι καταναλωτές είναι ικανοποιημένοι με το τελικό προϊόν που αγοράζουν και αυξάνεται η κερδοφορία της επιχείρησης. Πως όμως επιτυγχάνεται αυτή η πολυπόθητη εργασιακή ικανοποίηση; Πως μπορεί η διοίκηση να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων; Ποιες άλλες κινήσεις της, μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων; Όλες αυτές τις ερωτήσεις καλείται να απαντήσει η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Βασική επιδίωξη ενός μάνατζερ είναι να ερευνήσει από ποιους παράγοντες εξαρτάται η επίδοση του κάθε ατόμου, και στην συνέχεια να επηρεάσει τους παράγοντες αυτούς προς το συμφέρον, πρωτίστως του εργαζομένου, έπειτα της ομάδας στην οποία συμμετέχει, και τέλος του οργανισμού. (Κάτου Α., 2017) Σε αυτό το άκρως ανταγωνιστικό, εγχώριο και διεθνές πλέον περιβάλλον, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ίσως την κυριότερη από τις διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού, αφού διαχειρίζεται πιθανώς το βασικότερο κεφάλαιο της εταιρείας, τους ανθρώπους της. (Κωσταρέλος Α., 2018). Οι πόροι αυτοί τους οποίους καλείται να διαχειριστεί η ΔΑΠ αναφέρονται στα χαρακτηριστικά, στις ικανότητες και δεξιότητες καθώς και στην ικανότητα για μάθηση των εργαζομένων. (Bratton and Gold, 2003)

Πιο συγκεκριμένα **ανθρώπινοι πόροι** είναι όλοι οι άνθρωποι που συμβάλλουν στο παρόν στην επίτευξη του στόχου του οργανισμού, καθώς και οι άνθρωποι οι οποίοι θα μπορούσαν δυνητικά να συμβάλλουν κάποια στιγμή στο μέλλον, καθώς και όσοι συνέβαλλαν στο πρόσφατο παρελθόν. (Jackson, Schuller and Werner, 2012)

## **Γ. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Υπάρχουν σαφώς πολλοί ορισμοί για την Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων που αναφέραμε προηγουμένως, οι οποίοι προτάθηκαν ανά τα χρόνια. Αναφέρονται ενδεικτικά οι παρακάτω:

*Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).*

Η **διοίκηση ανθρώπινων πόρων** είναι μία φιλοσοφία διοίκησης ανθρώπων με βασικό άξονα ότι οι άνθρωποι πόροι είναι ιδιαίτερος σημαντικοί για την επιχειρηματική επιτυχία. Ένας οργανισμός κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους του αποτελεσματικά, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και την ευρηματικότητα τους για την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων. Η ΔΑΠ επομένως έχει σχηματιστεί

έχοντας ως στόχο την πρόσληψη ικανών ευέλικτων και αφοσιωμένων ανθρώπων, διαχειριζόμενη και επιβραβεύοντας την απόδοσή τους και αναπτύσσοντας τις βασικές ικανότητές τους. (Price, 2007: 32)

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management), ή HRM, είναι σύμφωνα με τον Schermerhorn J., η προσέλκυση, η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός ταλαντούχου εργατικού δυναμικού. Συνεχίζει μάλιστα λέγοντας πως σε περίπτωση που δεν απασχολούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι, είτε λόγω λάθους είτε λόγω έλλειψης πόρων, τότε η πιθανότητες μακροπρόθεσμης επιτυχίας είναι μικρές. (Schermerhorn J., 2011)

Όπως αναφέρει και στο βιβλίο της η Κάτου Α., ανεξάρτητα από τους ορισμούς που ενδεικτικά δόθηκαν, αλλά και από άλλους οι οποίοι αναφέρονται στην σχετική βιβλιογραφία, ο ορισμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ακόμα μία αμφισβητούμενη έννοια ως προς το περιεχόμενό της, αφού αρκετοί ειδικοί και ερευνητές δεν θεωρούν ότι έχουν απαντηθεί τα ερωτήματα που εγείρονται γύρω από το θέμα. (Κάτου Α., 2017) Παρόλα αυτά, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, έχουν τεθεί τα πρώιμα θεμέλια επιτρέποντας την μελέτη του ζητήματος της εργασιακής ικανοποίησης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τα ζητήματα της υποκίνησης και της παρακίνησης του προσωπικού, στα οποία εφόσον η διοίκηση επιτύχει υψηλά επίπεδα, η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται και ως συνέπεια βελτιώνονται και τα επίπεδα παραγωγικότητας.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Παρακίνηση Προσωπικού**

### **A. Ο ορισμός της παρακίνησης και οι βασικές της θεωρίες**

Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ., όπως αναφέρει και αυτός σε βιβλίο του, η υποκίνηση, σε γενικό επίπεδο, αποτελεί μία βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου. (Μπουραντάς Δ, 2002)

Η παρακίνηση ή υποκίνηση αναφέρεται στις εσωτερικές δυνάμεις του ατόμου οι οποίες είναι υπεύθυνες για το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο στην εργασία του. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

Ταυτόχρονα μία ακόμα προσέγγιση στο ζήτημα, έθεσαν οι Ivancevich, Konopaske και Matteson, οι οποίοι δήλωσαν πως ως παρακίνηση ορίζουμε την διαδικασία στην οποία το άτομο ενεργοποιεί τις εσωτερικές του δυνάμεις, οι οποίες προσδιορίζουν την κατεύθυνση την ένταση και την επιμονή του ατόμου, μέχρι την επίτευξη του τελικού στόχου. (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2005)

Συνολικά υπάρχουν αρκετές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες αναφέρονται στην βιβλιογραφία, χωρίς να σημαίνει ότι κάποια από αυτές είναι επικρατέστερη. Όπως αναφέρει λοιπόν και ο Schermerhorn J., οι θεωρίες παρακίνησης συνήθως ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τις οποίες και θα εξετάσουμε συνοπτικά.

## A.1 Θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου (content theories of motivation)

Οι θεωρίες που ομαδοποιούνται σε αυτή την κατηγορία έχουν ως αντικείμενο μελέτης την παρακίνηση των ατόμων, η οποία προκύπτει ως συνέπεια των αναγκών τις οποίες προσπαθούν τα άτομα να καλύψουν με την εργασία τους. Παρακάτω θα εξεταστούν οι τρεις επικρατέστερες θεωρίες όπως αυτές βρίσκονται στην ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία.

### A.1.1 Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών-Maslow

Αναμφισβήτητα η πλέον γνωστή θεωρία παρακίνησης περιεχομένου είναι αυτή του Abraham Maslow, η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, ορίζονται πέντε στάδια – επίπεδα ατομικών αναγκών τα οποία πασχίζουν να καλύψουν μέσω της εργασίας οι άνθρωποι.



Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και εκτίμησης, ενώ στην συνέχεια ακολουθούν οι κοινωνικές, οι ανάγκες ασφάλειας και τέλος οι βιολογικές. Βασική ιδέα της θεωρίας του Maslow είναι πως οι ανάγκες ιεραρχούνται από τις πιο σημαντικές, και σχετικά ευκολότερα αποκτήσιμες, στην βάση, προς τις πιο δύσκολα αποκτήσιμες προς την κορυφή της πυραμίδας. Επιπρόσθετα, βασική υπόθεση του μοντέλου ιεράρχησης αναγκών του Maslow αποτελεί η σειρά με την οποία πρέπει να εκπληρωθούν οι ανάγκες αυτές. Έτσι, μόνο όταν το άτομο καλύπτει επαρκώς μιας μορφής ανάγκη, μπορεί να προχωρήσει το επόμενο στάδιο. Στο σημείο αυτό έγκειται και ο προβληματισμός με τον οποίο αντιμετωπίζεται η παραπάνω θεωρία. Το ερευνητικό έργο δεν έχει κατορθώσει μέχρι σήμερα να στηρίξει την ύπαρξη μιας ακριβούς ιεράρχησης αναγκών. Αντιθέτως, οι ανάγκες του ατόμου, έχουν μάλλον μία πιο ευέλικτη αλληλουχία, και ποικίλουν ανάλογα με το στάδιο της καριέρας του ατόμου, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, ενώ δεν αποκλείεται να διαφέρει ο τρόπος ιεράρχησης των παραπάνω αναγκών από κουλτούρα σε κουλτούρα. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

### A.1.2 Θεωρία ERG – Alderfer

Η θεωρία του Clayton Alderfer, ERG βασίζεται επίσης στις ανάγκες του ατόμου, αλλά διαφέρει αισθητά από την προσέγγιση της θεωρίας ιεράρχησης των αναγκών. Σε πρώτο

στάδιο, οι διαφορές εντοπίζονται στις κατηγορίες αναγκών που προσπαθεί να καλύψει ο άνθρωπος, οι οποίες, σε σχέση με την προηγούμενη θεωρία συμπύσσονται σε τρεις. Αναφέρει λοιπόν στο έργο του τις ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες αφορούν την επιθυμία του ατόμου για σωματική υγεία και υλικά αγαθά, τις ανάγκες σχέσεων, που εκφράζουν την επιθυμία για διαπροσωπικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους, και τις ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες αφορούν τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου και εκφράζουν την επιθυμία για διαρκή προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

Η πιο σημαντική διαφοροποίηση όμως, έγκειται στο γεγονός ότι, η θεωρία ERG υποστηρίζει πως είναι δυνατόν να υφίστανται παραπάνω από μία ανάγκες ταυτοχρόνως, γεγονός που την απομακρύνει από την θεωρία του Maslow όπου οι ανάγκες εμφανίζονταν ως ξεχωριστά στάδια. Επιπλέον, ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της θεωρίας του Alderfer είναι η ανατροπή-παλινδρόμηση που επιτρέπει την ενεργοποίηση μίας ανάγκης εκ νέου, όταν δεν δύναται να ικανοποιηθεί μία ανάγκη υψηλότερου επιπέδου. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

### A.1.3 Θεωρία δύο παραγόντων – Herzberg

Τελευταία από τις βασικές θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου που θα εξεταστούν, στην έρευνα σχετικά με το τι είναι αυτό που κινεί και παρακινεί τους ανθρώπους είναι η θεωρία του Herzberg, αυτή των δύο παραγόντων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο Herzberg ορίζει το περιβάλλον της εργασίας ως πηγή δυσαρέσκειας και το περιεχόμενο της εργασίας αυτής ως πηγή ικανοποίησης από αυτή. Έτσι οι παράγοντες υγιεινής παρατίθενται στην αριστερή στήλη και αποτελούν πηγές δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης δεξιά, αποτελούν τις πηγές ικανοποίησης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Μισθός Θέση Συνθήκες εργασίας Ασφάλεια Σιγουριά Τρόπος εποπτείας Πολιτική της επιχείρησης Στυλ Διοίκησης	Αναγνώριση έργου Επίτευξη στόχων Σύστημα προαγωγών Ελευθερία ανάληψης ευθυνών Ευχέρεια πρωτοβουλιών Φύση της εργασίας

Αρχικά οι παράγοντες υγιεινής που εμφανίζονται στα αριστερά, αποτελούν όπως προαναφέραμε τους παράγοντες δυσαρέσκειας από την εργασία και εντοπίζονται στον εργασιακό χώρο του εργαζομένου. Όταν οι παράγοντες υγιεινής είναι σε χαμηλά επίπεδα εμφανίζεται η δυσαρέσκεια του ατόμου που εργάζεται σε εκείνο το περιβάλλον. Ταυτόχρονα όμως θεμελιώδης υπόθεση της θεωρίας του Herzberg είναι πως σε περιπτώσεις υψηλής υγιεινής, η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι βέβαιη. Η αύξηση των επιπέδων υγιεινής συνεπάγεται περισσότερο την μείωση ή την εξάλειψη της δυσαρέσκειας, αλλά όχι την αύξηση της ικανοποίησης.

Αντίθετα, οι παράγοντες παρακίνησης στα δεξιά του παραπάνω σχήματος, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Όπως και στην προηγούμενη κατηγορία παραγόντων, όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα των παραγόντων παρακίνησης, τόσο υψηλότερη είναι και η ικανοποίηση από την εργασία, και αντιστρόφως. Επιπλέον, ίδιας αντιμετώπισης τυγχάνει και αυτή η κατηγορία παραγόντων, όπου τα χαμηλά επίπεδα παρακίνησης, δεν συνεπάγονται και δυσαρέσκεια από την εργασία, παρά μόνο χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Όπως προκύπτει από τα λεγόμενα του Herzberg, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια του εργαζομένου δεν τίθενται, επί του ίδιου άξονα, με τις δύο προηγούμενες έννοιες να είναι τα άκρα του. Αντ'αυτού αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστές διαστάσεις και μελετώνται επιμέρους. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

## **A.2 Θεωρίες Παρακίνησης Διαδικασίας**

Στην προηγούμενη υποενότητα τέθηκαν οι βάσεις των θεωριών παρακίνησης περιεχομένου, της μίας από τις δύο βασικές κατηγορίες θεωριών. Στην παρούσα ενότητα θα συνεχίσουμε την ανάλυση της δεύτερης κατηγορίας θεωριών παρακίνησης, ενώ για ακόμη μια φορά θα γίνει σύντομη αναφορά και περιγραφή στις πιο βασικές θεωρίες. Οι θεωρίες παρακίνησης διαδικασίας βασίζονται στις διαφορετικές διαδικασίες σκέψης που συντελούνται στο μυαλό του εργαζομένου και οι οποίες μπορούν να τον παρακινήσουν προς συγκεκριμένες συμπεριφορές.

### **A.2.1 Θεωρία Δικαιοσύνης και κοινωνικές συγκρίσεις (Equity Theory) – Adams**

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, θα είναι η πρώτη η οποία θα εξεταστεί. Σύμφωνα λοιπόν με τον Adams, κάθε αντιλαμβανόμενη αδικία μετατρέπεται σε παράγοντα παρακίνησης. Πιο απλά, οι άνθρωποι δρουν και συμπεριφέρονται με βάση το τι εκείνοι εκλαμβάνουν ως δίκαιο και άδικο, πράγμα που κατευθύνει τις συμπεριφορές τους στο αν θα εργαστούν περισσότερο ή λιγότερο. Βασικό γνώρισμα στη θεωρία αυτή, ενέχει η έννοια της σύγκρισης. Οι άνθρωποι συγκρίνουν τα δικά τους αποτελέσματα και την δική τους ανταμοιβή, με άλλων συνανθρώπων τους στην ίδια απασχόληση. Αυτή η σύγκριση και τα αποτελέσματά της, είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά, οδηγούν τον άνθρωπο σε πράξη και συμπεριφορά. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία της δικαιοσύνης, η αντιλαμβανόμενη αδικία υφίσταται όταν το άτομο αισθάνεται ότι έχει λάβει μικρότερες ή μεγαλύτερες ανταμοιβές, για το ίδιο αποτέλεσμα, από κάποιον συνάνθρωπό του. Μαθηματικά η παραπάνω κοινωνική σύγκριση μπορεί να αποτυπωθεί μαθηματικά με τον παραπάνω τύπο.

$$\frac{\text{Προσωπικά Αποτελέσματα}}{\text{Ατομικές Προσπάθειες}} = \frac{\text{Αποτελέσματα τρίτων}}{\text{Προσπάθειες τρίτων}}$$

Ο Adams λοιπόν υποστηρίζει πως οι άνθρωποι πασχίζουν να λειτουργούν σε αυτή την κατάσταση ισότητας, καθώς όταν η ισότητα δεν ισχύει εμφανίζονται κοινωνικές ανισότητες. Σαφώς οι ανισότητες αυτές κινούνται προς και τις δυο κατευθύνσεις, δημιουργώντας στο άτομο είτε το αίσθημα της αρνητικής αδικίας (felt negative inequity) είτε το αίσθημα της

θετικής αδικίας (felt positive inequity). Το πρώτο εμφανίζεται όταν το άτομο θεωρεί ότι λαμβάνει μικρότερη ανταμοιβή σε σύγκριση με άλλα άτομα σε σχέση πάντα με την καταβαλλόμενη προσπάθεια. Εύκολα κατανοητό γίνεται λοιπόν πλέον το δεύτερο αίσθημα, στο οποίο το άτομο θεωρεί ότι λαμβάνει μεγαλύτερη ανταμοιβή, από τους συνεργάτες του για την ίδια προσπάθεια. Σε κάθε περίπτωση αδικίας, η θεωρία της δικαιοσύνης, αναφέρει ότι το άτομο προσπαθεί να επαναφέρει την δικαιοσύνη, είτε τροποποιώντας το σύνολο του παραγόμενου έργου (θετικά ή αρνητικά) είτε ζητώντας αλλαγή του καθεστώτος ανταμοιβής του, είτε ακόμα και παραίτησης από την εργασία. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

#### A.2.2 Θεωρία των Προσδοκιών (Expectancy Theory) – Vroom

Η τελευταία θεωρία παρακίνησης διαδικασίας που θα μελετηθεί είναι η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom. Η αξία που της δίνουν οι μελετητές, έγκειται στο γεγονός ότι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους είναι το αποτέλεσμα λογικών συλλογισμών και υπολογισμών. Πιο απλά ο Vroom υποστηρίζει ότι η εργασιακή παρακίνηση καθορίζεται από τις πεποιθήσεις του σχετικά με την σχέση προσπάθειας και απόδοσης. Η παρακίνηση δηλαδή, προσδιορίζεται από τις προσδοκίες του ατόμου, σχετικά με την ικανότητα του να εκπληρώσει ορισμένα έργα, και τις προσδοκίες του για τις ανταμοιβές που επιφέρει η εκπλήρωση του στόχου αυτού. Η θεωρία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες τους οποίους και θα αναλύσουμε. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

Αρχικά, πρώτος παράγοντας που εξετάζεται στην προκειμένη περίπτωση, είναι η προσδοκία. Με τον όρο προσδοκία, αναφερόμαστε στην πιθανότητα που θεωρεί το άτομο ότι η εργασιακή του προσπάθεια θα στεφθεί με επιτυχία και θα επιτευχθεί το απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης έργου. Ως πιθανότητα, η προσδοκία λαμβάνει τιμές από 0, όταν το άτομο θεωρεί σίγουρη την αποτυχία, έως 1 όπου το άτομο θεωρεί σίγουρη την επιτυχία.

Δεύτερος όρος-πυλώνας ο οποίος θα αναφερθεί είναι η συντελεστικότητα και αφορά την πιθανότητα η απόδοση έργου να οδηγήσει σε ποικίλα εργασιακά αποτελέσματα, όπως η ανταμοιβή ή, η αύξηση του μισθού του. Αυτός ο συντελεστής σύμφωνα με τον Vroom λαμβάνει τιμές από το -1 έως το 1, αν και τα τελευταία χρόνια, οι σύγχρονοι ερευνητές το περιορίζουν στην κλίμακα μεταξύ 0 και 1.

Τελευταίος παράγοντας είναι το σθένος, και αναφέρεται στην αξία που δίνει το άτομο σε διαφορετικά εργασιακά αποτελέσματα, αν δηλαδή η συνέπεια της εργασίας του θα είναι αρνητική ή θετική. Γίνεται κατανοητό συνεπώς πως και αυτή η κλίμακα παίρνει θετικές και αρνητικές τιμές από το -1 έως το 1.

Η παρακίνηση επομένως στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom εξαρτάται από αυτούς τους τρεις παράγοντες. Η παραπάνω σχέση λαμβάνει την μορφή εξίσωσης πολλαπλασιασμού με τρεις παράγοντες.

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Προσδοκία} * \text{Συντελεστικότητα} * \text{Σθένος}$$



Όπως γίνεται κατανοητό, σε περίπτωση που κάποιος από τους συντελεστές πλησιάζει το μηδέν, είναι δηλαδή ανύπαρκτος, τότε όλη η εξίσωση μηδενίζεται, στην περίπτωση μας η παρακίνηση του εργαζομένου. Αν μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις κάποιος από τους δύο τελευταίους συντελεστές λάβει αρνητικές τιμές, τότε η παρακίνηση γίνεται και αυτή αρνητική, προκαλώντας την επιθυμία του εργαζομένου για αποχώρηση. (Κάτου Α., 2017)

### **A.3 Αποτελέσματα**

Στόχος της παραπάνω μελέτης ήταν η κατανόηση του τρόπων με τους οποίους πιθανώς να σκέπτεται και να αντιδρά ο εργαζόμενος. Έχοντας αναφέρει και θέσει πλέον το γενικότερο πλαίσιο παρακίνησης, δύναται πλέον η δυνατότητα εμβάθυνσης και μελέτης των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικότερα μάλιστα στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Χαλκιδική.

## **B. Η παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο – Παράγοντες Παρακίνησης**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος όπως άλλωστε κάθε άλλος κλάδος εργασίας, έχει και αυτός τις ιδιομορφίες του. Απαιτεί τόσο γνώσεις όσο και δεξιότητες από το προσωπικό, οι οποίες πολλές φορές δεν είναι κτήμα των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί λοιπόν υψηλή παραγωγικότητα εκ μέρους τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης απαιτείται μια σειρά μέτρων, τα οποία, άλλα στοχεύουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας εργασίας, και άλλα στην παρακίνηση του προσωπικού ώστε να εργαστούν πιο αποδοτικά.

Μία σειρά τέτοιων μέτρων, τα οποία στοχεύουν τόσο στην παρακίνηση όσο και στην απευθείας βελτίωση της παραγωγικότητας είναι η επιμόρφωση και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, μέσα από προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης. Ως συνέπεια, τα προγράμματα αυτά, αφενός μεν, στηρίζουν το προσωπικό και το βοηθούν να αναπτύξει τις προσωπικές του ικανότητες και δεξιότητες, γεγονός που αυξάνει τα επίπεδα ικανοποίησης του, αφετέρου δε, η γνώση και οι ικανότητες που αποκτούν χρησιμοποιούνται στην εργασία τους για την βελτίωση της αποδοτικότητας.

Ταυτόχρονα όμως το μεγαλύτερο βάρος της ευρέσεως τρόπων παρακίνησης προσωπικού, δικαίως εναποτίθεται στα χέρια της διοικήσεως, τόσο σε στελέχη μεσαίου επιπέδου, όσο και σε ανώτερα στελέχη. Αρχικά τα στελέχη μεσαίου επιπέδου, πρέπει να ανακαλύψουν τις κινητήριες δυνάμεις των εργαζομένων υπό την διοίκησή τους. Η ικανότητά τους αυτή να εντοπίζουν τους τρόπους υποκίνησης του προσωπικού κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας, αφού πολλές φορές το προσωπικό σε ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργεί κοντά στα όρια του, ειδικά σε περιόδους αιχμής. Στην περίπτωσή που εξετάζουμε, τα ξενοδοχεία της Χαλκιδικής, ομολογουμένως, δέχονται τους μέγιστους επισκέπτες που μπορούν να φιλοξενήσουν, κατά την διάρκεια ολόκληρου του καλοκαιριού και πολλές φορές και πέραν τούτου. Όπως γίνεται ευκόλως κατανοητό επομένως, πρέπει η συνοχή να είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα, και οι εργαζόμενοι να δείχνουν εμπιστοσύνη στις αποφάσεις του manager τους, για να παρέχονται τα υψηλότερα δυνατά επίπεδα υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Τίθεται επομένως το εξής ζήτημα. Το πώς ουσιαστικά, θα κατορθώσει η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας να εντοπίσει αρχικά, τους παράγοντες παρακίνησης του

προσωπικού, και σε δεύτερο επίπεδο να εφαρμόσει ένα σύστημα παρακίνησής τους. Οφείλει να καλύψει τόσο τις πρωταρχικές ανάγκες τους, όσο και να κάνει ένα βήμα πιο μπροστά και να τους δώσει τα κίνητρα για να επιτύχουν ακόμα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας μέσω της ικανοποίησής τους.

Όπως αναφέραμε και στο παράδειγμα που δόθηκε στην αρχή της παρούσας εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο, σχετικά με την παραγωγικότητα εργασίας μίας καμαριέρας, πολλές φορές το κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να είναι οικονομικό. Στο παράδειγμα που αναφέραμε, αποδείχθηκε ότι μία πιθανή αύξηση του ημερομισθίου, μπορεί να προκαλέσει βελτίωση της παραγωγικότητας από πλευράς εργαζομένου. Τα κίνητρα όμως τα οποία μπορεί να δώσει η διοίκηση δεν είναι μόνο οικονομικά. Όπως προέκυψε και από τα αποτελέσματα της εργασίας, αρκετοί εργαζόμενοι απασχολούνται περισσότερες από το νόμιμο ώρες, οι οποίες σαφώς και δεν εμφανίζονται, τόσο στους μισθούς τους, όσο και ασφαλιστικά. Πιθανώς μία βελτίωση στην ασφαλιστική και ιατρική κάλυψη των εργαζομένων να αρκεί για την βελτίωσή τους. Ταυτόχρονα μία αλλαγή στις συνθήκες εργασίας οι οποίες επικρατούν στο περιβάλλον τους, μπορεί να προκαλέσει πολύ καλύτερα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, έρευνες έδειξαν την σημασία του φωτισμού στον χώρο εργασίας. Ο επαρκής φωτισμός, όχι μόνο αυξάνει τα επίπεδα παραγωγικότητας, αλλά ταυτοχρόνως μειώνει και τις πιθανότητες ατυχήματος. Ομοίως, ο θόρυβος, η υγρασία, ο εξαιρισμός, όλοι οι παράγοντες παίζουν ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, ακόμα και η αλλαγή στάσης από πλευράς διοικήσεως, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της συνολικής αποδοτικότητας. Ο εργαζόμενος αναζητά την αναγνώριση της προσφοράς του, ζητά να συμμετάσχει ως ένα βαθμό στην λήψη αποφάσεων, ενώ επιθυμεί να την ελευθερία των κινήσεων του στην εργασία του και την ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη. Όπου το στυλ διοίκησης γίνεται πιο διαλλακτικό, επιτρέποντάς του μερικώς, τα ανωτέρω μπορεί και αυτό να συντελέσει στην αύξηση της ικανοποίησης του εργαζομένου και τελικά στην αύξηση της παραγωγικότητας για το ξενοδοχείο.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να παρακινηθεί το προσωπικό, και πιο συγκριμένα, οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες, είναι πραγματικά αναρίθμητοι. Η όλη διαδικασία, αναμφισβήτητα, φαντάζει περίπλοκη και αρκετά δύσκολη, καθώς η διοίκηση οφείλει να εντοπίσει τις ανάγκες και τους τρόπους παρακίνησης πολλών εργαζομένων, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δεν παρακινούνται με τις ίδιες μεθόδους. Πάραυτα, αν η διοίκηση κατορθώσει να παράγει ένα ορθό σύστημα παρακίνησης για τους εργαζομένους της, ακόμα και με τα επιπλέον κόστη τα οποία θα προκύψουν για την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα οφέλη σίγουρα θα είναι πολλαπλάσια.



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Συστήματα Αμοιβών και Ψυχολογία Προσωπικού

Αναγνωρίζοντας όμως το πλαίσιο της έρευνας αυτής, σίγουρα κάποιες από τις παραπάνω μεθόδους κρίνονται πιο αποτελεσματικές όσον αφορά την παρακίνηση του προσωπικού, επιζητώντας ως συνέπεια της, την υψηλότερη παραγωγικότητα που την συνοδεύει. Για τους σκοπούς επομένως της παρούσας έρευνας, θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα συστήματα αμοιβής και ανταμοιβής της εργασίας, καθώς και της ψυχολογίας του προσωπικού.

### A. Συστήματα Αμοιβών

Έχει γίνει πλέον κατανοητή η ιδιαίτερη σημασία της παροχής κατάλληλων αμοιβών στους εργαζομένους, καθώς και το πώς καλά σχεδιασμένα συστήματα ανταμοιβής, αυξάνουν την παρακίνηση, την ικανοποίηση και τελικά την παραγωγικότητα σε μία επιχείρηση. Ένα αποδοτικό σύστημα αμοιβής μπορεί να βοηθήσει την ξενοδοχειακή μονάδα να κινητοποιήσει τους εργαζομένους της συνδέοντας τις αμοιβές με την προσωπική και την ατομική απόδοση, να θέσει τη βάση για ένα ολοκληρωμένο και διαφοροποιημένο πακέτο αποδοχών, να διαχειρίζεται καλύτερα οι ανάγκες όλων των ομάδων εργαζομένων (π.χ ομάδα καθαρισμού δωματίων και ομάδα ανθρώπων στην υποδοχή). (Ζελεβά Μ. ,2012)

Σαφώς ένα τέτοιο εγχείρημα, δημιουργίας δηλαδή ενός συστήματος αμοιβής, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Πρέπει το σύστημα αυτό να καλύπτει τόσο τις ανάγκες του προσωπικού, που όπως αποδείξαμε είναι πολλές και διαφορετικές, όσο και να λαμβάνει υπόψη άλλα ζητήματα όπως το πόσο δύναται να μειώσει η εταιρεία, ποιες είναι οι παροχές των ανταγωνιστών, όπως και το πώς αξιολογεί το ξενοδοχείο την ατομική προσπάθεια. Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι σε συνδυασμό με την πληθώρα των συστημάτων ανταμοιβής που υπάρχουν, καθώς και με την πολυπαραγοντική εξίσωση η οποία διαμορφώνεται λόγω των ανωτέρω λόγων, η διαμόρφωση του συστήματος αυτού δεν είναι εύκολη.

#### A.1 Ο ορισμός της Αμοιβής

Αμοιβή (Remuneration) ορίζεται ως το σύνολο των μορφών άμεσων βασικών χρηματικών αποζημιώσεων (compensation) όπως, μισθοί (salaries) ημερομίσθια (wages) καθώς και άμεσες μεταβλητές αμοιβές όπως προμήθειες, αμοιβές επίδοσης, αμοιβή ανά τεμάχιο (φασόν), τις οποίες λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της απασχόλησης τους από έναν οργανισμό. (Κάτου Α, 2017)

Παρόλα αυτά όταν συζητάμε για τα συστήματα αμοιβών μιας εταιρείας, και εν προκειμένη περιπτώσει μίας ξενοδοχειακής μονάδας, εξετάζουμε το πλήρες πακέτο το οποίο παρέχεται στον εργαζόμενο. Έτσι μεταξύ άλλων, με τον όρο αμοιβή εννοούμε το σύνολο των απολαβών που παρέχονται στους εργαζομένους σε αντάλλαγμα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι αμοιβές, διακρίνονται σε δύο τύπους και μορφές, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές.

Οι εσωτερικές, αφορούν άυλες ανταμοιβές του ατόμου και συμβάλλουν περισσότερο στην ψυχική ικανοποίηση του εργαζομένου. Κλασικά παραδείγματα εσωτερικών ανταμοιβών είναι, οι προοπτικές του ατόμου και της καριέρας του, η αναγνώριση της προσπάθειας και

της συμβολής του, ενώ ιδιαίτερης σημασίας κρίνεται από τον εργαζόμενο η συμμετοχή του στην λήψη των αποφάσεων. Η συγκεκριμένη κατηγορία ανταμοιβών προς τον εργαζόμενο, κρίνεται πολύ μεγαλύτερη σημασία από ότι γίνεται αρχικά αντιληπτή. Όπως εξετάσαμε και με τις θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου, όλοι οι θεωρητικοί έδιναν τεράστια αξία στον ψυχισμό και στην ψυχολογία του εργαζομένου. Η αίσθηση του καθήκοντος και της εκπλήρωσής του, του παρέχουν μία πολύ μεγάλη ψυχική ανταμοιβή, η οποία όμως είναι άνευ κόστους για την εταιρεία που τον απασχολεί. Γίνεται αντιληπτό επομένως, πως ένα εργασιακό περιβάλλον όπου δείχνει ένα ανθρώπινο πρόσωπο προς τον εργαζόμενο και αναγνωρίζει την συμβολή του στην εταιρεία, έχει μόνο κέρδη να αποκομίσει.

Ο δεύτερος τύπος αμοιβών που λαμβάνει το άτομο σε αντάλλαγμα της εργασίας του είναι οι εξωτερικές αμοιβές. Οι εξωτερικές αμοιβές είναι κυρίως υλικές και τυπικά ελέγχονται από άλλους, οι οποίοι καθορίζουν τόσο την κατανομή τους, όσο και το μέγεθός τους. (Κάτου Α., 2017). Η πιο γνωστή εξ αυτών είναι φυσικά η χρηματική ανταμοιβή του εργαζομένου, όπου περιλαμβάνονται, οι μισθοί, τα ημερομίσθια, οι παροχές, τα μπόνους επίδοσης και άλλες απολαβές. Η αμοιβή αποτελεί κλασικά το βασικότερο κίνητρο εργασίας για ένα άτομο και είναι ο παράγοντας που επιδρά με την μεγαλύτερη δύναμη στην συμπεριφορά του εργαζομένου. Παρόλα αυτά η αξία του χρήματος είναι σχετική, και μεταβάλλεται τόσο από άτομο σε άτομο, όσο και από κατάσταση σε κατάσταση. Ιδιαίτερης σημασίας είναι, το πόσες και ποιες ανάγκες μπορεί να καλύψει το άτομο με αυτά τα χρήματα που του παρέχονται. Σαφώς στην σημερινή εποχή, η αξία του χρήματος έχει διογκωθεί, αφού η κοινωνία στην οποία ζούμε είναι μία υπερκαταναλωτική και μας δημιουργεί νέες δαπανηρές ανάγκες τις οποίες δεν είχαμε μέχρι πρότινος. Παρόλα αυτά δεν πρέπει οι επιχειρήσεις να επαναπαύονται σε αυτό το μέσο παρακίνησης εργαζομένων, διότι όπως μελετήσαμε και από τις θεωρίες του Maslow και του Alderfer, το χρήμα μπορεί να καλύψει μόνο τα πρώτα επίπεδα αναγκών του ατόμου.

## A.2 Η σημασία της Αμοιβής

Κανείς δεν αμφισβητεί την σημασία της αμοιβής ως πρωταρχικό κίνητρο για την παρακίνηση του εργαζομένου. Η διοίκηση όμως, οφείλει να φροντίσει για την σωστή κατανομή των αμοιβών, καθώς μία εσφαλμένη κατανομή όπως μελετήθηκε στην θεωρία της δικαιοσύνης, μπορεί να καταστρέψει την επίδοση όσων εργαζομένων θεωρούν ότι δεν αμείβονται επαρκώς. Πρέπει με την χρήση πληροφοριών και κοινωνικών συγκρίσεων, να υπολογιστεί η ορθή αμοιβή για κάθε ομάδα-κλάδο μέσα στη ξενοδοχειακή μονάδα ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι και παραγωγικοί στην συντριπτική τους πλειοψηφία.

Επομένως κάθε αμοιβή πρέπει λαμβάνοντας υπόψη πολλούς και διάφορους παράγοντες, όχι απλά να καλύπτει τις βιολογικές και ασφάλειας, ανάγκες, αλλά και να αποτελεί έναν παράγοντα κινητοποίησης. Η κινητοποίηση αυτή άλλωστε όπως αποδείξαμε, θα βοηθήσει άμεσα και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών από το ξενοδοχείο, θα αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη, και τελικά την κερδοφορία της ίδιας της εταιρείας. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίος ο συνυπολογισμός των παρακάτω για την αμοιβή του εργαζομένου, ανεξάρτητα από την θέση εργασίας του.

- Το ωράριο του
- Την παραγωγικότητά του

- Τις συνθήκες εργασίας και πιθανή επικινδυνότητα του επαγγέλματός του
- Το επίπεδο της μόρφωσής του
- Τις δεξιότητές του
- Τα χρόνια προϋπηρεσίας του γενικότερα αλλά και ειδικότερα στην επιχείρηση
- Το επίπεδο θέσης του και τις ευθύνες του
- Τις πρωτοβουλίες του
- Η οικονομική κατάσταση της χώρας
- Οι μισθοί των ανταγωνιστών
- Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες αυτές οι συνθήκες τις οποίες οι ερευνητές Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., ομαδοποίησαν σε τέσσερις κατηγορίες.

- Επιχείρηση και Ομάδες Συμφερόντων (Οικονομική κατάσταση, Κόστος διαβίωσης, Εργατικά Συνδικάτα, Πολιτικές, Νομοθεσία)
- Εργαζόμενος (Επάρκεια, Εμπειρία, Αρχαιότητα)
- Αγορά Εργασίας (Έρευνα μισθών, Μισθοί ανταγωνιστών, Δομή μισθών, )
- Αξιολόγηση Θέσης Εργασίας (Έννοια, Κριτήρια, Μέθοδοι )

Μόνο λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παρακάτω μπορεί να συνταχθεί μία αξιοκρατική μισθολογική πολιτική από την εταιρεία. Σαφώς και αστοχίες θα υπάρχουν. Μερικοί εργαζόμενοι δεν θα είναι ευχαριστημένοι με τις αποδοχές τους. Το ζήτημα όμως είναι, η διοίκηση να ικανοποιήσει το μεγαλύτερο μέρος τους, και να δείξει ένα πρόσωπο διαλλακτικό, αλλάζοντας όπου χρειάζεται, με δίκαιο πάντα τρόπο, την πολιτική της.

## **B. Ψυχολογία Εργαζομένων**

Η εργασία για τον καθένα έχει διαφορετικό νόημα, και τον κινητοποιεί διαφορετικά. Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, στις μέρες μας τον κύριο ρόλο για την παρακίνηση του εργαζομένου, τον διαδραματίζει η έννοια της αμοιβής, με την γενικότερη της έννοια. Πάραυτα, δεν πρέπει να υποβαθμίζεται ο ρόλος της ψυχολογίας τόσο στις αποφάσεις, όσο και στην εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου, καθώς η τελευταία μπορεί να τον επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά, με τρόπους που η αμοιβή δεν θα μπορούσε ποτέ. Η ψυχολογία του εργαζομένου και η τρόποι βελτίωσης της, απευθύνονται στις ψυχικές ανάγκες του, τις οποίες καλώς ή κακώς, η αμοιβή, και δη η χρηματική δεν θα καταφέρει ποτέ να καλύψει. Για πολλούς ανθρώπους η εργασία είναι ένας τρόπος κοινωνικοποίησης και γνωριμίας νέων ανθρώπων, και μέσω αυτής καλύπτουν ψυχικές ανάγκες όπως αποδοχής, ένταξης σε μία ομάδα, φιλίας, ή και ακόμα και εύρεσης συντρόφου.

Όπως εξηγεί και ο πατέρας του επιστημονικού management Frederick Taylor υπάρχουν τέσσερις βασικές προϋποθέσεις για την καλή απόδοση του οργανισμού. Αρχικά πρέπει να γίνει η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην σωστή θέση, σε δεύτερο στάδιο ο άνθρωπος αυτός να έχει λάβει άρτια κατάρτιση και εκπαίδευση ενώ σε τρίτο να αμείβεται ικανοποιητικά. Ο τέταρτος παράγοντας σύμφωνα με την θεωρία του, αφορά το περιβάλλον

στο οποίο αυτός εργάζεται, και περιγράφει κυρίως την ψυχοσύνθεση του ατόμου. Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πως το κατάλληλο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζει τεράστιο ρόλο στην παραγωγικότητα του εργαζομένου, και για τον παραπάνω λόγο έχουν ξεκινήσει να λαμβάνουν μέτρα για την βελτίωσή του. Ποιοι είναι όμως αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία του εργαζομένου;

### **B.1 Προσωπικότητα**

Πρώτος και μάλλον βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει την ψυχολογία των εργαζομένων είναι η ίδια η προσωπικότητά τους. Η ψυχολογία του εργαζομένου εξαρτάται από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά τα οποία έχουν διαμορφώσει τον χαρακτήρα του κατά την διάρκεια της ζωής του. Για παράδειγμα, ένα άτομο το οποίο είναι οξύθυμο και νευρικό στην προσωπική του ζωή, πιθανώς να δημιουργήσει προστριβές, στον εργασιακό του χώρο, μεταξύ των συνεργατών του. Ταυτόχρονα ένα τέτοιο άτομο, δύσκολα θα ακολουθήσει τις οδηγίες των υπευθύνων του και της διοίκησης, παρεμποδίζοντας την ομαλή εξέλιξη της εργασίας. Όπως γίνεται κατανοητό, η μελέτη της προσωπικότητας του ατόμου διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για την διοίκηση καθώς με αυτή επιτρέπεται η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των ατόμων. Η πρόβλεψη αυτή συμβάλει στην ανάπτυξη των κατάλληλων συνθηκών και προοπτικών εργασίας, βοηθώντας το προσωπικό να συνεργαστεί παραγωγικά.

### **B.2 Ηθικό**

Το ηθικό είναι το επίπεδο της εσωτερικής ψυχολογίας του ατόμου. Στον εργασιακό χώρο, το ηθικό μεταφράζεται ως το σύνολο των ψυχολογικών διαθέσεων του ατόμου προς την κατάσταση της εργασίας του. Ζητήματα όπως η συμπεριφορά της διοίκησης προς το πρόσωπό του, η συνεργασία του με το υπόλοιπο προσωπικό, καθώς και ο βαθμός της δυσκολίας της εργασίας του, καθορίζουν το ηθικό του. Αποδεδειγμένα, υψηλότερα επίπεδα ηθικού τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο βελτιώνουν την συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού. Η διοίκηση επομένως οφείλει να επιδιώκει την ανάπτυξη του ηθικού του κάθε εργαζομένου και πως η επιτυχία βασίζεται στην συνέργεια όλων.

Οι άνθρωποι επίσης αναμένουν ίση μεταχείριση, την παροχή των βέλτιστων συνθηκών καθώς και την ευκαιρία να αναδείξουν τα ταλέντα και τις δυνατότητές τους. Έπειτα, αφού τα παρέχουν αυτά στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, αναμένουν την αναγνώριση της εργασίας που έχουν παρέχει, είτε με την μορφή της ηθικής επιβράβευσης είτε μέσω μίας χρηματικής ανταμοιβής. Σε περιπτώσεις όπου η διοίκηση αποτυγχάνει στο να παρέχει τα παραπάνω, το ηθικό της ομάδας μειώνεται αισθητά, έως το σημείο των διαφωνιών, των διαμαχών και των αποχωρήσεων. (Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

### **B.3 Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία**

Τρίτος σε σειρά παράγοντας επιρροής της ψυχολογίας είναι οι ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται στα πλαίσια της εργασίας. Το άτομο, καθημερινά έρχεται σε επαφή και επικοινωνεί με το υπόλοιπο προσωπικό, δέχεται εντολές και οδηγίες από την διοίκηση

και πιθανώς να εξυπηρετεί πελάτες. Κάθε μία από αυτές τις αλληλεπιδράσεις, επηρεάζει την ψυχολογία του, είτε θετικά είτε αρνητικά ανάλογα πάντα με τις συγκυρίες και του είδους της επικοινωνίας που αναπτύσσουν. Πιθανές εκβάσεις της επικοινωνίας τους, είναι η πιθανή βελτίωση της ψυχολογίας του εργαζομένου, και επομένως για τον οργανισμό, της αύξησης της παραγωγικότητας, ενώ σε αντίθεση περίπτωση, η μείωση του επιπέδου επικοινωνίας, σχεδόν πάντα έχει καταστροφικές συνέπειες για την συνοχή της ομάδας και του οργανισμού. Ταυτόχρονα στο πλαίσιο της επικοινωνίας έγκειται και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει η διοίκηση. Μία πιο άκαμπτη και σκληρή διοίκηση, συνήθως αφήνει περιορισμένα κανάλια επικοινωνίας για τους εργαζομένους, ενώ δεν υποστηρίζεται και η διαδικασία του διαλόγου για την λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, όταν ο έλεγχος της διοίκησης είναι ασφυκτικός και μόνιμος, έχει παρατηρηθεί μικρότερος βαθμός συνοχής της ομάδας, αφού τα μέλη της δεν αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις. Όπως αποδεικνύεται επομένως από τα παραπάνω, η επικοινωνία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κλίμα της εργασίας και επομένως και τη ψυχολογία της ομάδας.

#### **B.4 Κούραση, Κόπωση, Εξάντληση και Ανία**

Τελευταίος ψυχολογικός παράγοντας που θα εξεταστεί είναι η επιρροή της κόπωσης ή της ανίας των εργαζομένων. Στο πρώτο στάδιο, τα άτομα που κουράζονται αισθάνονται μυϊκή κόπωση, ενώ τα επίπεδα συγκέντρωσής τους αρχίζουν να μειώνονται. Αν και η κούραση, επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία του εργαζομένου, στο παρόν στάδιο, η επιβάρυνση της παραγωγικότητας τους είναι ακόμα χαμηλή, επιτρέποντας την συνέχεια της εργασίας τους. Έπειτα, ακολουθεί η κόπωση, το δεύτερο στάδιο της μετάβασης από την κούραση στην εξάντληση. Όπως αναφέρει στη μελέτη της και η Ζελεβά Μ., στο επίπεδο της κόπωσης, τα άτομα, εμφανίζουν μεγάλες δυσκολίες συγκέντρωσης ή μυϊκής δύναμης στο έργο που επιτελούν. Επιπρόσθετα, σε ορισμένες περιπτώσεις, εμφανίζονται προβλήματα, ξεκούρασης, με την αύπνια να είναι συχνό φαινόμενο. Τέλος, στο στάδιο αυτό, τα άτομα λόγω των επιπέδων της κόπωσης περιορίζουν τις κοινωνικές τους επαφές στις απολύτως απαραίτητες, αφού δεν διαθέτουν πλέον τις δυνάμεις για κοινωνικοποίηση. Το φαινόμενο αυτό της απομάκρυνσης από το κοινωνικό σύνολο, μειώνει απότομα τα επίπεδα ευχαρίστησης και ικανοποίησης των ατόμων, και κατά συνέπεια και την εργασιακή τους παραγωγικότητα. Τελευταίο στάδιο, είναι αυτό της εξάντλησης, το οποίο πρέπει να αποφεύγεται πάση θυσία. Στο σημείο αυτό, η παραγωγικότητα του εργαζομένου, πλησιάζει μηδενικά επίπεδα, όπως άλλωστε και η ικανοποίηση του. Το άτομο εδώ εμφανίζει υπερβολικά χαμηλά επίπεδα αντοχής, ενώ λόγω της εξάντλησής του, παρουσιάζει σύγχυση, μην επιτρέποντάς το να λάβει αποφάσεις. Κατά τη διάρκεια της εργασίας, η διοίκηση οφείλει να επιβλέπει τους εργαζομένους της, καθώς και τα επίπεδα καταπόνησής τους, λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα για την αποφυγή της παραπάνω κλίμακας. Ένας ξεκούραστος εργαζόμενος είναι και παραγωγικός.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η ανία που προκαλείται στο άτομο από την εργασία. Με τον όρο ανία, εννοούμε την έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία, ως άμεση συνέπεια της επανάληψης των καθηκόντων του εργαζομένου. Η ανία εκ μέρους του εργαζομένου, αποτελεί τεράστιο πρόβλημα για την επιχείρηση, αφού χωρίς να γίνεται αντιληπτό αυξάνονται τα έξοδα παραγωγής. Ο εργαζόμενος, αδυνατεί να συγκεντρωθεί στο έργο του

κάνει λάθη, καταναλώνει παραγωγικούς πόρους οι οποίοι πολλές φορές αχρηστεύονται, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται ο ρυθμός παραγωγικότητας του. Παρόλα αυτά, η λύση στο ανωτέρω πρόβλημα είναι σχετικά εύκολη. Η διοίκηση αρχικά, οφείλει να εμπνεύσει τους εργαζομένους της, και να τους παρακινήσει στο έργο τους. Πρέπει να δώσει την αίσθηση στον εργαζόμενο, ότι το έργο του είναι ιδιαίτερος σημαντικό για την εταιρεία, και πως η αποτυχία ολοκλήρωσής του θα έχει συνέπειες για όλους. Ταυτόχρονα, η εναλλαγή μεταξύ εργασιακών καθηκόντων στον κάθε εργαζόμενο, θα συντελέσει στην μείωση της μονοτονίας και συνεπώς και της ανίας του. Τέλος η ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχικών αναγκών του εργαζομένου, αποδεδειγμένα βοηθά την ψυχολογία του, κάνοντάς τον λιγότερο επιρρεπή στην ανία. (Ζελεβά Μ., 2012),(Uhl-Bien M. Schermernhorn J. and Osborn N., 2016)

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Αξιολόγηση Έργου Προσωπικού**

### **A. Η έννοια και το περιεχόμενο της διαδικασίας αξιολόγησης**

Με τον όρο αξιολόγηση επίδοσης, αναφερόμαστε στην διαδικασία προσδιορισμού του βαθμού επίδοσης των εργαζομένων σε σχέση με ένα πρότυπο, καθώς και της κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αυτής στους ίδιους τους εργαζομένους. (Κάτου Α., 2017)

Η αξιολόγηση έργου προσωπικού είναι ο υπολογισμός της επίδοσης του εργαζομένου και της παραγωγικότητας του στα πλαίσια της εργασίας του. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται πάντα συνάρτηση των προτύπων εργασίας που έχουν καθιερωθεί από την διοίκηση, τόσο ως προς την ποιότητα, όσο και προς τον όγκο. Η αξιολόγηση αυτή αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης αφού αφορά το στάδιο του ελέγχου εντός του μάνατζμεντ. Σε περιπτώσεις όπου το παραγόμενο έργο είναι χαμηλότερο του αναμενόμενου, οι υπεύθυνοι, οφείλουν να εξετάσουν τους λόγους για τους οποίους αποτυγχάνουν οι εντολές τους στην διαδικασία παραγωγής και να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες για την διόρθωση του προβλήματος.

### **B. Σημασία της Αξιολόγησης Προσωπικού – Οφέλη**

Σαφέστατα η αξιολόγηση προσωπικού δεν έχει σημασία αποκλειστικά για την διοίκηση, αλλά και για τους εργαζομένους. Χάρη σε αυτή, όπως θα εξηγήσουμε παρακάτω, η επιχείρηση, μετατρέπεται σε έναν αξιοκρατικό οργανισμό ο οποίος ανταμείβει την προσπάθεια, ενώ ταυτόχρονα, βοηθά τα πιο αδύναμα μέλη της ομάδας να συγχρονιστούν με την ομαδική προσπάθεια. Η έννοια της αξιολόγησης ταυτίζεται με την διαδικασία του ελέγχου. Κατά την διάρκεια του ελέγχου, τα πρόσφατα αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, αξιολογούνται και εξετάζονται τα σημεία όπου ο οργανισμός λειτούργησε αποτελεσματικά, καθώς και εκείνα όπου υπολειπώθηκε. Προκύπτουν επομένως δύο πιθανά σενάρια, ένα θετικό, όπου η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους της χωρίς σημαντικές αποκλείσεις, και ένα αρνητικό, όπου κάποιες καταστάσεις δεν έφεραν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Παρόλα αυτά η παρούσα εργασία δεν εξετάζει την οπτική των εταιριών, αλλά της ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτές. Επόμενο είναι λοιπόν να μελετήσουμε τις δύο περιπτώσεις από την οπτική του προσωπικού.



Στην πρώτη περίπτωση το προσωπικό λειτουργεί σωστά, υπό τις οδηγίες της διοίκησης, κατορθώνει να επιτύχει τους στόχους του. Άμεσα μία τέτοια επιτυχία, συνεπάγεται, ή πιο σωστά θα έπρεπε να συνεπάγεται και τα άμεσα οφέλη για τους εργαζόμενους. Πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να παρέχουν χρηματικά κίνητρα για τους εργαζόμενους τους, όταν οι επιδόσεις τους είναι καλές. Επιπλέον η ολοκλήρωση των στόχων, παρέχει στον εργαζόμενο την ηθική ικανοποίηση, ότι ανταπεξήλθε στην πρόκληση της εργασίας του. Τέλος, η διοίκηση πρέπει να εξετάσει, αν μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά της ή την αποδοτικότητά της, για όφελος όλων.

Στην αντίθετη περίπτωση όπου η επίδοση είναι χαμηλότερη της αναμενόμενης, το βάρος του λάθους και της αποτυχίας, το επωμίζεται ο οργανισμός στο σύνολό του, χωρίς εξαιρέσεις. Άλλωστε η εργασία, ακόμα και σε έναν ξενοδοχειακό οργανισμό, είναι μία ομαδική εργασία και απαιτεί συνέργειες. Σαφώς σε περίπτωση αποτυχίας, τα οικονομικά αντίκτυπα για την εταιρεία θα είναι σοβαρά και επομένως δεν τίθεται θέμα καλύτερης ανταμοιβής. Ίσως μάλιστα να απαιτείται και ένας επαναπροσδιορισμός των αμοιβών των μελών της οργάνωσης, ανάλογα με την θέση τους, τις προσδοκίες σε αυτούς, και το τελικό αποτέλεσμα. Σε αυτό το δυσμενές λοιπόν σενάριο, η διοίκηση οφείλει να εντοπίσει τα σημεία του έργου τα όποια εμφανίζουν προβλήματα, και να τα διορθώσει. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στα μέλη της ομάδας που δεν κατόρθωσαν να ανταπεξέλθουν ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αποφυγή της κατάστασης αυτής, είτε μέσω της περαιτέρω εκπαίδευσης, είτε με την καλύτερη κινητοποίηση του εργαζομένου ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά του. Συνοπτικά, αναφέρονται ως σκοπός της διοίκησης για την αξιολόγηση προσωπικού τα παρακάτω: (Κωσταρέλος Α., 2018)

- Αξιολόγηση και βελτίωση επιδόσεων
- Βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας μεταξύ συνεργατών
- Βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας των εργαζομένων με την διοίκηση
- Εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας
- Αντικειμενικότητα σε θέματα αμοιβής
- Πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τις επιδόσεις τους

Η αξιολόγηση αυτή, πρέπει να πραγματοποιείται συχνά, ώστε να δημιουργούνται πρότυπα εργασίας, όσο και να γίνεται πιο εμφανής η πορεία των εργαζόμενων. Αναμφισβήτητα η διαδικασία αντιμετωπίζεται ως εξαιρετικά ανυπόφορη από το προσωπικό, και σε μεγάλο βαθμό ευθύνεται η διοίκηση σε αυτή την συμπεριφορά, αφού οι εργαζόμενοι, αισθάνονται πολλές φορές ότι τιμωρούνται. Αν όμως σκοπός της είναι αποκλειστικά η βελτίωση του εργαζομένου και κατά συνέπεια της επιχείρησης, κρίνεται αναγκαία η αποδοχή της από το σύνολο. Στην παρακάτω υποενότητα θα γίνει σύντομη αναφορά στις μεθόδους με τις οποίες δύναται να αξιολογηθεί το προσωπικό.

## **Γ. Μέθοδοι Αξιολόγησης**

Ξεκινώντας με τα βασικά στην βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετοί τρόποι αξιολόγησης του προσωπικού, με τους ειδικούς να μην καταλήγουν σε μία μέθοδο. Ανάλογα με τις περιστάσεις, τον τύπο εργασίας, τις συνθήκες και γενικότερα άλλους παράγοντες διαμορφώνονται, μία πληθώρα μεθόδων χωρίς κάποια να υπερισχύει κάποιας άλλης. Πολλές φορές οι μέθοδοι αυτοί εμφανίζουν μικρές έως ελάχιστες διαφοροποιήσεις μεταξύ

τους. Αφού όμως σκοπός της εργασίας είναι η εργασιακή ικανοποίηση στις ξενοδοχειακές μονάδες, για λόγους οικονομίας δεν θα γίνει λεπτομερής αναφορά των επιμέρους μεθόδων, παρά μόνο των βασικών κατηγοριών στις οποίες αναλύονται. Έτσι σύμφωνα με το βιβλίο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» της Κάτου Α. οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού κατηγοριοποιούνται στις παρακάτω μεθόδους:

Πρώτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης είναι οι συγκριτικές μέθοδοι. Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται όλες οι μέθοδοι όπου η αξιολόγηση ενός εργαζομένου γίνεται συγκριτικά με τις επιδόσεις άλλων εργαζομένων. Μεταξύ αυτών των μεθόδων περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων η απλή κατάταξη, η εναλλασσόμενη κατάταξη, η σύγκριση κατά ζεύγη και η υποχρεωτική κατανομή.

Η δεύτερη ομάδα μεθόδων αξιολόγησης είναι αυτή των αφηγηματικών. Εδώ η διοίκηση απαιτεί τις αξιολογήσεις του προσωπικού με την μορφή κειμένου. Η μορφή τώρα του κειμένου που θα παραδοθεί διαφέρει και εκτείνεται από μία απλή αναφορά, έως και την περιγραφή κρίσιμων περιστατικών.

Τρίτη σε σειρά κατηγοριοποίηση μεθόδων είναι αυτή με βάση τα γνωρίσματα του εργαζομένου. Έτσι ο αξιολογητής κρίνει τον εργαζόμενο σε κατηγορίες όπως η δημιουργικότητα, η επικοινωνία, η ομαδικότητα και η επίλυση προβλημάτων, είτε με την χρήση μιας γραφικής κλίμακας είτε ενός κατάλογου ελέγχου.

Πλησιάζοντας προς το τέλος, συναντούμε την αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά. Σε αυτή την κατηγορία μεθόδων, η αξιολόγηση επικεντρώνεται σε χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του εργαζομένου (π.χ. ευγένεια, έγκαιρη αντίδραση, ικανοποίηση πελατών κλπ.) τα οποία πρέπει να επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της εργασίας του ώστε να είναι παραγωγικός. Μεταξύ άλλων μεθόδων οι πιο γνωστές είναι η κλίμακα διαβάθμισης με βάση τη συμπεριφορά, και η κλίμακα παρατήρησης συμπεριφοράς.

Τελευταία και πιθανώς πιο γνωστή κατηγοριοποίηση μεθόδων είναι βάσει των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι. Έτσι οι αξιολογητές εδώ επικεντρώνονται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα όπως το ύψος των παραχθέντων προϊόντων που πληρούν τις απαιτήσεις, τον αριθμό των πωλήσεων, ή το κόστος που επιβαρύνουν την εταιρεία για κάθε μονάδα παραγόμενου προϊόντος. Η πιο γνωστή μέθοδος, η οποία συναντάται σε πολλές επιχειρήσεις, είναι η λεγόμενη διοίκηση βάσει στόχων (management by objectives) όπου διοίκηση και εργαζόμενοι συμφωνούν από κοινού στους στόχους που πρέπει να εκπληρωθούν και αξιολογούνται έπειτα βάσει αυτών.

Όπως αποδείχθηκε από τον διαχωρισμό τον οποίο μόλις ολοκληρώσαμε, οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι πραγματικά αμέτρητοι. Πολλές φορές μάλιστα, μία εταιρεία δεν αρκείται στο να πραγματοποιήσει μόνο ενός είδους ελέγχου, αλλά αντιθέτως προβαίνει σε πολλαπλούς με την χρήση συνδυασμών των παραπάνω μεθόδων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεν έχει παρατηρηθεί κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία η οποία να ακολουθείτε ως επί το πλείστον. Εναποτίθεται επομένως στην βούληση των αξιολογητών, η μέθοδος η οποία θα χρησιμοποιηθεί, είτε είναι βάσει συμπεριφοράς, είτε συγκρίσεων, είτε αποτελεσμάτων. Πάραυτα, η χρησιμότητά της, είναι εξίσου σημαντική, πιθανώς και περισσότερο, αφού κύριο αντικείμενο μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η παροχή



υπηρεσίας προς τον καταναλωτή, η οποία δεν είναι τόσο εύκολα υπολογίσιμη. Η αξιολόγηση επομένως περιέχεται στην καθημερινότητα του εργαζομένου, την οποία μπορεί να επηρεάσει θετικά, αυξάνοντας την ικανοποίησή του, αλλά και αρνητικά σε περίπτωση που δεν ακολουθηθούν σωστά οι διαδικασίες.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκε το πρώτο κομμάτι της παρούσας εργασίας, που αφορούσε την τοποθέτηση του θεωρητικού πλαισίου σχετικά με τα εργατικά ζητήματα τα οποία επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Συνοπτικά, έγινε αρχικά μία αναφορά στον τουριστικό κλάδο, ο οποίος αποτελεί τη βάση της εργασίας ενώ στην συνέχεια εξετάστηκαν θεωρητικά ζητήματα όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού. Έπειτα, εξετάστηκε η επίδραση της αμοιβής και των ψυχολογικών παραγόντων στην ικανοποίηση του προσωπικού, ενώ τελευταία εξετάστηκε το ζήτημα και η σημασία της αξιολόγησης. Με την ολοκλήρωση του θεωρητικού κομματιού της εργασίας, ο αναγνώστης, έχει πλέον αναγνωρίσει σε βασικό επίπεδο τα ζητήματα που αφορούν τους εργαζομένους σε ξενοδοχειακές μονάδες στην Χαλκιδική. Απομένει επομένως, μόνο η παρουσίαση των πρωτογενών δεδομένων τα οποία συγκεντρώθηκαν συγκεκριμένα, για την μελέτη της δικής τους περίπτωσης, της εργασίας σε ξενοδοχεία της Χαλκιδικής.

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία Έρευνας**

### **A. Στόχοι Έρευνας- Πληθυσμός, Επιλογή Δείγματος και λοιπά στοιχεία**

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη και η διερεύνηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες της Χαλκιδικής. Έπειτα από την ανάλυση στο θεωρητικό μέρος των παραγόντων που συντελούν στην ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια των εργαζομένων, θα γίνει μία προσπάθεια κατανόησης των κινήτρων των εργαζομένων, καθώς και της ευχαρίστησης που λαμβάνουν από την εργασία τους. Θα γίνει επομένως φανερή η χρήση ή όχι των μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού, καθώς και τα αποτελέσματά των παραπάνω μεθόδων στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρόλα αυτά η παρούσα εργασία, αντιμετωπίζει ορισμένες δυσκολίες, αφού το πλήθος των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αφορά εποχιακούς εργαζομένους. Στην παρούσα περίοδο η κρίση του κορωνοϊού πλήττει την παγκόσμια οικονομία, ενώ ταυτόχρονα, οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν διαθέτουν ακόμα άδεια λειτουργίας. Ως άμεση συνέπεια, δεν μπορεί να γίνει εύκολα η προσέγγιση του πληθυσμού, και επομένως και ενός δείγματος ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Για τους σκοπούς της έρευνας επομένως, χρησιμοποιήθηκαν δείγματα που προήλθαν από άτομα τα οποία είχαν προσφάτως εργασιακή εμπειρία σε ξενοδοχειακές μονάδες στην Χαλκιδική, αλλά δυστυχώς λόγω των καταστάσεων δεν συνεχίζουν να εργάζονται.

### **B. Εργαλεία Συλλογής δεδομένων**

Για τους σκοπούς της εργασίας, διαμορφώθηκε μία ποσοτική έρευνα και σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο με σκοπό την εξαγωγή πρωτογενών δεδομένων για την εξέταση της περίπτωσης. Το ερωτηματολόγιο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να αντλεί όσες το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εργασία, της συνθήκες και τελικά τελικώς την

ικανοποίησή του εργαζομένου, στον ελάχιστο δυνατό χρόνο, αφού τις περισσότερες φορές οι άνθρωποι αρνούνται να συμμετάσχουν σε μακροσκελής και χρονοβόρες έρευνες. Για την πρωτογενή επομένως αυτή έρευνα, χρησιμοποιήθηκε απλή και κατανοητή γλώσσα, ώστε να αποφευχθούν λάθη από τους ερωτηθέντες, ενώ οι απαντήσεις τους δίνονταν τις περισσότερες φορές με κλειστή μορφή, ενώ σε ορισμένες ερωτήσεις τους δινόταν η επιλογή να συμπληρώσουν μόνοι τους το κείμενο που τους περιέγραφε καταλλήλως. Τέλος η προσέγγιση του δείγματος έγινε μέσω της διοίκησης των τριών επιμέρους ξενοδοχείων τα οποία προσεγγίστηκαν. Τα τελευταία με την σειρά τους, απεύθυναν το κάλεσμα σε νυν και πρώην εργαζόμενους τους ηλεκτρονικά, αφού όλα τα ξενοδοχεία παραμένουν έως και σήμερα κλειστά.

### **Γ. Μέθοδος Ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων**

Η ποσοτική έρευνα η οποία διεξήχθη είναι κατάλληλη για την μελέτη του υπό έρευνα πληθυσμού, αφού η μελέτη ενός ασφαλούς και αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού θα μας επιτρέψει την γενίκευση των συμπερασμάτων στον πληθυσμό. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική (descriptive statistics), η οποία ασχολείται με την ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και σε συνέχεια με την συνοπτική παρουσίαση τους.

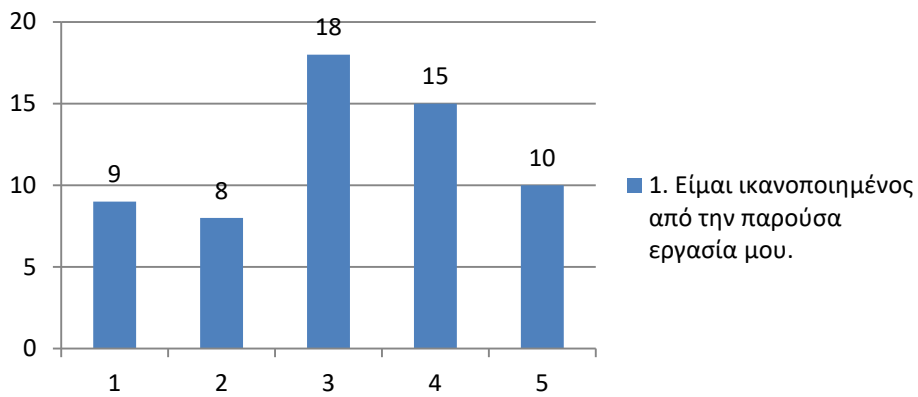
## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> : Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας και Ερμηνεία**

Τα στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν και αναλύονται παρακάτω αποτελούν τα πρωτογενή δεδομένα που λάβαμε από πρώην και νυν εργαζόμενους τριών ξενοδοχειακών μονάδων στην Χαλκιδική, με τα δύο από αυτά να αφορούν πολυτελή ξενοδοχεία με την διαβάθμιση των πέντε αστέρων. Όσο για την τελευταία πηγή, αφορά ένα καλό ξενοδοχείο μέσης διαβάθμισης τριών αστέρων στην ίδια περιοχή. Παρόλα αυτά η έρευνα εμφανίζει μία σαφή αδυναμία στη μορφή του κορωνοϊού. Την περίοδο της συμπλήρωσης των παρακάτω ερωτηματολογίων, κανένας από το δείγμα (και τον πληθυσμό) δεν εργαζόταν σε οποιαδήποτε μορφής ξενοδοχειακή μονάδα στην Χαλκιδική, αφού η κυβέρνηση της Ελλάδος είχε επιβάλει υποχρεωτική καραντίνα των πολιτών στις οικίες τους. Για την ολοκλήρωση επομένως χρησιμοποιήθηκαν ηλεκτρονικά μέσα με την χρήση του Google Forms για την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, το οποίο προωθήθηκε στην διοίκηση των προαναφερθέντων ξενοδοχείων. Εκείνα με την σειρά τους το απέστειλαν στους εργαζόμενους τους, δείγμα των οποίων το συμπλήρωσε.

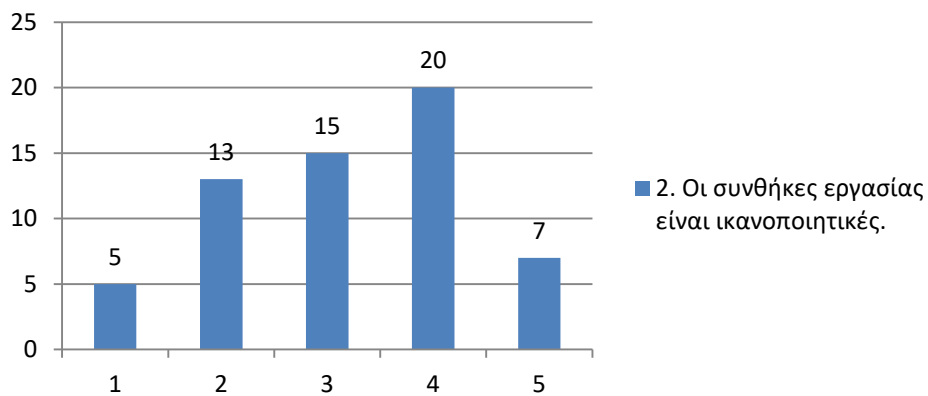
### **A. Γραφική Παρουσίαση**

Στο σημείο αυτό θα εμφανιστούν αθροιστικά οι πίνακες οι οποίοι σχηματίστηκαν μετά την κατηγοριοποίηση των πρωτογενών δεδομένων, με την μορφή των ραβδογραμμάτων και των κυκλικών διαγραμμάτων. Στην επόμενη υποενότητα θα εξαχθούν τα συμπεράσματα τα οποία αφορούν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, με τις αντίστοιχες αναφορές τους στους παρακάτω πίνακες.

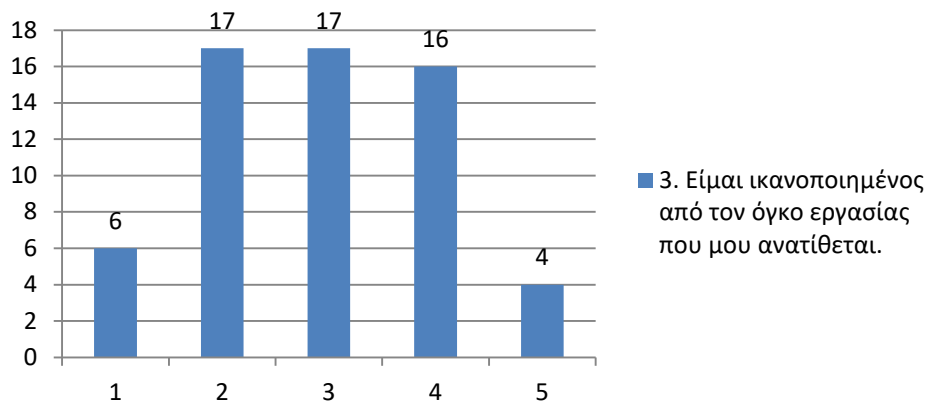
### 1. Είμαι ικανοποιημένος από την παρούσα εργασία μου.



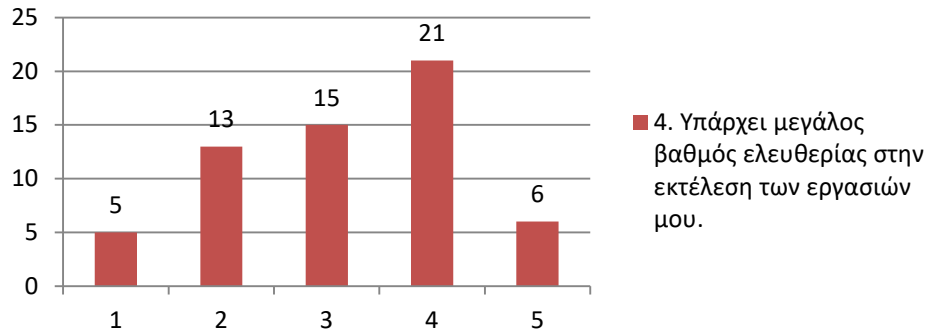
### 2. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.



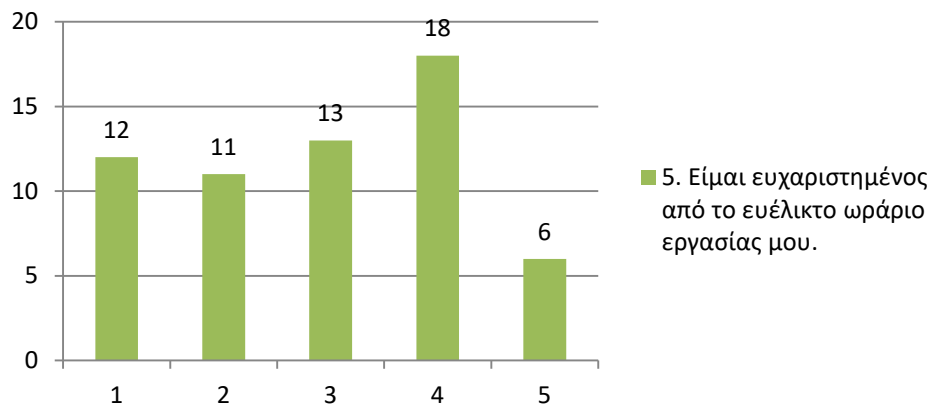
### 3. Είμαι ικανοποιημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.



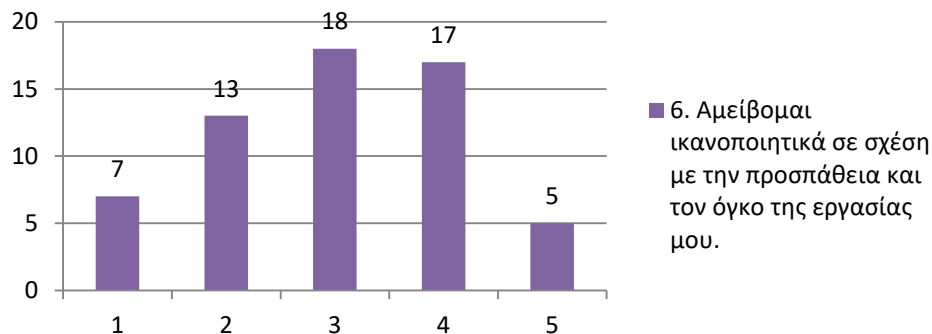
#### 4. Υπάρχει μεγάλος βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών μου.



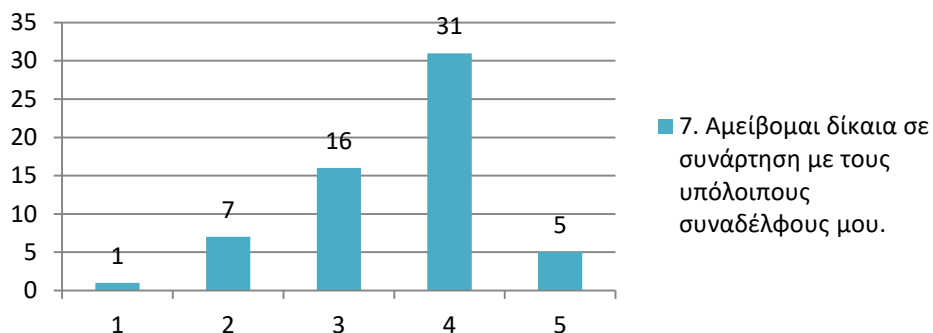
#### 5. Είμαι ευχαριστημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου.



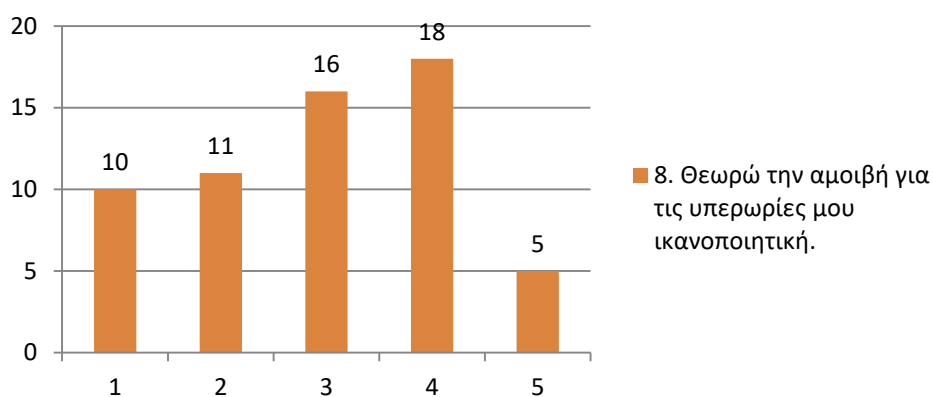
#### 6. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια και τον όγκο της εργασίας μου.



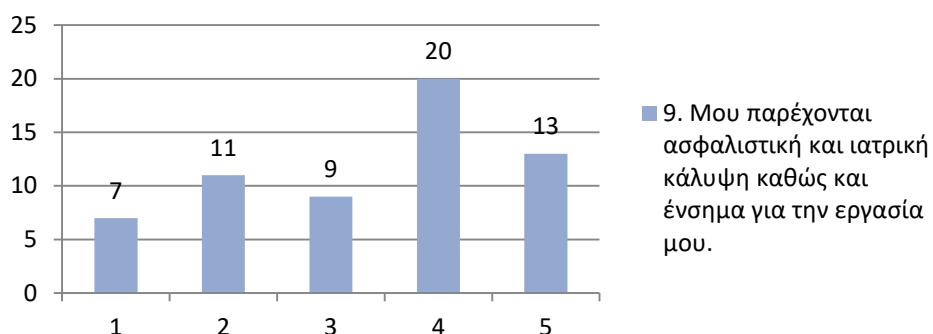
### 7. Αμείβομαι δίκαια σε συνάρτηση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου.



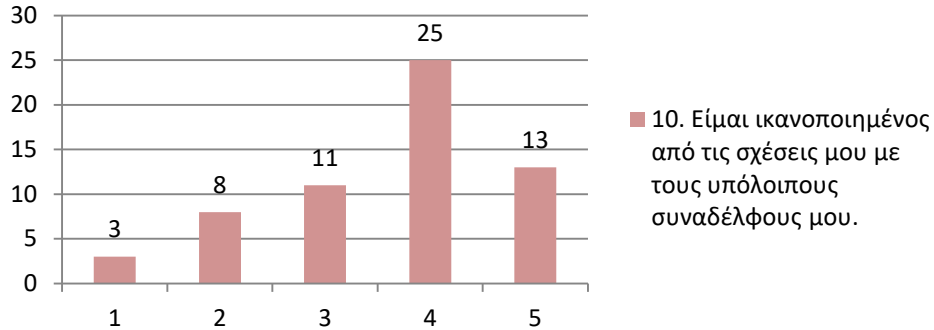
### 8. Θεωρώ την αμοιβή για τις υπερωρίες μου ικανοποιητική.



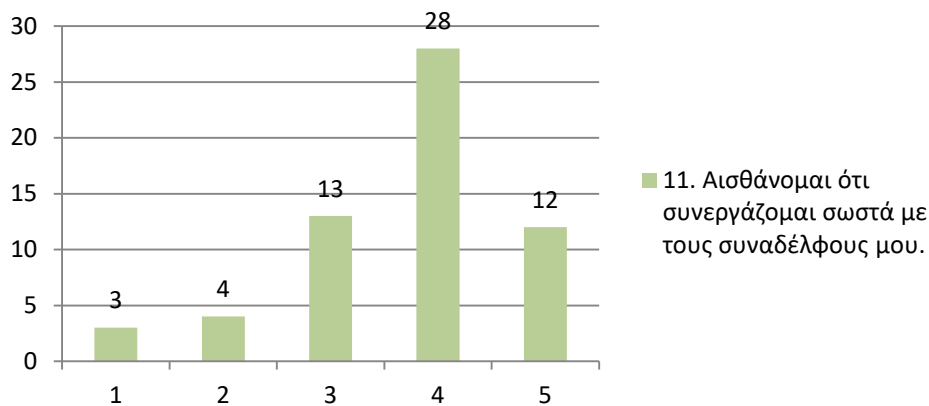
### 9. Μου παρέχονται ασφαλιστική και ιατρική κάλυψη καθώς και ένσημα για την εργασία μου.



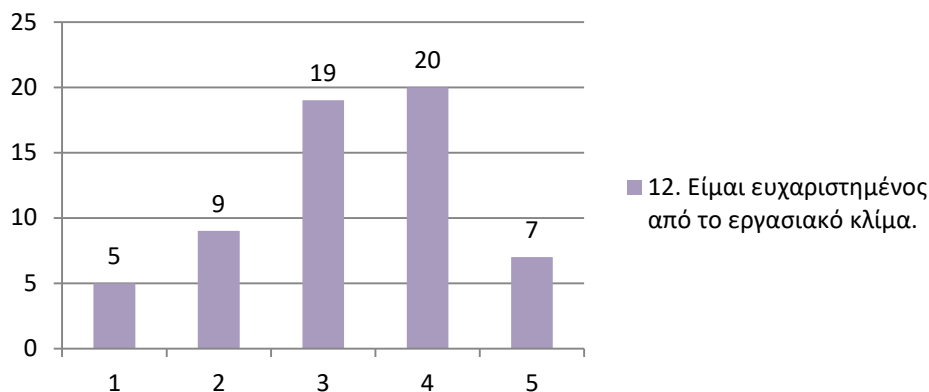
### 10. Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου.



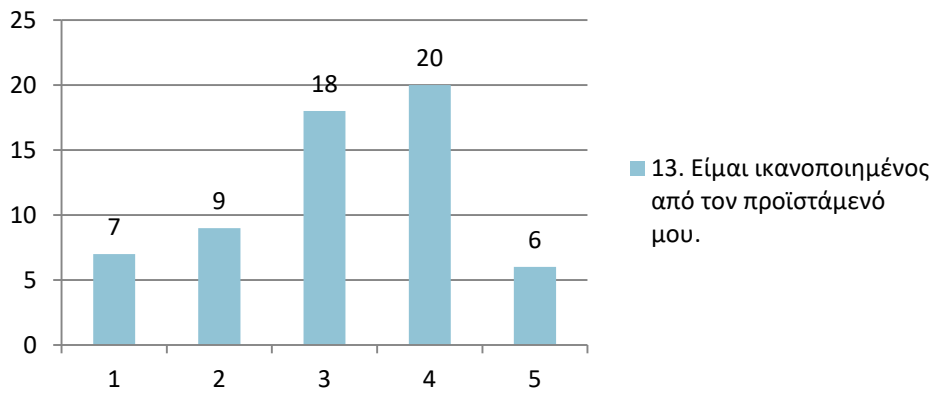
### 11. Αισθάνομαι ότι συνεργάζομαι σωστά με τους συναδέλφους μου.



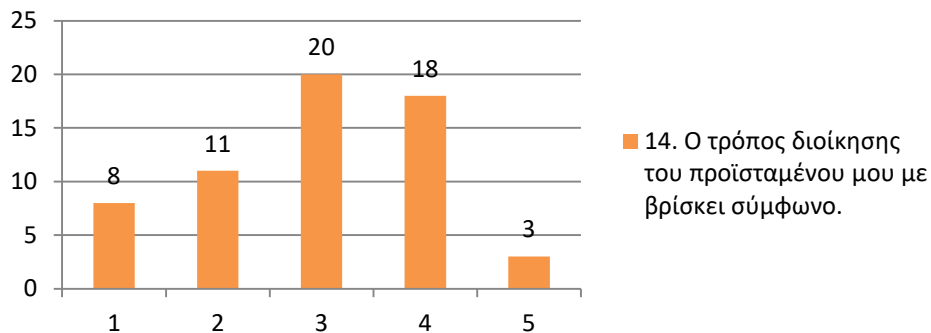
### 12. Είμαι ευχαριστημένος από το εργασιακό κλίμα.



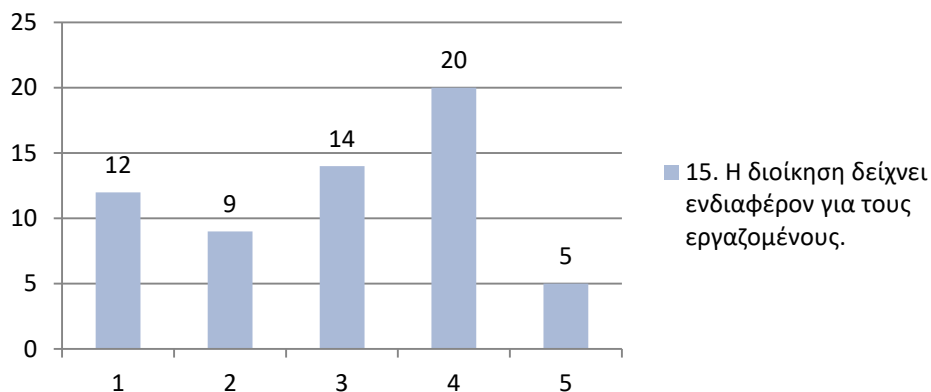
### 13. Είμαι ικανοποιημένος από τον προϊστάμενό μου.



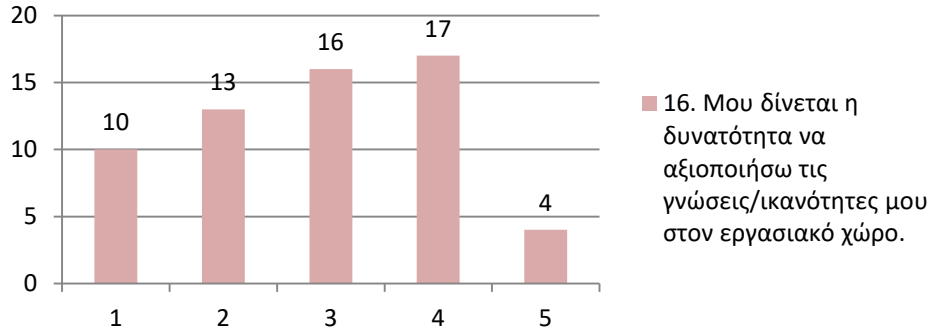
### 14. Ο τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου μου με βρίσκει σύμφωνο.



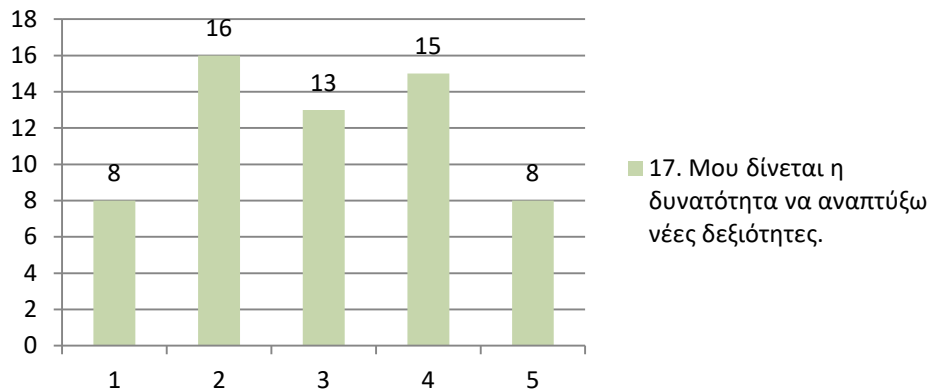
### 15. Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.



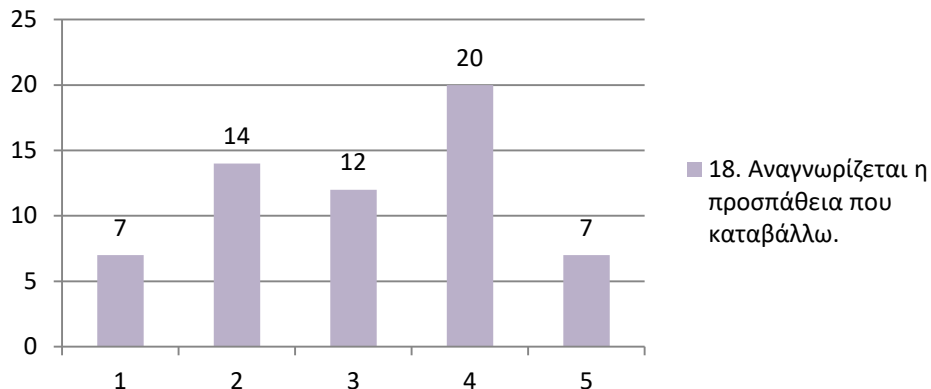
### 16. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις/ικανότητες μου στον εργασιακό χώρο.



### 17. Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες.

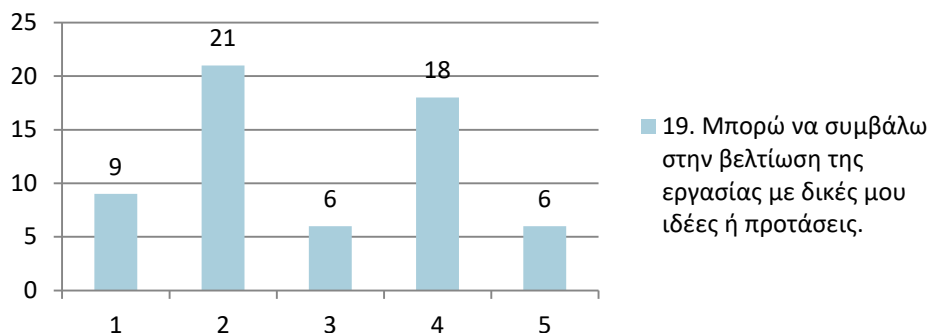


### 18. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλω.

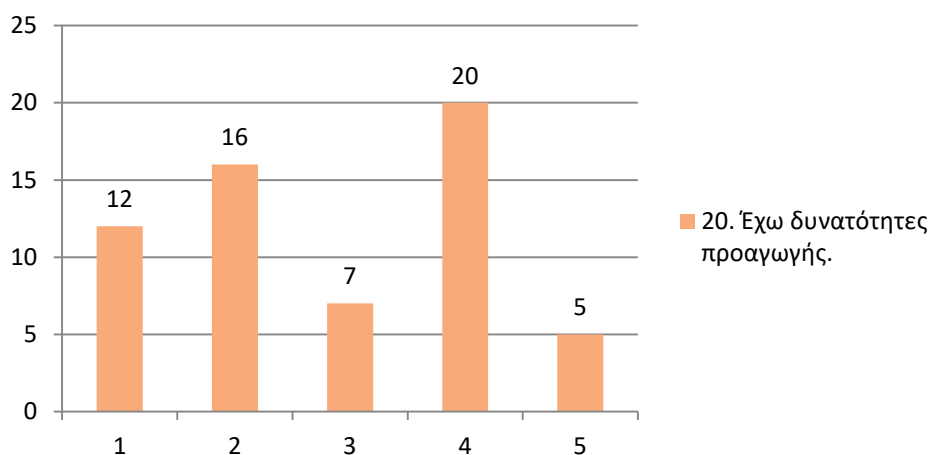




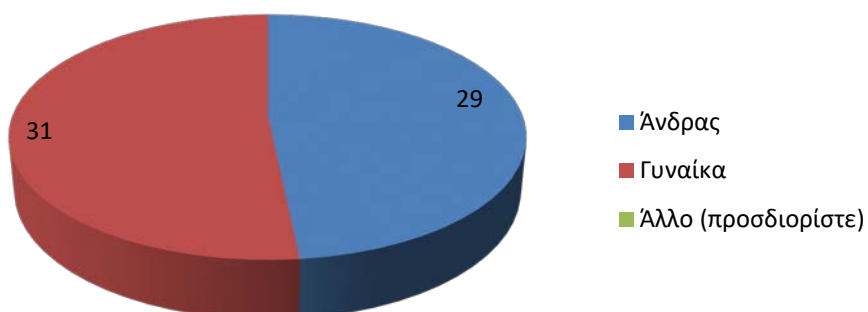
### 19. Μπορώ να συμβάλω στην βελτίωση της εργασίας με δικές μου ιδέες ή προτάσεις.

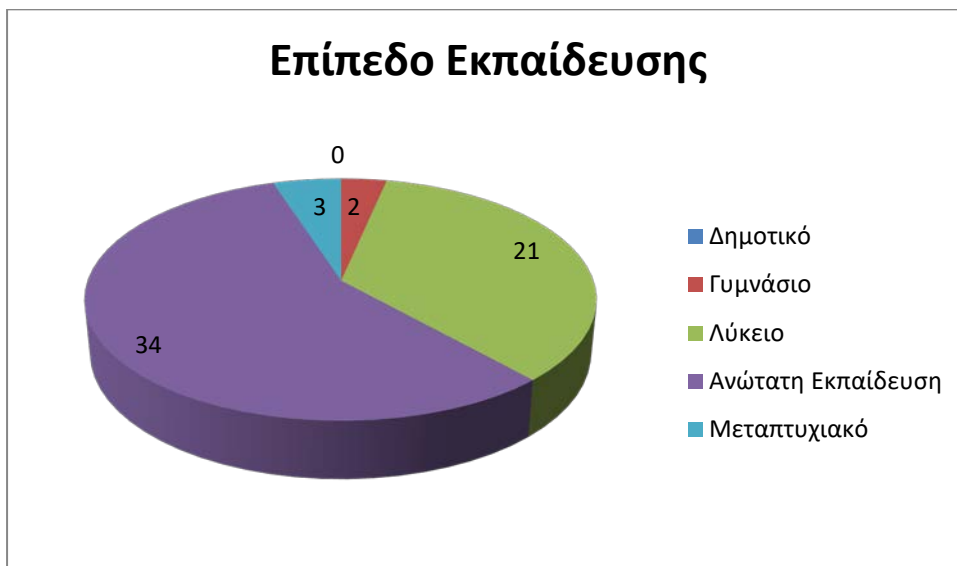
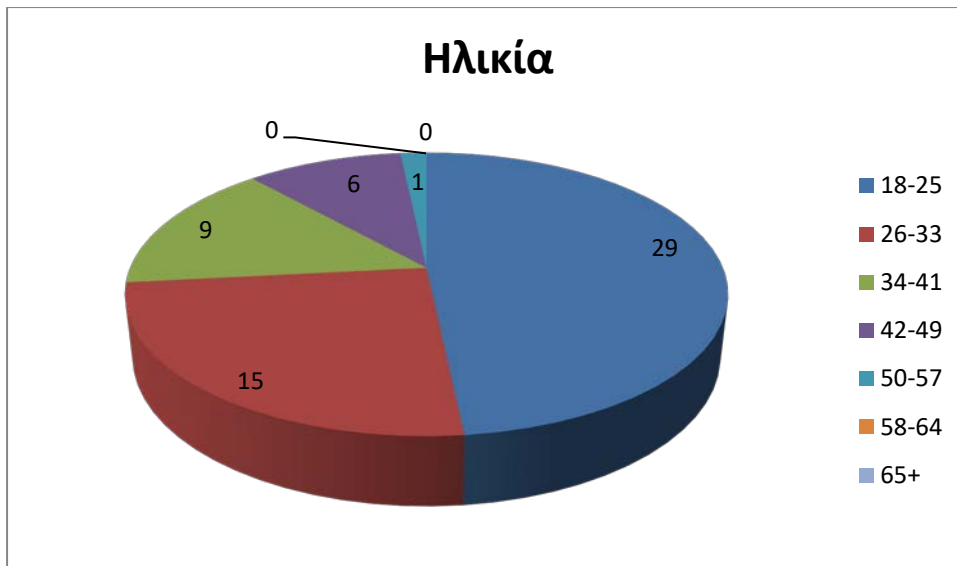


### 20. Έχω δυνατότητες προαγωγής.



### Φύλο





## B. Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Η πρώτη εικόνα από τα αποτελέσματα της έρευνας, θα έλεγε ότι είναι σχετικά ενθαρρυντική. Οι περισσότερες ερωτήσεις και οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες σε αυτές ακολουθούν μία κανονική κατανομή και συγκεντρώνονται γύρω από τη μεσαία τιμή, το τρία. Συνολικά οι εργαζόμενοι, στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από την παρούσα εργασία τους (πίνακας 1), απάντησαν μάλλον θετικά, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξης του 50%, θεώρησε πως η παρούσα εργασία τους ευχαριστεί. Παρόλα αυτά ένα ποσοστό αυτών, περίπου ένας στους τρεις, αποδεικνύεται δυσαρεστημένος συνολικά από την εργασία του.

Πιο συγκεκριμένα, οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν, ή πιο σωστά, θα έπρεπε θεωρητικά να επηρεάζουν την συνολική ικανοποίηση του εργαζομένου. Η πρώτη κατηγορία αφορά τα εργασιακά ζητήματα με ερωτήσεις όπως το επίπεδο συνθηκών και το ωράριο εργασίας, τον όγκο εργασίας που επωμίζονται και το επίπεδο ελευθερίας στην εργασία που επιτελούν. Σε αυτές τις ερωτήσεις λοιπόν, πλην των απαντήσεων στο ζήτημα του ωραρίου στο οποίο και θα επανέλθουμε, παρατηρούμε πως οι απαντήσεις και εδώ ακολουθούν κανονική κατανομή, με την πληθώρα των απαντήσεων να κινούνται γύρω από το κέντρο. Βάσει των αποτελεσμάτων (πίνακες 2, 3 και 4), οι εργαζόμενοι κρίνουν τις συνθήκες ικανοποιητικές, ενώ φαίνονται μάλλον ουδέτεροι ως προς τον όγκο εργασίας ο οποίος τους ανατίθεται, στον οποίο αρκετοί δηλώνουν πως έχουν μεγάλο βαθμό ελευθερίας κινήσεων. Γίνεται αντιληπτό επομένως, πως αν και η εργασία τους είναι ογκώδης και απαιτητική, οι συνθήκες μέσα στις οποίες την πραγματοποιούν είναι σχετικά καλές. Τέλος, όσον αφορά το ωράριο των εργαζομένων και το κατά πόσο είναι εφικτό να τροποποιηθεί αυτό, ανάλογα με τις ανάγκες τους, η έρευνα απέδειξε πως συνήθως, το ωράριο που ακολουθείται, είναι μάλλον σχετικά δύσκαμπτο. (πίνακας 5)

Δεύτερη κατηγορία παραγόντων ικανοποίησης για την οποία συγκεντρώθηκαν αποτελέσματα και θα αναλυθεί είναι η επίδραση των ανταμοιβών στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Εδώ παρατηρούμε (πίνακας 6) πως τα άτομα θεωρούν μάλλον μέτριες τις αποδοχές τους, με ελάχιστους να τις κρίνουν ως πολύ καλές. Αντίθετα, αρκετοί θεωρούν ότι αμείβονται χαμηλότερα από την αξία των υπηρεσιών που παρέχουν. Παρόλα αυτά, όπως προκύπτει από τον πίνακα 7, θα λέγαμε ότι οι αμοιβές αυτές έχουν διαμορφωθεί με κοινό σύστημα, καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι αμείβεται δίκαια, συναρτήσει των υπολοίπων. Όταν όμως, το δείγμα ερωτήθηκε για την αμοιβή των υπερωριών του, ένα μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε πως δεν θεωρεί δίκαιη την αμοιβή του, με έναν στους έξη να μην την βρίσκει καθόλου ικανοποιητική. Συνεπώς, συνειδητοποιούμε πως παρά την προστασία των εργαζομένων, και την εξαιρετικά σκληρή νομοθεσία για τα εργατικά δικαιώματα, υπάρχουν ακόμα άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται με ελάχιστη ή και χωρίς αμοιβή επιπλέον του ωραρίου τους. (πίνακας 8). Τέλος, θα λέγαμε ότι όσον αφορά τις υπόλοιπες παροχές των ξενοδοχειακών μονάδων προς τους εργαζομένους τους, αυτές κινούνται σε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις (πίνακας 9). Ένα σημαντικό ποσοστό μεγαλύτερο του ενός τρίτου, βρίσκει τις παροχές υγείας του και τα ένσημα για την εργασία του ελάχιστα, έως καθόλου ικανοποιητικά, γεγονός που σε συνδυασμό με τα προηγούμενα ευρήματα, μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως υπάρχει μαύρη εργασία και στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Επόμενη κατηγορία προς εξέταση, είναι οι εργασιακές σχέσεις του κάθε εργαζομένου, τόσο με τους υπόλοιπους συναδέλφους του, όσο και με την διοίκηση. Με εξαίρεση τη σχέση του προσωπικού με την ανώτερη διοίκηση, θα παρατηρούσε κάποιος μελετώντας τα αποτελέσματα, ότι ο δείκτης συνεργασίας είναι υψηλός. Μελετώντας λοιπόν τους πίνακες 11, 12 και 13 τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά με την πλειοψηφία των απαντήσεων να κυμαίνονται κοντά στο τέσσερα. Κάνοντας επομένως την σύνδεση με την θεωρία, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι μεν πειστικό, αλλά το κλίμα και οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης είναι καλές. Η εικόνα όμως όσον αφορά την διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων είναι λίγο διαφορετική. Αρχικά στον πίνακα 13 και

14, παρατηρούμε, πως ενώ μεγάλο ποσοστό εργαζομένων θεωρεί ότι συνεργάζεται σωστά με τους προϊστάμενους, δεν είναι ευχαριστημένο από τον τρόπο που εκείνοι διοικούν και θα επιθυμούσαν αλλαγές. Τέλος, οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι η ανώτερη διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για εκείνους, δημιουργώντας ένα αγεφύρωτο χάσμα μεταξύ των δύο, το οποίο σίγουρα λειτουργεί αρνητικά στην ψυχολογία και εν τέλει την παραγωγικότητα του προσωπικού. (πίνακας 15)

Τέλος το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους εργαζομένους των ξενοδοχειακών μονάδων εξετάζει μερικά προσωπικά τους ζητήματα και τις ευκαιρίες για ανέλιξη που τους προσφέρονται. Στην πρώτη ερώτηση, σχετικά με τις ευκαιρίες που δίνονται στα άτομα να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες γνώσεις τους, (πίνακας 16) οι 39 στους 60 θα έλεγαν πως η υφιστάμενη κατάσταση είναι είτε αρνητική είτε ουδέτερη. Κατανοώντας ότι πρόκειται για επαγγέλματα χωρίς ανάγκες υψηλής εξειδίκευσης και μορφωτικού επιπέδου, είναι αναμενόμενη η απάντηση αυτή από το προσωπικό, το οποίο αισθάνεται ότι δεν μπορεί να αξιοποιήσει τις δεξιότητές τους στον εργασιακό τους χώρο. Η κατάσταση μάλιστα παραμένει σχετικά όμοια και στην επόμενη ερώτηση, όπου τα άτομα θεωρούν ότι δεν αναπτύσσουν νέες δεξιότητες στην εργασία τους. (πίνακας 17) Χρησιμοποιώντας τα συμπεράσματα από τους δύο τελευταίους πίνακες αθροιστικά, σχηματίζεται μία αρκετά ξεκάθαρη εικόνα. Το προσωπικό δεν κινητοποιείται επαρκώς στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης, αφού θεωρεί πως ούτε χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες γνώσεις του, αλλά ταυτοχρόνως, ούτε αποκτά νέες δεξιότητες. Αν θυμηθούμε τώρα τα πιο θετικά αποτελέσματα της αμοιβής στην ικανοποίηση των εργαζομένων, (πίνακες 6, 7, 8), καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων υποσυνείδητα θεωρεί την αμοιβή ως τον κύριο παράγοντα της αναζήτησης απασχόλησης. Προχωρώντας τα δεδομένα που προκύπτουν από τους πίνακες 18 και 19 δεν θα λέγαμε πως είναι ιδιαίτερα ασφαλή για την εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων. Η κατανομή γίνεται και στις πέντε βαθμίδες, με τα υψηλότερα ποσοστά να καταλήγουν πως ενώ υπάρχει μερική αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων στην εργασία, δεν δύναται να επηρεάσουν την λήψη των αποφάσεων με δικές τους προτάσεις και ιδέες. Τέλος, στην ερώτηση για τις προοπτικές ανέλιξης (πίνακας 20) παρατηρούμε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις με το δείγμα να χωρίζεται, όπου μερικοί υποστηρίζουν πως δεν έχουν προοπτικές προαγωγής, ενώ άλλοι αναμένουν να τους δοθούν ευκαιρίες στο μέλλον.

Στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματός μας, παρατηρούμε πως, οριακά, το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού είναι γυναίκες με 52% περίπου έναντι των ανδρών με 48%. Στο ηλικιακό χαρακτηρισμό του δείγματος, προκύπτει ότι περίπου ένας στους δύο εργαζόμενους είναι νέος, από 18 έως 25, ενώ αυξημένο είναι και το ποσοστό των ηλικιών από 26-33 το οποίο ανέρχεται στο 25%. Στη συνέχεια, όσο αυξάνεται η ηλικιακή κλίμακα, τόσο περισσότερο μειώνεται το ποσοστό των εργαζομένων, με μόλις έναν εργαζόμενο στους εξήντα να είναι άνω των πενήντα. Υπάρχει επίσης συσχετισμός της ηλικίας με τα αντίστοιχα πόστα στο ξενοδοχείο. Παρατηρούμε πως τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα εργάζονται είτε στο τμήμα καθαρισμού δωματίων, είτε στην κουζίνα, η οποία απαιτεί και μεγαλύτερη εμπειρία. Τέλος, υπάρχει σαφής συσχετισμός της ηλικίας και του επιπέδου εκπαίδευσης, αφού τα νέα άτομα στις δύο πρώτες ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται ως κάτοχοι τίτλοι προπτυχιακού ή και μεταπτυχιακού.

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα, Επίλογος

Όπως μελετήσαμε η όλη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων αποτελεί μία εξίσωση. Μία εξίσωση μεγιστοποίησης αποτελέσματος και κέρδους για την επιχείρηση, όπου πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων και οι στόχους της επιχείρησης. Ανάμεσα σε αυτούς τους αγνώστους, βρίσκονται τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται από την διοίκηση, βρίσκεται η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια, του προσωπικού, βρίσκεται και η επιτυχία ή η αποτυχία του οργανισμού. Σαφέστατα το εργατικό δυναμικό είναι ο κυριότερος συντελεστής παραγωγής, και αυτός ο οποίος απαιτεί την μεγαλύτερη προσοχή. Με την σωστή κινητοποίηση, η οποία πολλές φορές διαφέρει από άτομο σε άτομο, μπορεί να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα του προσωπικού. Ένα ισορροπημένο σύστημα ανταμοιβών και παρακίνησης, μεταξύ εργασίας και διοίκησης, σίγουρα θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία και την κερδοφορία. Παρόλα αυτά στη σημερινή εποχή, και εξαιτίας της φύσης της εργασίας στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου δεν απαιτούνται υψηλής εξειδίκευσης άτομα, τα συστήματα παρακίνησης προσωπικού είναι σε βασικό επίπεδο και δεν επιτυγχάνουν απόλυτα την ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως αποδείχθηκε και από την σύντομη ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Χαλκιδικής είναι εποχιακής απασχόλησης, γεγονός που δεν δίνει στον εργοδότη και στην διοίκηση το κίνητρο να έχει ικανοποιημένο και ορθά κινητοποιημένο προσωπικό. Ως πρόταση της παρούσας εργασίας προς τις επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Χαλκιδική, και κατ' επέκταση και στις υπόλοιπες στην Ελλάδα, είναι η δημιουργία ενός «ψυχολογικού» συμβολαίου με τους εργαζομένους, όπου η διοίκηση θα μπορεί να επενδύσει στο προσωπικό το οποίο θα απασχολεί μεν εποχιακά, αλλά θα επιδιώκει την συνεργασία μαζί τους και στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο επομένως, μπορεί να αναπτύξει ένα σύστημα παρακίνησης για να αυξήσουν και οι ίδιοι την παραγωγικότητά τους, με θετικά αποτελέσματα, για το άτομο, την ομάδα, τον πελάτη, το ξενοδοχείο, και κατά συνέπεια την κοινωνία.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό τον οποίο θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, βάσει της παρακάτω κλίμακας. Παρακαλείστε να συμπληρώσετε όλες τις ερωτήσεις.

Διαφωνώ Πλήρως	Διαφωνώ Αρκετά	Δεν Συμφωνώ Δεν Διαφωνώ	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Πλήρως
1	2	3	4	5

### Αντικείμενο - Συνθήκες Εργασίας

1. Είμαι ικανοποιημένος από την παρούσα εργασία μου. 1 2 3 4 5
2. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές. 1 2 3 4 5
3. Είμαι ικανοποιημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται. 1 2 3 4 5
4. Υπάρχει μεγάλος βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών μου. 1 2 3 4 5
5. Είμαι ευχαριστημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου. 1 2 3 4 5

### Ζητήματα Αμοιβής

6. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου και τον όγκο της εργασίας μου. 1 2 3 4 5
7. Αμείβομαι δίκαια σε συνάρτηση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου. 1 2 3 4 5

8. Θεωρώ την αμοιβή για τις υπερωρίες μου ικανοποιητική. 1 2 3 4 5
9. Μου παρέχονται ασφαλιστική κάλυψη και ένσημα για την εργασία μου. 1 2 3 4 5

### **Εργασιακές Σχέσεις-Διοίκηση**

10. Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου. 1 2 3 4 5
11. Αισθάνομαι ότι συνεργάζομαι σωστά με τους συναδέλφους μου. 1 2 3 4 5
12. Είμαι ευχαριστημένος από το εργασιακό κλίμα. 1 2 3 4 5
13. Είμαι ικανοποιημένος από τον προϊστάμενό μου. 1 2 3 4 5
14. Ο τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου μου με βρίσκει σύμφωνο. 1 2 3 4 5
15. Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους 1 2 3 4 5

### **Προσωπική Ανάπτυξη – Δυνατότητες Εξέλιξης**

16. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις/ικανότητες μου στον εργασιακό χώρο. 1 2 3 4 5
17. Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες. 1 2 3 4 5
18. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλω. 1 2 3 4 5
19. Μπορώ να συμβάλω στην βελτίωση της εργασίας με δικές μου ιδέες ή προτάσεις. 1 2 3 4 5
20. Έχω δυνατότητες προαγωγής. 1 2 3 4 5

## Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία :

18-25

26-33

34-41

42-49

50-57

58-64

65+

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

• Δημοτικό

• Γυμνάσιο

• Λύκειο

• Ανώτατη Εκπαίδευση

• Μεταπτυχιακό

4. Ειδικότητα στην συγκεκριμένη Ξενοδοχειακή Μονάδα

• Υπάλληλος Καθαριότητας

• Υπάλληλος Υποδοχής

• Υπάλληλος Κουζίνας

• Υπάλληλος Εστιατορίου

• Υπάλληλος Μπαρ

• Άλλο .....

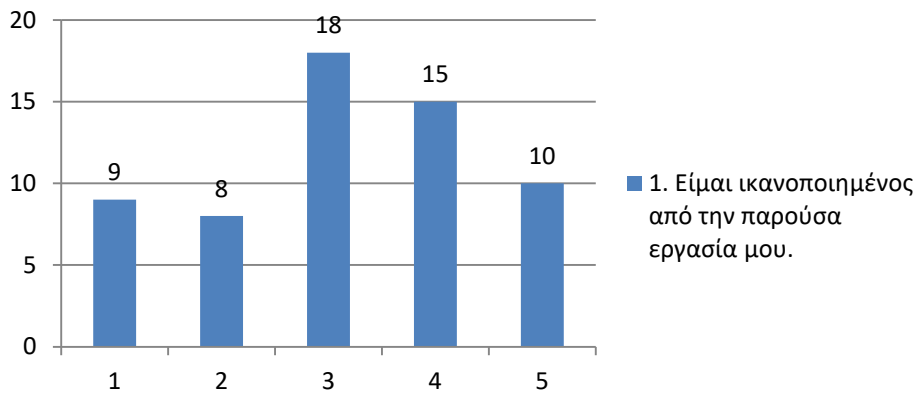
**Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!**



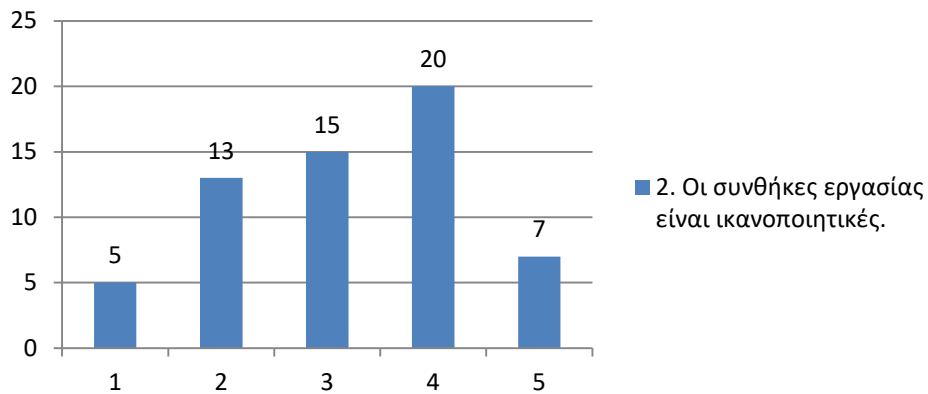
## Πίνακες



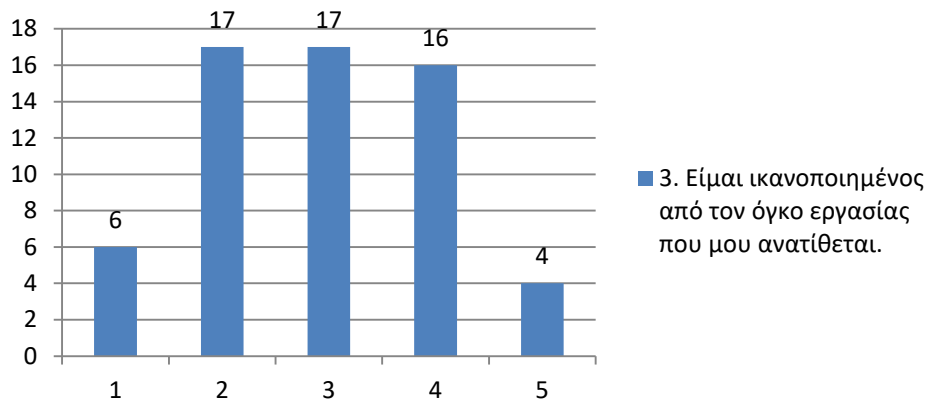
### 1. Είμαι ικανοποιημένος από την παρούσα εργασία μου.



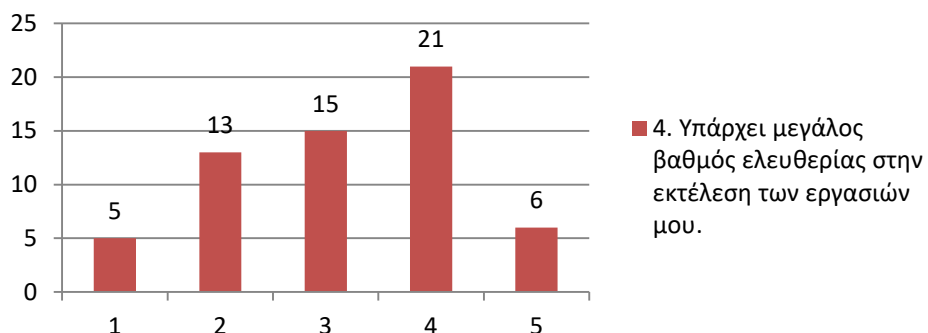
## 2. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.



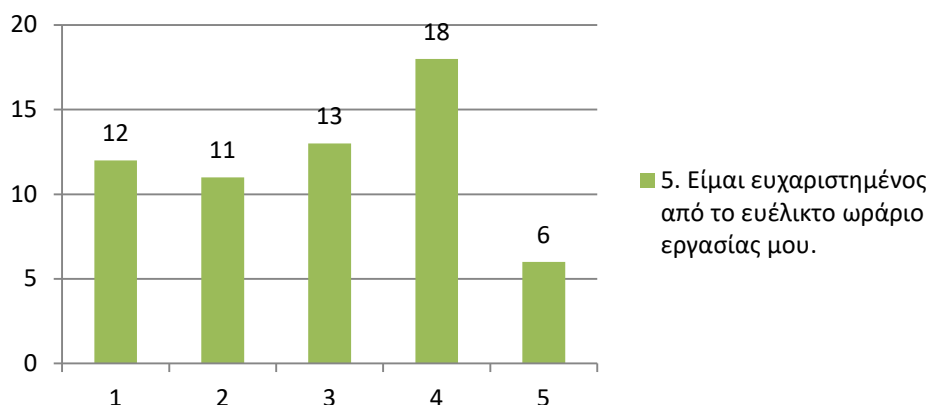
## 3. Είμαι ικανοποιημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.



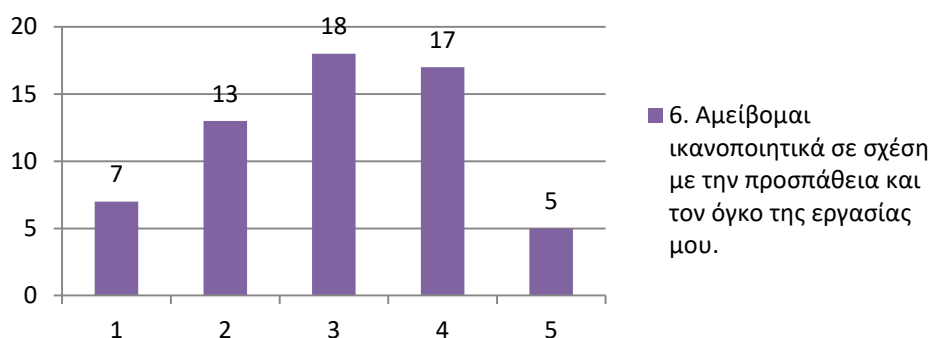
## 4. Υπάρχει μεγάλος βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών μου.



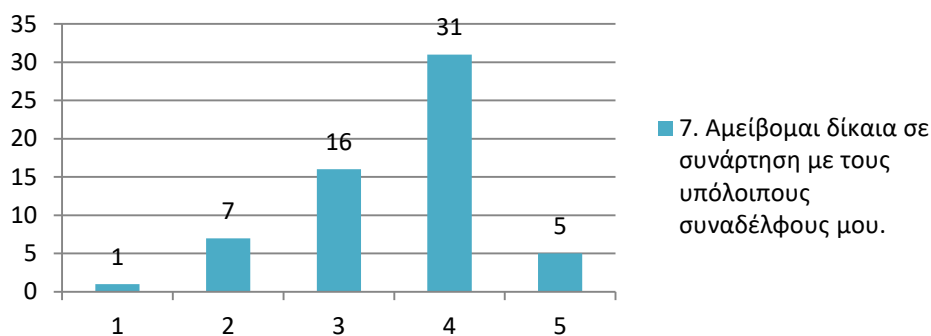
### 5. Είμαι ευχαριστημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου.



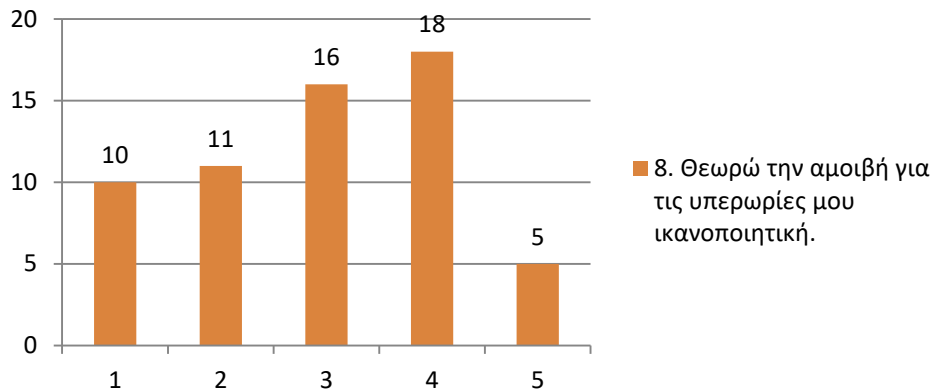
### 6. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια και τον όγκο της εργασίας μου.



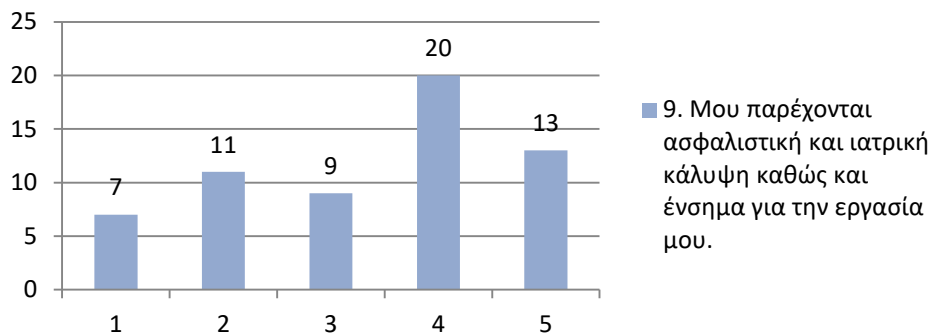
### 7. Αμείβομαι δίκαια σε συνάρτηση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου.



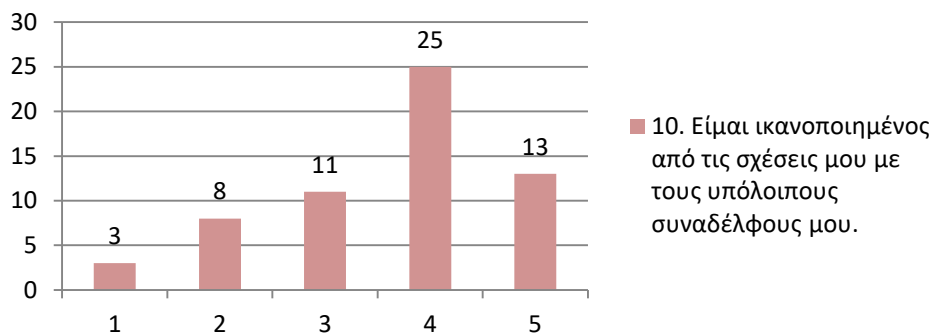
### 8. Θεωρώ την αμοιβή για τις υπερωρίες μου ικανοποιητική.



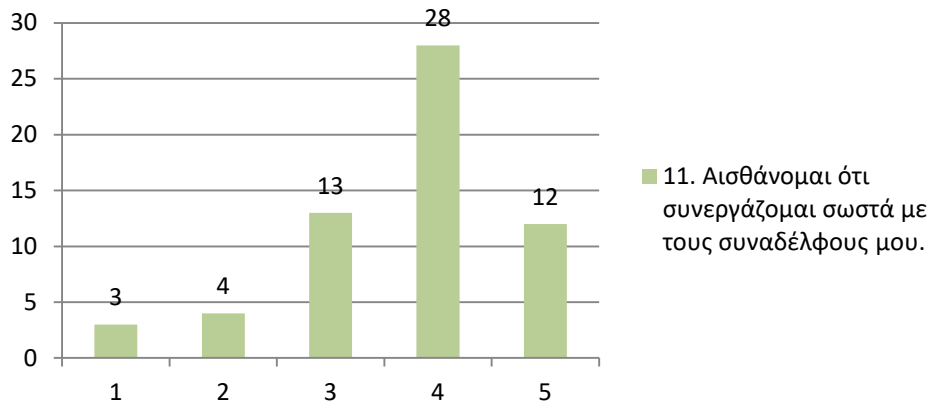
### 9. Μου παρέχονται ασφαλιστική και ιατρική κάλυψη καθώς και ένσημα για την εργασία μου.



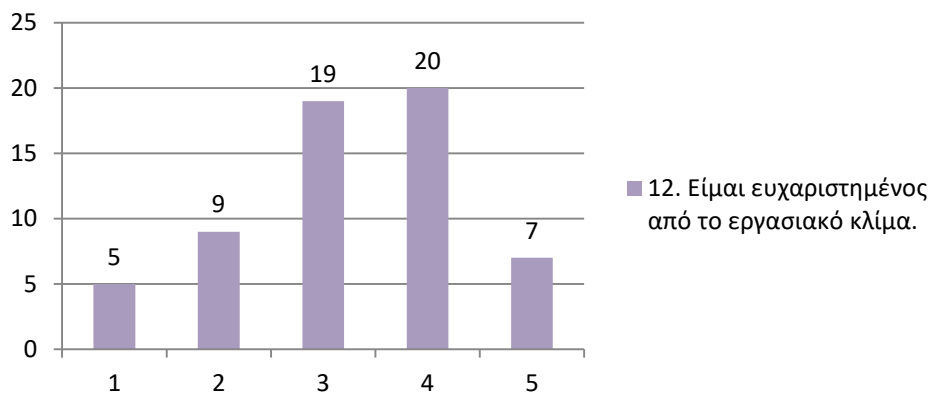
### 10. Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου.



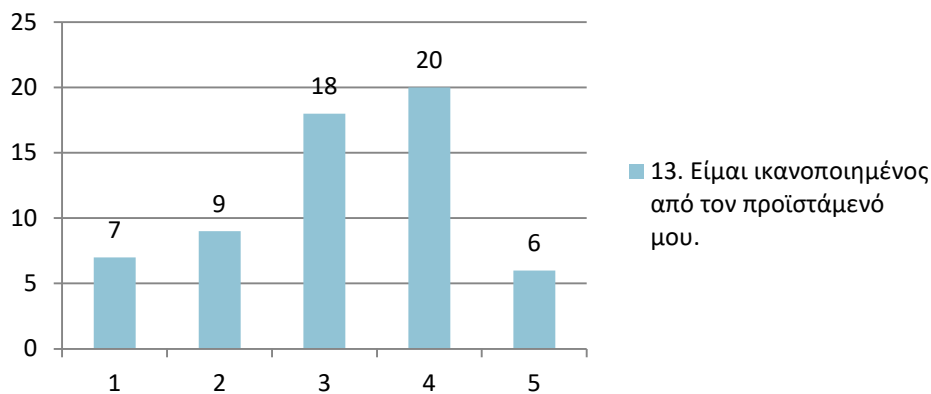
### 11. Αισθάνομαι ότι συνεργάζομαι σωστά με τους συναδέλφους μου.



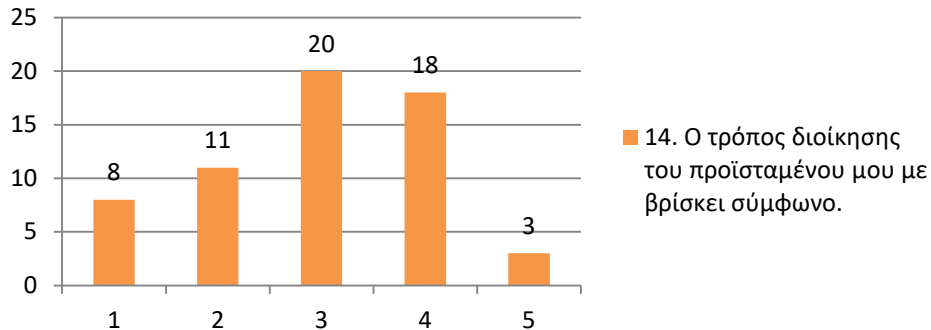
### 12. Είμαι ευχαριστημένος από το εργασιακό κλίμα.



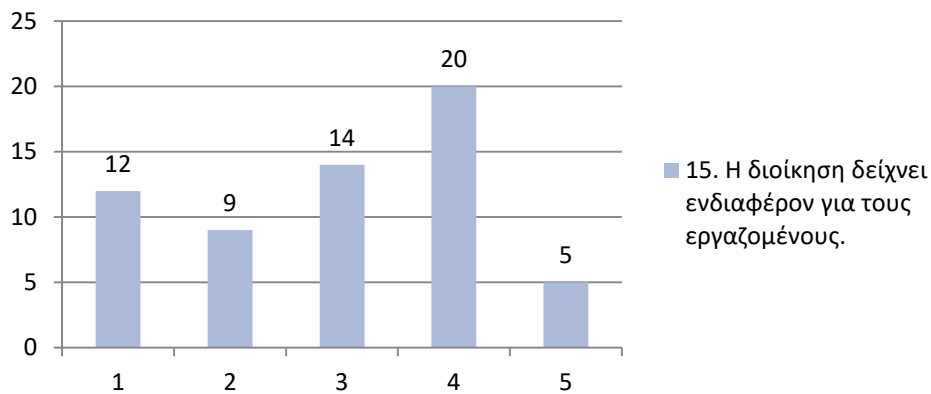
### 13. Είμαι ικανοποιημένος από τον προϊστάμενό μου.



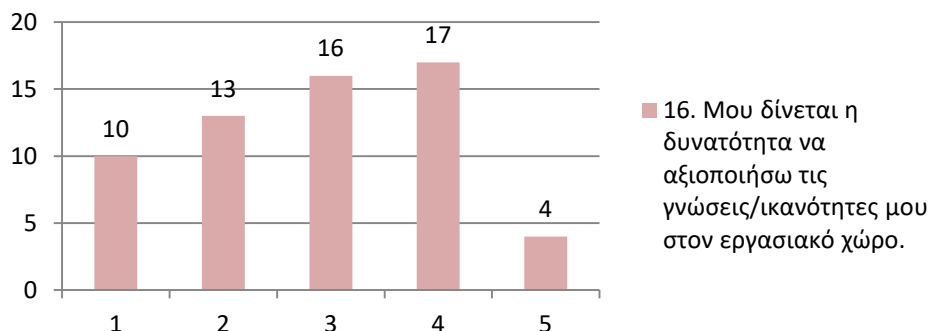
### 14. Ο τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου μου με βρίσκει σύμφωνο.



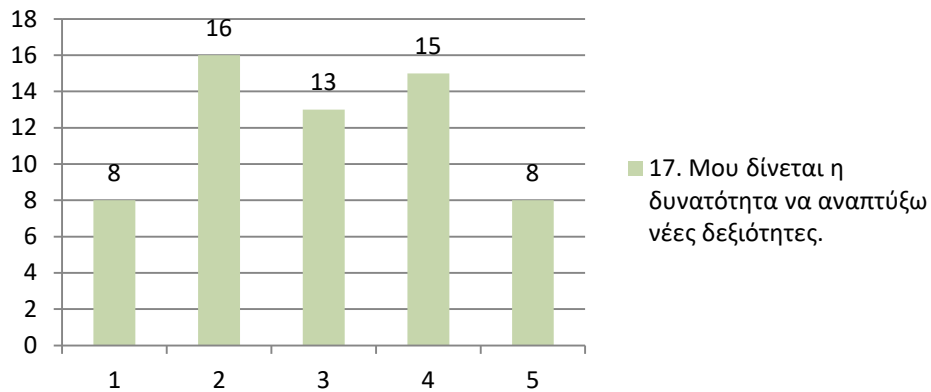
### 15. Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.



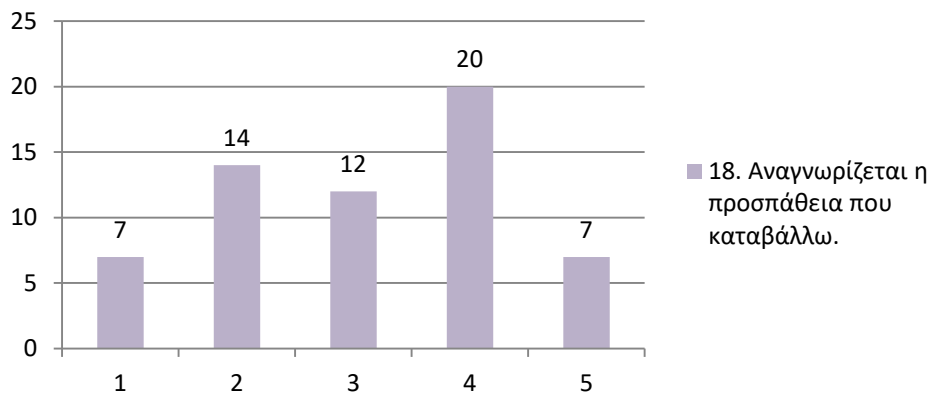
### 16. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις/ικανότητες μου στον εργασιακό χώρο.



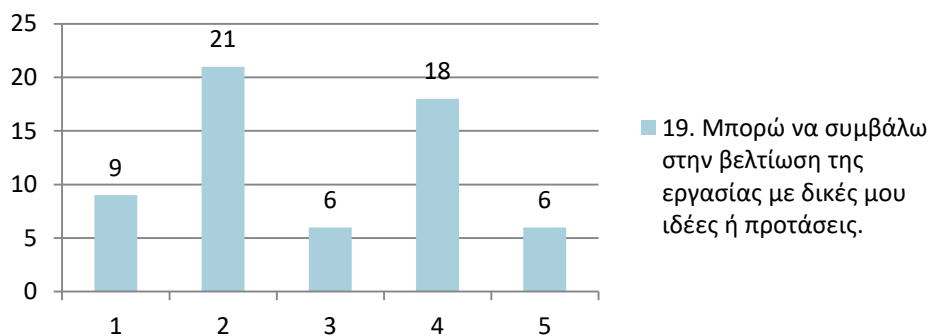
### 17. Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες.



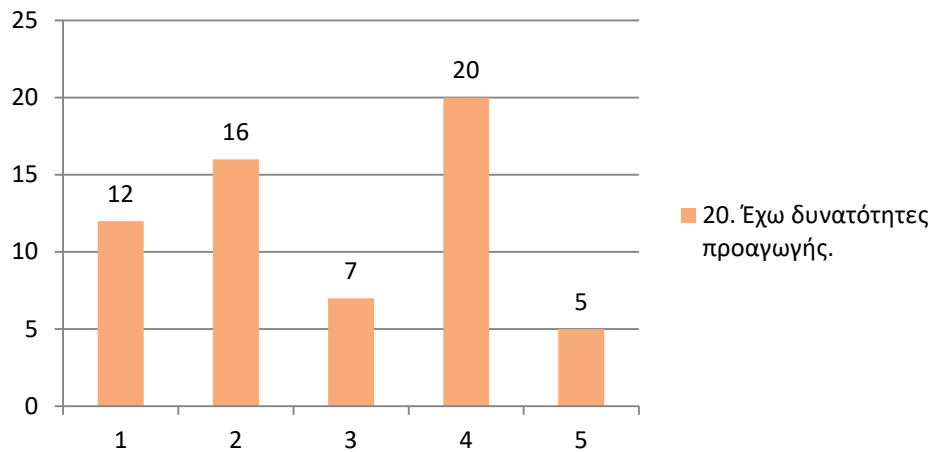
### 18. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλω.



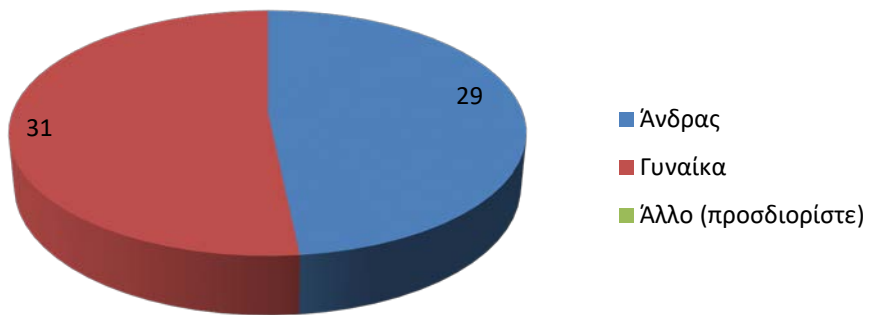
### 19. Μπορώ να συμβάλω στην βελτίωση της εργασίας με δικές μου ιδέες ή προτάσεις.



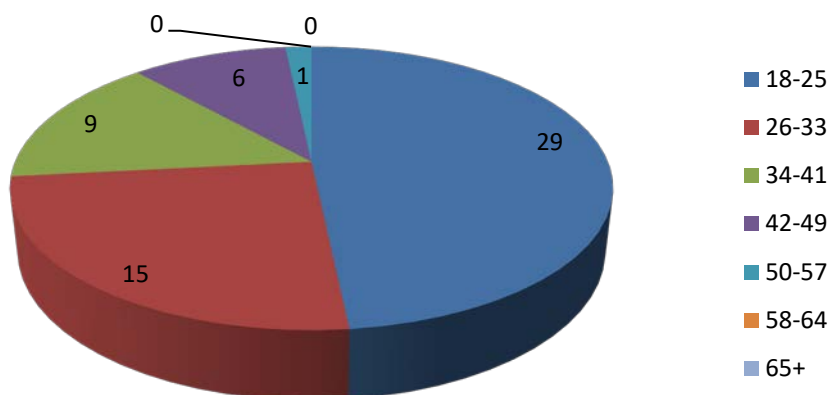
## 20. Έχω δυνατότητες προαγωγής.



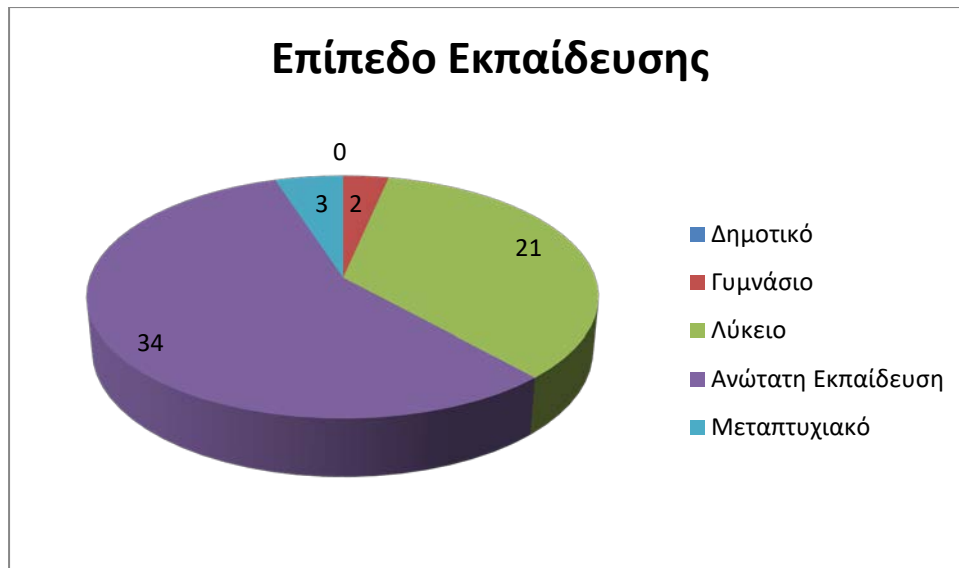
## Φύλο



## Ηλικία







## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Βαρβαρέσος Σ. (1997), *Τουρισμός Οικονομικές Προσεγγίσεις*. Εκδόσεις: Προπομπός

Δημητριάδη, Ζ. (2000) *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Interbooks

Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός

Μπουραντάς Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*: Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Παρακίνηση σελ 247-300, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου

Schermernhorn J.,(20110 *Εισαγωγή στο Management*. Επιμέλεια, Πρόλογος Ελληνικής Έκδοσης Πολλάλης Γ. 10<sup>η</sup> Έκδοση Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Bratton, J. and Gold, J. (2003) *Human resource Management: Theory and Practice*. 3rd Edition. Basingstoke: Palgrave-Macmillan

Ivancevich, J.M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. (2005) *Organizational Behavior and Management*. 7<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill

Jackson, S.E., Sculler, R.S. and Werner S. (2012) *Managing Human Resources*. 11<sup>th</sup> Edition. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning

Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context*. 3rd Edition. London: Thomson Learning

Norton N. (1967) Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management New York: W.W Norton

### **Πτυχιακές Εργασίες**

Ζέλεβα Μαρία «Υποκίνηση Εργαζομένων στις ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις» -Πτυχιακή Εργασία 2012 <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2012/ZhelevaMaria/attached-document-1352366642-208857-27840/ZhelevaMaria2012.pdf>

Κωσταρέλος Αντώνιος «Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης του Προσωπικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις και η Συμβολή της στην Αναβάθμιση των Προσφερόμενων Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών. Μελέτη Περίπτωσης Ξενοδοχειακών Μονάδων Χερσονήσου Κασσάνδρας Χαλκιδικής» Μεταπτυχιακή Εργασία 2018

<file:///C:/Users/User/Downloads/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%94%CE%A4%CE%95%20%CE%95%CE%91%CE%A0%20%CE%9A%CE%A9%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%A1%CE%95%CE%9B%CE%9F%CE%A3%20%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F.pdf>

### **Διαδικτυακές Πηγές**

World Trade Organization, 1995 Collection of Tourism Expenditure Statistics [online] Available at: <https://web.archive.org/web/20100922120940/http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf> [Accessed Monday 6<sup>th</sup> of March]

Walton J. , 2020 *Tourism*, Britannica Available at: <https://www.britannica.com/topic/tourism>

Τζουβελέκας Ε. , *Το Τουριστικό Προϊόν και τα χαρακτηριστικά του*, Πανεπιστήμιο Κρήτης [online] Available at:

[https://opencourses.uoc.gr/courses/pluginfile.php/12579/mod\\_resource/content/0/TOURIS\\_TIKH\\_OIKONOMIKH\\_%2306.pdf](https://opencourses.uoc.gr/courses/pluginfile.php/12579/mod_resource/content/0/TOURIS_TIKH_OIKONOMIKH_%2306.pdf)

Wikipedia, 2020 *Παραγωγικότητα* [online] Available at:

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

Δρ. Ίκκος Ά., Κουτσός Σ., 2018 *Η απασχόληση στον τουρισμό και τους λοιπούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας*. <https://www.britannica.com/topic/tourism>

Τσιμπλάκης Α., 2019 *Στο 14,5% η αύξηση εξαγωγών υπηρεσιών λόγω του τουρισμού*, Ναυτεμπορική, [online] Available at: <https://m.naftemporiki.gr/story/1543166/sto-145-i-auksisi-eksagoga-upiresion-logo-tou-tourismou>