

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»**

ΘΕ ΔΤΕ 60: «Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων»

Εργασία 1η

Όνοματεπώνυμο:

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Δεκέμβριος 2021

ΑΘΗΝΑ



Σολωμού 29 Αθήνα

☎ 210.38.22.157

☎ 210.38.22.495

On-line Φροντιστήριο

www.arnos.gr

info@arnos.gr

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Προσοχή:

- Οι απαντήσεις είναι ενδεικτικές. Θα πρέπει να τις εμπλουτίσετε με τον δικό σας τρόπο.
- **ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΟΝΟ ΕΝΑΣ ΚΑΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ... ΟΔΙΚΟΣ ΣΑΣ!**

Καλή επιτυχία!

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι, στη σύγχρονη κοινωνία θεωρούνται σημαντικός τομέας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η πραγματική λειτουργία του ξενοδοχείου και η επιτυχία επίτευξης των στόχων της εξαρτώνται από τη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτό και του δίνουν σχήμα και προσωπικότητα. Αυτό συμβαίνει λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, όπου ο σημαντικότερος παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της.

Ζήτημα 1

Οι παράγοντες που συντελούν σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις διεθνείς τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα αυτό.

Ενδεικτική απάντηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία λειτουργία που συσχετίζει αυτό που κάποιος εργαζόμενος επιθυμεί από την εργασία του, με αυτό που τελικά λαμβάνει, σύμφωνα βέβαια με το πώς ο ίδιος το αντιλαμβάνεται. Μία προσέγγιση για να μετρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι να αξιολογηθεί το εργασιακό τους περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε ο παγκόσμιος θεσμός Great Place to Work® Institute. Για μια ακόμη χρονιά καμία ξενοδοχειακή εταιρεία δεν συμπεριλαμβάνεται σε αυτή τη λίστα.

Η αξιολόγηση με βάση το Great Place to Work® Model© στηρίζεται στις ακόλουθες διαστάσεις (Great Places to Work, 2021):

- *Αξιοπιστία:* Ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι βλέπουν τη διοίκηση ως αξιόπιστη. Γίνεται αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις επικοινωνιακές πρακτικές, τις ικανότητες και την ακεραιότητα της διοίκησης.
- *Σεβασμός:* Αξιολόγηση του κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβασμό από τη διοίκηση. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την επαγγελματική υποστήριξη, τη συνεργασία και τη συμμετοχή τους στις αποφάσεις.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

- *Αμεροληψία – Δικαιοσύνη:* Αξιολόγηση του κατά πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι πως οι πρακτικές και οι πολιτικές διαχείρισης που ακολουθούνται είναι δίκαιες.
- *Υπερηφάνεια:* Μέτρηση του πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους τόσο ατομικά όσο και ομαδικά.
- *Υποστήριξη:* Αξιολόγηση του βαθμού που οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως η επιχείρησή τους είναι μια φιλική και υποστηρικτική κοινότητα.

Η εύρεση και η διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων είναι ένα προφανές πρόβλημα στον κλάδο της φιλοξενίας. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία γίνεται ολοένα και πιο σημαντική και ένα σύνολο από διεθνή μελέτες προσπαθούν να καταγράψουν τους παράγοντες που συντελούν σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Walters & Raybould (2007) η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η οργάνωση εκτιμά την προσπάθειά τους και νοιάζεται για αυτούς) είναι ένας σημαντικός παράγοντας, η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων συσχετίζονται θετικά με τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης. Η θετική σχέση αυτή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών και η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη συμβάλλει σημαντικά στην σωστή λειτουργία, στην ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο είναι γνωστό στην αγορά και διαμορφώνεται από τη φήμη της εταιρείας, που είναι ευχάριστο και τους προσφέρει εμπειρίες. Από έρευνες που έχουν γίνει στον ξενοδοχειακό κλάδο, έχει διαπιστωθεί ότι η ύπαρξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργεί ικανοποιημένους εργαζόμενους (Arnett, Laverie, Mclane, 2002).

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Η σαφήνεια ρόλου είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση αρκεί να δίνεται στους εργαζόμενους να καταλαβαίνουν με σαφή και αναλυτικό τρόπο ποια είναι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες στη θέση εργασίας. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται σαφές ποια πρέπει να είναι η ενδεδειγμένη συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, δεδομένου ότι η εξυπηρέτηση των πελατών είναι το κύριο μέρος της εργασίας του. Έτσι θα πρέπει να γίνεται απολύτως σαφές ποιά είναι η ενδεδειγμένη συμπεριφορά η οποία θα πρέπει και να επιβραβεύεται. Πολλές ξενοδοχειακές μονάδες ορίζουν συγκεκριμένο κώδικα συμπεριφοράς που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος απέναντι στους πελάτες και είναι σαφές και κατανοητό ποιά συμπεριφορά απαιτείται και επιβραβεύεται. Στην αντίθετη περίπτωση που δεν τους έχει εξηγηθεί επαρκώς ποιο ρόλο έχουν στη θέση εργασίας τους απογοητεύονται και παρουσιάζουν πολύ χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Arnett, Laverie, Mclane, 2002).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ο ρόλος των προϊσταμένων και πόσο δίκαιοι είναι απέναντι στους εργαζόμενους, Η δικαιοσύνη αυτή συνίσταται στην κατανομή της εργασίας, στην εφαρμογή των προτύπων απόδοσης, στον τρόπο αξιολόγησης και στις διαδικασίες των προαγωγών. Αν όλα αυτά γίνονται με γνώμονα τη δικαιοσύνη, αυτό εισπράττεται από τους εργαζόμενους και γίνονται περισσότερο συνεργάσιμοι και αποδοτικοί στην εργασία τους για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Στα ξενοδοχεία, που η ευημερία τους εξαρτάται από τους αφοσιωμένους πελάτες, πρέπει πρώτα να έχουν αφοσιωμένους εργαζόμενους. Σύμφωνα λοιπόν με αυτό, οι προϊστάμενοι πρέπει να υπολογίζουν έμπρακτα τους εργαζόμενους και να διασφαλίζουν όλους εκείνους τους πόρους που είναι απαραίτητοι για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να προσφέρουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης. Με αυτό το σκεπτικό οι προϊστάμενοι πρέπει να διασφαλίζουν με κάθε τρόπο ότι οι εργαζόμενοι έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και όλους εκείνους τους πόρους που απαιτούνται, προκειμένου να μπορούν να προσφέρουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών (Arnett, Laverie, Mclane, 2002).

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Τέλος, ο μισθός είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Στην οικονομική θεωρία αναφέρεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τις ώρες εργασίας και θετική συσχέτιση με το μισθό (Vila & García-Mora, Vandenberghe, 2005).

Η αποτελεσματική ανταμοιβή ενισχύει την αφοσίωση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση. Δημιουργεί ηθική δέσμευση στον εργαζόμενο ότι εφόσον αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η προσπάθειά του, τότε θα πρέπει να προσπαθήσει εντονότερα για να μην απολέσει την ανταμοιβή, που δεν είναι απαραίτητα πάντα χρηματική. Μπορεί να είναι ηθική (υπάλληλος του μήνα), εκπαιδευτική (η καλύτερη ομάδα θα παρακολουθήσει ένα σημαντικό σεμινάριο) κ.λπ. Οι ανταμοιβές πρέπει να παρέχονται διαφανώς σε σχέση με την αξιολόγηση, ως αναγνώριση κάποιου μετρίσιμου αποτελέσματος. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων για την ικανοποίηση των πελατών από το προσωπικό, είναι μετρήσιμα για να συνδεθούν με κάποια ανταμοιβή.

Ζήτημα 2

Η φύση του εργασιακού περιβάλλοντος των ξενοδοχείων και τις ιδιαιτερότητές του, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες της ξενοδοχειακής αγοράς στην Ελλάδα.

Ενδεικτική απάντηση

Η τουριστική βιομηχανία επηρεάζει σημαντικά την οικονομική ευημερία της Ελλάδας, δημιουργώντας, άμεσα και έμμεσα οφέλη στο ΑΕΠ και την απασχόληση. Ο τομέας της φιλοξενίας (hospitality) παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη βιομηχανία του τουρισμού με ξενοδοχειακές μονάδες όλων των ειδών και κατηγοριών. Σύμφωνα με μελέτη της PwC (2018) η μέση ξενοδοχειακή μονάδα στην Ελλάδα έχει 42 δωμάτια με το 77% περίπου της συνολικής χωρητικότητας των κλινών της χώρας να βρίσκεται στους κύριους προορισμούς (Νότιο Αγαίο, Κρήτη, Ιόνια Νησιά, Κεντρική Μακεδονία και Αττική). Σύμφωνα με την ίδια μελέτη το 43% των κλινών είναι στις κατηγορίες 4* και 5* ξενοδοχείων. Οι κύριοι προορισμοί, με εξαίρεση τα νησιά του Ιονίου, έχουν κατά μέσο όρο 20% των κλινών σε ξενοδοχεία 5*, με τις κλίνες σε 5* ξενοδοχεία να έχουν σημειώσει αύξηση 26% από το 2011.

Η δυναμικότητα των ξενοδοχείων στην Ελλάδα έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια ενώ όλο και περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες εντάσσονται πλέον στην ανώτερη κατηγορία της ξενοδοχειακής δυναμικότητας που είναι τα 5άστερα ξενοδοχεία. Επίσης, ο μέσος όρος του μεγέθους των ελληνικών ξενοδοχείων παρουσιάζει, με τον χρόνο, μία σταθερή αυξητική πορεία. Τη συνεχή αναβάθμιση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, διαπιστώνει και η ετήσια μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), που αποτελεί όργανο του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδας (ΞΕΕ). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα το μέσο μέγεθος του ξενοδοχείου στην Ελλάδα ανέρχεται στα 41,8.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Τα ξενοδοχεία που χαρακτηρίζονται ως οικογενειακά και μικρά, δηλαδή έως και 50 δωμάτια, καλύπτουν περίπου το 80% των ξενοδοχείων της χώρας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό καλύπτεται από τα ξενοδοχεία που έχουν από 51 δωμάτια και άνω. Μια άλλη έρευνα της GBR Consulting έδειξε πως το 8% των ξενοδοχείων και το 27% των δωματίων της ελληνικής αγοράς είναι branded, ανήκουν δηλαδή σε κάποια διεθνή αλυσίδα ξενοδοχείων, ή σε κάποιο εγχώριο ξενοδοχειακό brand με παρουσία σε περισσότερες από μια περιοχές της Ελλάδας, ή σε κάποιο τοπικό brand με πολλαπλή παρουσία σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας και / ή σε ένα consortium, καλύπτοντας ξενοδοχεία που συνεργάζονται για σκοπούς marketing υπό ενιαίο προωθητικό σχήμα (eTravelNews, 2018).

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως κατά το 2018 ξεκίνησαν τη λειτουργία τους 150 luxury ξενοδοχεία φτάνοντας έτσι τα 550 ξενοδοχεία 5 αστέρων και τα 1.581 ξενοδοχεία 4 αστέρων, μέγεθος που αντιστοιχεί στο 21.6% του συνολικού αριθμού ξενοδοχείων της χώρας.

Σύμφωνα με έρευνα του ΙΤΕΠ το ελληνικό ξενοδοχείο είναι μικρό σε μέγεθος ενώ αυξημένα εμφανίζονται τα 4αστερα και 5αστερα ξενοδοχεία. Ο κλάδος λοιπόν αποτελείται κατά κύριο λόγο από μικρά καταλύματα (οικογενειακές επιχειρήσεις) με ξενοδόχους που εμπλέκονται προσωπικά στη λειτουργία τους.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει μια πρωτόγνωρη κρίση λόγω της αναταραχής που προκλήθηκε από την παγκόσμια πανδημία του COVID-19. Με τα ξενοδοχεία να κλείνουν ή να λειτουργούν με σημαντικά περιορισμένη δυναμικότητα οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ένα πολύ μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Οι προκλήσεις που δημιουργεί ο COVID-19 επηρεάζουν σχεδόν κάθε μέρος των λειτουργιών ενός ξενοδοχείου, από τα επίπεδα πληρότητας των δωματίων και τα σχέδια στελέχωσης, έως την προμήθεια τροφίμων και ποτών. Η πανδημία έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στον κλάδο, πέρα από την άρση των ταξιδιωτικών περιορισμών και των περιφερειακών lockdown.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρηματικές μονάδες μείωσαν σημαντικά το κόστος εργασίας τους μέσω μειωμένων ωρών, ή με τη χρήση κυβερνητικής υποστήριξης για να δώσουν άδεια σε τμήματα του προσωπικού τους. Αυτή η διευκόλυνση στη ρευστότητα ήταν εξαιρετικά επωφελής για μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου, δημιουργεί όμως και πολλά πιθανά ζητήματα. Με λιγότερα στελέχη σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, τα θέματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα για τις διοικητικές ομάδες. Η ιεράρχηση των ευθυνών μπορεί να είναι διαφορετική, αλλά είναι ζωτικής σημασίας οι εσωτερικές διαδικασίες έγκρισης και διαχείρισης κινδύνων να παραμένουν αποτελεσματικές. Τα αποδεικτικά στοιχεία που τεκμηριώνουν τις εγκρίσεις μπορεί να φαίνονται διαφορετικά από αυτά της προ COVID-19 περιόδου λόγω των διαδικτυακών συνομιλιών και σχολιασμών ως αποτέλεσμα των αυξανόμενων επιπέδων της απομακρυσμένης εργασίας (Grant – Thornton, 2021).

Η τρέχουσα οικονομική κρίση σε συνδυασμό με την πανδημία οδήγησαν σε μείωση των αμοιβών, κατάργηση των επιδομάτων, η δε ανεργία τους εξαναγκάζει να εργάζονται ανασφάλιστοι, σε διευρυμένα ωράρια, χωρίς ρεπό κ.λπ. Η αδήλωτη εργασία και η τυπικά μερική απασχόληση που υποκρύπτει (υπερ)πλήρες ωράριο είναι πραγματικότητα (Σαλούρου, 2016), έχουν δε συνέπειες στη θεμελίωση από τους εργαζομένους δικαιωμάτων και για κοινωνικές παροχές (λ.χ. επίδομα ανεργίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, σύνταξη). Τα υπερβολικά ωράρια εργασίας οδηγούν σε άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση με τεράστια προβλήματα για τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων. Ειδικά στις περιόδους αιχμής οι εργαζόμενοι συχνά δεν καταφέρνουν να εξισορροπήσουν οικογενειακή και επαγγελματική ζωή, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εποχικότητα του κλάδου δημιουργεί ανασφάλεια και δεν αφήνει τους εργαζόμενους οδηγηθούν σε εργασιακή ικανοποίηση. Η δυσαρέσκεια είναι μεγάλη καθώς δεν μπορεί να εξισορροπήσει τις επαγγελματικές του προσδοκίες με την πραγματικότητα. Μακροπρόθεσμα λοιπόν οδηγείται στην απογοήτευση και τη

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

μείωση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι τις περισσότερες φορές καλούνται να φέρουν εις πέρας περισσότερα καθήκοντα από αυτά που ζητά η περιγραφή της θέσης τους ενώ τα στελέχη αναλαμβάνουν διαφόρους ρόλους προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες, ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής (Βελισσαρίου, Καραχοντζίτης & Κομνηνάκης, 2000).

Η γρήγορη εναλλαγή των εργαζομένων είναι από τα μεγαλύτερα προβλήματα του ξενοδοχειακού κλάδου. Με την αποχώρηση ενός εργαζομένου εξανεμίζονται και οι πόροι που διατέθηκαν για την εκπαίδευση και την εξοικείωσή του. Την ίδια στιγμή τα υψηλά επίπεδα ανεργίας δημιουργούν τη στρεβλή εικόνα στις διοικήσεις ότι δεν χρειάζεται να επενδύουν στους εργαζομένους και στην επιμόρφωσή τους. Αυτό έχει βέβαια αντίκτυπο στην μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης και πολύ περισσότερος στην ξενοδοχειακή επιχείρηση όπου οι εργαζόμενοι έρχονται συνεχώς σε επαφή με τον επισκέπτη, λειτουργούν ως πρεσβευτές όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και του ελληνικού τουρισμού.

Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία σήμερα αντιμετωπίζουν το πρόβλημα των παρατεταμένων ωραρίων εργασίας. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από «άτυπη» μορφή απασχόλησης και δύσκολες συνθήκες εργασίας, γεγονός που αποτυπώνεται τόσο στο ωράριο εργασίας όσο και στο είδος των συμβάσεων. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια της κρίσης σημειώνεται αξιοσημείωτη επιδείνωση των συνθηκών εργασίας, ιδίως όσον αφορά ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, όπως οι εργονομικές συνθήκες, οι εργασιακές απαιτήσεις, το ωράριο εργασίας και η αυτονομία της εργασίας.

Χιλιάδες εποχικοί εργαζόμενοι εργάζονται δωδεκάωρα χωρίς ρεπό με πολύ χαμηλούς μισθούς. Την ίδια ώρα που τα ξενοδοχειακά συγκροτήματα πολλαπλασιάζονται με γοργούς ρυθμούς και αυξάνουν τη δυναμικότητά τους ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτά περιορίζεται με αποτέλεσμα να επιμηκύνεται κατά πολύ το ωράριο εργασίας. Τα ξενοδοχεία προσπαθούν να λειτουργούν με όσο το δυνατόν λιγότερο προσωπικό ακόμα και σε περιπτώσεις που η πληρότητα αγγίζει το 90%. Η εποχικότητα στις περισσότερες περιπτώσεις λειτουργεί και ως μοχλός πίεσης για τους εργαζόμενους

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

καθώς τον υπόλοιπο χρόνο πρέπει να επιβιώσουν με το επίδομα ανεργίας, το οποίο πλέον τους χορηγείται μόνο για τρεις μήνες κάθε χρόνο. Σύμφωνα με το νόμο μάλιστα αν κάποιος εργαζόμενος ξεπεράσει τα 230 ένημα δεν δικαιούνται επίδομα (Φώσκολος, 2019).

Έχει περιοριστεί η αδήλωτη εργασία αλλά έχει κάνει την εμφάνισή της η ημιαπασχόληση. Στα χαρτιά βέβαια καθώς οι περισσότεροι δηλώνονται ως ημιαπασχολούμενοι αλλά εργάζονται 12 και 13 ώρες καθημερινά με απλήρωτες, κατά κανόνα, υπερωρίες. Η εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου χωλαίνει αφενός λόγω του προσωρινού ή ευκαιριακού χαρακτήρα που έχει για πολλούς η απασχόληση αυτή, αφετέρου λόγω της αδυναμίας να ελεγχθούν αποτελεσματικά οι χιλιάδες μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, συν τα δομικά προβλήματα των μηχανισμών ελέγχου.

Οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται εκθετικά στις καλοκαιρινές διακοπές τους. Πολλές φορές ο εργαζόμενος βρίσκεται μπροστά σε δύσκολες καταστάσεις χωρίς να φέρει ευθύνη. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται συνήθως ένα μικρό δωμάτιο μαζί με δύο ή και τρεις ανθρώπους. Προφανώς, οι δυνατότητες στο κομμάτι της στέγασης είναι πολύ περιορισμένες και οι διαθέσιμες εγκαταστάσεις οριακά επαρκείς (Δρακοντίδης, 2018).

Ζήτημα 3

Προτάσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος των ξενοδοχείων στην Ελλάδα

Ενδεικτική απάντηση

Σύμφωνα με τους Ανδρεαδάκη et al (2019), οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: μισθός, οφέλη, φύση εργασίας πίεση, εξέλιξη σταδιοδρομίας εκπαίδευση και κατάρτιση, φύση εργασίας, στιλ διαχείρισης ασφάλεια, φόρτος εργασίας, αμοιβή, ευκαιρίες προώθησης ασφάλεια στην εργασία. Επίσης η αυτοβελτίωση αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι θέλουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, τις ικανότητές τους και τις γνώσεις τους. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων βελτιώνουν το επίπεδο ικανοποίησής τους, δίνοντάς τους περισσότερη αίσθηση εμπιστοσύνης παρέχοντας τον έλεγχο της καριέρας τους και αυξάνοντας τα θετικά συναισθήματα προς την εργασία τους.

Οι ανταμοιβές συνιστούν ακόμα έναν παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις εξωτερικές και τις εγγενείς. Οι εξωτερικές ανταμοιβές εμπεριέχουν τα χρήματα, την προώθηση και τα οφέλη. Οι εγγενείς ανταμοιβές περιλαμβάνουν την αίσθηση της επίτευξης, της επιτυχίας της ομάδας, της εκτίμησης από τους ανώτερους ως αποτέλεσμα μιας καλής απόδοσης καθώς και την αίσθηση της αναγνώρισης. Η ικανοποίηση της εργασίας αυξάνεται με όλα αυτά τα συναισθήματα και τις αποδόσεις.

Οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν πάντα υπόψη πως οι μέθοδοι της επιχείρησης πάνω σε εργασιακά θέματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του προσωπικού τους. Τα διευθυντικά στελέχη δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται μόνο σε συμφέροντα της επιχείρησης και να αγνοούν τις ευρύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων. Λόγω

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

της εποχικότητας του κλάδου, η διαχείριση του προσωπικού σε επίπεδο ψυχολογίας και συναισθηματικής ενέργειας μπορεί να αποβεί καθοριστική για την επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης. Σε συνθήκες καθημερινής εργασίας, πολλές φορές χωρίς ρεπό για εβδομάδες, είναι λογικό να περιμένουμε προστριβές και μικρο-συγκρούσεις. Για τον εργαζόμενο, το θέμα είναι να επικοινωνεί χωρίς φόβο τα προβλήματα και τις δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει καθημερινά, και για τον εργοδότη, να δημιουργήσει μια κουλτούρα που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκφράζονται και, ως εκ τούτου, να αποσυμπιέζονται από τη δύσκολη καθημερινότητα.

Ο εργαζόμενος στο ξενοδοχείο είναι ταυτόχρονα και οικοδεσπότης που προσφέρει στον επισκέπτη τις γνώσεις, τις δεξιότητές του, τις υπηρεσίες του, την κουλτούρα του, τον εαυτό του. Μια ιδιαίτερη πρόκληση για τα στελέχη των ξενοδοχείων είναι η εποχικότητα και κατ' επέκταση η εποχική εργασία. Σε ένα δύσκολο περιβάλλον τα ηγετικά στελέχη καλούνται να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους, ώστε να είναι ικανοποιημένοι και παραγωγικοί. Ο ελληνικός τουρισμός χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα και αυτό είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην υποκίνηση των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων είναι επίσης παράγοντες που θα πρέπει να μπουν στις προτεραιότητες της σύγχρονης ξενοδοχειακής επιχείρησης. Μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση οι εργαζόμενοι θα εφοδιαστούν με τη γνώση και τις ικανότητες ώστε να ικανοποιήσουν τους πελάτες και να ικανοποιηθούν οι ίδιοι από το αποτέλεσμα. Η εκπαίδευση λειτουργεί άλλωστε ως παράγοντας υποκίνησης. Ο εργαζόμενος αισθάνεται μέρος της εταιρικής επένδυσης και με τη σειρά του επενδύει τις γνώσεις του στην εργασία του. Ο ΣΕΤΕ αντιλαμβανόμενος τη σημασία της εκπαίδευσης έχει δημιουργήσει ένα σύνολο από εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους στον τουρισμό (Eventora, 2019). Η εργασιακή ικανοποίηση και η αύξηση της παραγωγικότητας θα έρθουν όταν οι ξενοδοχειακές μονάδες στοχεύσουν οι ίδιες στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Απαιτείται καλλιέργεια της

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

αντίστοιχης οργανωσιακής κουλτούρας και επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα με σκοπό τα πολλαπλασιαστικά οφέλη της εκπαίδευσης.

Σημαντική για τους εργαζόμενους είναι και η ανατροφοδότηση (θετική ή αρνητική) από τους managers. Η ανατροφοδότηση είναι άλλωστε παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης. Η έλλειψη ανατροφοδότησης, ειδικότερα όταν ο εργαζόμενος έχει καλές επιδόσεις, μπορεί επίσης να λειτουργήσει αρνητικά για την παραγωγικότητά του. Η επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους, δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην αξιολόγηση και στην ανατροφοδότηση. Το «χωρίς τοίχους» εργασιακό περιβάλλον, επιβάλλει μία ανοικτή και αμφίδρομη επικοινωνία εργαζομένων – εταιρίας.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος, διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τη θέση εργασίας κ.ά. Για παράδειγμα, η επιθυμία για εργασιακή εκπαίδευση και κατάρτιση στις ηλικίες έως 25 ετών είναι μεγάλη, ενώ σε μεγαλύτερες ηλικίες το ποσοστό μειώνεται και αντίστοιχα αυξάνουν οι επιθυμίες για οικονομικές απολαβές. Οι διαφορές αυτές είναι πρόκληση για τα διοικητικά στελέχη, ώστε σε εποχές λιτών αμοιβών, να φτιάξουν μοντέλα επιβράβευσης στοχευόμενα για κάθε ομάδα, ακόμα και για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Συμπέρασμα

Στο σκληρό επιχειρηματικό χώρο, με τον τρόπο που εκείνος έχει διαμορφωθεί στις μέρες μας, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποτελούν το πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρία, κυρίως λόγω της μοναδικότητας τους. Ο σημαντικός ρόλος και η αξία η οποία έχει ο ανθρώπινος παράγοντας στον κόσμο των επιχειρήσεων, φαίνεται στη στροφή η οποία έχει πραγματοποιηθεί, σχετικά πρόσφατα, στην αντιμετώπιση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις δείχνουν πλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση και την ευημερία των υπαλλήλων τους.

Σε κλάδους παροχής υπηρεσιών όπως τα ξενοδοχεία, η δημιουργία και η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες είναι ύψιστης σημασίας και η πρώτη γραμμή των εργαζομένων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση αυτών των σχέσεων. Ο ξενοδοχειακός κλάδος διακρίνεται από υψηλά επίπεδα άγχους και δυναμικότητας. Στην περίπτωση της Ελλάδας ο κλάδος των ξενοδοχείων παρουσιάζει έλλειψη σε κατάλληλο προσωπικό, δύσκολα εργασιακά ωράρια, δύσκολες συνθήκες εργασίας, ασάφεια ρόλων, έλλειψη αυτονομίας και πρωτοβουλίας και υψηλό τζίρο με αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό να βιώνει συνθήκες άγχους και πίεσης. Ο κλάδος των ξενοδοχείων διακρίνεται από υψηλό ρυθμό αποχώρησης προσωπικού λόγω κυρίως των χαμηλών αποδοχών, την έλλειψη ικανοποιητικής εκπαίδευσης και του υψηλού φόρτου εργασίας. Η εποχικότητα της απασχόλησης συνδέεται με την υποαπασχόληση και την ανεργία (Σταυρινούδης et al, 2003).

Σε ένα περιβάλλον με μειωμένες αποδοχές, υψηλά ποσοστά ανεργίας και εργασία σε διευρυμένα ωράρια, χωρίς ρεπό είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση.

Βιβλιογραφία

Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικόλα, Ζ., Κόνσολας, Μ., & Παναγιωτόπουλος, Γ. (2019). Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Γρηγόρη.

Arnett, D. B., Laverie, D. A., Mclane, C., (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal - marketing Tools, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(2), pp 87 – 96

Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ, (2000). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών. ΕΑΠ

Σταυρινούδης, Θ., Παπαγεωργίου, Σ., Μαλέζου, Ε., & Λαλούμης, Δ. (2003). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Vila, Luis & Mora, Belen & Vandenberghe, Vincent. (2005). Education and the Determinants of Job Satisfaction. [http://lst-iiiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=026215/\(100\)](http://lst-iiiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=026215/(100)). 13. 10.1080/09645290500251730.

Walters, G. Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees, Journal of Hospitality and Tourism Management, 14(2), pp 144 - 156

Ηλεκτρονικές Πηγές (Online)

Δρακοντίδης, Φ. (2018). Η Μύκονος γίνεται... Πέραμα με τα κοντέινερ-σπίτια για τους εργαζόμενους. [ONLINE] url:

<https://www.protothema.gr/greece/article/782450/i-mukonos-ginetai-perama/>

πρόσβαση στις 23.10.2021.

Eventora. (2019). Τα νέα σεμινάρια του ΙΝΣΕΤΕ. [ONLINE] url:

<https://www.eventora.com/el/Organizer/INSETE> πρόσβαση στις 23.10.2021.

Grant – Thornton. (2021). Ξενοδοχειακός κλάδος: Αξιολογώντας τον αντίκτυπο του COVID-19. [ONLINE] url: <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/covid-19-hotels-gr/> πρόσβαση στις 23.10.2021.

Great Places to Work. (2021). Πώς να συμμετάσχετε. [ONLINE] url: <https://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/pos-na-symmetaschete/> πρόσβαση στις 22.10.2021.

PWC. (2018). Ελληνικός Τουρισμός – Η επόμενη μέρα. [ONLINE] url: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-next-day-of-greek-tourism-gr-long.pdf> πρόσβαση στις 22.10.2021.

Σαλούρου, Ρ. (2016). Η αδήλωτη εργασία ανέρχεται στο 25% του ΑΕΠ. [ONLINE] url: <https://www.kathimerini.gr/870233/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-adhlwth-ergasia-anerxetai-sto-25-toy-aep> πρόσβαση στις 23.10.2021.

Φώσκολος, Γ. (2019). ΟΑΕΔ: Πώς θα πάρουν το επίδομα ανεργίας 100.000 εποχικοί εργαζόμενοι. [ONLINE] url: https://www.ethnos.gr/oikonomia/62334_oaed-pos-tha-paroyn-epidoma-anergias-100000-epohikoi-ergazomenoi πρόσβαση στις 23.10.2021.