

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΝΕΟΦΥΤΟΣ
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΓΓΛΕΣΗ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2008

«Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. ΤΣΑΚΙΡΗ, Διευθυντή του HOLIDAY INN ATTICA AVENUE, τον κ. ΜΑΡΟΥΣΟΠΟΥΛΟ, Διευθυντή υποδοχής, και τους συναδέλφους μου, για την βοήθεια και τις απόψεις τους για την ολοκλήρωση της εργασίας μου».

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ	5
4. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	6
5. ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	8
6. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	9
7. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	11
8. ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ	13
9. ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΚΙΝΗΤΡΑ	15
10. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	18
11. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ-ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ	21
12. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	24
13. ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ	27
14. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ	29
15. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	33
16. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	35
17. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	39

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή εργασία έχει πολύ μεγάλη σημασία γιατί είναι η τελευταία και πιο υπεύθυνη δουλειά που κάνουν οι σπουδαστές πριν βγουν στην παραγωγική διαδικασία και δείχνει το επίπεδο γνώσεων που αποκομίσαμε από τις σπουδές μας.

Αποτελεί μια έρευνα ή μελέτη που στην περίπτωσή μου συνδυάζει και τις εμπειρίες δώδεκα ετών στα τουριστικά επαγγέλματα.

Φυσικά απαραίτητη είναι και η βοήθεια κάποιων βιβλίων, περιοδικών και απόψεων ατόμων που γνωρίζουν το αντικείμενο έτσι ώστε να υπάρχει μια σφαιρική κάλυψη του θέματος που αναλύω στις επόμενες σελίδες.

Θα ήθελα να τους ευχαριστήσω όπως και τους καθηγητές μου για την συνεργασία και τις γνώσεις που μου μετέδωσαν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα που διάλεξα πιστεύω πως έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όχι μόνο για τους εργαζόμενους στο χώρο του τουρισμού αλλά και γενικότερα σε όλους τους χώρους.

Κατ' αρχάς θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι το ξενοδοχείο είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση. Έχει όμως μια ιδιαιτερότητα. Δεν παράγει κάποιο προϊόν ή κάποιο υλικό αγαθό. Αντίθετα παράγει και προσφέρει υπηρεσίες όπως στέγη, διατροφή, ψυχαγωγία κ.α. Και για να βγει ένα σωστό αποτέλεσμα το βασικότερο στοιχείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Τα άτομα δηλαδή που επανδρώνουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Εδώ πρέπει να πω ότι ο αριθμός των υπαλλήλων πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να καλύπτονται ικανοποιητικά οι απαραίτητες θέσεις.

Να είναι εξειδικευμένοι, με γνώση του αντικειμένου σε βάθος, και κθρίως να αγαπούν αυτό που κάνουν και να έχουν στόχο να δημιουργούν ευχαριστημένους πελάτες ώστε να τους μετατρέπουν σε μόνιμους ή τακτικούς πελάτες του ξενοδοχείου.

Βασικά στοιχεία όμως είναι και η ευγένεια, η υπομονή, το χαμόγελο και η φιλική διάθεση.

Όλα αυτά έχουν σαν στόχο την εκπλήρωση των επιθυμιών των πελατών έτσι ώστε να μένουν πάντα ευχαριστημένοι και να μην υπάρχουν παράπονα από την πλευρά τους που θα δυσφημήσουν το ξενοδοχείο.

Φυσικά όταν έρχεσαι σε επαφή με τόσους ανθρώπους θα συναντήσεις και άτομα με ιδιαιτερότητες, με άσχημη συμπεριφορά και παράλογες απαιτήσεις.

Ο υπάλληλος πρέπει να είναι προετοιμασμένος για να αντιδράσει ήπια, ευγενικά, διακριτικά με ωραίο τρόπο ώστε να συνετίσει τον πελάτη ώστε να τον παραπέμψει σε κάποιο ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Υπάρχουν όμως και άλλα στοιχεία που βοηθούν στο να αποδίδει ο υπάλληλος ποιοτικές υπηρεσίες όπως:

- η σωστή εμφάνιση και η καλή υγεία που δεν θα απωθούν τους πελάτες και δεν θα αφήνουν κακές εντυπώσεις.
- η ψυχική υγεία του υπαλλήλου που θα αφήνει μακριά από το χώρο εργασίας του, τα όποια προβλήματα έχει, να είναι ευδιάθετος και φιλικός με τους συναδέλφους του και κατ'επέκταση χαμογελαστός και ευχάριστος με τους πελάτες.
- τέλος, πολύ σημαντικό στοιχείο για την σωστή απόδοση του εργαζόμενου είναι το όμορφο εργασιακό περιβάλλον που τον παρακινεί με διάφορους τρόπους να προσφέρει το καλύτερο δυνατό έργο.

Με αυτούς τους τρόπους θα ασχοληθώ και στη συνέχεια της εργασίας μου σε ξεχωριστό κεφάλαιο.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Όπως ανέφερα και παραπάνω το ξενοδοχείο είναι μία επιχείρηση με στόχο την επίτευξη κέρδους. Είναι φυσικό όσο πιο καλές υπηρεσίες προσφέρουμε και δημιουργούμε ευχαριστημένους πελάτες, αυξάνονται τόσο ο αριθμός των πελατών όσο και το κέρδος της επιχείρησης.

Μεγάλο μερίδιο στην βελτίωση των υπηρεσιών έχει η αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Πρόκειται για μια αλυσίδα που υπεύθυνη για την αρμονία και την σταθερότητά της είναι η Διοίκηση της επιχείρησης.

Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την επάνδρωση, τη διεύθυνση καθώς και τον έλεγχο των στόχων που έχουν προκαθοριστεί και των οικονομικών αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί.

Ο Διευθυντής (manager) είναι άτομο που ανήκει στη διοίκηση και είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την πραγμάτωση των στόχων και πρέπει με αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα να προσπαθεί για να επιτευχθεί το σωστό αποτέλεσμα.

Κύρια χαρακτηριστικά του θα πρέπει να είναι η έντονη προσωπικότητα, η ηγετική φυσιογνωμία, ώστε να δίνει λύσεις και να εμπνέει τους υπαλλήλους του, να έχει γνώσεις, εμπειρία, σωστή κρίση, ώστε να είναι δίκαιος σε οποιοδήποτε διενέξεις και προβλήματα μεταξύ των υπαλλήλων, να δίνει ξεκάθαρες και σαφείς εντολές στα στελέχη του και να έχει καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους ώστε να κερδίζει το σεβασμό τους και την εμπιστοσύνη τους και να μην αποτελεί φόβητρο, αλλά να μην είναι και απόμακρος ώστε να αφουγκράζεται το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Διεύθυνση μιας επιχείρησης έχει πολλές αρμοδιότητες και ευθύνες όπως την οργάνωση της επιχείρησης, την ανεύρεση πόρων, την δημιουργία υλικοτεχνικής υποδομής και τον προγραμματισμό του εκτελούμενου έργου και τον έλεγχο της πορείας προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, αλλά και τη διαρκή προσπάθεια για την αύξηση της παραγωγικότητας και του κέρδους.

Κυρίως όμως εντοπίζει τις ατομικές αλλά και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων και δημιουργεί το ευνοϊκό περιβάλλον μέσα από το οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να υλοποιήσει τους στόχους της.

Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση ασκεί διοίκηση διαφέρει. Χωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες που θα τις εξηγήσω σε αυτό το σημείο.

A) ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Είναι μία μορφή διοίκησης που ήταν πιο διαδεδομένη τα περασμένα χρόνια χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν την ακολουθούν κάποιες επιχειρήσεις ακόμη και σήμερα. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η πειθαρχία και έχει σαν κορυφή ένα άτομο στην επιχείρηση υπεύθυνο για τη λήψη των αποφάσεων και χωρίς ιδιαίτερες σχέσεις συνεργασίας με το υφιστάμενο προσωπικό.

Όσοι συμφωνούν με αυτή τη θεωρία και θέλουν να την εφαρμόσουν προσπαθούν με αυστηρότητα και εντολές – διαταγές, με αυστηρή κριτική, συνεχή πίεση, και σε ακραίες περιπτώσεις με τιμωρία να πείσουν τους υπαλλήλους να εργασθούν με τον τρόπο που τα στελέχη επιλέγουν χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απαραίτητα είναι και το σωστό.

Τα αποτελέσματα συνήθως είναι ακριβώς αντίθετα καθώς: Υποτάσσεται ο υπάλληλος στη διοίκηση με φόβο χωρίς πρωτοβουλία και χωρίς ενδιαφέρον για το έργο που παράγει.

Δεν ενδιαφέρεται για την αύξηση της απόδοσής του αφού δεν βλέπει ότι αυτό εκτιμάται και δεν περιμένει ούτε ένα απλό μπράβο.

Έχει νευρικότητα, άγχος, δυσαρέσκεια, πράγμα που φαίνεται και υπάρχει ο κίνδυνος να γίνει αντιληπτό και από τους πελάτες.

Και κυρίως δεν νιώθει κομμάτι της επιχείρησης, δεν χαίρεται με την ανοδική πορεία της επιχείρησης ή δεν στεναχωριέται όταν υπάρχει ύφεση δηλαδή δεν ταυτίζεται με την πορεία και το μέλλον της δουλειάς του.

B) ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η συμμετοχική διοίκηση έχει υιοθετηθεί από τις περισσότερες ξενοδοχειακές – και μη – επιχειρήσεις στις μέρες μας.

Το προσωπικό συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, λέει τη γνώμη του για σημαντικά θέματα, κάτι που μπορεί να αποβεί μια καλή λύση για την επιχείρηση.

Ο διευθυντής δεν δίνει διαταγές ούτε αστυνομεύει τους υφισταμένους του αλλά υπάρχουν κάποιοι κανόνες συμπεριφοράς που είναι αποδεκτοί από τους υπαλλήλους και τηρούνται με συνέπεια από αυτούς.

Ο εργαζόμενος νιώθει κομμάτι της επιχείρησης και μπορεί να δεχθεί αλλά και να επιδιώξει να έχει περισσότερες ευθύνες στην δουλειά του.

Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη συμμετοχική διοίκηση οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων δεν είναι τόσο τυπικές η επικοινωνία είναι πιο άμεση, ανθρώπινη και ουσιαστική. Ενώ παράλληλα αναπτύσσεται και μια συμπάθεια, εκτίμηση, σεβασμός και εμπιστοσύνη ανάμεσα στις δύο πλευρές με κοινούς στόχους και σωστή συνεργασία για την επίτευξη των σωστών αποτελεσμάτων, μέσα σε ένα υγιές περιβάλλον.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κάτι που παίζει μεγάλο ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων αλλά και στη δημιουργία ενός σωστού κλίματος στον εργασιακό χώρο είναι οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

Παρακάτω παραθέτονται ορισμένα βασικά σημεία που αφορούν στις εργασιακές σχέσεις.

Κατ' αρχάς ξέρουμε ότι η διοίκηση είναι αυτή που οργανώνει την παραγωγή χρησιμοποιώντας όλους τους πόρους της είτε έμψυχο είτε άψυχο υλικό.

Η ηγεσία είναι αυτή που κατευθύνει με το δικό της τρόπο τους υφισταμένους και που θα τους κάνει να εργασθούν με ευσυνειδησία και ενδιαφέρον για το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης είναι ικανή να ανακαλύψει τα κρυφά ταλέντα των υπαλλήλων, ή κρυφές πτυχές του χαρακτήρα τους και της προσωπικότητάς τους που θα ευνοήσουν την καλύτερη στάση και συμπεριφορά στη δουλειά και την αύξηση της απόδοσής τους.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρω ότι το να ηγείται κάποιος της διοίκησης μιας επιχείρησης εκτός από κάποιες γνώσεις που έχει ήδη αποκομίσει από κάποιες σπουδές, απαιτεί και κάποια ιδιαίτερα προσόντα τα οποία δεν είναι απαραίτητα να υπάρχουν στους περισσότερους ανθρώπους.

Υπάρχουν και κατώτερες βαθμίδες στην ιεραρχία της διοίκησης που έχουν καθοριστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών της κάθε επιχείρησης, ανάλογα.

Τα προβλήματα που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις είναι λίγο-πολύ τα ίδια (προβλήματα οργάνωσης, διεύθυνσης, στελέχωσης, ελέγχου κλπ) Είναι όμως διαφορετική αντιμετώπισή τους ανάλογα με το είδος διοίκησης που ασκείται.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο έλεγχος του προσωπικού ενός ξενοδοχείου είναι ένα πολύ σημαντικό και ευαίσθητο ζήτημα που πρέπει να απασχολεί ιδιαίτερα την διοίκηση της επιχείρησης.

Είναι ο μόνος τρόπος για να διαπιστωθούν τα πιθανά λάθη που γίνονται, οι διάφορες ελλείψεις, και ποιοτική και ποσοτική στάθμη της απόδοσης των υπαλλήλων.

Έλεγχος πρέπει να γίνεται σε όλο το φάσμα της επιχείρησης και να αφορά όλους τους χώρους και όλες τις δραστηριότητες που υπάρχουν στα πλαίσια της λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Ξεκινά δηλαδή από τη διοίκηση του προσωπικού, τους μισθούς, τις απουσίες, τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, την ποιότητα και την ποσότητα της παραγωγής καθώς και το κόστος της, τις πωλήσεις, τα έξοδα, τα έσοδα, τις στατιστικές, έως και το κεφάλαιο και τα χρήματα σε ρευστό που διαθέτει η επιχείρηση και την απόδοση των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα.

Ανάλογα με το σύστημα ελέγχου που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι είναι πιθανόν να υπάρξουν αντιδράσεις, κυρίως συναισθηματικές, από τους υφισταμένους που δέχονται τον έλεγχο.

Πρέπει λοιπόν ο σκοπός του ελέγχου να είναι ο προσδιορισμός των αιτιών που γίνονται ορισμένα λάθη από τους υπαλλήλους κατά την εργασία τους και να βρίσκονται λύσεις ώστε να διορθώνονται αυτά τα λάθη. Ακόμη πρέπει να διεξάγεται με διακριτικότητα και αφού πρώτα εξηγήσουν στους υπαλλήλους τη μεγάλη σημασία που έχει. Ακόμη ότι δεν έχει σαν σκοπό την τιμωρία όσων υποπίπτουν σε λάθη αλλά να τους βοηθήσουν ώστε να μην επαναληφθούν στο μέλλον.

Για να είναι αποδοτικός ο έλεγχος πρέπει να υπάρχουν κάποια αντικειμενικά πρότυπα και στάνταρντς τα οποία είναι εφικτά και απολύτως κατανοητά από τους υπαλλήλους.

Απαραίτητα στοιχεία είναι ο διάλογος, οι συμβουλές, η συνεργασία και όχι η τιμωρία ώστε να υπάρχει θετικό αποτέλεσμα που θα ωφελήσει τόσο την επιχείρηση όσο και τους υπαλλήλους και θα εκλείψουν τυχόν παράπονα και αντιδικίες.

ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΥΓΙΕΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ
- ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Το περιβάλλον εργασίας είναι σημαντικός παράγοντας για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Πρέπει να ανταποκρίνεται στους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που ορίζονται από τους νόμους.

Εάν γίνει παρέκκλιση από αυτούς τους κανόνες τίθεται σε κίνδυνο η ασφάλεια, η υγεία και πολλές φορές και η ζωή των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση.

Οι εργοδότες πολλές φορές για διάφορους λόγους αδιαφορούν για την τήρηση αυτών των κανόνων θέλοντας να αποφύγουν τη σπατάλη χρημάτων ώστε να μειωθεί το κόστος από τη λήψη τέτοιων μέτρων (υλικά, μηχανήματα, εγκαταστάσεις, τεχνικός ασφαλείας, γιατρός εργασίας).

Ακόμη μπορεί να αδιαφορούν για ενημέρωση σε θέματα ασφάλειας ή να μην υπάρχει καλή οργάνωση στην επιχείρηση.

Αποτέλεσμα αυτών των ελλείψεων είναι τα πάρα πολλά εργατικά ατυχήματα που συμβαίνουν σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων και η δημιουργία ανασφάλειας που νιώθουν οι υπόλοιποι υπάλληλοι αφού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και η αποδοτικότητά τους.

Σημασία πρέπει να δίνεται και στις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων αφού αν εργάζονται αποκομμένοι από τους υπόλοιπους υπαλλήλους ή τους πελάτες τους δημιουργούνται μονοτονία, άγχος και άλλες αρνητικές ψυχολογικές επιδράσεις.

Επίσης πρέπει να επενδύει ένα ποσό από τον προϋπολογισμό στην συντήρηση και ανανέωση των εγκαταστάσεων.

Η ύπαρξη γιατρού και τεχνικού ασφαλείας είναι πολύ σημαντική γιατί προλαβαίνει ή βοηθάει στη λύση καιρίων προβλημάτων που μπορεί να αποβούν μοιραία.

Η πυρασφάλεια είναι πλέον επιβεβλημένη αλλά θα πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση των εγκαταστάσεων (αναγόμευση πυροσβεστήρων κ.α.)

Επίσης ο φωτισμός πρέπει να είναι επαρκής σε κάθε εργασιακό χώρο και πολύ καλή ηχομόνωση ώστε να περιορίζονται τυχόν θόρυβοι που περιορίζουν την απόδοση των υπαλλήλων και δυσκολεύουν το έργο τους.

Τέλος οι διαστάσεις των χώρων εργασίας να είναι ανάλογες με τον αριθμό των εργαζομένων και το είδος της εργασίας τους.

Εάν ληφθούν υπ' όψιν όλα τα παραπάνω μειώνονται τα ατυχήματα, οι ασθένειες και μειώνεται το κόστος αποζημιώσεων και στον αντίποδα μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα των εργαζομένων με καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και μεγιστοποίηση των κερδών.

ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ

Είναι κάτι που πρέπει αναμφισβήτητα να ισχύει σε κάθε επιχείρηση αλλά και στην κοινωνία μας γενικότερα.

Συχνά παρατηρούμε το φαινόμενο να απασχολούνται άτομα σε θέσεις που δεν τους εκφράζουν δεν ανταποκρίνονται στις δυνατότητές τους, ή στις γνώσεις τους σ' αυτό που έχουν σπουδάσει ή εκπαιδευτεί.

Η ανεργία και η υποαπασχόληση αναγκάζουν πολύ κόσμο σε συμβιβασμούς όμως αυτό έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων ώστε να μειώνεται η απόδοσή τους, να χάνουν το ενδιαφέρον τους και να νιώθουν ότι αδικούνται.

Ετσι βλέπει την εργασία σαν «υποχρέωση» και αποτελεί τροχοπέδη στους στόχους που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση.

Προβλήματα όμως δημιουργούνται και στις περιπτώσεις που ένας υπάλληλος αναλαμβάνει μια θέση που απαιτεί περισσότερες ικανότητες ή προσόντα, με αποτέλεσμα να μην είναι παραγωγικός, να μην μπορεί να σταθεί στο χώρο και να αισθάνεται μειονεκτικά ανάμεσα σε ποιο καταρτισμένα άτομα που εμφανίζονται στο χώρο.

Εδώ έρχεται η διοίκηση για να παίξει το ρόλο της που δεν είναι άλλος από τη μέγιστη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού αλλά και την ανίχνευση ταλέντων των υπαλλήλων ώστε με προαγωγές, προσλήψεις, μετακινήσεις να δημιουργήσει το τέλειο σχήμα με τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις.

Αυτό το πετυχαίνει η διοίκηση με τη συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση της γνώσης του προσωπικού.

Ο εργαζόμενος βέβαια πρέπει με την είσοδό του στην επιχείρηση να μαθαίνει αρκετά πράγματα για την ιστορία και την εξέλιξη της επιχείρησης, την υπάρχουσα μορφή της ιεραρχίας, τις αρμοδιότητες του καθενός έτσι ώστε να εντοπίσει τη θέση του μέσα σ' αυτή, να γνωρίσει προϊσταμένους και συναδέλφους

ώστε να νιώσει άνετα, να ξεκαθαρίσει πολλά πράγματα και να λυθούν οι όποιες απορίες έχει.

Ακολούθως να μάθει επακριβώς τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά του, το είδος και τον τρόπο της δουλειάς του, ώστε να λειτουργεί μέσα στη γραμμή που έχει χαράξει η επιχείρηση και να ενσωματωθεί όσο πιο ομαλά και γρήγορα γίνεται.

ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ – ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ

Με κάτι άλλο που συνδέεται άμεσα η παραγωγικότητα είναι η αμοιβή της εργασίας. Είναι αναμφισβήτητο το μεγαλύτερο κίνητρο για να αυξήσουν την ποιοτική αλλά και την ποσοτική τους απόδοση.

Φυσικά για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Κατ'αρχή πρέπει να μπορεί να μετρηθεί με κάποια συστήματα μέτρησης η απόδοση των εργαζομένων, έτσι ώστε να αμειφθούν ανάλογα.

Ο υπάλληλος ενός ξενοδοχείου δεν παράγει κάποιο υλικό αγαθό ώστε μετρώντας τις μονάδες παραγωγής του να μετριέται και η απόδοσή του. Έτσι η παραγωγικότητα του φαίνεται σε σύγκριση με την πορεία των εσόδων του τμήματος που εργάζεται ή σε σχέση με την οικονομική εξέλιξη των αποτελεσμάτων άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, ή σε σχέση με άλλα ξενοδοχεία της ίδιας περιοχής με παρεμφερή μεγέθη ώστε η σύγκριση να βγάλει σωστά αποτελέσματα.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου θα πρέπει να μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να μπορεί να αξιοποιήσει στο έπακρο όλες τις δυνατότητές τους.

Από την πλευρά του ο εργαζόμενος πρέπει να καταλάβει ότι με την αύξηση της παραγωγικότητάς του συμβάλλει στην αύξηση του κοινωνικού πλούτου και της κοινωνικής ευημερίας.

BONUS

Έτσι λοιπόν η επιχείρηση θα πρέπει να θέτει στόχους που θα είναι ρεαλιστικοί παρακινώντας τους υπαλλήλους να τους φθάσουν ή ακόμη καλύτερα να τους ξεπεράσουν. Το κέρδος θα είναι αμοιβαίο αφού και οι εργαζόμενοι θα πάρουν πριμ ή bonus ανάλογα με τα ετήσια αποτελέσματα της επιχείρησης.

Έτσι οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να πετύχουν αυτούς τους στόχους έχουν περισσότερη ενέργεια και δημιουργικότητα σίγουροι πως θα αμειφθούν για το έργο που παράγουν και αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ

Ένας άλλος τρόπος ανταμοιβής των υπαλλήλων για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης με κάποιο ποσοστό.

Αυτό είναι πιο εύκολο όταν το ξενοδοχείο είναι ανώνυμη εταιρεία ή έχει εισαχθεί στο χρηματιστήριο ώστε να μοιράζεται ένα μέρος των μετοχών στους υπαλλήλους και ανάλογα με τα αποτελέσματα του έτους να έχουν όλοι ένα κέρδος επιπλέον.

Ο εργαζόμενος θα μπορεί να αποκτήσει ένα μέρος της επιχείρησης να αισθάνεται ενεργό μέλος της και να μπορεί να παίρνει μέρος στην λήψη αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση μέσω των γενικών συνελεύσεων και να γνωρίζει τα σχέδια για το μέλλον της επιχείρησης. Έτσι είναι πολύ πιθανότερο να μείνει για αρκετά χρόνια στην επιχείρηση όντας ένα κομμάτι της και η ύπαρξη πολλών καλών και παλαιών εργαζομένων στην επιχείρηση θα βοηθάει στην ύπαρξη συνοχής και ιδανικής λειτουργίας των τμημάτων αλλά και γενικότερα όλου του ξενοδοχείου.

ΕΠΑΙΝΟΣ – ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ – ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Εκτός από την υλική ανταμοιβή των υπαλλήλων για αυτά που προσφέρουν στην επιχείρηση πολύ σημαντική είναι και η ηθική επιβράβευσή τους.

Είναι πολύ μεγάλη η ικανοποίηση των εργαζομένων όταν εισπράττουν ενθαρρυντικά σχόλια, όταν ακούν ένα μπράβο για το καλό αποτέλεσμα που πέτυχαν μετά το τέλος της δύσκολης εργασίας τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αναπτέρωση του ηθικού, οι ψυχολογικές δυνάμεις ανακτώνται και οι εργαζόμενοι παίρνουν κουράγιο να συνεχίσουν με τον ίδιο ή περισσότερο ζήλο.

Δυστυχώς σε αρκετές επιχειρήσεις υπάρχει η αντίληψη ότι ο εργαζόμενος είναι ούτως ή άλλως υποχρεωμένος να φέρει τα αποτελέσματα που επιθυμεί η διοίκηση και έτσι οι προϊστάμενοι ασχολούνται με τους υπαλλήλους μόνο όταν κάνουν κάποιο λάθος ή κάποια παράληψη και έτσι ο εργαζόμενος το μόνο που εισπράττει είναι παράπονα και επιπλήξεις. Έτσι πικραίνονται και απορούν γιατί βλέπουν μόνο τα λάθη τους και κανείς δεν διακρίνει την προσπάθεια και την εργατικότητα τους.

Οι έπαινοι αυτοί μπορούν να γίνουν είτε προφορικά μεταξύ προϊσταμένου – υπαλλήλου είτε με κάποια ανακοίνωση της διοίκησης σε πίνακα σε εμφανές σημείο ώστε ο υπάλληλος να αισθάνεται ικανοποίηση αλλά και να γίνεται παράδειγμα προς μίμηση για τους συναδέλφους του.

Έτσι θα αναπτύσσεται ένας υγιείς συναγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων με ευεργετικά αποτελέσματα και για την επιχείρηση αλλά και για τους υπαλλήλους που θα προσπαθούν περισσότερο από τους άλλους.

Άλλοι τρόποι ανταμοιβής των υπαλλήλων είναι γιορτές για τα παιδιά τους τα Χριστούγεννα με έξοδα της εταιρείας προσφορές από συνεργαζόμενα πρακτορεία για εκδρομές ή ταξίδια σε φθηνές τιμές, ένα γεύμα δωρεάν για τον υπάλληλο τον μήνα με την οικογένειά του στο εστιατόριο του ξενοδοχείου, πράγματα δηλαδή που ομορφαίνουν την καθημερινότητα του εργαζόμενου και τον κάνουν να πηγαίνει στη δουλειά του με μεγαλύτερη όρεξη αλλά και για να ευχαριστήσει τη διοίκηση του ξενοδοχείου.

Ακόμη σε ειδικές περιπτώσεις όπου ο τόπος κατοικίας του υπαλλήλου είναι σε μεγάλη απόσταση από το απομακρυσμένο σημείο που εργάζεται (ξενοδοχεία αεροδρομίων, *resorts* κλπ) η επιχείρηση θα μπορούσε να συμμετέχει στα έξοδα μετακίνησης του υπαλλήλου με διάφορους τρόπους (πληρωμή διοδίων, *bonus* για βενζίνη, κάρτες απεριορίστων διαδρομών κλπ) ώστε να μειώνεται δραστικά ο μισθός των εργαζομένων.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση που απασχολεί ένα μεγάλο αριθμός προσωπικού θα πρέπει κάποια στιγμή να προβεί σε κάποιες προαγωγές και προσλήψεις σε ανώτερες θέσεις.

Αυτό συμβαίνει όταν μια θέση μέσα στην ιεραρχία αδειάσει λόγω συνταξιοδότησης ή προαγωγής ή απόλυσης και θα πρέπει να συμπληρωθεί με άτομα νέα προς την επιχείρηση ή από προαγωγή ή μετακίνηση ατόμου που εργάζεται ήδη μέσα σ' αυτήν.

Στην πρώτη περίπτωση η διαδικασία είναι γνωστή και η πρόσληψη γίνεται με την διεξαγωγή μιας συνέντευξης, την κατάθεση ενός βιογραφικού σημειώματος και την μελέτη αυτού ώστε να δει η επιχείρηση αν τα προσόντα και οι δυνατότητα του υποψήφιου καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της.

Ο δεύτερος τρόπος η προαγωγή δηλαδή ενός υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση προτιμάται από πολλές εταιρείες για διάφορους λόγους.

Κατ' αρχάς η διοίκηση γνωρίζει τον εργαζόμενο, τη συμπεριφορά του, την απόδοσή του και τις δυνατότητες και ικανότητές του, από την άλλη και ο εργαζόμενος γνωρίζει την επιχείρηση τα όποια προβλήματα της και τους τρόπους για τη βελτίωσή της. Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι όταν υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης στην επιχείρηση ο υπάλληλος αυξάνει την παραγωγικότητά του.

Ο υπάλληλος μιας επιχείρησης που έχει σπουδάσει ή έχει εκπαιδευτεί σχετικά με τον κλάδο με τον οποίο ασχολείται στην εργασία του, είναι λογικό να ξεκινήσει την καριέρα του από μια χαμηλή βαθμίδα στην ιεραρχία του προσωπικού. Επίσης λογικό είναι να τρέφει φιλοδοξίες για την εξέλιξη του στην επιχείρηση σύμφωνα με τις γνώσεις και τις ικανότητές του.

Υπάρχουν όμως και υπάλληλοι που δεν έχουν σπουδάσει και δεν είχαν κατάρτιση από μια σχολή αλλά βρέθηκαν συγκυριακά να εργάζονται κάπου αποκτώντας πολυετή πείρα στο αντικείμενο εργασίας τους.

Όλοι αυτοί οι υπάλληλοι που εργάζονται σε μια επιχείρηση και έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να προαχθούν, έχουν ανάγκη να γνωρίζουν ότι θα υπάρξει στο μέλλον πιθανότητα αν το αξίζουν για αναγνώριση και άνοδο τους σε ανώτερες θέσεις. Έτσι θα κάνουν πραγματικά μεγάλες προσπάθειες και θα αξιοποιήσουν όλες τις γνώσεις τους και τις ικανότητες θα αυξήσουν δηλαδή την παραγωγικότητά τους για να αυξήσουν αυτή την πιθανότητα για προαγωγή.

Η δυνατότητα εξέλιξης είναι από τα πιο σημαντικά κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Η σύγχρονη διοίκηση με ανοιχτή πολιτική προς κάθε τι καινούργιο και δημιουργικό θα πρέπει να επιδιώκει τη δημιουργία κινήτρων αυτής της μορφής.

Κύριο μέλημά της πρέπει να είναι η προσπάθεια επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού της μέσα στην επιχείρηση με ειδικά προγράμματα και σεμινάρια ώστε να αποκτήσουν νέες γνώσεις, τεχνικές και ευρύτερες αντιλήψεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Έτσι θα είναι περισσότερο έτοιμοι να αναλάβουν μία πιο υπεύθυνη θέση που απαιτεί πιο εξειδικευμένες γνώσεις.

Το πιο δύσκολο έργο για τη διοίκηση είναι να επιλέξει το κριτήριο ή τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογήσει το προσωπικό και θα επιλέξει τα άτομα που θα καλύψουν ανώτερες θέσεις.

Δύο είναι οι κύριοι τρόποι για την επιλογή ενός υπαλλήλου για προαγωγή. Πρώτον είναι τα χρόνια προϋπηρεσίας και δεύτερον η αξία του υπαλλήλου άσχετα με το πόσο καιρό εργάζεται στην επιχείρηση.

Τον πρώτο τρόπο χρησιμοποιούν επιχειρήσεις με διοίκηση συντηρητική και κλειστή προς τις νέες μεθόδους. Είναι ο πιο εύκολος τρόπος αλλά ο λιγότερο αποτελεσματικός διότι ναι μεν καθορίζεται εύκολα ποιος εργάζεται πιο πολλά χρόνια και έχει σειρά για προαγωγή αυτό όμως δεν σημαίνει ούτε ότι είναι ο καταλληλότερος ούτε ότι η συμβολή του στην επιχείρηση θα είναι εποικοδομητική και πρωτοποριακή.

Το δύσκολο μέρος της επιλογής είναι όταν γίνεται αξιοκρατικά. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι προσεκτική και να μην κάνει το λάθος της επιλογής με βάση υποκειμενικά κριτήρια.

Είναι πολύ εύκολο να προαχθεί ένας υπάλληλος σύμφωνα με τις γενικές εντυπώσεις που δίνει και που μπορεί τελικά να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Εδώ πρέπει να είναι αντικειμενική και να λάβει υπόψη της όλα τα στοιχεία που μπορούν να περιγράψουν την προσωπικότητα, την αξία, τις γνώσεις και την εργατικότητα του υπαλλήλου και την ικανότητά του να αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες και να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις.

Τα στοιχεία αυτά της αξιολόγησης μπορεί να τα συλλέξει με την πάροδο του χρόνου δημιουργώντας ένα «τυπικά σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης» του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Αυτό το σύστημα μπορεί ορισμένες φορές να παρουσιάζει αδυναμίες και δυσκολίες και να υπάρχει ένας αριθμός υποψηφίων με τα απαιτούμενα προσόντα οπότε θα πρέπει να γίνει η επιλογή. Είναι όμως καθήκον της επιχείρησης να προσπαθήσει να ξεπεράσει τις δυσκολίες αυτές και να επιλέξει τελικά τον άνθρωπο που πραγματικά αξίζει περισσότερο χωρίς όμως να αποκλείει από τους υπόλοιπους τη δυνατότητα προαγωγής στο μέλλον.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

ΕΥΘΥΝΗ – ΕΞΟΥΣΙΑ

Κάτι πολύ θετικό που μάλιστα έχει εφαρμοσθεί σε πολλές σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι καλούνται να πουν τη γνώμη τους για σημαντικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση και ιδιαίτερα τους ίδιους και τις συνθήκες της δουλειάς τους.

Αυτό γίνεται, εάν η επιχείρηση είναι μεγάλη και με μεγάλο αριθμό προσωπικού ανά τμήμα ξεχωριστά. Με διάφορα meetings του κάθε τμήματος και συζητώντας ο προϊστάμενος με τους υπαλλήλους για τα διάφορα προβλήματα που τους απασχολούν για νέες ιδέες και προτάσεις που θα έκαναν πιο εύκολη τη δουλειά τους ή την αλλαγή κάποιων πραγμάτων που κάνουν δυσάρεστη ή πιο κουραστική την εργασία τους.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι εργαζόμενοι περισσότερο από κάθε άλλον είναι οι καλύτεροι γνώστες του αντικειμένου τους, των προβλημάτων και των αδυναμιών του τμήματος και τι είναι αυτό που θα βελτιώσει την παραγωγικότητά τους. Έτσι έχοντας τη δυνατότητα να πουν τη γνώμη τους διασταυρώνουν τις απόψεις τους και στο τέλος το αποτέλεσμα είναι συνήθως καλύτερο. Το αποτέλεσμα είναι ο εργαζόμενος από τη στιγμή που βλέπει ότι η γνώμη του μετράει, μπορεί να ακουστεί και να εκφραστεί, βλέπει με μεγαλύτερο ενδιαφέρον την δουλειά του, γίνεται πιο παρατηρητικός, πιο προσεκτικός και αισθάνεται σαν πραγματικό μέλος της επιχείρησης.

Κάτι άλλο εξίσου σημαντικό είναι να μπορεί το προσωπικό να αναπτύξει πρωτοβουλία. Αυτό παλιότερα φαινόταν αδύνατο και εξωπραγματικό.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης θεωρούσε ότι οι υπάλληλοι δεν μπορούσαν να κάνουν κάτι πέρα από τις συγκεκριμένες οδηγίες και εντολές που αυτοί τους είχαν δώσει. Έπρεπε να ακολουθούν μια συγκεκριμένη γραμμή και κάθε μικρή

παρασπονδία έπρεπε να τιμωρηθεί. Οι αντιλήψεις όμως έχουν αλλάξει. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, με αξίες και μορφωμένες ηγεσίες, έχει επισημανθεί η σπουδαιότητα της ανάπτυξης πρωτοβουλίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Εδώ πρέπει να διευκρινίσω ότι όταν λέμε για ανάπτυξη πρωτοβουλίας σίγουρα πρέπει να βρίσκεται μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια που θα έχουν προκαθορίσει ώστε να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις και προβλήματα και να μην σημειωθεί αναρχία στον εργασιακό χώρο. Ετσι θα ξέρουν πώς να λειτουργήσουν χωρίς να έχουν την ανάγκη να ρωτούν για το καθετί τον προϊστάμενό τους.

Εάν νομίζουν ότι κάτι θα αποβεί καλό για την επιχείρηση να μπορούν να το κάνουν χωρίς να ζητούν την άδεια του ανωτέρου τους. Αυτό μπορεί να είναι μια εξυπηρέτηση ενός πελάτη για κάτι που είναι πέρα από τις αρμοδιότητές του, ή η βοήθεια σε ένα συνάδελφο που του το ζήτησε χωρίς όμως να παραμελεί τα δικά του καθήκοντα.

Σίγουρα τις πιο πολλές φορές είναι πολύ δύσκολο να αφήνεις τη συγκεκριμένη δουλειά που έχεις να κάνεις ή το πόστο σου αλλά μέρος της δουλειάς ενός ξενοδοχοϋπαλλήλου είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη ώστε να μη μένει δυσαρεστημένος και αυτό είναι που προέχει.

Εάν ο υπάλληλος είναι αδύνατο να ενεργήσει τη συγκεκριμένη στιγμή κατ'αυτόν τον τρόπο πρέπει να εξηγήσει ευγενικά στον πελάτη ότι δεν μπορεί να τον εξυπηρετήσει, χωρίς να έχει άσχημες συνέπειες για τον ίδιο και την επιχείρηση.

Όλα αυτά πρέπει να είναι συμφωνημένα από πριν ώστε αυτό το σύστημα να μπορεί να λειτουργεί σωστά.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να αναλαμβάνουν κάποιες ευθύνες ώστε να παίρνουν πιο σοβαρά το ρόλο τους, να αποκτούν μεγαλύτερη συνέπεια και επαγγελματική συνείδηση. Όταν μοιράζονται κάποιες ευθύνες και εξουσία με τους προϊσταμένους τους τους δίνεται η ευκαιρία να αναδείξουν τα ταλέντα, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, γίνονται πιο ώριμοι με μεγαλύτερες φιλοδοξίες για καλύτερο αποτέλεσμα να λειτουργούν δηλαδή προς όφελος της επιχείρησης αλλά

και δικό τους αφού θα αυξάνεται η ποσοτική και ποιοτική απόδοση της δουλειάς τους και θα έχουν μερίδιο στα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ

ΑΣΦΑΛΕΙΑ – ΣΙΓΟΥΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΣΗ

Μέσα στα πλαίσια των κοινωνικών αναγκών των ανθρώπων βρίσκεται και η ανάγκη για επικοινωνία και παράλληλα να μπορούν μέσω αυτής να υπάρχει ελευθερία έκφρασης. Οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση που περνούν ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους θέλουν να μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις και τη γνώμη τους ελεύθερα χωρίς να φοβούνται συνεχώς για τις συνέπειες που θα έχουν να αντιμετωπίσουν. Αυτό όμως δεν είναι πάντοτε δυνατό.

Πολλοί εργοδότες φοβούνται πως η ελευθερία έκφρασης, η συνδικαλιστική δράση από την πλευρά των εργαζομένων θα προκαλέσει προβλήματα στην καλή λειτουργία της επιχείρησης και θα βλάψει τα προσωπικά τους συμφέροντα και επιβάλλουν ποινές που πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στα εκάστοτε παραπτώματα του εργαζόμενου. Στον αντίποδα κάποιοι εργαζόμενοι εκμεταλλευόμενοι τα προνόμια που αποκτούν μέσω της συνδικαλιστικής τους δράσης κάνουν κατάχρηση αυτής της ελευθερίας βλάπτουν την αρμονία στην λειτουργία της επιχείρησης και προσφέρουν επιχειρήματα στους εργοδότες τους.

Για να είναι ικανοποιημένες και οι δύο πλευρές θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή που θα ορίζει μέχρι που μπορεί να κινηθεί ο καθένας χωρίς να καταπατώνται τα δικαιώματα της κάθε πλευράς.

Οι εργαζόμενοι για να έχουν την απαιτούμενη απόδοση στην εργασία τους, δεν θα πρέπει να αισθάνονται περιορισμένοι σε βαθμό που η παραμικρή έκφραση των απόψεών τους να δημιουργεί κίνδυνο στις σχέσεις με τους προϊσταμένους και να επιφέρει σε μερικές περιπτώσεις ακόμη και την απόλυσή τους. Διότι ακόμη και στο χώρο εργασίας τους είναι ελεύθεροι πολίτες, αυτόνομες προσωπικότητες που πρέπει να έχουν άποψη για ότι τους αφορά, αλλά και σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους.

Στην περίπτωση που γίνεται κατάχρηση της ελευθερίας από τους εργαζόμενους και η ελευθερία έκφρασης μετατρέπεται σε έλλειψη πειθαρχίας, η διοίκηση πρέπει να λάβει ορισμένα μέτρα για τη συμμόρφωση των υπαλλήλων που έχουν παρεκτραπεί. Όσο συμμετοχική και δημοκρατική κι αν είναι η διοίκηση, υπάρχουν περιπτώσεις που για να διατηρήσει τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να φανεί αυστηρή και να επιβάλλει ποινές στο προσωπικό, που όμως πρέπει να ανταποκρίνονται στο βαθμό ανυπακοής, πράγμα που θα εκτιμάται αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να είναι αντικειμενική η εκτίμηση των παραπτωμάτων των εργαζομένων, είναι ο καθορισμός ορισμένων προτύπων συμπεριφοράς σε κάθε επιχείρηση. Είναι ορισμένοι κανόνες που ναι μεν τους ορίζει η διοίκηση αλλά είναι δημοκρατικοί και όχι αυταρχικοί και στους οποίους συναινούν και οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα πρέπει από την πρώτη στιγμή να γνωρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς που θα ακολουθούν καθώς και τις πειθαρχικές ποινές που θα τους επιβληθούν αν παρεκκλίνουν.

Οι πειθαρχικές ποινές δεν μπορεί να ορίζονται αυθαίρετα από τη διοίκηση, αλλά καθορίζονται από το νόμο.

Μπορεί να έχουν τη μορφή της παρατήρησης, που είναι προφορική και γίνεται με σκοπό να μην επαναλάβει ο εργαζόμενος κάποια πράξη, ή έχει τη μορφή της επίπληξης που γίνεται γραπτώς και είναι πιο επίσημη και αυστηρότερη. Άλλες μορφές ποινών είναι το πρόστιμο και η υποχρεωτική αποχή του εργαζόμενου από την εργασία του προσωρινά.

Τέλος η απόλυση χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις ως παράδειγμα για τους υπόλοιπους σε περιπτώσεις που το παράπτωμα είναι πολύ σοβαρό. Θα πρέπει όμως να είναι απόλυτα δικαιολογημένη και τεκμηριωμένη και όχι το αποτέλεσμα μιας διαφωνίας ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο.

Ο εργαζόμενος στην περίπτωση που αισθάνεται αδικημένος έχει το δικαίωμα της προσφυγής σε δικαιοδοτικά όργανα με καταγγελίες για καταχρηστική συμπεριφορά της επιχείρησης.

Μια άλλη άποψη της ελευθερίας έκφρασης για τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση είναι η συνδικαλιστική δράση. Οι υπάρχοντες νόμοι προστατεύουν το δικαίωμα των εργαζομένων να ιδρύουν συνδικαλιστικά σωματεία, να έχουν άδειες για να συμμετέχουν στις συνελεύσεις και γενικά να ασκούν τα δικαιώματά τους χωρίς να υπάρχει ο φόβος απόλυσής τους εξαιτίας αυτής της δράσης τους. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια η δράση αυτή να είναι μέσα στα πλαίσια που καθορίζει ο νόμος ώστε να προστατεύονται και τα δικαιώματα των εργοδοτών.

Όσοι έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα σ' αυτό το κομμάτι σχετικά με την ελευθερία έκφρασης των εργαζομένων δεν απασχολούν αρκετές από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, υπάρχουν βέβαια και οι εξαιρέσεις. Οι περισσότεροι ασκούν την εξουσία που έχουν με τρόπο καταχρηστικό πολλές φορές με σκοπό να υποτάξουν τον υπάλληλο στις απόψεις που αυτοί θεωρούν σωστές. Αυτή η συμπεριφορά όμως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογία του εργαζόμενου και επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή του.

Αυτό είναι ένα από τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και θα το αναλύσω μαζί με άλλα παρακάτω, που επηρεάζουν την παραγωγικότητα τους.

Όταν λοιπόν η διοίκηση ενδιαφέρεται να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, δεν έχει παρά με δημοκρατικό τρόπο να επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται από την ανυπακοή ορισμένων υπαλλήλων αλλά κυρίως να προσπαθεί να βρει και να αναλύσει τους λόγους που τους οδήγησαν εκεί και να εξαλείψει τις αιτίες που δημιούργησαν μια τέτοια συμπεριφορά.

Έτσι θα μειώνεται συνεχώς η ανάγκη για τιμωρία αφού θα υπάρξει σίγουρα και μείωση των παραπτωμάτων.

ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ

Είναι γνωστό ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει μια ιδιομορφία: η ένταση της εργασίας δεν είναι πάντοτε η ίδια καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που την επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό όπως οι γιορτές, η εποχικότητα κ.α.

Ορισμένες φορές το προσωπικό εξαντλεί όλες τις δυνάμεις του για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών και να τους εξυπηρετήσει με τον καλύτερο και ταχύτερο δυνατό τρόπο. Άλλες φορές η πτώση της πληρότητας και η μείωση στην ένταση εργασίας τους κάνει να νιώθουν πως δεν προσφέρουν τίποτα. Αυτές οι εναλλαγές σε συνδυασμό με το κυλιόμενο ωράριο εργασίας δημιουργούν στον υπάλληλο ένα αίσθημα σωματικής κόπωσης και ψυχολογικής εξάντλησης.

Τόσο η σωματική όσο και η ψυχολογική κούραση επηρεάζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό την απόδοση και την παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

Αν ληφθεί υπόψιν και ο περιορισμένος ελεύθερος χρόνος που υπάρχει στη σύγχρονη εποχή για ένα εργαζόμενο που έχει και πλήθος άλλων υποχρεώσεων, συμπεραίνουμε ότι είναι απαραίτητη η λήψη μέτρων που θα βοηθούν το εργαζόμενο να μπορεί να ανακάμψει και να βρει τον τρόπο για να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητά του. Και αναφέρομαι στα ωράρια, τα διαλλείματα, τον ελεύθερο χρόνο και τις άδειες που δικαιούνται οι εργαζόμενοι.

Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί σε εικοσιτετράωρη βάση με κυλιόμενο ωράριο πρέπει να υπάρχει ικανός αριθμός προσωπικού που θα καλύπτει όλες τις βάρδιες με τέτοιο τρόπο που δεν θα εξαντλούνται οι εργαζόμενοι.

Ακόμη το γραφείο προσωπικού θα πρέπει να ρυθμίζει έτσι το πρόγραμμα ώστε η εναλλαγή στις βάρδιες να γίνεται όσο πιο ομαλά γίνεται και να μπορούν να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι.

Επίσης εάν είναι δυνατόν θα πρέπει να γίνονται όσες διευκολύνσεις ζητούν οι εργαζόμενοι λόγω διαφόρων υποχρεώσεων τους ώστε να έχουν μία ομοιομορφία στις βάρδιες τους χωρίς όμως να γίνεται αυτό σε βάρος των συναδέλφων τους.

Τα διαλλείματα θα πρέπει να τηρούνται ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αναπληρώνουν τις δυνάμεις τους. Όταν θα χρειαστεί λόγω φόρτου εργασίας να μειώσουν ή να αναβάλλουν τα διαλλείματά τους, οι προϊστάμενοι θα πρέπει στα πλαίσια της καλής πίστης, να επιδιώξουν σε στιγμές ύφεσης να αυξήσουν τα διαλλείματα ώστε να δώσουν την αίσθηση στους υπαλλήλους ότι πραγματικά ενδιαφέροντα για την καλή ψυχική και σωματική τους υγεία.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι οι άδειες των εργαζομένων. Το ελάχιστο που μπορεί να κάνει η διοίκηση είναι να κινηθεί στα πλαίσια του νόμου και να παρέχει στους εργαζόμενους τουλάχιστον τις άδειες που δικαιούνται. Αυτές είναι η ετήσια άδεια με αποδοχές που δικαιούνται ο εργαζόμενος όταν πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις που ορίζει ο νόμος, καθώς και η άδεια γάμου, η αναρρωτική άδεια, η άδεια μητρότητας, και οι συνδικαλιστικές άδειες.

Υπάρχουν και άλλες άδειες που μπορεί να πάρει ο εργαζόμενος σε συνεννόηση με τον εργοδότη χωρίς να υπάρχει η υποχρέωση να τις δώσει όπως η άδεια για εξεύρεση άλλης εργασίας, η άδεια εξετάσεων, η άδεια χωρίς αποδοχές κλπ.

Όταν υπάρχει συνεννόηση σε καλό πνεύμα και από τις δύο πλευρές ο εργαζόμενος εκτιμά το ενδιαφέρον της διοίκησης και αυτή η εκτίμηση θα φανεί μέσα από την προσπάθειά τους και το αποτέλεσμα της δουλειάς τους με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και τις ποιοτικότερες υπηρεσίες που θα προσφέρουν.

Έτσι μια διοίκηση που ενδιαφέρεται να εκπληρώσει το σκοπό της δεν μπορεί να αδιαφορεί για ένα τόσο μικρό αλλά σημαντικό θέμα όπως είναι ο ελεύθερος χρόνος του εργαζόμενου.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΜΕ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

Ο κλάδος του τουρισμού μπορεί να παρουσιάζει πολύ ενδιαφέρον και να ελκύει κάποιον ώστε να ασχοληθεί με τις τουριστικές επιχειρήσεις από την άλλη όμως υπάρχουν πολλά προβλήματα που αφορούν είτε γενικότερα τον ιδιωτικό τομέα, είτε ειδικότερα τον ξενοδοχειακό κλάδο και επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους.

Μερικά από αυτά τα προβλήματα είναι τα παρακάτω:

α) ΧΑΜΗΛΟΙ ΜΙΣΘΟΙ

Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι οι χαμηλές αποδοχές που παίρνουν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι. Ένας νεοπροσληφθείς υπάλληλος ξεκινάει με τις ελάχιστες αποδοχές της συλλογικής σύμβασης προσαυξημένες με τα επιδόματα που δικαιούται, τις αργίες και τα νυχτερινά που έχει δουλέψει. Με την δικαιολογία ότι έχουν και έξτρα έσοδα από φιλοδωρήματα (κάτι που δεν συμβαίνει με όλα τα τμήματα) οι αποδοχές των υπαλλήλων κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

β) ΩΡΑΡΙΟ

Όπως είπα και σε άλλο κεφάλαιο το να δουλεύεις σε μια επιχείρηση που λειτουργεί σε 24ωρη βάση συνεπάγεται ότι τα περισσότερα τμήματα λειτουργούν όλο το χρόνο. Έτσι οι εργαζόμενοι εκτός του ότι δουλεύουν άλλες μέρες πρωί ή απόγευμα ή και βράδυ δουλεύουν ακόμη σε γιορτές ή αργίες με αποτέλεσμα με την πάροδο των χρόνων αυτό να κουράζει τον εργαζόμενο που αισθάνεται αδικημένος σε σχέση με άλλα επαγγέλματα ή σε σχέση με άλλους τομείς που απολαμβάνουν περισσότερες άδειες και σταθερό ωράριο κάτι που έχει μεγάλη επίδραση στην ψυχολογία και την παραγωγικότητά του.

γ) ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ

Μια ακόμη αλήθεια είναι ότι πολλοί από τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα υγείας που κυρίως έχουν να κάνουν με την ορθοστασία και το φόρτο εργασίας. Αυτό κυρίως συμβαίνει στα ξενοδοχεία πολυτελείας (πέντε αστέρων) ή τεσσάρων αστέρων που οι υπάλληλοι περνούν το μεγαλύτερο μέρος της βάρδιας τους όρθιοι, αλλά και στα εποχιακά ξενοδοχεία στα νησιά που οι υπάλληλοι δουλεύουν χωρίς να υπάρχουν ωράρια και σε πιο δύσκολους ρυθμούς.

δ) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Σε αυτόν τον τομέα τα προβλήματα είναι πολλά. Πολλά ξενοδοχεία κρατούν τους υπαλλήλους τους με αλλεπάλληλες συμβάσεις ορισμένου χρόνου για μεγάλο χρονικό διάστημα που μπορεί να φτάσει και τα δύο ή τρία χρόνια, έτσι ώστε να τους διακατέχει η αβεβαιότητα και να μην μπορούν να κατοχυρώσουν επαγγελματικά δικαιώματα.

Ακόμη τους δίνουν υποχρεωτικά άδειες άνευ αποδοχών σε διαστήματα που δεν υπάρχει μεγάλη πληρότητα με αποτέλεσμα να μειώνεται σε μεγάλο βαθμό το εισόδημά τους. Μια από τις τελευταίες αλλαγές που αφορά στο ωράριο έχει να κάνει με την κατάργηση των υπερωριών και με την εφαρμογή ελαστικού ωραρίου. Έτσι μπορεί κάποιος να εργάζεται μια μέρα δύο – τρεις ώρες παραπάνω χωρίς να πληρώνεται επιπλέον και να δουλέψει λιγότερο μια άλλη μέρα που δεν θα έχει πολύ δουλειά το ξενοδοχείο. Έτσι χάθηκε η ευκαιρία να αποκομίσει ένα επιπλέον εισόδημα από την υπερεργασία που πρόσφερε στην επιχείρηση.

Σε μικρότερα ξενοδοχεία, χαμηλότερης κατηγορίας, δεν θεωρείται απαραίτητο το πτυχίο από τους εργαζόμενους έτσι εργάζονται άτομα που δεν έχουν σχέση με τον κλάδο και οι επιχειρήσεις κάνουν εκπτώσεις σε ότι αφορά το επίπεδο των υπηρεσιών για να ωφεληθούν το επίδομα πτυχίου που θα έπρεπε να καταβάλουν σε κάποιον επαγγελματία του κλάδου.

Ακόμη οι ξενοδοχοϋπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας αν βρεθούν στη δύσκολη θέση να μείνουν χωρίς δουλειά είναι αναγκασμένοι να κάνουν αρκετές υποχωρήσεις ώστε να βρουν μια νέα δουλειά αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία προσπαθούν να καλύψουν τις θέσεις με άτομα που είναι ακόμη νεαρά και έχουν περισσότερη διάθεση να προσφέρουν και κοστίζουν στην επιχείρηση πολύ λιγότερα χρώματα.

ε) ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

Το επίπεδο του συνδικαλισμού των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι σε νηπιακό στάδιο. Είναι αλήθεια ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι δεν μπορούν να διεκδικήσουν καλύτερες αμοιβές ούτε περισσότερη ελευθερία έκφρασης στο χώρο εργασίας τους ούτε μπορούν να αντιδράσουν σε περιπτώσεις άδικων απολύσεων ή άσχημης συμπεριφοράς από την πλευρά των διοικήσεων γιατί δεν υπάρχει οργάνωση και ο καθένας φοβάται για το μέλλον του. Οι μόνοι που έχουν αυτή τη δυνατότητα είναι τα οργανωμένα συνδικαλιστικά στελέχη που όμως όπως είναι φυσικό δεν μπορούν να γνωρίζουν τι γίνεται σε όλα τα ξενοδοχεία της Ελλάδας παρά μόνο αν γίνουν επώνυμες καταγγελίες.

Αυτά είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο όπως τα βίωσα μέσα από τη δωδεκάχρονη διαδρομή μου στο χώρο και όπως είναι φυσικό αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου να αποδώσει όσο καλύτερα γίνεται στην εργασία του.

Όπως φαίνεται καθαρά υπάρχει διάσταση σε αυτά που έλεγα από τη μία για το τι πρέπει να γίνεται και πως πρέπει να λειτουργεί μια σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα ώστε να μειώνονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, και από την άλλη στην καταγραφή των προβλημάτων και το τι συμβαίνει στην πραγματικότητα, στην πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων της χώρας μας.

Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι πρέπει να υπάρξουν βελτιώσεις, να γίνουν βήματα προς τα εμπρός ώστε και οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι να νιώθουν καλύτερα και πιο ασφαλείς στο χώρο εργασίας τους ώστε να μπορούν να

αποδώσουν καλύτερα, να δώσουν ότι καλύτερο μπορούν ώστε να έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα και για την επιχείρηση που τελικά θα μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους της και να αυξήσει τα κέρδη της.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν ανάφερα αναλυτικά τους σκοπούς της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τις ανάγκες της, καθώς και τις ανάγκες των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτά ανέλυσα τα μέτρα που πρέπει να λάβει η επιχείρηση για να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων της. Πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές στη νοοτροπία ώστε η πραγματικότητα να προσεγγίσει αυτό που θεωρείται θεωρητικά σωστό.

Έτσι καταλήγουμε στο τελικό συμπέρασμα του θέματος που είναι το εξής: Γνωρίζοντας η επιχείρηση αρχικά τις ανάγκες των υπαλλήλων, το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει είναι να καλύψει αυτές τις ανάγκες, στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Για να επιτύχει κάτι τέτοιο θα πρέπει να λάβει όλα τα μέτρα που προαναφέρθηκαν, μερικά από τα οποία μπορεί να φαίνονται ασήμαντα στους διοικούντες των επιχειρήσεων, αλλά είναι εξίσου σημαντικά αφού επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα θα είναι η ευχαρίστηση των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας τους και θα έχει ως συνέπεια την καλύτερη στάση τους απέναντι στην επιχείρηση. Παράλληλα θα κάνουν προσπάθειες να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και να αυξήσουν την ποσότητα του έργου που παράγουν. Επίσης θα είναι πιο συνεπείς στην εργασία τους και στη συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους απέναντι και στους πελάτες και τους προϊσταμένους τους.

Οι πελάτες της επιχείρησης, από την πλευρά τους, θα αντικρίζουν ένα προσωπικό ευχάριστο και χαμογελαστό και θα απολαμβάνουν υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και σίγουρα θα ανταποκρίνονται στα χρήματα που ξοδεύουν.

Όταν λοιπόν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες της επιχείρησης στην οποία απολαμβάνουν τις διακοπές τους ή πραγματοποιούν ένα επαγγελματικό ταξίδι, την επόμενη φορά που θα υπάρξει η ίδια ανάγκη, θα επιδιώξουν να διαμείνουν στην ίδια επιχείρηση από την οποία έμειναν

ικανοποιημένοι και την προηγούμενη φορά. Συνεπώς η επιχείρηση θα αποκτήσει μια σταθερή πελατεία ακόμη και αν η περιοχή στην οποία βρίσκεται περνά ένα στάδιο ύφεσης.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα που θα επιφέρει η ικανοποίηση των πελατών, είναι ότι μετά την επιστροφή τους στο μόνιμο τόπο διαμονής τους και έχοντας δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις από τις υπηρεσίες που έχουν απολαύσει, θα προβάλλουν και θα διαφημίσουν την επιχείρηση σε γνωστούς και φίλους ή συνεργάτες. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα μια εντελώς ανέξοδη και ευρύτατη προβολή και διαφήμιση του ξενοδοχείου και αύξηση της πελατείας του. Αλλωστε γνωρίζουμε ότι η διαφήμιση στόμα με στόμα είναι και αυτή με τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση φυσικά θα έχει μεγαλύτερα κέρδη, αυξημένες πληρότητες κάτι που είναι ο λόγος λειτουργίας της και ο αντικειμενικός της στόχος.

Με όλα αυτά τα θετικά αποτελέσματα, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης θα νιώσουν ιδιαίτερα ικανοποιημένα από το έργο τους, που είναι η άνοδος της επιχείρησης μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού του ξενοδοχείου. Έτσι με αυτό τον τρόπο θα έχουν φέρει εις πέρας την αποστολή τους και θα έχουν πραγματοποιήσει τους απώτερους στόχους τους που θα έχουν αντίκτυπο ακόμη και στην ευρύτερη κοινωνική ευημερία και στην αύξηση του βιοτικού επιπέδου.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Στο τέλος αυτής της εργασίας σχετικά με τα μέτρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, θα ήθελα να αναφερθώ σε ένα παράδειγμα που θα κάνει πιο κατανοητό το κατά πόσο ισχύουν στην πραγματικότητα, και σε πιο βαθμό, όσα είπα πιο πάνω σε ότι αφορά τα κίνητρα, τις εργασιακές σχέσεις, την ελευθερία έκφρασης κλπ και σε ποιους τομείς θα πρέπει να υπάρχει μια βελτίωση ώστε να φτάσουμε σε ένα επίπεδο που θα ικανοποιεί τη διοίκηση αλλά και τους εργαζόμενους.

Το ξενοδοχείο στο οποίο θα αναφερθώ είναι το «HOLIDAY INN ATTICA AVENUE» το οποίο ανήκει σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων με ικανά στελέχη τα οποία το έχουν οδηγήσει σε μια σταθερά ανοδική πορεία τα τρία χρόνια τα οποία λειτουργεί.

Είναι γεγονός ότι μια επιχείρηση στα πρώτα της βήματα αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα και αστάθμητους παράγοντες που κάνουν πιο δύσκολη την πορεία της όμως με βάση τα αποτελέσματά του το ξενοδοχείο δείχνει ότι βρίσκεται σε πολύ καλό δρόμο. Θα ξεκινήσω πρώτα από τα θετικά σημεία που βοηθούν τους υπαλλήλους να βελτιωθούν και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και στη συνέχεια θα ήθελα να αναφερθώ σε κάποιους τομείς που χρειάζονται βελτίωση.

Ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά είναι η στήριξη που παρέχεται σε νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους ώστε να νιώθουν ότι μπαίνουν σε ένα χώρο που τους καλοσωρίζει και θα μπορούν να προσαρμοσθούν και να νιώσουν άνετα χωρίς το άγχος να βαραίνει τους ώμους από την πρώτη επαφή με τον νέο χώρο εργασίας. Έχουν ένα εύλογο χρονικό διάστημα προσαρμογής 10-15 ημερών ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης βοηθούμενοι συνεχώς από ένα έμπειρο υπάλληλο που γνωρίζει το αντικείμενο της δουλειάς και σκοπό έχει να του μάθει, τα μυστικά, τα προβλήματα, και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η συγκεκριμένη θέση, αλλά

και να τον βοηθήσει ψυχολογικά αφού και ο ίδιος είχε βρεθεί στην ίδια θέση στο παρελθόν.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, γίνονται συναντήσεις μεταξύ των υπαλλήλων ανά τμήμα ώστε να γίνει ένα επίσημο και σωστό καλοσόρισμα στα καινούργια άτομα αλλά και να γίνει μια εκτενής αναφορά στα θέματα που αφορούν το τμήμα, τους στόχους που έχουν τεθεί, να γίνουν παρατηρήσεις και να κατατεθούν προτάσεις ώστε να λειτουργήσει το τμήμα ακόμη καλύτερα στο μέλλον.

Έτσι ο καινούργιος υπάλληλος έχει μια σφαιρική εικόνα της επιχείρησης και νιώθει μέλος της ομάδας σε σύντομο χρονικό διάστημα και καταλαβαίνει ότι δεν είναι μια απλή μονάδα αποκομμένη και μεμονωμένη αλλά ένας κρίκος της αλυσίδας που κινεί τη μηχανή και μάλιστα η παρουσία του και η συμβολή του είναι εξαιρετικά σημαντική και απαραίτητη.

Έτσι μαθαίνει σωστά το αντικείμενο της δουλειάς του και αποδίδει στο μέγιστο ώστε να αποδείξει ότι είναι άξιος για τη θέση που του εμπιστεύθηκαν.

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό σημείο είναι η δυνατότητα προαγωγής που προσφέρεται στους υπαλλήλους ώστε να βελτιώσουν τη θέση τους στην επιχείρηση, να μην μείνουν στάσιμοι σε ένα χώρο, και να εκπληρώσουν την επιθυμία τους και τις φιλοδοξίες τους μια θέση με συνθήκες εργασίας πιο καλές, και φυσικά καλύτερη αμοιβή.

Είναι αλήθεια ότι τα περισσότερα στελέχη του ξενοδοχείου βρίσκονται αρκετά χρόνια εκεί, ξεκίνησαν από χαμηλότερα κλιμάκια και σιγά – σιγά ανήλθαν απολαμβάνοντας την εμπιστοσύνη της διοίκησης αλλά και κερδίζοντας την επιβράβευση για τις υπηρεσίες που πρόσφεραν τόσα χρόνια αλλά και την αφοσίωσή τους.

Ακόμη υπάρχει ενημέρωση για κενές θέσεις μέσα στην επιχείρηση ώστε όποιος ενδιαφέρεται να μπορεί να δηλώσει το ενδιαφέρον του και να καλυφθεί η θέση εκ των έσω.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι οι πολύ καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Μιλάμε για μια

επιχείρηση που εργάζονται περίπου 50 άτομα, γνωρίζονται πολύ καλά και στην πλειοψηφία τους είναι νεαρής ηλικίας με αποτέλεσμα το κλίμα να είναι ιδανικό και όποτε χρειαστεί να βοηθάει ο ένας τον άλλον χωρίς να έχουμε διαφωνίες και προστριβές.

Ακόμη η διοίκηση δίνει τη δέουσα σημασία ώστε να τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής στους χώρους εργασίας αλλά και οι συνθήκες ασφαλείας με άρτια καταρτισμένο τμήμα συντήρησης που μαζί με τις ασκήσεις πανικού για επικίνδυνα περιστατικά που γίνονται με τακτά διαστήματα, δίνουν την αίσθηση σιγουριάς στο προσωπικό που μπορεί να αποδώσει χωρίς να αισθάνεται ανασφάλεια.

Τέλος η διοίκηση δίνει έμφαση στην τήρηση του προβλεπόμενου προγράμματος ώστε να έχει ο εργαζόμενος τον απαραίτητο ελεύθερο χρόνο για να ανακτήσει τις δυνάμεις του. Τα ρεπό, οι άδειες, και τα διαλλείματα έχουν πολύ σημαντικό ρόλο και αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου το ξέρει πολύ καλά. Αυτοί είναι κύριοι λόγοι που δίνουν κίνητρο στους υπαλλήλους του HOLIDAY INN ATTICA AVENUE να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους και μέσα από αυτούς να προχωρήσει η επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

Στον αντίποδα κάποια πράγματα που δεν γίνονται και φέρνουν τα αντίθετα αποτελέσματα και που θα ήθελα να αναφέρω είναι τα εξής και δεν συμβαίνουν μόνο σ' αυτή την επιχείρηση αλλά και σε πολλές άλλες:

Συνήθως οι οικογενειακές επιχειρήσεις ή τα μικρότερα ξενοδοχεία ή αλυσίδα ξενοδοχείων που ανήκουν σε κάποιους ιδιοκτήτες, δεν είναι δηλαδή μέλη πολυεθνικών ομίλων δεν δίνουν χρηματικά κίνητρα στους υπαλλήλους, ακόμη και όταν τα αποτελέσματα του έτους είναι πάρα πολύ θετικά, αφού για τις διοικήσεις σημαίνουν μείωση των κερδών τους. Δεν καταλαβαίνουν τη σημασία που έχει, να δει ο υπάλληλος ότι στο τέλος του χρόνου θα πάρει ένα μισθό «BONUS» ή θα μετέχει σε μια γιορτή με τους συναδέλφους τους, ή να μιλήσουν για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο που οι υπάλληλοι πληρώνουν καθημερινά διόδια και διανύουν πολλά χιλιόμετρα, να τους επιστραφεί ένα συμβολικό ποσό ώστε να

φανεί ότι η διοίκηση υπολογίζει τα πρόσθετα έξοδα τα οποία έχει ο υπάλληλος. Όπως ανέφερα και πιο πάνω τα κίνητρα βοηθούν τον υπάλληλο να αποδώσει πολύ καλύτερα και να αυξήσει την παραγωγικότητά του.

Ένα ακόμη αρνητικό σημείο είναι το ακόλουθο που δημιουργεί μια ανασφάλεια στους υπαλλήλους της επιχείρησης. Κατά την πρόσληψη ο υπάλληλος υπογράφει μια 2μηνη δοκιμαστική σύμβαση για το διάστημα στο οποίο θα δοκιμαστεί και θα αποδείξει ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις. Το κακό είναι ότι ακολουθούν κάποιες αλληπάληλες εξάμηνες συμβάσεις με αποτέλεσμα να υπάρχουν συμβασιούχοι υπάλληλοι που βρίσκονται στην επιχείρηση ακόμη και 3 χρόνια. Έτσι δεν κατοχυρώνουν κάποια δικαιώματα και έχουν ανασφάλεια για τη θέση τους με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αποδώσουν όπως θα ήθελαν.

Σε γενικές γραμμές οι διοίκηση υπολογίζει σε μεγάλο βαθμό το προσωπικό, του προσφέρει καλές συνθήκες εργασίας, σε ένα ωραίο περιβάλλον, και του δίνει τη δυνατότητα να βελτιωθεί και να εξελιχθεί, φυσικά κάτι τέτοιο αναγνωρίζεται από το προσωπικό που προσπαθεί από τη μεριά του να αυξήσει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του. Καλό βέβαια θα ήταν να γίνονταν και οι απαραίτητες αλλαγές στα σημεία που ανέφερα στο τέλος και λειτουργούν ανασταλτικά στην επίτευξη των στόχων που θέτουν η διοίκηση αλλά και οι εργαζόμενοι.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
- ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ