

Κίνητρα στην Ελληνική
Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Δημήτρης Παπαγιάννης

1
2
3
4
5
6
7

8
9

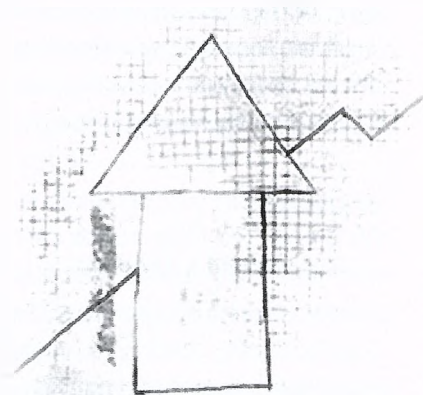
10
11
12
13
14

Κίνητρα στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Motives in the Hellenic Hospitality Industry

Δημήτρης Παπαγιάννης*

Λέκτορας Πανεπιστημίου Πατρών



Abstract

Employees' motivation in the Greek Hospitality Industry can facilitate executives to perform a "leadership" rather than a simple "managerial" role.

The purpose of this publication is to locate the most important motives and to emphasize on the impact that they have on employees.

Initially, some motives will be presented as these have been identified in the overall management and then emphasis is given to the most important of them and their impact on hospitality employees.

Περίληψη

Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της χώρας μας μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη της να ασκήσουν έναν «ηγετικό» παρά απλά έναν «διοικητικό» ρόλο. Η δημοσίευση αυτή σκοπό έχει να εντοπίσει τα κυριότερα από αυτά και να επισημάνει πως αυτά επιδρούν στους εργαζόμενους.

Αρχικά γίνεται μερική αναφορά στα κίνητρα όπως αυτά έχουν εντοπισθεί στην ευρύτερη διοικητική σκέψη και στη συνέχεια έμφαση δίνεται στα κυριότερα κίνητρα για τους απασχολούμενους στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία.

1. Εισαγωγή

Ποια είναι τα κίνητρα που θα πρέπει να χορηγήσουν τα στελέχη της ελλη-

* Dimitris Papayiannis. Lecturer, University of Patras.

νικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας στους υφιστάμενους για να μπορέσουν να τους οδηγήσουν στην ικανοποίηση και στην αύξηση της παραγωγικότητας;

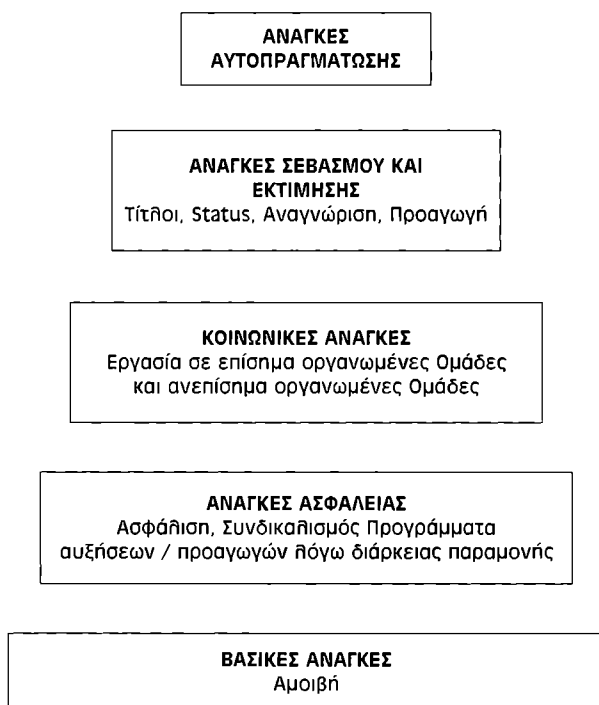
Αν και αρκετές μεταβλητές εμπλέκονται σε αυτό το απλουστευμένο θεωρητικό ερώτημα, ερευνητές από όλους τους εργασιακούς τομείς επικεντρώνονται σε ένα αρκετά σημαντικό αριθμό κινήτρων (Karlam, 2002: 27)

2. Κίνητρα

2.1. Αμοιβή - Χρήματα

Η χρηματική αμοιβή είναι το πιο προφανές και το σημαντικότερο κίνητρο στο χώρο εργασίας. Όλοι οι θεωρητικοί έχουν συμπεριλάβει την αμοιβή στις αρχικές κατηγορίες ιεράρχησης των *αναγκών* του εργαζόμενου (Prendergast, 2002: 32).

Σχεδιάγραμμα 1: Ιεράρχηση της Υποκίνησης στον χώρο Εργασίας



Πηγή: F. Luthans, Organizational Behavior, 3rd ed. USA: M Graw - Hill, 1981, σελ..179

Τα χρήματα θεωρούνται ως βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση όλων των αναγκών του εργαζόμενου. Κατέχει σημαντική θέση όπως η ικανοποίηση της πείνας και της δίψας στις «ευρύτερες» ανάγκες του ανθρώπου.

Δεν νοείται άληθως παροχή εργασίας χωρίς αμοιβή. Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι δεν εργάζονται αν δεν υπάρχει κάποιας μορφής αμοιβή. Παρ' όλη αυτά η σπουδαιότητα αυτού του κινήτρου ποικίλει από άτομο σε άτομο και πιθανώς σε κάθε εθνικότητα.

Συνήθως τα χρήματα υποκινούν μέχρι ενός ορισμένου βαθμού. Ο Gellerman ισχυρίζεται ότι (Gellerman, 1987: 48)

“Μια λογική θεωρία για την υποκίνηση των εργαζομένων πρέπει να συμβιβαστεί με το γεγονός ότι για μερικά άτομα το χρήμα είναι το παν για όλη τη διάρκεια της ζωής τους, για μερικούς άλλους είναι το παν για κάποια στιγμή φάση της ζωής τους και τελικά για μερικούς άλλους το χρήμα σημαίνει πολύ λίγα σε όλη την διάρκεια της ζωής τους”

Οι συγκρίσεις που νοητά γίνονται με αμοιβές που παίρνουν συνάδελφοι σε θέσεις παράλληλης με αυτές του εργαζόμενου, παίζουν σημαντικό ρόλο για την υποκίνηση του συγκεκριμένου ατόμου (Adams, 1965: 12).

Ακόμη και στην περίπτωση της προαγωγής και της ταυτόχρονης αύξησης της αμοιβής, δεν είναι βέβαιο ότι αυτή η αύξηση θα λειτουργήσει ως κίνητρο για αυξημένη απόδοση ή ότι γενικά θα υποκινήσει τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα αν ο εργαζόμενος που πήρε την αύξηση μάθει στην συνέχεια ότι οι άλλοι εργαζόμενοι στις αντίστοιχες θέσεις παίρνουν πολύ περισσότερα από ότι αυτός τότε φυσικό είναι να μην αποτεθούν παράγοντα υποκίνησης, αλλά παράγοντα απογοήτευσης.

Τέλος, η αξία των αμοιβών ως παράγοντα υποκίνησης, ανεξάρτητα αν υποκινούν για ένα χρονικό διάστημα ή όχι, συνδυάζονται με πολλούς άλλους παράγοντες και μεταβλητές.

2.2. Ασφάλεια

Με δεδομένο ότι η αβεβαιότητα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στη ζωή κάθε ανθρώπου, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η ασφάλεια είναι ένα σημαντικό κίνητρο για πολλούς εργαζόμενους. Σημειώνεται ότι το αίσθημα της ασφάλειας είναι υποσυνείδητη λειτουργία και για αυτό τον λόγο κατέχει ιδιαίτερα υψηλή θέση στην συμπεριφορά του εργαζόμενου. Στην χώρα μας το πλεόν κλασσικό παράδειγμα αποτελούν οι θέσεις στο δημόσιο, οι οποίες αν και είναι ιδιαίτερα χαμηλών αποδοχών αποτελούν πόλο έλξης για χιλιάδες νέους. Από την άλλη πλευρά το αίσθημα της ασφάλειας, σε ορισμένα άτομα μπορεί να εμποδίσει την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα τον φέρουν αντιμέτωπο με πιθανές ευθύνες αποτυχίας.

Τέλος, επειδή η ασφάλεια στον χώρο εργασίας αποκτάται πολύ πιο

δύσκολα όταν ένας εργαζόμενος "στέκεται" μόνος του, φυσικό είναι να ανατρέξει για αναζήτηση ασφάλειας στα πρόσωπα των συναδέλφων του. Ο άτυπος σχηματισμός ομάδων (οι λεγόμενες κλίκες) στον χώρο εργασίας, έχει μια από τις εξηγήσεις δημιουργίας τους, ακριβώς σε αυτή την αναζήτηση. Το κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος θα παραμείνει εκτός αυτών των ομάδων, εξαρτάται από τον βαθμό ανασφάλειας που τον διακατέχει.

2.3. Αναγνώριση

Η αναγνώριση του έργου από τους προϊστάμενους του και από τους συναδέλφους του που ο κάθε εργαζόμενος φέρει εις πέρας, αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα υποκίνησης. Η αναγνώριση αποζητείται γενικότερα από όλη τα άτομα όχι μόνο για το έργο που παράγουν αλλά και από την κοινωνική αναγνώριση τους συνολικά ως προσωπικότητες. Για να το πετύχουν αυτό προβαίνουν σε αντίστοιχες ενέργειες τόσο στα πλαίσια εκτέλεσης των τυπικών καθηκόντων τους όσο και στις άτυπες σχέσεις τους με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους. Το αίσθημα της αναγνώρισης είναι μια διαδικασία όχι επίκτητη, αλλά πιθανώς αποκτάται και μαθαίνεται κατά την διάρκεια συνεχούς κοινωνικοποίησης στην νεαρή ηλικία, χωρίς όμως να έχει προσδιοριστεί σε ποια ηλικία ακριβώς.

136

2.4. Ανταγωνισμός

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τον White κατέδειξαν την ύπαρξη αυτής της ανάγκης η οποία ονομάστηκε ως κίνητρο ανταγωνισμού (White, 1959 297-333).

Με βάση αυτό το κίνητρο εξηγήθηκαν πολλές από τις ενέργειες ανηλίκων, όπως οπτική αναζήτηση, προσοχή, αντίληψη, σκέψη και κινήσεις για να πιάσουν κάτι από το γύρω χώρο. Το κίνητρο του ανταγωνισμού δημιουργείται κατά τη διάρκεια της νεαρής ηλικίας του ατόμου και πιο έντονα μεταξύ έξι και εννέα ετών.

Στον χώρο της δουλειάς το κίνητρο του ανταγωνισμού εμφανίζεται με την προσπάθεια του εργαζόμενου να *κυριαρχήσει* στο έργο που παράγει. Συνακόλουθα, για να οδηγηθεί ένας τέτοιος υπάλληλος στην ικανοποίηση αυτού του κινήτρου πρέπει να υπάρχει επαρκής πρόκληση στη φύση του έργου που παράγει, ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν οι ικανότητες του εργαζόμενου. Πιθανές δυσκολίες μπορούν πιθανά να προκύψουν αν το έργο ξεπεράσει τις δυνατότητες του εργαζόμενου.

Η πρακτική εφαρμογή των παραπάνω, είναι ότι η φύση της δουλειάς πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει έλεγχο του

έργου που παράγει. Φυσικά για να επιτευχθεί αυτό πρέπει ο οργανωτικός σχεδιασμός της επιχείρησης να είναι τέτοιος, ώστε να επιτρέπει την *κυριάρχηση* του έργου από τον εργαζόμενο. Άρα υπέρμετρος έλεγχος από την διοίκηση μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην ανάπτυξη αυτού του κινήτρου. Επίσης, μεγάλη εξειδίκευση στη φύση του παραγόμενου έργου μπορεί να οδηγήσει στην εξαφάνιση αυτού του κινήτρου.

2.5. Επίτευξη

Σε σύγκριση με τα άλλα κίνητρα η έρευνα σχετικά με το κίνητρο της επίτευξης (achievement) έχει λάβει την μέγιστη προσοχή των ερευνητών.

Ο McClelland επικεντρώθηκε σε τρεις *ανάγκες*: Την ανάγκη για *Επίτευξη*, *Αναγνώριση* και *Ισχύ* (McClelland, 1989: 21).

Ο McClelland αφού κατόρθωσε να εντοπίσει τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη την ανάγκη για Επιτυχία /Επίτευξη ξεκίνησε ξεχωριστή μελέτη για να μπορέσει να τους αναλύσει καλύτερα. Έτσι μπόρεσε να εντοπίσει αρκετούς παράγοντες που καταδεικνύουν την προδιάθεση του ατόμου για επιτυχία. Σε γενικές γραμμές, επίπεδα υψηλής απόδοσης στην εργασία και επιτυχίας στην εκτέλεση έργου των εργαζομένων, συσχετιζόταν με υψηλό βαθμό ανάγκης για Επίτευξη. Τα άτομα με υψηλή δείκτη για επίτευξη τείνουν να προτιμούν καταστάσεις στον χώρο εργασίας: α) που έχουν μέσο βαθμό ρίσκου ως ρεαλιστές και προκειμένου να μην γευτούν το αίσθημα της αποτυχίας, β) περισσότερο προσωπική ευθύνη για την επιτυχία παρά να στηρίζονται στο παράγοντα τύχη γ) επιθυμούν συγκεκριμένη επανατροφοδότηση (feedback) για τον βαθμό απόδοσης τους.

Σε γενικές γραμμές τα άτομα που διακατέχονται από το κίνητρο της επίτευξης ενδιαφέρονται πάρα πολύ να ολοκληρώσουν ένα έργο με επιτυχία, θα επιμένουν στο έργο μέχρι να το τελειώσουν, είναι εξαιρετικά επίμονοι, ρεαλιστές, δραστήριοι, στηρίζονται στις δυνάμεις τους, επιτακτικοί στις προσωπικές τους σχέσεις, και χαίρονται να κατευθύνουν άλλους. Από την περιληπτική αυτή αναφορά στα χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων είναι προφανές ότι οι θέσεις που τους ταιριάζουν είναι οι διοικητικές παρά οι υφιστάμενες θέσεις.

Η ανάγκη για επίτευξη εξηγεί μερικώς το πως οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται θετικά στην πρόκληση εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου. Αυτό εξηγεί το γεγονός ότι η επιμονή και η πρόκληση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανάγκη της επίτευξης.

Επίσης, τα άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη της επίτευξης, υποκινούνται περισσότερο από την ικανοποίηση που νιώθουν για το έργο που εκπληρώσαν και όχι τόσο από τα οικονομικά κίνητρα. Για αυτά τα άτομα, τα

χρήματα είναι ένα μέσο επαναστροφodότησης/μέτρησης για την προσωπική τους απόδοση, παρά αυτοσκοπός για τα ίδια τα χρήματα.

Η ανάγκη για επίτευξη αποτελεί σημαντική πηγή εξήγησης για την προσπάθεια επιτυχίας των ατόμων στον χώρο εργασίας. Όμως δεν πρέπει να αποτελεί μονιστική ήυση, καθώς σε πολλές περιπτώσεις δεν ενδείκνυται για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις που κατά καιρούς επικρατούν.

Επίσης, αυτά τα άτομα σε πολλές περιπτώσεις δεν κατορθώνουν να συνεργαστούν ή να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Στην πράξη, η αποτελεσματικότητα των στελεχών δεν εξαρτάται από την ικανοποίηση αυτής μόνο της ανάγκης, αλλά από ένα σύνολο αναγκών και την σωστή ιεράρχηση τους σε ένα ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, εργοστάσια σε αντίθεση με εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Τα στελέχη πρέπει να έχουν τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό και την ανάγκη της ισχύς (δύναμης) για να λειτουργήσουν ως ηγέτες (Berdie, 1998: 76).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι υψηλός βαθμός ικανοποίησης της ανάγκης -Επίτευξη, συσχετίζεται με την προαγωγή στον χώρο εργασίας, αλλά μόνο σε χαμηλόβαθμα στελέχη όπου η προσπάθεια του στελέχους έχει μεγαλύτερη σημασία από την δυνατότητα να επηρεάζεις άλλους.

2.6. Κύρος

Ο Gellerman υποστηρίζει ότι κίνητρο του κύρους (status) ή του prestige, μπορεί να συσχετιστεί με το κίνητρο της επίτευξης αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις. Ένα άτομο που υποκινείται λόγω του κινήτρου της επίτευξης, θα αποθαύσει το κύρος το οποίο συνεπάγεται από τα επιτεύγματα του, αλλά το άτομο που υποκινείται από το κίνητρο του κύρους δεν χρειάζεται να πετύχει κάτι για να αποθαύσει το κύρος (Gellerman, 1987: 152).

Η επίτευξη, για αυτούς που υποκινούνται από το κίνητρο της επίτευξης είναι αυτοσκοπός, ενώ για αυτούς που υποκινούνται από το κίνητρο του κύρους το επίτευγμα είναι απλά το μέσο για να επιτύχουν αυξημένο κύρος. Για ένα άτομο το οποίο υποκινείται από το κύρος, η ικανοποίηση προέρχεται από την γνώμη των άλλων για το άτομο του και όχι από αυτά που έχει πετύχει ο ίδιος.

3. Κίνητρα στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία

3.1. Όπως κατέδειξε πρωτογενής έρευνα στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία τα κίνητρα και οι μέθοδοι υποκίνησης δεν έχουν την ίδια σημα-

σία και σπουδαιότητα για το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας. (Παπαγιάννης, 2003: 306-369)

Για μερικούς υπαλλήλους, για παράδειγμα, σημαντικό δεν είναι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων αλλά η χορήγηση κατάλληλης τροφής ή και στέγης. Για άλλους ο κάθετος εμπλουτισμός εργασίας, μπορεί να σημαίνει, μελλοντική προαγωγή και ανάληψη της θέσης του προϊστάμενου. Όμως αυτή η προαγωγή, για έναν υπάλληλο της υποδοχής μπορεί να σημαίνει απώλεια των φιλοδωρημάτων και παράλληλα περισσότερες ευθύνες που δεν επιθυμεί απαραίτητα.

Τα κίνητρα που πρέπει να χορηγεί το στέλlecος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, *κατόπιν «διερεύνησης»* στους υφιστάμενους του προκειμένου αυτοί να υποκινηθούν και έμμεσα να αποδώσουν καλύτερα, μπορεί να είναι ένα ή/και όλα από τα κάτωθι:

3.1.1 Αμοιβή. Οικονομικά κίνητρα/ δίκαιη αμοιβή ανάλογα με τα προσόντα

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δεν θεωρούν τα οικονομικά κίνητρα ως τα μοναδικά για την υποκίνηση τους, αλλά σε συνδυασμό με άλλα κίνητρα, τα οποία οδηγούν στην ικανοποίηση και στην αύξηση της αποδοτικότητας τους. Αυτό ισχύει και για την χορηγία όλων των κινήτρων.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι ένας στους δέκα εργαζόμενους στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, δεν θεωρεί τα οικονομικά κίνητρα ως παράγοντα υποκίνησης. Σε αυτούς τους εργαζόμενους το στέλlecος θα πρέπει να χορηγεί άλλα κίνητρα: Δημόσια αναγνώριση του έργου τους, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανάληψη σύνθετου έργου είναι μερικά από τα κίνητρα που πιθανόν να έχουν θετικά αποτελέσματα. Φυσικά η *διερεύνηση* των αναγκών αυτών των εργαζόμενων και τι αυτοί θεωρούν ως κίνητρα, είναι η πλέον δόκιμη λύση.

Περαιτέρω το *αίσθημα της δικαιοσύνης* είναι ιδιαίτερα απαραίτητο στοιχείο για την υποκίνηση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Αντίθετα η άνιση αμοιβή των εργαζομένων, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συναισθημάτων άρνησης, απογοήτευσης, μείωσης της απόδοσης τους, ακόμη και απομάκρυνση τους από το δυναμικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Οι προϊστάμενοι και γενικά οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στα θέματα αμοιβής και ίσης μεταχείρισης των υφιστάμενων τους.

Ενδεικτικά θα γίνει αναφορά σε τρία χαρακτηριστικά παραδείγματα, χωρίς

αυτά να εξαντλούν τις διάφορες μεταβλητές που εμπλέκονται στην εκτίμηση της επίδρασης της χρηματικής αμοιβής:

α) ένας μετανάστης έχει τελειώς διαφορετική αντίληψη για την αμοιβή του καθώς την συγκρίνει με τις αμοιβές που ισχύουν στην πατρίδα του.

β) ένας νεαρός υπάλληλος υποδοχής από πλούσια οικογένεια που έχει συνηθίσει σε ένα επίπεδο ζωής διαφορετικό από ότι ένας εργαζόμενος μιας εργατικής οικογένειας, ο μηνιαίος μισθός των 600 _ θεωρείται ως μηδαμινός, ενώ για τον δεύτερο αποτελεί ένα σημαντικό πόρο.

γ) το ύψος της αμοιβής παίζει πολύ σημαντικό ρόλο ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες που ο ίδιος ο εργαζόμενος θέτει. Έτσι ένας οικογενειάρχης εργαζόμενος μπορεί να έχει μεγαλύτερες οικονομικά ανάγκες από έναν άγαμο.

Το θέμα των οικονομικών αμοιβών γίνεται ακόμη πιο σύνθετο στο ξενοδοχειακό χώρο με την ύπαρξη των **φιλοδωρημάτων** που εμπλέκονται οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε θέσεις εργασίας της «πρώτης γραμμής» (των θέσεων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες). Μοιλονότι η επιχείρηση δεν έχει καμία ανάμειξη με το θέμα των «τυχερών», η δυνατότητα λήψης αυτών των φιλοδωρημάτων αποτελεί ισχυρό μέσο υποκίνησης. Το πρόβλημα βέβαια είναι ότι όλα τα τμήματα δεν έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν στην λήψη φιλοδωρημάτων και εκεί είναι πιο απαραίτητη η δίκαιη παρουσία του στελέχους. Σε πολλή περιπτώσεις τα φιλοδωρήματα αποτελούν σημείο τριβής και αντιπαράθεσης μεταξύ των υπαλλήλων ακόμη και εντός του ίδιου του τμήματος, της υποδοχής για παράδειγμα. Ο βαθμός της αντιζηλίας είναι πιο έντονος μεταξύ τμημάτων που δέχονται φιλοδωρήματα και αυτών που δεν δέχονται, όπως π.χ. της υποδοχής και της οροφκομίας.

3.1.2. Η ασφάλεια στη ξενοδοχειακή βιομηχανία καθίσταται αρκετά σύνθετη. Οι εποχιακές λειτουργίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αν και υποχρεούνται από το νόμο για επαναπρόσληψη των εποχιακών υπαλλήλων, συνήθως δεν προβαίνουν σε αυτή, καθώς η επιλογή ανειδίκευτων νέων και σπουδαστών που πραγματοποιούν τη πρακτική τους άσκηση είναι πιο ελκυστικό λόγω των χαμηλών αμοιβών.

Από την άρνη πλειοψηφία οι εργαζόμενοι μετακινούνται πολύ έντονα από την μια ξενοδοχειακή μονάδα στην άλλη, αναζητώντας καλύτερες συνθήκες εργασίας και φυσικά αμοιβές. Η μετακίνηση αυτή γίνεται σε αρκετές περιπτώσεις και σε τελειώς διαφορετικές γεωγραφικά περιοχές.

3.1.3. Επανατροφοδότηση. Κάθε στέλεχος πρέπει να πληροφορεί τους υφιστάμενους του για την απόδοσή τους, είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική.

κή. Αποφεύγεται έτσι η άρνηση και η απορία για το μέγεθος της επιτυχής εκτέλεσης του παραγόμενου έργου, της προσωπικής συμμετοχής σε μια δουλειά «καλώς καμωμένη». Ακόμη, οι προτάσεις των υφιστάμενων που δεν ελήφθησαν υπόψη της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να αιτιολογείται γιατί δεν ελήφθησαν υπόψη της επιχείρησης.

3.1.4. Αναγνώριση. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των υφιστάμενων για το παραγόμενο έργο, αποτελεί ένα από τα βασικά μέσα υποκίνησης.

Η τυπική ηθική αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων από τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με ηθικά βραβεία, Υπάλληλος του Μήνα (employee of the month) και για άλλα μη χρηματικά βραβεία, η ηθική επιβράβευση και γενικότερα οι ηθικές ανταμοιβές, χρησιμοποιούνται ως μέσο υποκίνησης από τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες. Άτυπα φυσικά γίνεται και στις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες με την μορφή του «ευχαριστώ» εκ μέρους των στελεχών.

Αν και αυτό το κίνητρο δεν είναι αποδεκτό από το σύνολο των ξενοδοχοϋπαλλήλων, όταν χρησιμοποιείται, θα πρέπει να εφαρμόζεται αφενός μεν αντικειμενική αξιολόγηση εκ μέρους των στελεχών, αφετέρου δε θα πρέπει να αποφεύγεται η πιθανή ζήλια των υπολοίπων εργαζόμενων.

Η αναγνώριση του έργου στη ξενοδοχειακή μονάδα καθίσταται δύσκολη. Η σχεδόν μόνιμη πίεση χρόνου και η φύση του έργου - κύρια στα καθήκοντα ρουτίνας- δεν επιτρέπουν εύκολα την αναγνώριση ενός έργου που επιτελέστηκε με επιτυχία.

Ακόμη και ο ορισμός της επιτυχίας είναι σύνθετος λόγω της «άυλης» φύσης των υπηρεσιών.

3.1.5. Η συμμετοχή των εργαζομένων της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη λήψη αποφάσεων, πρέπει να γίνεται κατόπιν σύμφωνης γνώμης των ιδίων. Στην περίπτωση που αυτοί το θεωρούν θετικό, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέσο υποκίνησης.

Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν την συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων ως θετικό παράγοντα υποκίνησης. Αυτές μπορεί να είναι:

α) ότι οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν την ξενοδοχειακή επιχείρηση ως μόνιμη δουλειά, οπότε τους είναι αδιάφορο η τύχη της και η εξέλιξη της και έμμεσα να διορθωθεί ή και να βελτιωθεί κάτι

β) η πιθανή ευθυνοφοβία, το βάρος δηλαδή των ευθυνών των οιονδήποτε αποφάσεων πρέπει να ληφθούν

γ) η αλληλοτρίωση και η αποξένωση από την εργασία, που του προκαλούν

οι συνθήκες, η αμοιβή και γενικά το αρνητικό περιβάλλον εργασίας του ξενοδοχείου.

3.1.6. Όσον αφορά τον **κάθετο εμπλουτισμό εργασίας**, την ανάληψη καθηκόντων δηλαδή που εκτελούνται από άλλων ιεραρχικά ανώτερο υπάλληλο ή τον προϊστάμενο του εργαζόμενου, πιθανώς να αντιμετωπίζεται από τους εργαζόμενους ως επιπρόσθετος όγκος δουλειάς, παρά το γεγονός ότι η δουλειά αυτή αφορά έργο άλλου σε ανώτερη θέση με περισσότερο ίσως κύρος. Ίσως όλοι -προϊστάμενοι και υπάλληλοι- στην ξενοδοχειακή βιομηχανία να έχουν ένα τόσο δύσκολο έργο να επιτελέσουν, ώστε καμία ιεραρχικά ανώτερη θέση να μην είναι αξιοζήλευτη. Άλλη εξήγηση έγκειται πιθανά στο γεγονός ότι η δομή της οργάνωσης της ελληνικής ξενοδοχειακής μονάδας να είναι τέτοια, ώστε να μην επιτρέπει την ανάληψη πραγματικών ευθυνών απλά μόνο εκπλήρωση και έλεγχο έργου (operational). Αν και οι τελευταίες υποθέσεις είναι αρκετά λογικές, είναι αρκετά δύσκολο να απαντήσουν με απόλυτη βεβαιότητα την άρνηση των υπαλλήλων στον κάθετο εμπλουτισμό εργασίας. Πέρα όμως από την πιθανή εξήγηση τους, ανατρέπουν αρκετές θεωρίες υποκίνησης και κύρια αυτή του Herzberg. Σε ανάλογο συμπέρασμα καταλήγουν και άλλοι ερευνητές (Χυτήρης, 1988). Το έργο δε των στελεχών, καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο καθώς ένα από τα βασικά μέσα υποκίνησης των υπαλλήλων, καθίσταται ανενεργό στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

3.1.7. Ο **οριζόντιος εμπλουτισμός εργασίας** η ανάληψη καθηκόντων δηλαδή, τα οποία εκτελούνται από άλλων υπάλληλο ιεραρχικά σε παράλληλη θέση - επίσης δεν ενθουσιάζει την συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Η πρωτογενής έρευνα κατέδειξε, ότι μόνο ένας στους πέντε εργαζόμενους επιθυμεί να αποκτήσει γνώση για τα καθήκοντα άλλων συναδέλφων του σε άλλες θέσεις εργασίας. Το έργο των επισιτιστικών τμημάτων, τα οποία δεν θεωρείται ως ιδιαίτερα εθικιστικό όσον αφορά το περιεχόμενο τους, είναι το λιγότερο εθικιστικό για οριζόντιο εμπλουτισμό. Αντίθετα, τμήματα όπως αυτά της υποδοχής και των πωλήσεων θεωρούνται ιδιαίτερα εθικιστικά, με αποτέλεσμα αρκετοί υπάλληλοι να επιζητούν να εργαστούν σε αυτά τα τμήματα και φυσικά να εκπαιδευτούν ή να μάθουν να εκτελούν τα καθήκοντα τους. Η ίδια κατάσταση επικρατεί και εντός των τμημάτων του ξενοδοχείου καθώς θέσεις εργασίας που ανήκουν οργανικά στο ίδιο τμήμα είναι λιγότερο ή περισσότερο επιθυμητές. Για παράδειγμα τα καθήκοντα της θέσης στην *reception* είναι ιδιαίτερα εθικιστικά για την υπάλληλο του τηλεφωνικού κέντρου, μοιρονότι εργάζονται και οι δύο στο τμήμα της υποδοχής.

Ο εργαζόμενος ο οποίος δεν επιθυμεί να γνωρίζει ή να εκτελεί καθήκοντα άλλων θέσεων εργασίας, να εμπλουτίζει δηλαδή το έργο του, στηρίζεται κύρια στον παρακάτω λόγο:

Λόγω της φύσης του παραγόμενου έργου, οι μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγκάζονται τις περισσότερες φορές να απασχολούν τους υπαλλήλους τους σε πολλαπλές θέσεις εργασίας, είτε λόγω ελλείψεων βαρδιών, είτε λόγω φόρτου δουλειάς. Σχεδόν όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου κυρίως όμως τα **τμήματα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη**, χρειάζονται σε περιπτώσεις αυξημένης ζήτησης επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό έστω και για μικρό χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα το τμήμα του εστιατορίου χρειάζεται «έξτρα» προσωπικό για την εξυπηρέτηση των groups στη απογευματινή βάρδια καθώς οι πελάτες προτιμούν να λαμβάνουν το γεύμα που δικαιούνται το βράδυ. Υπάλληλοι άλλων τμημάτων, αν και δεν έχουν ιδιαίτερο φόρτο δουλειάς, αποφεύγουν να ενισχύσουν τη βάρδια εκλαμβάνοντας το έργο ως αγγαρεία. Ο πελάτης όμως δεν μπορεί να περιμένει και από την άλλη πλευρά η επιχείρηση δεν μπορεί να αντέξει το κόστος ενός επιπλέον υπαλλήλου. Οι εργαζόμενοι δε των άλλων τμημάτων που δεν έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, μπορούν να αναβάλλουν το έργο τους για αργότερα και να βοηθήσουν όπου υπάρχει πίεση.

Το παραπάνω παράδειγμα είναι συνηθισμένο φαινόμενο στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και ακόμη πιο έντονο στις μονάδες εποχιακής λειτουργίας. Για αυτό το λόγο λοιπόν οποιαδήποτε απασχόληση ή/και πιθανή εκπαίδευση για εκμάθηση καθηκόντων άλλων τμημάτων, θα πρέπει να γίνεται κατόπιν διερεύνησης.

3.1.8. Ο σχηματισμός Κύκλων Ποιότητας (Quality Circles) αποτελεί παράγοντα υποκίνησης.

Όμως η πίεση χρόνου λόγω της φύσης της δουλειάς, η γενικότερη απαισιοδοξία που επικρατεί από την πλευρά των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, η αδιαφορία των ανωτέρων στελεχών καθώς και η συμπίεση του κόστους, δεν αφήνουν πολλή περιθώρια για σχηματισμούς τέτοιων ομάδων.

Ιδιαίτερα στα εποχιακά ξενοδοχεία, ο όρος κύκλος ποιότητας είναι ιδιαίτερα μακρινός από την διοικητική σκέψη. Από τις διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, η Sheraton, η Intercontinental και η Hilton, εφαρμόζουν με ιδιαίτερη επιτυχία τον θεσμό των κύκλων ποιότητας ως παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων και ως μέσο επίλυσης δύσκολων και λεπτών προβλημάτων που προκύπτουν από την καθημερινή πρακτική. Δυστυχώς ο χρόνος που απαιτείται για να φανούν τα αποτελέσματα της δουλειάς αυτών των ομάδων είναι σχετικά μεγάλος και παρά το γεγονός ότι φέρνουν πολύ καλά αποτελέσματα γιατί οι εργαζόμενοι καλούνται οι ίδιοι να εφαρμόσουν στην πράξη την λύση που οι ίδιοι αποφάσισαν και οι εργατοώρες που δαπανούνται είναι σχετικά πολλές.

3.1.9. Η ενημέρωση των υπαλλήλων της ξενοδοχειακής επιχείρησης για τα μελλοντικά σχέδια και τις αποφάσεις της, αποτελεί στην πράξη κάτι πολύ μακρινό για τους ίδιους τους υπαλλήλους. Η ενημέρωση γίνεται ανεπίσημα, από στόμα σε στόμα και συχνά η αλήθεια φθάνει διεστραβλωμένη στους κατώτερους υπαλλήλους.

Ενδεικτικά σημειώνεται, ότι η οργανωμένη ενημέρωση των υπαλλήλων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία υφίσταται μόνο στις διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες οι οποίες διαθέτουν και έντυπο υλικό για την ενημέρωση των νέων υπαλλήλων (orientation kit). Για τα εποχικά αυτή η ενημέρωση γίνεται κατά την διάρκεια της δουλειάς και συνήθως από κάποιο παλαιότερο υπάλληλο του αντίστοιχου τμήματος. Στην τελευταία περίπτωση, η εμπλοκή του τμήματος του γραφείου προσωπικού είναι ελάχιστη ή/και ουσιαστικά ανύπαρκτη. Η ενημέρωση δε των νέων υπαλλήλων αφορά τα άμεσα καθήκοντα που πρόκειται να επιτελέσουν στην συγκεκριμένη θέση εργασίας.

3.1.10. Η Εναλλασγή υπαλλήλων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας (rotation), εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στις εποχικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κύρια για ενίσχυση των βαρδιών στα επισιτιστικά τμήματα και στο τμήμα της υποδοχής. Η εναλλασγή αυτή όμως δεν χρησιμοποιείται ως μέσο για την υποκίνηση των εργαζομένων αλλά για να καλυφθούν ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αρνητική στάση των υπαλλήλων σε οποιαδήποτε ιδέα εναλλασγής σε θέσεις εργασίας.

Ο διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες εφαρμόζουν αυτό το σύστημα με εναλλασγή τόσο στην ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα όσο και σε άλλες μονάδες στο εξωτερικό. Η Intercontinental για παράδειγμα, η οποία εφαρμόζει το συγκεκριμένο σύστημα, βρίσκει τους υπαλλήλους της ιδιαίτερα θετικούς καθώς η συμμετοχή εργαζομένων σε τέτοια προγράμματα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Βεβαίως υπενθυμίζεται ότι είναι τελείως διαφορετικό να πηγαίνει κάποιος υπάλληλος για τέσσερις μήνες στη Λισσαβόνα ή στο Κάιρο σε άλλη μονάδα της Intercontinental, από το να ενισχύει σε κατάσταση πίεσης το τμήμα του banquet, χωρίς καμία προπάθεια εκμάθησης κάποιας νέας τεχνικής σε ένα εποχικό ξενοδοχείο.

Τέλος, άλλης μορφής κίνητρα τα οποία έχουν σημασία για τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν ως κάτωθι:

- παροχή μπόνους όταν η τουριστική περίοδος (σεζόν) είναι θετική
- ηθικά και ουσιαστικά βραβεία τα οποία θα χορηγούνται με αντικειμενικά κριτήρια
- εργασία σε κανονικές βάρδιες (8ωρο) και σε πενήμερη βάση
- χρησιμοποίηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου από τους ίδιους τους υπαλλήλους (που κατά κανόνα απαγορεύεται)

- επικόλληση των ενσήμων τους και πληρωμή κάθε μήνα (όχι στο τέλος της τουριστικής περιόδου)
- αύξηση της αμοιβής
- καλύτερο φαγητό
- καλύτερες συνθήκες εργασίας
- παροχή κατάληπτης καταλύματος.

Η προσφορά καλής ποιότητας φαγητού, για παράδειγμα στους εργαζόμενους στη ξενοδοχειακή επιχείρηση, μπορεί να μην οδηγήσει σε υψηλό αίσθημα «ολοκλήρωσης», μπορεί όμως να επιφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα, ως και να είναι το άμεσα ζητούμενο, σε σχέση με κάποια ηθική αναγνώριση. Αντίθετα όποια ενέργεια από την επιχείρηση για παροχή κινήτρων με όποιους τους παραπάνω τρόπους που αναφέρθηκαν, να είναι στην ουσία αναποτελεσματική όταν ο υπάλληλος εργάζεται συνεχώς, χωρίς αργία τις τελευταίες τρεις - τέσσερις εβδομάδες.

Επίσης σημαντικό κίνητρο μπορεί να αποτελέσει η παροχή «βιώσιμου» χώρου διαμονής για το εργαζόμενο προσωπικό σε **εποχιακής** λειτουργίας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτές οι μονάδες καθώς δεν μπορούν να αντλήσουν από την τοπική αγορά εργασίας τον απαιτούμενο αριθμό εργαζόμενων, αναγκάζονται να χρησιμοποιήσουν υπαλλήλους από άλλες περιοχές που μεταναστεύουν στο εσωτερικό της χώρας. Οι χώροι διαμονής είναι κατά κανόνα δωμάτια ημιυπόγεια ή/και φιλοξενούν μεγάλο αριθμό εργαζόμενων. Η παροχή κατάληπτης χώρου διαμονής, μπορεί να μην αποτελέσει από μόνη της κίνητρο για σημαντική υποκίνηση του προσωπικού, όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αφετηρία για την άσκηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος κινήτρων που πραγματικά θα οδηγήσουν σε αξιόλογα αποτελέσματα. Αντίθετα όποιο άλλο κίνητρο και αν χορηγηθεί, όπως αναγνώριση για παράδειγμα, θα μειωθεί η αποτελεσματικότητά του, καθώς ο εργαζόμενος αδιαφορεί για τον τίτλο «Υπάλληλος του Μήνα» όταν αναγκάζεται να ζει σε ένα δωμάτιο με άλλους τρεις ή τέσσερις συναδέλφους του.

4. Συμπεράσματα

Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι τα κίνητρα και γενικότερα όλες οι μέθοδοι υποκίνησης τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα στέλνχος της ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχουν διαφορετική βαρύτητα για τους υφισταμένους του. Τα κίνητρα αυτά θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα επιλεγμένα και πριν χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να τύχουν της δέουσας διερεύνησης. Ακόμη σημαντικότερα, θα πρέπει να υπάρχει αντίστοιχη συμφωνία με αυτούς που θα δεχτούν αυτές τις μεθόδους υποκίνησης.

Ο τρόπος για τον εντοπισμό της αξίας που έχουν τα προς χορήγηση κίνητρα στο πρόσωπο των υφιστάμενων, μπορεί να γίνει με μια άτυπη έρευνα των στάσεων τους απέναντι σε αυτά τα κίνητρα. Η μέθοδος για τον εντοπισμό αυτό μπορεί να έχει την μορφή της άτυπης προσωπικής συνέντευξης καθώς και της συμπλήρωσης ανώνυμων ή επώνυμων ερωτηματολογίων. Η έρευνα αυτή πρέπει να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, γιατί οι προτεραιότητες του ανθρώπινου δυναμικού μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου.

Βιβλιογραφία

Adams J. S., Injustice in Social Exchange, in Advances in Experimental Social

Psychology, vol.2, ed. L. Berkowitz, New York: Academic Press, 1965

Ashkenas R., et all, The boundaryless organization, Jossey Bass, 2000

Bossidy L. & Charman R., Execution, Random House, 2002

Berdie R. F., After High School What?, Minneapolis: University of Minnesota, 1998

Collins J. Good to Great, Harper Business, 2001

Daft R. Organization theory and design, West Publishing, 2002

Durbin S., Winning at Office Politics, University of Michigan, Institute for Social Research, 2001

Hall B., Are CEOs really paid?, Quarterly Journal of Economics 111, 2003

Gellerman Sawl W., Motivation and Productivity, New York: American Management Association, 1987

Kaplan D. Motivation in practice, Journal of Economic Perspectives, 13, 2002

Luthans F., Organizational Behavior, 3rd ed. USA: M Crawl - Hill, 1981

McClelland D.C., and D.G. Winter, Motivating Achievement, New York: Free Press 1969, in G.A. Steiner and J.B. Miner, Management Policy and Strategy, New York: Macmillan, 1989

Prendergast A., The Provision of Incentives in Firms, Journal of Economics Literature 37, 2002

White R. W., Motivation Reconsidered: The Concept of Competence, Psychological Review, 66, 1959

Zachary L. The mentor is Guide, San Francisco, Jossey Bass, 2000

Παπαγιάννης Δ., Στιλ Ηγεσίας και Κίνητρα στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2003

Χυτήρης, Α. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κεντ. Ηνωμένο Βασίλειο, 1988