

**ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΡΗΓΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :**

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:**  
ΜΠΙΝΕΤΑΤΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2004



ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

6870

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

- 1.1 Το φαινόμενο του τουρισμού
- 1.2 Ιστορική ανασκόπηση στην ιστορία της διοίκησης
- 1.3 Τύποι τουρισμού
- 1.4 Σπουδαιότητα του τουρισμού
- 1.5 Το δικαίωμα των διακοπών
- 1.6 Η ζωή στις σύγχρονες πόλεις (Τεχνολογική ανάπτυξη και Αστυφιλία)
- 1.7 Πρόσδος στα μεταφορικά μέσα
- 1.8 Η ανάπτυξη των Μέσων Επικοινωνίας
- 1.9 Οικονομική ευημερία
- 1.10 Πολιτιστικοί παράγοντες
- 1.11 Ασφαλείς συνθήκες στους τουριστικούς προορισμούς
- 1.12 Ιδιαιτερότητες στη Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- 2.1 Θεωρητική προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων
- 2.2 Σχολές θεμελίωσης της Επιστήμης της Διοίκησης
  - 2.2.1 Η Κλασική Σχολή
  - 2.2.2 FREDERIK WINSTOW TAYLOR
  - 2.2.3 FAYOL
  - 2.2.4 MAX WEBER
  - 2.2.5 Η Νεοκλασική Σχολή
  - 2.2.6 Σχολή των Συστημάτων
  - 2.2.7 Η Ποσοτική Σχολή
  - 2.2.8 Η σχολή της Θεωρίας των Αποφάσεων
  - 2.2.9 Σχολή του Περιβάλλοντος
  - 2.2.10 Ενδεχομενική Θεωρία της Διοίκησης
  - 2.2.11 Διοίκηση Αντικειμενικών Σκοπών (Δ.Α.Σ.)
  - 2.2.12 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

- 3.1 Διεύθυνση προσωπικού
- 3.2 Προσέλκυση προσωπικού
- 3.3 Μέσα επιλογής προσωπικού

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ**

- 4.1 Ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων
- 4.2 Πλεονεκτήματα ενός τέτοιου προγράμματος
- 4.3 Εφαρμογή του προγράμματος
- 4.4 Υπόδειγμα ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

- 5.1 Ορισμός της εκπαίδευσης
- 5.2 Επαγγελματική εκπαίδευση
- 5.3 Σκοπός της εκπαίδευσης
- 5.4 Λόγοι που κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση
- 5.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης

5.6 Τεχνικές διδασκαλίας

5.7 Εκπαιδευτικά μέσα

5.8 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

5.9 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

6.1 Έλεγχος – Βασική διαδικασία ελέγχου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

7.1 Γενικά

7.2 Έννοια και σκοπιμότητα της αξιολόγησης.

7.3 Αρχές ενός συστήματος αξιολόγησης.

7.4 Τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης.

7.5 Οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την αξιολόγηση απόδοσής του. ...

7.6 Κίνδυνοι για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης

7.7 Ποιος αξιολογεί;

7.8 Συμπέρασμα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

8.1 Γενικά.

8.2 Παρακίνηση: ταύτιση αναγκών προσωπικού και επιχείρησης.

8.3 Κατανόηση – ικανοποίηση προσωπικού.

8.4 Παρακίνηση – κίνητρα.

8.5 Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

9.1 Το ύψος των αμοιβών

9.2 Οι αυξήσεις των μισθών

9.3 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

9.4 Σχέδια μεριδίων στα κέρδη

9.5 Άλλα ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές

9.6 Είδη πρόσθετων παροχών

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο από πλευράς επιχειρηματικότητας όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σήμερα υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός, τόσο ανάμεσα στις διάφορες ομοειδείς τουριστικές επιχειρήσεις όσο και μεταξύ διαφόρων τουριστικών περιοχών.

Με βάση το σκεπτικό ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο της κάθε τουριστικής επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν, η επιστημονική "Διοίκηση του Προσωπικού των Τουριστικών Επιχειρήσεων", είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους μέσα σε μια αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται.

Η Διοίκηση είναι ένα πρόσφατα επιστημονικοποιημένο θέμα, που έχει ηλικία μόλις μισό αιώνα. Η σημασία της διοίκησης του προσωπικού είναι τεράστια, διότι έχει απεριόριστες πολιτικές προεκτάσεις, εμπεριέχει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων και ασχολείται με θέματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία. Πέρα από την ιστορική προσέγγιση του θέματος και την ανάλυση των βασικών εννοιών που αφορούν στη Διοίκηση, γίνεται προσπάθεια να εντοπισθούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις και εξετάζεται ο ρόλος που μπορεί να παίξουν οι ιδιαιτερότητες αυτές στο κατά περίπτωση διοικητικό έργο.

Η παροχή εξυπηρετήσεων, ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή διοίκηση, όπως και γενικότερα στον τριτογενή τομέα (παροχής υπηρεσιών), εξαρτάται περισσότερο από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό αποδεικνύεται και από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών:

- Inseparability (η παραγωγή και η κατανάλωση του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι ταυτόχρονη).
- Intangibility (οι υπηρεσίες είναι άυλες).
- Heterogeneity (η ποιότητα των υπηρεσιών διαφέρει από παραγωγό σε παραγωγό, από πελάτη σε πελάτη και από ημέρα σε μέρα).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που δημιουργεί τις επιχειρήσεις, τις διοικεί, τις μεταμορφώνει, τις αναπτύσσει και τις κάνει να παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες που απευθύνονται στην εξυπηρέτηση των αναγκών πάλι των ανθρώπων.

Κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης είναι ο άνθρωπος, γι' αυτό και τα θέματα που αναφέρονται στη συμπεριφορά, στην απασχόληση, στην εκπαίδευση, στη διοίκηση αλλά και στις ανάγκες του έχουν πρωτεύουσα σημασία για τη σύγχρονη οικονομία.

Η επιτυχία του σύγχρονου μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εστιάζεται, μεταξύ άλλων και στην ικανοποίηση του «εσωτερικού πελάτη», του πολυσυζητημένου internal customer. Η ονομασία αυτή που αφορά στο προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, χρησιμοποιείται προκειμένου να αποδοθεί η έμφαση που χρειάζεται για να συνειδητοποιήσουμε τη σημασία του. Όταν οι managers κατανοήσουν ότι το προσωπικό είναι εξίσου σημαντικό με τον πελάτη, τότε μόνο θα καταφέρουν να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Συνεπώς θα οδηγηθούν στο πολυπόθητο «Happy staff means happy customers», έτσι ώστε το ικανοποιημένο προσωπικό να επιδιώκει και να πετυχαίνει την ικανοποίηση του πελάτη.

Η μελέτη του «εσωτερικού πελάτη», δηλαδή του προσωπικού, επιβάλλει την ανάλυση των ακόλουθων σημείων:

- Εύρεση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.
- Εκπαίδευση - μετεκπαίδευση του προσωπικού.
- Έλεγχος του προσωπικού.
- Αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού.
- Παρακίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού.

Αυτά είναι τα σημεία που θα μελετήσω και θα αναλύσω στην συνέχεια στην προσπάθειά μου να δείξω γιατί η διεύθυνση προσωπικού είναι απαραίτητη σε όλες τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές και γιατί η διοίκηση προσωπικού θα πρέπει να ασκείται όσο το δυνατόν καλύτερα για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία όπως ανέφερα προηγουμένως είναι τι άλλο χαρούμενους και ικανοποιημένους πελάτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

#### 1.1 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Τουρισμός είναι η πρόσκαιρη διακίνηση ατόμων από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, με σκοπό την ψυχική ευχαρίστηση.

Για να έχουμε τουρισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν δύο τουλάχιστον τόποι, αυτός της μόνιμης διαβίωσης κι εκείνος ή εκείνοι του τουριστικού προορισμού. Ο προορισμός πρέπει να είναι γνωστός από υπάρχουσες πληροφορίες, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν έχουμε το φαινόμενο του τουρισμού αλλά της εξερεύνησης.

Το στοιχείο της μετακίνησης αποτελεί ένα θέμα το οποίο απαιτεί οριοθέτηση σε σχέση με το χρόνο που διαρκεί. Συνηθίζεται να θεωρείται τουριστική η μετακίνηση η οποία έχει διάρκεια τουλάχιστον είκοσι τέσσερις ώρες. Το maximum διάρκειας ενός τουριστικού ταξιδιού κατ' άλλους θεωρείται το εξάμηνο, ενώ κατ' άλλους το έτος. Κατά τη δική μας άποψη δεν είναι δυνατόν να οριστεί, διότι υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις τουριστών οι οποίοι κάνουν διακοπές που διαρκούν περισσότερο, όπως τουρίστες οι οποίοι με ιστιοφόρο κάνουν το γύρο του κόσμου. Το ταξίδι λοιπόν μπορεί να διαρκέσει περισσότερο από χρόνο και ονομάζεται τουριστικό σε περίπτωση που ικανοποιεί τους υπόλοιπους παράγοντες του ορισμού, ενώ οπωσδήποτε πρέπει να υπάρχει κατά τη διάρκεια του ταξιδιού συνεχώς η προδιάθεση επανόδου του ατόμου στην αφετηρία του ταξιδιού ή, με άλλα λόγια, στον τόπο μόνιμης διαβίωσης. Η έλλειψη αυτής της προδιάθεσης επανόδου στην έναρξη του ταξιδιού οδηγεί σε άλλες έννοιες, όπως η μετανάστευση.

Ο σκοπός του τουριστικού ταξιδιού είναι κάτι το υποκειμενικό. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, υπάρχουν πολλές και διάφορες αιτίες που ωθούν το σύγχρονο άνθρωπο στην τουριστική κατανάλωση. Για να ονομάσουμε όμως έναν άνθρωπο τουρίστα, μια από τις κυριότερες αιτίες που τον οδήγησαν στο τουριστικό ταξίδι πρέπει να είναι η ψυχική ευχαρίστηση, η οποία μπορεί να έχει τη μορφή της ηρέμιας, της ξεκούρασης, της ανάληψης δυνάμεων, της ψυχαγωγίας, της παρακολούθησης καλλιτεχνικών ή αθλητικών εκδηλώσεων, της δημιουργίας νέων γνωριμιών της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων κ.λπ. Έτσι μπορούμε να θεωρήσουμε τουρίστα τον άνθρωπο που ταξιδεύει για επαγγελματικούς λόγους ή για λόγους υγείας, όταν καταναλώνει ένα σημαντικό μέρος του χρόνου του ταξιδιού στην αναψυχή και

διασκέδασή του. Ένας βαριά ασθενής που ταξιδεύει στο εξωτερικό κι αναλώνει το χρόνο του αποκλειστικά στη θεραπεία του, δεν θεωρείται τουρίστας. Επίσης δεν μπορεί να θεωρηθεί τουρίστας, ένας οδηγός νταλίκας ο οποίος οδηγεί ασταμάτητα επί τρεις ημέρες.

Διάφοροι οργανισμοί έχουν δώσει ορισμούς, σχετικά με τον τουρισμό και τον τουρίστα, κάνοντας προσπάθεια να οριοθετήσουν το φαινόμενο, έτσι ώστε να διευκολυνθούν οι μετρήσεις και η στατιστική του μελέτη. Αποτέλεσμα ήταν σε άλλες περιπτώσεις να θεωρηθούν τουρίστες οι διπλωματικοί υπάλληλοι, ενώ σε άλλες περιπτώσεις δεν θεωρούνταν τουρίστες όσοι ταξιδεύουν εξασκώντας αμειβόμενα επαγγέλματα. Σύμφωνα μ' άλλες απόψεις, όταν η μετακίνηση δεν δημιουργεί κατανάλωση τουριστικών προϊόντων, τότε δεν μπορούμε να μιλήσουμε για τουρισμό. Έτσι δεν αποτελεί τουριστική δραστηριότητα η επίσκεψη συγγενών ή φίλων σε άλλη περιοχή από αυτή της μόνιμης διαβίωσης, σε περίπτωση που δεν γίνουν καταναλώσεις εξαιτίας αυτής της μετακίνησης. Επίσης υποστηρίχθηκε το σκεπτικό ότι οι αλλοδαποί φοιτητές είναι τουρίστες.

Ο τουρισμός αποτελεί ένα διεθνές κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο μεγάλης σημασίας και γι' αυτόν το λόγο, τόσο οι χώρες προέλευσης των τουριστών, όσο και οι χώρες υποδοχής, ενδιαφέρονται για την παρακολούθηση και καταμέτρηση του φαινομένου. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη ενός ευρέως αποδεκτού ορισμού του τουρισμού, ο οποίος θα εξυπηρετούσε την εύκολη καταμέτρηση των στοιχείων της τουριστικής διακίνησης.

Η καταμέτρηση των τουριστών είναι μια δύσκολη διαδικασία, λόγω του τεράστιου πλήθους τους. Δεν είναι εύκολο να ρωτώνται οι ταξιδιώτες στις οδικές αρτηρίες, στα λιμάνια και στ' αεροδρόμια, για τον τρόπο με τον οποίο θα ξοδέψουν το χρόνο του, για το ποσό χρημάτων που θα καταναλώσουν και για τη διάρκεια του ταξιδιού τους. Έτσι έχουν επικρατήσει ορισμοί, σύμφωνα με τους οποίους, οι ταξιδεύοντες για λόγους υγείας, για επαγγελματικούς λόγους, για θρησκευτικούς λόγους ή για οποιοδήποτε λόγο, στην περίπτωση που εγκαταλείπουν το σπίτι τους για μεγαλύτερο διάστημα από μία ημέρα χωρίς να έχουν πρόθεση μόνιμης εγκατάστασης στον προορισμό, ονομάζονται τουρίστες.

Σαν λέξη ο τουρισμός προέρχεται από τη γαλλική λέξη *Tour*, που έχει τη σημασία του τριγυρίζω. Συχνά θεωρήθηκε συνώνυμος με τον περιηγητισμό, ο οποίος αποτελεί μια έννοια στενότερη από τον τουρισμό, δεδομένου ότι περιηγούμαι σημαίνει περιγράφο την περιοχή.



Ο τουρισμός είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο μπορεί να παρατηρηθεί από πολλές πλευρές, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του παρατηρητή. Έτσι:

- Αν δούμε τον τουρισμό από την πλευρά του τουρίστα, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια ευκαιρία για ξεκούραση και ψυχαγωγία.
- Αν δούμε τον τουρισμό από την πλευρά της χώρας υποδοχής, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι πηγή συναλλαγματικής εισροής.
- Αν δούμε τον τουρισμό από την επιχειρηματική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια δραστηριότητα η οποία προσφέρει ευκαιρίες για κέρδος.
- Για πολλούς κατοίκους χωρών τουριστικής υποδοχής, ο τουρισμός είναι κλάδος που προσφέρει πολλές και διάφορες θέσεις εργασίας.
- Αν δούμε τον τουρισμό από την κοινωνιολογική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια δραστηριότητα η οποία εξυπηρετεί την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λαών.

Υπάρχουν πολλές αντιληπτικές γωνίες, από τις οποίες μπορεί να εξεταστεί το φαινόμενο του τουρισμού, η νομική, η θρησκευτική, η πληθυσμιακή κ.λπ. Το σίγουρο είναι ότι ο τουρισμός είναι μια συνεχώς αναπτυσσόμενη τα τελευταία χρόνια ανθρώπινη δραστηριότητα, δηλαδή είναι μια δραστηριότητα της μόδας.

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Οι ταξιδιώτες δεν είναι και δεν ήταν πάντα τουρίστες. Ο τουρισμός πηγάζει από τον τρόπο ζωής στον τόπο μόνιμης διαμονής κι αποτελεί νέο τρόπο ζωής στον τουριστικό προορισμό. Πριν χιλιάδες ή εκατοντάδες χρόνια η διαβίωση ήταν πολύ διαφορετική από τη σημερινή. Έτσι είναι φυσικό ο τουρισμός της κάθε εποχής να έχει διαφορετικά κίνητρα και οι τουριστικές ανάγκες να διαφέρουν μέσα στο χρόνο. Γίνεται λοιπόν δύσκολο να θεωρηθεί ο ταξιδιώτης της αρχαιότητας τουρίστας με την έννοια που επικρατεί σήμερα. Επίσης δεν παρουσίαζε τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν σήμερα στους τουρίστες από τους μόνιμους κατοίκους του τουριστικού προορισμού, όπως το ανέμελο ντύσιμο, το απορημένο βλέμμα, τον αργό ρυθμό βαδίσματος και τον τρόπο ανάλωσης του χρόνου τους.

Τα πρώτα του βήματα το ανθρώπινο είδος πάνω στη γη τα έκανε για να ταξιδέψει. Οι κυριότεροι λόγοι ήταν διατροφή κι ασφάλεια. Γνωρίζουμε για τις μετακινήσεις διάφορων φυλών, όπως η κάθοδος των Δωριέων από τα βόρεια. Τα ταξίδια της εποχής εκείνης βέβαια είχαν τόσο μεγάλη διάρκεια, ώστε μάλλον θα έπρεπε να τα ονομάσουμε μετακινήσεις.

Οι ταξιδιώτες της αρχαιότητας αντιμετώπιζαν αντίξοες συνθήκες. Έλλειψη δρόμων, συγκοινωνιακών μέσων, έλλειψη στέγης και τροφής στη διαδρομή τους, ληστές στην ξηρά και πειρατές στη θάλασσα. Οι δυσκολίες αυτές μας περιγράφουν το χαρακτήρα των πρώτων ταξιδιωτών. Οι πρώτοι ταξιδιώτες συνήθως ταξίδευαν από επιτακτική ανάγκη και ήταν εξόριστοι, διωκόμενοι εγκληματίες, επαγγελματίες τυχοδιώκτες, στρατιωτικοί, αλλά μερικές φορές ήταν απλά περίεργοι, οι οποίοι ταξίδευαν κυνηγώντας γνώσεις και πληροφορίες.

Τα ταξίδια σ' επαγγελματικό επίπεδο αποδείχτηκαν συμφέροντα και τα θαλάσσια ταξίδια ιδιαίτερα αποδοτικά. Οι ταξιδιώτες αυξήθηκαν και με την πάροδο του χρόνου αντιμετωπίστηκαν πολλά από τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν παλαιότερα οι ταξιδιώτες. Έγιναν υποτυπώδεις δρόμοι, δημιουργήθηκαν υποτυπώδεις χώροι στέγασης και ύπνου, οι ταξιδιώτες δημιουργούσαν ομάδες για ν' αντιμετωπίζουν ληστρικές επιθέσεις, κ.λπ.

Οι θεοί της αρχαίας Ελλάδας ήταν φίλοι των ταξιδιών. Η μυθολογία τους ήθελε τη μια στιγμή να βρίσκονται στο ένα σημείο και την άλλη σε μεγάλη απόσταση. Αυτή η θεϊκή ιδιότητα μεταφερόταν, σ' ένα μικρό βέβαια βαθμό, στους ταξιδιώτες που ξαφνικά έφθαναν σε μια πόλη της εποχής.

Η καθιέρωση των νομισμάτων ως ανταλλακτικού μέσου, εξυπηρέτησε τον τουρισμό των αρχαίων χρόνων. Τα πρώτα νομίσματα κυκλοφόρησαν στη Λυδία της Μ. Ασίας περίπου τον 7<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. και ήταν από ήλεκτρο ή χρυσό. Τα ρωμαϊκά και τα ελληνικά νομίσματα ήταν κυρίως χάλκινα. Τα χάλκινα νομίσματα είχαν τοπική αξία, ενώ τα χρυσά είχαν ευρύτατη εμβέλεια.

Σύμφωνα με τις αφηγήσεις του Ομήρου, η ιερότητα της φιλοξενίας ήταν τόσο διαδεδομένη, ώστε δεν την αρνιόνταν ούτε στους επιλήψιμους ξένους. Η φιλοξενία παρεχόταν αδιάκριτα σε ανθρώπους κάθε κοινωνικής τάξης, αλλά η υποδοχή του ξένου αποτελούσε μια ιεροτελεστία που διέφερε ανάλογα με την τάξη και το σκοπό άφιξης του ξένου. Στον ξένο παραχωρούσαν ένα από τα καλύτερα δωμάτια και πλούσιο γεύμα. Προηγουμένως όμως έδιναν στον ξένο τα μέσα να κάνει λουτρό, ενώ στη συνέχεια τον άλειφαν με λάδι και του έδιναν πολυτελή ρούχα. Οι βασιλιάδες της εποχής είχαν στο παλάτι τους διαμερίσματα ξένων, κάτι για το οποίο έχουμε ενδείξεις στο ανάκτορο της Κνωσού.

Οι ξένοι στα έργα του Ομήρου δεν ήταν ποτέ τουρίστες. Ήταν εξόριστοι, αγγελιοφόροι, ταξιδιώτες ή άνθρωποι που είχαν χάσει το δρόμο τους. Σ' όλες τις περιπτώσεις μέρος των υποχρεώσεων της φιλοξενίας ήταν να βοηθηθεί ο ξένος με κάθε τρόπο στην επίτευξη του σκοπού του. Μια επιπλέον υποχρέωση ήταν να δοθεί

ένα δώρο στο φιλοξενούμενο, αλλά ήταν και υποχρέωση του φιλοξενούμενου να το δεχτεί.

Στην αρχαία Ελλάδα μπορούμε να θεωρήσουμε τουριστικές περιοχές την Αιδηψό η οποία δεχόταν τουρισμό υγείας στις ιαματικές πηγές της, την Ολυμπία η οποία δεχόταν αθλητικό τουρισμό, την Επίδαυρο η οποία παρουσίαζε κίνηση καλλιτεχνικού τουρισμού και τους Δελφούς οι οποίοι ήταν κέντρο θρησκευτικού τουρισμού.

Ο Ηρόδοτος ταξίδεψε δια μέσου των ελληνικών πόλεων και έφθασε στη Σικελία και την Αίγυπτο. Σκοπός του ήταν να γνωρίσει τον τρόπο ζωής και τις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες των περιοχών αυτών.

Ο τουρισμός στην αρχαία Ελλάδα, αρχικά, δεν ήταν διαδεδομένο φαινόμενο. Ο τουρίστας ή «ξένος» κατά συνέπεια ήταν σπάνιο φαινόμενο και κάθε σπάνιο δείχνει πολύτιμο. Αν προσθέσει κανείς το ότι ο τουρίστας ήταν άνθρωπος κοσμογυρισμένος, με πληθώρα πληροφοριών και «κουτσομπολιών» για άλλες πόλεις, άλλες περιοχές, άλλους πολιτισμούς κι άλλες κοινωνίες, αυτό τον έκανε πρόσωπο περιζήτητο στον τουριστικό προορισμό. Έτσι λοιπόν ο τουρίστας ήταν τόσο περιζήτητος, που εκτός από την αυτονόητη φιλοξενία του από τους κατοίκους ή τους προύχοντες της πόλης, δεχόταν και δώρα για την τουριστική του ιδιότητα. Όταν οι τουρίστες πολλαπλασιάστηκαν σε αριθμό, τότε χάθηκε το πλεονέκτημα της κατά περίπτωση μοναδικότητάς τους. Αποτέλεσμα ήταν με την πάροδο του χρόνου οι τουρίστες στην αρχαία Ελλάδα να πρέπει να πληρώσουν για το κατάλυμα, το φαγητό, το ποτό και γενικά για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες.

Στην περίοδο της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας υπήρχε τουριστική κίνηση για επαγγελματικούς λόγους, θρησκευτικούς λόγους, παρακολούθηση αγώνων κι άλλων θεαμάτων, για λόγους υγείας, για ψυχαγωγία ή περιέργεια. Η ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατασκεύασε ένα πρωτοποριακό και τεράστιο οδικό δίκτυο, ενώ ταυτόχρονα οι μετακινήσεις έγιναν περισσότερο ασφαλείς. Αποτέλεσμα ήταν η αύξηση της τουριστικής κίνησης και οι ανάλογες πολιτισμικές αλληλεπιδράσεις των λαών. Ο τουρισμός της εποχής εξυπηρέτησε αποφασιστικά την πολιτισμική αναβάθμιση των περισσότερο απολίτιστων περιοχών της εποχής. Οι αρχαίοι Έλληνες και οι Ρωμαίοι έκαναν συχνά τουρισμό, αλλά ο τουρισμός εκείνων των εποχών διέφερε κατά πολύ από τη σημερινή του μορφή.

Στο Μεσαίωνα διατηρήθηκε κάποια μορφή τουριστικής δραστηριότητας, κυρίως για θρησκευτικούς και επαγγελματικούς λόγους.

Την εποχή της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας ήταν εύκολο να γίνουν τεράστια ταξίδια χωρίς διατυπώσεις. Από την Περσία μέχρι της Ισπανία και από την Ουγγαρία μέχρι την Αίγυπτο, παρουσιάστηκε έντονη, για την εποχή, διάθεση για ταξίδια.

Στο μεσοπόλεμο οι Άγγλοι αριστοκράτες θεωρούσαν τον τουρισμό βασικό στοιχείο της εκπαίδευσης και μόρφωσής τους. Αυτή η άποψη επικράτησε σ' όλη την πολιτισμένη δυτική και βόρεια Ευρώπη.

Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο το φαινόμενο του τουρισμού παρουσίασε έξαρση. Ταυτόχρονα οι κοινωνίες ανέπτυξαν πολιτιστικά στοιχεία, τα οποία συμπεριέλαβαν το ταξιδιωτικό φαινόμενο και τα ταξίδια έγιναν περισσότερο ασφαλή.

Ανάλογα με την πολιτιστική και τεχνολογική πρόοδο της κάθε εποχής και περιοχής, άλλαζε το επίπεδο περιποίησης των ξένων, το οποίο συνήθως ήταν ανάλογο και με τα χρήματα που ο ξένος είχε διαθέσιμα.

Με την πάροδο των ετών παρουσιάστηκε ένα είδος ταξιδιώτη ο οποίος ταξίδευε για να ξεκουραστεί και ν' απολαύσει. Ο ταξιδιώτης αυτός είναι ο τουρίστας με την έννοια που έχει σήμερα.

Μεταπολεμικά επίσης παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού. Προφανώς υπήρχαν πολλοί ενδιαφερόμενοι για τουρισμό, ενώ ταυτόχρονα υπήρχαν οι κατάλληλες συνθήκες για ανέμελα ταξίδια. Ο τουρισμός έπαιρνε πλέον τη διαδρομή που θα τον έφερνε στη σημερινή του μορφή.

### 1.3 ΤΥΠΟΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός έχει πολλές μορφές έκφρασης. Είναι ένας γενικός όρος, που περιλαμβάνει διάφορα είδη ταξιδιού και διαμονής, αλλά και διάφορα κίνητρα, που βρίσκονται στη βάση της μετακίνησης. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν για να φθάσουν σε διάφορους προορισμούς και για να ικανοποιήσουν διαφορετικές ανάγκες. Σύμφωνα με τα πιο πάνω, ο τουρισμός σαν φαινόμενο αναλύεται σε διάφορες υποδιαιρέσεις, οι οποίες έχουν σκοπό να παρουσιάσουν περισσότερο εξειδικευμένα τις πτυχές του τουριστικού φαινομένου:

1. Σύμφωνα με τον αριθμό των ατόμων που ταξιδεύουν, διακρίνουμε τον τουρισμό σε:

- Ατομικό τουρισμό, όταν ταξιδεύει μόνο ένα άτομο.
- Μικρο-ομαδικό τουρισμό, όταν ταξιδεύει μία οικογένεια ή μια παρέα φίλων ή συγγενών.
- Ομαδικό τουρισμό, όταν ένα αριθμός ατόμων ταξιδεύουν μαζί. Τα άτομα αυτά, συνήθως, δεν έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους πριν το

τουριστικό ταξίδι, ενώ ορισμένες φορές είναι μέλη ενός ομίλου, μαθητές ενός σχολείου κ.λπ. Ο αριθμός σε τέτοια γκρουπ διαφέρει, αλλά είναι συνήθως πάνω από 15 άτομα.

2. Σύμφωνα με τον εξυπηρετούμενο από το ταξίδι σκοπό, μπορούμε να διακρίνουμε τον τουρισμό σε:

(α) Τουρισμό ψυχικής τέρψης του τουρίστα και ξεκούρασης από την εργασιακή κόπωση, ο οποίος με τη σειρά του μπορεί να υποδιαιρεθεί σε:

- Τουρισμό αναψυχής, δηλαδή τουρισμό ξεκούρασης και ανάληψης δυνάμεων.
- Ψυχαγωγικό τουρισμό, δηλαδή τουρισμό που εξυπηρετεί στην ανάπτυξη των φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων.
- Τουρισμό περιπέτειας, ο οποίος εξυπηρετεί τις ερευνητικές διαθέσεις του ανθρώπου και προσφέρει συγκινήσεις νέων εμπειριών, ενώ συνήθως εξελίσσεται σε καθεστώς ελεγχόμενης επικινδυνότητας.
- Τουρισμό περιέργειας, που έχει σκοπό να προσφέρει γνώσεις στους τουρίστες.
- Τουρισμό των χόμπι, όπως ο γυμναστικός, πεζοπορικός κ.λπ.

(β) Πολιτιστικό τουρισμό, που εξυπηρετεί στον εμπλουτισμό πληροφοριών και γνώσεων για άλλες χώρες και ικανοποιεί ταυτόχρονα την ανάγκη για ψυχαγωγία. Συμπεριλαμβάνει επίσης πολιτιστικά γεγονότα, χώρους φυσικού ενδιαφέροντος, αρχαιολογικές ανασκαφές κ.λπ.

(γ) Θεραπευτικό τουρισμό (τουρισμό υγείας), που ικανοποιεί την ανάγκη για ιατρική περίθαλψη σ' άλλες χώρες ή περιοχές με θεραπευτικές ευκολίες, π.χ. ιαματικές πηγές, λουτρά σε λάσπη, θεραπεία με μεταλλικό νερό που περιέχει ειδικές θεραπευτικές ιδιότητες, θεραπεία με ζεστή άμμο, κ.λπ. Αυτό το είδος τουρισμού απαιτεί συγκεκριμένες συνθήκες, όπως καθαριότητα, ησυχία και λογικό βιοτικό επίπεδο. Θεραπευτικό τουρισμό δέχονται επίσης χώρες και περιοχές με ανεπτυγμένη ιατρική τεχνολογία.

(δ) Αθλητικό τουρισμό, που ικανοποιεί τα χόμπι όπως ψάρεμα, κυνήγι ζώων, καταδύσεις, σκι, αθλητικές εκδρομές και ορειβασία.

(ε) Επαγγελματικό τουρισμό, ο οποίος διακρίνεται σε:

- Συνεδριακό τουρισμό, που περιλαμβάνει επιστημονικές, επαγγελματικές και πολιτικές συνάξεις. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη συνεδριακών ευκολιών στη χώρα και άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως κατάλληλη γεωγραφική θέση, προσπελασιμότητα, καλό κλίμα, κ.λπ.

Οι συμμετέχοντες σε συνέδρια συχνά ζητούν επιπλέον τουριστικές ευκολίες, όπως περιηγήσεις σ' αξιοθέατα, εκδρομές, αγορά ενθυμημάτων κ.λπ.

- Τουρισμό εκθέσεων.
- Φοιτητικό τουρισμό.
- Τουρισμό επαγγελματικών αποστολών, όπως εμπορικών αντιπροσώπων και στελεχών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

3. Σύμφωνα με τα χρησιμοποιούμενα μεταφορικά μέσα, ο τουρισμός διακρίνεται σε:

- Τουρισμό εδάφους, ο οποίος πραγματοποιείται με λεωφορεία, ιδιωτικά αυτοκίνητα, σιδηροδρόμους.
- Τουρισμό ποταμών και θαλάσσης, ο οποίος πραγματοποιείται με ιδιωτικά ή μισθωμένα γιοτ, με κρουαζιερόπλοια ή πλοία που εκτελούν δρομολόγια.
- Αεροπορικό τουρισμό, ο οποίος πραγματοποιείται με δρομολογημένα ή μισθωμένα αεροπλάνα.

4. Σύμφωνα με τη γεωγραφική τοποθεσία του τουριστικού προορισμού, ο τουρισμός διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Εθνικός ή εσωτερικός τουρισμός, που αντιπροσωπεύει την τουριστική μετακίνηση υπηκόων μέσα στη χώρα τους.
- Περιφερειακός τουρισμός, δηλαδή τουριστική μετακίνηση ανάμεσα σε γειτονικές χώρες, που αποτελούν μια ευρύτερη τουριστική περιοχή, π.χ. τουριστική κίνηση ανάμεσα σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης ή σε περιοχές της ίδιας χώρας.
- Διεθνής τουρισμός, ο οποίος περιλαμβάνει τουριστική κίνηση, ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες του κόσμου.

5. Σύμφωνα με την ηλικία (η ηλικία διαφοροποιεί τις ανάγκες και τις συνήθειες), ο τουρισμός διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Τουρισμός παιδιών.
- Νεανικός τουρισμός.
- Τουρισμός ενηλίκων.
- Τουρισμός υπερηλίκων.

6. Σύμφωνα με το φύλο:

- Ανδρικός τουρισμός.
- Γυναικείος τουρισμός.
- Τουρισμός ομοφυλοφίλων.

7. Σύμφωνα με το κόστος του ταξιδιού:

- Τουρισμός πολυτελείας.
- Τουρισμός μεσαίας τάξης.
- Τουρισμός σακιδίου.

8. Ανάλογα με το φορέα που καλύπτει το κόστος του τουριστικού ταξιδιού:

- Ιδιωτικός τουρισμός, όπου το κόστος της μετακίνησης καλύπτεται από τον τουρίστα.
- Κοινωνικός τουρισμός, όπου το κόστος της μετακίνησης επιδοτείται από την πολιτεία, στην προσπάθεια βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου οικονομικά ασθενών τάξεων.
- Τουρισμός κινήτρων, ο οποίος αφορά σε τουριστικά ταξίδια τα οποία προσφέρουν μεγάλες επιχειρήσεις στο προσωπικό τους, σαν κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας.

9. Ανάλογα με το χρόνο κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος:

- Καλοκαιρινός τουρισμός.
- Χειμερινός τουρισμός.

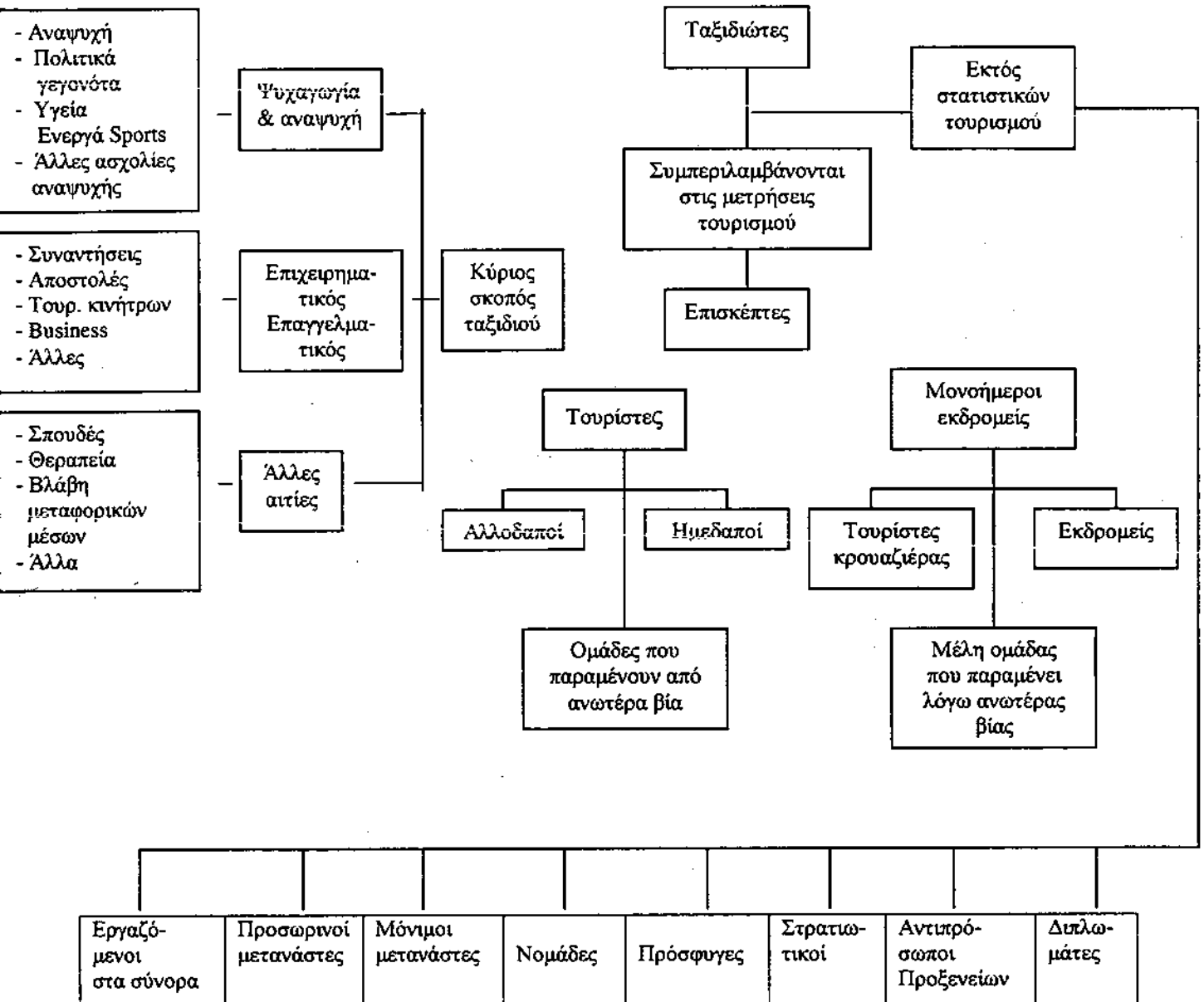
10. Ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των τουριστών:

- Οικογενειακός τουρισμός.
- Τουρισμός ζευγαριών.
- Τουρισμός για μόνους.

Ο τουρισμός μπορεί να δεχθεί πολλών τύπων ακόμη υποδιαιρέσεις, όπως ανάλογα με την ιδιοκτησία των καταλυμάτων ή ανάλογα με τον τρόπο πληρωμής του τουριστικού προϊόντος.

Ο σκοπός του ταξιδιού, σύμφωνα με τους Cooper, Fletcher, Gilbert and Wanhill, κρύβει πίσω του το κυριότερο κίνητρο, το οποίο μπορεί ν' αναφέρεται στην αναψυχή και την ψυχαγωγία, σε επαγγελματικές υποχρεώσεις ή σε κάποια άλλη αιτία ή υποχρέωση. Οι ταξιδιώτες μπορεί να είναι τουρίστες, εκδρομείς ή επισκέπτες και να συμπεριλαμβάνονται στις στατιστικές μετρήσεις ή να μη συμπεριλαμβάνονται, κάτι που είναι φυσικό για πρόσφυγες, λαθρομετανάστες κι άλλες κατηγορίες ταξιδιωτών που αναφέρονται στο σχήμα 1.

## ΣΧΗΜΑ 1: ΤΥΠΟΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΩΝ





## 1.4 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Τα πλεονεκτήματα που παρέχει ο τουρισμός σε μια χώρα - δέκτη θα μπορούσαν να είναι τα παρακάτω:

(α) Είναι ένας σημαντικός παράγοντας κοινωνικής προσέγγισης ανθρώπων από διαφορετικές περιοχές, με διαφορετική γλώσσα και συνήθειες.

(β) Αποτελεί σημαντικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης, διότι:

- Αυξάνει τη μετατροπή αγροτικών περιοχών σε αστικές. Ο τουρισμός δημιουργεί τις αιτίες για βελτίωση της γενικής υποδομής της περιοχής με την κατασκευή οδικού δικτύου, λιμανιών, αεροδρομίων, καλλωπιστικών έργων, κ.λπ. Ταυτόχρονα αυξάνει την οικοδομική δραστηριότητα για το κτίσιμο ξενοδοχείων, επιπλωμένων δωματίων, καταστημάτων κι άλλων τουριστικών επιχειρήσεων. Επίσης οδηγεί στη συγκέντρωση ατόμων σ' απομακρυσμένες περιοχές.
- Ενεργοποιεί βιομηχανίες που συνδέονται με τις τουριστικές υπηρεσίες, όπως οι βιομηχανίες μεταφορών, διαμονής (ξενοδοχεία, πανδοχεία, τουριστικά χωριά, κατασκηνωτικοί χώροι, κ.λπ.), ξενοδοχειακού εξοπλισμού, χειροτεχνίας κ.ο.κ.
- Αυξάνει τη ζήτηση στην αγροτική παραγωγή, λόγω της αύξησης στην κατανάλωση.
- Μεγαλώνει την αγορά διακίνησης εγχώριων αγαθών, όπως είδη τροφίμων, ποτών κ.λπ.
- Εξασφαλίζει στο κράτος την εισαγωγή συναλλάγματος, που είναι αναγκαίο για τη μείωση ελλείμματος, στον προϋπολογισμό, μ' ευνοϊκό αποτέλεσμα για την εθνική οικονομία.
- Επιδρά ευνοϊκά στην απασχόληση στη χώρα, διότι αυξάνει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας με νέες δουλειές σε ξενοδοχεία κι άλλους χώρους διαμονής, σε ταξιδιωτικά γραφεία, σε βιομηχανίες χειροτεχνίας και αναμνηστικών, στον κλάδο των ξεναγών και διερμηνέων, κ.λπ.
- Είναι ένας από τους αποτελεσματικότερους παράγοντες αναδιανομής στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις. Δεδομένου ότι τα ταξίδια είναι μια κοινωνική δραστηριότητα επιπρόσθετου εισοδήματος, η ροή διεθνούς τουρισμού συνήθως κατευθύνεται από τις πλουσιότερες χώρες προς τις λιγότερο προνομιούχες. Μια ουσιαστική μερίδα διεθνούς τουρισμού κατευθύνεται προς αναπτυσσόμενες περιοχές που είναι ίσως περισσότερο

ελκυστικές, επειδή δεν έχουν ακόμη καταστραφεί από τη βιομηχανοποίηση. Έτσι ο τουρισμός αναδιανέμει κεφάλαια ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες.

- Βοηθά στην ανάπτυξη των απομονωμένων περιοχών της χώρας, οι οποίες έχουν βέβαια κάποια τουριστική σημασία.

(γ) Ο διεθνής τουρισμός θεωρείται προωθητής της διεθνούς κατανόησης και μέσο ανακούφισης των πολιτικών εντάσεων, διότι όταν άνθρωποι από διαφορετικές εθνικότητες συναντώνται και βλέπουν τη ζωή των άλλων στην πατρίδα τους, είναι ευκολότερο να καταλάβουν οι μεν τους δε κι αντίστροφα.

(δ) Ο τουρισμός παίζει ένα θεραπευτικό ρόλο στην υγεία των ανθρώπων. Η αλλαγή χώρου και κλίματος και η απομάκρυνση από τα προβλήματα επανεργοποιεί τη φυσική αντίσταση.

## 1.5 ΤΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΤΩΝ ΔΙΑΚΟΠΩΝ

Από το 1936 οι εργατικοί αγώνες κέρδισαν μια μεγάλη νίκη με την κατοχύρωση του δικαιώματος πληρωμένων διακοπών, τόσο στη νομοθεσία όσο και στην πράξη. Οι πληρωμένες διακοπές, εάν χρησιμοποιηθούν σωστά, μπορεί να φέρουν μια αληθινή και πλήρη απόδραση από το περιβάλλον στο οποίο είναι κανείς αναγκασμένος να ζει και να εργάζεται. Τέτοια απόδραση συνεισφέρει πολύ στη διατήρηση και αποκατάσταση της υγείας και δύναμης προς όφελος της παραγωγής. Οι άνθρωποι επιστρέφουν στη δουλειά τους με φρέσκο ενθουσιασμό και καινούργιους πόρους δύναμης, αφού πέρασαν τις διακοπές τους σε κατάλληλες, αναπαιτικές συνθήκες. Στις περισσότερες χώρες τώρα αυτό το ελάχιστο των διακοπών, καθορίζεται μεταξύ 12 και 18 ημερών ή από 2 μέχρι 3 εβδομάδες το χρόνο.

Ο Φουρασιέ προέβλεψε ότι στο εγγύς μέλλον ο άνθρωπος θα εργάζεται μόνο κατά το 6% της ζωής του και στον υπόλοιπο χρόνο θα αναλώνεται σε βιολογικές του ανάγκες, κοινωνική ζωή και αναψυχή. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς του, είτε ότι σαν αποτέλεσμα της αυτοματοποίησης των διαδικασιών παραγωγής, ο μέσος πολίτης σε μια οικονομικά ανεπτυγμένη χώρα θα μπορεί να καλύπτει τις οικονομικές του ανάγκες εργαζόμενος 30 ώρες την εβδομάδα. Έτσι ο ολικός χρόνος που αφιερώνει ο άνθρωπος σε παραγωγική εργασία κατά τους 12 μήνες του χρόνου θα είναι 1.200 ώρες, που αποτελεί πρόχειρα το μισό του παρόντος αριθμού ωρών εργασίας, εάν η επαγγελματική ζωή του ανθρώπου φθάνει, κατά προσέγγιση, 35 χρόνια ή 40.000 ώρες. Σε περίπτωση που δεχθούμε ότι ο μέσος όρος ζωής είναι περίπου 80 χρόνια ή

700.000 ώρες, τότε οι πραγματικές ώρες που ένας άνθρωπος θα αφοσίωνε στην εργασία του δεν θα ξεπερνούσαν το 6% της ζωής του. Αυτό αφήνει το 94% του χρόνου ζωής του για την ικανοποίηση των βιολογικών, ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών, αλλά κυρίως αφήνει ένα τεράστιο μέρος του χρόνου του για αναψυχή.

## **1.6 Η ΖΩΗ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΟΛΕΙΣ (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΣΤΥΦΙΛΙΑ)**

Οι συνθήκες ζωής στις πιο ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, χαρακτηρίζονται από την τεχνολογία και την αστυφιλία. Οι πόλεις διαρκώς γίνονται περισσότερο θορυβώδεις και οι πολίτες του ζουν με περισσότερο άγχος. Οι κάτοικοι των μεγάλων αστικών και βιομηχανικών πόλεων έχουν μεγάλη ανάγκη για διακοπές του Σαββατοκύριακου ή για μεγαλύτερης διάρκειας διακοπές. Οι άνθρωποι αυτοί φεύγουν από το επιβαρημένο περιβάλλον της πόλης για να βρουν ήλιο, άμμο και θάλασσα το καλοκαίρι ή το χειμώνα θέρετρα για σκι. Οι κάτοικοι αγροτικών περιοχών αντίστοιχα νιώθουν την ανάγκη των διακοπών σε μικρότερο βαθμό, αλλά ο τουρισμός σε όλες τις περιπτώσεις είναι αποτελεσματικό αντίδοτο για την ανία, σύμπτωμα που παρουσιάζει τόσο η ζωή στην πόλη, όσο και στην ύπαιθρο.

## **1.7 ΠΡΟΟΔΟΣ ΣΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ**

Η αξιόλογη πρόοδος που επιτεύχθηκε στον τομέα των μεταφορών, ειδικότερα των αεροπορικών, συνέβαλε αποτελεσματικά στην ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού. Μεγάλα και γρήγορα αεροπλάνα έκαναν τον κόσμο μικρότερο και ο κάθε ταξιδιώτης νοιώθει τώρα ότι έχει πρόσβαση σε κάθε μέρος στη γη, χωρίς πολλά προβλήματα και με λογικό κόστος.

Με την εισαγωγή των αεροπλάνων τζάμπο καθώς και των υπερηχητικών, ξεπεράστηκαν τα παραδοσιακά μέσα μεταφοράς, όπως τρένα και ποταμόπλοια. Οι ναυλωμένες πτήσεις έχουν γίνει πια το σύμβολο της τουριστικής εποχής μας.

## **1.8 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Τα μέσα επικοινωνίας έχουν αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Παλαιότερα το μόνο μέσο επικοινωνίας από απόσταση ήταν η αλληλογραφία. Τις τελευταίες δεκαετίες νέες εφευρέσεις άλλαξαν ριζικά τη μορφή των επικοινωνιών, με τον τηλέγραφο, το τηλέφωνο, τα τέλεξ και το ηλεκτρονικό

ταχυδρομείο. Οι κρατήσεις θέσεων σε μεταφορικά μέσα, οι κρατήσεις δωματίων σε ξενοδοχεία και γενικότερα η τουριστική διαδικασία έχουν απλουστευτεί σήμερα χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας των επικοινωνιών.

## 1.9 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει μια σημαντική ανθρώπινη ανάγκη αλλά όχι ακόμη μια αναγκαιότητα της ζωής. Ο άνθρωπος πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες (φαγητό, διαμονή, ένδυση κ.λπ.) και μετά να διαθέσει ένα μέρος του επιπλέον εισοδήματός του για ταξίδια. Έτσι, για να πάει για διακοπές, είτε μέσα στη χώρα του ή στο εξωτερικό, πρέπει να διαθέσει κάποιο πλεόνασμα από τα εισοδήματά του. Όσο μεγαλύτερο είναι το εισόδημα του τουρίστα, τόσο μεγαλύτερος είναι ο προϋπολογισμός τους για ταξίδια και τόσο πιθανότερο γίνεται να ταξιδεύει πιο μακριά και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Ο τουρισμός πήρε καινούργιες διαστάσεις από τότε που απέκτησε δημοκρατική φύση και δομή. Ο οργανωμένος ομαδικός τουρισμός, οικονομικά, ενθαρρύνει τους ανθρώπους, όπως:

- Διακοπές επί πιστώσει
- Λογαριασμοί ταξιδιωτικών αποταμιεύσεων
- Πολιτική τιμών τουριστικών γραφείων
- Υποτίμηση του εθνικού νομίσματος της χώρας-δέκτη, που επιφέρει μείωση στα έξοδα ζωής και στα τουριστικά ασφάλιστρα.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την τουριστική κίνηση σε διαφορετικό βαθμό, που εξαρτάται από διάφορους άλλους παράγοντες, όπως η εκστρατεία προώθησης, στρατηγικές marketing και η έκταση των ανταγωνιστικών δυνάμεων στις αγορές.

## 1.10 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ο σύγχρονος άνθρωπος είναι ένας καλλιεργούμενος άνθρωπος. Λόγω των μέσων μαζικής ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τηλεόραση, τύπος και κινηματογράφος) ο άνθρωπος είναι πιο καλά πληροφορημένος για συμβάντα σε άλλες περιοχές του κόσμου. Διαβάζει και βλέπει περισσότερα, έτσι που ερεθίζεται η φυσική του περιέργεια και αυξάνουν οι πολιτιστικές του ανάγκες. Του αρέσει να βλέπει με τα ίδια του τα μάτια την αποκαλυπτική ομορφιά της φύσης, τη μεγάλη κληρονομιά

παλαιών πολιτισμών, τον τρόπο ζωής άλλων ανθρώπων και άλλα χαρακτηριστικά ξένων χωρών. Έτσι ο πολιτισμός γίνεται ένα σημαντικό κίνητρο για ταξίδι.

Η μόδα αποτελεί άλλη μια εκδήλωση του πολιτισμού. Διότι οι άνθρωποι αρέσκονται στο να ντύνονται όπως ντύνονται οι άλλοι και να ταξιδεύουν εκεί που ταξιδεύουν οι άλλοι. Η μόδα είναι μια κοινωνική ιδιότητα του ανθρώπου να μιμείται τους άλλους.

### **1.11 ΑΣΦΑΛΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ**

Η ανθρώπινη ιστορία χαρακτηρίζεται από την παράλογη βία. Μετά τον τελευταίο πόλεμο όμως επικρατεί μια φιλειρηνική διάθεση από πλευράς των λαών. Η έμφυτη ανθρώπινη διάθεση για αντιπαράθεση και ανταγωνισμό εκδηλώνεται κύρια στο μέτωπο των οικονομικών πολέμων, έτσι ώστε οι περισσότερες περιοχές του πλανήτη να είναι ασφαλείς για να δεχτούν τουρισμό.

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας για την κατακόρυφη άνοδο του διεθνούς τουρισμού, τόσο σε ανεπτυγμένες όσο και σε αναπτυσσόμενες χώρες. Τα κέρδη για τις χώρες που δέχονται τον τουρισμό αποτελούν μια σταθεροποιητική οικονομική δύναμη. Επιπλέον ο τουρισμός αποτελεί μέσο ανθρώπινης επικοινωνίας και είναι παράγοντας μείωσης των διεθνών εντάσεων.

Το κυβερνητικό ενδιαφέρον εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους. Η Γερουσία των Ηνωμένων Πολιτειών ίδρυσε, για πρώτη φορά στην ιστορία του Κογκρέσου, μια Επιτροπή Εμπορίου, που θα ισχύει σαν υποεπιτροπή για το Εξωτερικό Εμπόριο και τον Τουρισμό.

Η κυβέρνηση της Σοβιετικής Ένωσης, κατά παρόμοιο τρόπο άρχισε να ενδιαφέρεται για τον τουρισμό και συμπεριέλαβε για πρώτη φορά στο πενταετές πρόγραμμά της μέτρα για τον τουρισμό, μετά από την αναγνώριση της σημασίας του τουρισμού για την εθνική οικονομία. Το πρόγραμμα διαμόρφωσε τις προϋποθέσεις και έκανε κλήση στο Δυτικό Κόσμο για επενδύσεις ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων για τουριστικές εγκαταστάσεις, μείωσε τις τυπικές διαδικασίες στα σύνορα και διευκόλυνε τις εμπορικές σχέσεις με χώρες που δεν ανήκουν στο Ανατολικό μπλοκ.

Στη Γαλλία μια απόφαση της 28<sup>ης</sup> Απριλίου 1972 διέταξε τη σύσταση ενός Ανώτατου Συμβουλίου Τουρισμού, σε μια προσπάθεια αύξησης των ενεργειών της Κυβέρνησης για προώθηση, ενθάρρυνση και έλεγχο των τουριστικών επαγγελματιών, καθώς και τη δημιουργία μιας καθολικής τουριστικής πολιτικής στη χώρα.

Στον αναπτυσσόμενο κόσμο 100 περίπου χώρες αποκτούν συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τουρισμό και μερικές απ' αυτές καλούν τη βοήθεια διεθνών συμβουλευτικών οργανισμών για να διαμορφώσουν τα σχέδια τουριστικής τους ανάπτυξης. Ζητούν από τη Διεθνή Τράπεζα δάνεια για τη χρηματοδότηση σχεδίων τεχνικής βοήθειας, για εκπαίδευση στον τουρισμό και στα ξενοδοχεία, καθώς και για την προστασία των φυσικών και πολιτιστικών τους πόρων. Μία προσεκτική εξέταση των προϋπολογισμών τουριστικής προώθησης αποκαλύπτει το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι αναπτυσσόμενες χώρες αυξάνουν τις τουριστικές οικονομικές τους χορηγίες, χρόνο με το χρόνο.

### **1.12 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι περισσότερο δύσκολο να εντοπίσει κανείς τις ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών. Αλλά και σ' αυτόν καθ' εαυτό τον κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης κάθε προϊόν, είτε είναι απτό αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στον τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες. Οι ειδικότητες αυτές έχουν η καθεμία κάποια ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνήθειες, τη δική της διάλεκτο και ορολογία και τη δική της κουλτούρα.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται, όπως είναι φυσικό, και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζομένου. Έτσι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται κι εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Ο τουρισμός είναι λοιπόν ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα διαφορετικές μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σ' επιστημονικό επίπεδο. Απλά σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει ν' αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

Επίσης οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ένα ακόμη κοινό χαρακτηριστικό με τις άλλες επιχειρήσεις, το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για την ακολουθούμενη πολιτική προσωπικού. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ο κερδοσκοπικός τους χαρακτήρας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ένα κομμάτι της οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας, που είναι υπεύθυνο για την ισχύ ή μη των επιχειρήσεων, για τη συσσώρευση πλούτου σε ορισμένα χέρια, για τα αγαθά που καταναλώνουν οι σύγχρονοι άνθρωποι, για τον τρόπο ζωής μας, για την μόλυνση του περιβάλλοντος κ.λ.π.

Η πολιτική μισθών των επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα της διανομής πλούτου στη χώρα και κατά συνέπεια του βαθμού της οικονομικής και κοινωνικής ανισότητας. Οι επιχειρήσεις, μέσα από τις μάχες του ανταγωνισμού, δημιουργούν νέα προϊόντα, πολλά από τα οποία εξυπηρετούν, ενώ άλλα βλάπτουν το ανθρώπινο είδος. Ορισμένες επιχειρήσεις, στην κερδοσκοπική τους μανία, καταστρέφουν το περιβάλλον, κόβοντας τα δέντρα στις ζούγκλες, παράγοντας προϊόντα εχθρικά προς το περιβάλλον, σκοτώνοντας είδη υπό εξαφάνιση, όπως φάλαινες, ελέφαντες κ.λ.π. Οι αποφάσεις για τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων λαμβάνονται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων, ανάλογα με τον τρόπο που είναι οργανωμένες.

Διοικώ σημαίνει “διαχειρίζομαι τα του οίκου”, διευθύνω τις υποθέσεις του οίκου, της οργάνωσης και στην περίπτωσή μας της τουριστικής επιχείρησης.

Ο άνθρωπος που διοικεί μια τουριστική επιχείρηση είναι αυτονόητο ότι πρέπει να διευθετήσει τους παραγωγικούς συντελεστές, δηλαδή να οργανώσει την επιχείρηση. Η οργάνωση, λοιπόν, είναι ένα τμήμα του διοικητικού έργου.

Διευθυντής είναι ο ανώτατος υπεύθυνος διαχειριστής ή προϊστάμενος υπηρεσίας.

Διαχειριστής είναι ο άνθρωπος που “δια των χειρών του” ενεργεί εξυπηρετώντας ξένα περιουσιακά συμφέροντα.



## 2.2 ΟΙ ΣΧΟΛΕΣ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι θεμελιωτές της επιστήμης της διοίκησης εργάστηκαν ταυτόχρονα προς τρεις κατευθύνσεις. Η πρώτη ήταν η οργανωτική δομή της επιχείρησης σαν συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών, ενώ η δεύτερη ήταν το αντικείμενο του ενός μόνο παραγωγικού συντελεστή, της εργασίας. Αυτός ο παραγωγικός συντελεστής είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος και σαν έννοια υπερκαλύπτει τους δύο άλλους. Η διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης είναι κάτι διάφορο και ευρύτερο της διοίκησης προσωπικού τουριστικής επιχείρησης. Παρά το ότι η διαφορά αυτών των εννοιών είναι εμφανής, συχνά δημιουργείται σύγχυση. Η τρίτη προσέγγιση της διοίκησης των επιχειρήσεων αντιμετώπιζε τον προβληματισμό της κατεύθυνσης που πρέπει ν' ακολουθεί μια επιχείρηση, δηλαδή τη στρατηγική ανάπτυξής της.

Παρ' ότι η επιστήμη της διοίκησης είναι στην ουσία ένα ανθρώπινο επίτευγμα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, υπάρχει πληθώρα θεωριών και απόψεων. Αυτό αποδεικνύει την ευρύτητα και τη σοβαρότητα του θέματος. Η ευρύτητα θα γίνει φανερή στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου, όπου θα παραθέσουμε τις κύριες συνισταμένες των θεωριών της διοίκησης. Η σοβαρότητα φαίνεται από το γεγονός ότι πάρα πολλά πανεπιστήμια πάρα πολλοί φοιτητές και πάρα πολλοί επαγγελματίες ασχολούνται ιδιαίτερα έντονα με το αντικείμενο της διοίκησης των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι, εκτός των άλλων, στην εποχή μας οι άνθρωποι έχουν στην κορυφή του συστήματος αξιών τους τον πλουτισμό.

Στην ιστορία διαμόρφωσης της επιστήμης της διοίκησης παρουσιάστηκαν διάφορες ομάδες θεωρητικών, των οποίων οι απόψεις παρουσίαζαν ομοιογενή προσανατολισμό, έτσι ώστε να έχουν διαμορφωθεί διάφορες «σχολές» προσέγγισης της επιστήμης της διοίκησης. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι υποστηρικτές των θεωριών έζησαν κι έδρασαν στον ίδιο τόπο την ίδια χρονική περίοδο. Η έννοια της σχολής χρησιμοποιείται μόνο διότι υπήρξε κάποια συγγένεια στο σκεπτικό που στήριξε τις θεωρίες αυτές. Οι κυριότερες σχολές είναι:

Η κλασική σχολή, η οποία προτείνει την οργανωτική τάξη της επιχείρησης με την πρότυποποίηση της εργασίας, την εξειδίκευση και την οργάνωση του προσωπικού σε πυραμιδική ιεραρχία.

Η νεοκλασική σχολή, η οποία προτείνει περισσότερο έντονα το σεβασμό στους εργαζόμενους, χωρίς να βλάπτεται η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα δίνοντας βάρος στις ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, στην υποκίνηση των εργαζομένων και την εργασιακή συμπεριφορά.

Η σχολή των συστημάτων αντιμετώπισε την επιχείρηση σαν ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων, τα οποία αποτελούν υποσυστήματα του συστήματος που είναι η επιχείρηση. Η σχολή αυτή χρησιμοποιεί θεωρίες της φυσικής επιστήμης για να γίνουν κατανοητοί οι μηχανισμοί με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση.

Η εμπειρική σχολή, η οποία έδωσε έμφαση στη μεθοδολογία της έρευνας των προβλημάτων της διοίκησης κάθε επιχείρησης χωριστά, ανάλογα με τις σχετικές εμπειρίες που ήταν γνωστές. Η εμπειρική σχολή χρησιμοποίησε τη συστηματική ανάλυση και σύγκριση γνωστών σχετικών περιπτώσεων για να σχεδιάσει την πορεία της επιχείρησης.

Η ποσοτική σχολή, η οποία χρησιμοποίησε σαν κύριο εργαλείο τα μαθηματικά για να διαμορφώσουν την πολιτική της επιχείρησης. Η ποσοτική σχολή υποστήριξε ότι τα προβλήματα μιας επιχείρησης είναι λογικά, άρα μπορούν να επιλυθούν με τη χρήση των μαθηματικών, αρκεί να μετρηθούν.

Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων υποστήριξε ότι η επιχειρηματική διαδρομή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου αποφάσεων. Η επιτυχία ή μη της επιχείρησης εξαρτάται από την ορθότητα ή μη των αποφάσεων που λαμβάνει ο επιχειρηματίας. Η σχολή αυτή προσέγγισε το μηχανισμό λήψης των αποφάσεων από πολλές πλευρές.

Η σχολή του περιβάλλοντος παρατήρησε ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σ' ένα περιβάλλον το οποίο τις επηρεάζει άμεσα και ασταμάτητα. Σύμφωνα με τη θεωρία του περιβάλλοντος, ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις είναι να εναρμονίζονται με τις περιβαλλοντικές συνθήκες και να τις αξιοποιούν με τον καλλίτερο δυνατό τρόπο.

Η ενδεχομενική σχολή αντιμετωπίζει τις θεωρίες της διοίκησης κάτω από το πρίσμα της σχετικότητας, με το σκεπτικό ότι δεν υπάρχει ένα κατάλληλο μοντέλο διοίκησης για όλες τις περιπτώσεις. Η διοίκηση, λοιπόν, πρέπει να προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε περίπτωσης. Η ενδεχομενική θεωρία χρησιμοποιεί τη λογική του: «Αν συμβαίνει το τάδε, τότε πρέπει να ληφθούν τα εξής μέτρα.»

Η σχολή διοίκησης με τις μεθόδους του marketing χρησιμοποιεί αυτή την επιστήμη όχι μόνο για την προώθηση του προϊόντος αλλά και για το σχεδιασμό του για την πολιτική προσωπικού και για κάθε λειτουργία της επιχείρησης.

Η σχολή διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς θεωρεί ότι αν ορίζονται με ακρίβεια οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης, τότε εξασφαλίζεται και ο ρεαλιστικός προσανατολισμός της.

Η σχολή διοίκησης ολικής ποιότητας, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση πρέπει να προσανατολιστεί στη διαρκή εξυπηρέτηση των βελτιώσεων του προϊόντος, των εργασιακών συνθηκών, του εξοπλισμού, του κόστους λειτουργίας, της τιμής πώλησης και γενικά όλων των παραγόντων που αποτελούν μια επιχείρηση.

### 2.2.1 Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Τα πρώτα βήματα της επιστήμης της διοίκησης έγιναν από εμπειρογνώμονες, οι οποίοι μέσα από την επαγγελματική τους δράση παρατήρησαν το θεωρητικό κενό που υπήρχε. Η κλασική σχολή επηρεάστηκε φιλοσοφικά από τον ορθολογιστή Καρτέσιο και από τις οικονομικές θεωρίες της μεγιστοποίησης, ελαχιστοποίησης και αριστοποίησης. Η σχολή αυτή έφερε μια επαναστατική ανατροπή στην οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα της εποχής της.

Στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στην αρχή του 20ού, η βιομηχανική επανάσταση έφερε συγκλονιστικές αλλαγές στην κοινωνική διάρθρωση της εποχής. Τα εργοστάσια προσέφεραν εργασία με απαράδεκτες συνθήκες, οι άνθρωποι συγκεντρώνονταν σε μεγαλουπόλεις, οι οποίες αναπτύσσονταν άναρχα, τόσο από αρχιτεκτονικής, όσο και από κοινωνικής άποψης. Η ζωή των ανθρώπων είχε αλλάξει και κανείς δεν ήξερε ποιο θα ήταν το αύριο.

Οι επιχειρηματίες πίεζαν για μεγαλύτερα αποτελέσματα. Συχνά οι συγκρούσεις με τους εργαζόμενους είχαν τη μορφή μάχης. Ταυτόχρονα οι μηχανές αποτελούσαν μέσο, μόδα και ισχύ. Η τεχνολογία των μηχανών αποτελούσε θέμα μελετών και αναλύσεων, διότι οι μηχανές στήριζαν τα εργοστάσια.

Το βασικό σκεπτικό που οδήγησε στην επιστήμη της διοίκησης έχει να κάνει με το σκεπτικό σχεδιασμό μιας μηχανής. Ξεπερνώντας το σχεδιασμό της μηχανής, ορισμένοι ερευνητές αποπειράθηκαν το συνολικό σχεδιασμό του εργοστασίου, θεωρώντας το εργοστάσιο μια υπερμηχανή. Ο σχεδιασμός αυτός αναγκαστικά περιελάμβανε διάφορες μηχανές, ανθρώπους, λειτουργίες και διαδικασίες. Όπως κάθε μηχανή σχεδιάζοταν και κατασκευαζόταν με σκοπό να παράγει ένα συγκεκριμένο έργο, έτσι και το εργοστάσιο σχεδιάζοταν με σκοπό να παράγει ένα ολοκληρωμένο έργο. Αποτέλεσμα ήταν να διαμορφωθούν οι βάσεις για την

ανάπτυξη της επιστήμης της διοίκησης, με μια θεωρία που ονομάστηκε θεωρία της μηχανής.

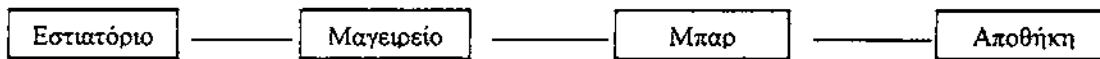
Στην πραγματικότητα η θεωρία της μηχανής ήταν απάντηση σε μια ανησυχία, σχετική με τον ανθρώπινο παραλογισμό μιας εποχής που οι συνθήκες εργασίας ήταν άμεσα ή έμμεσα θανατηφόρες. Οι προθέσεις της θεωρίας ήταν άριστες. Σκοπός ήταν να σταματήσει το τυχαίο και απρογραμμάτιστο για να παραχωρήσουν τη θέση τους στο ορθολογιστικό και καλοσχεδιασμένο. Ο σχεδιασμός ήταν προϋπόθεση για τη μηχανή και κατά συνέπεια θα μπορούσε ν' αλλάξει το κατεστημένο ολόκληρης της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα μπορούσαν να προσφέρουν κέρδη στους επιχειρηματίες, καλλίτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβή στους εργαζόμενους. Βασικός σκοπός, λοιπόν, του σχεδιασμού ήταν η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός της επιχείρησης απαιτούσε το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Όπως οι μηχανές λειτουργούσαν με καύσιμα, έτσι έδειχνε πιθανό να ενεργοποιηθεί ο εργαζόμενος με οικονομικές αμοιβές. Ο ορθολογισμός του σχεδιασμού θα μπορούσε να ελαχιστοποιήσει το κόστος και ν' αυξήσει την παραγωγή. Ο σχεδιασμός της επιχείρησης έπρεπε να καταγραφεί με τόσες λεπτομέρειες, όσες ήταν απαραίτητες για το πλάνο κατασκευής μιας μηχανής. Έτσι γινόταν εύκολος ο χειρισμός της επιχείρησης και γινόταν δυνατή η ελεγχόμενη αλλαγή στα σημεία που ο σχεδιασμός παρουσίαζε πρόβλημα.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτέλεσε θέμα μελετών και συζητήσεων, με αποτέλεσμα να παρουσιαστούν ορισμένες θεωρίες αποφασιστικής σημασίας για την οργάνωση της εργασίας, που ισχύουν και σήμερα.

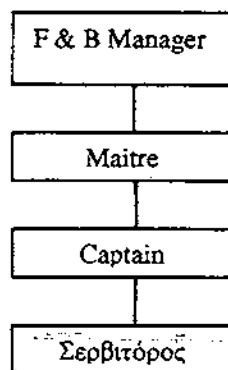
Κάθε μηχανή εκτελεί ένα συγκεκριμένο έργο, κι ένα εργοστάσιο χρειάζεται πολλές μηχανές, κάθε μία από τις οποίες συμπληρώνει το έργο της προηγούμενης. Αυτό οδήγησε στην πεποίθηση ότι απαιτείται καταμερισμός της εργασίας. Αυτή η σκέψη σε ειδίκευση των εργαζομένων, κάτι που κάνει ευκολότερη την εκπαίδευσή τους. Ένας στόχος, λοιπόν, γίνεται η μικρότερη ποικιλία εργασιών για κάθε εργαζόμενο.

Έτσι δημιουργείται η ανάγκη καταμερισμού της εργασίας κατά ειδικότητα ή οριζόντιος καταμερισμός. Για να εντοπισθούν οι ειδικότητες στις οποίες πρέπει ν' αφορά ο καταμερισμός της εργασίας απαιτήθηκε σοβαρότατη αναλυτική εργασία, η οποία οδήγησε στην κατάτμηση μιας επιχείρησης σ' ένα σύνολο λειτουργιών. Οι λειτουργίες αυτές αρχικά ήταν οι εξής: οικονομική, εμπορική, τεχνική-παραγωγική, ασφάλειας, λογιστική και διοικητική.



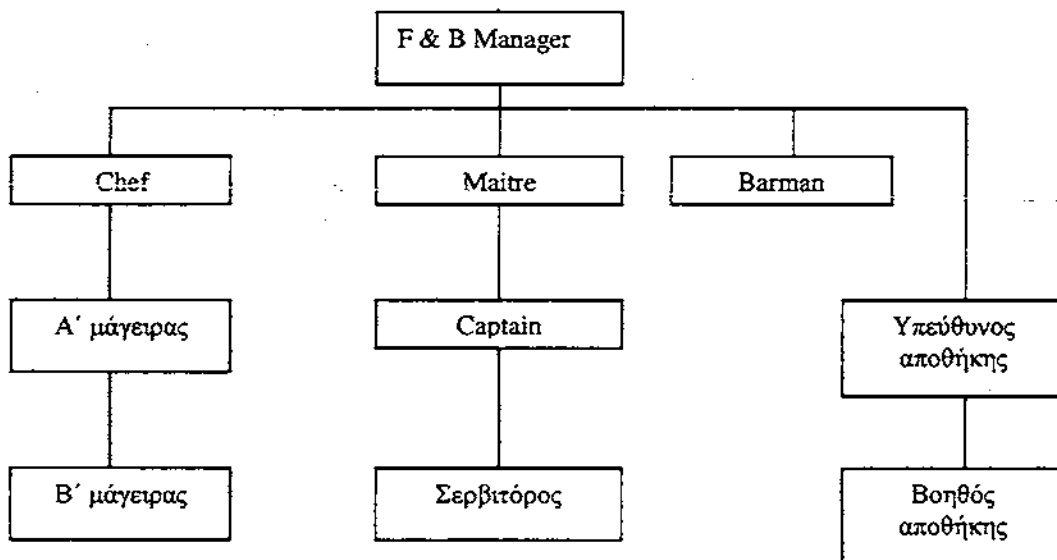
**ΣΧΗΜΑ 2: Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη**

Μια επιχείρηση έχει την ανάγκη ενός αριθμού εργαζομένων, οι οποίοι πραγματοποιούν το βασικό έργο. Δηλαδή παράγουν, πωλούν, αποθηκεύουν, καταμετρούν κ.λπ. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι αυτοί είναι πολλοί στον αριθμό, είναι απαραίτητη η απασχόληση εργαζομένων οι οποίοι μεριμνούν για την αποτελεσματικότητα και συνέπεια των προηγούμενων. Αυτοί οι εργαζόμενοι ονομάζονται προϊστάμενοι των προηγούμενων, οι οποίοι είναι υφιστάμενοί τους. Κάθε προϊστάμενος συντονίζει έναν αριθμό υφισταμένων κι έτσι ο αριθμός τους είναι σημαντικά μικρότερος από τον αριθμό των υφισταμένων. Οι προϊστάμενοι έχουν απόσταση μίας βαθμίδας από τους υφισταμένους. Σε περίπτωση που οι προϊστάμενοι είναι πολλοί στον αριθμό, γίνεται αναγκαίο ν' απασχοληθούν προϊστάμενοι των προϊσταμένων, οι οποίοι είναι λιγότεροι αλλά βρίσκονται μία βαθμίδα πιο πάνω. Έτσι δημιουργείται μια πυραμίδα, στην οποίας την κορυφή βρίσκεται η ηγεσία της επιχείρησης και κάθετα διακλαδίζεται ένα δίκτυο βαθμίδων. Αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται μια διοικητική ιεραρχία.



Ο καταμερισμός εργασίας βρίσκει συνήθως εφαρμογή στο συνδυασμό της οριζόντιας και κάθετης κατανομής, όπου η επιχείρηση αναλύεται οριζόντια σε λειτουργίες, οι οποίες αναπτύσσονται κάθετα κατά βαθμίδα. Ο καταμερισμός εργασίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη την επικοινωνία και τη συνεργασία των τμημάτων και των εργαζομένων. Είναι κανόνας πλέον η ιεραρχία, η επικοινωνία και η συνεργασία όλων των θέσεων εργασίας να παρουσιάζονται σ' ένα απλό γραμμογράφημα που ονομάζεται οργανόγραμμα.

**ΣΧΗΜΑ 3: Μικτή οργανωτική ανάπτυξη**



Η σημασία του οργανογράμματος είναι αμφισβητούμενη, διότι ναι μεν παρουσιάζει την τυπική οργάνωση, αλλά αυτή διαφέρει από την πραγματική. Μία από τις χρήσεις του οργανογράμματος είναι η απεικόνιση της πρότυπης δομής, που, σε περίπτωση που δεν υπήρχε, δεν θα γνωρίζαμε ότι παραβιάζεται.

Ο αριθμός των υφισταμένων που αντιστοιχούν σε κάθε προϊστάμενο αποτελεί ένα από τα θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη των κάθετων βαθμίδων. Ο αριθμός αυτός εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το είδος της εργασίας, την απόσταση των θέσεων εργασίας κ.λπ.

Η ιεραρχική δομή στην οποία στηρίζεται μια επιχείρηση υπονοεί ότι το δίκτυο των οργανωμένων εργασιακών θέσεων κατευθύνεται από την κορυφή της πυραμίδας, δηλαδή από την ηγεσία. Ένας βασικός μηχανισμός, με τον οποίο μετατρέπονται οι αποφάσεις της διοίκησης σε επιχειρηματικό έργο, είναι η μεταβίβαση ευθύνης,

δηλαδή η αποδοχή από πλευράς της επόμενης βαθμίδας της υποχρέωσης να πραγματοποιήσει την απόφαση της προηγούμενης βαθμίδας. Η μεταβίβαση της ευθύνης οφείλει να κινείται από βαθμίδα σε βαθμίδα μέχρι να καταλήξει στο προσωπικό βάσης, που θα πραγματοποιήσει το περιεχόμενο της απόφασης.

Για παράδειγμα, σ' ένα ξενοδοχείο παρουσιάζεται ένα έκτακτο group συνεργαζόμενου πρακτορείου, το οποίο ζητά να του σερβιριστεί γεύμα. Ο γενικός διευθυντής δέχεται τη συναλλαγή και ειδοποιεί τον υπεύθυνο τροφίμων και ποτών (F & B Manager). Ο F & B Manager πρέπει ν' αποδεχθεί την ευθύνη και να τη μεταβιβάσει στον Chef της κουζίνας και το Maitre του εστιατορίου. Αυτοί πρέπει ν' αποδεχθούν την ευθύνη και να τη μεταβιβάσουν στο προσωπικό του κ.ο.κ.

Η μεταβίβαση ευθύνης είναι όμως άνευ σημασίας, αν δεν υπάρχει ταυτόχρονη μεταβίβαση εξουσίας. Διότι σε περίπτωση που ο F & B Manager δεν έχει την εξουσία με την οποία θα εξασφαλίζει τη μεταβίβαση της ευθύνης στο Chef, τότε η ροή της απόφασης του διευθυντή θ' ανασταλεί. Γι' αυτό η μεταβίβαση ευθύνης συχνά λέγεται "εξουσιοδότηση".

Κύριοι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής είναι ο Taylor, ο Fayol και ο Weber. Η κλασική σχολή όμως έχει στις τάξεις της πολλούς αξιόλογους ερευνητές, που ο καθένας έπαιξε το ρόλο του στη διαμόρφωση των θεωριών της διοίκησης.

### **2.2.2 FREDERIK WINSTOW TAYLOR**

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, ο Frederik Winstow Taylor, ήταν ένας άνθρωπος με επαναστατικό σκεπτικό κι αναλυτικό πνεύμα. Ο Taylor ήταν μηχανικός κι εργάστηκε για πολλά χρόνια στις χαλυβουργίες Midvale Steel, Simons Rolling Machine και Bethlehem Steel.

Η εργασία στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα στα εργοστάσια ήταν απάνθρωπη και ο Taylor διαμόρφωσε την άποψη ότι, με τις κατάλληλες μελέτες, οι συνθήκες εργασίας και η αποτελεσματικότητα του εργοστασίου μπορούν να βελτιωθούν. Έτσι θα παρουσιαζόταν μια αύξηση κερδών, τμήμα των οποίων θα κατέληγε στην ενίσχυση των αμοιβών.

Ο Taylor πίστευε ότι ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει ν' αριστοποιείται. Για το λόγο αυτόν έκανε συστηματικές παρατηρήσεις σε διάφορες θέσεις εργασίας, έκανε κατάτμηση του έργου κάθε εργασίας σ' επιμέρους τμήματα και στη συνέχεια έκανε ανάλυση αυτών των τμημάτων, εντοπίζοντας ακόμη μικρότερα τμήματα, τα οποία ονόμασε μονάδες εργασίας. Ο σκοπός του ήταν να διαχωρίσει τις άσκοπες κινήσεις

από τις απαραίτητες και να διαμορφώσει μια μέθοδο εκτέλεσης της εργασίας, την οποία ονόμαζε "ο μοναδικός σωστός τρόπος" (one right way).

Η εξασφάλιση του one right way προϋπέθετε την ορθολογιστική οργάνωση του χώρου της εργασίας κι έδινε τη δυνατότητα εκτίμησης του παραγόμενου έργου. Έτσι ο Taylor καθιέρωσε την αμοιβή με το κομμάτι, που οδήγησε σε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο Taylor επίσης ασχολήθηκε με τη λογιστική, τη λογιστική του κόστους, τη λογιστική αποθεμάτων, την οργάνωση των αποθεμάτων, την προτυποποίηση της παραγωγής, την ανάλυση αγορών και πωλήσεων και γενικά με όλα τα θέματα που μπορούν να αφορούν την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

### 2.2.3 FAYOL

Ο Fayol ήταν μηχανικός όπως κι ο Taylor κι εργαζόταν σε μια γαλλική εταιρεία ανθρακωρυχείων. Ο Fayol σχημάτισε την άποψη ότι χρειάζεται μια ολική εξέταση της επιχείρησης και ανάλυσή της σε διάφορους τομείς, ενώ έδινε ιδιαίτερη σημασία στο έργο των διευθυντών. Ο Fayol διαμόρφωσε μια θεωρία για τη διοίκηση κι εξέδωσε ένα βιβλίο σχετικά με τη γενική και βιομηχανική διοίκηση, το 1929. Στο βιβλίο αυτό:

- Γίνεται διαχωρισμός των στελεχών από το προσωπικό βάσης.
- Ορίζονται οι διευθυντικές λειτουργίες.
- Περιγράφονται οι αρχές της διοίκησης.
- Υποστηρίζει ότι τα νέα στελέχη πρέπει να εκπαιδεύονται.
- Ο Fayol πρώτος καθόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης ως εξής:
- Οικονομική λειτουργία: Αναζήτηση και διαχείριση των κεφαλαίων.
- Εμπορική λειτουργία: Αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές.
- Τεχνική λειτουργία: Παραγωγή, βιομηχανοποίηση.
- Λειτουργία ασφαλείας: Προφύλαξη των εργαζομένων, των δικαιωμάτων τους και διαφύλαξη των αγαθών.
- Λογιστική λειτουργία: Απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος, στατιστική.
- Διοικητική λειτουργία: Αναλύεται στα στοιχεία πρόβλεψη και οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Ο Fayol καθόρισε επίσης και τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι και σήμερα επίκαιρες:



- Πρόβλεψη, δηλαδή η έρευνα του μέλλοντος και η λήψη των απαραίτητων μέτρων σε σχέση με τις πληροφορίες που προκύπτουν:
- Οργάνωση, δηλαδή ο εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες και προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.
- Διεύθυνση, δηλαδή η υπηρεσία που οφείλει να αξιοποιήσει τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, να οδηγήσει τις ενέργειες του προσωπικού και να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης.
- Συντονισμός, δηλαδή η υπηρεσία που έχει σαν σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης.
- Έλεγχος, δηλαδή η διαδικασία με την οποία εξακριβώνεται εάν οι εντολές εκτελέστηκαν και το πρόγραμμα ακολουθείται.

Οι αρχές της διοίκησης σύμφωνα με τον Fayol είναι οι παρακάτω:

- Ανάλυση της εργασίας.
- Εξουσιοδότηση.
- Πειθαρχία.
- Ενότητα διοίκησης.
- Ενότητα κατεύθυνσης.
- Ατομική υπακοή.
- Ανταμοιβή.
- Συγκεντρωτισμός.
- Διοικητική κλίμακα.
- Τάξη.
- Ισότητα.
- Σταθερότητα προσωπικού.
- Πρωτοβουλία.
- Αίσθημα ενότητας.

#### 2.2.4 MAX WEBER

Ο Max Weber (1864 – 1920) ήταν Γερμανός νομικός και ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τύπους εξουσίας.

**Παραδοσιακή εξουσία:** Η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται σαν ιερή, αιώνια, απρόσβλητη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.

**Χαρισματική εξουσία:** Η μορφή αυτή της εξουσίας αφορά σε ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα και οι ομάδες τους ακολουθούν, πεπεισμένες ότι οι πράξεις αυτού του ηγέτη ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.

**Γραφειοκρατική εξουσία:** Σ' αυτήν την περίπτωση δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο – ηγέτη αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Αυτός ο τύπος εξουσίας μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα. Ο Weber μίλησε για πυραμιδική ιεραρχία και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Ο Weber είχε την εντύπωση ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να οδηγεί σε ορθολογισμό και αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Εκ των υστέρων όμως αποδείχτηκε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση έχει πλήθος μειονεκτημάτων.

## 2.2.5 Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η εποχή των μηχανών οδήγησε στην κλασική σχολή της επιστήμης της διοίκησης. Η εποχή της κλασικής σχολής οδήγησε στη νεοκλασική.

Η νεοκλασική σχολή ήταν η επιστημονική φωνή αντίδρασης για τον ανθρώπινο ρόλο στις θεωρίες της κλασικής σχολής. Οι πρωτοστάτες της νεοκλασικής σχολής χρησιμοποίησαν την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τις πολιτικές επιστήμες κ.λπ. για να δώσουν μια νέα θέση στον εργαζόμενο μέσα σε μια επιχείρηση.

Η νεοκλασική σχολή, όπως και η κλασική, στρεφόταν ταυτόχρονα προς δύο κατευθύνσεις. Την αναβάθμιση της θέσης της επιχείρησης και την αναβάθμιση της θέσης των εργαζομένων. Η τοποθέτηση αυτή αφορά μια εποχή στην οποία οι κοινωνικές διαφορές εκδηλώνονται συχνά με πολέμους.

Ο Freud είχε πει ότι συμπεριφορά είναι η δράση για την ικανοποίηση των αναγκών. Αυτή η αρχική τοποθέτηση πήρε έκταση και οδήγησε σ' εντυπωσιακές απόψεις και θεωρίες μιας σχολής ψυχολογίας και κοινωνιολογίας που ονομάστηκε σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η σχολή αυτή επηρέασε σημαντικά την πορεία της νεοκλασικής σχολής διοίκησης. Αποδείχτηκε ότι ο άνθρωπος δεν είναι ένας μεμονωμένος κι εύκολα προγραμματιζόμενος παράγοντας της επιχείρησης, αλλά είναι μια πολύπλοκη προσωπικότητα που μέσα σε μια επιχείρηση αντιδρά σαν μέλος μιας κοινωνικής οργάνωσης, η οποία υπάρχει, είτε το θέλουμε είτε όχι.

Ο George Elton Mayo είναι από τους ιδρυτές της νεοκλασικής σχολής και υπήρξε καθηγητής στο τμήμα βιομηχανικών ερευνών του Harvard. Σύμφωνα με τον Mayo, οι υλικές αμοιβές υπολείπονται σημασίας από τις άυλες, όπως είναι τα συναισθήματα των εργαζομένων. Για τον Mayo η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας είχε οδηγήσει σε αποσυντονισμό τα συστήματα αξιών των παραδοσιακών κοινωνιών, με αποτέλεσμα ένα κενό που δημιουργούσε ανασφάλεια στον εργατικό κόσμο της εποχής του. Αυτό έδινε ένα ρόλο κοινωνικού ρυθμιστή στην επιχείρηση, η οποία μπορούσε να τον χρησιμοποιήσει προς όφελός της. Η δράση μπορούσε να έχει δύο συνισταμένες. Η μία θ' αφορούσε στην αποφυγή των προβλημάτων της κόπωσης, της μονοτονίας, του αυταρχισμού κ.λπ. που υποβάθμιζαν το ρόλο του εργαζομένου. Η δεύτερη θ' αφορούσε στη διαμόρφωση μιας κοινωνικής διάρθρωσης που θα κάλυπτε τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζομένου στα πλαίσια της εργασίας του και θα λειτουργούσε σαν υποκινητής για καλύτερη απόδοση.

Ο Mayo όμως διαπίστωσε την αδυναμία των επιχειρηματιών της εποχής να κατανοήσουν τα εργατικά προβλήματα και κατά συνέπεια και τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις τους.

Η Mary Parker Follet είναι μία από τους θεμελιωτές της νεοκλασικής σχολής. Η M.P. Follet έχει να επιδείξει ένα τεράστιο έργο σε θέματα διοίκησης. Κυρίως προσεγγίζει τα εργατικά προβλήματα με προοδευτικό αναλυτικό πνεύμα. Η Follet υποστήριξε ότι οι εργατικές διενέξεις δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν ανεπιθύμητες καταστάσεις, διότι είναι φυσιολογικό να παρουσιαστούν. Αντίθετα οι διενέξεις και αντιπαραθέσεις αποτελούν στοιχεία δυναμικής συμπεριφοράς, τα οποία η επιχείρηση πρέπει ν' αξιοποιεί. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι η εξέταση των διαφορών με σκοπό ν' αποκαλυφθούν οι αιτίες που τις δημιουργούν και να ικανοποιηθούν οι συγκρουόμενες επιθυμίες. Μια τέτοια αντιμετώπιση οδηγεί σε βελτίωση του πλαισίου λειτουργίας μιας επιχείρησης και αναβάθμιση της θέσης των εργαζομένων.

Ο Chester J. Barnard υποστήριξε ότι η συνεργασία είναι το κλειδί για την προς κάθε κατεύθυνση αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη δράση ενός συνόλου ανθρώπων. Για τον Barnard ο άνθρωπος εκφράζεται μέσα από τον τρόπο που επικοινωνεί και συνεργάζεται και ο βαθμός συνεργατικότητας εξαρτάται από την προθυμία για εξυπηρέτηση του κοινού σκοπού των μελών της επιχειρησιακής κοινωνίας.

Ο Douglas Mc Gregor υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν ανάλογα με τον τρόπο που κάποιος τους αντιμετωπίζει. Η θεωρία "ψ" υποστηρίζει ότι αν η ηγεσία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους σαν ανεύθυνους, τεμπέληδες και συμφεροντολόγους, τότε αυτοί θα συμπεριφέρονται ανάλογα. Λύση σ' αυτή την περίπτωση αποτελεί η διοίκηση αυξημένου ελέγχου. Η θεωρία "χ" υποστηρίζει ότι αν η ηγεσία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους σαν αξιόλογους, εργατικούς και τίμιους, τότε αυτοί θα συμπεριφέρονται σαν να ήταν τέτοιοι. Σ' αυτή την περίπτωση η διοίκηση μπορεί να επωφεληθεί από αυτά και άλλα προτερήματα των εργαζομένων που καταπιέζονται με την αυταρχική διοίκηση. Η θεωρία "χ" και "ψ" είναι ασφαλώς αποκαλυπτικές, αλλά πολλοί υποστήριξαν ότι είναι ρομαντικές και επισφαλείς.

Ο Rensis Likert μίλησε για το σύστημα αλληλεπίδρασης, σύμφωνα με το οποίο ο επόπτης κάθε βαθμίδας πρέπει να συζητά τα προβλήματά της με τους υφισταμένους και με τον προϊστάμενό του, μέσα από ένα σύστημα που το ονόμασε διανομή προβλημάτων. Μ' αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η εξέλιξη της αντιμετώπισης των προβλημάτων σε πράξη και η επιχείρηση βελτιώνεται συνεχώς.

Ο Likert διαίρεσε την αυταρχικότητα της διοίκησης σε τέσσερα μέρη. Στην εκμεταλλευτική αυταρχική, καλοσυνάτη αυταρχική, συμβουλευτική και συμμετοχική.

Ο Chris Argyris ήταν ελληνικής καταγωγής καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Yale. Ο Argyris αποκάλυψε ένα πεδίο συγκρούσεων των αναγκών εργασίας με τις ανθρώπινες ανάγκες αυτοσεβασμού και διατήρησης της προσωπικότητας. Ο Argyris πρότεινε για τη θεραπεία του προβλήματος να διευρυνθεί η εργασία στις κατώτερες βαθμίδες, ώστε να έχουν την ευκαιρία οι εργαζόμενοι ν' αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους και να διευκολύνεται η συμμετοχή τους στη διοίκηση.

## 2.2.6 ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο N. Wiener το 1949 ονόμασε τη συστημική επιστήμη Κυβερνητική, θεωρώντας ότι είναι η πλέον κατάλληλη για να στηρίξει τη δημόσια διοίκηση σε όλα τα επίπεδα. Η κυβερνητική είναι επιστήμη των συστημάτων, όπου σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων.

Ένα μικρό ξενοδοχείο, για παράδειγμα, αποτελείται από διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο, το μπαρ, την υποδοχή, τα δωμάτια, το μαγειρείο, τη λογιστική υπηρεσία, τις αποθήκες, την υπηρεσία διεύθυνσης και το τμήμα συντήρησης. Τα τμήματα αυτά του ξενοδοχείου είναι βέβαια αλληλεξαρτώμενα, διότι η λειτουργία του καθενός εξαρτάται από τη λειτουργία των άλλων. Το ξενοδοχείο λοιπόν είναι ένα σύστημα.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου αποτελούν υποσυστήματα του συστήματος του ξενοδοχείου. Το τμήμα της υποδοχής, για παράδειγμα, αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχείο αποτελεί ένα υποσύστημα των τουριστικών καταλυμάτων της περιοχής. Τα τουριστικά καταλύματα της περιοχής αποτελούν υποσύστημα των τουριστικών καταλυμάτων της χώρας κ.ο.κ. Έτσι βγαίνει το συμπέρασμα ότι όλα τα συστήματα αποτελούν υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος.

Για να μπορέσουμε να διοικήσουμε ένα σύστημα, πρέπει να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στις λειτουργίες των υποσυστημάτων που το αποτελούν. Δεν είναι δυνατόν ένα ξενοδοχείο αν δεν λάβουμε υπόψη τις ειδικές συνθήκες λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων-υποσυστημάτων. Τα υποσυστήματα-τμήματα του ξενοδοχείου είναι πολύ δύσκολο να τα διοικήσουμε, αν δεν λάβουμε υπόψη τα υποσυστήματα από τα οποία αποτελούνται.

Ταυτόχρονα, όμως, για να διοικηθούν τα τμήματα του Ξενοδοχείου τα οποία αποτελούν υποσυστήματα του Ξενοδοχείου, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ποια άλλα υπερσυστήματα επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Για παράδειγμα, το bar του Ξενοδοχείου είναι μεν υποσύστημα του Ξενοδοχείου, είναι όμως ταυτόχρονα και υποσύστημα του συνόλου των bar της τουριστικής περιοχής. Η δε λειτουργία του κάθε bar της περιοχής επηρεάζει ανταγωνιστικά τη λειτουργία των υπολοίπων.

Τα συστήματα θεωρούνται ανοικτά, όταν το φαινόμενο που παρουσιάζεται στην έξοδο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την αιτία που το προκάλεσε και κλειστά στην περίπτωση που το αποτέλεσμα επανατροφοδοτεί την είσοδο του συστήματος. Το μαγειρείο είναι ανοικτό σύστημα, διότι παραλαμβάνει πρώτες ύλες, τις επεξεργάζεται και τις προσφέρει σε καταναλώσιμη μορφή στους πελάτες του. Το μαγειρείο σαν επιχείρηση όμως είναι ένα κλειστό σύστημα, διότι παραλαμβάνει πρώτες ύλες, τις επεξεργάζεται, τις πωλεί και τα έσοδα τροφοδοτούν την επιχείρηση, έτσι ώστε να διαθέτει τα απαραίτητα μέσα για να ξανα-αγοράσει πρώτες ύλες, να τις επεξεργαστεί κ.ο.κ.

Σύμφωνα με τη θεωρία της εντροπίας (εντροπία είναι ο δεύτερος νόμος της θερμοδυναμικής σύμφωνα με τον οποίο το αποτέλεσμα είναι ανάλογο με την ενέργεια που καταβλήθηκε), πρέπει να παράγεται ενέργεια σε κάθε σύστημα για να μπορεί αυτό να επιζήσει. Τα τεμπέλικα συστήματα είναι καταδικασμένα στην υποβάθμιση και στο θάνατο.

### 2.2.7 Η ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Οι μαθηματικοί της ποσοτικής σχολής άλλοτε διαμόρφωναν σαν σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους, άλλοτε τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας και άλλοτε χρησιμοποιούν τα μαθηματικά για να προσφέρουν πληροφόρηση με την οποία θα ληφθούν αποφάσεις πάνω σε πολλά και διάφορα επιχειρησιακά θέματα.

### 2.2.8 Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Απόφαση είναι η επιλογή της καλύτερης λύσης. Κατά συνέπεια, για να τεθεί θέμα απόφασης, πρέπει να προϋπάρχει προβληματισμός. Άρα σε μια επιχείρηση που δεν υπάρχει προβληματισμός δεν τίθεται θέμα αποφάσεων και η επιχείρηση λειτουργεί χωρίς μεταβολές. Σε περίπτωση που δημιουργηθούν αιτίες που απαιτούν κάποια μεταβολή και οι αιτίες αυτές γίνουν αντιληπτές, μπορεί να δημιουργήσουν τον προβληματισμό, που θα οδηγήσει στη λήψη μιας απόφασης. Αν η μεταβολή ενσωματωθεί στις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης, τότε πάλι δεν χρειάζεται ληφθεί κάποια απόφαση.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων όμως τα πράγματα δεν είναι έτσι. Πολλά προβλήματα παρουσιάζονται σε καθημερινή βάση και συχνά έχουν τέτοια ένταση που καμία επιχείρηση δεν μπορεί να τα αγνοήσει. Έτσι, η λήψη αποφάσεων αποτελεί καθημερινότητα στις επιχειρήσεις. Άλλα προβλήματα αφορούν ευκαιρίες που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και απαιτούν δράση. Άλλα προβλήματα απειλούν να βλάψουν την επιχείρηση και απαιτούν αντίδραση. Άλλες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πολλά από τα γεγονότα που απαιτούν τη λήψη αποφάσεων για δράση ή αντίδραση και άλλες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται λίγα. Αυτή η ευαισθησία ή μη σε γεγονότα που αφορούν εσωτερικές ή εξωτερικές μεταβολές, αφορά στην έννοια της δυναμικότητας των επιχειρήσεων.

Τα γεγονότα που αφορούν μεταβολές μπορούν να είναι νέα ή παλαιότερα. Είτε είναι νέο είτε παλαιότερο το πρόβλημα κάθε φορά δεν τίθεται επειδή δημιουργείται, αλλά επειδή η πληροφορία που το αφορά φθάνει στα κέντρα αποφάσεων της επιχείρησης. Η απόφαση λοιπόν είναι συνέπεια της πληροφορίας και αφορά στην επιλογή της καλύτερης λύσης για να επιτευχθεί μια αλλαγή.

Στην εποχή των ανώνυμων εταιριών και των συγχωνευμένων αλλά και συνεταιρισμένων επιχειρήσεων, ο ορισμός του επιχειρηματία παρουσιάζει δυσκολίες. Έτσι συνηθίζεται η άποψη ότι επιχειρηματίας είναι το στέλεχος που παίρνει

αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησής του. Κατά συνέπεια οι αποφάσεις αυτές κρίνουν την τύχη της επιχείρησής του. Ο κάθε επιχειρηματίας, διευθυντής ή στέλεχος, πρέπει να επιλέγει ανάμεσα από διάφορες πιθανές εναλλακτικές λύσεις την πλέον συμφέρουσα. Η πλέον συμφέρουσα λύση πρέπει να ικανοποιεί τις παρακάτω παραμέτρους:

- Να είναι εφικτή, δηλαδή πραγματοποιήσιμη σε λογικό χρονικό διάστημα.
- Να δίνει περισσότερο όφελος από τις άλλες λύσεις βραχυπρόθεσμα.
- Να δίνει περισσότερο όφελος από τις άλλες λύσεις μακροπρόθεσμα.
- Να μην παρουσιάζει μεγάλο βαθμό κινδύνων.

Οι αποφάσεις λοιπόν απαιτούν εκτίμηση των αποτελεσμάτων που θα επιφέρουν στο μέλλον. Οι αποφάσεις απαιτούν προβλέψεις για τις επιπτώσεις κάθε εναλλακτικής λύσης, έτσι ώστε να επιλεγεί η πλέον κατάλληλη.

Πολλές αποφάσεις αποτελούν ρουτίνα. Είναι αποφάσεις που λαμβάνονται συχνά και υπάρχει πείρα και συσσωρευμένες γνώσεις σχετικά με το πρόβλημα που τις προκαλεί. Μια προϊσταμένη ορόφων ενός ξενοδοχείου πρέπει καθημερινά ν' αποφασίζει ποιες καμαριέρες θα καθαρίσουν και ποια δωμάτια. Αυτές ονομάζονται τυπικές αποφάσεις και δεν είναι δύσκολο να απαντηθούν από μηχανές.

Οι περισσότερες αποφάσεις παρουσιάζουν όμως δυσκολία στην προσέγγιση των μελλοντικών τους επιπτώσεων, διότι υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό όλων των πιθανών λύσεων απέναντι σ' ένα πρόβλημα, ενώ υπάρχουν ακόμη μεγαλύτερες δυσκολίες στον εντοπισμό των κριτηρίων αξιολόγησης των μελλοντικών επιπτώσεων από την επιλογή της κάθε λύσης χωριστά, έτσι που οι πιθανές λύσεις να γίνουν συγκρίσιμες.

Οι θεωρίες των αποφάσεων μπορούν να διακριθούν, ανάλογα με τον προσανατολισμό τους, στις παρακάτω πέντε κυριότερες κατηγορίες:

- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στα μαθηματικά και στη στατιστική. Οι θεωρίες αυτές εκτιμούν ποσοτικά τους παράγοντες που αφορούν το αποτέλεσμα των πιθανών λύσεων και τους συγκρίνουν με τη χρήση μαθηματικών συναρτήσεων ή στατιστικών μεθόδων.
- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στην ψυχολογία, οι οποίες ερευνούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων που αποφασίζουν, το ρόλο που παίζει το ψυχολογικό κλίμα της οργάνωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κ.λπ.
- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στη δημιουργική σκέψη, η οποία μπορεί να μεθοδευτεί με συναντήσεις αρμόδιων οργάνων, όπου ο κάθε ένας συνεισφέρει με

τη γνώμη του στην προσπάθεια εντοπισμού των πιθανών εναλλακτικών λύσεων και την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της κάθε μίας.

- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στις εμπειρικές τεχνικές προσέγγισης, οι οποίες ασχολήθηκαν με την πρακτική μεθόδευση των βημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε μια απόφαση.
- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στις κυβερνητικές τεχνικές. Με τη φιλοσοφία της κυβερνητικής, η επιλογή της συμφέρουσας απόφασης προαπαιτεί επαρκή πληροφόρηση, με άλλα λόγια επαρκή τροφοδότηση. Όλες οι αποφάσεις απαιτούν πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή κατάσταση. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μια πληροφορία απαραίτητη στην εισαγωγή των πληροφοριών που οδηγούν σε μια απόφαση η οποία θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα η αρχική απόφαση είναι υποσύστημα των εν συνεχεία συστημάτων, διότι η απόφαση αποδοχής μιας ομαδικής κράτησης σε ένα ξενοδοχείο θα επηρεάσει το υπερσύστημα του τμήματος κρατήσεων, δηλαδή το τμήμα υποδοχής και δωματίων, και ολόκληρο το ξενοδοχείο, δηλαδή το μαγειρείο, το μπαρ, το εστιατόριο, το τμήμα συντήρησης κ.λπ., αλλά και την κίνηση στα καταστήματα της περιοχής, κ.ο.κ. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι κάθε απόφαση αποτελεί υποσύστημα ενός συστήματος, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, κ.ο.κ.

### 2.2.9 ΧΟΛΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι επιχειρήσεις είναι μέρος του περιβάλλοντός τους, κι από ένα σημείο και πέρα είναι έρμιαια αυτού. Σε περίπτωση καταστροφής του περιβάλλοντος ακολουθεί και η καταστροφή της επιχείρησης. Το περιβάλλον είναι ένας απλόχερος ευεργέτης για κάθε επιχείρηση, όπως και για κάθε άνθρωπο. Το περιβάλλον για τις επιχειρήσεις δεν είναι μόνο το φυσικό. Είναι και το οικονομικό, το πολιτικό, το τεχνικό, το κοινωνικό και το πολιτιστικό.

Η συστημική θεωρία του περιβάλλοντος θεωρεί τις επιχειρήσεις ανοικτά συστήματα, διότι ανταλλάσσουν συνεχώς ενέργειες, υλικά και πληροφορίες με το περιβάλλον. Οι ενέργειες και τα υλικά αποτελούν υποχρεωτικούς παράγοντες για την επιβίωση της επιχείρησης, οπότε οι επιχειρήσεις δεν αμφισβητούν κάποια παρόμοια συναλλαγή με το περιβάλλον. Τεράστιο ρόλο για την πορεία των επιχειρήσεων παίζει η δυνατότητα αναπληροφόρησης που έχουν από το περιβάλλον, δηλαδή πόσο δυνατό αυτή έχουν και, με άλλα λόγια, κατά πόσο αντιλαμβάνονται εαυτόν ως υποσύστημα ευρύτερων συστημάτων.



Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων, προμηθεύονται εργαζομένους από το περιβάλλον, δέχονται πελατεία από το περιβάλλον, αγοράζουν πρώτες ύλες από το περιβάλλον και είναι υπερβολικά ευαίσθητες στη συμπεριφορά του περιβάλλοντος. Αρκεί ένας σημαντικός σεισμός ή μια τρομοκρατική ενέργεια για να μειώσει σημαντικά την τουριστική κίνηση μιας περιοχής, ακόμη και μιας χώρας. Είναι ανάγκη όμως, όπως ήδη αναφέραμε, να είναι ιδιαίτερα δεκτικές στις πληροφορίες από το περιβάλλον. Πρέπει να ερευνούν για πληροφορίες και ακόμη περισσότερο να μην αποκρούουν αυτές που φθάνουν μόνες στην πόρτα τους. Τα παράπονα των αναχωρησάντων πελατών τους, νέες τεχνολογίες, αποκαλυπτικές μελέτες που γίνονται σχετικά με νέες αγορές ή σχετικά με τη σύνθεση του τουριστικού προϊόντος, καθοριστικές κοινωνικές αλλαγές, όπως αυτές που επέβαλε η ασθένεια του AIDS και πολλές άλλες πληροφορίες μπορούν και πρέπει να ληφθούν υπόψη στον προγραμματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων.

Η περιπτωσιακή θεωρία του περιβάλλοντος υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα μόνο άριστο μοντέλο οργάνωσης των επιχειρήσεων αλλά πολλά, τα οποία εξαρτώνται από το εκάστοτε περιβάλλον. Αυτό μπορούμε να το δεχθούμε σαν αληθές με τη λογική ότι οπωσδήποτε χρειάζεται άλλο μοντέλο διοίκησης ένα ξενοδοχείο πόλης στην Κίνα, από ένα ξενοδοχείο αναψυχής στην Ελλάδα. Οι διαφορές όμως δεν είναι τόσο πολλές και έντονες, διότι και τα δύο ξενοδοχεία θα διαθέτουν τα γνωστά τμήματα υποδοχής, δωματίων, εστιατορίου, μπαρ κ.λπ., θα έχουν παρόμοιο οργανόγραμμα και γενικά θα παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες. Η κατάλυση της βασικής δομής οργάνωσης του ξενοδοχείου εξαιτίας του περιβάλλοντος θ' αποτελούσε έκπληξη. Οι μέθοδοι πωλήσεων, προώθησης, αμοιβών προσωπικού, η περίοδος λειτουργίας, η πληρότητα, τα έσοδα κ.α. θα παρουσίαζαν διαφορές και πολλά θέματα, όμως η πολιτική προσωπικού, θ' απαιτούσαν διαφορετική αντιμετώπιση.

Η οικολογική θεωρία του περιβάλλοντος αποκαλύπτει τους κινδύνους που υπάρχουν από την ανθρώπινη επίθεση στη φύση. Η Greenpeace παρουσιάζει το οικολογικό πρόβλημα με μια εντυπωσιακή παρομοίωση, υποστηρίζοντας τα παρακάτω:

Η γη έχει ηλικία 4,5 δισεκατομμυρίων ετών. Αν συμπυκνώσουμε το ασύλληπτο αυτό χρονικό διάστημα σε μια κατανοητή έννοια, μπορούμε να παρομοιάσουμε τη γη με έναν άνθρωπο ηλικίας 46 ετών. Τίποτα δεν είναι γνωστό για τα 7 πρώτα χρόνια της ζωής αυτού του ατόμου και για τα επόμενα 35 χρόνια υπάρχουν μόνο σκόρπιες πληροφορίες. Η ζωή, όπως την ξέρουμε, εμφανίστηκε στη Γη στην

ηλικία των 42 ετών. Οι δεινόσαυροι και τα μεγάλα ερπετά εμφανίστηκαν μόλις πριν ένα χρόνο, όταν ο πλανήτης ήταν 45 ετών. Τα θηλαστικά μόλις πριν 8 μήνες. Στα μέσα της προηγούμενης εβδομάδας, οι ανθρωποειδείς πίθηκοι εξελίχθηκαν σε πιθηκοειδείς ανθρώπους, και μέσα στο Σαββατοκύριακο η τελευταία περίοδος των παγετώνων τύλιξε τη Γη. Εμείς οι άνθρωποι, με τη σημερινή μας μορφή, υπάρχουμε εδώ και 4 ώρες μόνο. Πριν μόλις από μία ώρα ανακαλύψαμε τη γεωργία. Η βιομηχανική ανάπτυξη άρχισε μόλις πριν από ένα λεπτό. Μέσα σε αυτά τα εξήντα δευτερόλεπτα βιολογικού χρόνου, εμείς οι άνθρωποι κάναμε τον Παράδεισο χωματερή. Προκαλέσαμε την εξαφάνιση πολλών εκατοντάδων ειδών ζώων και λεηλατήσαμε τον πλανήτη αναζητώντας καύσιμες ύλες. Τώρα στεκόμαστε σαν υπερφυσικά μωρά, ικανοποιημένοι με αυτή την ιλιγγιώδη "πρόοδο", στα πρόθυρα της ύστατης μαζικής εξόντωσης, της ολοκληρωτικής καταστροφής αυτής της όασης ζωής στο ηλιακό μας σύστημα.

Για την Greenpeace, προτεραιότητες είναι τα παγκόσμια περιβαλλοντικά προβλήματα που απειλούν την ίδια την υπόσταση της ζωής:

- Το φαινόμενο του θερμοκηπίου, που μπορεί σε λίγες μόνο δεκαετίες ν' αλλάξει τη γεωγραφία του πλανήτη, να φέρει πλημμύρες και ξηρασίες, ενδημικές ασθένειες και μεγάλη κρίση στη γεωργική παραγωγή
- Η καταστροφή της στοιβάδας του όζοντος, που παίρνει πια δραματικές διαστάσεις.
- Η μείωση της βιολογικής τελειότητας και η εξαφάνιση των ειδών από τα τροπικά δάση μέχρι τις δικές μας θάλασσες.
- Η πυρηνική ενέργεια που, είτε μέσω των στρατιωτικών εξοπλισμών, είτε μέσω των πυρηνικών αντιδραστήρων, διοχετεύει όλο και μεγαλύτερες ποσότητες ραδιενέργειας σε ένα ήδη βεβαρημένο περιβάλλον.
- Οι τοξικές ουσίες που η βιομηχανία, αλλά και ολόκληρος ο κύκλος παραγωγής-κατανάλωσης, στέλνουν καθημερινά στο έδαφος και στα νερά και από εκεί, μέσω της τροφικής αλυσίδας, στο σώμα των ζωντανών οργανισμών.

Το οικολογικό θέμα παίζει σημαντικό ρόλο σήμερα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση που επιβαρύνει το περιβάλλον επιβαρύνει και την εικόνα της στην αγορά, ενώ η επιχείρηση που προστατεύει το περιβάλλον έχει περισσότερες πιθανότητες να προωθήσει τα προϊόντα της.

Η κοινή γνώμη σήμερα έχει την πεποίθηση ότι ο επιχειρηματίας είναι εγωκεντρικός και διψά για δύναμη, ενώ ήδη τη διαθέτει, διότι πολλοί επιχειρηματίες παράγουν προϊόντα εχθρικά προς το περιβάλλον, όπως αυτοκίνητα, τσιγάρα, χημικά

προϊόντα κ.α., ενώ πολλές επιχειρήσεις καταστρέφουν δάση, παράγουν τοξικά και πυρηνικά απόβλητα, κ.ο.κ. Η κοινωνική ευθύνη των στελεχών των επιχειρήσεων είναι τεράστιο.

Σήμερα η φιλοπεριβαλλοντική εικόνα της επιχείρησης αποτελεί πόλο έλξης πελατών, ενώ το κοινό συχνά αποφεύγει προϊόντα επιχειρήσεων που βλάπτουν το περιβάλλον.

Ταυτόχρονα το οικολογικό πρόβλημα αφορά στην προσωπική κατάσταση και υγεία των ανθρώπων που αποτελούν την ηγεσία της επιχείρησης. Διότι πρόκειται για ένα καθολικό και άμεσο πρόβλημα που πιθανολογεί τεράστιες συνέπειες.

## **2.2.10 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η ενδεχομενική θεωρία παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με την περιπτωσιακή θεωρία του περιβάλλοντος, αλλά έχει ευρύτερο πεδίο και περισσότερο συγκεκριμένο σκεπτικό.

Τελικά, δηλαδή, αφού παρουσιάστηκαν διάφορες θεωρητικές προτάσεις πάνω σε πρακτικά προβλήματα της διοίκησης, διατυπώθηκαν και διάφορες θεωρητικές αντιρρήσεις. Ο καθηγητής Harold Koontz το 1961 υποστήριξε ότι το σύνολο των θεωριών Διοίκησης οδηγούν σε μια ζούγκλα απόψεων, απ' όπου δύσκολα βγαίνει κανείς. Αναφερόταν στις απόψεις του Homans και τις μελέτες του Tavistock, σύμφωνα με τις οποίες οι θεωρίες της Διοίκησης αντιμετωπίζονταν κάτω από το πρίσμα της σχετικότητας. Δηλαδή ότι δεν υπάρχει ένα κατάλληλο μοντέλο διοίκησης για όλες τις περιπτώσεις. Η διοίκηση, λοιπόν, πρέπει να προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε περίπτωσης.

Η ενδεχομενική θεωρία χρησιμοποιεί τη λογική του: Αν ... Τότε ... Το "αν" αφορά στους παράγοντες που δεν είναι σε θέση η επιχείρηση να επηρεάσει, ενώ το "τότε" αφορά στους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει.

Έτσι ένα ξενοδοχείο αναψυχής που αντιμετωπίζει πρόβλημα προσωπικού στο εστιατόριο το μήνα της αιχμής, θα ακολουθήσει το εξής σκεπτικό: Αν δεν βρεθούν σερβιτόροι, τότε θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με υπερωριακή απασχόληση των υπαρχόντων.

Ένα ξενοδοχείο αναψυχής μπορεί επίσης να προγραμματίσει την πολιτική πωλήσεών του ως εξής: Αν το πρακτορείο "χ" τον Ιούνιο καλύψει λιγότερο από το 50% του allotment του, τότε για τους μήνες αιχμής θα επιδιώξουμε 5% overbooking.

### 2.2.11 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ (Δ.Α.Σ.)

Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει διοίκηση χωρίς σκοπούς. Η έννοια της διοίκησης προϋποθέτει την ύπαρξη σκοπών. Οι σκοποί όμως δεν είναι πάντα κατάλληλα εντοπισμένοι, διατυπωμένοι, μετρημένοι και ορισμένοι. Η ασάφεια των σκοπών των επιχειρήσεων οδήγησε στη θεωρία διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς, η οποία συστηματοποιεί τους σκοπούς και προτείνει μεθόδους για την επίτευξή τους.

Ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα είναι μία οικονομική μονάδα και σύμφωνα με τον ορισμό έχει σκοπό το κέρδος. Συχνά όμως ο ξενοδόχος παρατείνει τη λειτουργία του εστιατορίου τα βράδια για να προσφέρει δείπνο σε φίλους του. Αυτό είναι μία ενέργεια αντίθετη με το σκοπό του ξενοδοχείου, διότι προκαλεί δαπάνες, εφ' όσον το κόστος αυτών των δείπνων δεν έχει προορισμό ν' αποβεί σε όφελος της επιχείρησης, άρα δεν είναι έξοδο. Προφανώς ο αντικειμενικός σκοπός δεν λειτουργεί σαν πυξίδα στο ξενοδοχείο αυτό.

Η ΔΑΣ ζητά την οριστικοποίηση αλλά και ποσοτικοποίηση των αντικειμενικών στόχων, ώστε αυτοί να είναι μετρήσιμοι. Το βασικό σκεπτικό είναι ότι μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνει εύκολα έλεγχος της πορείας της επιχείρησης αλλά και κάθε τμήματός της χωριστά. Επίσης με περιοδικές αναπροσαρμογές των σκοπών να ορίζεται η πορεία της επιχείρησης.

Υπάρχουν συχνά δυσκολίες στον ορισμό των αντικειμενικών σκοπών. Είναι εύκολο να οριστεί ο αντικειμενικός σκοπός του τμήματος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου με ένα ποσοστό μέσης ετήσιας πληρότητας. Είναι δύσκολο όμως να οριστεί ο αντικειμενικός σκοπός του τμήματος δημοσίων σχέσεων. Ορισμένοι εργαζόμενοι αντιδρούν στη ΔΑΣ και στην πίεση που δημιουργεί για αποτελεσματικότητα.

Οι επιχειρηματίες και τα στελέχη που διοικούν μια τουριστική επιχείρηση διακατέχονται από ένα σύνολο απόψεων, πεποιθήσεων και αόριστων ιδεών, που διαμορφώνουν τις προθέσεις τους σχετικά με τους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι προθέσεις αυτές δεν είναι ίδιες για όλους τους συμμετέχοντες σε μια διοικητική ομάδα και επηρεάζονται από το χαρακτήρα των ατόμων, από την επαγγελματική νοοτροπία και από άλλες επιρροές του περιβάλλοντος.

Η ΔΑΣ είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ανώτεροι διευθυντές και οι διευθυντές των τμημάτων μιας επιχείρησης προσδιορίζουν τους κοινούς σκοπούς, ορίζουν την περιοχή ευθύνης κάθε ατόμου σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα

και χρησιμοποιούν αυτές τις μετρήσεις σαν οδηγό για την αξιολόγηση της συνεισφοράς του κάθε μέλους.

Σύμφωνα με τη ΔΑΣ μπορούν να διαμορφωθούν έξι γενικοί σκοποί σε κάθε επιχείρηση, οι οποίοι στη συνέχεια πρέπει να μετατραπούν σε συγκεκριμένους στόχους:

1. Το κέρδος.
2. Η ικανοποίηση της αγοράς.
3. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
4. Η ικανοποίηση της διοίκησης και των εργαζομένων.
5. Η συμβολή στην κοινωνική ευημερία.
6. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του προγράμματος εθνικής ανάπτυξης.

Οι ΑΣ (αντικειμενικοί σκοποί) ενός τμήματος μιας επιχείρησης καθορίζονται μέσα από πέντε διαδοχικές φάσεις:

1. Διατυπώνεται με σαφήνεια η γενική αποστολή του τμήματος, ώστε να ξεκαθαριστούν τα όρια του τμήματος και ο σκοπός που πρέπει να εξυπηρετεί. Για παράδειγμα η γενική αποστολή του ξενοδοχειακού εστιατορίου είναι το σερβίρισμα φαγητών και ποτών στο χώρο του εστιατορίου, η ευγενική και πρόθυμη εξυπηρέτηση των πελατών και η ικανοποίηση των αναγκών σίτισής τους.
2. Καθορίζονται οι περιοχές ευθύνης του τμήματος και διευκρινίζονται τα σημεία επικάλυψης. Έτσι δεν αποτελεί ευθύνη του εστιατορίου η καθυστέρηση ετοιμασίας φαγητού από το μαγειρείο. Επίσης περιγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα του τμήματος. Για παράδειγμα τα καθήκοντα του τμήματος ορόφων είναι να πληροφορηθεί τους αριθμούς των δωματίων που πρέπει να καθαριστούν, να ορίσει το είδος καθαριότητας του καθενός, να μοιράσει κλειδιά και υλικά καθαρισμού στις καμαριέρες, να γίνει η καθαριότητα δωματίων και κοινοχρήστων, να επιδιορθωθούν οι υπάρχουσες βλάβες, να γίνει έλεγχος καθαριότητας των δωματίων και έλεγχος απόδοσης των εργαζομένων, να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι για να βελτιώνεται η απόδοσή τους, όπως και να επικοινωνεί με τους εργαζομένους για βελτίωση των διαδικασιών.
3. Καθορίζονται ποσοτικά οι εργασίες που απαιτούνται για να καλύψουν τις περιοχές ευθύνης του τμήματος. Για περιοχές ευθύνης που δεν είναι δυνατόν να υπάρξει ποσοτικοποίηση, πρέπει να περιγράφεται αναλυτικά ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα ή ο ΑΣ. Σκοπός είναι να μετρηθούν τα σημερινά

αποτελέσματα των περιοχών ευθύνης του τμήματος και να συγκριθούν με τα επιθυμητά. Για παράδειγμα, στους ορόφους μπορεί να μετρηθεί ο χρόνος καθαρισμού παραμονής, ο χρόνος καθαρισμού αναχώρησης, ο αριθμός των μη αναφερθεισών βλαβών, η ποσότητα καθαρισμού (αριθμός σφαιμάτων καθαριότητας και τάξης στα ελεγχόμενα δωμάτια), κ.λπ. Δεν μπορεί όμως να μετρηθεί η συμπεριφορά του εργαζομένου προς τους πελάτες.

4. Αναλύεται η σημερινή κατάσταση αναφορικά με τις κυριότερες περιοχές ευθύνης και επιλέγονται τα σημεία που πρέπει να γίνουν βελτιώσεις. Για παράδειγμα, εντοπίζεται ο μέσος χρόνος (56') σερβιρίσματος ενός πλήρους menu στο εστιατόριο a la carte και προτείνεται η μείωση αυτού του χρόνου στα 45'.
5. Διαμορφώνονται σχέδια δράσης για την επίτευξη των ΑΣ. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εστιάσει η διοίκηση στα κυριότερα προβλήματα της επιχείρησης και να αναπτύξει αρχικά δράση προς αυτή την κατεύθυνση. Πρέπει να δώσει προσοχή στις επικαλύψεις περιοχών ευθύνης και να επιμείνει στα σημεία αυτά, ώστε η ΔΑΣ να οδηγεί σε συνεχή βελτίωση, εξελισσόμενη από τον ένα κρίκο της αλυσίδας στον επόμενο. Πρέπει να εξασφαλίζεται η θετική αντιμετώπιση των μεθόδων της ΔΑΣ από τους εργαζομένους και η διαρκής εφαρμογή της, διότι σε αντίθετη περίπτωση η ΔΑΣ δεν οδηγεί σε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η απόκλιση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων από τα επιθυμητά αποτελεί χώρο έρευνας για την αναπροσαρμογή των σχεδίων δράσης.

Ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της ΔΑΣ είναι ότι έχει υποκινητικές δυνατότητες. Οι εργαζόμενοι πέρα από την αμοιβή έχουν την ανάγκη αναγνώρισης των ικανοτήτων, της εργατικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Η εφαρμογή της ΔΑΣ θέτει στόχους των οποίων η επίτευξη αναδεικνύει τον εργαζόμενο και σε ορισμένες περιπτώσεις βελτιώνει την αμοιβή του.

Η ΔΑΣ δίνει προσανατολισμό στην επιχείρηση, στα τμήματά της, αλλά και στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι ξέρουν τι απαιτείται από αυτούς και τότε η διοίκηση είναι ικανοποιημένη από το έργο τους. Η ΔΑΣ, λοιπόν, κάνει τα αόριστα ορισμένα και τα ασαφή σαφή.

Η ΔΑΣ όμως έχει δεχτεί και ένα σύνολο από επικρίσεις. Οι πολέμιοι της ΔΑΣ υποστηρίζουν ότι δημιουργεί σημαντικό όγκο γραφικής δουλειάς, που αναφέρεται σε συνεχείς λεπτομερείς μετρήσεις, κάτι που εκτός από κοπώδες είναι και γραφειοκρατικό. Επίσης η ΔΑΣ δημιουργεί ανασφάλεια στους εργαζομένους, με το

σκεπτικό ότι μπορεί οι προσδιοριζόμενοι σκοποί να γίνουν κάποια στιγμή υπερβολικοί. Με τη ΔΑΣ ορίζεται ο σκοπός, δεν ορίζεται όμως το μέσο, έτσι πολλές φορές μέσα από το σύστημα της ΔΑΣ επικρατούν οι αδίστακτοι και ανήθικοι εργαζόμενοι. Πολλές φορές εξάλλου δεν ορίζονται οι σκοποί με σαφήνεια, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση και ανασφάλεια στο προσωπικό. Αυτά και άλλα ελαττώματα βρίσκουν θεωρητικοί της διοίκησης, όπως ο Raia και ο Levinson.

Η ΔΑΣ μπορεί εύκολα να γίνει σκληρή και απρόσωπη, ενώ εξίσου εύκολα μπορεί να δώσει νόημα στην εργασία πολλών εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα τουριστικών επιχειρήσεων. Σε όλες τις περιπτώσεις η αποτελεσματικότητα του συστήματος εξαρτάται από την αποδοχή του από το σύνολο των εργαζομένων. Αν οι εργαζόμενοι δουν το σύστημα της ΔΑΣ σαν εργαλείο που αναπτύσσει την επικοινωνία, την επαφή των τμημάτων, σαν πληροφοριοδοτικό εργαλείο και σαν μέσο για να αποδείξουν την αξία τους, τότε η ΔΑΣ γίνεται από τα καλύτερα συστήματα διοίκησης. Αν οι εργαζόμενοι θεωρήσουν τη ΔΑΣ σαν σύστημα σπιούνο και μέθοδο καταπίεσης της ηγεσίας, τότε η εφαρμογή της δεν θα οδηγήσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

#### **2.2.12 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)**

Οι θεμελιωτικές θεωρίες διοίκησης επιχειρήσεων συχνά δεν ήταν τίποτε άλλο παρά απόψεις οι οποίες εξέταζαν απλά και μόνο μέρος του συνολικού προβλήματος. Ασφαλώς ορισμένες θεωρητικές θέσεις όπως του Fayol και του Taylor παρουσίαζαν κάποια ευρύτητα, αλλά δεν έδιναν λύση. Το πρόβλημα είναι συγκεκριμένο. Αποδοτικότητα. Οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις περί διοίκησης δεν έδιναν μια συνταγή για εξασφάλιση της αποδοτικότητας. Οι θεωρητικές έρευνες δεν ήταν σε θέση να εντοπίσουν το κενό το οποίο γινόταν εμφανές στη διαχρονική αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δράσης.

Σε κάθε επιχείρηση ο ρόλος της διοίκησης είναι καθοριστικός για την πορεία της. Η επιχειρηματική διαδρομή, είτε σχεδιάζεται με προσοχή είτε όχι, αποτελεί αποτέλεσμα της επιχειρηματικής πολιτικής. Η ανυπαρξία επιχειρηματικής πολιτικής αποτελεί ένα μοντέλο επιχειρηματικής πολιτικής. Η επιχειρηματική πολιτική κάθε επιχείρησης, στη μορφή που αυτή εφαρμόζεται, είναι η τελική συνισταμένη των επιμέρους πεποιθήσεων των επιχειρηματιών. Η δυνατότητα ή μη εφαρμογής της επιχειρηματικής πολιτικής εξαρτάται από την ίδια. Με άλλα λόγια η φιλοσοφία των επιχειρηματιών είναι υπεύθυνη για την επιχειρηματική πολιτική, η οποία διαμορφώνει τους διοικητικούς στόχους. Για παράδειγμα, η φιλοσοφία των

επιχειρηματιών οδηγεί μια επιχείρηση στο να γίνεται εχθρική προς το περιβάλλον ή όχι, δηλαδή διαμορφώνει την περιβαλλοντική πολιτική της και ό,τι συνεπάγεται αυτή. Η φιλοσοφία των επιχειρηματιών οδηγεί μια επιχείρηση σε φιλεργατική ή μη πολιτική. Η συντηρητικότητα των επιχειρηματιών οδηγεί μια επιχείρηση σε καινοτομική πολιτική ή όχι, κ.ο.κ.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία η οποία οδηγεί σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική πολιτική. Πίσω από το γενικό σκεπτικό και την επιχειρηματική λογική κρύβεται ένας σεβασμός στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος στον κόσμο των επιχειρήσεων έχει τρεις διαστάσεις: τους επιχειρηματίες, τους εργαζόμενους και τους πελάτες.

Το κεντρικό σημείο όλων των προσπαθειών της επιχείρησης είναι η ποιότητα, στην οποία όμως δίνεται μια ολοκληρωτική έννοια, η οποία περιλαμβάνει τη δυναμικότητα (διαχρονικότητα) της ποιότητας και επεκτείνεται πέρα από το προϊόν σε θέματα εργασίας.

Ο Ν. Λογοθέτης τη διοίκηση της ολικής ποιότητας την αποκαλεί "κουλτούρα".

Ο W. E. Deming είναι ο πατέρας της διοίκησης ολικής ποιότητας. Φυσικός στο επάγγελμα, έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για την επιστήμη της στατιστικής, η οποία αποτέλεσε και το κύριο εργαλείο της δουλειάς του. Ο Deming θεωρείται ότι συνέβαλε αποτελεσματικά στη μεταπολεμική οικονομική ανασύλωση της Ιαπωνίας και ονομάζεται πατέρας του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης.

Ο Deming πίστευε στην ανάγκη ολοκληρωτικής αναπροσαρμογής των χρησιμοποιούμενων μεθόδων διοίκησης και πρότεινε μια σειρά μέτρων, τα οποία οδηγούν στην εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Σύμφωνα με τις θεωρίες του, η διοίκηση πρέπει να έχει σαφή σταθερό και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Στατιστικά αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται κάθε προσπάθεια προκειμένου να επιτυγχάνεται ο μέσος στόχος και να ελαττώνεται η διασπορά γύρω απ' αυτόν. Ένας τέτοιος στόχος για ένα ξενοδοχείο θα μπορούσε να αφορά σε μια μέση πληρότητα της τάξης του 80%.

Η διοίκηση πρέπει να ενεργοποιήσει το ενδιαφέρον όλων των εργαζομένων για την τύχη της επιχείρησης και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να γίνεται συστηματικά και αδιάκοπα.

Η προσπάθεια για επίτευξη άριστης ποιότητας πρέπει να ξεκινά από την επιλογή των πρώτων υλών και να συνεχίζεται με εξασφαλισμένες παραγωγικές διαδικασίες, έτσι ώστε να μειώνεται ο ρόλος των τελικών επιθεωρήσεων. Ειδικά στις



τουριστικές επιχειρήσεις όπου το προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται, οι τελικές επιθεωρήσεις είναι αδύνατον να οδηγήσουν σε διόρθωση της ποιότητας. Αν, για παράδειγμα, το φαγητό σερβιριστεί ημι-μαγειρεμένο, η επιθεώρηση, η διαπίστωση του σφάλματος της ποιότητας και η αντικατάσταση του φαγητού δεν θα οδηγήσουν και στην εξάλειψη του κόστους που παράγεται από προβληματικής ποιότητας υπηρεσίες.

Οι πρώτες ύλες πρέπει να αγοράζονται με κριτήριο την ποιότητα και όχι τη χαμηλότερη τιμή. Κάθε είδος πρέπει να αγοράζεται σταθερά από έναν προμηθευτή. Πρέπει να γίνεται συνεχώς στατιστικός έλεγχος της ποιότητας των πρώτων υλών και της σταθερότητας του προμηθευτή.

Η ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία της αλλαγής και προτείνει να λαμβάνονται μέτρα συνεχούς βελτίωσης σε όλους τους τομείς, ενώ υποστηρίζει κάθε τύπου καινοτομίες.

Η διοίκηση πρέπει να είναι σε διαρκή επαγρύπνηση για βελτίωση του συστήματος παραγωγής και εξασφάλιση σταθερής ποιότητας. Οι πελάτες πρέπει να ικανοποιούνται απόλυτα από το προσφερόμενο προϊόν και να επιστρέφουν για επανάληψη της κατανάλωσής τους.

Στην περίπτωση που η δράση της διοίκησης για βελτίωση σταματά, τότε κάθε τμήμα της επιχείρησης ατονεί. Πάντα υπάρχουν περιθώρια για βελτίωση της ποιότητας. Επίσης, η διοίκηση πρέπει να προβλέπει ώστε να προλαμβάνει τις επιδράσεις αρνητικών παραγόντων για την ποιότητα.

Τα όργανα της διοίκησης πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς όπως και τα όργανα της παραγωγής. Πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα αριστοποίησης του συστήματος, όπου γίνεται εμφανής η ανάγκη ανάπτυξης μιας επιχείρησης, η οποία έχει σαν σκοπό να κερδίζουν, εκτός από τους επιχειρηματίες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κοινωνία και το περιβάλλον. Επίσης θέμα εκπαίδευσης αποτελούν οι θεωρίες και η εφαρμογή της απλής στατιστικής, όπως και ο ρόλος που παίζει σαν εργαλείο αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση σε θέματα ψυχολογίας και φιλοσοφίας, διότι η ΔΟΠ απαιτεί ευρύτερες γνώσεις και κάποιο ελάχιστο πνευματικό υπόβαθρο.

Η διοίκηση πρέπει ν' ακολουθεί σύγχρονες μεθόδους επαφής με την παραγωγή και να παραδειγματίζει τους εργαζομένους με τη συμπεριφορά της. Σε περίπτωση, για παράδειγμα, που μια μέρα παρουσιαστεί έλλειψη ποτηριών σε μια επισιτιστική επιχείρηση, πρέπει την επομένη να γίνει η αγορά που θα καλύψει τις ανάγκες εξυπηρέτησης των πελατών και των εργαζομένων.

Το ύφος της διοίκησης πρέπει να κυμαίνεται ανάμεσα στο συμβουλευτικό και το συμμετοχικό και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ανά πάσα στιγμή διαθέσιμο ένα κανάλι επικοινωνίας με τη διοίκηση.

Πρέπει η διοίκηση να έχει φιλοκαινοτομική νοοτροπία, η οποία θ' αναζητά νέες προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, αλλά και των παραγωγικών διαδικασιών. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδέες των εργαζομένων για αλλαγές εξετάζονται σοβαρά και αμείβονται ανάλογα με την αξία τους.

Σε περίπτωση που στις σχέσεις διοίκησης - εργαζομένων κυριαρχεί ο φόβος των τελευταίων, τότε γίνεται αδύνατη η εφαρμογή της ΔΟΠ. Το κλίμα φόβου αποθαρρύνει το προσωπικό από το να αντιδράσει ή να απαιτήσει. Ταυτόχρονα όμως οδηγεί τους εργαζόμενους να διαχωρίσουν τον ατομικό σκόπό απ' αυτόν της επιχείρησης. Τότε εργάζονται κάτω από ψυχική πίεση, ανασφαλείς, και συχνά αυτό τους οδηγεί σε εσκεμμένα κακή απόδοση, ζημιογόνες πράξεις ή ακόμη και σε οικονομικές ατασθαλίες. Συχνά οι εργαζόμενοι σε καθεστώς φόβου φεύγουν, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιβαρύνεται με το κόστος ανεύρεσης και προσαρμογής νέου προσωπικού. Ο φόβος λοιπόν δημιουργεί κόστος με πολλούς τρόπους.

Η ΔΟΠ απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Η αντιπαλότητα μεταξύ *Maitre* και *Chef* στα ξενοδοχεία θεωρείται τόσο σίγουρη, όσο και η αντιπαλότητα μεταξύ καπετάνιου και μηχανικού στα πλοία. Η διοίκηση πρέπει να παρουσιάζει στα τμήματα τα συνολικά προβλήματα της επιχείρησης, ώστε τα επιμέρους προβλήματα να χάνουν τη σημασία τους, χωρίς βέβαια ν' αδιαφορεί για τη λύση τους. Η στατιστική μπορεί ν' αποδειχθεί μια κοινή γλώσσα έρευνας των προβλημάτων που χρήζουν αντιμετώπισης, αλλά και σαν κοινή γλώσσα επικοινωνίας των τμημάτων.

Πρέπει ν' αποφεύγονται τα σλόγκαν, οι αφίσες και οι προτάσεις που δεν εμπεριέχουν μεθοδολογία αποτελεσματικότητας. Η πρόταση του *Maitre* προς τους σερβιτόρους του να είναι γρήγοροι πρέπει να συνοδεύεται από συγκεκριμένες υποδείξεις, οι οποίες θα αφορούν στους διαδρόμους κίνησης μέσα στο εστιατόριο, στην επαναδιευθέτηση των *tables de service*, την κινησιακή των σερβιτόρων, τη μαζικοποίηση της παραγωγής (γέμισμα του δίσκου) κ.λπ. Ο επαναπροσδιορισμός, λοιπόν, του συστήματος είναι η διαδρομή για βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Ο Deming διατυπώνει αντιρρήσεις σχετικά με τη διοίκηση αντικειμενικών σκοπών, υποστηρίζοντας ότι επιζητά κυρίως την ποσοτική και όχι την ποιοτική βελτίωση. Στην περίπτωση που οι σκοποί της ΔΑΣ επιτυγχάνονται, τότε το σύστημα επαναπαύεται και ολισθαίνει μέσα σε μια συνεχώς εξελισσόμενη αγορά, ενώ σε

περίπτωση που οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται, τότε οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται και ατονούν. Ο Deming τίθεται υπέρ της διοίκησης στόχων βελτίωσης (ΔΣΒ), η οποία αναφέρεται στην ποιότητα και έχει βασικό χαρακτηριστικό τη δυναμικότητα, δηλαδή την αέναη προσπάθεια διαρκούς βελτίωσης του πρότερα βελτιωμένου.

Ο Deming υποστηρίζει ότι η διοίκηση πρέπει να φροντίζει να είναι οι εργαζόμενοι περήφανοι για τη δουλειά τους, κάτι το οποίο γίνεται μόνο σε περίπτωση που το παραγόμενο προϊόν ξεχωρίζει για την καλή του ποιότητα. Διότι ποτέ δεν είναι κανείς περήφανος όταν κάνει κάτι άσχημα. Η διοίκηση πρέπει να εξαλείφει τις αιτίες που δημιουργούν εμπόδια στο να είναι οι εργαζόμενοι περήφανοι για τη δουλειά τους. Δηλαδή την κακή επικοινωνία, τον ακατάλληλο εξοπλισμό, την ανεπαρκή εκπαίδευση, τις χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες, κ.λπ. Ο εργαζόμενος, για παράδειγμα, σ' ένα γνωστό για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ξενοδοχείο, καυχιέται ότι εργάζεται λ.χ. στο Χίλτον. Ενώ ο εργαζόμενος σ' ένα μέτριας ποιότητας ξενοδοχείο λέει απλά ότι εργάζεται σε ένα ξενοδοχείο.

Ο Deming επίσης αντιτίθεται στην περιοδική αξιολόγηση των εργαζομένων, διότι προκαλεί επιθετικό ανταγωνισμό, μειώνει τις πρωτοβουλίες και εστιάζει την προσοχή σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Ο Deming πιστεύει ότι στατιστικά πρέπει να παρακολουθείται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, ώστε να εντοπίζονται τα υπάρχοντα προβλήματα και να διορθώνονται με την επί πλέον εκπαίδευση.

Η διοίκηση πρέπει να πεισθεί για τη ΔΟΠ και να δεσμευτεί για διαρκή υποστήριξη της φιλοσοφίας της. Η ασταμάτητη εξυπηρέτηση της ποιότητας οδηγεί σε συγκεκριμένο, χωρίς διακυμάνσεις προϊόν, το οποίο προϋποθέτει εξασφαλισμένες διαδικασίες παραγωγής, από άριστης διάθεσης εργαζομένους. Ταυτόχρονα σταθερές συνθήκες προμηθειών με καλής ποιότητας πρώτες ύλες, των οποίων η επεξεργασία θα γίνεται με τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό. Αυτός ο προσανατολισμός στην ποιότητα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης σύντομα θα οδηγήσει σε σταθερές διαδικασίες λειτουργίας του συστήματος, με αποτέλεσμα τη μείωση κόστους λειτουργίας της επιχείρησης συνολικά. Σε περίπτωση που η διοίκηση δεν δείξει σταθερότητα στον προσανατολισμό της, τότε θα γίνουν εμπρός και πίσω βήματα τα οποία θα ανεβάσουν το κόστος χωρίς να εξασφαλιστεί η ποιότητα του προϊόντος, η οποία οδηγεί σ' εξασφάλιση της ζήτησης.

Ο Deming κάνοντας λόγο για θανάσιμα νοσήματα της ΔΟΠ, προειδοποιεί ότι η έλλειψη σταθερότητας, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, οι παραιτήσεις στελεχών και η χρήση της ΔΑΣ, οδηγούν σε μια καταδικασμένη επιχειρηματική πολιτική.

Η ΔΟΠ υποστηρίζει τη συνεχή εξέλιξη, τη σταθερότητα στην προσπάθεια και την επιδίωξη καινοτομικών λύσεων και προϊόντων. Το σίγουρο είναι ότι δεν πρόκειται για μια απλή συνταγή ή πρόταση. Είναι μια θεωρία που απευθύνεται σε προβληματισμένους επαγγελματίες, οι οποίοι είναι σε θέση να συλλάβουν μια συλλογή λεπτών σημείων της θεωρίας του Deming.

Πολλές καλοπροαίρετες θεωρίες του παρελθόντος, έχουν ξεχαστεί σήμερα. Θα ήταν χρήσιμο να παρατηρήσουμε τις ομοιότητες που έχουν οι θεωρίες του Deming με αυτές του Taylor, ο οποίος πίστευε ότι με λογιστικό έλεγχο και ορθολογισμό πρέπει να εξυπηρετηθεί δια μέσου της επιχείρησης ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι απόψεις του Deming όμως δεν είναι δυνατόν να τύχουν προσοχής, μια και είναι υπαίτιες για την παγκόσμια κυριαρχία των ιαπωνικών προϊόντων.

Εκτός από τον Deming, υποστηρικτής της ΔΟΠ είναι ο J. Juran, ο οποίος υποστήριξε, μεταξύ των άλλων, ότι πρέπει μια επιχείρηση να προσδιορίζει τον πελάτη και τις ανάγκες του και να διορθώνει την ποιότητα των προϊόντων της εξυπηρετώντας κατά το δυνατόν περισσότερο.

Ο P. B. Grosby μιλά για τη "θεραπεία της ποιότητας", αναφερόμενος στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι προβληματικές επιχειρήσεις, προτείνοντας σαν λύση το περίφημο εμβόλιο ποιότητας του Grosby.

Ο Masaaki Imai έχει συμπεριλάβει τις θεωρίες της ΔΟΠ σε μία και μόνη έννοια, η οποία ονομάζεται "kaizen" και σημαίνει διαρκής διαδικασία βελτίωσης που εμπλέκει όλους τους ανθρώπους, που έχουν σχέση με τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Υπάρχουν και αρκετοί άλλοι αξιόλογοι υποστηρικτές της ΔΟΠ, η οποία εντούτοις παρουσιάζει δυσκολίες στην εφαρμογή της, διότι πιέζει για αλλαγές. Είναι όμως κατάλληλο μοντέλο για διοίκηση ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία είναι δυναμικά σταθερές επιχειρήσεις. Βρίσκονται στο ίδιο σημείο, με κατά πολύ τα ίδια χαρακτηριστικά, και έχουν τεράστια ανάγκη τη διαρκή ποιοτικά εξέλιξη του προϊόντος τους. Η ΔΟΠ μπορεί ν' αποδειχτεί χρήσιμη σε όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις, διότι δίνει έμφαση στην ποιότητα, κάτι το οποίο συχνά θυσιάζεται στον τουριστικό κλάδο χάριν της βραχυπρόθεσμης οικονομικότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο κυριότερος συντελεστής πραγμάτωσης των στόχων ενός οικονομικού οργανισμού είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν και το προσωπικό αυτού. Εξ' αιτίας της πολυμορφότητας του ανθρωπίνου παράγοντα, των αντιδράσεων αλλά και των επιδράσεών του στη χρησιμοποίηση των άλλων συντελεστών της παραγωγής, απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη των προβλημάτων του και ιδιαίτερη μεθοδολογία στην επίλυσή τους. Το καθήκον αυτό ανατίθεται στις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, σε ιδιαίτερη υπηρεσία που λέγεται συνήθως Διεύθυνση Προσωπικού και η οποία ασκεί ουσιαστικά τη Διοίκηση του Προσωπικού.

Με την έννοια αυτή ως “Διοίκηση Προσωπικού” εννοούμε το σύστημα των διοικητικών αρχών, κανόνων και μεθόδων με τις οποίες επιδιώκουμε την συγκρότηση ικανής δύναμης εργαζομένων, την ανάπτυξη σ' αυτούς της επιθυμίας επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων και την παρακίνησή τους στην άσκηση των καθηκόντων τους με ζήλο και ενθουσιασμό.

Η διοίκηση του ανθρωπίνου παράγοντα αποτελεί το δυσκολότερο τμήμα χρησιμοποίησης των συντελεστών παραγωγής γιατί η ανθρώπινη φύση είναι σύνθετη περιλαμβάνουσα τις βασικές ανάγκες του, τις ατομικιστικές και κοινωνικές τάσεις του και τα πνευματικά του προτερήματα. Ο ασκών συνεπώς τη διοίκηση του προσωπικού πρέπει να λάβει υπόψη του ότι οι υφιστάμενοί του:

- 1) Διακρίνονται για τα ατομικιστικά στοιχεία τους.
- 2) Επιθυμούν να εργαστούν για να ικανοποιήσουν από την αμοιβή τους, τις βασικές ανάγκες τους με την προϋπόθεση φυσικά ότι αυτές θα είναι ανάλογες της προσφοράς και της καταπόνησής τους.
- 3) Ακολουθούν, πειθαρχούν και εμπιστεύονται τον προϊστάμενο τους, όταν αυτός θα αποδειχθεί ηγέτης.
- 4) Επιθυμούν να εργαστούν σ' ένα κοινωνικό περιβάλλον που θα τους αποδέχεται και θα τους καταξιώνει.
- 5) Πιστεύουν ότι διαφέρουν μεταξύ τους γι' αυτό επιζητούν ιδιαίτερη μεταχείριση, χωρίς αυτό να δημιουργεί διακρίσεις που θα συντελέσουν διαλυτικά στην συνοχή της ομάδας.

6) Προσπαθούν να βοηθήσουν τα άλλα μέλη της ομάδας τους, στην εκτέλεση της εργασίας τους, προσδοκώντας ανταπόδοση όταν χρειαστούν τη βοήθειά τους.

### 3.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για να προσελκύσουμε το κατάλληλο προσωπικό, πρέπει πρώτα να κάνουμε σωστή περιγραφή όλων των εργασιών που πρέπει να γίνουν. Μια σωστή περιγραφή περιλαμβάνει:

1. Τον τίτλο, το τμήμα και τον τόπο της δουλειάς.
2. Τη λειτουργία της δουλειάς.
3. Τον προϊστάμενο και της υφισταμένους.
4. Τις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους.
5. Τα κύρια και τα περιπτωσιακά καθήκοντα.
6. Τα όρια της εξουσίας.

Στη συνέχεια θα πρέπει να περιγράψουμε τον ιδανικό κάτοχο της δουλειάς, δηλαδή:

1. Φυσικές ιδιότητες: Φύλο, ηλικία, εμφάνιση, υγεία, ομιλία, όραση.
2. Μόρφωση: Βεβαιώσεις σπουδών, επιμορφώσεις, αναγνωρισμένες επιδεξιότητες.
3. Επαγγελματική εμπειρία: Εμπειρία σ' αυτή τη βιομηχανία, εμπειρία σ' αυτό το τμήμα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, εμπειρία σ' αυτόν τον κλάδο γενικώς.
4. Προσωπικότητα: Αυτό είναι το δυσκολότερο μέρος και βασικά εξαρτάται από τα είδος της δουλειάς. Πάντως θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τιμότητα, σταθερότητα, αξιοπιστία, ενδιαφέρον για τους άλλους.
5. Προσωπικές περιστάσεις: Απαίτηση να εργάζεται αργά, απαίτηση να εργάζεται μετακινούμενα κ.λ.π.

Κατόπιν θα απευθυνθούμε στις πηγές από όπου μπορούμε να βρούμε προσωπικό. Εδώ υπάρχει μια λίστα συνηθισμένων μεθόδων που μπορούμε να διαλέξουμε.

### Εσωτερικές μέθοδοι:

- 1) Μετάθεση υπάρχοντος προσωπικού (τη μετακίνηση δηλαδή του εργαζόμενου σε άλλο τομέα αλλά σε θέση ίσης σπουδαιότητας στην οποία απαιτούνται τα αυτά προσόντα, ικανότητες και πείρα).
- 2) Προαγωγή του υπάρχοντος προσωπικού (την προώθηση δηλαδή του εργαζόμενου σε ανώτερη από την κατεχόμενη θέση και στην ανάθεση σ' αυτόν περισσότερων αρμοδιοτήτων και αυξημένων ευθυνών).
- 3) Το υπάρχον προσωπικό μπορεί να συστήσει φίλους και γνωστούς.
- 4) Προηγούμενες αιτήσεις.

### Εξωτερικές μέθοδοι:

- 1) Διαφημίσεις εφημερίδων – τοπικό ραδιόφωνο.
- 2) Ανακοινώσεις και πόστερ π.χ. σε βιτρίνες.
- 3) Προσωπικές επιστολές.
- 4) Υπηρεσίες σχολών – Πανεπιστημίων.
- 5) Ιδιωτικά πρακτορεία εύρεσης εργασίας – οργανισμός απασχόλησης εργατικού δυναμικού(ΟΑΕΔ).
- 6) Επαγγελματικές ενώσεις εργαζομένων – επαγγελματική ένωση εργοδοτών.
- 7) Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών.
- 8) Ξενοδοχειακό επιμελητήριο και τοπικές ενώσεις ξενοδόχων.
- 9) Γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων.

### **3.3 ΜΕΣΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Με την πρόσληψη προσωπικού επιδιώκεται η απόκτηση από την επιχείρηση ενός επαρκούς, για τις ανάγκες της, αριθμού ατόμων, με όσο το δυνατόν γίνεται περισσότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Η επιλογή επιτυγχάνεται με την σύγκριση των απαιτήσεων της θέσης, που καλείται να καταλάβει ο υποψήφιος, με τα προσόντα και τις ικανότητές του. Για την επιλογή του προσωπικού χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα, τα κυριότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- i. Το ερωτηματολόγιο. Συμπληρώνεται ιδιόγραφα από τον υποψήφιο, είναι μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντά του, τις ασχολίες του. Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων που αναδεικνύουν τις διαθέσεις του υποψηφίου έναντι της εργασίας, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του. Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να

αποτελείται από πολύ μεγάλο αριθμό κατανοητών όμως ερωτήσεων, που απαντούνται συνήθως σε περιορισμένο χρόνο. Η αξιολόγησή του γίνεται μετά από επαλήθευση ορισμένων στοιχείων του και το αποτέλεσμα και η τελική κρίση πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένα.

ii. **Η συνέντευξη.** Επιτρέπει στα αρμόδια με τις προσλήψεις όργανα της επιχείρησης να γνωρίσουν, με προσωπική επαφή, τον υποψήφιο, να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές του και να σχηματίσουν γνώμη για την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του. Ευνόητο είναι ότι τα πρόσωπα που θα επιφορτιστούν με το έργο της συνέντευξης πρέπει να έχουν τις ανάλογες γνώσεις και να είναι ειδικευμένα στην τεχνική των συνεντεύξεων. Οφείλουν να ξέρουν να ρωτούν να ακούν, να παρατηρούν, να καταγράφουν με ακρίβεια, περιληπτικά και αντικειμενικά, τα ουσιώδη στοιχεία της συνέντευξης και να εξάγουν τα βαθύτερα συμπεράσματα.

Όση σημασία έχει για την επιχείρηση η συνέντευξη για την πρόσληψη προσωπικού, άλλη τόση έχει αυτή γι' αυτούς που θα υποστούν τη δοκιμασία της. Οι υποψήφιοι πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα συγκεντρώνοντας στοιχεία για την υπηρεσία που τους καλεί για συνέντευξη και να "σχεδιάσουν" τις απαντήσεις τους στις πιθανές ερωτήσεις που θα τους γίνουν. Να είναι άνετοι, πειστικοί, να αντικρίζουν το συνομιλητή τους με βλέμμα σταθερό, να αντιμετωπίζουν θετικά τις καταστάσεις που θα τους παρουσιαστούν, να μην είναι προκλητικοί, να αποφεύγουν αρνητικά σχόλια για τους προηγούμενους εργοδότες τους να είναι κόσμια και όχι έξαλλα ντυμένοι και να είναι προσεκτικοί στην συμπεριφορά τους γενικά.

iii. **Το βιογραφικό σημείωμα.** Είναι ένα στοιχείο που ζητείται προτού γίνει η συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενό του συζητείται κατά τη διάρκεια αυτής. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις την πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών κάνουν οι υπολογιστές που, χρησιμοποιώντας λέξεις – κλειδιά, αναζητούν εκείνα τα βιογραφικά που συγκεντρώνουν τα περισσότερα κριτήρια για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης. Έτσι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων καταλήγουν να διαβάζουν μόνο λίγα βιογραφικά, αυτά που δεν έχει απορρίψει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Γι' αυτό κατά τη σύνταξη ενός βιογραφικού, θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες οι λέξεις που περιγράφουν παραστατικότερα τα προσόντα του υποψηφίου και σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης που επιθυμεί να καταλάβει. Γενικά το βιογραφικό δεν πρέπει να έχει ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη, μουντζούρες και σχισίματα και να προδιαθέτει με την εμφάνισή του ευνοϊκά τον αναγνώστη αυτού.



- iv. **Πληροφορίες από τρίτους.** Οι πληροφορίες από τρίτους παρέχουν τη δυνατότητα της πρόσληψης ατόμων με δοκιμασμένες ικανότητες. Συνήθως προέρχονται από προηγούμενους εργοδότες ή από συνεργάτες, συναδέλφους και φίλους της επιχείρησης, στους οποίους απευθύνονται και τους ρωτούν αν γνωρίζουν άτομα με τα προσόντα που χρειάζονται οι θέσεις για να καλύψουν. Οι πληροφορίες, σε συνδυασμό με τις συστάσεις, που προέρχονται από συστατικές επιστολές αξιολογών προσώπων, βοηθούν τις επιχειρήσεις να έχουν μια πρώτη εκτίμηση για το “προφίλ” του υποψηφίου και της καταλληλότητάς του για τη θέση που τον προορίζουν. Είναι επόμενο συνεπώς η αξία των πληροφοριών να εξαρτάται από την αντικειμενικότητα και από τον χαρακτήρα αυτού που τις παρέχει.
- v. **Οι διαγωνισμοί.** Είναι ο ασφαλέστερος τρόπος απόκτησης ικανού προσωπικού, τουλάχιστον από άποψη γνώσεων, όταν είναι αντικειμενικός. Βέβαια δεν πρέπει να παραβλέπεται το μειονέκτημα αυτού του τρόπου να φέρει στην πρώτη γραμμή επιτυχίας άτομο που έχει μεν πολλές γραμματικές γνώσεις ή μόρφωση, αλλά δεν διακρίνεται για το ζήλο, την επιμέλεια, την τάξη και πιθανώς στερείται διοικητικών προσόντων. Μια μορφή διαγωνισμού είναι και η εξέταση των γνώσεων, της εξυπνάδας και της ετοιμότητας των διαγωνιζομένων με τα test.
- vi. **Αγγελίες.** Είναι το τελευταίο μέσο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την πρόσληψη προσωπικού. Συνήθως η μορφή αυτή χρησιμοποιείται για τη συμπλήρωση δευτερευουσών θέσεων εργασίας ή για μαζικές και χωρίς ιδιαίτερη σημασία προσλήψεις, προκειμένου να καλυφθούν ανάγκες που χρειάζονται απλή ή χειρονακτική εργασία και γι την κάλυψη θέσεων ημιεξαρτώμενης εργασίας για την οποία δεν υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον στην αγορά.
- vii. **Η ιατρική εξέταση.** Έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις η καλή υγεία και η καλή φυσική κατάσταση των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν, ιδιαιτέρως μάλιστα όταν σε μερικές θέσεις απαιτούνται ξεχωριστές ικανότητες (μεταφορείς, αποθηκάριοι, φύλακες, κ.λ.π.)
- viii. **Πρόσληψη με δοκιμή.** Επιτρέπει στην επιχείρηση να εξετάσει τον προσληφθέντα υπάλληλο στην πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητές του και να βεβαιωθεί ότι ικανοποιεί, με τα προσόντα του, τις απαιτήσεις της θέσης στην οποία τοποθετήθηκε και για την οποία προσλήφθηκε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

#### 4.1 ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η διαδικασία εγκατάστασης των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων είναι άμεσα συνδεδεμένη με το βαθμό που οι ίδιοι αποδίδουν στο μέλλον. Η εγκατάσταση των νέων εργαζομένων πρέπει να γίνεται σταδιακά, με προσοχή και ανθρωπιά. Η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μια τουριστική επιχείρηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό τμήμα του γενικού προγράμματος της ανάπτυξής της.

Ο κύριος σκοπός ενός ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι αφ' ενός μεν να παρέχει σ' αυτούς μια ευχάριστη και φιλική υποδοχή, αφ' ετέρου δε να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν την μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους.

#### 4.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΤΕΤΟΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

A) Το πρώτο και κυριότερο πλεονέκτημα ενός τέτοιου προγράμματος, είναι η καλή αφομοίωση και προσαρμογή του νεοπροσληφθέντος στην ομάδα των συναδέλφων του με την οποία εργάζεται, αλλά και στην τουριστική επιχείρηση γενικότερα. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι η πιο κρίσιμη περίοδος για ένα νεοπροσληφθέντα είναι οι πρώτοι έξι μήνες. Εάν δηλαδή κάποιος σκοπεύει να φύγει από την εταιρία, είναι εξακριβωμένο ότι η πιο πιθανή περίοδος για να το πραγματοποιήσει, είναι αυτή των πρώτων έξη μηνών (ύστερα από μελέτες του "Ινστιτούτου Διευθύνσεως Προσωπικού" της Μεγάλης Βρετανίας).

B) Κατά δεύτερο λόγο το πρόγραμμα συντελεί στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων που φεύγουν από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα την μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού.

Γ) Η πετυχημένη προσαρμογή του εργαζομένου στο νέο περιβάλλον της εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία του.

Δ) Σε ό,τι αφορά την ασφάλεια του προσωπικού και τα εργατικά ατυχήματα, είναι γεγονός ότι εάν το πρόγραμμα έχει επιτυχία, τότε έχουμε μείωση του αριθμού των ατυχημάτων.

### 4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Όταν μιλάμε για “Ενημερωτικό” πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων” σε μια τουριστική επιχείρηση αναφερόμαστε σε δυο διαφορετικές προσεγγίσεις του θέματος:

1. “Τυπική ή συμβατική” προσέγγιση.
2. “ Ουσιαστική” προσέγγιση.

#### 1. “Τυπική ή συμβατική προσέγγιση”

Η “Τυπική” προσέγγιση του θέματος δίνει έμφαση στην πολιτική που ακολουθείται από την τουριστική επιχείρηση, όσον αφορά στις συνθήκες και στους όρους εργασίας, την ιστορία της επιχείρησης, την ασφάλιση και τους κανονισμούς ασφάλειας του προσωπικού, τις διάφορες πρόσθετες παροχές της εταιρείας κ.λ.π.

Όταν σχεδιάζουμε ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει φυσικά κατά κύριο λόγο να λάβουμε υπόψη το επαγγελματικό ή μορφωτικό επίπεδο του νεοπροσληφθέντος ως εξής:

- I. **Ανώτερο επίπεδο (στελέχη- διευθυντές).** Σ’ αυτό το επίπεδο η διεύθυνση προσωπικού έχει την υποχρέωση να κατατοπίσει τον νεοπροσληφθέντα σχετικά με την ιστορία της επιχείρησης, την οικονομική πολιτική που ακολουθεί για τα βραχυπρόθεσμα και τα μακροπρόθεσμα μελλοντικά προγράμματά της, τον κανονισμό λειτουργίας της κ.α. επίσης πληροφορίες ατομικού ενδιαφέροντος, που αφορούν στην:

- ✓ Μισθοδοσία.
- ✓ Φόρο εισοδήματος.
- ✓ Συνταξιοδότηση.
- ✓ Διάφορες κρατήσεις.
- ✓ Ασφάλεια ζωής, ατυχημάτων και ευρείας ιατρονοσοκομειακής περίθαλψης (εφ’ όσον φυσικά υπάρχουν).
- ✓ Προοπτικές εξέλιξης και προαγωγών
- ✓ Καθώς και διάφορες πρόσθετες παροχές (υποτροφίες παιδιών, δώρο γάμου κ.λ.π.), που ενδιαφέρουν ειδικά τα νέα στελέχη που προσλαμβάνονται στην τουριστική επιχείρηση.

Μια έστω και σύντομη συνάντηση του νεοπροσληφθέντος με την διεύθυνση της εταιρίας είναι πολύ χρήσιμη.

II. Άλλα επίπεδα. Επίσης άλλα θέματα που αφορούν άμεσα το νεοπροσληφθέντα είναι:

- ✓ Ζητήματα ασφάλειας.
- ✓ Λεπτομερής υπόδειξη των κινδύνων, που πιθανόν να διατρέχει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.
- ✓ Η διαδικασία υποβολής τυχόν παραπόνων.
- ✓ Πλήρης ξενάγησή του στους χώρους της εταιρίας.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι σ' αυτά τα επίπεδα δεν είναι απαραίτητο για την διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης να συναντήσει τον νεοπροσληφθέντα. Ο κύριος λόγος γι' αυτό, είναι ότι ο νεοπροσληφθείς ενδιαφέρεται κυρίως να γνωρίσει τον διευθυντή του τμήματος και όχι τον γενικό διευθυντή της τουριστικής επιχείρησης, στην οποία πρόκειται να εργαστεί.

## 2. "Ουσιαστική" προσέγγιση

Στην ουσιαστική προσέγγιση του θέματος δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στις βασικές ανάγκες του νεοπροσληφθέντος σαν άτομο, καθώς επίσης και στο πως θα προσαρμοστεί πιο σύντομα στο νέο περιβάλλον της εργασίας του.

Είναι γεγονός ότι οποιοσδήποτε νεοπροσλαμβανόμενος σε μια τουριστική επιχείρηση, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις σχέσεις του με τους άλλους συναδέλφους του και τον άμεσα ιεραρχικά ανώτερό του. Αισθάνεται επιφυλακτικός με την κατάσταση που θα αντιμετωπίσει. Από την άλλη πλευρά οι συνάδελφοί του ασφαλώς θα είναι επιφυλακτικοί σχετικά με τον νεοπροσληφθέντα, απλά και μόνο επειδή δεν γνωρίζουν τίποτα σχετικό με το άτομό του.

Κάτι άλλο επίσης που απασχολεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό το νεοπροσληφθέντα είναι ο βαθμός σύγκρισης της απόδοσής του στην εργασία, με αυτόν των άλλων συναδέλφων του. Αισθάνεται άγχος γιατί φοβάται μήπως δεν κατορθώσει να κρατήσει την απόδοσή του σε υψηλό βαθμό, ανάλογο με το βαθμό των άλλων συναδέλφων του. Και πρέπει να τονιστεί εδώ, ότι είναι αυτοί οι ίδιοι οι συνάδελφοί του που θα έπρεπε να τον βοηθήσουν να ξεπεράσει αυτό το άγχος.

Σε γενικές όμως γραμμές, είναι αυτή η ουσιαστική προσέγγιση του θέματος που έχει ένα εντελώς κοινωνικό χαρακτήρα και θα εξαλείψει κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό όλα αυτά τα ψυχολογικά προβλήματα του νεοπροσληφθέντος.

#### 4.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΟΣ

Το πρόγραμμα διαρκεί τρεις ημέρες:

##### ΠΡΩΤΗ ΗΜΕΡΑ:

##### Τυπικό σκέλος του προγράμματος

Μόλις φθάσει ο νεοπροσληφθείς, διεύθυνση προσωπικού οφείλει:

1. Να συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την πρόσληψή του.
2. Να εφοδιάσει το νεοπροσληφθέντα με τα παρακάτω έγγραφα:
  - a) Μια έκθεση του διοικητικού συμβουλίου περασμένης χρήσης, έτσι ώστε να μπορέσει να σχηματίσει μια, όσο το δυνατό γίνεται, πιο ρεαλιστική εικόνα της εταιρίας και των δραστηριοτήτων της.
  - b) Με έγγραφο που να περιέχει πληροφορίες γενικού ενδιαφέροντος που αφορούν σε:
    - Μισθοδοσία (τρόπος πληρωμής, υπερωρίες, ύψος μισθού).
    - Διάφορες κρατήσεις (ποσοστό συμμετοχής ασφαλισμένου και εργοδότη στην κοινωνική ασφάλιση, επικουρική ασφάλιση).
    - Κατηγορίες αδειών (κανονική, βραχείας ασθένειας, γάμου, τοκετού, σπουδαστική, λόγω στράτευσης, άνευ αποδοχών).
  - c) Εφοδιασμός του νεοπροσληφθέντος με τον “κανονισμό εργασίας” της εταιρίας.
  - d) Με έγγραφο που να περιέχει όλο το προσωπικό της εταιρίας (στον τόπο εργασίας του νεοπροσληφθέντος), καθώς και τα εσωτερικά τους τηλέφωνα.
  - e) Με σχεδιάγραμμα που να δείχνει τη διοικητική διάθρωση του τμήματος, στο οποίο πρόκειται να εργαστεί (ονοματεπώνυμο, θέση εργασίας του καθένα).
  - f) Με συνοπτικό σχεδιάγραμμα της εταιρίας που να δείχνει τους ανελκυστήρες, τουαλέτες, εξόδους κινδύνου, γραφεία γενικής διεύθυνσης κ.λ.π.).
  - g) Με την εγκύκλιο της εταιρίας τη σχετική με τις “οδηγίες λειτουργίας”, των κεντρικών γραφείων ή εργοστασίου της εταιρίας.

h) Σε περίπτωση που ο νεοπροσλαμβανόμενος έχει Ι.Χ. αυτοκίνητο, συμπληρώνει ένα δελτίο αυτοκινήτου. Στη συνέχεια εφ' όσον υπάρχει χώρος στάθμευσης, θα πρέπει να εφοδιαστεί με σκαρίφημα του χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και του κανόνες κυκλοφορίας σ' αυτό το χώρο. Κατά την περίπτωση που δεν έχει Ι.Χ. αυτοκίνητο, θα πρέπει να εφοδιαστεί με πίνακα δρομολογίων των λεωφορείων και γενικά των συγκοινωνιακών μέσων με τα οποία εξυπηρετείται η περιοχή της τουριστικής επιχείρησης.

i) Επίσης θα πρέπει να εφοδιαστεί με τα ειδικά "δελτία αναγγελίας βλάβης", των οποίων θα πρέπει να επεξηγηθεί η χρησιμότητα και ο τρόπος συμπλήρωσή τους από τον ενδιαφερόμενο.

j) Στη συνέχεια του προγράμματος θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην ενημέρωσή του για όλες τις εγκυκλίους ανακοινώσεις της εταιρίας που έχουν σχέση με τις διάφορες πρόσθετες παροχές προς το προσωπικό της και που οι παροχές ανεβάζουν το επίπεδο και τη φήμη της εταιρίας, τόσο στα μάτια του νεοπροσληθέντα, όσο και στην αγορά γενικά. Αυτές οι εγκυκλίους ανακοινώσεις μπορούν να αφορούν στην :

- Ομαδική ασφάλιση κατά των ατυχημάτων.

- Ομαδική ασφάλιση ζωής και ευρεία ιατροφαρμακευτική περίθαλψη όλων των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση – εταιρία καθώς και των οικογενειών τους.

- Άδεια εργαζόμενων σπουδαστών και μαθητών τεχνητών σχολών.

- Ετήσιες υποτροφίες για τα παιδιά όλων των εργαζομένων που σπουδάζουν (σπουδαστών ανώτερων και ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εσωτερικού ή εξωτερικού).

- Παροχή από την επιχείρηση, χρηματικής ενίσχυσης στην αρχή κάθε σχολικής περιόδου, όλων των παιδιών μαθητών – σπουδαστών των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση.

- Παροχή από την εταιρία δώρου γάμου στους νεόνυμφους εργαζομένους της.

- Παροχή από την τουριστική επιχείρηση, σε έκτακτες (και μόνο) περιπτώσεις, ενός ποσού που δεν υπερβαίνει το ύψος του μηνιαίου μισθού του εργαζομένου, με τη μορφή άτοκου δανείου (εξόφληση μέσα σε ένα χρόνο).

- Τέλος σημαντική προσφορά της επιχείρησης για όλους τους εργαζομένους αποτελεί συνήθως ο διαμοιρασμός ενός ποσοστού (ενδεικτικά αναφέρεται το 4%) των καθαρών κερδών της περασμένης χρήσης, που πραγματοποιείται στο μέσο

περίπου κάθε επόμενης χρήσης, μετά από απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας.

- Άδειες σπουδαστών.

- Διάθεση των προϊόντων που παράγει η τουριστική επιχείρηση με τιμές έκπτωσης.

- Άδεια προσωπικού κατά τη γέννηση παιδιού.

- Αποδοχές μισθωτών λόγω μακράς ασθένειας ή ατυχήματος.

3. Μετά την επίδοση όλων των παραπάνω αναφερόμενων εγγράφων, θα ήταν σκόπιμο, με τη συνοδεία υπαλλήλου της διεύθυνσης προσωπικού, να επισκεφθεί τα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, ανελκυστήρες, τουαλέτες.

4. Στη συνέχεια θα πρέπει να δοθεί στο νεοπροσληφθέντα χρόνος για μελέτη, κύρια της έκθεσης του διοικητικού συμβουλίου καθώς και των υπόλοιπων εγγράφων.

5. Μετά τη μελέτη θα πρέπει να επακολουθήσει συνάντηση του νεοπροσληφθέντος με το διευθυντή προσωπικού, όταν πρόκειται για νέο στέλεχος ή διευθυντή της εταιρίας, ή με στέλεχος διεύθυνσης προσωπικού (αν πρόκειται για απλό υπάλληλο), για να συζητήσουν πιθανές απορίες του, όπως επίσης και να διαπιστωθεί κατά πόσο αφομοίωσε όλες τις πληροφορίες που του δόθηκαν.

6. Προς το τέλος της πρώτης μέρας σύντομη συνάντηση με τη διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης (μόνο σε περίπτωση στελέχους), είναι κάτι το απολύτως απαραίτητο.

#### **ΔΕΥΤΕΡΗ ΗΜΕΡΑ:**

Τη δεύτερη μέρα ξεπερνάμε το τυπικό και μπορούμε να προσεγγίσουμε το ουσιαστικό μέρος του προγράμματος.

#### **Ουσιαστικό σκέλος του προγράμματος**

Κύριος σκοπός του ουσιαστικού σκέλους του προγράμματος είναι να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο τα κάθε φύσης προβλήματα, που μπορούν να απασχολήσουν το νεοπροσληφθέντα, με αποτέλεσμα τη γρήγορη προσαρμογή του στο περιβάλλον της εργασίας του και τη μεγιστοποίηση της απόδοσής του.

1. Μετά την προσέλευση του νεοπροσληφθέντος :

- Όταν πρόκειται για στέλεχος ή διευθυντή, επίσκεψη με το διευθυντή προσωπικού στα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης, με σκοπό να γνωρίσει τους υπόλοιπους διευθυντές της.

- Διαφορετικά με τη βοήθεια στελέχους ή ακόμα και υπαλλήλου της διεύθυνσης προσωπικού, γνωριμία του νεοπροσληφθέντος με το διευθυντή του τμήματος που πρόκειται να εργαστεί.

2. Στη συνέχεια:

- Προκειμένου για στέλεχος ή διευθυντή, ο ίδιος ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να τον συνοδεύσει στο τμήμα που πρόκειται να εργασθεί. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι πρέπει να έχει προηγουμένως τοποθετηθεί στο γραφείο του μελλοντικού διευθυντή ή στελέχους, έγγραφο που περιέχει στοιχεία του προσωπικού ολόκληρου του τμήματος (ονοματεπώνυμο, είδος εργασίας, προϋπηρεσία, προσόντα, μισθό).

- Διαφορετικά η διεύθυνση προσωπικού πρέπει να εφοδιάσει το νεοπροσληφθέντα με σχεδιάγραμμα που περιέχει περιληπτικά στοιχεία των συναδέλφων του τμήματός του (ονόματα, είδος εργασίας, προϋπηρεσία).

Επίσης ο διευθυντής του τμήματος του νεοπροσληφθέντα πρέπει να έχει προηγουμένως εφοδιαστεί με σημείωμα που να περιέχει όλα τα στοιχεία του νεοπροσληφθέντα (ονοματεπώνυμο, προσόντα, προϋπηρεσία, είδος εργασίας για το οποίο αυτός προτείνεται, μισθό).

3. Στο επόμενο στάδιο:

- Προκειμένου για στέλεχος ή διευθυντή, ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να κάνει τις απαραίτητες συστάσεις με όλο το προσωπικό του τμήματος και να δώσει μια σύντομη παρουσίαση, σχετικά με την ταυτότητα και τα προσόντα του νέου στελέχους ή διευθυντή.

- Σε περίπτωση απλού υπαλλήλου, ο διευθυντής του τμήματος στο οποίο πρόκειται να εργαστεί ο νεοπροσλαμβανόμενος, οφείλει να κάνει συστάσεις του νεοπροσληφθέντος με τους συναδέλφους του και να παρουσιάσει το νέο εργαζόμενο, αναφερόμενος στην ταυτότητά του και τα προσόντα του.

- Ύστερα προτείνεται ένα διάλειμμα για "καφέ", κατά προτίμηση μαζί με κάποιο συνάδελφο του νεοπροσληφθέντος,

- Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση στο νεοπροσληφθέντα, σχετικά με το είδος της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει, τη σχέση της εργασίας του με



αυτήν των άλλων τμημάτων, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας σ' αυτό το συγκεκριμένο τμήμα κ.λ.π. (γενική ενημέρωση).

Γενικά πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στην όσο το δυνατόν καλύτερη προσαρμογή του νεοπροσληφθέντα στο νέο περιβάλλον και στις νέες συνθήκες εργασίας.

### **ΤΡΙΤΗ ΗΜΕΡΑ:**

#### **Έναρξη κανονικής ενημέρωσης**

Την τρίτη ημέρα αρχίζει η κανονική ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος στο αντικείμενο της εργασίας του.

Η ευθύνη της επιτυχημένης και συνεπώς αποτελεσματικής ενημέρωσης μετατοπίζεται τώρα στο διευθυντή του τμήματος που εργάζεται. Ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να φτιάξει πρόγραμμα πλήρους ενημέρωσης, ανάλογο με την ειδίκευση του καθενός. Μετά το τέλος της ενημέρωσης (όσο γίνεται πιο σύντομα) του νεοπροσληφθέντα ο διευθυντής του τμήματός του οφείλει να αναφέρει γραπτά στη διεύθυνση προσωπικού τα γενικά αποτελέσματα του "προγράμματος ενημέρωσης".

Οι λόγοι για τους οποίους η αξιολόγηση προγραμμάτων αυτού του είδους είναι απολύτως απαραίτητη, αναφέρονται λεπτομερώς στη συνέχεια.

#### **Αξιολόγηση της επιτυχίας ή μη του προγράμματος**

Είναι γεγονός ότι η επιτυχία των προγραμμάτων αυτού του είδους απαιτεί μια αξιολόγηση του κάθε προγράμματος, μετά την πραγματοποίησή του. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους:

➤ Ο πρώτος τρόπος είναι η διεξαγωγή μιας συνέντευξης, κατά προτίμηση διεξαγόμενης από το τμήμα που εργάζεται ο νεοπροσληφθείς, για να διαπιστωθεί κατά πόσο ωφελήθηκε από το πρόγραμμα.

➤ Ο δεύτερος τρόπος, που μπορούμε να πούμε ότι έχει αρχίσει να γίνεται περισσότερο δημοφιλής στις διάφορες επιχειρήσεις, είναι το να υποβάλλεται ο νεοπροσληφθείς σε ειδικό γραπτό τεστ.

➤ Ο τρίτος τρόπος αφορά στην παρακολούθηση του νέου υπαλλήλου στην εργασία του, απ' όπου θα φανεί ο βαθμός προσαρμογής του.

Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να προσδιορισθεί σε ποιο βαθμό ο νεοπροσληφθείς κατόρθωσε να αφομοιώσει το πρόγραμμα για το οποίο μιλάμε, καθώς και να συγκεντρωθούν διάφορες χρήσιμες πληροφορίες, τις οποίες αναφέρουμε αναλυτικά στη συνέχεια, για το πόσο ωφελήθηκε ο νεοπροσληφθείς από το πρόγραμμα.

- Αν υπάρχει ανάγκη βελτίωσης του προγράμματος και σε ποια σημεία.
  - Αν χρειάζεται ο νεοπροσληφθείς να ενημερωθεί ξανά.
  - Αν δίνεται η δυνατότητα στη διεύθυνση προσωπικού να ελέγξει την αποτελεσματικότητα της τεχνικής επιλογής προσωπικού ή όχι. Έχει γίνει κατά συνέπεια η εκλογή του κατάλληλου προσώπου για την κατάλληλα θέση;
  - Σε περίπτωση αποτυχίας του νεοπροσληφθέντα τι πρέπει να κάνουμε μ' αυτόν; Πρέπει να απολυθεί; Πρέπει να ενημερωθεί εκ νέου;
- Εάν ο νεοπροσληφθείς αποτύχει τελείως, είναι πολύ πιο εύκολο για την επιχείρηση να τον απολύσει σ' αυτήν την αρχική περίοδο παρά στο μέλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή σήμερα, για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο και γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινο κεφάλαιο.

Εκπαίδευση είναι η προσπάθεια αύξησης των γνώσεων, στάσεων, δεξιοτεχνιών του προσωπικού, σχετικά με την εργασία που καλούνται να προσφέρουν, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μια σωστή συνεπώς πολιτική διοίκησης προσωπικού πρέπει να αποβλέπει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων των εργαζόμενων με σκοπό την αύξηση του αισθήματος ασφάλειας και τη μεγαλύτερη συμμετοχή του στις δραστηριότητες της μονάδας. Η εκπαίδευση συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων για εντατικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία και βοηθά στην αναπέρωση του ηθικού τους. Αυτή αποτελεί αναγκαίο συμπλήρωμα της επιλογής των υποψηφίων για εργασία προσώπων, γιατί μ' αυτή συμπληρώνεται η κατάρτισή τους και τους παρέχεται η δυνατότητα άμεσης αξιοποίησης των προσόντων τους για την επιχείρηση.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι κάθε χρόνο ξοδεύονται στις αναπτυγμένες χώρες τεράστια ποσά για την εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές και εστιατορικές επιχειρήσεις, όσο και για την κατάρτιση των ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

#### 5.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Με την επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκεται η βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και ιδιαίτερα:

- 1) Η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του.
- 2) Η διαμόρφωση στάσεων για καλλίτερη συνεργασία με τη διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.

- 3) Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως οι μειώσεις των εργατικών ατυχημάτων, η αποφυγή σπατάλης υλικού, η καλλίτερη αντιμετώπιση των πελατών.
- 4) Η δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, από απουσίες υπαλλήλων, σε άλλους τομείς εργασιών.
- 5) Η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σ' άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς τους για το μέλλον τους στην επιχείρηση.

### **5.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Ο σκοπός της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους, είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε είναι διευθυντικά στελέχη, με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγαλύτερη συνεργασία.

Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους πρέπει να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Η εκπαίδευση παρέχεται από άτομα που είναι ειδικά καταρτισμένα, τα οποία μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους τα στοιχεία εκείνα του επαγγέλματός τους στις ξενοδοχειακές και εστιατορικές επιχειρήσεις, που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν το σύνολο των δεξιοτήτων εκείνων, που είναι απαραίτητες σε τέτοιες επιχειρήσεις

Στόχος ενός τέτοιου προγράμματος είναι αφενός μεν να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο μπορεί περισσότερο δια μέσου της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και αφετέρου, να δημιουργήσει κίνητρα στα άτομα, οικονομικά, και κοινωνικά, τα οποία θα τα καθιστούν τέλειους γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

### **5.4 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η ξενοδοχειακή και εστιατορική εκπαίδευση ενδιαφέρεται πρωταρχικά να γεφυρώσει το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες, καθώς επίσης και στους διαφορετικούς στόχους που έχουν θέσει αυτές και η επιχείρηση. Κι αυτό, γιατί οι σκοποί της επιχείρησης ανάμεσα στα άλλα, περιλαμβάνουν την όσο το

δυνατόν μεγαλύτερη εξάπλωσή τους, τις αυξημένες πωλήσεις(φυσικά εννοούμε την όσο το δυνατόν καλύτερη χρησιμοποίηση των δωματίων), τα αυξημένα κέρδη και τη βελτίωση των προτύπων που ήδη υπάρχουν ή τη δημιουργία άλλων, καινούργιων που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Επειδή η μεγαλύτερη πλειοψηφία των επαγγελματιών, είτε των ξενοδοχειακών είτε των εστιατορικών, έρχονται σε άμεση επαφή ή σε έμμεση με το κοινό, γι' αυτό ακριβώς το λόγο μια λανθασμένη τους ενέργεια ή κίνηση ή μια τους ανικανότητα τους για εξυπηρέτηση, μπορεί να συντελέσει στο να χαθεί ο πελάτης για πάντα. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν με την παραμικρή λεπτομέρεια όχι μόνο τι κάνουν, αλλά πώς το κάνουν.

Υπάρχουν, λοιπόν, ορισμένα χρήσιμα σημεία ή συμπτώματα, τα οποία δηλώνουν την ανάγκη για εκπαίδευση. Αυτά περιλαμβάνουν:

- ❖ Την αποτυχία να εκπληρώσουν τους σκοπούς της επιχείρησης, οι οποίοι είναι το συνολικό κέρδος στην τροφή, στα ποτά ή στον τζίρο ή στο καθαρό κέρδος.
- ❖ Δυσάρεστημένους πελάτες.
- ❖ Την αργή εξυπηρέτηση.
- ❖ Το σημαντικό αριθμό ατόμων που προβαίνουν σε αλλαγή εργασίας, δηλ. το χαμηλό ηθικό.
- ❖ Τις προστριβές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο και την κουζίνα ή των καμαριέρων και της υποδοχής.
- ❖ Τα σπουδαία ατυχήματα, σπασίματα και βαθμούς φθοράς.
- ❖ Το ανίκανο προσωπικό ή προσωπικό απροετοίμαστο να προσαρμοστεί σε διάφορες αλλαγές.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν πρέπει να νομιστεί ότι η εκπαίδευση από μόνη της μπορεί να λύσει όλα αυτά τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Μπορεί όμως, είτε να προνοήσει όλη τη λύση αυτών των προβλημάτων, είτε ένα μέρος από τη λύση.

## **5.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Επειδή υπάρχει μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων γι' αυτό, η αρμόδια για την εκπαίδευση υπηρεσία, πρέπει να επιλέξει εκείνη που είναι η καλύτερη από άποψη κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευόμενων, απαιτούμενων γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων, ιεραρχικής βαθμίδας τους κ.λ.π. οι σπουδαιότεροι και πλέον χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

**Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.** Είναι η συνηθέστερη μέθοδος εργασίας και συνίσταται στην εκπαίδευση του εργαζόμενου στο αντικείμενό του από τον επικεφαλής ή από άλλον έμπειρο εργαζόμενο. Κατ' αυτήν συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται η επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης εργασίας με πραγματικά στοιχεία. Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσωπικά, παρακολουθείται συνεχώς και διορθώνεται όπου χρειάζεται. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων ή δεξιοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μόνο με την σε βάθος γνώση τους. Υπάρχουν όμως και άλλα τα οποία φροντίζουν για την εκπαίδευση των εργαζομένων, που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας ή να αναλάβουν καθήκοντα διαφορετικά από αυτά που ασκούσαν, πάντοτε όμως βρίσκονται στην ίδια στάθμη εργασίας μ' αυτά.

Μια άλλη κατηγορία εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι αυτά που αφορούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος, όπως για παράδειγμα, η κατατόπιση του προσωπικού σε θέματα διάρθρωσης της επιχείρησης ή της κατάστασης στην οποία βρίσκεται όπως επίσης και σε θέματα πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων και των ατυχημάτων.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης αυτής είναι ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει τα όσα χρειάζεται, για την εκτέλεση των καθηκόντων του, πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του αποκτώντας συγχρόνως σχετική εμπειρία.

**Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας.** Όταν η εργασία, στην οποία πρέπει να εκπαιδευτεί ο μαθητευόμενος, ενέχει δυσκολίες ή απαιτεί χρόνο, τότε προκρίνεται η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας, σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα που υπάρχουν, είτε της περιοχής στην οποία έχει η επιχείρηση την έδρα της, είτε σε άλλες περιοχές της χώρας, είτε ακόμα και σε ανάλογα εκπαιδευτικά ιδρύματα στο εξωτερικό. Η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν υπάρχει σχετικά μεγάλος αριθμός ατόμων για εκπαίδευση ή όταν μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να δώσει στους εργαζόμενους υπαλλήλους της την εκπαίδευση, η οποία απαιτείται στην αντίστοιχη θέση που βρίσκεται ο καθένας. Έτσι, η παρακολούθηση μαθημάτων, όπως οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, βοηθά τα νέα ικανά στελέχη της επιχείρησης ν' αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που θα συναντήσουν πιθανόν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

**Επανεκπαίδευση.** Αυτή γίνεται ή για να εκπαιδευτούν εργαζόμενοι που απέδειξαν, με τις ενέργειές τους, ότι δεν μπόρεσαν, για διάφορους λόγους, να αφομοιώσουν την προηγούμενη εκπαίδευσή τους ή γιατί δεν ολοκλήρωσαν τη βασική εκπαίδευσή τους ή γιατί, φάνηκε στην πράξη, ότι αυτή ήταν ελλιπής ή τέλος γιατί κρίθηκε ότι ένα “φρεσκάρισμα” στις αρχικές τους γνώσεις θα τους βοηθούσε να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

## 5.6 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πάρα πολλές συζητήσεις σχετικά με το ποιος θα πρέπει να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους, πότε θα πρέπει να γίνεται η εκπαίδευση, τι θα πρέπει να περιλαμβάνει, κάτω από ποιες συνθήκες θα είναι αποδοτική ή ποια μέθοδος θα πρέπει να ακολουθηθεί. Σχετικά με τις μεθόδους θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αριθμός τους είναι σημαντικός. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν αλλά η εκλογή τους εξαρτάται κυρίως από τη γνώση η οποία θα πρέπει να μεταδοθεί. Μερικές από τις κυριότερες μεθόδους, είναι οι ακόλουθες:

**Οι διαλέξεις και οι περιοδείες.** Αυτές προϋποθέτουν από τον ομιλητή την άριστη και σε βάθος κατοχή του θέματος, έτσι ώστε μεταδίδοντας τις σκέψεις του να πετύχει την πρόκληση του ενδιαφέροντος του ακροατηρίου του και τη συγκράτηση από μέρους τους αυτών που έχει να πει. Χρησιμοποιείται κυρίως σε μεγάλα ακροατήρια γιατί με τον τρόπο αυτό μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης. Μερικές αλυσίδες ξενοδοχείων και εστιατορίων έχουν καθιερώσει ένα πρόγραμμα διαλέξεων και περιοδειών κατά τη διάρκεια των οποίων γίνονται ξεναγήσεις σε κτίρια και αναφέρονται στοιχεία από την αρχιτεκτονική τους, καθώς επίσης γίνεται περιγραφή της οργάνωσης του κάθε τμήματός τους. Πάντοτε μετά από την ξεναγήση ακολουθεί συζήτηση και διατύπωση σχολίων. Επειδή όμως η τεχνική αυτή παρουσιάζει το μειονέκτημα της μονόδρομης και χωρίς αυτενέργεια μάθησης γι’ αυτό συνήθως συνδυάζεται με συζήτηση οπότε ο ομιλητής ουσιαστικά προσθέτει πληροφορίες ‘η γνώσεις που δεν αποκτήθηκαν με τη θεωρητική πράξη.

**Προσομοίωση.** Με την προσομοίωση προσφέρονται στους εκπαιδευόμενους ομοιώματα μηχανών, εξοπλισμών, γραφείων κ.λ.π. και καλούνται αυτοί να επιλύσουν προβλήματα που είναι δυνατόν να τους παρουσιαστούν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους στην πράξη. Το ίδιο συμβαίνει και με επιχειρηματικά παιχνίδια όπου τα στελέχη καλούνται να πάρουν αποφάσεις σε θέματα τιμών, παραγωγής, έρευνας, διαφήμισης κ.λ.π. Η τεχνική αυτή αυξάνει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων,

υποβοηθά τη θεωρητική εκπαίδευσή τους και βελτιώνει τις ικανότητές τους στην αντιμετώπιση και επίλυση πιθανών σοβαρών επιχειρησιακών προβλημάτων.

**Επιδείξεις.** Με τις επιδείξεις προσπαθούν να ευαισθητοποιήσουν τους εκπαιδευόμενους, επικεντρώνοντας την προσπάθεια στην καθοδήγησή τους στο πως μπορούν να κάνουν μια συγκεκριμένη εργασία με τον απλούστερο, ασφαλέστερο, και αποτελεσματικότερο τρόπο. Αυτές γίνονται με βιντεοταινίες, σλάιτς, εικόνες, σχεδιαγράμματα και συνήθως συμπληρώνουν τις τεχνικές της διάλεξης ή της σύσκεψης.

**Ευσκέψεις.** Με ευσκέψεις, όπου ο επικεφαλής, μιας ολιγάριθμης συνήθως ομάδας συσχεπτόμενων ατόμων, με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο ανάπτυξης ενός θέματος, συζητά με αυτούς το θέμα, προκαλεί ερωτήσεις και ανταλλαγές απόψεων μεταξύ τους, κατευθύνει τη συζήτηση στο στόχο της σύσκεψης και επιτυγχάνει την εκμάθηση του αντικειμένου, που αφορούσε η σύσκεψη, με την ενεργό συμμετοχή των παρισταμένων προσώπων.

**Μελέτη περιπτώσεων.** Με μελέτη περιπτώσεων, όπου οι συμμετέχοντες σε κοινές συναντήσεις, αναφέρουν χαρακτηριστικές περιπτώσεις, που η αντιμετώπισή τους δεν προβλέπονταν από τις ισχύουσες διαδικασίες, ανταλλάσσουν απόψεις και αποκτούν εμπειρίες για την αντιμετώπισή τους και από τους άλλους ομοιόβαθμους ή κατέχοντας παρεμφερείς θέσεις στην επιχείρηση. Έτσι σε μια σύσκεψη διοικητικών και εποπτικών στελεχών αναφέρονται ιδιαίτερες περιπτώσεις συμπεριφοράς πελατών ή υπαλλήλων, περιπτώσεις ελλείψεων σε μέτρα ασφάλειας ή προβολής προϊόντων και αποφασίζεται η σωστή και κοινή αντιμετώπισή τους από όλους εάν και όταν παρουσιασθούν και σ' αυτούς όμοια γεγονότα.

**Το παίξιμο ρόλου και σκετς.** Πρέπει κυρίως να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η διάλεξη ή η σύσκεψη. Αυτή η εκπαιδευτική μέθοδος συνδυάζει το αστείο με την εκμάθηση. Για παράδειγμα τρεις ή τέσσερις σερβιτόροι ή σερβιτόρες μπορούν να κάνουν ένα σκετς στο οποίο να δείχνεται το σερβίρισμα ενός πελάτη. Οι άλλοι εκπαιδευόμενοι είναι ελεύθεροι να κάνουν τις κριτικές τους πάνω στην τεχνική η οποία ακολουθήθηκε κατά το σερβίρισμα του πελάτη. Πολλές φορές, υπερτονίζονται είτε ο λανθασμένος τρόπος είτε ο σωστός.

**Οι συζητήσεις.** Οι συζητήσεις αποτελούν μια άλλη μέθοδο εκπαίδευσης, στενά συνδεδεμένης με την τεχνική της αντιμετώπισης των προβλημάτων. Σ' αυτήν χρησιμοποιούνται κατά λέξη αντίγραφα συνομιλιών που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας μεταξύ πελατών και υπαλλήλων. Αν η συνομιλία δείχνει ότι υπάρχει ένα



επαναλαμβανόμενο πρόβλημα έλλειψης γνώσης ή χαμηλής απόδοσης από μέρους των υπαλλήλων τότε επιλέγεται η συζήτηση .Για θέματα συζήτησης επιλέγονται εκείνες οι καταστάσεις οι οποίες αποδεικνύουν την έλλειψη ευγένειας ή κακής συμπεριφοράς ή τακτική πώλησης, όπως επίσης και εκείνες οι οποίες φανερώνουν την έλλειψη γνώσεων. Αυτές λοιπόν οι καταστάσεις οι οποίες επιλέγονται σαν θέματα που πρέπει να συζητηθούν, γίνονται σλάιτς και χρησιμοποιούνται σαν κίνητρα συζήτησης στις εκπαιδευτικές συναντήσεις των υπαλλήλων.

Παρουσιάζουν δε μεγάλο ενδιαφέρον εξαιτίας του ότι λαμβάνονται από την πραγματική ζωή . ο εκπαιδευτής παρουσιάζει την κατάσταση έτσι όπως είναι και ρωτά τους εκπαιδευόμενους τι ήταν σωστό και τι ήταν λάθος, αν ο πελάτης θα έμενε ικανοποιημένος, τι θα έπρεπε να γίνει για να αυξηθούν οι πωλήσεις, τι θα έπρεπε να απαντήσει ο υπάλληλος.

## 5.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ

Όπως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων, έτσι υπάρχει μια ανάλογη ποικιλία από εκπαιδευτικά μέσα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν πληρέστερο και πιο κατανοητό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τα σημαντικότερα από τα εκπαιδευτικά μέσα είναι τα φιλμ, οι πίνακες, τα διαγράμματα, τα σκίτσα και γενικά, τα κάθε είδους οπτικά βοηθήματα. Τα φιλμ μικρής και μεγάλης διάρκειας βοηθούν το ανάλογο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατανοηθεί καλύτερα και επομένως να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά δεν αντικαθιστούν τη συζήτηση και τη διάλεξη. Η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου ή ενός μικρού αριθμού υπαλλήλων, κάθε φορά γίνεται πιο εύκολη με τη χρησιμοποίηση φιλμ μικρής διάρκειας και κανονικών φιλμ. Τα φιλμ μικρής διάρκειας έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να προβληθούν όσες φορές κριθεί αναγκαίο και η προβολή πραγματοποιείται από μηχανή της οποίας ο χειρισμός είναι απλός και προσιτός στον κάθε εκπαιδευόμενο, πράγμα το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον υπάλληλο να προβάλλει το φιλμ όσες φορές θέλει, μέχρις ότου να καταλάβει το νόημά του.

Τα περισσότερα εκπαιδευτικά μέσα έρχονται συσκευασμένα όπως τα μοντέλα, έχουν δηλαδή μπει σε καλούπια και αυτό συμβαίνει τόσο για την εξασφάλιση ομοιομορφίας, όσο και για την όσο το δυνατόν γρηγορότερη πρόοδο. Τα εκπαιδευτικά μέσα τα οποία συναντούμε στην προγραμματισμένη διδασκαλία είναι ανάμεσα στα άλλα οι βιντεοκασέτες, οι μικροφωνικές κασέτες οι οποίες μπορούν να παίξουν σε μαγνητόφωνα, τα φιλμ των 16 χιλιοστών, τα σλάιτς και άλλα. Τα σκίτσα,

οι πίνακες όπως και τα σχεδιαγράμματα προσφέρουν και αυτά, όπως και τα φιλμ, ανεκτίμητες υπηρεσίες στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που διδάσκονται οι εκπαιδευόμενοι, όπως και στην πιο γρήγορη αντίληψη και ανάλυση πολύπλοκων γνώσεων.

## **5.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Μια και τα οποιαδήποτε προγράμματα εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση απαιτούν ανάλωση χρόνου και χρήματος οι διοικούντες με το δίκιο τους επιθυμούν να γνωρίζουν τ' αποτελέσματα σχετικά με τη βελτίωση της αποδόσεως των ατόμων. Μολονότι μια αντικειμενική απόδειξη είναι δύσκολη, αν όχι αδύνατα, υπάρχουν μερικοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκτήσουμε μια ουσιαστική και πειστική ένδειξη όπως:

➤ Η χρήση δυο ομάδων με όμοια κατά το δυνατόν προσόντα και εμπειρία. Η μια είναι η πειραματική ομάδα που υποβάλλεται σ' εκπαίδευση και άσκηση, ενώ η άλλη δεν υποβάλλεται. Μετά γίνεται μέτρηση και των δυο ομάδων με σχετικές μεθόδους(π.χ. μέτρηση αποδόσεως:παραγωγή, κόστος) για να διαπιστωθούν οι διαφορές. Αυτή είναι μια έγκυρη μέθοδος, αλλά είναι δύσκολη στην εφαρμογή της και δαπανηρή.

➤ Η ανάλυση της εργασίας κάποιου, σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους πριν και μετά την εκπαίδευση, π.χ. σε περίπτωση που θέλουμε να διορθώσουμε κάποιο λειτουργικό πρόβλημα, αν μετά το τέλος της εκπαίδευσης ο επόπτης χρησιμοποιεί περισσότερες και βελτιωμένες μεθόδους, τότε λογικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική.

Όμως, σε μεθόδους χρησιμοποιούμενες καθημερινά στη δουλειά, όπως η διδασκαλία, η συμβουλή κ.λ.π. είναι δύσκολη η αξιολόγηση, αφού κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος αν η αλλαγή οφείλεται στην εκπαίδευση, ή σε άλλους παράγοντες.

Γενικά, όμως, είναι απόλυτα αποδεκτό, ότι η εκπαίδευση είναι αναγκαία, αποτελεσματική και αποδοτική στις επιχειρήσεις γι' αυτό διατίθενται κάθε χρόνο από αυτές σημαντικά χρηματικά ποσά.

## **5.9 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.**

Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή.

**1. Υπάλληλοι υποδοχής:** πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να προσφέρουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Ο ρεσεψιονίστ, με κατάλληλη εκπαίδευση, μπορεί να λάβει επαγγελματικές γνώσεις, να μάθει ξένες γλώσσες και να αποκτήσει τακτ και διπλωματία. Απαιτείται εκπαίδευση, ώστε να αποκτηθούν οι απαιτούμενες ικανότητες και η ανάλογη συμπεριφορά, για να μην φθαρεί η διαμονή του πελάτη από αγενή συμπεριφορά. Κύρια απαιτείται συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας, κ.λ.π.

**2. Γκρουμ:** ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξή του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο εφοδιασμού των δωματίων και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις που θα του κάνει ο πελάτης. Η εκπαίδευσή του θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων σχέσεων και στην προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

**3. Κρατήσεις δωματίων και λογιστήριο:** η εκπαίδευση σ' αυτά τα τμήματα περιλαμβάνει την εισαγωγή των εργαζομένων στο πρόβλημα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης, που να διευκολύνει τη δουλειά του ρεσεψιονίστ, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει μια άριστη εξυπηρέτηση.

Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζομένους στο τμήμα λογιστηρίου είναι η γνώση της απαιτούμενης λογικής, η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Οι λογαριασμοί των πελατών πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά προτού παραδοθούν στον πελάτη για την αποφυγή λαθών που αποτελούν σημαντικό σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου. Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών, τη γνώση των διάφορων μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.

**4. Προσωπικό ορόφων:** το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια και να αερίζονται τα στρώματα, πρέπει να διδαχθούν και να ενσωματωθούν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, γιατί διαφορετικά μπορούν να παραβλεφθούν. Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι τεράστιες δεδομένου ότι το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί ειδική εκπαίδευση. Πρέπει λοιπόν να εκπαιδευθεί σε θέματα μεθοδολογίας σε σχέση με την καθαριότητα, αλλά και σε θέματα εξάσκησης της "τουριστικής συνείδησης" των εργαζομένων στο σοβαρότατο αυτό τμήμα.

**5. Σερβιτόροι:** οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή συμπεριφορά τους και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Η εμφάνιση τους πρέπει να είναι πάντοτε περιποιημένη. Η εκπαίδευσή τους πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές:

- ✓ Κατά την παραγγελία πρέπει να υπάρχει πάντοτε φιλική στάση, ενώ ένας ευγενικός χαιρετισμός και ένα χαμόγελο κρίνονται απαραίτητα.
- ✓ Πρέπει να υπάρχει γνώση όλων των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση.
- ✓ Δεν επιτρέπονται λάθη κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος. Απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηριών.
- ✓ Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού πρέπει να δίδεται στον πελάτη το έντυπο.
- ✓ Όταν σερβιριστούν όλα τα τραπέζια πρέπει οι σερβιτόροι να μένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν ότι χρειάζεται μέσα στην αίθουσα.
- ✓ Όταν υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθεί αμέσως ένα τραπέζι, θεωρείται αποτελεσματικό να πουν στους πελάτες "θα είμαι αμέσως κοντά σας".

**6. Τμήμα μαγειρικής:** υπάρχουν ορισμένα πρότυπα ώστε όλα τα εδέσματα να μπορούν να συγκριθούν και μόνο στην περίπτωση που κριθούν τέλεια θα πρέπει να βγουν από την κουζίνα. Η εκπαίδευση εδώ είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, βήμα προς βήμα, έτσι ώστε να καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και να αναπτύσσονται οι τεχνικές δεξιότητες. Καινούργιες μέθοδοι, καινούργιες συνταγές και καινούργια μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 6.1 ΕΛΕΓΧΟΣ – ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος κατά τον Fayol, συνίσταται στην επιβεβαίωση ότι όλα έγιναν σύμφωνα με τα προγράμματα που καθορίστηκαν, με τις οδηγίες που δόθηκαν και με τις αρχές που θεσπίστηκαν. Αποβλέπει στο να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα σφάλματα που παρατηρήθηκαν κατά τη διαδικασία της παραγωγής, με σκοπό αυτά να διορθωθούν και να μην επαναληφθούν. Ο έλεγχος γίνεται με μέτρηση των όσων πραγματοποιήθηκαν, με σύγκριση αυτών που προγραμματίστηκαν, με εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και με διόρθωση των αρνητικών ή θετικών αποκλίσεων, ώστε να εξασφαλιστεί η υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων σύμφωνα με τα προγράμματα.

Η βασική διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει:

Τον καθορισμό προτύπων ελέγχου. Τα πρότυπα αποτελούν προκαθορισμένα κριτήρια, προς τα οποία συγκρίνονται τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και εκφράζουν τους στόχους της επιχείρησης. Ο καθορισμός τους είναι απαραίτητος για να καταστεί δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων προς τους στόχους. Τα πρότυπα πρέπει να είναι:

- ✓ Ακριβή και σαφή. Όστε να μην προκαλούν αμφιβολία.
- ✓ Εφαρμόσιμα. Να βρίσκονται μέσα στις δυνατότητες της επιχείρησης και των εργαζομένων.
- ✓ Κατάλληλα. Να είναι συμβατά με τις μεθόδους και τον εξοπλισμό της επιχείρησης.
- ✓ Εύκαμπτα. Να παρέχουν τη δυνατότητα ανοχών, παρεκκλίσεων ή παραλλαγών, μέσα σε προκαθορισμένα όρια, ώστε να μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες εργασίας ή παραγωγής.
- ✓ Αποδεκτά. Να είναι αποδεκτά από τους εργαζόμενους γιατί τότε μόνο θα τύχουν ευμενούς εφαρμογής.

Την μέτρηση της απόδοσης. Γίνεται με προσωπικές παρατηρήσεις, με γραπτές ή προφορικές αναφορές και μπορεί να αφορά το προϊόν, την υπηρεσία, το κόστος κ.λ.π.

Πρέπει να γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα της έγκαιρης διαπίστωσης των τυχόν αποκλίσεων από το πρόγραμμα και της άμεσης αντιμετώπισής τους.

**Τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα.** Συνιστά ουσιαστικά μια αξιολόγηση της απόδοσης. Κατά τη διαδικασία αυτή επικεντρώνεται η προσοχή, του υπεύθυνου για τον έλεγχο, στις σημαντικότερες διαφορές, μεταξύ αποτελέσματος και προγράμματος, ώστε να συντομευτεί ο αναγκαίος για τη διόρθωση των αποκλίσεων χρόνος. Οι δευτερεύουσες διαφορές θα εξεταστούν στη συνέχεια γιατί και αυτές πρέπει να αντιμετωπιστούν αφού είναι δυνατό να επενεργήσουν αρνητικά στην εξέλιξη της όλης παραγωγικής διαδικασίας.

**Την ανάλυση των αιτιών και τη διόρθωση των αποκλίσεων.** Είναι φυσικό ότι για να διορθωθεί μια απόκλιση ή ένα σφάλμα πρέπει να γίνει ανάλυση της εργασίας, που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία τους, να βρεθούν τα αίτια και να αποφασιστούν τα μέτρα για τη διόρθωση και μη επανάληψή τους. Στο στάδιο αυτό εμπλέκονται και άλλες δραστηριότητες της διοίκησης, γιατί πιθανόν ο Manager να χρειαστεί να αποφασίσει αναπροσαρμογή στόχων, μεταβολές στην οργανωτική δομή, συμπληρωματική εκπαίδευση προσωπικού, πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών.

**Το τελικό συμπέρασμα.** Μετά την μέτρηση των αποτελεσμάτων των αποκλίσεων και την ανάλυση των αιτιών που το προκάλεσαν, ο Manager καλείται να πάρει τις τελικές αποφάσεις για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν. Επειδή όμως η λήψη των διορθωτικών μέτρων, μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, συνεπάγεται χρονικές καθυστερήσεις και κοστοβόρες διαδικασίες γι' αυτό ο έλεγχος πρέπει να είναι συνεχής, κυρίως προληπτικός και όχι μόνο κατασταλτικός.

Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος πρέπει να στηρίζεται σε ένα σύστημα που να πληρεί τις πιο κάτω προϋποθέσεις:

- 1) Να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης
- 2) Να είναι αντικειμενικός στις συγκρίσεις και στις κρίσεις.
- 3) Να είναι αποδεκτός από τους ελεγχόμενους.
- 4) Να είναι προληπτικός, με δυνατότητα προβλέψεων ανεπιθύμητων παρενεργειών των διαδικασιών.
- 5) Να παρουσιάζει ευκαμψία, με την κατάρτιση εναλλακτικών προγραμμάτων δράσης.
- 6) Να είναι οικονομικός, με την έννοια ότι πρέπει η αναμενόμενη από αυτόν ωφέλεια να αντισταθμίζει το κόστος του.

- 7) Να υποδεικνύει διορθωτικά μέτρα. Δεν αρκεί να διαπιστώνονται μόνο λάθη αλλά πρέπει να προτείνονται και άμεσοι τρόποι αντιμετώπισής τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 7.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η αξιολόγηση είναι γενικά μια αναπόφευκτη συνέπεια του συστήματος με το οποίο έχει οικοδομηθεί η κοινωνία μας και ειδικότερα οι επιχειρήσεις και του τρόπου οργάνωσης της εργασίας. Ένας από τους βασικούς σκοπούς της λειτουργίας μιας επιχείρησης, είναι η εκπλήρωση ορισμένων στόχων, που έχουν τεθεί, μέσα σε μια δομημένη χρονική περίοδο. Είναι σαφές ότι η πραγματοποίηση αυτών των στόχων έχει μεγάλη σχέση με την απόδοση του προσωπικού της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί «μεταφράζονται» σε στόχους για τις επιμέρους θέσεις εργασίας οι οποίοι, με τη σειρά τους αντιπροσωπεύουν κομμάτια της συμβολής του προσωπικού στην εκπλήρωση αυτών των στόχων. Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι όσο καλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων, σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να γίνουν πραγματικότητα οι προκαθορισμένοι στόχοι. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, δεν είναι λοιπόν, ένας τρόπος επίρρησης ευθυνών για κάποια σφάλματα του παρελθόντος, αλλά ένας τρόπος βελτίωσης της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης, στο βαθμό βέβαια που αυτή εξαρτάται από το προσωπικό.

#### 7.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

Σαν αξιολόγηση απόδοσης θεωρούμε την κατά τακτά χρονικά διαστήματα, εκτίμηση του εργαζομένου όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας του, σε σχέση με τις απαιτήσεις αυτής. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο παράγοντας της προαγωγής, συμπεριλαμβάνεται στα στοιχεία εκείνα, που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της συνολικής σχετικής αξίας του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Έτσι έχουμε τη δυνατότητα να τοποθετήσουμε τον εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση μέσα στην μισθολογική κλίμακα της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση αποδόσεως μπορούμε να πούμε ότι:

- 1) Υποβοηθάει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως εργασίας από τους εργαζομένους στην παρούσα δουλειά τους.
- 2) Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα.



- 3) Υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζόμενου και απολύσεις, ενέργειες δηλαδή, που γίνονται σωστά και λογικά, εάν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μακρά περίοδο από πολλούς εκτιμητές.
- 4) Αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.
- 5) Δίνει τη βάση γι' ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που πετυχαίνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κ.λ.π.
- 6) Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών γι' ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου.

### 7.3 ΑΡΧΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από την στιγμή που η επιχείρηση αποδέχεται την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, πρέπει να υιοθετηθεί μια τέτοια μέθοδος, με την οποία να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα. Ταυτόχρονα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να μην είναι πολύπλοκο, ή πολύ χρονοβόρο το σύστημα. Ακόμη, για να είναι αποτελεσματικό, το σύστημα που υιοθετείται, θα πρέπει να είναι πλήρως αποδεκτό από εκείνους που θα αξιολογηθούν. Επίσης, πρέπει να υπάρχει η ειλικρινής διάθεση, εκ μέρους των προϊσταμένων, να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να ξεπεράσουν τις τυχόν αδυναμίες ή ελλείψεις τους, που θα προκύψουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι υπάρχει η διάθεση αυτή. Όσο μοντέρνο ή απλό είναι το σύστημα αξιολόγησης που πρόκειται να υιοθετηθεί, θα πρέπει να μπορεί να εκτελεί τις παρακάτω λειτουργίες:

- Να μετράει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, σε σύγκριση με τους προκαθορισμένους στόχους.
- Να τονίζει τις προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, αλλά επίσης και τις δυνατότητές του.
- Να υποδεικνύει την εκπαίδευση και την βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.
- Να προσδιορίζει τους υποψηφίους για προαγωγή.
- Να περιέχει μια βάση, ένα μέτρο για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

#### 7.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όλες οι τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης, που κατά καιρούς χρησιμοποιήθηκαν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι βασισμένες στην ίδια φιλοσοφία: παρέχουν ένα μέτρο σύγκρισης ενός εργαζόμενου με έναν άλλο, ή μιας ομάδας με μια άλλη, οι οποίοι εκτελούν μια παρόμοια εργασία. Η προσπάθεια εντοπίζεται στην τοποθέτηση των εργαζομένων που αξιολογούνται με μια σειρά, ξεκινώντας απ' αυτόν που έχει την καλύτερη απόδοση και καταλήγοντας σε εκείνον που έχει τη μεγαλύτερη, συγκριτικά απόδοση. Η τεχνική, με βάση την οποία γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης δεν θα πρέπει να είναι χρονοβόρα, θα πρέπει να είναι αρκετά απλή, ώστε να γίνει κατανοητή από τους υφισταμένους που πρόκειται να αξιολογηθούν. Θα πρέπει εδώ να υπενθυμίσουμε ότι η τεχνική θα εφαρμοστεί με επιτυχία, μόνο αν έχει γίνει αποδεκτή από τα πρόσωπα που πρόκειται να αξιολογηθούν. Μερικές από τις πιο σημαντικές τεχνικές περιγράφονται παρακάτω:

**Τεχνικές σε διαγραμματική βάση(Graphic basis).** Οι τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης αυτού του τύπου χρησιμοποιούν πίνακες για κάθε χαρακτηριστικό ή προσόν που εξετάζεται. Ο αξιολογητής απλά σημειώνει τη θέση στον πίνακα, στην οποία κατά τη γνώμη του, ανταποκρίνεται ο αξιολογούμενος. Οι κλίμακες του πίνακα, εύκολα μετατρέπονται σε σχετικές αριθμητικές αξίες, ώστε να είναι πιο εύκολο να συγκρίνουμε τους αξιολογούμενους με βάση το τελικό αποτέλεσμα.

**Τεχνική της υποχρεωτικής διανομής (Forced distribution).** Η τεχνική αυτή καθορίζει στους αξιολογητές, ότι μόνο ένα συγκεκριμένο ποσοστό του συνολικού αριθμού των υφισταμένων τους, που αξιολογούν, μπορεί να έχει υψηλή βαθμολογία και βαθμολογία στο μεσαίο επίπεδο. Μπορεί, για παράδειγμα, να υποχρεώνονται να τοποθετούν το 10% των αξιολογούμενων στη χαμηλότερη κατηγορία, 20% στην επόμενη, 40% στη μεσαία, 20% στην επόμενη και 10% στην υψηλότερη κατηγορία. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί είτε για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, είτε για σχολαστική αξιολόγηση .

**Τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών(Paired comparisons).** Σύμφωνα μ' αυτή τη τεχνική κάθε άτομο, μέσα σε μια ομάδα εργαζομένων σε παρόμοιες εργασίες, συγκρίνεται με όλους τους άλλους. Ο προϊστάμενος – αξιολογητής σημειώνει σε κάθε περίπτωση το όνομα εκείνου, που κατά τη γνώμη του υπερτερεί. Στο τέλος κάθε άτομο έχει μια σχετική βαθμολογία. Με βάση αυτή τη βαθμολογία, κατατάσσουμε τους αξιολογηθέντες.

**Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών(Critical incident).** Όταν η απόδοση του αξιολογούμενου είναι δύσκολο να μετρηθεί με τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους, τότε ακολουθείται η τεχνική των κρίσιμων περιστατικών. Σύμφωνα μ' αυτή ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, περιπτώσεις(συμβάντα), καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων. Το πρόβλημα στη μέθοδο αυτή είναι ότι ο προκατειλημμένος αξιολογητής μπορεί εύκολα να παρουσιάσει ένα περιστατικό που να δικαιολογεί την όποια εκτίμηση έκανε, απλά επιλέγοντάς το ανάμεσα σ' εκείνα που έχει σημειώσει.

**Αυτο-αξιολόγηση(self-appraisal).** Είναι όταν ο προϊστάμενος-αξιολογητής ζητήσει από τους υφιστάμενούς τους να εξετάσουν και να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης, το οποίο κάνει την κατάσταση ευκολότερη. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει σ' έναν προϊστάμενο να μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του εργαζόμενου σχετικά με την απόδοσή του. Συγχρόνως, αν ο αξιολογούμενος καταφέρει να εντοπίσει τις όποιες αδυναμίες του, ο αξιολογητής μπορεί να συζητήσει μαζί του τους τρόπους εκείνους με τους οποίους οι αδυναμίες αυτές μπορούν να καλυφθούν, χωρίς να επιμένει στον τονισμό ελλείψεων και αδυναμιών του παρελθόντος.

**Τεχνική της εναλλασσόμενης αξιολόγησης(alternation ranking).** Η τεχνική αυτή περιγράφεται ως εξής: από έναν κατάλογο που περιέχει όλα τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν, ο αξιολογητής κατ' αρχήν, διαγράφει τα ονόματα εκείνων για τους οποίους οι πληροφορίες που έχει είναι ελλιπείς. Στη συνέχεια, τοποθετεί το όνομα του αξιολογούμενου που, κατά την κρίση του, έχει την υψηλότερη απόδοση στην πρώτη γραμμή της πρώτης στήλης του εντύπου της εναλλασσόμενης αξιολόγησης. Ακολουθώντας στην τελευταία γραμμή της δεύτερης στήλης τοποθετείται από τον αξιολογητή το όνομα εκείνου που είχε τη χαμηλότερη απόδοση στην περίοδο που εξετάζεται. Τα δυο αυτά ονόματα διαγράφονται από τον κατάλογο. Η ίδια τεχνική ακολουθείται ώσπου να αξιολογηθούν όλοι οι εργαζόμενοι που αναγράφονται στον κατάλογο.

Η τεχνική αυτή διευκολύνει τη διαδικασία με το να συγκρίνονται τα άκρα σε κάθε επιλογή. Επίσης, ελαχιστοποιεί το αρκετό σοβαρό πρόβλημα ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό. Από την άλλη πλευρά η τεχνική αυτή της αξιολόγησης απόδοσης απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά με τη δραστηριότητα των υφισταμένων, για να μπορεί να γίνει με σαφήνεια ο διαχωρισμός στα δυο άκρα.

## 7.5 ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΑΠΟΚΟΜΙΖΕΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ

Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης δεν μπορεί να λειτουργήσει με επιτυχία όταν η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη, απλώς σαν μια διαδικασία με την οποία ο προϊστάμενος-αξιολογητής κρίνει την απόδοση των υφισταμένων του. Είναι πιθανό, οι αξιολογούμενοι να δυσανασχετούν απ' αυτή την επιβολή της κατωτερότητας ειδικά όταν ο αξιολογητής δεν είναι αντικειμενικός. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται μια φορά το χρόνο ή κάθε έξι μήνες. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουμε την περίπτωση να γίνεται από κάποια στιγμή και μετά η αξιολόγηση απόδοσης μηχανικά. Από την άλλη μεριά, αν αφήσουμε να περάσει αρκετός χρόνος μεταξύ δυο εκτιμήσεων, είναι πιθανό ο αξιολογητής να παραγράψει μερικά συμβάντα ή να δώσει υπερβάλλουσα σημασία σε κάποια, κοντινά με το χρόνο αξιολόγησης, συμβάντα.

Σπουδαίο ρόλο στο σύστημα αυτό παίζουν τα άτομα τα οποία καλούνται να κάνουν την αξιολόγηση και θα πρέπει να είναι ικανά και αντικειμενικά. Όταν η αξιολόγηση γίνεται από μια ομάδα προϊσταμένων, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για καλύτερες και αντικειμενικότερες εκτιμήσεις σχετικά με την ικανότητα και τις προοπτικές των αξιολογουμένων. Επιπλέον οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποδεχτούν το σύστημα αξιολόγησης και για να γίνει αυτό θα πρέπει να καταλάβουν πως τα οφέλη τους απ' αυτό για την προσωπικότητά τους αλλά και για την καριέρα τους. Ένας από τους στόχους της αξιολόγησης είναι η ανεύρεση των επιθυμιών και των φιλοδοξιών του κάθε εργαζόμενου. Μ' αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να ικανοποιηθούν αυτοί οι στόχοι και οι φιλοδοξίες, όταν βέβαια δεν έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων απ' την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Αποκαλύπτουν τις αδυναμίες τους και τις ελλείψεις τους τόσο σαν άτομα, όσο και σαν μέλη μιας ομάδας. Επίσης, αποκαλύπτουν τα ισχυρά σημεία τους, τις ικανότητές τους και τους τρόπους ανάπτυξής τους.
- Παίρνουν συμβουλές από τους προϊσταμένους τους, σχετικά με τους τρόπους, με τους οποίους είναι δυνατό να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Μ' αυτόν τον τρόπο τους δίνεται η ευκαιρία να βελτιώσουν και την αποδοτικότητα τους σ' αυτή την εργασία.
- Διαπιστώνουν ποιες είναι οι προοπτικές της καριέρας τους

## **7.6 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

### **α. Η υπάρχουσα εντύπωση**

Είναι η τάση του αξιολογητή να βαθμολογεί τους εργαζόμενους παρόμοια (ευνοϊκά ή όχι) σε όλα τα χαρακτηριστικά, γιατί επηρεάζεται από τη γενική εικόνα που έχει ήδη σχηματίσει για τον εργαζόμενο. Το βαθμό αυτό της γενικής εικόνας δίνει λίγο – πολύ σε όλα τα χαρακτηριστικά (παραγωγικότητα, ποιότητα εργασίας, συνεργασιμότητα, κ.λπ.) χωρίς να εμβαθύνει στο καθένα ξεχωριστά. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι κάθε αξιολόγηση με παρόμοια βαθμολογία σε όλα τα χαρακτηριστικά είναι και μεροληπτική.

### **β. Η πρόσφατη συμπεριφορά**

Παρ' όλο που η αξιολόγηση αναφέρεται σε κάποιο χρονικό διάστημα, συνήθως έξι μήνες ή ένα χρόνο, εν τούτοις, υπάρχει η τάση να λαμβάνει ο αξιολογητής υπ' όψη του την πιο πρόσφατη συμπεριφορά και περιστατικά, πράγμα που ίσως να μην είναι αντιπροσωπευτικό για όλο το κρινόμενο χρονικό διάστημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθινό, όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει το χρόνο που γίνονται οι αξιολογήσεις, οπότε φροντίζει να βελτιώνει τη συμπεριφορά και την απόδοσή του στο διάστημα αυτό.

### **γ. Κεντρική τάση**

Είναι η τάση που έχουν οι αξιολογητές να κατατάσσουν τους εργαζόμενους γύρω στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης, δίνοντας έτσι μικρή μόνο διαφορά μεταξύ του καλύτερου και του χειρότερου, παρ' όλο που στην πραγματικότητα οι διαφορές είναι μεγαλύτερες. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε έλλειψη σιγουριάς εκ μέρους του αξιολογητή για την ακρίβεια της εκτίμησής του και έτσι τοποθετώντας τους εργαζόμενους από λίγο μέχρι κάτω του μέσου όρου αποφεύγει να καταδικάσει ή να επαινέσει έντονα κάποιον.

### **δ. Προσωπικές πεποιθήσεις και προκαταλήψεις του αξιολογητή**

Αυτές οδηγούν σε συμπάθειες και αντιπάθειες προσωπικού επιπέδου. Χαρακτηριστικά όπως καταγωγή, εθνικότητα, εμφάνιση, φύλο κ.λπ., που κατά κανόνα δεν έχουν σχέση με την επίδοση στην εργασία, λόγω κάποιων παλιότερων προσωπικών εμπειριών – πεποιθήσεων των αξιολογητών, τους επηρεάζουν στην

κρίση τους. Έτσι, αν ο αξιολογητής πιστεύει ότι οι παντρεμένες γυναίκες έρχονται κουρασμένες από τις δουλειές του σπιτιού και δεν αποδίδουν αρκετά στη δουλειά τους, τότε την παντρεμένη υπάλληλο τάδε, μάλλον θα την βαθμολογήσει χαμηλότερα απ' ό τι στην πραγματικότητα της αξίζει.

#### **ε. Επιείκεια και αυστηρότητα**

Διαφορετικοί αξιολογητές έχουν διαφορετικά στάνταρ σχετικά με το ποια είναι υψηλή ή χαμηλή απόδοση. Έτσι γίνεται δύσκολη η σύγκριση ομάδων που έχουν βαθμολογηθεί από διαφορετικούς αξιολογητές, γιατί δεν ξέρει κανείς αν οι διαφορές οφείλονται σε πραγματικές διαφορές στην επίδοση ή στην επιείκεια του ενός αξιολογητή και στην αυστηρότητα του άλλου.

### **7.7 ΠΟΙΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ;**

Ο συνηθέστερος αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος. Ο διευθυντής ή ο προσωπάρχης θα πρέπει να βεβαιωθούν μόνο, ότι ο κάθε προϊστάμενος έχει κατανοήσει τη σημασία αλλά και τις δυσκολίες του έργου του αξιολογητή. Αξιολόγηση από περισσότερους προϊσταμένους αυξάνει την αντικειμενικότητα όπως έχει ήδη λεχθεί.

Δεν αποκλείεται όμως το ρόλο του αξιολογητή να τον παίξουν συνάδελφοι ή κι υφιστάμενοι ακόμη. Στην περίπτωση των συναδέλφων το μειονέκτημα είναι ότι υπεισέρχονται εντονότερα παράγοντες όπως φιλία, αντιπάθεια ή και συναλλαγή (εγώ θα πω καλά λόγια για σένα και εσύ για μένα). Στην περίπτωση των υφισταμένων πέρα από το φόβο να ασκήσουν δυσμενή κριτική, υπάρχει το μειονέκτημα ότι δεν μπορούν να «δουν» σφαιρικά τις ενέργειες του προϊσταμένου τους σε συνδυασμό με τους στόχους και τις «γραμμές» της ηγεσίας του ξενοδοχείου.

Σε εξαιρετικές περιπτώσεις ή όταν πρόκειται για αξιολόγηση ανωτέρων στελεχών σε συνδυασμό με προαγωγή σε ανώτατες και πολύ υπεύθυνες θέσεις, μεγάλες αλυσίδες χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση των στοιχείων του χαρακτήρα και ψυχολόγους (δεν υπάρχει ακόμη τέτοιο παράδειγμα στην ελληνική ξενοδοχεία).

## 7.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Για την αξιολόγηση θα πρέπει να επιλεγούν οι προσφορότερες μέθοδοι κατά περίπτωση και να βρεθούν τρόποι ώστε να μειωθεί κατά το δυνατόν ο κίνδυνος της μεροληψίας. Θα πρέπει, εν τούτοις, να σημειωθεί ότι η μέθοδος που χρησιμοποιείται στα ξενοδοχεία (μάλλον κατ' αποκλειστικότητα) είναι η του φύλλου αξιολόγησης. Πολλή προσοχή χρειάζεται στη σύνταξη των χαρακτηριστικών που θα αξιολογηθούν κατά ειδικότητα. Ακριβείς αξιολογήσεις ακολουθούμενες από επικοινωνητική συζήτηση με τον εργαζόμενο και εκπαίδευση, αν κρίνεται αναγκαία, έχουν αναμφισβήτητα θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση στο ξενοδοχείο. Το τμήμα προσωπικού τηρώντας τα φύλλα αξιολόγησης σε αρχείο, έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει διαχρονικά την επαγγελματική πορεία του κάθε εργαζόμενου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Από τις λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιούνται στην εποπτεία προσωπικού, η παρακίνηση χρησιμοποιείται όσο καμία άλλη, στο ξενοδοχειακό – εστιατοριακό και λοιπό χώρο παροχής σχετικών φαίνεται να έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία. Συνεχώς όμως ακούγεται ότι υπάρχει δυσκολία στο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι ιδιαίτερα αυτοί που βρίσκονται στις θέσεις των χαμηλότερων επιπέδων. Οι υπάλληλοι παρακινούνται από μόνοι τους, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί απλά και μόνο δημιουργούν την ατμόσφαιρά ή τις θέσεις που θα επιτρέψουν να λάβει χώρα αυτή η δραστηριότητα. Η σκέψη σχετικά με την παρακίνηση είναι ότι αν ένας υπάλληλος παρακινείται, θα είναι περισσότερο αποδοτικός και θα φέρνει τα εργασιακά του καθήκοντα εις πέρας, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη – επισκέπτη και ταυτόχρονα την εξόφληση της οφειλής του οργανισμού σ' αυτούς που εξυπηρετεί.

#### 8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ : ΤΑΥΤΙΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο οργανισμός χρησιμοποιώντας το κύριο μέρος της πολύπλοκης δομής του, προσπαθεί να φτάσει τους σκοπούς του με τη χρήση αποδεκτών μεθόδων διοίκησης ή διαισθητικής καθοδήγησης από τα στελέχη του. Η πραγματοποίηση όμως του σκοπού του οργανισμού βασίζεται περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα κι εδώ είναι που οι ενέργειες των εποπτών προέχουν σπουδαιότητας. Οι υπάλληλοι, από του οποίους εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία του οργανισμού πραγματοποιούν δραστηριότητες – καθήκοντα που έχουν αποτέλεσμα για τον οργανισμό είτε την προσέγγιση, είτε την πραγματοποίηση σκοπών του. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντα τους, καθορίζεται κατά μεγάλο βαθμό από το πόσο παρακινούνται, ώστε να δουν τον οργανισμό και τις δραστηριότητες του μόνο σε σχέση με τους δικούς τους στόχους κι ανάγκες.

Υπάρχουν όμως κάποια εμπόδια στην ταύτιση αναγκών εργαζομένων και οργανισμού τα οποία εκτείνονται σε μια ευρεία κλίμακα και ονομάζονται προβλήματα ταύτισης. Τα βασικά προβλήματα που ένας επόπτης έχει να αντιμετωπίσει, καθορίζονται από το ότι κάθε ένας από τους εργαζόμενους φέρνει,



σαν ξεχωριστό άτομο, στον οργανισμό ένα σημαντικό υπόβαθρο από διαφορετικές εμπειρίες κι αντιλήψεις. Μπαίνει λοιπόν στον οργανισμό να εργαστεί, σκεπτόμενος πως έτσι θα μπορέσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και κάτω από τις συνθήκες που του έχουν δοθεί. Εδώ λοιπόν, εμφανίζεται κι ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα, το οποίο κάθε επόπτης θα πρέπει πάντα να έχει υπόψη του πως οι στόχοι και οι ανάγκες κάθε ατόμου που έρχεται να εργαστεί στον οργανισμό, δεν ταυτίζονται κατ' ανάγκη με τον οργανισμό.

Αν λοιπόν, επικρατούν τέτοιες συνθήκες, εμφανίζονται προβλήματα για τον επόπτη, καθώς προσπαθεί να πετύχει ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού μέσω των υπαλλήλων που βρίσκονται στην αρμοδιότητα του.

### 8.3 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πολλοί μάνατζερ λένε πως ξέρουν ή πως μπορούν να καταλαβαίνουν το προσωπικό τους, αλλά λίγοι είναι αυτοί που το πιστεύουν και ακόμα λιγότεροι αυτοί που το καταφέρνουν. Για να καταλαβαίνει ο μάνατζερ το προσωπικό του θα πρέπει να έρθει στη θέση του προσωπικού και να κοιτά τα πράγματα με τα δικά τους μάτια. Θα πρέπει δηλαδή να αντιλαμβάνεται ότι:

- ii. Ο άνθρωπος έχει αξία σαν άτομο. Αξία, είτε για να πάρει, είτε για να δώσει.
- iii. Υπάρχουν λόγοι που οι άνθρωποι δρουν όπως δρουν. Η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι κάτι πρόχειρο ή τυχαίο.
- iv. Υπάρχουν ανάγκες στατικές και δυναμικές και επιτυχημένη ζωή για ένα άτομο σημαίνει κάλυψη των περισσότερων αναγκών του.

Θα πρέπει λοιπόν να εντοπίσουμε τις ανάγκες του προσωπικού της επιχείρησής μας είτε εξασφαλίζοντας τις κατάλληλες συνθήκες, είτε δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα κινήτρων.

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες χωρίζονται σε πέντε βασικά επίπεδα, τα οποία ο εργαζόμενος ανεβαίνει κατόπιν ικανοποίησης των αναγκών των προηγούμενων επιπέδων. Τα επίπεδα αναγκών κατά σειρά προτεραιότητας είναι τα εξής: φυσιολογικών – βασικών αναγκών, ανάγκη για σιγουριά και ασφάλεια, ανάγκη του «ανήκειν», ανάγκη αυτοεκτίμησης και ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.

Αρχίζοντας από τις βασικές – ψυχολογικές ανάγκες, οι παράγοντες που σχετίζονται με την συμβολή της επιχείρησης είναι για παράδειγμα η μισθοδοσία, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και το εστιατόριο προσωπικού. Σε ότι αφορά το

δεύτερο επίπεδο αναγκών(ανάγκη ασφαλείας), η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει σταθερότητα, ειδικά προνόμια σε σχέση με την εταιρία και ασφαλείς εργασιακές συνθήκες. Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες ,οι οποίες σχετίζονται κυρίως με θέματα της ομάδας, στην οποία εντάσσονται, στα πλαίσια της εργασίας.

Επιδίωξη της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί το γεγονός ότι κάθε ένας από το προσωπικό είναι μέλος της ομάδας( Team Building) και είναι σημαντικός για την απόδοση της καλύτερης ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος. Επιπρόσθετα, η φιλική αντιμετώπιση από τους μάντζερ καθώς και η δυνατότητα μέσω της εταιρίας να αποτελούν μέλη σε διάφορους οργανισμούς, ικανοποιούν αυτό το επίπεδο αναγκών. Οι ανάγκες του «εγώ» είναι αυτές στις οποίες βασίζονται, κυρίως, τα συστήματα κινήτρων, εφόσον εξασφαλιστούν, έστω και μερικώς, οι προαναφερόμενες. Συγκεκριμένα, ο τίτλος της εργασίας, η αναγνώριση της απόδοσης καθώς και η επανατροφοδότηση (feedback) που αφορά στην ίδια τη δουλειά. Η τελευταία εκφράζεται από τον ικανοποιημένο πελάτη, καθώς και από τους προϊσταμένους των τμημάτων, οι οποίοι επιβραβεύουν το προσωπικό. Τέλος, η ίδια η χαρά της δημιουργίας, όπως για παράδειγμα αυτή του chef και της ομάδας του όταν έχουν προετοιμάσει έναν εξαιρετικό μπουφέ ή ένα ιδιαίτερο γεύμα.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τέλος, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ολοκλήρωσης- αυτοπραγμάτωσης μπορούν να δώσουν προοπτικές εξέλιξης μέσα στην εταιρία ή άλλα κίνητρα σε σχέση με τα επιτεύγματα του προσωπικού( όπως ποσοστά τα οποία πρέπει να επιτύχουν ή και να υπερβούν). Λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα και άλλους παράγοντες που αφορούν στην εκάστοτε εταιρία, μπορεί να δημιουργηθεί το κατάλληλο σύστημα κινήτρων που θα εφαρμοστεί στα διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας της ομάδας του προσωπικού. Το σύστημα αυτό είναι η παρακίνηση(motivation).

#### **8.4 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΚΙΝΗΤΡΑ**

Ως παρακίνηση του προσωπικού ορίζεται η κινητήρια δύναμη, η οποία ωθεί τους ανθρώπους να συμπεριφερθούν με ποικίλους τρόπους. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να εφαρμοστεί : όταν μπορούμε να αντιστοιχήσουμε το σύστημα κινήτρων με τις ανάγκες τους, όταν η ικανοποίηση μιας ανάγκης οδηγεί σε μεγαλύτερες ανάγκες.

Το σύστημα κινήτρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στηρίζεται, καταρχήν, στη σωστή επιλογή του προσωπικού και στην επιτυχημένη εκπαίδευση αυτού. Εφόσον εξασφαλιστούν τα παραπάνω θέτουμε τους στόχους και τους

γνωστοποιούμε στο προσωπικό και κατόπιν ορίζουμε τα κίνητρα που προσφέρει η επιχείρησή μας. Πιο συγκεκριμένα, ως κίνητρα, μπορούν να λειτουργήσουν τα παρακάτω:

- 1) Προσωπική ικανοποίηση.
- 2) Ενθάρρυνση, επιβράβευση, αναγνώριση.
- 3) Χρήματα, bonus.
- 4) Πολιτική της εταιρίας(συνθήκες, εξοπλισμός, περιβάλλον, σεβασμός στον εργαζόμενο και παροχές όπως π.χ. γεύματα και στολές).

Επίσης, οι πρόσθετες παροχές που μπορούν να εκτιμηθούν και να αποτελέσουν κίνητρα για το προσωπικό είναι:

- ii. Ειδικές συμφωνίες, που σχετίζονται συχνά με την επίτευξη στόχων που θέτει η επιχείρηση.
- iii. Εκπτώσεις στην εταιρία, σε άλλη που συνεργάζονται ή σε άλλα ξενοδοχεία της εταιρίας.
- iv. Αυτοκίνητο της εταιρίας.
- v. Σύστημα μόνους.
- vi. Πιθανότητα αγοράς μετοχών σε ευνοϊκότερους όρους.
- vii. Εκπαίδευση προσωπικού.
- viii. Τίτλοι – βραβεία (π.χ. ο υπάλληλος του μήνα).
- ix. Γεύματα / δυνατότητα διαμονής.
- x. Δραστηριότητες στις οποίες μπορεί να συμμετέχει το προσωπικό ή πολύ περισσότερο οργανώνονται για το προσωπικό (αγώνες, εκδρομή).

Προκειμένου να αποδώσει ένα σύστημα κινήτρων καλύτερα θα πρέπει να υπάρχει καθαρή επικοινωνία. Οι managers πρέπει να πείσουν τους υφισταμένους ότι οι ανταμοιβές και η απόδοση σχετίζονται. Επιπρόσθετα, πρέπει να προσφέρονται ανταμοιβές - βραβεία που έχουν αξία για τον εργαζόμενο. Τέλος πρέπει να αναγνωρίζονται τα επιτεύγματα και να είναι σίγουροι ότι οι ανταμοιβές είναι ίσες ή αν διαφέρουν να είναι αντίστοιχες των επιτευγμάτων και γνωστοποιημένες στο προσωπικό.

Επίσης, οι managers των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πρέπει να κάνουν γνωστή τη βασική διάκριση των βραβείων που συμπεριλαμβάνουν στο σύστημα κινήτρων τους. Ενδέχεται, δηλαδή, να έχουν καθορίσει τόσο ατομικά, όσο και ομαδικά βραβεία ανάλογα με το τμήμα του ξενοδοχείου και την πολιτική της εταιρίας ή των ιδιοκτητών. Στη δεύτερη περίπτωση (ομαδικά βραβεία) υπάρχουν και μερικά μειονεκτήματα τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Κάποια μέλη της ομάδας μπορεί να θεωρούν ότι η προσπάθεια κάποιων συναδέλφων τους συνεισφέρει λίγο στην ομαδική επιτυχία.
- Ενδέχεται να εμφανιστούν προβλήματα στο εσωτερικό της ομάδας.
- Τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να δυσκολεύονται στο να κατανοήσουν πολύπλοκους τρόπους πληρωμών.

Παρόλα τα μειονεκτήματα τους συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία (team building), μειώνουν τα ανταγωνιστικό πνεύμα (όπως αυτό δημιουργείται με τα ατομικά βραβεία) και ενδείκνυται σε τμήματα όπως η κουζίνα όπου απαιτείται περισσότερη ομαδικότητα και η εργασία του ενός είναι συχνά η συνέχεια του άλλου. Συνεπώς η επιλογή του τύπου συστήματος κινήτρων θα εξαρτηθεί από το τμήμα στο οποίο εφαρμόζεται και από μια σειρά παραγόντων που αναφέρθηκαν.

## 8.5 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Υπάρχουν κάποιες πρακτικές ιδέες οι οποίες είναι αρκετά χρήσιμες στην παρακίνηση των υπαλλήλων, δίνοντας ταυτόχρονα μια σφαιρική εικόνα του θέματος της παρακίνησης σε πραγματικά πλαίσια και όχι τόσο θεωρητικά.

- Αναγνωρίστε το προσωπικό και τη δουλειά του.
- Κάντε το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό.
- Ακούστε το προσωπικό.
- Χαιρετάτε όλο το προσωπικό σας ευχάριστα.
- Να θυμάστε τα ονοματεπώνυμα όλων των υπαλλήλων σας και πάντα να τους καλείται με το όνομα τους ή το επώνυμό τους.
- Να είστε εγκωμιαστικοί ακόμα και όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη. Το «φαίνεσαι πολύ κομψή σήμερα», σε μια καμαριέρα, μπορεί να «γεμίσει» τη μέρα της.
- Χωρίς να ψάχνετε να μάθετε κάτι για το καθένα μέλος του προσωπικού σας, την προύπηρεσία τους, τα χόμπι τους, τις οικογένειές τους, μπορείτε να κουβεντιάσετε άτυπα μαζί τους. Θα εκπλαγείτε από το πόσο καλή θέληση κτίζεται από τέτοιες «ασήμαντες» θεμελιώσεις.
- Σταματήστε την εύρεση λαθών και αρχίστε την εύρεση των θετικών σημείων. Εκτιμήστε τους ανθρώπους στις επιτυχίες τους παρά στις αποτυχίες τους και σύντομα θα ανακαλύψετε ότι το να δουλέψετε με το προσωπικό είναι πιο ευχάριστο και φιλικό και από την άποψη της επιχείρησης πιο επικερδές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 9.1 ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης των υπαλλήλων για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση. Στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό, αντανακλώνται οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή.

Οι μισθοί των υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων καθορίζονται κάθε χρόνο από τις συλλογικές συμβάσεις και εξαρτώνται πάντοτε από την κατηγορία στην οποία ανήκει η επιχείρηση.

Στα ξενοδοχεία εκτός από το ύψος των μισθών, οι συλλογικές συμβάσεις καθορίζουν και ορισμένες διαφοροποιήσεις αυτών σε ειδικές περιπτώσεις όπως:

Όταν τα ξενοδοχεία παρέχουν τροφή αφαιρείται το 10% του βασικού μισθού, ενώ αν δεν την παρέχουν, ο μισθός προσαυξάνεται κατά 10%.

Οι απασχολούμενοι σε εποχιακά ξενοδοχεία δικαιούνται επίδομα 6% (για τους μήνες που δεν απασχολούνται) του συνολικού ποσού, το οποίο όμως να μην υπερβαίνει το 30% του βασικού μηνιαίου μισθού τους.

Σε όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις ισχύουν τα εξής:

- ✓ Οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών Τ.Ε.Ι λαμβάνουν επιπλέον 15% των νόμιμων αποδοχών τους.
- ✓ Ορίζεται η αμοιβή υπερεργασίας στους μισθωτούς.
- ✓ Ορίζεται η προσαύξηση των μισθών στους εργαζομένους κατά τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες.

Η παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζει πάντα με τους μισθούς και αυτό επειδή βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην ανθρώπινη προσπάθεια και όχι στην απόδοση των μηχανημάτων. Αυτός είναι και ο λόγος που η παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν αυξάνεται σημαντικά με το πέρασμα των χρόνων. Πάντα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση σχετικά με τα επίπεδα των μισθών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνίστριες τουριστικές επιχειρήσεις. Το να συμβουλευόμαστε τους κανονισμούς των συλλογικών συμβάσεων για να είμαστε στα

όρια του νόμου, δεν ωφελεί πάντα. Πρέπει μέσα από την αγορά εργασίας, να δούμε τα ικανοποιητικά επίπεδα μισθών, ώστε να προσελκύσουμε και να διατηρήσουμε το κατάλληλο προσωπικό.

Οι μισθολογικές συμβάσεις υπογράφονται κάθε χρόνο μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων και καθορίζουν:

- i. Εκπτώσεις αποδοχών υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων για παροχή τροφής και στέγης.
- ii. Επίδομα απασχολούμενων σε εποχιακές τουριστικές επιχειρήσεις.
- iii. Οδοιπορικά έξοδα υπαλλήλων τουριστικών επιχειρήσεων.
- iv. Αποδοχές βαρμπαξοδοχείου.
- v. Επίδομα βασικής εκπαίδευσης σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.
- vi. Επίδομα 15% στους αποφοίτους ανώτερων σχολών τουριστικών επαγγελμάτων.
- vii. Ποσοστά σερβιτόρων εστιατορίων ξενοδοχείων.
- viii. Αποδοχές Maître εργαζομένων σε εστιατόρια ξενοδοχείων.
- ix. Αμοιβές υπερεργασίας (βάσει Ε.Γ.Σ.Ε.Ε.).
- x. Αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης.
- xi. Προσαυξήσεις μισθών για εργασία τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες.
- xii. Συμψηφισμός επιδόματος ανθυγιεινής εργασίας με υπέρτερες αποδοχές.
- xiii. Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας στο προσωπικό κουζίνας.

## 9.2 ΟΙ ΑΥΞΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΙΣΘΩΝ

Πολλές φορές θεωρείται καλό να παρέχονται αυξήσεις λόγω πολυετούς υπηρεσίας, ώστε να αναγνωρίζεται η ικανότητα ενός ατόμου και το ό,τι η αξία του για τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα συνεχώς αυξάνεται. Πολλοί αντιτίθεται στις κλίμακες αυξήσεων, υποστηρίζοντας ότι τα χρόνια υπηρεσίας και η ηλικία δεν παίζουν ρόλο, εφόσον η εργασία εκτελείται κανονικά.

Πάντως αναθεωρήσεις των μισθών πρέπει να γίνονται σε ετήσια βάση για να διατηρηθεί το απαιτούμενο προσωπικό, είτε η τουριστική επιχείρηση είναι διαρκούς λειτουργίας, είτε λειτουργεί εποχιακά. Η αύξηση σε υπάλληλο που προάγεται πρέπει να γίνεται αμέσως. Αν δεν υιοθετηθεί ένα σύστημα πολιτικής μισθών θα υπάρχουν ανωμαλίες, αδικίες και δυσαρέσκεια.

### 9.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι παράγοντες που επιδρούν στο σχηματισμό των αμοιβών είναι:

- 1) Οι επικρατούσες αμοιβές στη συγκεκριμένη αγορά εργασίας.
- 2) Η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη, που επηρεάζει την αμοιβή ανεξάρτητα με το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας.
- 3) Το κόστος της ζωής, όπου αύξηση των γενικών επιπέδων τιμών σημαίνει για τους υπάλληλους και ανάλογη ανάγκη για αύξηση του μισθού, σε αντίθεση με τους εργοδότες.
- 4) Η παραγωγικότητα, όπου υψηλή παραγωγικότητα σημαίνει αντίστοιχα και υψηλότερους μισθούς.
- 5) Η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων φέρνει συχνά καλύτερα αποτελέσματα στους μισθούς των εργαζομένων.
- 6) Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όπου ο συνδυασμός δεξιοτήτων, προσπάθειας και ευθύνης που απαιτεί κάθε εργασία καθορίζει και την αμοιβή της.

### 9.4 ΣΧΕΔΙΑ ΜΕΡΙΔΙΩΝ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ

Έχει δημιουργηθεί απ' ορισμένα ξενοδοχεία (π.χ. Marriot και Holiday Inn) ένας αριθμός σχεδίων μοιρασμού των κερδών, τα οποία έχουν θεσπίσει πλεονεκτήματα φόρων για τον εργοδότη αλλά και για τον εργαζόμενο. Επίσης ανεβάζουν το ηθικό, γιατί δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ιδιοκτησίας στην επιχείρηση. Σε μερικές ακόμα περιπτώσεις, πρωταρχικό κίνητρο για τη δημιουργία ενός σχεδίου μοιράσματος των κερδών ήταν να αποκλειστεί το σωματείο. Επίσης, τα σχέδια αυτά τείνουν να ενθαρρύνουν την σταθερότητα του εργαζομένου εφόσον κρίνονται ασφαλή, διότι ο εργαζόμενος θα φύγει πιο δύσκολα από την επιχείρηση, προκειμένου να μην χάσει το μερίδιό του στα κέρδη.

### 9.5 ΑΛΛΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

**1.Σχέδια συνταξιοδότησης:** Στην Ελλάδα υπάρχει πάντα ένας φορέας συνταξιοδότησης, στον οποίο δίνονται οι εισφορές σε όλη τη διάρκεια της εργασίας και μετά τη συμπλήρωση του ορίου ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας το άτομο συνταξιοδοτείται. Μερικά από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχουν δημιουργήσει σχέδια μοιρασμού κερδών με συμπληρωματικά οφέλη κοινωνικής ασφάλισης κατά την συνταξιοδότηση.

**2.Σχέδια απόκτησης μετοχών της εταιρίας από τους υπαλλήλους:** Ένα τέτοιο σχέδιο αποτελεί συσσώρευση χρημάτων απαλλαγμένων από φόρους. Δεν αποδίδεται φόρος στις συνεισφορές που λαμβάνονται από τους υπαλλήλους όλα τα χρόνια, ούτε και στο μέρισμα, επιτόκιο ή ότι άλλο εισόδημα λαμβάνεται σαν αποτέλεσμα των κρατήσεων και των επενδύσεων από τα χρήματα που συνεισφέρονται. Υπάλληλοι που μετέχουν στο σχέδιο, αλλά αποχωρούν πριν τα 4 έτη, χάνουν όλο το μερίδιό τους, που προστίθεται στις μετοχές των υπαλλήλων που παραμένουν.

**3.Παροχές (οφέλη) εργαζομένων:** Συνήθως παρέχονται στους εργαζομένους των ξενοδοχείων, δωρεάν γεύματα κατά την ώρα εργασίας ή στέγη. Επιπλέον παροχές είναι η προμήθεια στολών ή ειδικών κουστουμιών σε υπαλλήλους στην υποδοχή, σε καμαριέρες και καθαρίστριες, στους σερβιτόρους κ.λ.π. Επίσης παρέχεται υγιεινή και ιατρική ασφάλιση. Γενικά όσο περνά ο καιρός, ο αριθμός των πρόσθετων παροχών τείνει να αυξάνεται.

**4.Πρόσθετες παροχές, έκτατες απολαβές:** Πρόσθετη παροχή είναι οτιδήποτε λαμβάνει ο άνθρωπος το οποίο αισθάνεται ότι έχει αξία. Έτσι οι τίτλοι, η μεταφορά ανώτερων υπαλλήλων ή ένα ομαδικό νομικό σχέδιο για την αντιμετώπιση των νομικών τους προβλημάτων μπορούν να θεωρηθούν ως πρόσθετες παροχές, οι οποίες είναι κατά κανόνα καλύτερες από τους μισθούς, γιατί είναι αφορολόγητες. Μερικές συνηθισμένες πρόσθετες παροχές στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι:

- όλα τα έξοδα του αυτοκινήτου
- ασφάλεια ζωής που παρέχεται εξ' ολοκλήρου
- ταξίδι διακοπών, σε συνδυασμό με δουλειά, ώστε να μπορεί να αφαιρεθεί από το φόρο
- αποζημίωση ιατρικών εξόδων και φαρμάκων.

Σε γενικές όμως γραμμές, οι παροχές αυτές αφορούν ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη και όχι προσωπικό βάσης.

Οι συνδικαλιστικές απαιτήσεις, η μεταβαλλόμενη στάση του εργαζομένου, οι απαιτήσεις της πολιτείας, το πάγωμα των μισθών και ο ανταγωνισμός που αναγκάζει τους εργοδότες να χρησιμοποιούν πρόσθετες παροχές για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το προσωπικό τους, οδήγησαν στην ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων πρόσθετων παροχών και εξυπηρετήσεων στους εργαζομένους. Το κόστος των πρόσθετων παροχών συχνά συμψηφίζεται με ορισμένες θετικές συνέπειες που επέρχονται, όπως είναι η πιο αποτελεσματική στρατολόγηση, το βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων, χαμηλότερη κινητικότητα, οι λιγότερες απουσίες κ.λ.π.



## 9.6 ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ

### 1.Οικονομικές εξυπηρετήσεις

**A. Πιστωτικοί οργανισμοί:** οι συνεταιρισμοί αυτοί προσφέρουν υψηλότερο τόκο από άλλες εμπορικές τράπεζες, ενώ παράλληλα χορηγούν δάνεια στους εργαζομένους. Η Διοίκηση δεν αναμιγνύεται καθόλου στη διεύθυνσή τους.

**B. Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση:** πέρα από τους πιστωτικούς οργανισμούς συχνά η ίδια η επιχείρηση χορηγεί στο προσωπικό της δάνεια με μικρό ή και καθόλου τόκο. Συχνά, η επιχείρηση καλύπτει δαπάνες για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή για την μετακίνηση σε θυγατρική τουριστική επιχείρηση.

### 2.Προγράμματα ασφάλειας

Αρκετά δημοφιλής είναι η παροχή ομαδικών ασφαλίσεων για κάλυψη θανάτου, ατυχήματος, διαμελισμού αλλά και φαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης.

### 3.Επιστημονικές εξυπηρετήσεις

Συχνά οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν δωρεάν τις υπηρεσίες, π.χ. του λογιστή της ξενοδοχειακής μονάδας για προσωπικό τους λόγο.

### 4.Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις

- ❖ Προσφορά αθλητικών προγραμμάτων, όπου συμμετέχουν οι εργαζόμενοι.
- ❖ Κοινωνικές εκδηλώσεις όπως χοροί, συνεστιάσεις κ.λ.π. στις οποίες μπορούν να λάβουν μέρος και οι οικογένειες των εργαζομένων.
- ❖ Άλλες ψυχαγωγικές ενέργειες, όπως είναι η προβολή ταινιών κατά τη διάρκεια των γευμάτων, οι ευκαιρίες για hobbies κ.λ.π.

### 5.Άλλες εξυπηρετήσεις

- ❖ Βοήθεια για αγορές μέσω έκπτωσης σε συγκεκριμένα καταστήματα.
- ❖ Εξασφάλιση κατοικίας και μεταφοράς.
- ❖ Εξυπηρέτηση φαγητού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην Αθήνα, στις 30/7/91 στα γραφεία της ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑΣ ΟΜΟΣΠ. ΞΕΝ/ΧΩΝ οι υπογράφωντες αφεντός 1) Γερας. Λ. Φωκάς και 2) Ανδρέας Κόττας, Πρόεδρος και Σύμβουλος αντίστοιχα της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων και οι εξουσιοδοτημένοι εκπρόσωποί της και αφετέρου 1) Στέλιος Κολέτσης, Πρόεδρος 2) Μιχ. Λαζαρίδης 3) Χρήστος Κατσώτης, ενεργούντες εν προκειμένω ως μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής οι υπόλοιποι, νομικοί εκπρόσωποι της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελμάτων, συμφώνησαν και συναποδέχθηκαν την κατάρτιση και υπογραφή της παρούσας Κλαδικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, όπως παρακάτω:

#### **Άρθρο 1: Αντικείμενο**

Με την παρούσα Συλλογική Σύμβαση καθορίζονται οι αποδοχές, οι όροι εργασίας και οι εν γένει σχέσεις των παρακάτω εργαζομένων σε Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που λειτουργούν σε αστικά κέντρα, σε τόπους θερινών διανομών, σε λουτροπόλεις και σε αρχαιολογικούς τόπους όλης της χώρας, με τη μορφή ξενοδοχείου, ξενώνα, οικοτροφείου, Επιχείρησης επιτλωμένων διαμερισμάτων, Επιχείρησης θέρετρων από τουριστικούς οικίσκους (μπαγκαλούς), Μοτέλ, Τουριστικού περίπτερου και κέντρου Παραθερισμού – διακοπών και κάμπινγκ.

#### **Άρθρο 2: Κατηγορίες μισθωτών**

Οι μισθωτοί, τους οποίους αφορά η παρούσα σύμβαση αποκαλούνται Ξενοδοχοϋπάλληλοι και κατατάσσονται σύμφωνα με την ειδικότητά τους και ανεξαρτήτως φύλου, στις εξής τέσσερις (4) κατηγορίες:

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α΄:** Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), θυρωρός Α΄, νυκτοθυρωρός Α΄, μαιτρ, υπομαίτρ ή κάπταιν, μπουφετζής Α΄ και προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινοχρήστων χώρων.

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β΄:** Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β΄, σερβιτόρος τραπεζαρίας – σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλων), μπάρμαν ή μπαρμείντ και ασημοκέρηδες. Επίσης με την προϋπόθεση ότι θα προτιμήσουν την παρούσα Σύμβαση, οι τηλεφωνητές, οι ελεγκτές ή ταμπλίστες και οι μεινκουραντιέ.

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ΄:** Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθοί θυρωρίου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή ορόφων ή λινοθήκης, γκρουμ, ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινοθηκάριος και βουατηριέρης, εφόσον δεν καλύπτονται από άλλη Συλλογική Σύμβαση ή Διαιτητική απόφαση.

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ΄:** Καμαριέρα, πλύντρια, σιδερώτρια, καθαρίστρια κοινοχρήστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρια, λατζέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρών.

### **Άρθρο 3: Βασικοί μηνιαίοι μισθοί**

Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί στους οποίους ενσωματώνονται όλα τα ποσά της ΑΤΑ, καθώς και τα διορθωτικά ποσά και οι πρόσθετες αυξήσεις που χορηγήθηκαν μέχρι και 31/12/1990, διαμορφώνονται από 1/5/1991 για κάθε κατηγορία του προηγούμενου άρθρου ως εξής:

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ: Α΄, Β΄, Γ΄, Δ΄ ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ: 89.510, 87.623, 85.885, 82.081**

### **Άρθρο 4: Αυξήσεις**

Χορηγείται από 1/5/1991 μέχρι 31/12/1991 εκ ποσοστού 9,5% που θα υπολογισθεί στους παραπάνω βασικούς μηνιαίους μισθούς του άρθρου 3, η οποία στις 31/12/91 θα ενσωματωθεί στους βασικούς μηνιαίους μισθούς του άρθρου 3.

### **Άρθρο 5: Επίδομα προϋπηρεσίας**

Χορηγείται από 1/5/91 δραχμικό επίδομα προϋπηρεσίας 940 δρχ. για κάθε (1) ένα έτος υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας σε άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Στο ποσοστό των 940 δρχ. έχουν ενσωματωθεί όλα τα ποσά της ΑΤΑ και τα διορθωτικά ποσά μέχρι 31/12/1990.

Ειδικά για εκείνους που προσλαμβάνονται ως σερβιτόροι, βοηθοί σερβιτόροι, μπάρμαν και μπουφειτζήδες και των δύο φύλων και με την προϋπόθεση ότι είναι πτυχιούχοι Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων τουλάχιστον μέχρι Μετεκπαίδευσης, αναγνωρίζεται και προσμετράται η νόμιμος προϋπηρεσία που πραγματοποίησαν σε οποιαδήποτε επισιτιστική επιχείρηση.

Κατ' εξαίρεση προκειμένου περί ξενοδοχοϋπάλλων που εργάζονται σε ξενοδοχεία εποχικά, ως χρόνος υπηρεσίας θεωρείται και εκείνος της νεκράς περιόδου και μέχρι τέσσερις (4) μήνες για κάθε χρόνο, υπό την προϋπόθεση ότι ο ξενοδοχοϋπάλλος μετά τη νεκρά περίοδο αναλαμβάνει εκ νέου εργασία στην ίδια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

## **Άρθρο 6: Λοιπά επιδόματα**

### **α) Επίδομα οικογενειακών βαρών:**

Σε όλους τους έγγαμους μισθωτούς της παρούσας ανεξαρτήτως φύλου χορηγείται επίδομα οικογενειακών βαρών σε ποσοστό 10% το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των παραπάνω άρθρων 3, 4 και 5 (βασικός + αυξήσεων + προϋπηρεσία). Κατά τα λοιπά ισχύουν οι διατάξεις του άρθρου 20 του Ν.1849/89.

### **β) Επίδομα Τουριστικής Εκπαίδευσης**

Χορηγείται επίδομα Τουριστικής Εκπαίδευσης ποσοστιαίο, το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των άρθρων 3, 4 και 5 (βασικός + αυξήσεων + προϋπηρεσία), ως εξής:

Για τους πτυχιούχους Ανωτέρων Τουριστικών Σχολών σε ποσοστό 15%.

Για τους πτυχιούχους Μέσων Τουριστικών Σχολών και τους Αποφοίτους Σχολών Μετεκπαίδευσης σε ποσοστό 10%.

Για τους αποφοίτους της Ταχύρυθμης Εκπαίδευσης σε ποσοστό 6%.

### **γ) Επίδομα εποχικής απασχόλησης**

Ποσοστό 10% το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των άρθρων 3, 4 και 5 της παρούσας (βασικός + αυξήσεων + προϋπηρεσία) στους εργαζόμενους εποχιακά και για κάθε μήνα απασχόλησής τους.

Το παραπάνω επίδομα που δεν συμψηφίζεται με τυχόν υψηλότερες αποδοχές αλλά προστίθεται σ' αυτές, καταβάλλεται στους δικαιούχους στο τέλος κάθε μήνα.

### **δ) Επίδομα στολής**

Ποσοστό 10% το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των άρθρων 3, 4 και 5 της παρούσας (βασικός + αυξήσεων + προϋπηρεσία) η παροχή αυτούσιας στολής κατά την κρίση της επιχείρησης. Δικαιούχοι του εν λόγω επιδόματος είναι οι απασχολούμενοι με ειδικότητα που έχει καταταγεί στην Α' και Β' κατηγορία του άρθρου 1 της παρούσας και εργάζονται σε ξενοδοχεία Πολυτελείας και Α' Τάξεως, υπό την προϋπόθεση ότι απαιτείται από την επιχείρηση η εν στολή υπηρεσία.

#### ε) Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας

Ποσοστό 5% το οποίο υπολογίζεται στις αποδοχές του άρθρου 3 (βασικός) της παρούσας, στους παρακάτω απασχολούμενους και ανεξαρτήτως φύλου:

1. Καθαριστές των κοινοχρήστων χώρων.
2. Καμαριέρες, εφόσον ελλείψει καθαριστριών εκτελούν και τις εργασίες καθαρισμού των μη κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου.
3. Εργαζόμενους στα πλυντήρια και
4. Στους λουτρονόμους και στους προϊσταμένους και βοηθούς ιατρών.

#### στ) Τροφής

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκείνες, μέσα στις οποίες λειτουργεί εστιατόριο, υποχρεούνται (σε όσους από το προσωπικό που αφορά η παρούσα σύμβαση επιθυμούν) να παρέχουν τροφή, εκπιπτόμενου σ' αυτήν την περίπτωση ποσοστού 2% επί των βασικών μηνιαίων μισθών του άρθρου 3 (βασικός).

Εάν η ξενοδοχειακή επιχείρηση μέσα στην οποία λειτουργεί εστιατόριο, δεν επιθυμεί να παρέχει τροφή σε εργαζόμενο που επιθυμεί και το έχει ζητήσει έγγραφα, τότε υποχρεούται να καταβάλλει σ' αυτόν ποσοστό 10% επί των ως άνω βασικών μηνιαίων μισθών (άρθρου 3), απαλλασσόμενης έτσι της επιχείρησης από την υποχρέωση παροχής τροφής.

Διευκρινίζεται ότι, καθόσον αφορά τη χορήγηση τροφής και το εβδομαδιαίο διαιτολόγιο, ισχύουν όσα ορίζονται με την 28/83 απόφαση του ΔΔΔΔ Αθηνών, που κηρύχθηκε εκτελεστική με την 16543/83 απόφαση του Υπουργού Εργασίας.

#### η) Ύπνου

Για όσους εργαζόμενους που αφορά η παρούσα σύμβαση, απασχολούνται σε ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός πόλεων και κωμοπόλεων και επιθυμούν τη διαμονή τους στο ξενοδοχείο, δικαιούται ο εργοδότης να εκπίπτει ποσοστό 7% επί των βασικών μισθών του άρθρου 3.

#### Άρθρο 7: Προσαυξήσεις

Πέραν των συνολικών μηνιαίων αποδοχών όπως αυτές καθορίζονται από τα παραπάνω άρθρα 3, 4, 5 και 6 χορηγούνται στους μισθωτούς που αφορά η παρούσα σύμβαση, οι ποσοστιαίες προσαυξήσεις που προβλέπονται υπό των κειμένων διατάξεων, για τυχόν απασχόλησή τους τις Κυριακές, τις εξαιρετέες εορτές που προβλέπει ο νόμος, και τις νυκτερινές ώρες. Στις προβλεπόμενες από το Νόμο

εξαιρετέες εορτές, προστίθενται σαν ημέρα αργίας και η 1<sup>η</sup> του Έτους (Πρωτοχρονιά). Όλες οι παραπάνω προσαυξήσεις υπολογίζονται επί των νομίμων αποδοχών.

#### **Άρθρο 8:**

Οι αποδοχές που καθορίζονται με την παρούσα σύμβαση, δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να είναι κατά μήνα, χαμηλότερες από το 26πλάσιο του εκάστοτε ισχύοντος κατώτατου ορίου ημερομισθίου του εργατοτεχνίτου.

#### **Άρθρο 9: Ισχύς ευνοϊκότερων όρων**

Στην περίπτωση που καταβάλλονται αποδοχές ανώτερες από αυτές που καθορίζονται με την παρούσα, αυτές δεν μειώνονται. Επίσης εξακολουθούν να ισχύουν ευνοϊκότεροι όροι που τυχόν συνομολογήθηκαν ειδικές συμβάσεις εργασίας.

#### **Άρθρο 10: Χορήγηση αναλυτικών σημειωμάτων μισθοδοσίας**

Στους μισθωτούς της παρούσας χορηγείται από τον εργοδότη εκκαθαριστικό ή αναλυτικό σημείωμα μισθοδοσίας, για τις κατά μήνα αποδοχές και για τις αντίστοιχες κρατήσεις.

#### **Άρθρο 11: Καθορισμός ημερών και ωρών εργασίας**

Από 1/1/1991 οι ημέρες της εβδομαδιαίας εργασίας των μισθωτών της παρούσας, καθορίζονται σε πέντε (5) με 40 ώρες δουλειάς.

Τα αναφερόμενα στην παραπάνω παράγραφο ισχύουν μόνον:

- 1) Για τα ξενοδοχεία πολυτελείας
- 2) Για τα ξενοδοχεία Α' τάξεως
- 3) Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Δ' τάξεως από 50 κλίνες και άνω
- 4) Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Γ' τάξεως από 50 κλίνες και άνω

Κατά τα λοιπά ισχύουν τα οριζόμενα στην παράγραφο 7 της απόδοσης Νο 28/83 του ΔΔΔΔ Αθηνών, που κηρύχθηκε εκτελεστή με την 16543/83 απόφαση του Υπουργού Εργασίας.

Οι επιχειρήσεις που αναφέρονται στην παρούσα, επιτρέπεται να απασχολήσουν τους μισθωτούς, πέραν του ανωτάτου ορίου της ημερήσιας και εβδομαδιαίας εργασίας και μέχρι (1) ώρα ημερησίως, χωρίς να υποχρεούνται να καταβάλλουν πρόσθετη αμοιβή εξαιτίας αυτής της υπέρβασης, υπό την προϋπόθεση ότι ο μέσος όρος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας υπολογιζόμενος επί περιόδου

οκτώ (8) το πολύ εβδομάδων, δεν υπερβαίνει τον αριθμό των 40 ωρών εργασίας. Τούτο κρίνεται επιβεβλημένο για να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες που προκύπτουν από την εφαρμογή της πενήμερης εργασίας στις παραπάνω επιχειρήσεις.

#### **Άρθρο 12: Επαναπρόσληψη εποχιακά απασχολούμενων**

Οι μη συνεχούς λειτουργίας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (εποχιακές) και αυτές θεωρείται ότι είναι εκείνες που λειτουργούν μέχρι 9 μήνες το χρόνο, υποχρεούνται να επαναπροσλάβουν το αυτό προσωπικό που απασχόλησαν κατά την προηγούμενη περίοδο. Προϋπόθεση γι' αυτό το καθιερωμένο δικαίωμα του εργαζόμενου, αποτελεί η έγγραφος ειδοποίηση προς τον εργοδότη του μέχρι τέλος Ιανουαρίου, ότι επιθυμεί να απασχοληθεί κατά την προσεχή περίοδο. Η έγγραφη αυτή ειδοποίηση πρέπει να γίνει μέσω της οικείας οργανώσεώς του και σε έντυπο – δήλωση που έχει εκτυπώσει αυτή.

Η επιχείρηση υποχρεούται να τον απασχολήσει σε κάθε περίπτωση από την 10<sup>η</sup> Ιουνίου εκτός εάν βρίσκεται στις περιοχές Κρήτης – Ρόδου και Κέρκυρας οπότε υποχρεούται από 25<sup>η</sup> Μαΐου, και από 15 Ιουνίου εάν βρίσκεται σε λουτροπόλεις.

Σε κάθε περίπτωση μισθωτός που θα κληθεί από την επιχείρηση να αναλάβει υπηρεσία και δεν την αναλάβει αδικαιολόγητα, δεν τυγχάνει κάθε δικαίωμα επαναπρόσληψης και αποζημίωσης. Η πρόσληψη και τα μετά απ' αυτήν δικαιώματα και υποχρεώσεις από τη στιγμή που ο εργαζόμενος αναλαμβάνει εργασία.

Τα παραπάνω ισχύουν σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου Ν. 1346/83. Διευκρινίζεται ότι για την εξεύρεση του ποσού πληρότητας των ξενοδοχείων, δεν λαμβάνεται υπ' όψη τυχόν αυξημένη πληρότητα.

#### **Άρθρο 13: Προϋποθέσεις απόλυσης εποχιακά απασχολουμένων**

Όσο κατά τη διάρκεια λειτουργίας της εποχικής επιχείρησης όσο και κατά τη νεκρή περίοδο ταύτης απόλυσις εργασθέντος κατά την προηγούμενη περίοδο αποχωρεί μόνο τη καταβολή νόμιμης αποζημίωσης. Δεν επιτρέπεται κατά τη νεκρή περίοδο καταγγελία δια προειδοποιήσεως πλην δικαιολογημένη. Η αποζημίωση υπολογίζεται βάσει των κατά μέσο όρο αποδοχών της αμέσως προηγούμενης περιόδου εργασίας. Εις την καταγγελία θα υπολογίζεται ως χρόνος εργασίας ο από της προσλήψεως του εργαζομένου εις το αυτό ξενοδοχείο. Οι εργαζόμενοι εις τα ξενοδοχεία υποχρεούνται όπως παραμείνουν εις την εργασία και μετά της εποχιακής περιόδου, εφόσον η επιχείρηση έχει ανάγκη των υπηρεσιών των, της σειράς και του αριθμού καθοριζόμενου από τον εργοδότη.

#### **Άρθρο 14: Άδεια γάμου – Άδεια μητρότητας**

Στους μισθωτούς που αφορά η παρούσα χορηγείται άδεια γάμου ημέρες με αποδοχές. Η άδεια αυτή είναι άσχετη και με την προβλεπόμενη από τον Α.Ν. 539/45. Επίσης χορηγεί άδεια μητρότητας συμφώνως προς την Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.

#### **Άρθρο 15: Αμοιβές εκτάκτων και ανηλίκων**

Εις τους εκτάκτως προσλαμβανομένους προς εξυπηρέτηση ή απλών γευμάτων και δεξιώσεων παρατιθεμένων εις ξενοδοχεία πολυτελείας και Α' κατηγορίας καταβάλλεται ημερομίσθιο απασχόλησιν μέχρι 8 ωρών εις μεν τους σερβιτόρους δρχ. εις δε τους βοηθούς 5.936 δρχ.

Εις τα ποσά αυτά συμπεριλαμβάνονται οι προσαυξήσεις εργασίας κατά τις Κυριακές ή εξαιρετέες εορτές καθώς και εργασία.

Ως προς τις βασικές μηνιαίες αποδοχές των ανηλίκων, δηλαδή των μη συμπληρώσαντων το 18<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας των, ισχύουν τα προβλεπόμενα από την Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.

#### **Άρθρο 16:**

Συμφωνείται να παρέχεται από όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών σ' ολόκληρη την επικράτεια στους ξενοδοχοϋπαλλήλους όλης της χώρας έκπτωση 20% στις κατ' έτος καθοριζόμενες τιμές των ξενοδοχείων με την επίδειξη του Επαγγελματικού Βιβλιαρίου ή της Επαγγελματικής Ταυτότητας.

#### **Άρθρο 17:**

Οι αποζημιώσεις της παραγ. 1 περίπτωση το άρθρο 3 ΒΔ της 16/18-7-1920 σε περίπτωση απόλυσης εργατοτεχνιτών βελτιώνονται και καθορίζονται ως εξής:

- α. Με τη συμπλήρωση 10 χρόνων υπηρεσίας: 52 ημερομίσθια
- β. Με τη συμπλήρωση 15 χρόνων υπηρεσίας: 65 ημερομίσθια
- γ. Με την κατάργηση 20 χρόνων υπηρεσίας: 78 ημερομίσθια

#### **Άρθρο 18:**

Όσες διατάξεις αποφάσεων του ΔΔΔΔ Αθηνών δεν έχουν καταργηθεί ή τροποποιηθεί εξακολουθούν να ισχύουν. Διατηρούνται επίσης σε ισχύ όσες διατάξεις άλλων κλαδικών συλλογικών συμβάσεων Ξενοδοχοϋπαλλήλων και αντίστοιχων διαιτητικών αποφάσεων δεν έχουν τροποποιηθεί ή καταργηθεί.



## **Άρθρο 19:**

Η παρούσα σύμβαση ισχύει από 1/5/1991 μέχρι 31/12/1991. Οι διαφορές στις αποδοχές των εργαζομένων οι οποίες προκύπτουν από την εφαρμογή της παρούσας πρέπει να καταβληθούν σε αυτούς το αργότερο μέχρι 15/9/1991.

### **Ειδική συμφωνία**

Τα δύο συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν ότι: Στους μαγείρους, βοηθούς μαγείρων, ζαχαροπλάστες και βοηθούς ζαχαροπλαστών που εργάζονται εντός ξενοδοχείων για λόγους ίσης μεταχείρισης με τους άλλους συναδέλφους τους που καλύπτονται από την παρούσα σύμβαση ενσωματώνονται όλα τα ποσά της ΑΤΑ και τα διορθωτικά ποσά μέχρι 31/12/90 και στους διαμορφωμένους νέους βασικούς μισθούς χορηγείται αύξηση 9,5% από 1/5/91 έως 31/12/91 ανεξάρτητα αν η μέλλουσα να καταρτιστεί συλλογική σύμβαση ή Διαιτητική απόφαση του κλάδου τους θα περιλαμβάνει μεγαλύτερα ή μικρότερα ποσά αύξησης. Φυσικό είναι ότι κατά τα λοιπά εφαρμόζεται η Συλλογική Σύμβαση ή Διαιτητική απόφαση του κλάδου τους όπως ισχύει ή πρόκειται να ισχύσει.

### **ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ**

**Για την ΠΟΞ**

**Για την ΠΟΕΕ ΑΤΕ**

**Για τον ΕΟΤ**

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Τουρισμός είναι ένας τομέας ο οποίος για να αναπτυχθεί χρειάζεται εκτός από τις κατάλληλες υποδομές, σωστό και ειδικευμένο προσωπικό. Το προσωπικό είναι το «Α και το Ω» σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Πρέπει να είμαστε πολύ προσεχτικοί στην επιλογή και διοίκηση του προσωπικού γιατί από αυτό εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό η επιτυχία ή όχι της επιχείρησης.

Θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία του να είναι το προσωπικό μας εξειδικευμένο αν θέλουμε να έχουμε τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα, όπως ποιοτική και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών, μείωση κόστους παραγωγής, ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης και σωστή λειτουργία της, καθώς και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, καλύτερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω κ.λ.π.

Το σίγουρο είναι ότι όσο πιο πολύ επενδύουμε στο προσωπικό μας σαν επιχείρηση, τόσο πιο θετικά θα είναι τα αποτελέσματα που θα αποκομίσουμε. Ας μην ξεχνάμε ότι "Happy staff means happy customers".

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ .....  
HOTEL

## ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ APPLICATION FOR EMPLOYMENT

ΕΠΩΝΥΜΟ  
LAST NAME

ΟΝΟΜΑ  
FIRST NAME

ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΘΕΣΗ  
POSITION APPLIED FOR

ΗΜΕΡ/ΝΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ  
DATE OF APPLICATION

## ΣΠΟΥΔΕΣ - EDUCATION

ΒΑΘΜΙΑΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ LEVEL	ΣΧΟΛΕΙΟ & ΠΟΛΗ SCHOOL & CITY	ΕΠΙΣΤΗΜΗ MAJOR SUBJECTS	ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ GRADUATE		ΠΤΥΧΙΟ DEGREE
			ΝΑΙ YES	ΟΧΙ NO	
Δημοτικό Elementary					
Λύκειο High School					
Ανώτερη / Ανώτατη Σχολή College / University					
Επαγγελματικές ή Τεχν. Σχολές Professional or Vocational					

## ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ - FOREIGN LANGUAGES

Συμπληρώσατε X στο αντίστοιχο τετράγωνο — Check appropriate space

ΓΛΩΣΣΕΣ LANGUAGES	ΟΜΙΛΙΑ - SPEAK			ΑΝΑΓΝΩΣΗ - READ			ΓΡΑΦΗ - WRITE			ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ - TRANSL.		
	ΣΤΟΙΧ. SLIGHT	ΜΕΤΡΙΑ FAIR	Π. ΚΑΛΑ FLUENT	ΣΤΟΙΧ. SLIGHT	ΜΕΤΡΙΑ FAIR	Π. ΚΑΛΑ FLUENT	ΣΤΟΙΧ. SLIGHT	ΜΕΤΡΙΑ FAIR	Π. ΚΑΛΑ FLUENT	ΣΤΟΙΧ. SLIGHT	ΜΕΤΡΙΑ FAIR	Π. ΚΑΛΑ FLUENT

## ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ - MILITARY SERVICE

Έχετε εκπληρώσει τις Στρατιωτικές σας υποχρεώσεις ; .....  
 Did you discharge your obligation to serve in the Armed Forces ?

Είστε ακόμα υπόχρεος Στρατιωτικής θητείας ; .....  
 Are you still liable to Military Service ?

Εάν έχετε απαλλαγεί των Στρατιωτ. σας υποχρεώσεων δηλώσατε τους λόγους :  
 In case that you are relieved from your service obligations please state the Reasons :

.....

.....

.....

Υποβάλεται εις διπλούν στον Ο.Α.Ε.Δ. Το ένα επιστρέφεται στον Εργοδότη  
Ο αλλοδαπός χώρας εκτός ΕΟΚ, πρέπει να εφοδιάζεται και με άδεια εργασίας.  
Ο ανήλικός πρέπει να εφοδιάζεται και με βιβλιάριο ανηλικού.  
Ο εργοδότης πρέπει να αναγγείλει την πρόσληψη μέσα σε οκτώ ημέρες.

\* [ ] [ ] [ ] [ ] \*Κωδ. Υπηρεσίας  
\* [ ] [ ] [ ] [ ] \*Κλάδος Οικ. Δραστηριότητας Επιχείρησης

**ΠΡΟΣΟΧΗ**

**Α. ΣΦΡΑΓΙΔΑ Ή ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Συνολικός αριθμός απασχολούμενων μισθωτών επιχείρησης: [ ] [ ] [ ] [ ]

Ακριβής περιγραφή του Επαγγέλματος \* [ ] [ ] [ ] [ ] \*Κωδ. Επαγγέλματος

**Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΟΣ:**

Όνοματεπώνυμο ..... όνομα πατέρα .....  
Διεύθυνση ..... περιοχή .....  
Υπηκοότητα .....  
**ΑΦΜ: ΜΙΣΘΩΤΟΥ**

Αριθμός Αδείας (αν πρόκειται για αλλοδαπό χώρας εκτός ΕΟΚ) [ ] [ ] [ ] [ ]  
Α.Μ. - Ι.Κ.Α. Ή Ταυτότητας [ ] [ ] [ ] [ ]

**Γ. ΆΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΟΣ:**

(Απαντήστε βάζοντας ένα σταυρό στο κατάλληλο τετραγωνίδιο κάθε ερώτησης)

- 1. Φύλο:  1 άνδρας  2 γυναίκα
- 2. Έτος Γέννησης: [ ] [ ] [ ] [ ]
- 3. Γενική εκπαίδ.:  1 αγραμ.  2 Δημοτ.  3 Γ. Γυμν.  4 Λύκειο  5 Ανωτέρα ή ΤΕΙ  6 Ανωτάτη  7 Μεταπτ.
- 4. Τεχνική εκπαίδ.:  1 κατωτ. ή Μέση ή ΤΕΕ/Α  2 Τεχν. Λύκειο ή ΤΕΕ/Β  3 Ανωτέρα ή ΤΕΙ  4 Μαθητεία  5 ΙΕΚ  6 Ατυπη Τεχν. Επαγ. Κατάρτιση
- 5. Αναλαμβάνει για πρώτη φορά εργασία σαν μισθωτός:  1 ΝΑΙ  2 ΟΧΙ
- 6. Θα απασχοληθεί με μερική απασχόληση:  1 ΝΑΙ  2 ΟΧΙ
- 7. Ήλθε από άλλη περιοχή ή ξένη χώρα εντός τους τελευταίου έτους:  1 ΝΑΙ  2 ΟΧΙ  
και ποιά (Κράτος-Δήμος ή Κοινότητα).....
- 8. Πρόσθετα Προσόντα:  1 Γνώση Η/Υ  2 Ξένες γλώσσες  3 ..... \* [ ] [ ] [ ] \*
- 9. Τοποθέτηση με πρόγραμμα ΟΑΕΔ:  1 ΝΑΙ  2 ΟΧΙ  
Αν ΝΑΙ με ποιά πρόγραμμα.....  1 Ν.Θ.Ε.  2 Ν.Ε.Ε.  3 Άλλα προγράμματα ΟΑΕΔ

Αναγγέλθηκε την.....

Ο Προϊστάμενος.....

Προσλήφθηκε την.....

Ο Εργοδότης.....

**Αφορά τον μισθωτό:**  
Παίρνει επίδομα ανεργίας από Υπηρεσία του ΟΑΕΔ;  
 1 ΝΑΙ  2 ΟΧΙ  
Αν ΝΑΙ από ποιά Υπηρεσία: .....

Σφραγίδα - Υπογραφή

Σφραγίδα - Υπογραφή

Υπογραφή Μισθωτού: .....

Τα στοιχεία που βάζονται μεταξύ δύο αστερίσκων (\*\*) ΔΕΝ συμπληρώνονται από τον εργοδότη.

ΑΝΑΓΓΕΛΙΑ ΟΡΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
Π.Δ. 156/94, ΦΕΚ 102, ΤΕΥΧΟΣ Α' ΤΗΣ 5/7/94

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ</b>

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ</b>
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ .....
ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ή ΣΥΖΥΓΟΥ .....
ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΡΟΣ .....
ΗΜ/ΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ .....
Α.Δ.Τ. .... Α.Φ.Μ. ....
Δ/ΝΣΗ, Τ.Κ. ΠΕΡΙΟΧΗ .....

- 1) ΤΟΠΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : .....
- 2) ΘΕΣΗ ή ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ :  
α) Κατηγορία απασχόλησης .....
- β) Αντικείμενο εργασίας .....
- 3) ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ :  
α) Ημερομηνία πρόσληψης .....
- β) Λορίστου χρόνου (ΝΑΙ-ΟΧΙ) .....
- γ) Διάρκεια σχέσεως επί συμβάσεως ορισμένου χρόνου: .....
- 4) ΩΣ ΠΡΟΣ :  
α) Την άδεια ισχύουν οι διατάξεις του ΑΝ 539/45 και του Ν. 1346/1983.  
β) Την αποζημίωση ισχύουν οι διατάξεις Ν. 2112/1920, 3198/55 και ΒΔ 16/18.7.1920 (αναλόγως).  
γ) Τις ώρες ημερησίας και εβδομαδιαίας εργασίας ισχύει το Άρθρο 12 της από 12-2-88 ΣΣΕ των ξενοδουπαλλήλων όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα και είναι 8 ώρες X 5 ημέρες = 40 ώρες εβδομαδιαίως.  
δ) Τις αποδοχές και λοιπούς όρους ισχύει η ΣΣΕ .....
- ..... σε συνδυασμό με την Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας.

Αθήνα.....

Ο  
Παραλαβών Εργαζόμενος

Ο  
Εργοδότης

# ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΤΗΣ .....



ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....

ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ / ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ .....

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ .....

ΔΥΝΑΜΗ ΗΜΕΡΑΣ .....

<b>ΔΕΝ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ</b>			
ΡΕΠΟ	ΑΔΕΙΑ	ΑΣΘΕΝΕΙΑ	ΑΓΙΟΥΣΙΑ

<b>ΑΠΟΝΤΕΣ</b>		<b>ΑΣΘΕΝΕΙΣ</b>	
Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
1		1	
2		2	
3		3	

<b>ΕΡΓΑΣΘΕΝΤΕΣ: ΕΞΤΡΑ-ΡΕΠΟ</b>				
Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠΟ - ΕΩΣ	ΑΠΟ - ΕΩΣ
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

<b>ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜΕΝΟΙ</b>							
Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΑΝΤΙ	ΗΡΘΕ	Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΑΝΤΙ	ΗΡΘΕ
1				7			
2				8			
3				9			
4				10			
5				11			
6				12			





**ΑΙΤΗΣΗ ΑΔΕΙΑΣ**

Σας πληροφορώ ότι ζητώ .....εργάσιμες ημέρες κανονική άδεια ..... αποδοχές και παρακαλώ για τη χορήγησή της.

Επίθετο, Όνομα: .....

Θέση .....

Άδεια έτους .....

Άδεια από ..... Αργίες - Repos.....

Άδεια έως ..... Εργάσιμες .....

**Υπολογισμός**

Δικαιούμενη άδεια .....

Έλαβε άδεια αυτό το έτος.....

Υπόλοιπο .....

Άνευ αποδοχών .....

Σύνολο.....

Μείον ζητούμενες ημέρες.....

Υπόλοιπο έτους.....

Θα αναλάβω υπηρεσία την.....

Αθήνα.....

**Εγκρίνεται:**

ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ο ΑΙΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χρήστος, Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες.
- 2) ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δημήτριος - ΡΟΥΠΙΑΣ Βασίλειος, Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων, Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα 1996
- 3) ΚΑΡΜΗΣ Αθανάσιος, Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση προσωπικού, Αθήνα 1992
- 4) ΔΗΜΟΥ Νικόλαος, Διοίκηση προσωπικού, γενικές αρχές, Εκδόσεις "Ελλην"
- 5) ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗΣ Ευγένιος, Εισαγωγή στο μάναντζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο-1988
- 6) ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Στέφανος, Οργάνωση και λειτουργία του ξενοδοχείου (Οργάνωση και λειτουργία ορόφων, Εδεσματολόγιο, Ανθρώπινες και εργασιακές σχέσεις), Εκδόσεις "Ελλην", Β Τόμος
- 7) RUTHERFORD G. Denney, Ξενοδοχείο (Διοίκηση και λειτουργίες), Επιμέλεια: Παρασκευάς Αλέξανδρος, Β.Α., MsC, Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις "Ελλην", Μετάφραση: Αποστολοπούλου Αντιγόνη
- 8) ΠΓΛΕΣΗ - ΒΕΝΙΕΡΗ Μαρία, Σημειώσεις Διοίκησης Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, (Επίκουρη καθηγήτρια ΑΤΕΙ Πάτρας), Πάτρα 1995
- 9) ΞΥΡΟΥΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ Στυλιανή, Διοίκηση προσωπικού, (Επίκουρη καθηγήτρια Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών), Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1992.

