

Εισήγηση

Για το 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης με θέμα:

*«Η δυναμική της θέσης του Γενικού Διευθυντή Ξενοδοχείων
στο Τουριστικό γίνεσθαι της Ελλάδας».*

Αθήνα στις 7-8 Μαρτίου 2009 / ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε.

Χαράλαμπος Γιουσμπάσογλου (ΑΣΤΕΡ, MSc, MA, PgD, PhD candidate)

Strathclyde Business School – Department of HRM

charalambos.gioubasoglou@strath.ac.uk

babisyious@googlemail.com

Θέμα: Ρόλοι και Δεξιότητες των Γενικών Διευθυντών στα Ελληνικά Ξενοδοχεία 4* & 5*

Περίληψη:

Η συμβολή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα και μια μεγάλη παράδοση βαραίνει τους ανθρώπους που πρωταγωνιστούν σε αυτή την τεράστια προσπάθεια. Θα μπορούσαμε να πούμε πως παρά τη σπουδαιότητα του, το επάγγελμα του Γενικού Διευθυντή (Γ/Δ) στα ξενοδοχεία 4 και 5* που δραστηριοποιούνται σε αυτή τη χώρα, δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής και έρευνας. Επιπλέον όλες οι υπάρχουσες έρευνες είναι ποσοτικές, προσπαθούν δηλαδή να εξηγήσουν την συμπεριφορά των Γ/Δ μέσω κυρίως την ανάλυση ερωτηματολογίων και στατιστικών. Η παρούσα εισήγηση παρουσιάζει τα αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας που έχει ως αντικείμενο την διερεύνηση του πλαισίου των ρόλων και δεξιοτήτων των Γ/Δ ξενοδοχείων 4 και 5* στην Ελλάδα, καθώς και τη συμβολή των ιδιαίτερων κοινωνικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών (κουλτούρα) στη διαμόρφωση αυτού του πλαισίου. Η έρευνα αναδεικνύει τρία διαφορετικά προφίλ Γ/Δ σύμφωνα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς του ξενοδοχείου: οικογενειακή επιχείρηση και τοπική αλυσίδα / εθνική αλυσίδα / πολυεθνική αλυσίδα. Παρόλη τη διαφοροποίηση των Γ/Δ ως προς την συμπεριφορά τους, φαίνεται πως η διαδικασία διαμόρφωσης του πλαισίου ρόλων και δεξιοτήτων είναι κοινή και επηρεάζεται σε ένα βαθμό τόσο από την εθνική όσο και την εταιρική κουλτούρα.

Λέξεις Κλειδιά: Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, Ρόλοι, Δεξιότητες, Ανάπτυξη Στελεχών, Κουλτούρα, Ελλάδα

Εισαγωγή

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κινητήριους μοχλούς της Τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά μέχρι σήμερα ελάχιστες μελέτες έχουν αναδείξει το προφίλ των πρωταγωνιστών αυτού του κλάδου, των ανθρώπων δηλαδή που διοικούν τις μονάδες των ξενοδοχείων πόλεως και αναψυχής. Το πλαίσιο των ρόλων και δεξιοτήτων Ελλήνων Γενικών Διευθυντών σε ξενοδοχεία 4* και 5* που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση τους μέσα στο ιδιαίτερο Ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς και η επίδραση της Ελληνικής κουλτούρας σε αυτό, είναι τα θέματα που διερευνώνται και αναλύονται σε βάθος. Είναι σημαντικό δε να τονιστεί το γεγονός ότι αυτή η εισήγηση έρχεται να καλύψει ένα κενό στην Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση του Ελληνικού κοινωνικού-πολιτισμικού πλαισίου στην δουλειά των Ελλήνων Γενικών Διευθυντών σε ξενοδοχεία που παρέχουν υπηρεσίας υψηλής ποιότητας (4* & 5*), αναδεικνύοντας παράλληλα και τις αναπτυξιακές - εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

1. Οι Ρόλοι των Γενικών Διευθυντών

Η προσπάθεια για τη δημιουργία ενός προφίλ των γενικών διευθυντών στα Ελληνικά ξενοδοχεία 4* και 5* είναι ίσως καλύτερο να ξεκινήσει από την αναζήτηση όχι μόνο του τι κάνει στα πλαίσια της εργασίας του αλλά και γιατί το κάνει, τους λόγους δηλαδή που προκαλούν τις ενέργειές του.

Ιστορικά ο πρώτος που έθεσε ερωτήματα για τη φύση της εργασίας των μάντζερ και τα καθήκοντα τους, ήταν ο Fayol (1916, 1949) ένας από τους ιδρυτές της λεγόμενης «Κλασσικής Σχολής» του μάντζμεντ. Ο Fayol με το μοντέλο POC³ (forecast and plan, organise, command, co-ordinate and control) ισχυρίστηκε πως οι λειτουργίες του μάντζμεντ είναι οι ακόλουθες πέντε: Πρόβλεψη και Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διοίκηση, Συντονισμός και Έλεγχος. Πέραν της ιστορικής αξίας αυτής της θεώρησης και του γεγονότος ότι ως θεωρία βρίσκονταν σε ισχύ για παραπάνω από μισό αιώνα, σύμφωνα με τον Collins (2000) δεν είχε τίποτα ουσιαστικό να προσφέρει στην έρευνα για την φύση της εργασίας των μάντζερ.

Οι πρώτες σοβαρές έρευνες πραγματοποιούνται μετά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο με τους συντάκτες τους να ισχυρίζονται πως οι θέσεις της Κλασσικής Σχολής ήταν εσφαλμένες και πως η έρευνα θα έπρεπε πλέον να στραφεί στην συμπεριφορά των μάντζερ (για παράδειγμα βλέπε Carlson, 1951/ Martin, 1956/ Burns, 1957/ Sayles, 1964/ Stewart, 1967). Σύμφωνα με τον Hales (1986) αυτές οι πρώιμες έρευνες ενώ στράφηκαν προς τη σωστή κατεύθυνση (μιας και μέχρι τότε δεν είχε ειπωθεί τίποτα για τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά), είχαν προβλήματα στις μεθόδους έρευνας και τα στοιχεία που χρησιμοποιούσαν, μειώνοντας έτσι την αξία τους από επιστημονική άποψη.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 δημοσιεύθηκε μια έρευνα που έμελε να γίνει ορόσημο στην αναζήτηση και εξερεύνηση της φύσης της εργασίας των μάντζερ. Ο Henry Mintzberg (1973) ένας

από τους μεγαλύτερους στοχαστές του σύγχρονου μάνατζμεντ, ήρθε να «ταράξει τα νερά» με μια θεωρία που υποστήριζε πως ο μάνατζερ δεν είναι ένα άτομο που τα έχει όλα κάτω από πλήρη έλεγχο και προγραμματισμό αλλά, απεναντίας μοιάζει περισσότερο με ζογκλέρ που προσπαθεί να «κρατήσει τις μπάλες στον αέρα». Το επιχειρησιακό περιβάλλον γύρω του μεταβάλλεται συνεχώς και συχνά γίνεται χαοτικό και μπορεί να ξεφεύγει από τον έλεγχο του μάνατζερ. Ο μάνατζερ δρα ως Μακιαβελικός χαρακτήρας και οι πληροφορίες που λαμβάνει μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο προέρχονται όχι μόνο από επίσημα κανάλια, αλλά και ανεπίσημες πηγές όπως κουτσομπολιά και φήμες. Οι ρόλοι που καλείται ο μάνατζερ να διαδραματίσει μέσα σε αυτό το αφιλόξενο επιχειρησιακό περιβάλλον προέρχονται από την επίσημη εξουσία και το στάτους μέσα στον εργασιακό χώρο. Ο Mintzberg αναγνωρίζει δέκα ρόλους κατανεμημένους σε τρεις κατηγορίες:

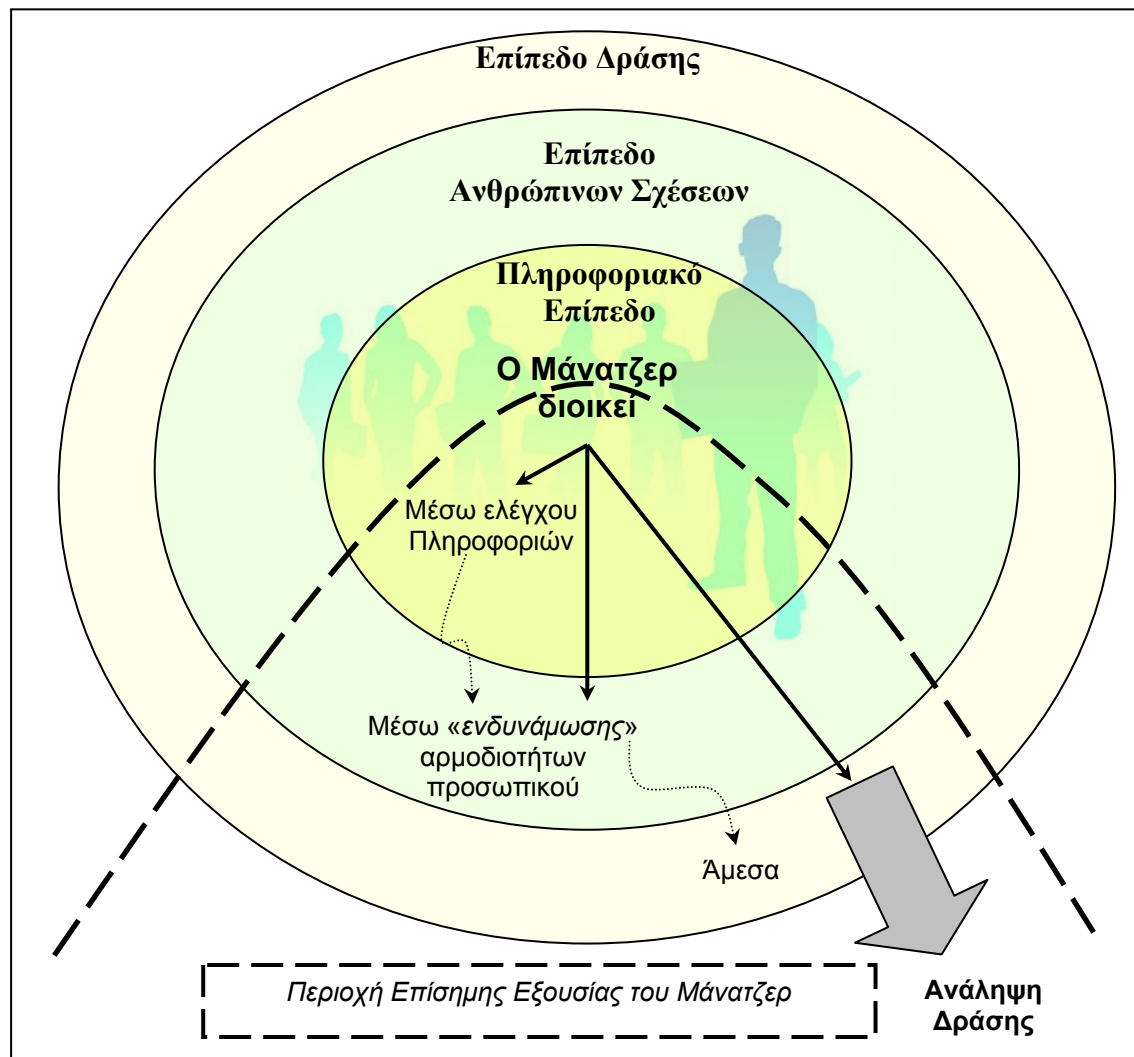
- **Διαπροσωπικοί Ρόλοι:** Σύμβολο, Ηγέτης, Σύνδεσμος
- **Επικοινωνιακοί Ρόλοι:** Επίσημος Εκπρόσωπος, Διασπορέας Πληροφοριών, Ελεγκτής Πληροφοριών,
- **Ρόλοι Λήψης Αποφάσεων:** Επιχειρηματίας, Διαπραγματευτής, Κατανεμητής Πόρων, Διαχειριστής Κρίσεων

Για τις επόμενες δύο δεκαετίες (1970 & 1980) η έρευνα για την συμπεριφορά και τους ρόλους των μάνατζερ χαρακτηρίστηκε από μια πληθώρα προσπαθειών να συγκροτήσουν ένα ενιαίο πλαίσιο συμπεριφοράς από μέρους των μάνατζερ, χωρίς όμως καμιά επιτυχία. Οι πιο γνωστές από αυτές ήταν των Steward (1967, 1976), Steward και άλλοι (1980), Kotter (1982), Luthans και άλλοι (1985), Carroll και Gillen (1987), Whitley (1989). Οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες υπέστησαν σκληρή κριτική για την έλλειψη ενός κατάλληλου θεωρητικού πλαισίου σύμφωνα με τις Fondas και Steward (1994). Επιπλέον, μέσα σε αυτό το θολό τοπίο δημιουργήθηκε το λεγόμενο «παράδοξο» στην έρευνα της φύσης της εργασίας των μάνατζερ: οι περισσότεροι από τους ερευνητές (για παράδειγμα Luthans και άλλοι, 1985/ Martinko και Gardner, 1985/ Fondas και Stewart, 1994) επιτέθηκαν στην Θεωρία των Ρόλων του Mintzberg, χωρίς όμως οι ίδιοι να καταφέρουν να προσφέρουν κάποια αξιόπιστη θεώρηση του θέματος.

Τελικά η τελευταία αξιόπιστη προσπάθεια να απαντηθεί το ερώτημα «τι, πως, και γιατί» κάνουν οι μάνατζερ στον εργασιακό τους χώρο (Σχήμα 1), έρχεται στα μέσα της δεκαετίας του 1990 από τον ίδιο το Mintzberg (1994). Στην ουσία δεν ήταν άλλο παρά μια βελτιωμένη έκδοση της αρχικής Θεωρίας των Ρόλων, απαντώντας στις κριτικές των συναδέλφων του με μια πιο ολοκληρωμένη και θεωρητικά εμπειριστατωμένη πρόταση για το επίμαχο θέμα. Στην ανανεωμένη της μορφή η Θεωρία των Ρόλων περιγράφει τον μάνατζερ να δρα μέσα και έξω από τα όρια του εργασιακού του χώρου καθώς και της επίσημης εξουσίας που πηγάζει από τον τίτλο και τη θέση του στον Οργανισμό. Για να φτάσει στην Ανάλυση Δράσης, ο μάνατζερ έχει περάσει από άλλα δύο στάδια. Το πρώτο αφορά την λήψη πληροφοριών από οποιαδήποτε δυνατή πηγή μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ειδικά στα ξενοδοχεία, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη περνούν ένα σημαντικό μέρος της ημέρας τους επικοινωνώντας είτε μέσω τηλεφώνου είτε απευθείας «πρόσωπο με πρόσωπο» ως επί το πλείστον σε

ανεπίσημες «συζητήσεις» προκειμένου να αντιληφθούν το άμεσο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Βεβαία αυτή η πληροφόρηση περνά από κάποια φίλτρα που ο μάνατζερ αναπτύσσει, προκειμένου να αξιοποιήσει αυτά που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά και αξιοποιήσιμα. Το επόμενο στάδιο αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις του μάνατζερ με όλους τους ανθρώπους που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την εργασία του.

Σχήμα 1: Τα τρία επίπεδα δράσης των Μάνατζερ



Πηγή: Mintzberg (1994), σ.15

Για παράδειγμα εκτός από το προσωπικό, τους προϊσταμένους και τους ιδιοκτήτες εντός του ξενοδοχείου, ένας Γενικός Διευθυντής θα πρέπει να διατηρεί καλές σχέσεις με αρκετούς ανθρώπους εκτός ξενοδοχείου όπως προμηθευτές, πράκτορες, τοπικοί φορείς, πελάτες, κ.ο.κ. Οι καλές σχέσεις μέσα στο ξενοδοχείο αποτελούν ένα συντελεστή παρακίνησης για το προσωπικό, ενώ έξω από τον εργασιακό χώρο μεταφράζονται σε γρηγορότερη και ευκολότερη επίτευξη στόχων. Στο τελευταίο επίπεδο ο μάνατζερ λαμβάνει ή όχι την απόφαση να δράσει αφού έχει εξαντλήσει τα δύο προηγούμενα. Όπως ήδη ειπώθηκε, η δουλειά του Mintzberg έχει υποστεί σκληρή κριτική από πολλές απόψεις (Martinko και Gardner, 1985/ Snyder και Gleeck, 1980/ Steward, 1982). Σύμφωνα με τους Mount &

Bartlett (1999) οι επικρίσεις αυτές βασίζονται στους ακόλουθους λόγους . Πρώτον, το δείγμα στην αρχική του θεωρία (1973) ήταν εξαιρετικά μικρό – μόλις 5 άτομα. Εν συνεχεία, το γεγονός του ότι η έρευνα αφορούσε γενικούς διευθυντές επιχειρήσεων, δεν σημαίνει πως τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν σε όλους τους υπόλοιπους μάνατζερ. Επίσης οι ισχυρισμοί του για τα επίπεδα δράσης και τις λειτουργίες που εκτελούν οι μάνατζερ δεν επιδέχονται επιστημονικής τεκμηρίωσης, και τέλος το γεγονός του ότι απλά περιγράφει του «τι κάνουν οι μάνατζερ» δεν το συνδέει αυτόματα με το αν είναι αποτελεσματικοί ή όχι.

Παρόλα αυτά, η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με τους ρόλους των μάνατζερ στην ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία είναι βαθιά επηρεασμένη από τη δουλειά του Mintzberg (1973, 1994). Αρκετοί ερευνητές και συγγραφείς προσπάθησαν να σκιαγραφήσουν το προφίλ των μάνατζερ που εργάζονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, με το να δημιουργούν θεωρίες βασισμένες στους ρόλους που αναλαμβάνουν (Ley, 1980/ Pickworth, 1982/ Ferguson και Berger, 1984/ Nebel και Ghei, 1993/ Mount και Bartlett, 1999). Η δεκαετία του 1990 όμως έφερε σαρωτικές αλλαγές στον τρόπο σκέψης αλλά και το καταμερισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ σε διαφορετικές κατευθύνσεις (Operations Management, Marketing Management, Human Resources Management, Management of Change, κ.ο.κ.), αφήνοντας πίσω την έρευνα πάνω στους Ρόλους μιας και το θέμα είχε ήδη εξαντληθεί σαν αντικείμενο έρευνας.

2. Το Πλαίσιο των Διοικητικών Δεξιοτήτων

Οι μεγάλες αλλαγές που έφερε η ύφεση στην Παγκόσμια Οικονομία στις αρχές της δεκαετίας του 1990, έστρεψε το ενδιαφέρον των ερευνητών της συμπεριφοράς των μάνατζερ και γενικότερα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, στις απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να συγκεντρώνουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να πετύχουν τα βέλτιστα επίπεδα απόδοσης. Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης των μάνατζερ υπήρξε μια εξαιρετικά δύσκολη και περίπλοκη διαδικασία η οποία δεν μπορούσε να βασιστεί αποκλειστικά σε ποσοτικά αποτελέσματα.

Μια ελκυστική λύση σε αυτό τον μεγάλο πονοκέφαλο των εταιριών εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στις ΗΠΑ από την έρευνα που είχε αναθέσει ο Αμερικανικός Σύνδεσμος Μάνατζμεντ (American Management Association) στην εταιρία συμβούλων McBer Consultancy. Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να διαχωρίσει τα χαρακτηριστικά της μέσης από την υψηλή απόδοση στην εργασία των μάνατζερ (Iles, 1993). Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας παρουσιάστηκαν στο βιβλίο με τίτλο «Ο Ικανός Μάνατζερ» (*The Competent Manager*, Boyatzis, 1982). Αυτή η δουλειά σήμανε και την απαρχή της ένταξης των δεξιοτήτων (competencies) στο λεξικό του μάνατζμεντ. Ο Boyatzis (1982) όρισε την δεξιότητα (competency) ως ένα «*θεμελιώδες χαρακτηριστικό (της προσωπικότητας) του ατόμου*». Αυτό θα μπορούσε να είναι ένα κίνητρο (motive), ένα ιδιαίτερο γνώρισμα του ατόμου (trait), μια ικανότητά του (skill), ένας κοινωνικός ρόλος, ή η γνώση που το άτομο κατέχει σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με το σχόλιο του Woodruffe

(1993), ο παραπάνω ορισμός είναι ανοικτός σε ένα μεγάλο εύρος επεξηγήσεων και προσεγγίσεων. Έτσι προς αποφυγή κακής απόδοσης πάνω στο τι απαρτίζει τις δεξιότητες, προτείνεται ο εξής ορισμός:

«Ως Δεξιότητα μπορεί να χαρακτηριστεί ως το σύνολο των συμπεριφορών, ικανοτήτων, γνώσεων και αντιλήψεων που ως σύνολο αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική απόδοση σε μια θέση (εργασίας)» Woodruffe (1993)

Ο όρος και το περιεχόμενό του έχουν ερμηνευθεί και χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως με αποτέλεσμα να υπάρχει σύγχυση για το τι τελικά είναι οι δεξιότητες των μάντζερ. Η αρχική πρόθεση του Boyatzis ήταν να χρησιμοποιήσει ένα μοντέλο δεξιοτήτων το οποίο θα μπορούσε να διαμορφωθεί σύμφωνα με τις ανάγκες και τα κριτήρια του εκάστοτε οργανισμού. Παρόλα αυτά οι Δεξιότητες έφτασαν μέχρι του σημείου να καθορίζονται σε εθνικό επίπεδο με χαρακτηριστικό αυτό το παράδειγμα της Μ. Βρετανίας (Tate, 1995/ Townley, 1999) όπου έχουν καθοριστεί τα ελάχιστα όρια δεξιοτήτων και της επιθυμητής απόδοσης που απαιτούνται να έχουν οι μάντζερ σε οποιαδήποτε διοικητική θέση. Η συζήτηση παρόλα αυτά εδώ θα επικεντρωθεί στη σχέση των δεξιοτήτων και της απόδοσης των Γενικών Διευθυντών ξενοδοχείων 4 και 5* στην Ελλάδα.

Παρά την πλούσια διεθνή βιβλιογραφία που υπάρχει σχετικά με τους τρόπους που μπορεί να αναπτύξει ένας οργανισμός δεξιότητες, οι μέθοδοι στην διαδικασία προσέγγισης τους είναι σχεδόν ίδια παντού, και περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια (Rees και Garnsey, 2003):

1^ο Στάδιο: Επιλογή του επιπέδου ανάλυσης (στυλ μάντζμεντ, λειτουργίες ειδικοτήτων, ολόκληρος ο οργανισμός)

2^ο Στάδιο: Διεξαγωγή Συνεντεύξεων «Κρίσιμου Περιστατικού» (Behavioural or Critical Event Interviews) με σκοπό τη Διάγνωση και Διερεύνηση Συμπεριφορών, σε επιλεγμένο δείγμα μέσα στον οργανισμό.

3^ο Στάδιο: Ανάλυση Συνεντεύξεων, Κατανομή ομοειδών δεξιοτήτων σε ομάδες (competencies clusters)

4^ο Στάδιο: Ανατροφοδότηση των δεξιοτήτων στις κατηγορίες προσωπικού που απευθύνονται

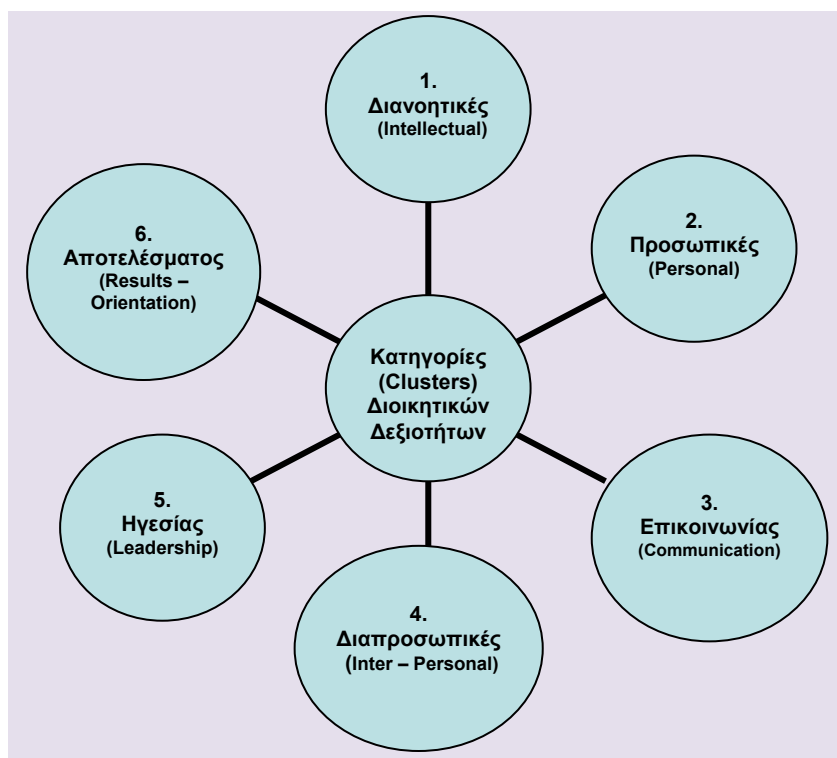
5^ο Στάδιο: Σύσταση «Πλαισίων Δεξιοτήτων» (Competencies Frameworks) που χαρακτηρίζουν την διοικητική συμπεριφορά των διαφόρων θέσεων μέσα σε ένα οργανισμό.

Κεντρικό ρόλο σε αυτό το μοντέλο διαδραματίζουν οι Συνεντεύξεις «Κρίσιμου Περιστατικού». Σε αυτό τον τύπο συνέντευξης, λαμβάνουν μέρος αυτοί που κατέχουν μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (job holders) καθώς και άλλα άτομα που σχετίζονται με αυτήν (significant others) κατά τη διάρκεια εκτέλεσής της, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ποιοι είναι αυτοί οι κρίσιμοι παράγοντες που καθορίζουν την

μέτρια από την εξαιρετική απόδοση, στην υπό εξέταση θέση εργασίας. Αυτή η διαδικασία οδηγεί σε συμπεράσματα σχετικά με τις συμπεριφορές εκείνες που είναι καθοριστικές για την αποτελεσματική απόδοση σε μια θέση, και που μπορούν να μεταφραστούν σε ομάδες δεξιοτήτων (Σχήμα 2). Η διαφορά μεταξύ αυτής της προσέγγισης και της κλασικής περιγραφής εργασίας είναι διττή: από την μία πλευρά, η συνέντευξη επικεντρώνεται στην συμπεριφορά εκείνη που πρέπει να επιδείξει ο μάνατζερ προκειμένου να εκτελέσει μια συγκεκριμένη αποστολή, και από την άλλη πλευρά η συμπεριφορά αυτή καθορίζεται από τα ίδια τα άτομα.

Τα Πλαίσια Δεξιοτήτων παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις από οργανισμό σε οργανισμό, και από το πώς αυτά χρησιμοποιούνται από την εκάστοτε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές υπάρχει η προσδοκία πως τα Πλαίσια Δεξιοτήτων λειτουργούν και ως οδηγός για την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, καθώς και για τις κρίσεις που αφορούν προαγωγές. Το προφίλ της εκάστοτε θέσης δημιουργείται με βάση τους ρόλους και τις δεξιότητες που απαιτούνται για αυτούς. Έτσι, το προφίλ περιλαμβάνει όχι μόνο το τι πρέπει να γίνει (περιγραφή εργασίας) αλλά και το πώς (συμπεριφορές που απαιτούνται για τους διάφορους ρόλους που καλείται να διαδραματίσει ο μάνατζερ). Επιπλέον, μέσω της αξιολόγησης με βάση τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε θέση, μπορούν να διαγνωστούν οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες των στελεχών. Όλα τα παραπάνω έχουν αντίκτυπο και συνδέονται με το Μάνατζμεντ της Απόδοσης (Performance Management) και επηρεάζουν επίσης άμεσα την πολιτική αμοιβών.

Σχήμα 2: Παράδειγμα Ομαδοποίησης Διοικητικών Δεξιοτήτων



Πηγή: προσαρμογή από Dulewicz και Herbert, (1999)

Η προσέγγιση των Δεξιοτήτων επιτάσσει ένα μεγαλύτερο επίπεδο αυτοδιοίκησης και μάλιστα σε αρκετούς οργανισμούς οι μάνατζερ υπόκεινται σε ειδική εκπαίδευση έτσι ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις δεξιότητες τρίτων, αλλά και τους ίδιους τους εαυτούς τους σε σχέση με την θέση εργασίας που κατέχουν. Υπάρχει και η τάση της λεγόμενης «Αξιολόγησης 360^ο» ή αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω», όπου πληροφορίες σχετικά με τον αξιολογούμενο συλλέγονται από το άμεσο περιβάλλον γύρω του, δηλαδή τους προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους και πελάτες (Fletcher, 1993/ Novack, 1993).

Η έρευνα για τη την σχέση της συμπεριφορά με την απόδοση των στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και ολοκληρώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 χωρίς να έχει καλύψει όλα τα ερωτήματα γύρω από το θέμα (Umbreit, 1993/ Worsfold, 1989/ Mullins και Davis, 1991/ Peacock, 1995/ Gore, 1995). Η εστίαση στα πλαίσια δεξιοτήτων ξεκινά κάπου στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και φτάνει μέχρι και σήμερα (Eaton και Christou, 1997/ Kay και Rousette, 2000/ Chung-Herrera και άλλοι, 2003/ Kay και Moncarz, 2004). Η πλειοψηφία των ερευνητών επικεντρώνεται στις δεξιότητες των τελειοφοιτών και αποφοίτων των ξενοδοχειακών και τουριστικών σχολών που τροφοδοτούν την αγορά με στελέχη, σε μια προσπάθεια να προετοιμάσουν κατάλληλα της μελλοντικές γενιές των διευθυντικών στελεχών του κλάδου. Εδώ βέβαια υπάρχει ένα κενό στην έρευνα μιας και στην ουσία δεν έχουν δοθεί απαντήσεις για το ποιες είναι οι τρέχουσες ανάγκες στα πλαίσια δεξιοτήτων των υψηλόβαθμων στελεχών.

Μια έρευνα που έγινε αρχικά στην Αμερική (Tas, 1988), κατόπιν στην Μ. Βρετανία (Baum, 1991) και τέλος στην Ελλάδα (Christou και Eaton, 2000) κατέγραψε ενδιαφέρουσες διαφορές ανάμεσα στις δεξιότητες που εκπαιδευόμενοι απόφοιτοι ξενοδοχειακών και τουριστικών σχολών θεωρούσαν «βασικές». Παρά τις μεθοδολογικές τους αδυναμίες, αυτές οι μελέτες ανέδειξαν μια βασική παράμετρο στον καθορισμό των Πλαισίων Δεξιοτήτων, και αυτή δεν ήταν άλλη από την εθνική κουλτούρα και το επιχειρησιακό περιβάλλον της εκάστοτε χώρας.

3. Η Εθνική Κουλτούρα και το Ελληνικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον

Η έρευνα που διεξήγαγε ο Hofstede (1980) για λογαριασμό της IBM στα τέλη της δεκαετίας του 1970, έμελε να σηματοδοτήσει ένα νέο πεδίο ενδιαφέροντος στην μελέτη του μάνατζμεντ, την μελέτη της εθνικής και επιχειρησιακής κουλτούρας ως καθοριστικό παράγοντα συμπεριφοράς των μάνατζερ. Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν καταγεγραμμένοι τουλάχιστον 150-200 αποδεκτοί ορισμοί της κουλτούρας από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Ο Trompenaars (1993) ένας διακεκριμένος ερευνητής της εθνικής κουλτούρας την ορίζει ως «τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λύνουν τα βασικά προβλήματα της ζωής τους», ενώ ο Hofstede (1980) ως «συλλογικό διανοητικό προγραμματισμό» και ο Fukuyama (1995) σαν «κληρονομημένη συνήθεια». Η πλειοψηφία των ορισμών (για παράδειγμα Lorsch, 1985/ Deal & Kennedy, 1982) οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα αποτελείται από ένα σύνολο Δοξασιών (beliefs) και Αξιών (values) τις οποίες μοιράζονται οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό/ μια

κοινωνία/ μια χώρα, οι οποίες ασκούν ισχυρή επιρροή στην συμπεριφορά των ανθρώπων χωρίς όμως να είναι εύκολα ορατές.

Το Ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι βαθιά επηρεασμένο από την ισχυρή εθνική κουλτούρα και αυτό δημιουργεί ιδιαιτερότητες και διαφοροποιήσεις στην εργασία των υψηλόβαθμων στελεχών στα ξενοδοχεία 4 και 5*. Σύμφωνα με τους Harmden-Turner & Trompenaars (1994) η αποκωδικοποίηση και ανάλυση της εθνικής κουλτούρας αποτελούν βασικό στοιχείο στην κατανόηση των εθνικών συστημάτων μάνατζμεντ. Στην συνέχεια λοιπόν θα παρατεθούν τα στοιχεία εκείνα που παρουσιάζονται έντονα στην Ελληνική εθνική κουλτούρα και επηρεάζουν την δουλειά των μάνατζερ.

Ένα έντονο χαρακτηριστικό της Ελληνικής κουλτούρας είναι η ύπαρξη της ισχυρής εθνικής ταυτότητας. Ως κοινωνικό φαινόμενο περιλαμβάνει το αίσθημα της υπερηφάνειας σε αυτούς που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη εθνική ομάδα και την ανοικτή εκδήλωσή της, την εργασία από κοινού για την επίτευξη των σημαντικών εθνικών στόχων, και την προσπάθεια να πείσουν τους «ξένους», άτομα που δεν ανήκουν στη συγκεκριμένη εθνική ομάδα να δουν τη χώρα τους με θετική ματιά (Karkatsoulis και Michalopoulos, 2005). Τα άτομα είναι πολύ πιθανό να μην υιοθετούν όλα τα χαρακτηριστικά της εθνικής ταυτότητας λόγω της δυναμικής του κοινωνικού ιστού καθώς και την προσωπικότητα του καθενός. Οι Smith και Jarkko (1998) χαρακτηρίζουν την εθνική ταυτότητα από κοινωνικής άποψης ως την «κόλλα που κρατά ενωμένο ένα έθνος», δηλαδή λειτουργεί ως βάση κοινής υποχρέωσης και κοινωνικής συνοχής για τα μέλη της. Στο Ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον το γεγονός αυτό επηρεάζει την συμπεριφορά των μάνατζερ μιας και αυτοί συνδέουν την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που εργάζονται, με το γόητρο της χώρας του και την θέση της στη διεθνή αγορά.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο οι Έλληνες πιστεύουν πως ο οργανισμός για τον οποίο εργάζονται παίζει σημαντικό μέρος στην ζωή τους, και περιμένουν να τους αντιμετωπίσει ως μέλος μιας ευρύτερης οικογένειας που συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζομένους του (Kessapidou και Varsakelis, 2002). Αρκετοί εργαζόμενοι έχουν την προσδοκία ότι θα ξοδέψουν το υπόλοιπο της επαγγελματικής τους πορείας στον ίδιο οργανισμό. Αυτό αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό συλλογικών κοινωνιών όπως η Κίνα και η Ιαπωνία. Η εργασιακή κουλτούρα των Ελλήνων βασίζεται στα αισθήματα τιμής, αξιοπρέπειας και πίστης στον οργανισμό καθώς και ένα αίσθημα καθήκοντος που στη νεοελληνική γλώσσα καλείται ως «φιλότιμο» χωρίς να υπάρχει αντίστοιχη λέξη στην αγγλική που να μπορεί να την περιγράψει (Triandis και συνεργάτες, 1968). Η μοναδική περίπτωση που μπορεί να χαρακτηριστεί παρόμοια ως εθνικό χαρακτηριστικό είναι αυτή της «αξίας του προσώπου» (*The value of face*) που παρατηρείται στην Κίνα και σε άλλες ασιατικές κουλτούρες. Αυτή η αξία δηλώνει την αξιοπρέπεια, αυτοεκτίμηση, το στάτους και το κύρος ενός ατόμου. Σύμφωνα με τον Ho (1976) τα μέλη ενός οργανισμού καταβάλλουν συνεχή προσπάθεια να μη «χάσουν το πρόσωπό τους» που πρακτικά σημαίνει να μην είναι σε θέση να φέρουν με αποτελεσματικότητα σε πέρας τους ρόλους που τους έχουν ανατεθεί σύμφωνα με τη θέση που κατέχουν. Αυτό το χαρακτηριστικό δρα προς όφελος των οργανισμών, που με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζουν εργαζομένους απόλυτα πιστούς σε αυτούς σχεδόν

με μια σχέση εξάρτησης. Σε σύγκριση όμως με το ελληνικό «φιλότιμο», το τελευταίο αποτελεί ένα λόγο να ευθυγραμμιστούν τα μέλη του οργανισμού με τους γενικότερους στόχους του, παρά ένα μέσο καταναγκασμού.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, οι Triandis και συνεργάτες (1968) υποστήριζαν πως τα δυο κεντρικά χαρακτηριστικά των Ελλήνων είναι η υπέρμετρη ανταγωνιστικότητα τους ως άτομα και μια ασυνήθης αντίδραση σε κάθε μορφή εξουσίας. Συμβαίνει όμως το παράδοξο πως μέσα στις εκάστοτε κοινωνικές ομάδες στην προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ζωή του ατόμου (πχ οικογένεια, στενοί φίλοι, συνάδερφοι στην δουλειά), υπάρχει αποδοχή της εξουσίας και των ατόμων που την κατέχουν. Έτσι το άτομο έχοντας μια ηθική δέσμευση προς την ομάδα και τα μέλη της («*in-group*») είναι συνεργάσιμο, και κάνει το παν για την πρόοδό της χωρίς να αναμένει άμεσα ανταλλάγματα (Earley, 1993). Από την άλλη πλευρά υπάρχει καχυποψία και ψυχρή αντιμετώπιση έως και απόρριψη, των πηγών εξουσίας που δεν ανήκουν σε κάποιο από τους «κύκλους» του ατόμου (Georgas, 1993). Η αξία του φιλότιμου αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο παρακίνησης για τους Έλληνες μάνατζερ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία μιας και με την σωστή εκμετάλλευση του μπορούν να πετύχουν από την μια το μέγιστο της απόδοσης του εργαζομένου ενώ ταυτόχρονα του/της δίνουν την αίσθηση ότι έχει συμβάλει σημαντικά στην ομάδα. Την θεωρία της «*Συλλογικότητας μέσα στην Ομάδα*» (*in-group or family collectivism*) έρχεται να επιβεβαιώσει 3 σχεδόν δεκαετίες αργότερα μια έρευνα με τον τίτλο GLOBE project (Global Leadership and Organisational Effectiveness) που πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 σε 62 χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας (House και άλλοι, 2002). Μία από τις εξεταζόμενες διαστάσεις ήταν και αυτή της «*Συλλογικότητας μέσα στην Ομάδα*» που ονομάζονταν εναλλακτικά και ως «*Οικογενειακή Συλλογικότητα*». Οι Έλληνες μάνατζερ κατατάσσονται υψηλά στη βαθμολογία αυτής της κατηγορίας μαζί με χώρες όπως η Αίγυπτος, η Κίνα, η Ινδία και το Ιράν.

Αλληλένδετη με τα παραπάνω είναι και η αξία της Εμπιστοσύνης (Trust) ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Ο Fukuyama (1995) χωρίζει τις κοινωνίες σε χαμηλής ή υψηλής εμπιστοσύνης και διατείνεται ότι κοινωνίες με προσανατολισμό στην οικογένεια (όπως συμβαίνει στην Ελλάδα), υπάρχουν πολύ χαλαροί δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ μελλών που δεν ανήκουν στην ίδια οικογένεια. Αυτές οι κοινωνίες χαρακτηρίζονται από την επικράτηση των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων, γεγονός που στην Ελλάδα χαρακτηρίζει το 97% του Τουριστικού και Ξενοδοχειακού κλάδου (ICAP, 2007). Σε αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις, παρατηρείται συγκεντρωτισμός και έλεγχος όλων των λειτουργιών συνήθως από τον αρχηγό της εκάστοτε οικογένειας που τις περισσότερες φορές είναι και ο ιδρυτής και ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Οποιαδήποτε διαφωνία ή διαμάχη μεταξύ ατόμων που απολαμβάνουν το ίδιο στάτους μέσα στην επιχείρηση, επιλύεται συνήθως με την παρέμβαση του ιδιοκτήτη. Ο Fukuyama (1995) υποστηρίζει επίσης πως κοινωνίες «*χαμηλής εμπιστοσύνης*» χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη υψηλών ιεραρχικών συστημάτων. Η αναγκαιότητά τους έγκειται στο γεγονός του ότι τα περισσότερα μέλη της κοινωνίας είναι πιστά στους νόμους και την ηθική που επιτάσσει η ομάδα ή οικογένεια στην οποία ανήκουν, και όχι οι επίσημοι νόμοι του κράτους. Έτσι σε αυτού του είδους τις κοινωνίες προκειμένου να διατηρηθεί η νομιμότητα σε ανεκτά επίπεδα, θα πρέπει η εκάστοτε εξουσία να λειτουργεί με αυστηρούς κανόνες και ανάλογες κυρώσεις για αυτούς που δεν

συμμορφώνονται. Αν και στην Ελλάδα γενικότερα υπάρχει έως ένα βαθμό το θέμα της μη συμμόρφωσης των πολιτών με τους νόμους του κράτους, μέσα στα ξενοδοχεία λειτουργεί αποκλειστικά το καθεστώς της «ομάδας - οικογένειας». Κάθε μέλος αυτής της ομάδας κοινωνικοποιείται με την άφιξή του/της και αναγνωρίζει τον αρχηγό της ομάδας (συνήθως τον υπεύθυνο του τμήματος) ως την επίσημη εξουσία στην οποία υπόκειται. Αυτός η αυτή που θα αμφισβητήσει την επίσημη εξουσία μέσα στην ομάδα θα τεθεί αργά ή γρήγορα εκτός αυτής, λόγω του φόβου της ανατροπής του στάτους και την απώλεια της εξουσίας. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν οι Bourantas και Papadakis (1996) που υποστήριξαν πως τα χαρακτηριστικά του Ελληνικού μανάτζμεντ, τουλάχιστον μέχρι τις αρχές του 1990, ήταν η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια μόνο των ανώτερων διοικητικών στελεχών καθώς και η έλλειψη μοντέρνων μεθόδων και συστημάτων διοίκησης. Επίσης οι Makridakis και συνεργάτες (1997) υποστήριξαν πως οι πολυεθνικές εταιρίες και οι μέθοδοι μανάτζμεντ που εισήγαγαν στην Ελλάδα από την δεκαετία του 1970, αποτέλεσαν μια πρόκληση στην μέχρι τότε οικογενειοκρατία των επιχειρήσεων – κάτι που εξακολουθεί να αποτελεί τη διαχωριστική γραμμή μεταξύ των πολυεθνικών και εθνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων με τις οικογενειακές επιχειρήσεις της χώρας.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί πως στις ελάχιστες αναφορές που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία για την σχέση της κουλτούρας με το μανάτζμεντ στην Ελλάδα, εξέχουσα θέση κατέχουν δύο σημαντικές μακροχρόνιες έρευνες με διαφορετικές κατευθύνσεις η καθεμιά. Η πρώτη αφορά τα συμπεράσματα του Price Waterhouse Cranfield Project (CRANET) σχετικά με τις διαφορετικές πολιτικές και στρατηγικές που ακολουθούνται σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες (Sparrow και Hiltrop, 1997) πάνω στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management). Σημαντική συμβολή σε αυτή την έρευνα είχε η καθηγήτρια του Ο.Π.Α. Δρ. Ν. Παπαλεξανδρή, που με τους συνεργάτες της εξέδωσαν μια σειρά δημοσιεύσεων στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και τις αρχές του 2000 (Papalexandris 1995/ Papalexandris και Kramar, 1997/ Papalexandris και Nikandrou, 2000/ Papalexandris και Chalikias, 2002) σχετικά με τα συμπεράσματα της συμμετοχής της χώρας στο CRANET. Αν και τα συμπεράσματα δεν είχαν σκοπό να μελετήσουν την επίδραση της κουλτούρας στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, από τα αποτελέσματα φάνηκε ξεκάθαρα η διαφοροποίηση της χώρας λόγω και των ιδιαίτερων πολιτισμικών χαρακτηριστικών.

Η δεύτερη έρευνα αφορά το GLOBE project (Global Leadership and Organisational Effectiveness) που πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 σε 62 χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας (House και συνεργάτες, 2002). Σύμφωνα με τους Javidan και House (2001) σε αυτή την έρευνα οι εθνικές κουλτούρες εξετάστηκαν με βάση τις ακόλουθες εννέα διαστάσεις: προσανατολισμός ως προς την απόδοση (performance orientation), προσανατολισμός ως προς το μέλλον (future orientation), ανταγωνιστικότητα (assertiveness), απόσταση από την εξουσία (power distance), προσανατολισμός ως προς τον άνθρωπο (humane orientation), συλλογικότητα στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις (institutional collectivism), συλλογικότητα μέσα στην ομάδα (in-group collectivism), αποφυγή αβεβαιότητας (uncertainty avoidance), και αντιμετώπιση με βάση το φύλλο (gender egalitarianism). Το δείγμα της έρευνας αφορούσε 18.000 μέσους μανάτζερ που εργάζονταν σε

τρεις διαφορετικούς κλάδους παροχής υπηρεσιών, αυτούς των τροφίμων και ποτών (συμπεριλαμβανομένων και των ξενοδοχείων πολυτελείας), των τραπεζικών-οικονομικών και των τηλεπικοινωνιών. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας επιβεβαιώνουν τα παραπάνω, ότι δηλαδή ενώ οι Έλληνες μανάτζερ είναι βαθιά επηρεασμένοι από τα δυτικά συστήματα ελέγχου και διοίκησης, διαφοροποιούνται έως ένα βαθμό λόγω της εθνική κουλτούρας.

4. Η έρευνα και τα αποτελέσματά της

Προκειμένου να ερευνηθούν σε βάθος τα προς συζήτηση θέματα, δηλαδή το προφίλ ρόλων και δεξιοτήτων των Ελλήνων Διευθυντών Ξενοδοχείων 4 και 5* καθώς και την επίδραση της κουλτούρας σε αυτό, ποιοτική έρευνα διεξήχθη στα πλαίσια διδακτορικής διατριβής, στο χρονικό διάστημα Μάρτιος – Οκτώβριος 2007.

4.1. Το προφίλ της έρευνας

Η έρευνα συμπεριέλαβε συνολικά 16 μελέτες περιπτώσεως (case studies) που αφορούσαν ξενοδοχεία πολυτελείας (4 και 5*) τα μισά εκ των οποίων είναι πόλεως (Αθήνα, Θεσσαλονίκη) και τα υπόλοιπα διακοπών (Ρόδος, Κρήτη). Οι 32 συνολικά συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν οι Γενικοί Διευθυντές (Γ/Δ) καθώς και οι άμεσοι υφιστάμενοι τους Προϊστάμενοι Τμημάτων (F&B manager, Rooms Division Manager) που εκτελούσαν και χρέη αναπληρωτή Γ/Δ Βασική προϋπόθεση συμμετοχής των ξενοδοχειακών μονάδων στην έρευνα ήταν η κατηγορία τους σύμφωνα με το Ελληνικό Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, να εμπίπτει στα 4 ή 5 αστερών. Επιπλέον στοιχείο κατάταξης των συμμετεχόντων επιχειρήσεων ήταν και το ιδιοκτησιακό καθεστώς το οποίο αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τοπικές ελληνικές αλυσίδες, εθνικές ελληνικές αλυσίδες και πολυεθνικές αλυσίδες. Το φιλτράρισμα και η επιλογή (Πίνακας 1) των ξενοδοχείων στις προαναφερθείσες γεωγραφικές περιοχές έγινε με την χρήση των ακόλουθων δύο κριτηρίων:

- I. Ως ελάχιστα στάνταρτ στις παροχές των ξενοδοχείων πόλεως ορίστηκαν η τηλεόραση και ο κλιματισμός στα δωμάτια, καθώς και η ύπαρξη πάρκιν πελατών και εστιατορίου. Επιπλέον για τα ξενοδοχεία διακοπών ορίστηκε η ύπαρξη μίας τουλάχιστον πισίνας.
- II. Όλα τα συμμετέχοντα ξενοδοχεία έπρεπε να έχουν δυναμικότητα τουλάχιστον 150 δωματίων. Αυτός ο περιορισμός είχε σκοπό να συμπεριλάβει στην έρευνα επιχειρήσεις μεσαίου – μεγάλου μεγέθους που έχουν παρόμοια ή τουλάχιστον συγκρίσιμη οργανωσιακή δομή.

Το σύστημα επιλογής των επιχειρήσεων σε αυτή την έρευνα έγινε με βάση τη δομή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην Ελλάδα: η γεωγραφική εξάπλωση και η διαφοροποίηση στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των περίπου 1.150 ξενοδοχείων 4 και 5* σε όλη τη χώρα (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, 2007), οδήγησαν στην επιλογή της ποιοτικής έρευνας αντιπροσωπευτικών περιπτώσεων στους πιο χαρακτηριστικούς προορισμούς για τα ξενοδοχεία πόλης και διακοπών αντίστοιχα.

Πίνακας 1: Διαδικασία Επιλογής Μελετών Περιπτώσεως*

Περιοχή	Αρχικός Αριθ. Ξενοδοχ. 4&5*	Επιλογή με βάση το κριτήριο No.1	Επιλογή με βάση το κριτήριο No.2	Τελικός Αριθμ. Ξενοδοχ. 4&5*
Ξενοδοχεία Πόλης - City Hotels				
Αθήνα	49	26	15	15
Θεσσαλονίκη	28	20	6	6
Ξενοδοχεία Διακοπών - Resort Hotels				
Κρήτη	250	141	66	66
→ Επικέντρωση αποτελεσμάτων στο νομό Χανίων				6
Δωδεκάνησα	171	70	56	56
→ Επικέντρωση αποτελεσμάτων στο Φαληράκι και την Ιξιά				26

*Τα στοιχεία προήλθαν από την ιστοσελίδα του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνταν από τρία ξεχωριστά τμήματα καθώς και μία εισαγωγική επιστολή που εξηγούσε του λόγους πραγματοποίησης αυτής της έρευνας. Το πρώτο μέρος αφορούσε τη συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων που αφορούσαν την επιχείρηση και τους συμμετέχοντες. Το δεύτερο και σημαντικότερο μέρος αφορούσε μια φόρμα συνέντευξης με 14 ερωτήσεις – θέματα συζητήσεως. Το τρίτο και τελευταίο κομμάτι αφορούσε την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου Πλαισίου Προσωπικών Δεξιοτήτων (Personal Competencies Framework Questionnaire) το οποίο αναπτύχθηκε από τους Dulewicz & Herbert (1992/99) στα πλαίσια μιας προσπάθειας να καθιερώσουν ένα ενιαίο πλαίσιο διοικητικών δεξιοτήτων για μάνατζερ ανεξαρτήτου θέσης, φύλλου και χώρας προέλευσης. Επιπλέον πληροφορίες που συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας προήλθαν από σημειώσεις (observation field notes) που κρατήθηκαν μετά το πέρας κάθε επίσκεψης στις επιλεγμένες επιχειρήσεις καθώς και έγγραφα/έντυπα των ξενοδοχείων (π.χ. εσωτερικός κανονισμός, περιγραφή εργασίας/καθηκόντων, φύλλο ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης, οργανόγραμμα προσωπικού, κα).

Η μεγαλύτερη πρόκληση που αφορούσε την μεθοδολογική προσέγγιση αυτής της έρευνας ήταν η διεξαγωγή έγκυρων (valid) και αξιόπιστων (reliable) αποτελεσμάτων. Αυτό εξασφαλίστηκε με τη χρήση ενός Πρωτοκόλλου Έρευνας (Research Protocol) το οποίο αναπτύχθηκε από τον Yin (2003) αποκλειστικά για χρήση σε έρευνες με ποιοτικά κριτήρια. Το Πρωτόκολλο περιέχει διαδικασίες και γενικούς κανόνες οι οποίοι θα πρέπει να ακολουθηθούν παράλληλα με την χρησιμοποίηση των εργαλείων της έρευνας, και θεωρείται βασικό για την διεξαγωγή ερευνών βασισμένο σε πολλαπλές μελέτες έρευνας (multiple case studies). Κατά τη διάρκεια της συλλογής των 'ποιοτικών' στοιχείων της έρευνας εφαρμόστηκαν διάφορα 'τεστ εγκυρότητας' (Construct and External Validity, Reliability), τα οποία ακολούθησε η διασταύρωση των μεθόδων έρευνας (Data/Theory/Methodological Triangulation) στη φάση ολοκλήρωσης της διαδικασίας.

4.2. Τα αποτελέσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν στην ανάδειξη τριών διαφορετικών προφίλ Γ/Δ ξενοδοχείων 4 & 5* στην Ελλάδα, σύμφωνα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης για την οποία εργάζονται.

Ο πρώτος τύπος Γ/Δ αφορά τους μάνατζερ που εργάζονται σε οικογενειακές επιχειρήσεις και τοπικές αλυσίδες, οι οποίες αποτελούν και την συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων 4 και 5* στην Ελλάδα (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, 2007). Αυτά τα ξενοδοχεία είναι τυπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα οποία ανήκουν και στην ουσία συνδιοικούνται από τον ιδιοκτήτη-αρχηγό της οικογένειας, ο οποίος περιβάλλεται από συγγενής και φίλους που έχουν και αυτοί/αυτές κάποιου είδους ‘μερίδιο’ στην διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης ως εργαζόμενοι ή ακόμα και ως σύμβουλοι – εξωτερικοί συνεργάτες. Οι Γ/Δ που εργάζονται σε αυτού του τύπου ξενοδοχεία, είναι ως επί το πλείστον άνδρες ηλικίας μεταξύ 55-65 χρόνων, που μιλούν τουλάχιστον δυο ξένες γλώσσες και έχουν το λιγότερο ένα τίτλο ανώτερης ξενοδοχειακής/τουριστικής εκπαίδευσης από την Ελλάδα ή το εξωτερικό. Όπως φαίνεται οι εργοδότες σε αυτή την κατηγορία έχουν ιδιαίτερη προτίμηση στους Γ/Δ της «παλιάς σχολής» για δυο βασικούς λόγους α) εκτιμούν την εμπειρία και τη φήμη του έκαστου Γ/Δ έναντι των τυπικών προσόντων, και β) όσοι Γ/Δ βρίσκονται κοντά σε ηλικία συνταξιοδότησης πιθανόν να έχουν μικρότερες οικονομικές απαιτήσεις από νεότερους συναδέλφους με περισσότερα τυπικά προσόντα. Η στρατολόγηση τους (recruitment) γίνεται μέσω γνωριμιών και συστάσεων ή σπανιότερα μέσω εσωτερικών προαγωγών. Η τελική επιλογή των υποψηφίων για τη θέση γίνεται απευθείας από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου και βασίζεται τις περισσότερες φορές σε υποκειμενικά κριτήρια όπως οι προσωπικές συστάσεις, η φήμη, ο απαιτούμενος μισθός ή ακόμα και η προσωπική γνώμη που διαμορφώνει ο ιδιοκτήτης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Συνήθως υπάρχουν περιορισμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση (Training and Development) όλων των υψηλόβαθμων στελεχών, και έγκυται στην διακριτική ευχέρεια του Γ/Δ για το αν και ποιο πρόγραμμα θα παρακολουθήσει. Παρόλα αυτά στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων παρά μόνο για τη συμμετοχή σε συνέδρια και εκθέσεις του κλάδου. Οι ρόλοι που καλείται να φέρει εις πέρας ο Γ/Δ επικεντρώνονται σε αυτό που καλεί ο Mintzberg (1973) ως «σύμβολο-πρότυπο» (“figurehead”) και είναι το άτομο που καλείται να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει το προσωπικό. Επίσης δίνουν μεγάλη έμφαση στις δεξιότητες επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων γι’ αυτό και αφιερώνουν μέρος του χρόνου τους ακούγοντας προσωπικά τη γνώμη του προσωπικού και των πελατών. Η αξιολόγηση της απόδοσης τους γίνεται συνήθως ανεπίσημα σε ετήσια βάση από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη και βασίζεται κυρίως στην οικονομική πορεία του ξενοδοχείου αλλά και άλλα κριτήρια που μπορεί να διαφοροποιούνται σε κάθε επιχείρηση και μπορεί να είναι εντελώς υποκειμενικά όπως για παράδειγμα οι κακές σχέσεις με μέλη της οικογένειας ή με τον ίδιο τον ιδιοκτήτη. Αυτός ο τύπος Γ/Δ δίνει μεγάλη έμφαση στο δίκτυο γνωριμιών και επαφών που διατηρεί εκτός ξενοδοχείου, και εργάζονται πολύ σκληρά ώστε να δημιουργήσουν φήμη γύρω από το όνομά τους στην τοπική αλλά και πανελλήνια αγορά. Η σχέση τους με τους ιδιοκτήτες-εργοδότες χαρακτηρίζεται από τη διατήρηση λεπτών ισορροπιών και δεν είναι πάντα αρμονική μιας και υπάρχουν φορές που αντιμετωπίζουν παράλογες ή μη ρεαλιστικές

απαιτήσεις. Υπάρχει βέβαια και η άλλη «*όψη του νομίματος*» που θέλει κάποιους Γ.Δ. να υπόσχονται στους εργοδότες τους περισσότερο απ'ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν, με αποτέλεσμα να επέλθει αναπόφευκτα η ρήξη μεταξύ των δύο πλευρών. Γενικεύοντας, διακρίνουμε σχετικά υψηλή ανάμιξη του ιδιοκτήτη και των εμπλεκόμενων μελών της οικογένειας στην δουλειά των Γ/Δ, που έχει όμως διαφορετική μορφή και έκταση σε κάθε περίπτωση. Η επίδραση της Ελληνικής κουλτούρας στους ρόλους και τις δεξιότητες των Γ/Δ είναι προφανής σε αυτή την κατηγορία, με την επιχείρηση να (συν-)διοικείται ως εκτεταμένη οικογένεια κάτι που αντικατοπτρίζεται άμεσα στις σχέσεις μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων.

Ο επόμενος τύπος Γ/Δ αναφέρεται σε αυτούς που εργάζονται σε Ελληνικές αλυσίδες ξενοδοχείων 4 και 5* που δραστηριοποιούνται σε όλη την επικράτεια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις αυτές ξεκίνησαν ως οικογενειακές και με την καθοδήγηση ενός χαρισματικού ιδρυτή – ηγέτη επεκτάθηκαν τόσο ώστε να μπορούν να χαρακτηριστούν και ως «*εθνικές*» αλυσίδες που δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστον σε δημοφιλείς προορισμούς. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις είναι οργανωμένες σύμφωνα με τη δομή, τα πρότυπα και τις διαδικασίες (standard operating procedures) των αντιστοίχων πολυεθνικών εταιριών, διατηρώντας όμως την «*Ελληνικότητα*» τους με μέτρια ανάμιξη του ιδιοκτήτη και γενικότερα της «*οικογένειας*» στην διοίκηση της εταιρίας και το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας. Οι Γ/Δ που εργάζονται σε αυτό τον τύπο ξενοδοχείου είναι άνδρες μεταξύ 45-55 ετών μιλούν κατά μέσο όρο δυο ξένες γλώσσες και έχουν καλές σπουδές που περιλαμβάνουν πρώτο πτυχίο στα ξενοδοχειακά / τουριστικά επαγγέλματα καθώς και μεταπτυχιακό τίτλο σε πανεπιστήμιο του εξωτερικού (κατά πλειοψηφία στη Μ. Βρετανία). Ενώ η προϋπηρεσία τους βασίζεται κυρίως στην θητεία σε κάποια από τα δύο (ή και τα δύο) «*πρωτεύοντα*» τμήματα (Τροφίμων & Ποτών, Υποδοχή/Κρατήσεις), παρόλα αυτά έχουν και εμπειρία από το χώρο των πωλήσεων (sales) και της σύναψης συμβολαίων (contracting). Η στρατολόγησή τους γίνεται μέσα από εσωτερικές προαγωγές ή προσωπικές συστάσεις στον ενδιαφερόμενο ιδιοκτήτη, και σπανιότερα γίνεται με τη χρήση εξειδικευμένων συμβούλων ευρέσεως στελεχών. Βασίζόμενοι στο γεγονός ότι η επιλογή του κατάλληλου για τη θέση Γ/Δ περιορίζεται σε ελάχιστους (2-3) υποψηφίους, δυο με τρεις συνεντεύξεις λαμβάνουν χώρα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Σε αυτές συμμετέχουν ο/η προϊστάμενος του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού (HR/Personnel Manager) και ανώτερα διοικητικά στελέχη από τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας που συνήθως είναι και πρώην Γ/Δ. Επίσης στην τελική συνέντευξη ή αμέσως μετά την επιλογή υπάρχει και συνάντηση με τον ιδιοκτήτη, που συνήθως εκτελεί και χρέη Διευθύνων Συμβούλου ή Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας. Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους σε αυτές τις επιχειρήσεις, οι Γ/Δ έχουν στην διάθεσή τους μέτριες έως καλές ευκαιρίες εκπαίδευσης μιας και μπορούν να διαλέξουν ανάμεσα σε ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα σεμιναριακού τύπου που διοργανώνονται από την εταιρία με ίδια μέσα ή τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, και τη συμμετοχή σε προγράμματα εκτός εταιρίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Ενώ τα πράγματα είναι ξεκάθαρα στον τομέα της εκπαίδευσης, δεν θα μπορούσε να ειπωθεί το ίδιο και για την ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών (career development) μιας και το πλαίσιο των προαγωγών και μεταθέσεων δεν είναι ξεκάθαρο και περιλαμβάνει μη υποκειμενικούς παράγοντες όπως ο βαθμός επιρροής του κάθε Γ/Δ και η δημοτικότητά του στην εταιρία, καθώς και η σχέση του με τον ιδιοκτήτη.

Οι ρόλοι που καλούνται να διαδραματίσουν οι Γ/Δ εστιάζονται στην Ηγεσία και Παρακίνηση του προσωπικού (leadership, employee motivation / inspiration) αλλά και την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών που συμβάλλουν όχι μόνο στην περεταίρω ανάπτυξη της ξενοδοχειακής μονάδας που διοικούν αλλά και κατ' επέκταση σε αυτή της εταιρίας συνολικά. Η προτεραιότητα που δίνουν στις δεξιότητες της επίτευξης αποτελεσμάτων (*results orientation competencies*) καθώς και η αναγνώριση της σπουδαιότητας όλων των υπολοίπων κατηγοριών δεξιοτήτων, χαρακτηρίζουν αυτή την κατηγορία Γ/Δ. Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, μια επίσημη διαδικασία που λαμβάνει χώρα μια ή δύο φορές το χρόνο ανάλογα με τον τύπο ξενοδοχείου (πόλης ή διακοπών) και την πολιτική της εκάστοτε εταιρίας. Η επίτευξη οικονομικών στόχων και η διατήρηση της ποιότητας των παρερχομένων υπηρεσιών και προϊόντων είναι πρώτα στην ατζέντα της διαδικασίας αξιολόγησης η οποία συνεπικουρείται δευτερευόντως και από άλλες διαδικασίες όπως τα ερωτηματολόγια πελατών και εργαζομένων καθώς και οι εκθέσεις των «κρυφών» αξιολογητών (mystery guests). Παρόλο που η διατήρηση ενός εταιρικού δικτύου επαφών είναι σχεδόν επιβεβλημένο από την ίδια την εταιρία, οι Γ.Δ. σε αυτή τη κατηγορία διατηρούν μεγάλο μέρος των επαφών τους εκτός εταιρίας με κύριο μέλημα τους την παρακολούθηση της κατάστασης στην αγορά και όχι την λήψη αποφάσεων όπως συμβαίνει στα οικογενειακά ξενοδοχεία. Ως αποτέλεσμα της έντονης ενδοεπιχειρησιακής δραστηριότητας, η φήμη του κάθε Γ/Δ περιορίζεται στα όρια της εκάστοτε εταιρίας. Ενώ όπως προαναφέρθηκε ο ιδιοκτήτης δεν παρεμβαίνει άμεσα στην δουλειά του Γ/Δ αλλά καθορίζει τον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας, υπάρχουν μεμονωμένα περιστατικά όπου αυτό συμβαίνει και έχει την μορφή σύστασης όπως για παράδειγμα στην επιλογή προσωπικού όπου ο ιδιοκτήτης θέλει να προσλάβει συγκεκριμένο/α άτομο/α και αλλοιώνεται ή παρακάμπτεται η επίσημη διαδικασία. Μια σημαντική λεπτομέρεια εδώ που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι ιδιοκτήτες γνωρίζουν προσωπικά τους Γ/Δ και διατηρούν μαζί τους τακτική επικοινωνία. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως σε αυτού του είδους τα ξενοδοχεία, η Ελληνική κουλτούρα συνυπάρχει αρμονικά τις περισσότερες φορές με την εκάστοτε επιχειρησιακή κουλτούρα: παρόλο που οι Ελληνικές Εθνικές αλυσίδες ξενοδοχείων 4 και 5* είναι οργανωμένες και λειτουργούν κατά τα πρότυπα των αντιστοίχων πολυεθνικών, η ύπαρξη της Ελληνικής κουλτούρας είναι ορατή και παίρνει την μορφή της ανεπίσημης απόκλισης από τα επιχειρησιακά πρότυπα προκειμένου οι διοικούντες (ιδιοκτήτες και Γ/Δ) να κάνουν «*χάρη*» ή να «*ξεπληρώσουν κάποια υποχρέωση*», μικρές ή και μεγαλύτερες δηλαδή «*διευκολύνσεις*» σε συγγενείς, φίλους και γνωστούς, που κατά γενική ομολογία δεν επηρεάζουν σημαντικά την λειτουργία του ξενοδοχείου αλλά δημιουργούν κάποιες φορές ανεπιθύμητες τριβές μεταξύ των Γ/Δ και των εργοδοτών τους.

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία αναφέρεται σε Έλληνες Γ/Δ που εργάζονται σε πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το μάλιστα ανήκει στην μητρική εταιρία. Θα πρέπει εδώ να τονιστεί πως το σύνολο των πολυεθνικών αλυσίδων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι στην συντριπτική τους πλειοψηφία υπό το καθεστώς δικαιοχρήσεως (franchise). Είναι δηλαδή στην ουσία Ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν την υποχρέωση βάση συμβολαίου να ακολουθήσουν την δομή και την οργάνωση που υποδεικνύει η μητρική εταιρία, αλλά πίσω από την λειτουργία τους υπάρχει ένας Έλληνας επιχειρηματίας που παίρνει όλες τις στρατηγικές αποφάσεις. Οι Γ/Δ σε αυτή την κατηγορία (franchised) έχουν πανομοιότυπα χαρακτηριστικά με τους συναδέλφους τους που εργάζονται στις

Ελληνικές εθνικές αλυσίδες (άρα κατατάσσονται σε αυτή τη κατηγορία), και πολλές φορές παρατηρείται το γεγονός τις μετακίνησης από και προς αυτές. Η κατηγορία των Ελλήνων Γ/Δ που εργάζονται για πολυεθνικές αλυσίδες ξενοδοχείων που υπάρχουν απευθείας στη μητρική εταιρία αφορά ένα εξαιρετικά μικρό αριθμό ατόμων (λιγότεροι από δέκα σε όλη την χώρα) που ορίζονται σε αυτή τη θέση ως εκπατρισμένα στελέχη (expatriates). Η δομή και οργάνωση και λειτουργία της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας καθορίζονται αυστηρά από τα κεντρικά γραφεία της μητρικής εταιρίας αν και παρατηρούνται ορισμένες (μικρής έκτασης) αποκλίσεις κυρίως λόγω των εργασιακών συνθηκών και της αντίστοιχης νομοθεσίας της χώρας. Το τυπικό προφίλ του (Ελληνα) Γ/Δ που εργάζεται σε αυτό το τύπο ξενοδοχείων είναι άνδρες 45-55 ετών με άριστη εκπαίδευση (πρώτο πτυχίο και μεταπτυχιακό/α) σε φημισμένα πανεπιστήμια του εξωτερικού, καθώς και η γνώση δυο τουλάχιστον ξένων γλωσσών, συμπεριλαμβανομένης και αυτής της μητρικής εταιρίας (εφόσον δεν είναι τα αγγλικά). Η προϋπηρεσία τους έχει έμφαση στις πωλήσεις και την οικονομική διαχείριση, παρόλα αυτά είναι σε θέση να κατανοούν άριστα τα θέματα που αφορούν την ημερήσια λειτουργία του ξενοδοχείου (hotel operations). Η στρατολόγησή τους γίνεται μέσω εσωτερικών προαγωγών ή μεταθέσεων κάτι που πρακτικά σημαίνει πως η προηγούμενη θέση τους θα μπορούσε να είναι σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ή σε πιο σπάνιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται «κυνηγοί κεφαλών» εξειδικευμένοι σύμβουλοι δηλαδή που ψάχνουν και προσελκύουν τον κατάλληλο υποψήφιο με βάση ενός συγκεκριμένου προφίλ προσόντων. Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου λαμβάνει χώρα στα κεντρικά (head office) ή περιφερειακά (regional office) γραφεία από εξειδικευμένα στελέχη, είναι αυστηρή και αδιάβλητη, και περιλαμβάνει τουλάχιστον τρία στάδια (συνεντεύξεις) μέχρι την τελική επιλογή του υποψηφίου (ακόμα και γι' αυτούς που εργάζονται ήδη στην εταιρία). Σε ότι αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη των Γ/Δ υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες εντός και εκτός Ελλάδος στις περισσότερες από τις οποίες ο ίδιος ο Γ/Δ θα πρέπει να δηλώσει ενδιαφέρον συμμετοχής. Είναι άξιο λόγου του ότι τουλάχιστον μια φορά το χρόνο Γ/Δ της ίδιας εταιρίας από όλο τον κόσμο (ή τουλάχιστον την ίδια ήπειρο) συγκεντρώνονται για να ανταλλάξουν απόψεις και γνώσεις που αφορούν το αντικείμενό τους. Οι ρόλοι τους στο ξενοδοχείο επικεντρώνονται στην οικονομική διαχείριση και την λήψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Παρά το γεγονός του ότι η ετήσια αξιολόγηση της απόδοσής τους είναι πολυδιάστατη και καλά εμπεριστατωμένη, θα μπορούσε κανείς να διαπιστώσει πως το μεγαλύτερο βάρος της επικεντρώνεται σχεδόν αποκλειστικά στην επίτευξη των (οικονομικών) στόχων που τίθενται από την κεντρική διοίκηση. Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην προτίμησή τους στην κατηγορία των δεξιοτήτων επίτευξης αποτελεσμάτων (*results orientation competencies*). Ενώ η διατήρηση επαφών και γνωριμιών περιορίζεται στα όρια της εταιρίας (που σε αυτή την περίπτωση δεν ταυτίζονται με τα Εθνικά όρια), παρόλα αυτά οι Γ/Δ διατηρούν αριθμό επαφών κυρίως σε τοπικό επίπεδο προκειμένου να διευκολύνουν και να προωθήσουν το έργο τους, για παράδειγμα στην επαρχία είναι απαραίτητο ο Γ/Δ να γνωρίζει τους «τοπικούς άρχοντες» όπως νομάρχες, δήμαρχοι, διοικητές υπηρεσιών κ.α. Η φήμη που δημιουργούν είναι συνώνυμη με τη σκληρή εργασία και τα προσόντα που παρουσιάζουν στο βιογραφικό τους («*what you see is what you get*»). Θα μπορούσε να λεχθεί πως παρ' όλη την Ελληνική τους καταγωγή, οι Γ/Δ αυτής της κατηγορίας είναι απόλυτα πιστοί στη εταιρική κουλτούρα, και επηρεάζονται σε ελάχιστο βαθμό από την Ελληνική πραγματικότητα, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει

πως δεν την κατανοούν πλήρως. Συνολικά λοιπόν η γενικότερη επίδραση της Ελληνικής κουλτούρας στην λειτουργία αυτού του τύπου ξενοδοχείων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως επιφανειακή και μικρής έκτασης. Επίσης σαν σχόλιο θα πρέπει να προστεθεί και το γεγονός του ότι υπάρχουν ελάχιστοι ξένοι (μη-Ελληνες) μανάτζερ οι οποίοι εργάζονται ως Γ/Δ σε ξενοδοχεία αυτού του είδους. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα είτε του ότι είναι πολύ δύσκολο γι' αυτούς να προσαρμοστούν στην Ελληνική πραγματικότητα, είτε στο γεγονός του ότι η χώρα διαθέτει μεγάλη «δεξαμενή» ικανών στελεχών για ανάλογες θέσεις.

Τα ευρήματα της έρευνας συνοψίζονται στον Πίνακα 2. Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι τρεις κατηγορίες Γ/Δ που αναλύθηκαν παραπάνω δεν είναι στεγανές και αμετάβλητες, αλλά παρέχουν ένα γενικότερο πλαίσιο συζήτησης σε αυτό το τομέα.

Πίνακας 2: Σύνοψη αποτελεσμάτων της έρευνας για το προφίλ των Γ/Δ ξενοδοχείων στην Ελλάδα

Τύπος Ξενοδοχείου	Οικογενειακό / Τοπική Αλυσίδα	Ελληνική Εθνική Αλυσίδα	Πολυεθνική Αλυσίδα (ξένο μανάτζμεντ)
Χαρακτηριστικά Γ/Δ			
Μ/Ο Ηλικίας	55-65	45-55	45-55
Φύλλο	Άνδρας	Άνδρας	Άνδρας
Μόρφωση	Ανώτερη/Ανώτατη Εκπαίδευση	Ανώτερη/Ανώτατη Εκ. Μεταπτυχιακό	Ανώτερη/Ανώτατη Εκ. Μεταπτυχιακό
Προϋπηρεσία	Όλα τα τμήματα (Έμφαση στο F&B ή/και F/O)	Όλα τα τμήματα (Έμφαση στα Sales & Contracting)	Όλα τα τμήματα (Έμφαση στα Sales & Finance)
Στρατολόγηση & Επιλογή	Προσωπικές Συστάσεις	Προσωπικές Συστάσεις ή Εσωτ. Προαγωγές	Head Hunters ή Εσωτ. Προαγωγές
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Λίγες Σποραδικές Ευκαιρίες	Μέτριες / Αρκετές Ευκαιρίες	Αρκετές Ευκαιρίες
Ρόλοι	«Πρότυπο»	«Ηγέτης» & «Επιχειρηματίας»	«Επιχειρηματίας»
Δεξιότητες	Έμφαση στην Επικοινωνία	Έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων	Έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων
Αξιολόγηση Απόδοσης	Ετήσια (Ατυπη)	Επίσημη (Ετήσια ή Εξάμηνη)	Επίσημη (Ετήσια ή Εξάμηνη)
Έμφαση στις γνωριμίες / επαφές	Μεγάλη	Μέτρια Εκτός Εταιρίας Μεγάλη Εντός	Μικρή Εκτός Εταιρίας Μεγάλη Εντός
Έμφαση στη φήμη («όνομα» στην αγορά)	Μεγάλη στην τοπική / εθνική αγορά	Μεγάλη στην εθνική αγορά	Μεγάλη στην διεθνή αγορά
Ανάμιξη Ιδιοκτιήτη	Μέτρια / Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Βαθμός επηρεασμού Ελλην. Κουλτούρας	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή

5. Η διαμόρφωση του προφίλ των Γενικών Διευθυντών στα Ελληνικά Ξενοδοχεία 4 & 5*

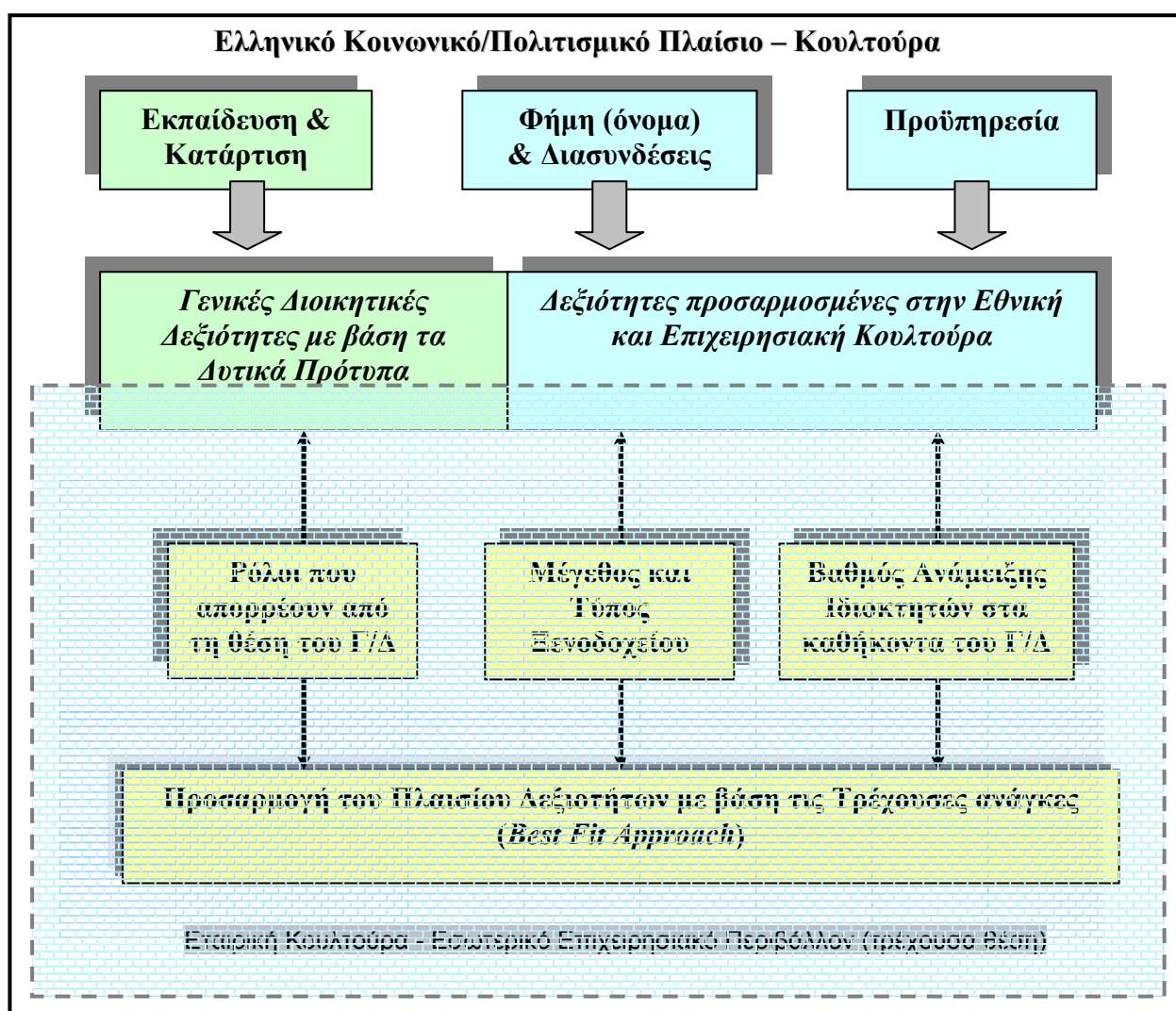
Η παρούσα έρευνα δεν είχε ως σκοπό τη σύνταξη μιας λίστας με δεξιότητες και ρόλους ως αποκλειστικό «*μυστικό της επιτυχίας*» για τη δουλειά του Γ.Δ. στην Ελλάδα. Η μέχρι τώρα χρήση ποσοτικών ερευνών (surveys) που ενσαρκώνονται με την μορφή πολυσέλιδων και ανιαρών ερωτηματολογίων δεν έχει σταθεί ικανή να αποδώσει ασφαλή συμπεράσματα για το «*τι, πως και γιατί*» σχετικά με το έργο που επιτελούν οι Γ/Δ σε αυτή τη χώρα (και όχι μόνο), κάτι που παραδέχονται στην έρευνά τους οι Christou και Eaton (2000). Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να αναδείξει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες διαμορφώνονται τα διαφορετικά προφίλ των Ελλήνων Γ/Δ σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό / πολιτισμικό πλαίσιο, καθώς και το βαθμό επίδρασης του πολιτισμικού πλαισίου στην δημιουργία αυτών των συνθηκών. Η έρευνα των διαφορετικών προφίλ των Γ/Δ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην κατανόηση της φύσης της εργασίας τους αλλά και των αναπτυξιακών τους αναγκών. Η «*χαρτογράφηση*» (conceptual mapping) αυτής της διαδικασίας αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την κατανόηση της δημιουργίας του έκαστου προφίλ (Σχήμα 3).

Οι πρώτες δεξιότητες λαμβάνονται από την επίσημη αρχική επαγγελματική εκπαίδευση (Ανώτερη/Ανώτατη) που ως επί το πλείστον ακολουθεί τα δυτικά πρότυπα μανάτζμεντ. Κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας, τα στελέχη διαμορφώνουν αυτό το πλαίσιο δεξιοτήτων ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες των ρολών που καλούνται να φέρουν σε πέρας. Επίσης κατά την διάρκεια της καριέρας τους τα στελέχη προσπαθούν να δημιουργήσουν μια καλή φήμη («*όνομα*») στην αγορά και έχουν επαφή με ένα μεγάλο αριθμό ατόμων έξω από το ξενοδοχείο (networking) έτσι ώστε να λαμβάνουν συνεχώς πληροφορίες και από το εξωτερικό εργασιακό τους περιβάλλον. Το πλαίσιο δεξιοτήτων ωριμάζοντας είναι επηρεασμένο από δύο τάσεις: το γενικό πλαίσιο δεξιοτήτων που προέρχεται από τα δυτικά συστήματα διοίκησης και ελέγχου, και το εθνικό/τοπικό πολιτισμικό περιβάλλον που οδηγεί σε διαφοροποιήσεις συμπεριφοράς σε σχέση με τους υπόλοιπους δυτικούς μανάτζερ.

Ως γενικοί διευθυντές, τα στελέχη μέσα στο ξενοδοχείο που εργάζονται, διαμορφώνουν το υπάρχον πλαίσιο δεξιοτήτων με βάση τους επίσημους και ανεπίσημους ρόλους που απορρέουν από τη θέση τους, το μέγεθος και τον τύπο του ξενοδοχείου (πόλης / αναψυχής), και το βαθμό ανάμιξης της ιδιοκτησίας στην δουλειά του διευθυντή. Σε ότι αφορά το τελευταίο έγινε εκτενής αναφορά παραπάνω για το πώς λειτουργούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις με τους ιδιοκτήτες-πατριάρχες να δημιουργούν ένα «*κύκλο εμπιστοσύνης*» γύρω τους, στον οποίο ο Γενικός Διευθυντής καλείται να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο, υπό τον ιδιοκτήτη φυσικά. Η Ελληνική κουλτούρα και τα ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά είναι παρόντα σε όλες τις φάσεις της διαμόρφωσης των δεξιοτήτων και υπάρχει περίπτωση να συγκρούονται με αυτά που επιτάσσει ο δυτικός τρόπος σκέψης. Έτσι ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών γνωρίζει αυτό που στην γλώσσα του μανάτζμεντ ονομάζεται «*καλή πρακτική*» (good practice), δεν μπορεί πάντα να εφαρμοστεί λόγω της κουλτούρας και του φόβου αντίδρασης από πλευράς των υφισταμένων του.

Καταλήγοντας, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι η διαμόρφωση του πλαισίου δεξιοτήτων των Γ/Δ στα Ελληνικά ξενοδοχεία 4 και 5* είναι ζήτημα προσαρμογής του υπάρχοντος πλαισίου στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης (best fit approach). Έτσι το πλαίσιο ρόλων και δεξιοτήτων που απαιτείται για τη θέση του Γενικού Διευθυντή είναι μοναδικό και ξεχωριστό για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Αυτό το πλαίσιο διαμορφώνεται από τους ρόλους που καλείται να φέρει εις πέρας ο Γ/Δ στο εκάστοτε ξενοδοχείο, το μέγεθος και τύπο του ξενοδοχείου (οικογενειακή επιχείρηση, τοπική αλυσίδα, εθνική αλυσίδα, πολυεθνική) και τέλος το βαθμό ανάμιξης του ιδιοκτήτη στην δουλειά του Γ/Δ.

Σχήμα 3: Η διαδικασία διαμόρφωσης του πλαισίου δεξιοτήτων των Γενικών Διευθυντών στα Ελληνικά ξενοδοχεία 4* και 5*



Επίλογος

Η ερευνά σχετικά με τους ρόλους και το πλαίσιο δεξιοτήτων των Γ/Δ ξενοδοχείων 4 και 5* στην Ελλάδα καθώς και τη διαμόρφωσή τους σε σχέση με την κουλτούρα και το πολιτισμικό πλαίσιο της χώρας, είναι σχεδόν ανύπαρκτη παρά τη σπουδαιότητα του κλάδου για την Ελληνική Οικονομία. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας που παρουσιάστηκαν στην παραπάνω εισήγηση αποτελούν ένα ερέθισμα-κάλεσμα για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Η κατανόηση της επίδρασης της Ελληνικής κουλτούρας πάνω στην δουλειά των Γ/Δ μπορεί να οδηγήσει στη καλύτερη κατανόηση της δουλειά τους καθώς και τη διάγνωση των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών τους αναγκών, η επιτυχής αντιμετώπιση των οποίων μπορεί να επιφέρει - έστω και μακροχρόνια - θετικές αλλαγές στο μάνατζμεντ των Ελληνικών ξενοδοχείων 4 και 5*.

Βιβλιογραφία

- Baum, T. (1991) Comparing Expectations of Management Trainees, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 32, No. 2, pp.79-84
- Bourantas, D, and Papadakis, V, (1996) Greek Management: Diagnosis and prognosis, *Int. Studies of Management and Organization*, Vol. 26, No. 3, pp.13-25
- Boyatzis, R, (1982) *The competent manager: a model for effective performance*, New York, John Willey & Sons
- Burns, T. (1957) Management in Action, *Operational Research Quarterly*, Vol.8, No.2, pp.45-60
- Carlson, S. (1951) *Executive Behaviour*, Stockholm, Strömbergs
- Carroll, S. and Gillen, D. (1987) Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp.38-51
- Christou, E. (1999) Hospitality management education in Greece: An exploratory study, *Tourism Management*, Vol.20, pp. 683-691
- Christou, E. and Eaton, J. (2000) Management Competencies for Graduate Trainees, *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 1058-1066
- Chung-Herrera, B., Enz, C., and Lankau, M. (2003) Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, No. 3, pp.17-25
- Collins, D. (2000) *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*, London, Routledge
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Massachusetts, Reading
- Dulewicz, V. and Herbert, P. (1999) Predicting advancement to senior management from competences and personality data: a 7-year follow up study, *British Journal of Management*, Vol.10, pp.13-22

- Earley, P.C. (1993) East meets West meets Mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.2, pp. 319-348
- Eaton, J. & Christou, E. (1997) Hospitality management competencies for graduate trainees: the view of employment, *Journal of European Business Education*, Vol. 7, No.1
- EEO GROUP και KANTOR (2003) Μελέτη - Σχέδιο Δράσης για την Αναδιάρθρωση και Αναβάθμιση της Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, Αθήνα, Ο.Τ.Ε.Κ.
- Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*, London, Pitman
- Ferguson, D. H. and Berger, F. (1984) Restaurant Managers: what do they really do? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 27-38
- Fletcher, C. (1993) Appraisal: an idea whose time has gone? *Personnel Management*, September, pp. 34-7
- Fondas, N., and Stewart, R. (1994) Enactment in managerial jobs: a role analysis, *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.1, pp.83-103
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, London, Hamish Hamilton
- Georgas, J. (1993) Management in Greece, in D.J. Hickson (ed.) *Management in Western Europe: Society, Culture and Organisation in Twelve Nations*, pp. 109-124, Berlin, Walter de Gruyter
- Gore, J. (1995) Hotel managers decision making: can psychology help? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 19-23
- Hales, C. (1986) What Do Managers Do?: A Critical Review of the Evidence, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No.1, pp. 88-115
- Hampden-Turner, C. and Trompenaars, F. (1994) *The Seven Cultures of Capitalism*, London, Piatkus
- Ho, D.Y.F. (1976) On the concept of Face, *American Journal of Sociology*, Vol.81, pp. 867-884
- Hofstede, G. (1980) *Cultures' consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, SAGE Publications
- House, R, Javidan, M, Hanges, P. and Dorfman, P. (2002) Understanding Cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, Vol.37, pp.3-10
- ICAP (2007) *Greek Financial Directory*, Athens
- Iles, P. (1993) Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development, *Personnel Review*, 22,6, pp. 63-80
- Javidan, M.J. and House, R.J. (2001) Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Globe Project, *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.4, pp.289-305
- Karkatsoulis, P, Michalopoulos, N. and Moustakatou V. (2005) The national identity as a motivational factor for better performance in the public sector: The case of the volunteers of the Athens 2004 Olympic Games, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 7, pp. 579-594
- Kay, C. and Moncarz, E. (2004) Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management Success, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.45, No.3, pp. 285-298
- Kay, C. and Russette, J. (2000) Hospitality Management Competencies, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No. 4, pp.52-63

Kessapidou, S. and Varsakelis, N. (2002) The impact of national culture of international business performance: the case of foreign firms in Greece, *European Business Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 268-275

Kotter, J. (1982) *The General Managers*, New York, The Free Press

Ley, D.A. (1980) The effective GM: leader or entrepreneur? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp. 66-67

Lorsch, J.W. (1985), *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*, in Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. (Eds) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass

Luthans, F., Rosenkrantz, S. and Hennessey, H. (1985) What do successful managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities, *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol.21, No.3, pp. 255-270

Makridakis, S, Kaloghirou, Y, Papagiannakis, L. and Trivellas, P. (1997) The Dualism of Greek Firms and Management: Present state and future implications, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 381-402

Martin, N. (1956) Differential decisions in the management of industrial plant, *Journal of Business*, Vol.29, No.4, pp. 249-260

Martinko, M., and Gardner, W. (1985) Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.676-695

Mintzberg, H. (1973) *The nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row

Mintzberg, H. (1994) Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review*, Fall, pp.11-26

Mount, D. J. and Bartlett, A. L. (1999) The managerial role assessment survey: Design and test of an instrument measuring Mintzberg's roles among hotel managers, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 23, No.2, pp.160-175

Mullins, L. and Davies, I. (1991) What makes for an effective hotel manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 3 No.1, pp.22-5.

Nebel, E. C. and Ghei, A. (1993) A conceptual framework of the hotel general manager's job, *Hospitality Research Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 27-37

Novack, K. (1993) 360-degree feedback: the whole story, *Training and Development*, January, pp. 69-72

Papalexandris, N, and Nikandrou, I. (2000) Benchmarking employee skills: results from best practice companies in Greece, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 7, pp.391-402

Papalexandris, N. (1995) HRM in Greece, in Brunstein (ed.) *HRM in Western Europe*, Berlin, Walter de Gruyter

Papalexandris, N. and Chalikias, J. (2002) Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in the 1990s: intercountry and intracountry comparisons, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No. 7, pp. 342-352

Papalexandris, N. and Kramar, R. (1997) Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work, *Employee Relations*, Vol.19, No.6, pp. 581-595

Peacock, M. (1995) 'A job well done': hospitality managers and success, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.7, No.2/3, pp. 48-51

- Pickworth, J.R. (1982) Managerial jobs in chain organizations, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, pp. 30-33
- Rees, B. and Garnsey, E. (2003) Analysing Competence: Gender and Identity at Work, *Gender, Work and Organization*. Vol. 10 No. 5, pp.551-578
- Sayles, L. R. (1964) *Managerial Behaviour*, New York, McGraw-Hill
- Smith, T.W. and Jarkko, L. (1998) National Pride: A Cross-National Analysis, *GSS Cross-national Report*, No. 19, Chicago, NORC
- Snyder, N.H. and Glueck, W.F. (1980) How Managers Plan – the analysis of managers’ activities, *Long Range Planning*, Vol. 13, pp. 70-76
- Sparrow, P. and Hiltrop, J. (1997) Redefining the field of European Human Resource Management: A battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 2, pp.201-19
- Stewart, R. (1967) *Managers and their jobs*, London, McMillan
- Stewart, R. (1976) *Contrast in management*, London, McGraw-Hill
- Stewart, R. (1982) A model for understanding managerial jobs and behaviour, *Academy of Management Review*, Vol.7, No.1, pp.7-13
- Stewart, R. (1997) *The reality of management*, 3rd Edition (1963), Oxford, Butterworth-Heinemann
- Stewart, R., Smith, P., Blake, J. and Wingate, P. (1980) *The District Administrator in the National Health Service*, London, King Edward’s Hospital Fund
- Tas, R. (1988) Teaching Future Managers, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pp.41-43
- Tate, W. (1995) *Developing Managerial Competence: A critical guide to methods and materials*, Hampshire, Gower
- Townley, B. (1999) Nietzsche, competencies and ubermensch: reflections on human and inhuman resource management. *Organization*, Vol.6, No.2, pp. 285–305
- Triandis, H.C, Vassiliou, V, & Nassiakou, M. (1968) Three cross-cultural studies of subjective culture, *Journal of Personality and Social Psychology Monograph Supplement*, Vol.8, No. 4, pp. 1-42
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the waves of culture*, London, Nicholas Brealy
- Umbreit, T. (1993) Essential Skills: What graduates need to succeed, *Hosteur*, pp. 10-12
- Whitley, R. (1989) On the Nature of Managerial Tasks and Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organisation, *Journal of Management Studies*, Vol.26, pp. 209–224
- Woodruffe, C. (1993) What is meant by a competency? *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 29-36
- Worsfold, P. (1989) Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.8, No.1, pp.51-62