

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.  
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΖΩΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ  
ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.»



Καθηγήτρια: Μαρία Βενιέρη- Ιγγλέση

Επιμέλεια: Φέτερη Δέσποινα

Α.Μ.: 4180

Εξάμηνο: Πτυχίο Α'

Οκτώβριος 2006

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	
Εννοια-ορισμός της εργασίας	σελ.1
Η Έννοια των Εργασιακών Σχέσεων και η εξέλιξή τους	σελ.2
Θεωρίες Περί Των Εργασιακών Σχέσεων	σελ.3
Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού	σελ.13
Το Ηθικό των Εργαζομένων- Υποκίνηση	σελ.16
Παράγοντες που Επιδρούν Θετικά στην Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής	σελ.17
Ενδυνάμωση	σελ.18
Αναλυτικά για τη Διαδικασία Της Υποκίνησης	σελ.19
Έννοια-Ορισμός Της Υποκίνησης	σελ.20
Οι βάσεις της υποκινήσεως	σελ.23
Το πρότυπο υποκινήσεως και οι ανάγκες	σελ.24
Πρακτικά Μοντέλα Υποκίνησης	σελ.29
Η θεωρία των δύο παραγόντων του Φρέντερικ Χερτζμπεργκ	σελ.31
Υποκινητικοί Παράγοντες	σελ.31
Παράγοντες Δυσαρέσκειας	σελ.32
Κίνητρα Υποκίνησης και Τι Πρέπει Να Περιλαμβάνει Ένα Αποτελεσματικό Σύστημα Κινήτρων	σελ.34
Συνήθη Προβλήματα Υποκίνησης Προσωπικού Στα Ξενοδοχεία	σελ.36
Χρηματική Αμοιβή	σελ.36
"Employee Of The Month"	σελ.37
Έλεγχος του Φόρτου Εργασίας	σελ.37
Δραστηριότητες Υποκίνησης Προσωπικού	σελ.38
Ποιότητα	σελ.38
ISO 9001: 2000	σελ.40
Διαχείριση πόρων	σελ.41
Έθος	σελ.42
Αντιεπιστημονικότητα στη διοίκηση των Τουριστικών Επιχειρήσεων	σελ.43
Εργασιακό Περιβάλλον	σελ.44
Εργονομία	σελ.46
Ασφάλεια	σελ.46
Θόρυβος	σελ.47
Εξαερισμός-Θέρμανση	σελ.48
Φωτισμός	σελ.49
Εργατικό Ατύχημα	σελ.50

Γενικές υποχρεώσεις του εργοδότη για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων	σελ.50
Ειδικές υποχρεώσεις του εργοδότη ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση της εταιρείας	σελ.51
Συλλογικά Όργανα Κοινωνικού Διαλόγου Που Αφορούν Θέματα Ασφάλειας Και Υγείας Στην Εργασία	σελ.52
Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ακολουθεί Παράρτημα)	σελ.55
Το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον	σελ.56
Ο Διευθυντής Προσωπικού	σελ.56
Επικοινωνία- Οφέλη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας	σελ.59
Ο ρόλος της επικοινωνίας για τους εργαζομένους	σελ.60
Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης	σελ.61
Αποτελέσματα ατελούς επικοινωνίας	σελ.62
Η σημασία της Ενότητας Διοίκησης	σελ.62
Έννοια Της Αξιολόγησης Προσωπικού Και Η Σημασία Της Για Την Δημιουργία Ενός Πρότυπου Εργασιακού Περιβάλλοντος	σελ.64
Μέθοδοι Αξιολόγησης	σελ.65
Πολιτική Κατάρτισης	σελ.69
Υποδομή και Πολιτική Εκπαίδευσης	σελ.69
Διαδικασία Εντοπισμού Αναγκών Κατάρτισης	σελ.69
Εσωτερική και Εξωτερική Εκπαίδευση Προσωπικού	σελ.70
Οργάνωση Συστήματος Εκπαίδευσης Προσωπικού	σελ.71
Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης	σελ.72
Στάδια Performance Management System	σελ.74
Υποχρεώσεις	σελ.79
Υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους	σελ.79
Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων	σελ.81
Υποχρέωση των εργαζομένων για την ύπαρξη κλίματος συνεργασίας	σελ.83
Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς την εργασιακή τους μονάδα	σελ.84
Κανονισμός Εργασίας Επιχείρησης	σελ.86
Αρνητικά Συμπεράσματα Όσο Αναφορά Την Απασχόληση «Μαύρη» εργασία στα ξενοδοχεία	σελ.88
Συνέντευξη Νίκου Σκουλά στην TDN	σελ.91
Τουρισμός και η Σημασία της Τεχνολογίας	σελ.96
Μελλοντικές Προβλέψεις Απασχόλησης	σελ.104
Επίλογος	σελ.106
Πηγές	σελ.107

# ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ



→ →



→ →

→ →



→ →



→ →

Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΡΟΤΥΠΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

### Έννοια-ορισμός της εργασίας

Εργασία ονομάζεται από ορισμένους συγγραφείς «η σκόπιμη σωματική και πνευματική απασχόληση του ανθρώπου, που αποβλέπει σε ένα παραγωγικό σκοπό».

Η εργασία έχει πολύ σπουδαίο κοινωνικό ρόλο. Η εργασία αποτελεί τον θεμελιακό προορισμό του ανθρώπου. «Αργία μήτηρ πάσης κακίας» και «η αργία τέχνας κατεργάζεται». Από την άλλη άποψη ο Θεός έδωσε την εργασία ως νόμο της ζωής και συνδέθηκε με την δημιουργία, την ανάπτυξη, την βελτίωση. Συνδέθηκε, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί, με την ευδαιμονία του ανθρώπου, την οποία συμβολίζει ο Παράδεισος.

Από το Σύνταγμα του 1927 μέχρι σήμερα το άρθρο 22 αναφέρεται στην εργασία. Περιέχει μεταξύ άλλων και τα εξής:

- 1) Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και τελεί υπό την προστασία του κράτους, το οποίο μεριμνά για την δημιουργία συνθηκών απασχόλησης όλων των πολιτών και για την ηθική και υλική εξήγηση του εργαζόμενου αγροτικού και αστικού πληθυσμού.  
Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου ή άλλης διακρίσεως δικαιούνται ίση αμοιβή για εργασία που παρέχουν ίσης αξίας.
- 2) Νόμος θα καθορίζει τους γενικούς όρους εργασίας, οι οποίοι συμπληρώνονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, που καταρτίζονται μετά από ελεύθερες διαπραγματεύσεις ή αν αποτύχουν αυτές από κανόνες που θέτει η διαιτησία.
- 3) Απαγορεύεται κάθε μορφή αναγκαστικής εργασίας. Σε άλλο άρθρο το Σύνταγμα περιέχει διατάξεις για την συνδικαλιστική ελευθερία και το δικαίωμα της απεργίας.

Το κράτος επίσης μεριμνά για την κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων, όπως ορίζουν οι σχετικοί Νόμοι.

Η παγκόσμια Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων που ψήφισε η Γενική Συνέλευση των Κρατών-Μελών του ΟΗΕ (10.12.1948) περιέχει άρθρα για την προστασία της εργασίας, και της αναπαύσεως. Έτσι το Άρθρο 23 προβλέπει:

- 1) Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα να εργάζεται να διαλέγει ελευθέρως την εργασία του και να έχει δίκαιους και ικανοποιητικούς όρους εργασίας και προστασίας κατά της ανεργίας.
- 2) Όλοι έχουν δικαίωμα χωρίς καμία διάκριση, να πληρώνονται ίσα για την ίδια εργασία.
- 3) Καθένας που εργάζεται έχει δικαίωμα να πληρώνεται δίκαιως και ικανοποιητικώς, για να εξασφαλίζει στον εαυτό του και την οικογένειά του μία ζωή σύμφωνη με την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, που να συμπληρώνεται με όλα τα μέσα κοινωνικής προστασίας."

### Η Έννοια των Εργασιακών Σχέσεων και η εξέλιξή τους

Στον όρο «εργασιακές σχέσεις» έχουν δοθεί πολλές και διάφορες ερμηνείες. Ο όρος αυτός καλύπτει πολλών ειδών σχέσεις, που δημιουργούνται μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας και υφισταμένων αλλά και εργαζομένων (του ιδίου επιπέδου) μέσα στους χώρους εργασίας.

Κατά βάση παρουσιάζονται δύο παράλληλες απόψεις:

- 1) Η μία αναφέρεται στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων από το νομικό πρίσμα. Συνήθως περιλαμβάνει:
  - i. Τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, δηλαδή τις διαπραγματεύσεις που ορίζει το Εργατικό Δίκαιο. Αυτές είναι διεργασίες των Συλλογικών Οργάνων, εργοδοτών και εργαζομένων, που θεωρούν τους όρους αμοιβής και εργασίας και καταλήγουν τελικώς, στην σύναψη συλλογικών συμβάσεων είτε Εθνικών Γενικών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας ή άλλων κλαδικών, ή τοπικών ή απλώς εργασιακών.
  - ii. Τις διαδικασίες προσλήψεως, προαγωγών ή επιβολής ποινών, καταγγελίας συμβάσεως και απολύσεως, συνταξιοδότησης, καταβολής αποζημιώσεων (είτε λόγω απόλυσης ή συνταξιοδότησεως, είτε λόγω εργατικού ατυχήματος, πρόσκαιρης ή μόνιμης αναπηρίας των μισθωτών).

- iii. Τον Θεσμό της διαιτησίας (προαιρετικής ή υποχρεωτικής). Στην περίπτωση αυτή μεσολαβεί, ανάλογα και με την περίπτωση, το Υπουργείο Εργασίας και Διοικητικά, Διαιτητικά Δικαστήρια (πρωτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο ή και το Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας).

2) Η άλλη αναφέρεται στον εργαζόμενο, τις συνθήκες εργασίας, στην συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και την απόδοσή τους σε σύγκριση με τους στόχους της επιχειρήσεως ή του Οργανισμού.

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Κατά την διαδρομή του χρόνου συναντάμε τις επόμενες θεωρίες (και Σχολές) που ασχολούνται και με τις Εργασιακές Σχέσεις.

### ❖ Θεωρίες Φρειδ. Ταίηλορ (Fr. Taylor)

Ο Φρειδερίκος Γουίνσλοου Ταίηλορ έζησε στις Η.Π.Α. στα τέλη του 1800. όταν ήταν νέος ήθελε να σπουδάσει Νομικές Επιστήμες και φοίτησε σε πανεπιστήμιο. Οικονομικοί λόγοι τον ανάγκασαν να διακόψει τις σπουδές του και να αρχίσει να εργάζεται από το 1890, ως απλός εργάτης στην αρχή, στην Βιομηχανία παραγωγής ακατέργαστου μολύβδου Bethlehem. Οι πνευματικές ικανότητες τον ωθούσαν να παρατηρεί την διαδικασία εκτελέσεως των διαφόρων εργασιών και αναζητούσε «τον άριστο τρόπο» πραγματοποίησής τους. Εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου και έγινε εργοδηγός στην ίδια βιομηχανία. Τις παρατηρήσεις που είχε συγκεντρώσει, καταγράφοντας τις, θέλησε να τις εφαρμόσει με την συνεργασία των άλλων. Έτσι απευθύνθηκε σε κάποιον Ολλανδο-αμερικανό Schmidt και τον κάλεσε να συνεργαστεί μαζί του. Ο Schmidt δέχτηκε με αντάλλαγμα την βελτίωση της αμοιβής του. Η συμφωνία ήταν να μεταφέρει μπάλες ακατέργαστου μολύβδου γρήγορα (σε επίπεδη επιφάνεια) και να επιστρέφει αργά-αργά χωρίς φορτίο. Αποτέλεσμα θα ήταν να μην κουράζεται φορτωμένος και να ξεκουράζεται ξεφόρτωτος.

Ο Schmidt πέτυχε αύξηση της αποδόσεώς του, χωρίς να κουράζεται περισσότερο, και αύξησε ανάλογα και την αμοιβή του. Ο Ταίηλορ ήθελε να βελτιωθεί η αμοιβή του εργαζομένου (και κατ' επέκταση των εργαζομένων) με παράλληλη αύξηση της παραγωγικής τους αποδόσεως. Χωρίς να είναι επιστήμων ο Ταίηλορ κατόρθωσε να βελτιώσει τις αποδόσεις των εργαζομένων και τις αμοιβές τους.



Δεν ασχολήθηκε με το ψυχολογικό μέρος των απόψεών του, γιατί δεν ήταν ούτε ψυχολόγος. Απλώς ήθελε καλύτερες αποδόσεις, καλύτερες αμοιβές, χωρίς περισσότερο κόπο, δηλαδή ήθελε οι εργαζόμενοι να εκτελούν την εργασία τους πιο έξυπνα και πιο συνειδητά.

Ο Schmidt αφού κατάφερε τους στόχους και αύξησε τα εισοδήματά του, άρχισε να υπερκαταναλώνει μπύρα.

Αυτό, ανεξάρτητα από την εργασία του, είχε ως αποτέλεσμα να προσβληθεί (λόγω της υπερχρήσεως αλκοόλ) από κύρωση ήπατος και να πεθάνει. Τα Εργατικά Συνδικάτα, που παρακολουθούσαν τις αλλαγές με αρκετές επιφυλάξεις κατηγόρησαν τον Ταίηλορ στην Επιτροπή Κοινωνικών Υποθέσεων των Η.Π.Α.

Η επιτροπή αυτή κατέδικασε την θεωρία του, από κοινωνική άποψη με ψήφους 5 εναντίον και τέσσερα υπέρ.

Οι θέσεις του Ταίηλορ δημοσιεύθηκαν το 1911 με τον τίτλο «επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας». Στην εργασία αυτή ο Ταίηλορ αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας, την μείωση των άσκοπων καθυστερήσεων και των σπαταλιών του χρόνου, όπως επίσης για την μελέτη του χρόνου και των κινήσεων (Time and Motion Study) κλπ. Η εργασία αυτή καθιέρωσε τον Ταίηλορ ως τον πατέρα της Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Διέτύπωσε εκεί σαφείς οδηγίες για την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, χωρίς, όπως παρατηρήθηκε πρόσθετο κόπο. Μεταξύ των οδηγιών περιλαμβάνονται και οι εξής:

- i. Αντικατάσταση των (εσφαλμένων) πρακτικών μεθόδων και καθορισμό των συστατικών ενός έργου, με σωστό επιστημονικό τρόπο σε κάθε στάδιο της εργασίας των ανθρώπων.
- ii. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, διδασκαλία και εφαρμογή στην πράξη με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούν την εργασία τους, όσο το δυνατόν καλύτερα και σωστότερα.
- iii. Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
- iv. Περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.
- v. Ανάπτυξη της συνεργασίας, μεταξύ των εργαζομένων, αντί του χλωδούς ατομικισμού, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί των επιχειρήσεων.

Οι προτάσεις αυτές παρότι διατυπώθηκαν το 1911 αποτελούν μέχρι σήμερα στόχους και των σύγχρονων διοικητικών στελεχών. Έδωσαν αλλά και εξακολουθούν να δίνουν χρήσιμες σκέψεις για την βελτίωση της παραγωγικότητας και έγιναν αποδεκτές σε πολλές χώρες του κόσμου. Όταν εφαρμόζονται σωστά είναι δυνατόν να παράγουν σωστά βελτιωμένα αποτελέσματα για όλους. Αυτός είναι ο λόγος που εξακολουθεί η Επιστήμη και η εφαρμογή να ασχολούνται με τις απόψεις του Φρ. Τάιηλορ.

❖ Θεωρίες Ερ. Φαγιόλ (Henrie Fayol)

Την ίδια περίπου εποχή (1916) στην Ευρώπη ο Γάλλος Μηχανικός Μεταλλείων, Henrie Fayol, διορίστηκε Διευθυντής Μεταλλουργικής Βιομηχανίας. Επειδή όμως, δεν είχε διδαχθεί Διοίκηση Επιχειρήσεων προσπάθησε να διερευνήσει τις μελλοντικές του υποχρεώσεις και να βρει εγκαίρως κατάλληλες διεξόδους. Οι έρευνές του πήραν τη μορφή εργασίας με τον τίτλο «Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση». Ο Fayol ερεύνησε τον εργασιακό χώρο από την άποψη του διευθυντού. Παρουσίασε απόψεις σχετικές με την διοίκηση, τις λειτουργίες της επιχείρησης. Διετύπωσε απόψεις σχετικές με τις αρχές της Οργανώσεως και της Εξειδικεύσεως. Δεν περιέχουν οι θέσεις του δογματισμούς.

❖ Απόψεις του Γεωρ. Μαγιό (George Elton Mayo)

Ο George Elton Mayo (1880-1949) γεννήθηκε στην Αυστραλία, σπούδασε ιατρική και μετά το 1923 ασχολήθηκε στις Η.Π.Α. με τα βιομηχανικά προβλήματα. Οι βαθιές του γνώσεις σχετικά με τις κοινωνικές και βιολογικές επιστήμες του έδωσαν την αντίληψη ότι ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Διετέλεσε Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ στο τμήμα Βιομηχανικών Ερευνών. Βασική συμβολή στην Οργάνωση και στις Εργασιακές Σχέσεις ήταν ότι απεκάλυψε την σημασία του ανθρώπου στους εργασιακούς χώρους. Επεσήμανε επίσης τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής, η οποία να εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Ο Μαγιό συνέδεσε το όνομά του με τις έρευνες Hawthorn. Οι έρευνες αυτές πραγματοποιήθηκαν στα εργοστάσια της Δυτικής Ηλεκτρικής Εταιρείας (Western Electric Co.) που παρήγαγε ανταλλακτικά τηλεφωνικών συσκευιών στο προάστιο του Σικάγο Hawthorn. Η επιχείρηση αυτή από το 1924, χρονολογία-σταθμό για τις Εργασιακές Σχέσεις και τις συναφείς επιστήμες, αποφάσισε να διερευνήσει τη σχέση του ανθρώπου με το έργο.

Άρχισε μια μακροχρόνια έρευνα, για την μελέτη της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Άρχισε τότε η μελέτη της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων σε τυπική οργάνωση. Ιδιαίτερως δε, η σημασία που παρουσιάζει η επίδειξη φροντίδας και ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους και η επίδραση αυτών στο ηθικό και την απόδοσή της. Μετά τα προκαταρκτικά ευρήματα η Επιχείρηση αποφάσισε να γίνουν συστηματικές έρευνες από το 1927 έως το 1932. Στις έρευνες συμμετείχαν 20.000 εργαζόμενοι. Στην συνέχεια τα ευρήματα των ερευνών καταγράφηκαν και ακολούθησε η εξαγωγή των συμπερασμάτων από το 1932 μέχρι το 1939.

Από τις έρευνες (προκαταρκτικές και τελικές) προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

1. Οι εξωτερικοί παράγοντες (φωτισμός, θέρμανση κ.α.) είχαν μικρή σημασία για τους εργαζομένους, μέσα σε λογικά πλαίσια.
2. Οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και επιδόσεως δεν ήταν απλώς σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που ασκούσαν επιρροή.

Με πρωτοβουλία των ερευνητών αυτών θεσπίστηκαν η ομαδική αμοιβή κατά τεμάχιο, διακοπές-διαλείμματα εργασίας, θέσπιση και του Σαββάτου ως ημέρας αναπαύσεως.

Η διάθεση των εργαζομένων, που μετείχαν στις έρευνες βελτιώθηκε. Για το γεγονός αυτό δόθηκαν διάφορες ερμηνείες. Ο Elton Mayo και οι συνεργάτες του έδωσαν την εξής ερμηνεία: «Οι εργαζόμενοι αισθάνονταν ότι κατά τη διάρκεια των ερευνών, τους συμπεριφέρονταν ως ανθρώπινα πλάσματα. Οι θετικές αυτές αντιδράσεις των εργαζομένων, που μετείχαν στις έρευνες, συντέλεσε στην δημιουργία ενός πολύ καλού ψυχολογικού κλίματος, το οποίο είχε θετικά αποτελέσματα και στους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης. Εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα όντα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλύτερα, συμπεριφέρονται σωστότερα και αποδίδουν περισσότερο».

Οι έρευνες του Hawthorne αποτέλεσαν την έναρξη της μελέτης του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο. Φώτισαν την πρωταρχική αξία του, ως ψυχολογικού παράγοντα και την προτεραιότητά του σε σύγκριση με τους φυσικούς όρους της εργασίας. Απέδειξαν ότι «η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων, η οποία είναι λιγότερο αντιληπτή και χειροπιαστή από την φυσική ατμόσφαιρα, αποτελεί μια πραγματικότητα, τόσο σημαντική όσο και η άλλη». Η προσοχή των μελετητών (Mayo, Roethlisberger, Dickson κ.α.) έστρεψαν την προσοχή τους στη σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους

εργασιακούς χώρους, στους οποίους ζουν και κινούνται ανθρώπινες υπάρξεις, άτομα ή ομάδες και στη σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων, που είναι οι κύριοι φορείς του κλίματος αυτού.

Στη συνέχεια ο Mayo προτείνει να αποκτήσουν οι προϊστάμενοι αλλά και οι απλοί εργαζόμενοι «κοινωνικές ικανότητες» για να βελτιώνονται οι κοινωνικές συνθήκες των εργαζομένων, που ακόμη και σήμερα είναι πιθανόν να διεγείρουν την μεταξύ τους αγανάκτηση.

Από τις έρευνες αυτές και τα συμπεράσματά τους διαμορφώθηκε η Σχολή των Ανθρωπίνων και των Εργασιακών Σχέσεων ή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς. Η Σχολή αυτή, από την άποψη της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε τυπικές οργανώσεις (Επιχειρήσεις, Οργανισμούς κ.α.) και έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς που θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων τους. Τα αποτελέσματα αυτής δεν υλοποιήθηκαν, διότι άρχισε τότε, δηλ. Το 1939, ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος.

#### ❖ Θεωρία Ντάγκλας Μακ Γκρέγκορ (D.Mc Gregor)

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πόλεμου οι επιστήμονες άρχισαν να ασχολούνται και πάλι με τον εργαζόμενο άνθρωπο και την ψυχολογική του πλευρά.

Από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της νέας Σχολής των Ανθρωπίνων και Εργασιακών Σχέσεων είναι ο Douglas Mac Gregor. Είχε δημοσιεύσει πολλές εργασίες σχετικές με την υποκίνηση και την γενική συμπεριφορά του εργαζομένου στον εργασιακό χώρο. Στο κλασικό του βιβλίο «Η ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσεως» αναπτύσσει την θεωρία Χ, που κατατάσσεται στην Αυταρχική Σχολή και την θεωρία Ψ, που κατατάσσεται στην Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων.

#### \*Θεωρία Χ

Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές θεωρίες της διοίκησης θεμελιώθηκαν στην θεωρία Χ, η οποία προβάλλει τα ακόλουθα:

- i. Ο μέσος εργαζόμενος έχει έμφυτη απέχθεια για την εργασία και αποφεύγει να εργασθεί.
- ii. Ο εργαζόμενος πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται και να καθοδηγείται αλλά και να απειλείται με την τιμωρία, διότι τότε θα καταβάλλει προσπάθειες, αφού υπάρχει η υπόθεση ότι κανονικά είναι απρόθυμος για εργασία.
- iii. Ο μέσος εργαζόμενος προτιμάει να αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες, είναι ατομικιστής και δεν ενδιαφέρεται για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχειρήσεως.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Με τον όρο «αντικειμενικοί σκοποί» εννοούμε τους στόχους που έχει η επιχείρηση και η πραγματοποίηση των οποίων δικαιολογεί την ύπαρξή της. Κάποιοι συμφωνούν με αυτές τις απόψεις, σχετικά με τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση, επειδή κατά τη γνώμη τους εξηγεί πολλά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο ίδιος ο Mc Gregor έθεσε το ερώτημα για πολλά περιστατικά, που δεν ερμηνεύονταν πάντα από αυτή τη θεωρία όπως αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων με μειωμένο έλεγχο.

#### \* Θεωρία Ψ

Ο Mc Gregor δίνει απάντηση στο ερώτημα αυτό παρουσιάζοντας την θεωρία Ψ. Υποστήριζε δε, ότι δίνει πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η θεωρία Ψ δέχεται, ότι οι εργαζόμενοι, όπως τους περιγράφει η θεωρία Χ, δεν είναι τέτοιοι από τη φύση τους, αλλά έγιναν τόσο αποτελεσματικοί και αντιπαραγωγικοί, από την επίδραση κακής διοικήσεως, αναλύεται δε στα ακόλουθα στοιχεία:

- i. Η κατανάλωση φυσικής και πνευματικής ενεργητικότητας, κατά την διάρκεια της εργασίας είναι κάτι τόσο φυσικό, όπως η διασκέδαση, ή η αναπνοή, ή η ανάπαυση. Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποιήσεως ή δυσaréσκειας.
- ii. Ο εξωτερικός έλεγχος και οι φόβοι της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχειρήσεως και της οποιασδήποτε εργασιακής μονάδας, κατευθύνοντας προς τα εκεί τις προσπάθειες των εργαζομένων. Το εργαζόμενο άτομο μπορεί να ενεργήσει με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία, και αυτοκατεύθυνση, για να συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων, για τους οποίους έχει συμφωνήσει ή ακόμη έχει αναλάβει την εκτέλεση.
- iii. Η αποδοχή ενός στόχου εξαρτάται από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την πραγματοποίησή του. Εάν δηλαδή, το άτομο λαμβάνει ικανοποιητικές ανταμοιβές και καλύπτονται οι λογικές ανάγκες του, τότε θα αποδεχθεί τον στόχο και θα επιδιώξει την πραγματοποίησή του.
- iv. Ο μέσος εργαζόμενος όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται αλλά και επιζητεί υπευθυνότητα. Η το αντίθετο, δηλαδή είναι πιθανόν να αρνηθεί να αναλάβει ευθύνες ή να προβάλλει φιλοδοξίες, επειδή έχει άσχημες εμπειρίες από το παρελθόν και όχι επειδή πραγματικά είναι αρνητικό άτομο.

- v. Μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων διαθέτει σχετικά ψηλό βαθμό εξυπνάδας, φαντασίας και δημιουργικότητας, κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων της εργασίας τους. Τα προσόντα αυτά χρησιμοποιούνται μόνο σε μικρό ποσοστό.
- vi. Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο Mc Gregor υποστήριζε, ότι οι εργασιακές μονάδες πρέπει να αντικαταστήσουν τον αυταρχικό έλεγχο με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και τη συνεργασία, εάν επιθυμούν να λειτουργούν αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τις θέσεις του το ιδανικό είναι η σωστή εργασιακή μονάδα να φθάσει στην μορφή εκείνη, όπου κάθε μέλος της να μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των αντικειμενικών στόχων της και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και ότι εκτιμάται από τους ανωτέρους του.

Οι Blanchard και Jonson υποστήριξαν μετά από περίπου 30 έτη, ότι οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Η θεωρία Ψ του Mc Gregor περιέχει χρήσιμα στοιχεία τόσο από την σκοπιά της Διοικητικής Επιστήμης όσο και των Εργασιακών Σχέσεων. Διάφοροι μελετητές υποστηρίζουν ότι «εργαζόμενοι που τους είχε ανατεθεί μεγαλύτερη ευθύνη αισθάνονταν μικρότερη ανία, ήταν περισσότερο υπερήφανοι για την εργασία τους και αισθάνονταν ότι πέτυχαν κάτι.»

#### ❖ Θεωρία Χρ. Αργύρη

Ο Ελληνικής καταγωγής Χρ. Αργύρης (Chris Argyris) Καθηγητής Βιομηχανικής Διοικήσεως στα Πανεπιστήμια Yale και Harvard των Η.Π.Α. και Κοινωνιολόγος, διέτυπωσε και την «θεωρία της ανωριμότητας και της ωριμότητας» (1964). Στη θεωρία αυτή διερευνά την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην τυπική οργάνωση, δηλαδή σε εργασιακές μονάδες. Βάση της θεωρίας αποτελεί ο συλλογισμός της Θεωρίας Χ του McGregor, ότι δηλαδή η τυπική οργάνωση (επιχείρηση κλπ) ρυθμίζει την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η έρευνα του Argyris είχε εντοπιστεί στο πρόβλημα της συνυπάρξεως ατομικών αναγκών και αναγκών της εργασιακής μονάδας. Διερευνώντας την ανθρώπινη συμπεριφορά, μέσα στον εργασιακό χώρο, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι η ίδια η εργασιακή μονάδα, λόγω των Οργανωτικών Αρχών που την διέπουν (αρχή της εξειδικεύσεως, αρχή της ενότητας της διοικήσεως, της περιορισμένης εκτάσεως και ελέγχου κ.α.) αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα αναπτύξεως και πνευματικής ωριμάνσεως του εργαζομένου. Υποστηρίζει ακόμη, ότι λόγω αυτών, το εργαζόμενο άτομο

παραμένει σε ένα βαθμό ανωριμότητας και δεν επιθυμεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες ή να ασκεί δημιουργική εργασία.

Αντίθετα μάλιστα (όπως υποστηρίζει και η θεωρία Χ) προτιμά να κατευθύνεται από άλλους κατά την διάρκεια της εργασίας του.

Συμφωνεί ακόμη με άλλους ερευνητές των επιστημών συμπεριφοράς, ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια ισχυρή ανάγκη για ολοκλήρωση. Υποστηρίζει ακόμη, ότι οι έλεγχοι που επιβάλλει η επιχείρηση κάνουν τον εργαζόμενο να ενεργεί, ως εξαρτώμενος και ότι οι τεχνικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις αγνοούν συχνά τις ατομικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι παρατηρεί ο Argyris, διαθέτουν «ψυχολογική ενέργεια» και θέτουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών. Όσο μεγαλύτερη ανομοιότητα υπάρχει μεταξύ των αναγκών των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει να παρουσιασθούν δυσaréσκειες, απάθεια, ένταση, σύγκρουση κ.λ.π. από την πλευρά των εργαζομένων.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει, ότι η ανάπτυξη της προσωπικότητας του εργαζομένου ακολουθεί μια εξελικτική πορεία, που αρχίζει από μια παθητική κατάσταση, μια κατάσταση εξαρτήσεως (περίοδο νηπιακή, ανωριμότητα), διέρχεται από επτά συνολικώς στάδια και καταλήγει στην κατάσταση του αυτοέλεγχου και της αυτογνωσίας (περίοδος ενηλικιώσεως, ωριμότητας). Αυτά αποτελούν γενικές τάσεις και δεν παρουσιάζονται σε όλα τα άτομα και στον ίδιο βαθμό, δείχνουν όμως τα χαρακτηριστικά της ανωριμότητας και της ωριμότητας της προσωπικότητας.

Οι προτάσεις του Argyris για την αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων είναι οι ακόλουθες:

Στα κατώτερα κλιμάκια πρέπει να ενθαρρύνεται από τους προϊστάμενους η διεύρυνση της εργασίας, που δίνει στους εργαζόμενους τις ικανότητές τους. Πρέπει επίσης οι προϊστάμενοι να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων για θέματα, που τους αφορούν.

- ο Παρατηρήσεις από τον συνδυασμό της θεωρίας Ψ και της θεωρίας ανωριμότητας-ωριμότητας.

Οι εργαζόμενοι, εφ' όσον βέβαια υπάρχει απασχόληση, είναι κατά μεγάλο ποσοστό υπεύθυνα και ανεπτυγμένα άτομα.

Οι εργασιακές μονάδες και οι προϊστάμενοι (όλων των ηλικιών) έχουν την ευθύνη να γνωρίζουν την προσωπικότητα των υφισταμένων τους, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Πρέπει να γνωρίζουν τους τρόπους υποκινήσεως των συνεργατών-υφισταμένων τους, ώστε να τους οδηγούν στην πνευματική τους ωριμότητα.

την ανάπτυξη του αυτοελέγχου τους και την αξιοποίηση των πολλών και ποικίλων προσόντων τους.

Οι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη για την υποβοήθηση της πνευματικής ωριμότητας των υφισταμένων και την ολοκλήρωσή τους. Είναι εκείνοι που θα συμβάλλουν στην ενοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Είναι αυτοί που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη της υπευθυνότητας και της αποτελεσματικότητάς τους, μέσα σε ένα κλίμα σωστών εργασιακών σχέσεων.

#### ❖ Θεωρία του Ρ. Λάικερτ

Ο Rensis Likert (1967) και οι συνεργάτες του στο Ινστιτούτο Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan μελέτησαν επί τρεις δεκαετίες τα συστήματα διοικήσεως και την επίδραση των διαφόρων μορφών ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων και την στάση τους προς την εργασία.

Αποτέλεσμα των ερευνών του Λάικερτ ήταν η ταξινόμηση των μορφών εργασιών, που είχαν εφαρμογή μέχρι τότε, σε τέσσερα συστήματα:

Σύστημα 1<sup>ο</sup> Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό

Σύστημα 2<sup>ο</sup> Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό

Σύστημα 3<sup>ο</sup> Συμβουλευτικό

Σύστημα 4<sup>ο</sup> Συμμετοχικό

Στο Συμμετοχικό σύστημα, η διοίκηση είχε απόλυτη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους όλων των κλιμακίων για όλα τα θέματα. Η διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη συγκεντρώνουν πάντα τις ιδέες, τις προτάσεις και τις γνώμες των εργαζομένων που ανήκουν στα υπόλοιπα κλιμάκια ιεραρχίας και τις χρησιμοποιούν εποικοδομητικά.

Συνήθως υποστηρίζεται ότι το σύστημα 4 είναι περισσότερο αποδοτικό, εφ' όσον βέβαια και οι εργαζόμενοι επιθυμούν την συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους.

Συμπερασματικά όμως δεν υπάρχει ένα σύστημα διοίκησης κατάλληλο για όλες τις περιπτώσεις. Το ποιο από όλα είναι πιο πρόσφορο, κάθε φορά εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη, τους ανθρώπους που διοικεί και τις συνθήκες και περιστάσεις κάτω από τις οποίες καλείται να επιτελέσει το έργο του.

Πάντως το σύστημα της διοίκησης, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω σε αυτή την εργασία, έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητα των εργαζομένων η οποία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ψυχολογική τους διάθεση. Τα



Θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική ψυχική διάθεση του εργαζομένου, η οποία επεμβαίνει έντονα στη συμπεριφορά του ατόμου και της ομάδας, απέναντι στη διοίκηση και στη στάση της. Αν η συμπεριφορά αυτή είναι θετική, τότε φαίνεται ότι η διοίκηση δίνει μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις και έχει μεταδώσει το συναίσθημα αυτό στο εργατικό δυναμικό. Η εκτίμηση της ψυχολογικής διάθεσης των εργαζομένων είναι δύσκολη και αόριστη. Παρολαυτά, η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να διεξάγει περιοδικές εκτιμήσεις μέσω των στελεχών της, παίρνοντας παράλληλα αποφάσεις που θα επηρεάσουν την πορεία των ανθρώπινων σχέσεων.

Η διοίκηση μπορεί εύκολα να αντιληφθεί, κατά προσέγγιση, σε ποιο επίπεδο βρίσκεται ο συναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων, παρακολουθώντας τη συχνότητα αποχωρήσεων των υπαλλήλων, το σύνολο των απουσιών, τις καθυστερήσεις στην εργασία και τα παράπονα των εργαζομένων.

Η εξειδίκευση συντελεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου διότι μπορούν να συγκεντρώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες σε ένα συγκεκριμένο έργο. Αν όμως η εξειδίκευση αυτή ξεπεράσει κάποια όρια τότε μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα. Από έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερη δυσαρέσκεια προκαλείται στους υπαλλήλους από την μονοτονία που επιφέρει η εξειδικευμένη εργασία, παρά από την πίεση της διοίκησης για μεγαλύτερη παραγωγή. Από μελέτες βλέπουμε ότι η ιδέα της εξειδίκευσης συνδέεται άμεσα με την ιδέα της τεχνολογίας της παραγωγής.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όταν περιλαμβάνονται περισσότερες διαδικασίες στην εκτέλεση της εξειδικευμένης τους εργασίας, ενώ χρησιμοποιούν παράλληλα όλο και περισσότερο τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Γενικά όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται.

Ο Worthy υποστηρίζει ότι από μόνο του το μέγεθος ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων και έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η τουριστική επιχείρηση, τόσο μειώνεται η πιθανότητα θετικών ανθρώπινων σχέσεων στους κόλπους της κατά συνέπεια καλής ψυχολογίας των εργαζομένων.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, η υψηλή οργανωτική δομή (πολλοί προϊστάμενοι στους οποίους αναλογούν λίγοι υφιστάμενοι) συμβάλλει σημαντικά στη λύση προβλημάτων επικοινωνίας με το προσωπικό, κάτι που αν εφαρμοστεί σε μικρές ομάδες δεν επιφέρει κανένα τέτοιο αποτέλεσμα.

Για να μπορεί η τουριστική επιχείρηση να λειτουργεί με την καλύτερη δυνατή απόδοση θα πρέπει να υπάρχει μια ομαλότητα στις σχέσεις των εργαζομένων καθώς επίσης η διεύθυνση να μεριμνά ούτως ώστε η ψυχολογία των εργαζομένων να διατηρείται σ' ένα τέτοιο επίπεδο που να αντανakλά θετικά και οι πελάτες του ξενοδοχείου να αισθάνονται οικεία και να απολαμβάνουν

τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Η διοίκηση μπορεί να επιτύχει κάτι τέτοιο δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες εργασίας, κάνοντας τους υπαλλήλους να αισθάνονται ικανοποίηση και άνεση στο χώρο της εργασίας τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί τόσο με τη σωστή εξειδίκευση όσο και με την ανάλογη αμοιβή για την εργασία την οποία προσφέρουν ανάλογα με το βαθμό και το ύψος των καθηκόντων τους μέσα στην επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για **υποκινητικούς παράγοντες** τους οποίους θα αναφέρουμε παρακάτω.

### **Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού**

Για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης προσωπικού και την αύξηση της παραγωγικότητας και την διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους εξής παράγοντες:

- **Στους εργαζόμενους**, τις ικανότητές τους, την εκπαίδευση, την ευφυΐα, τη επιδεξιότητα που εξαρτάται από την εμπειρία, το ενδιαφέρον και τη βούλησή τους,
- **Στο περιβάλλον εργασίας**, στον φωτισμό, τον εξαερισμό, τη θερμοκρασία, την υγρασία, τον θόρυβο, τις οσμές, την καθαριότητα, την αισθητική του χώρου και την καταλληλότητα του εξοπλισμού και γενικότερα στον παράγοντα ποιότητα.
- **Στο σχεδιασμό και τη μεθόδευση της εργασίας και το ύψος - σύστημα διοίκησης** (το τελευταίο αναφέρθηκε αναλυτικά παραπάνω)
- **Στο ψυχολογικό κλίμα εργασίας**, δηλαδή στις σχέσεις των εργαζομένων, στις σχέσεις τους με την διοίκηση, την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους **υποκινητικούς παράγοντες**.

Για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι αναγκαία η προσπάθεια απλούστευσης της εργασίας. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι υποδοχής να τηρούν παράλληλα μηχανογραφημένο και χειρόγραφο σύστημα διαχείρισης των δωματίων, το τμήμα προμηθειών να συντάσσει έντυπα που περιέχουν στοιχεία τα οποία υπάρχουν ήδη σε άλλα διαθέσιμα έντυπα και θα μπορούσαν να φωτοτυπηθούν και το εστιατόριο να απέχει κατά ένα όροφο από το μαγειρείο με αποτέλεσμα την υψηλή κόπωση των τραπεζοκόμων. Κατά κανόνα, κάθε εργασία επιδέχεται βελτιώσεις. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο, πρέπει οι διευθυντές να στρέψουν την προσοχή τους προς την κατεύθυνση

αυτή, προβληματιζόμενοι σχετικά με τον τρόπο που η εργασία θα μπορούσε να απλουστευθεί ακόμη περισσότερο.

Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και επανασχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η κόπωση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αμφισβητήσει την υφιστάμενη διαδικασία και να ερευνήσει για την απλούστευσή της.

Η απλούστευση της εργασίας συνεπάγεται λεπτομερή ανάλυσή της, αμφισβήτηση κάθε λεπτομέρειας της ανάλυσης, εντοπισμό εναλλακτικών μεθοδεύσεων, επιλογή της πλεονεκτικότερης, εφαρμογή και έλεγχο της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων.

Ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό οι χειρονακτικές εργασίες πρέπει να αξιοποιούν ταυτόχρονα και τα δύο χέρια. Ο μπάρμαν για παράδειγμα πρέπει να αξιοποιεί και τα δύο χέρια όταν παρασκευάζει ένα ποτό ή όταν πλένει τα ποτήρια.

Οι καμπύλες κινήσεις είναι περισσότερο εύκολες και κινήσεις που μπορεί να γίνουν με τα πόδια πρέπει να αφήνουν τα χέρια ελεύθερα. Οι κινήσεις πρέπει να παράγουν το μέγιστο και πλήρες έργο. Έτσι οι καθαρίστριες πρέπει να σφουγγαρίζουν με καμπύλες κινήσεις που καλύπτουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση του πατώματος και η διαδρομή της σφουγγαρίστρας κάθε φορά να είναι σε επαφή με την προηγούμενη χωρίς να δημιουργούνται κενά.

Η μεθόδευση της εργασίας πρέπει να προγραμματίζεται ορθολογικά. Έτσι πρέπει να γίνεται πρώτα το σκούπισμα και μετά το ξεσκόνισμα στα δωμάτια, διότι αν γίνει πρώτα το ξεσκόνισμα η σκόνη που δημιουργείται με το σκούπισμα θα λερώσει ξανά την επίπλωση. Επίσης η καθαριότητα του δωματίου πρέπει να γίνεται από το μπαλκόνι προς την πόρτα εισόδου, ώστε στην αναχώρησή της η καμαριέρα να μη χρειαστεί να περπατήσει πάνω στο μόλις σφουγγαρισμένο πάτωμα, κοκ.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούν τα εργαλεία τους πάντα στο ίδιο σημείο ώστε να μη χάνουν χρόνο στην αναζήτησή τους. Σε σταθερές θέσεις πρέπει επίσης να τοποθετούνται οι προμήθειες και τα απορρίμματα. Για να γίνουν αυτά, πρέπει προηγουμένα να έχει επιλεγεί το σημείο εργασίας, ώστε να τοποθετηθούν κατάλληλα οι προμήθειες και τα εργαλεία, και να δημιουργηθεί ο χώρος παραγωγής των προϊόντων.

Στα ξενοδοχεία την εργασία πολλών τμημάτων μπορούν να διευκολύνουν καρτσάκια, όπως τρόλεϊ καμαριέρας, τρόλεϊ μεταφοράς φαγητών, σκευών, καρότσια μεταφοράς πρώτων υλών κλπ.

Το ύψος της επιφάνειας εργασίας πρέπει να είναι κατάλληλο, ώστε να εργάζονται χωρίς πρόβλημα οι εργαζόμενοι. Το πάτωμα των μπαρ, μαγειρείων, των χώρων του τμήματος προμηθειών και του πλυντηρίου πρέπει να είναι από αντιολισθητικό υλικό, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος

ατυχημάτων. Ειδικά στα bar χρησιμοποιούνται σχάρες επί των οποίων εργάζονται οι μπάρμαν, ώστε αν χυθούν ποτά στο πάτωμα, να μην επηρεασθεί ο ρυθμός εργασίας.

Οι αυτοματισμοί με τη μορφή αισθητήρων και χρονοδιακοπών επίσης μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα και ποσότητα παραγόμενου έργου. Βέβαια η απλούστευση της εργασίας δεν είναι διαδικασία που πρέπει να γίνεται συνεχώς, διότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα χρονικό διάστημα για την προσαρμογή τους στη νέα μεθόδευση, διάστημα στο οποίο η αποδοτικότητά τους μειώνεται.

Επίσης στην περίπτωση των τουριστικών πρακτορείων, οι περισσότερες υπηρεσίες προσφέρονται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Εκτός του ότι έχουν καταργηθεί πια τα χειρόγραφα εισιτήρια, όλες οι πληροφορίες για δρομολόγια, ξενοδοχεία και πακέτα διακοπών είναι διαθέσιμες στο internet. Το παλιό σύστημα σύμφωνα με το οποίο ο πράκτορας έπρεπε να πάρει τηλέφωνο για να κλείσει δωμάτιο σε κάποιο ξενοδοχείο για λογαριασμό του πελάτη σπάνια εφαρμόζεται πια. Προτιμάται μόνο για μερικά ελληνικά ξενοδοχεία όπου η τηλεφωνική επαφή εξασφαλίζει καλύτερη τιμή ή σε περιπτώσεις όπου μόνο έτσι επιβεβαιώνεται η κράτηση λόγω έλλειψης σύγχρονων συστημάτων (γεγονός που εξακολουθεί δυστυχώς να χαρακτηρίζει αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις κυρίως μικρού μεγέθους). Η διαδικασία που ακολουθείται σήμερα στα πρακτορεία είναι πολύ πιο απλή, γρήγορη και αποτελεσματική διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν ιστοσελίδες με πληροφορίες για αυτά, φωτογραφίες, τιμοκαταλόγους ανά εποχή και διαθεσιμότητα. Έτσι ο πελάτης έχει άμεση εικόνα και κάνει την προτιμότερη για αυτόν επιλογή. Όσο αναφορά τα ξενοδοχεία του εξωτερικού, υπάρχουν οργανωμένα site στα οποία εφόσον ο πράκτορας καταχωρήσει πληροφορίες όπως το που ακριβώς θέλει να είναι το ξενοδοχείο, τις ημερομηνίες και την κατηγορία του, του εμφανίζονται προσεγγιστικά οι πιθανότητες των επιλογών και του δίνεται η δυνατότητα για άμεση και έγκυρη κράτηση. Συνεπώς η απλούστευση της εργασίας στα τουριστικά πρακτορεία είναι απαραίτητη διότι έχει ως αποτέλεσμα την αποπεράτωση μεγαλύτερου όγκου δουλειάς.

Η κουλτούρα των εργαζόμενων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Διότι η κουλτούρα είναι επικοινωνία. Στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, οι τελετουργίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα, τα σύμβολα, οι ήρωες κλπ., δίνουν το στίγμα της κουλτούρας μιας κοινωνίας. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε αυτές. Στον κόσμο των ξενοδοχείων, ειδικά οι μεγάλες αλυσίδες, προωθούνται μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό, ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα, που επεξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης.

Συχνά τα μέσα αυτά αποδεικνύονται αποτελεσματικότερα στην καθοδήγηση των εργαζόμενων από τα εγχειρίδια πολιτικών και εκτεταμένες περιγραφές ρόλων και εργασίας.

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα, σχετικά με το ύφος της διοίκησης. Σε ορισμένα ξενοδοχεία για παράδειγμα που εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση, παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι, σ' αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανωτέρους τους, γελούν με απαράδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους και υιοθετούν ακόμη και το ντύσιμο και τα χόμπι τους. Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζόμενων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους πελάτες με βάση τις θέσεις και πεποιθήσεις του, αλλά με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα είναι να είναι ανειλικρινείς, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά.

Εκτός από το ύφος της διοίκησης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας, τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες. Πολλά σύγχρονα ξενοδοχεία έχουν κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες, που ορίζουν τα όρια και το ύφος επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με τον χαρακτήρα του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές αλλά δίνεται και η ελευθερία για ειλικρινή διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμία περίπτωση όμως οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

## ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Με τον όρο ηθικό εννοούμε τα αισθήματα ή τις στάσεις που δείχνουν οι εργαζόμενοι για την εργασιακή τους μονάδα και γενικώς για όλη την εργασιακή τους ζωή.

Γιατί πρέπει να γίνει σαφές ότι το συναισθηματικό κλίμα στους χώρους εργασίας παίζει πού σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, κύρια δε από:

- Τις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων
- Την αυτονομία των εργαζομένων
- Το βαθμό επιβαλλόμενης εξουσίας
- Τον προσανατολισμό στις αμοιβές και το επίπεδο αμοιβών
- Το βαθμό υποστήριξης των εργαζομένων
- Το ύφος της ηγεσίας
- Τις διαδικασίες υποκίνησης
- Τις διαδικασίες αποφάσεων

- Τις διαδικασίες επικοινωνίας
- Τις διαδικασίες ελέγχου
- Τη δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης
- Την *ενδυνάμωση* των εργαζομένων(θα αναφερθούμε αναλυτικά παρακάτω)

Οι προϊστάμενοι όλων των επιπέδων ιεραρχίας των επιτυχημένων εργασιακών μονάδων έχουν αναπτύξει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Έχουν προσπαθήσει να ενισχύσουν ουσιαστικά την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής (ΠΕΖ) (Quality of Work Life-QWL). Οι προσπάθειες για την ΠΕΖ επικεντρώνονται στην ενίσχυση της αξιοπρέπειας των εργαζομένων, με την βελτίωση της φυσικής και συναισθηματικής τους ευημερίας και με την αύξηση της ικανοποίησης που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι, ως μεμονωμένα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι προϊστάμενοι, ως σύνολο, είναι πιθανό να κατακτήσουν την δέσμευση και την συμπαράσταση των υφισταμένων τους αν δημιουργήσουν θετικό εργασιακό περιβάλλον. Το πιθανό αποτέλεσμα είναι ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υποκινηθεί αληθινά να θέλουν να πραγματοποιήσουν καλά την εργασία που έχουν αναλάβει. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο ο διευθυντής προσωπικού στον οποίο θα αναφερθούμε αργότερα.

Οι Blanchard και Johnson, όπως έχει προαναφερθεί, υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν είναι ευχαριστημένοι.

Τέτοια δέσμευση σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και τις εμπειρίες που έχουν οι εργαζόμενοι για την πραγματοποίηση της εργασίας τους, δημιουργεί εργαζομένους με ενεργητική θέληση για συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους άλλους συναδέλφους τους.

Στην συνέχεια καταγράφονται ορισμένοι από τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στην ΠΕΖ.

### Παράγοντες που Επιδρούν Θετικά στην Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής

- Εμπιστοσύνη στη Διοίκηση.
- Σεβασμός στον άνθρωπο.
- Θετικές σχέσεις μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας.
- Καλές (και σωστές) σχέσεις με τον προϊστάμενο.
- Βελτίωση των στόχων σταδιοδρομίας.
- Προαγωγή βασισμένη στα προσόντα.
- Συμμετοχή και ενεργή δραστηριότητα των εργαζομένων.
- Ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων.

- Απουσία απάθειας και επίδειξη ενδιαφέροντος.
- Δέσμευση εργαζομένων.
- Ομαλές σχέσεις Εργατικών Σωματείων με Προϊσταμένους.
- Θετική άποψη της προσωπικής ζωής.
- Απουσία άγχους από την εργασία.
- Θετική κατάσταση του μυαλού όλων των ανθρώπων.
- Ικανοποιητικές αμοιβές.
- Ευχάριστο φυσικό περιβάλλον εργασίας.

Οι προϊστάμενοι μεγάλων και επιτυχημένων επιχειρήσεων καταβάλλουν προσπάθειες για να βρουν τρόπους υποκινήσεως των εργαζομένων. Η υποκίνηση, κατέληξαν, δεν είναι μαγεία αλλά αντίθετα είναι μια σειρά διαδικασιών που επηρεάζει τις επιλογές συμπεριφοράς των εργαζομένων. Είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας. Ως σημαντική πρακτική που λειτουργεί υποκινητικά θεωρείται η **ενδυνάμωση**.

### *Ενδυνάμωση*

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία:

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
- Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζομένου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων, μειώνει το στρες της εργασίας.

- Στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζόμενου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες. Συνεπώς αποτελεί απαραίτητο στοιχείο που πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στην διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης. Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση με σημείο αναφοράς τους εργαζόμενους και την προσπάθεια υποκίνησής τους, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση και πάνω από όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης.

### **Αναλυτικά για τη Διαδικασία Της Υποκίνησης**

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο». Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Η ανάλυση της υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο.

Συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά. Έχοντας υπόψη ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή. Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται (απειλείται δηλαδή η ασφάλειά του ή η καριέρα του), είναι πιθανόν να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

1. Να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα, ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος.



- ii. Να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης, στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης, για να βοηθηθεί.
- iii. Να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει πως μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς (α, β) με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δύο, καθώς και το ενδεχόμενο εκλογής οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς (γ), η οποία, κατά την κρίση του ατόμου, είναι χρήσιμη και αποτελεσματική και την οποία εμείς δεν είμαστε σε θέση ούτε να γνωρίζουμε και πιθανόν, ούτε και να υποθέσουμε. Μας είναι δηλαδή άγνωστη η «διεύθυνση» της συμπεριφοράς του ατόμου. Άγνωστη, επίσης, είναι και η «ένταση», ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του.

### Έννοια-Ορισμός Της Υποκίνησης

Το φαινόμενο της υποκίνησης (motivation) στελεχών επιχειρήσεων και οργανισμών, έχει μεγάλη σπουδαιότητα γιατί συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ικανότητα επιβίωσης των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Σε τελική ανάλυση έχουμε τρία βασικά μοντέλα τα οποία επιστρατεύονται για να βοηθήσουν τα σημερινά διοικητικά στελέχη (μάντζερς) στο δύσκολο έργο τους.

Το πρώτο υποστηρίζει πως το κλειδί της υποκίνησης ευρίσκεται στην ορθή διάγνωση των αναγκών των υφισταμένων και στην προσπάθεια ικανοποίησης αυτών.

Το δεύτερο επισημαίνει πως το κλειδί της υποκίνησης ευρίσκεται στην σωστή διάγνωση των προσδοκιών των υφισταμένων και στην προσπάθεια εκπλήρωσης αυτών.

Το τρίτο μοντέλο διδάσκει πως είναι υποχρέωση των διοικητικών στελεχών να καθορίζει τις θετικές για την επίτευξη των στόχων συμπεριφορές και να τις ενισχύει θετικά, βοηθώντας έτσι σημαντικά στην διαδικασία της μάθησης (organizational learning).

Το περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό ιδιαίτερα στη χώρα μας όπου αρχίζει από τώρα

να διαφαίνεται πως η επιβίωση γίνεται ένα αρκετά δύσκολο και απαιτητικό παιχνίδι.

Με στόχο την επιβίωση επιχειρήσεις και οργανισμοί επιδίδονται σε μια άνευ προηγουμένου προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας. Όλοι τους αναγνωρίζουν πως το κλειδί για την αύξηση της απόδοσης στον εργασιακό χώρο είναι το ανθρώπινο δυναμικό των οργανώσεων αυτών. Για να μπορέσουν όμως τα διοικητικά στελέχη να αξιοποιήσουν σωστά και να αναπτύξουν το ανθρώπινο δυναμικό τους θα πρέπει να έχουν γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία και σημαντική θέληση να προσπαθήσουν να αυξήσουν την υποκίνηση με νέες μεθόδους και τεχνικές. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η απόδοση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο είναι συνάρτηση των ικανοτήτων τους (γνώσεις, εμπειρίες, δεξιότητες) και της υποκίνησής τους για την επίτευξη των οργανικών στόχων (θέληση να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια).

Από την στιγμή που το πρόβλημα ικανοτήτων δεν υφίσταται ή έχει λυθεί (με σωστή στελέχωση, εκπαίδευση και επιμόρφωση), τότε το δύσκολο πρόβλημα της υποκίνησης είναι εκείνο που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Οι σημερινοί εργαζόμενοι χάνουν μόνο ένα 30%-70% της ενέργειάς τους, από ανεπαρκές, μέτριο ή κακό μάντζμεντ.

Έχει γίνει κοινή συνείδηση στα σύγχρονα διοικητικά στελέχη το πόσο σημαντικό είναι να μπορούν να υποκινούν τους υφισταμένους τους στον χώρο εργασίας. Συνεπώς εκείνο που απομένει είναι αφενός μεν να εξοικειωθούν τα διοικητικά στελέχη με τις μεθόδους και τεχνικές υποκίνησης, αφετέρου δε να τολμήσουν την εφαρμογή τους στην πράξη, επειδή οι ραγδαίες εξελίξεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον δεν συγχωρούν αναβολές.

Θα πρέπει να ορίσουμε την υποκίνηση σαν φαινόμενο που εμφανίζεται στον εργασιακό χώρο και έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση ή οργανισμό. Ο ορισμός που υιοθετείται εδώ είναι ο εξής: «υποκίνηση εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου όσο και εκτός αυτού, για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά. Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν τον τύπο συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος την διάρκεια αυτής».

Η σπουδαιότητα της υποκίνησης τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής πλευράς οφείλεται στο γεγονός ότι επιδρά σε πολύ μεγάλο βαθμό στην απόδοση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Βέβαια θα πρέπει να γίνει σαφές προς τα διοικητικά στελέχη ότι όλα τα προβλήματα απόδοσης στην εργασία δεν είναι αναγκαστικά και προβλήματα υποκίνησης, αλλά μπορούν να είναι κάλλιστα και προβλήματα ικανοτήτων ή περιορισμένων δυνατοτήτων. Μια βασική έννοια που συναντούμε εδώ είναι και οι προδιαθέσεις (attitudes), οι οποίες αποτελούν τάσεις του ατόμου να αξιολογεί διάφορα αντικείμενα κατά θετικό ή αρνητικό τρόπο. Η σχέση των πεποιθήσεων με την υποκίνηση

είναι ότι μπορούν να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη θέληση του ατόμου να αποδώσει. Συνεπώς για το μάντζιζμεντ των επιχειρήσεων παίζουν ρόλο οι προδιαθέσεις των εργαζόμενων επειδή εκτός των άλλων επηρεάζουν και το πλέγμα της συνεργασίας με το σωματείο εργαζομένων. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο πολλές εταιρείες διενεργούν σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες προδιαθέσεων με στόχο να διαπιστώσουν το επίπεδο των σχέσεων εταιρείας και εργαζομένων. Η βάση των προδιαθέσεων είναι οι πεποιθήσεις του ατόμου, οι οποίες είναι υποκειμενικές υποθετικές κρίσεις ή εκτιμήσεις που αφορούν μια σχέση μεταξύ του αντικειμένου των πεποιθήσεων και κάποιου άλλου αντικειμένου, αξία, ιδέα, ή σχέδιο, ιδιότητα ή χαρακτηριστικό. Έτσι οποιαδήποτε προσπάθεια στον εργασιακό χώρο για επίδραση επί των προδιαθέσεων θα πρέπει να στοχεύει στην αλλαγή των πεποιθήσεων (π.χ. με την διοχέτευση θετικών πληροφοριών).

Η υποκίνηση χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες, καθεμιά από τις οποίες αντανάκλα και μια διαφορετική αντίληψη για την ανθρώπινη φύση και την εργασιακή συμπεριφορά, οδηγώντας σε τελείως διαφορετικές διοικητικές πρακτικές.

Η αρνητική υποκίνηση βασίζεται στον καταναγκασμό και στον εκφοβισμό του εργαζόμενου με τη χρήση απειλών, ανασφάλειας απασχόλησης και μισθού, ποινών, συνεχούς ελέγχου και επισήμανσης λαθών (χωρίς παράλληλα να υποδεικνύεται και ο τρόπος ξεπεράσμάτος τους), με την εισαγωγή αυθαίρετων διακρίσεων, αυταρχικών διοικητικών πρακτικών κλπ. Στην πραγματικότητα, το μόνο που καταφέρνει είναι να πολλαπλασιάζει τις αντιθέσεις και τις εργαστηριακές τριβές, υποβαθμίζοντας την ποιότητα της απόδοσης και υποσκάπτοντας την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός έχει κάποιο (όχι πάντως το καλύτερο δυνατό) αποτέλεσμα στην περίπτωση υποβαθμισμένων-περιθωριοποιημένων κατηγοριών εργαζομένων που δεν μπορούν να καλύψουν ούτε τις στοιχειώδεις ανάγκες επιβίωσής τους (ανειδίκευτοι εργάτες, παράνομα απασχολούμενοι μετανάστες, απειλούμενοι από ανεργία, ηλικιωμένοι κλπ.). Αντίθετα, η θετική υποκίνηση βασίζεται στη δημιουργία και στην ανάδειξη των θετικών στοιχείων της συγκεκριμένης εργασίας, επιδιώκοντας την αύξηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου από την δουλειά του. Αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σαν βασικού και εξελίξιμου πόρου της επιχείρησης, τη σημασία των θετικών ανταμοιβών για την ενεργή συμμετοχή του εργαζόμενου στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και την καθοριστική ευθύνη που έχει η επιχείρηση και τα στελέχη της στην οργάνωση, στην προετοιμασία και στη συστηματική υποστήριξη του προσωπικού για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.

Πέρα από τη θετική και την αρνητική, έχουμε και τα ακόλουθα είδη υποκίνησης:

**Εσωτερική υποκίνηση:** οφείλεται στην ίδια τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, στην ελκυστικότητά της, στο κατά πόσον ανταποκρίνεται στις δεξιότητες και στις προσδοκίες του εργαζομένου κλπ.

**Εξωτερική υποκίνηση:** σχετίζεται με τις ηθικές και υλικές ανταμοιβές που προκύπτουν από την εκτέλεση της εργασίας και που προέρχονται από τρίτους (προϊσταμένους, συνεργάτες, πελάτες κλπ.)

**Μικρο-υποκίνηση:** πρόκειται για την υποκίνηση που προκύπτει (ή δεν προκύπτει) από το άμεσο εργασιακό περιβάλλον του εργαζομένου.

**Μακρο-υποκίνηση:** πρόκειται για την υποκίνηση που προκύπτει (ή δεν προκύπτει) για το άτομο από το ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον και από τις ξίες αυτού του περιβάλλοντος (λ.χ. από το βαθμό κοινωνικής αναγνώρισης του εργασιακού του επιπέδου, (status), από την επίδραση των οικογενειακών αξιών, του φιλικού περιβάλλοντος, της κρατικής πολιτικής, του Τύπου κλπ.)

Η λογική της θετικής υποκίνησης είναι άρρηκτα δεμένη με το αίτημα των εργαζομένων για αξιοκρατική μεταχείριση, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση της προσπάθειας και της συμβολής τους στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Έχει άλλωστε επισημανθεί ότι η επιτυχία της υποκίνησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, πόσο ο ίδιος έχει συμμετάσχει στον προσδιορισμό και πεισθεί για την ορθότητά τους, αλλά και από την προσδοκία του για αναγνώριση και δίκαιη ανταμοιβή όχι μόνο του αποτελέσματος, αλλά και της συνολικότερης προσπάθειάς του.

~ Οι βάσεις της υποκινήσεως

Σύγχρονοι ερευνητές αλλά και επιτυχημένοι προϊστάμενοι επιβεβαίωσαν το συμπέρασμα, ότι η υποκίνηση που επιβάλλεται σε έναν άνθρωπο είναι αποτέλεσμα συνδυασμού παραγόντων, στους οποίους περιλαμβάνονται οι ανάγκες κάθε εργαζομένου, οι επιλογές του και το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο θα επιτρέψει την ικανοποίηση των αναγκών και την πραγματοποίηση των επιλογών.

Η υποκίνηση είναι το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασεως των εσωτερικών αναγκών του καθενός εργαζομένου και των εξωτερικών παραγόντων, που προσδιορίζουν την συμπεριφορά του.

Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις συνειδητά σχετικά με την ζωή και την ευημερία τους. Για ποιο λόγο κάνετε ό,τι κάνετε; Γιατί κάποιος επιθυμούν να σπουδάσουν ενώ κάποιος άλλος δεν τους αρέσει; κ.ο.κ

Η μελέτη της υποκινήσεως περιλαμβάνει τους παράγοντες που ωθούν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν κάτι, που επηρεάζουν τις επιλογές τους και που επιμένουν να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο.

Ξεκίνημα μιας τέτοιας μελέτης είναι η εξέταση των αναγκών των (εργαζόμενων) ανθρώπων με την χρήση ενός προτύπου υποκινήσεως.

~ Το πρότυπο υποκινήσεως και οι ανάγκες

Οι ανάγκες του ατόμου αποτελούν τη βάση του προτύπου υποκινήσεως. Ανάγκες είναι οι ελλείψεις, τις οποίες ένα άτομο διαπιστώνει σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο. Τα πραγματικά γεγονότα επιβάλλουν στους ανθρώπους τις ανάγκες οι οποίες λειτουργούν σαν δύναμη, που τους ωθεί προς αντικειμενικούς σκοπούς.

Για να καταλαβαίνουμε την συμπεριφορά των ανθρώπων και να την επηρεάζουμε πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες.

Ο F. Roethlisberger αναφέρει χαρακτηριστικά, ότι ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον και οικονομικός άνθρωπος.

Έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές και οικονομικές. Το έργο του αποτελεί για αυτόν τρόπο ζωής και μέσο εξασφάλισης των «προς το ζειν». Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία του κατά την διάρκεια της εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, ψυχολογικό, φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του εγώ.

Οι φυσιολογικές ανάγκες καλούνται επίσης και βιολογικές, πρωτογενείς, ή βασικές ανάγκες. Προέρχονται από την αναγκαιότητα υπάρξεως της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, κατοικία, ένδυση, υπόδηση, αναπνοή, πόση, κ.λ.π. Το μοντέλο του «οικονομικού ανθρώπου» υποθέτει, ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι οι μόνες ανθρώπινες ανάγκες.

Πρέπει να υπογραμμισθεί, ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μία φορά. Αντίθετα, είναι απαραίτητο να εξασφαλίζονται οι άνθρωποι ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους.

Η ασφάλεια είναι ζωτική ανάγκη μεγάλης σπουδαιότητας για πολλούς ανθρώπους. Όταν απειλείται, όπως συμβαίνει κατά την εκμηχάνιση, τον αυτοματισμό ή τις οικονομικές υφέσεις, τότε αναπτύσσεται πολύ έντονα παρακινούμενη δραστηριότητα. Ή όταν απειλείται πρακτικά λόγω της φύσεως της εργασίας (χειρισμός επικίνδυνων μηχανημάτων, χημικά στον χώρο εργασίας κ.λ.π.) τότε απειλείται η ασφάλεια του.

Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση. Π.χ. Ο ενήλικος και το βρέφος έχουν ανάγκη από ύπνο, αλλά το βρέφος έχει ανάγκη περισσότερων ωρών από τον ενήλικο.

Ποικίλλει επίσης, η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Όσοι έχουν συνηθίσει να τρώνε τρεις φορές την ημέρα, ο οργανισμός τους αντιδρά διαφορετικά από τον οργανισμό εκείνων που έχουν άλλες συνήθειες.

Οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών ονομάζονται συχνά δευτερεύουσες, επειδή είναι περισσότερο νεφελώδεις και μη απτές.

Ποικίλλουν και πάλι σε ένταση από άτομο σε άτομο, αλλά περισσότερο από τις φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες. Στην κατηγορία των κοινωνικών ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής. Αγάπη και στοργή ως και παραδοχή. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους.

Εκτός από την φυσική επαφή και την στοργή οι ανθρώπινες υπάρξεις αισθάνονται ανάγκη για παραδοχή και σύνδεση με κάποια ομάδα ή ομάδες. Η ανάγκη αυτής της επαφής και της συνδέσεως βρίσκει την έκφρασή της με τη δημιουργία ανεπισήμων (ατύπων) ομάδων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες ή με την δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από οικονομικές διεκδικήσεις, όπως είναι τα θέματα της εξασφάλισης σταθερής απασχόλησης, εκπαίδευσης, πρόληψης ατυχημάτων κ.λ.π.

Ένα πρόγραμμα συνεργασίας διοικήσεως και εργαζομένων είναι δυνατό να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ελάττωση προστριβών κ.α. Η ανάγκη για παραδοχή και κοινωνική έγκριση εκδηλώνεται σε παράγοντες όπως τα ήθη, οι παραδόσεις, κ.λ.π. Είναι μια πολύ ισχυρή ανάγκη και αποτελεί έναν ακρογωνιαίο λίθο των οργανωμένων κοινωνιών. Οι ανάγκες του Εγώ παράγονται από την αναγκαιότητα επισκοπήσεως του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Μεταξύ των αναγκών του Εγώ που είναι δυνατόν να εξακριβωθούν περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

- Αναγνώριση
- Κυριαρχία
- Ανεξαρτησία
- Επιτυχία

Μολονότι τα άτομα χρειάζονται την λογική αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δύο αναγκών, που κατά κάποιο τρόπο συγκρούονται, δηλ. μίας που αναζητεί

απορρόφηση και της άλλης που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση. Εάν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, ικανοποιώντας έτσι μια ανάγκη του Εγώ, είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς, καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μια κοινωνική ανάγκη.

Καθώς αναπτύσσονται οι άνθρωποι, συχνά γίνεται προφανής η ανάγκη για κυριαρχία. Η κυριαρχία είναι πιθανό να αποτελεί συνέχεια της ανάγκης για αναγνώριση με τελικό σκοπό να αποκτηθεί αυτονομία και ανεξαρτησία. Σε αυτήν τη λογική έχει παρατηρηθεί ότι διάφορες προσπάθειες π.χ. για τη σύσταση εργατικών σωματείων, δεν προέρχονται μόνο από οικονομικές ανάγκες. Σε πολλές περιπτώσεις καλοπληρωμένοι εργαζόμενοι προσπαθούν να πάρουν την πλειοψηφία στις αρχαιρεσίες του Σωματείου, έχοντας πρόθεση να το χρησιμοποιήσουν για να τους εφοδιάσει με την αξιοπρέπεια της ανεξαρτησίας, που είναι αναγκαία για την αυτοεκτίμηση. Είναι ψυχολογικές ανάγκες που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αποδοχή από τους άλλους.

Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν, ότι η πιο μεγάλη ανάγκη των ανθρωπίνων υπάρξεων είναι της επιτεύξεως ή αυτοπραγματούσεως ή αυτοδημιουργίας.

Περικλείει όχι μόνο την ικανότητα, αλλά και ανάγκη για το πραγματικό κατόρθωμα κάποιου έργου στη ζωή. Το επάγγελμα ή η εργασία είναι η μεγαλύτερη πηγή της ικανοποιήσεως αυτής της ανάγκης, χωρίς βέβαια να είναι και μοναδική πηγή.

Αλλά χρειάζεται προσοχή κατά την επιλογή της εργασίας, ώστε να είναι πιθανή και η τέτοια ικανοποίηση. Αν απογοητευθεί εσωτερικά το εργαζόμενο άτομο, τότε είναι πιθανό να επιχειρήσει να βρει ικανοποίηση από εξωεργασιακές δραστηριότητες, όπως η εθελοντική προσφορά σε κοινωφελή ιδρύματα και οργανισμούς ή η ενασχόληση με ευχάριστες ασχολίες (hobbies) ή η ανάπτυξη των παιδιών του.

Οι H. G. Hicks και R. Gullett, παρατηρούν, ότι οι ανάγκες του ατόμου πηγάζουν από τον εσωτερικό του κόσμο και έχουν καθοριστική επιρροή στις σκέψεις και την συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει διάφορα χαρακτηριστικά μεταξύ των οποίων είναι τα ακόλουθα:

*Οι ανάγκες και επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του.*

*Άλλα άτομα είναι πιθανό να προσπαθούν και να το επηρεάζουν, αλλά στο τέλος, η απόφαση για το τι θέλει ο ίδιος βασίζεται μόνο σ' αυτόν.*

*Οι ανάγκες και επιθυμίες του καθενός είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητα του, τον βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του. Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις ανάγκες και τις επιθυμίες σε διαφορετικούς χρόνους.*

Παρά τη μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες, ώστε να επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, είναι πιθανό να μπορέσουν να τους δραστηριοποιήσουν για την επιτυχία των στόχων της εργασιακής μονάδας τους, που επίσης είναι πιθανό, παρά τις υφιστάμενες δυσκολίες ή και αντίθετες γνώμες, να γίνουν κοινοί στόχοι και των εργαζομένων. Έτσι είναι και πάλι πιθανό από την δράση για την επιτυχία των κοινών στόχων και σκοπών να προκύψει ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων, φυσιολογικών και ψυχολογικών, και να ωφεληθεί παράλληλα και η εργασιακή μονάδα. Υπάρχουν αρκετές θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές ανάγκες όλων των ατόμων. Αναφορικά με τις ανάγκες αυτές έχουν διατυπωθεί και οι ακόλουθες σκέψεις, που έχουν εφαρμογή για όλες τις σχετικές θεωρίες:

- Καμία ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι'αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μίας ανάγκης, πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.
- Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές.
- Επειδή οι ανάγκες έχουν συχνά σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. Ο τρόπος π.χ. με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί την βιολογική ανάγκη του για φαγητό, εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικοοικονομική του θέση. Οι ανάγκες δημιουργούν μια τάση (κίνητρο) που προκαλεί επιθυμίες. Ο άνθρωπος τότε αναπτύσσει μία συμπεριφορά ή ένα σύνολο συμπεριφορών με σκοπό να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του. Η συμπεριφορά προκαλεί δραστηριότητα προς την ικανοποίηση του σκοπού.

Στην προσπάθεια επιλογής συμπεριφοράς για την ικανοποίηση μίας ανάγκης πρέπει να αξιολογήσουμε διάφορους παράγοντες:

1. Προηγούμενες εμπειρίες. Όλες οι εμπειρίες του παρελθόντος, που συνδέονται με το υπό εξέταση περιστατικό πρέπει να εξετασθούν. Σ' αυτές περιλαμβάνεται η ικανοποίηση που προκαλείται από την δραστηριότητα κατά ένα τρόπο, οποιοδήποτε αίσθημα αποτυχίας, η ποσότητα προσπαθειών που απαιτήθηκε και η σχέση αποτελεσμάτων με προσπάθειες.



2. Οι επιρροές του περιβάλλοντος. Οι επιλογές συμπεριφορών επηρεάζονται από το περιβάλλον, που στην περίπτωση μιας επιχειρήσεως περιλαμβάνει τις αρχές της όπως επίσης και τις προσδοκίες ως και τις ενέργειες της Διοικήσεως.
3. Αντιλήψεις. Ο άνθρωπος επηρεάζεται από την αντίληψη των προσπαθειών που αναμένει, ότι θα χρειασθούν για να επιτύχει ό,τι προγραμματίσει, και της ανταμοιβής τόσο σε απόλυτο μέγεθος, όσο και σε σύγκριση με εκείνο που έλαβαν συνάδελφοι για την ίδια προσπάθεια.

Εκτός όμως από αυτές τις τρεις παραμέτρους πρέπει να ληφθούν υπ' όψη δύο ακόμη παράγοντες: 1) οι γνώσεις και οι εμπειρίες και 2) τα κίνητρα. Ο πρώτος επηρεάζει τις δυνατότητες των ανθρώπων για απόδοση. Ο δεύτερος, δηλαδή τα κίνητρα είναι διάφοροι τρόποι που εφαρμόζονται από τους προϊστάμενους για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν σωστά και αποτελεσματικά μια εργασία.

Παρακάτω θα εξετάσουμε την διαδικασία υποκινήσεως από την άποψη της εργασιακής μονάδας:

1. Ανικανοποίητες ανάγκες προκαλούν επιθυμίες. Μια νέα προϊσταμένη π.χ. αισθάνεται την ανάγκη να την σέβονται. Επιθυμεί να αναγνωρίζεται από τον διευθυντή της ως εξαιρετική εργαζόμενη.
2. Η συμπεριφορά προσδιορίζει την επιθυμία. Η εν λόγω νέα προϊσταμένη εντοπίζει δύο συμπεριφορές, ότι μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη ή εθελοντικά και με την θέλησή της να γράψει μία αναφορά-έκθεση ή να ζητήσει μία ειδική εργασία. Για να μελετηθεί ποια συμπεριφορά να επιλέξει πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τις αμοιβές ή τις ποινές που συνδέονται με τις ενέργειες που σκέπτεται (κίνητρα) τις ικανότητες για να πραγματοποιήσει τις προσδιορισθείσες δραστηριότητες (δυνατότητες) και τις παλαιές εμπειρίες, τις επιδράσεις του περιβάλλοντος και τις αντιλήψεις.
3. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει δράση. Η νέα αυτή προϊσταμένη, με βάση την ανάλυσή της, επιλέγει όποια νομίζει ότι είναι η καλύτερη επιλογή (συμπεριφορά) και τότε αναλαμβάνει δράση.
4. Ο άνθρωπος λαμβάνει ανάδραση, επαναπληροφόρηση. Η ανάδραση που έλαβε η νέα προϊσταμένη από τον διευθυντή της αποτελεί για την περίπτωση αυτή ή επαναπληροφόρηση. Εάν η ανάδραση είναι θετική ο διευθυντής έκανε περισσότερο από το να δώσει απλή βοήθεια στην

νέα προϊσταμένη. Ο διευθυντής αύξησε τις πιθανότητες να συμπεριφερθεί ανάλογα η προϊσταμένη αυτή και στο μέλλον.

## ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Τα διοικητικά μοντέλα που εφαρμόζουν τα στελέχη, στην πράξη στηρίζονται αναγκαστικά σε κάποια φιλοσοφία (από αυτές που έχουν αναφερθεί παραπάνω) σχετικά με τους ανθρώπους, την οποία τα διοικητικά στελέχη έχουν ενστερνισθεί. Μπορούμε ενδεχομένως στην πράξη να εντοπίσουμε ένα μεγάλο φάσμα των λεγόμενων διοικητικών φιλοσοφιών (υποθέσεις στελεχών για τους ανθρώπους), όμως σύμφωνα με τον Douglas McGregor υπάρχουν δύο βασικές φιλοδοξίες, η θεωρία Χ και η θεωρία Ψ, οι οποίες στηρίζουν αντίστοιχα δύο βασικούς τρόπους διοίκησης (το αυταρχικό και το συμμετοχικό/ δημοκρατικό μοντέλο).

Τα διοικητικά στελέχη που έχουν ενστερνισθεί την θεωρία Χ, πιστεύουν πως τα άτομα από τη φύση τους είναι τεμπέληδες, πρέπει να κατευθύνονται και να ελέγχονται στενά για να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης, τα άτομα έχουν την τάση να αποφεύγουν την ανάληψη ευθύνης και τέλος υποκινούνται κύρια από το χρήμα. Είναι κατανοητό ότι μάντζερς με τέτοια φιλοσοφία μόνο αυταρχικά μοντέλα διοίκησης μπορούν να εφαρμόσουν στην πράξη.

Αντίθετα τα διοικητικά στελέχη που έχουν ενστερνισθεί τη θεωρία Ψ, πιστεύουν πως τα άτομα από τη φύση τους αντιμετωπίζουν την εργασία σαν κάτι το φυσικό και αναγκαίο, πως τα άτομα μπορούν να αυτοελέγχονται, μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να υποκινούνται κύρια με τις ανώτερες ανάγκες (ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης). Είναι σαφές πως μάντζερς με πεποιθήσεις σαν αυτές της θεωρίας Ψ μόνο συμμετοχικά ή δημοκρατικά μοντέλα μπορούν να εφαρμόσουν στην πράξη.

Γίνεται συνεπώς σαφές πως για να συμβεί κάποια αλλαγή στο διοικητικό μοντέλο των στελεχών θα πρέπει ουσιαστικά να αλλάξει το πλέγμα των βασικών τους υποθέσεων σχετικά με τους ανθρώπους γιατί διαφορετικά κάθε προσπάθεια θα αποτυγχάνει προσκρούοντας σε μια διαφορετική βασική φιλοσοφία των διοικητικών στελεχών.

Τέτοιες προσπάθειες αλλαγής του συστήματος διοίκησης έχει επιχειρήσει στο παρελθόν ο Rensis Likert, (και οι συνεργάτες του), επιχειρώντας να μετατοπίσουν ολόκληρες επιχειρήσεις από το Σύστημα 1 (αυταρχικό) προς το Σύστημα 4 (δημοκρατικό). Εκείνο που έχει σημασία από πλευράς υποκίνησης είναι ότι κάθε σύστημα έχει ουσιαστικά και ξεχωριστό μοντέλο υποκίνησης. Έτσι στο σύστημα 1 (αυταρχικό) η υποκίνηση στηρίζεται κύρια σε αρνητική υποκίνηση (φόβο, τιμωρίες) και εν μέρει μόνο σε ανταμοιβές. Στο σύστημα 2 (αυταρχικό-πεφωτισμένο) η υποκίνηση στηρίζεται κύρια στην ικανοποίηση

φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών του εγώ. Στο υποστηρικτικό (σύστημα 3) το μοντέλο υποκίνησης λαμβάνει υπόψη του εκτός από τις φυσιολογικές και τις ανάγκες του εγώ και διάφορες άλλες ανάγκες του ατόμου. Τέλος στο συνεργατικό μοντέλο (σύστημα 4) το μοντέλο υποκίνησης στηρίζεται κύρια στις ανώτερες ανάγκες, όπως είναι οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Ένα μοντέλο που ενσυνείδητα ή μη συνειδητά χρησιμοποιείται στην πράξη από τα διοικητικά στελέχη είναι το μοντέλο θετικής υποκίνησης και σε πολύ μικρότερη κλίμακα το μοντέλο αρνητικής υποκίνησης. Σύμφωνα με το μοντέλο θετικής υποκίνησης πριν δοθεί μια ανταμοιβή θα πρέπει να εκτιμηθεί η αξία που έχει αυτή η ανταμοιβή για τον εργαζόμενο και ποιες πιθανότητες έχει να επιτύχει τον στόχο με τις σημερινές του δυνατότητες. Επίσης το μοντέλο επισημαίνει τον ουσιαστικό ρόλο του προϊστάμενου στην διαδικασία υποκίνησης και ιδιαίτερα στην περίπτωση αντιμετώπισης της αποτυχίας. Με άλλα λόγια το θετικό μοντέλο επιδιώκει με διάφορες περιοχές την ενθάρρυνση της απόδοσης.

Το αρνητικό μοντέλο υποκίνησης επιδιώκει κυρίως την επίτευξη των στόχων με τη χρήση του φόβου και της απειλής. Φυσικά όπως και στο μοντέλο θετικής υποκίνησης θα πρέπει ο προϊστάμενος να εκτιμήσει την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος σε ένα τέτοιο κίνητρο, γιατί έτσι μπορεί να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα των μέτρων αυτών σε πρακτικό επίπεδο. Το αρνητικό μοντέλο μπορεί να το δει κανείς σαν αντίθετο («το είδωλο») του μοντέλου θετικής υποκίνησης. Στο αρνητικό μοντέλο η επίτευξη του στόχου (επιθυμητή απόδοση) επιφέρει αποφυγή της τιμωρίας, ενώ η μη ικανοποιητική απόδοση έχει σαν αποτέλεσμα την τιμωρία. Επειδή το μοντέλο αυτό συνοδεύεται από διάφορα προβλήματα (ανεπιθύμητες παρενέργειες) για αυτό και χρησιμοποιείται στην πράξη με μεγάλη προσοχή.

Πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με το εάν και κατά πόσο η ικανοποίηση εργασίας (job satisfaction) επηρεάζει την απόδοση εργασίας. Στηριζόμενοι στις διάφορες έρευνες που έχουν γίνει στον χώρο, αυτό μπορούμε να πούμε πως δεν φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Έχει όμως βρεθεί ότι η ικανοποίηση εργασίας συνδέεται αρνητικά με το ποσοστό απουσιών και καθυστερήσεων (προσέλευσης στην εργασία) και με το ποσοστό των παραιτήσεων ή αποχωρήσεων και κατά συνέπεια η ικανοποίηση επηρεάζει έμμεσα τουλάχιστον την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Εκτός όμως από τις συσχετίσεις αυτές που είναι σε μικροεπίπεδα, υπάρχουν και οι εκτιμήσεις κόστους-ωφέλειας που είναι σε μακρο-επίπεδο. Σύμφωνα με αυτές οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί έχουν κοινωνική υπευθυνότητα να φροντίζουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των μελών τους σε βαθμό που αυτό είναι δυνατόν και να ελαχιστοποιούν έτσι τα κοινωνικά κόστη που συνδέονται με τους εργαζόμενους που είναι δυσαρεστημένοι ή μη ικανοποιημένοι στον χώρο της

εργασίας τους. Έτσι σαν τελικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε πως οι οργανώσεις έχουν συμφέρον σε μικροεπίπεδο να έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους (επηρεάζει θετικά η αποτελεσματικότητα) και έχουν υποχρέωση απέναντι στο κοινωνικό σύνολο (μακρο-επίπεδο) να ικανοποιούν τα μέλη τους συμβάλλοντας έτσι σε μια υγιή κοινωνία.

## Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΦΡΕΝΤΕΡΙΚ ΧΕΡΖΜΠΕΡΓΚ (FREDERICK HERZBERG).

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό: Από τη μία έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια κι από την άλλη τους παράγοντες εκείνους, που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση κι υποκίνηση. Τους πρώτους, ο Frederick Herzberg τους ονομάζει **παράγοντες υγιεινής**, ενώ τους δεύτερους **υποκινητικούς παράγοντες**. Ο καθηγητής F. Herzberg είναι ο πρώτος, που κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και να τους διακρίνει από εκείνους, που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Οι έρευνες του καθηγητή έγιναν σε έντεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής Pittsburgh και περιέλαβαν διακόσιους εργαζόμενους (υπαλλήλους). Σαν μέθοδος συλλογής του υλικού, χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη.

### A) Υποκινητικοί παράγοντες

Ο F. Herzberg απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

1. Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα, που προκύπτουν, καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.
2. Η αναγνώριση των υπηρεσιών, που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τα δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κλπ.). Γενικά, σαν αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει.
3. Η εργασία αυτή καθ' αυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
4. Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
5. Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο F. Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί, έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις. Για τον λόγο αυτό, ονομάζει τους παράγοντες αυτούς **υποκινητικούς**.

### **Β) Παράγοντες δυσαρέσκειας**

Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο **δυσαρέσκεια** και ανάμεσα σε αυτούς ο F. Herzberg απομόνωσε τους εξής:

1. Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μην γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κλπ.) καθώς και η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
2. Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κλπ.).
3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους.
4. Ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε αύξηση, την οποία περίμενε ο εργαζόμενος.

5. Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.
6. Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχόλησης.

Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον (το κλίμα), μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί, εφόσον ικανοποιηθούν, εμποδίζουν απλώς τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για το λόγο αυτό, ονομάστηκαν παράγοντες «υγιεινής», ή όπως πολύ σωστά πρότεινε ο γιατρός Φορντ, της αμερικανικής τηλεφωνικής εταιρίας (American Telephone and Telegram Company), παράγοντες συντήρησης, γιατί η έλλειψή τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί, αναγκαστικά, πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η υποκίνηση φαίνεται σαν διπλό πρόβλημα (πρόληψη δυσαρέσκειας/ πραγματική υποκίνηση) και περιλαμβάνει:

1. Τους παράγοντες υγιεινής, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια. Εδώ, περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρίας. Όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια, αλλά το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα την θετική στάση και την υποκίνηση. Για το λόγο αυτό, οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όπως μάλιστα σημειώνει ο F. Herzberg, με βάση τους παράγοντες υγιεινής, τα άτομα είναι δυνατόν να φτάσουν σε ένα ουδέτερο σημείο.
2. Τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μία ενδιαφέρουσα εργασία. Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

## ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Κάθε άτομο το οποίο εργάζεται σε μία επιχείρηση, δεν το κάνει μόνο και μόνο για να έχει το αίσθημα της ικανοποίησης ενός ομαδικού έργου. Η πρώτη του επιδίωξη είναι η απόκτηση ενός εισοδήματος. Για αυτό, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να διαισθανθούν και να αντιληφθούν τι είναι εκείνο που υποκινεί τους εργαζόμενους και να αποσπάσουν το ενδιαφέρον τους, με κατάλληλα κίνητρα, για το συμφέρον των αντικείμενικών σκοπών της επιχείρησης. Για να εμπνεύσει ένας προϊστάμενος στους υφισταμένους του τη διάθεση για παραγωγική εργασία θα πρέπει να επωφεληθεί από τους προσωπικούς λόγους, που έχει ο καθένας ξεχωριστά, να συνεργαστεί με την επιχείρηση και σε όλους αυτούς τους λόγους να προσθέσει κι άλλους, ίσως πιο ελκυστικούς, για να αποσπάσει, έτσι, από τους εργαζόμενους τον πιο παραγωγικό τους εαυτό.

Όταν μιλάμε για κίνητρα, εννοούμε πάντοτε ένα σύστημα κινήτρων, δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που θα προσελκύσει τον εργαζόμενο για παραγωγική εργασία και το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε ηθικές αρχές σε ότι αφορά αυτή τις θεμιτές επιδιώξεις του ατόμου.

Έτσι ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων περιλαμβάνει:

Κίνητρα που ικανοποιούν τις φυσικές ανάγκες καθώς και τις ανάγκες ασφαλείας όπως:

- Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές.
- Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- Σταθερότητα στους όρους εργασίας.
- Σωστή συμπεριφορά.
- Ασφάλεις συνθήκες εργασίας.
- Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός.
- Επαρκή διαλείμματα εργασίας.
- Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.

Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βασίζονταν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζομένου δηλαδή στην κλιμάκωση της χρηματικής αμοιβής, παραβλέποντας τις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του.

Παρόλο που το να κερδίζει κανείς χρήματα είναι βασικό, από ένα σημείο και πέρα δεν είναι και η μοναδική επιδίωξη του εργαζομένου και έτσι έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ορισμένοι εργαζόμενοι να έχουν εξαντλήσει όλα τα σκαλοπάτια της κλίμακας των οικονομικών κινήτρων και παράλληλα να πέφτει η παραγωγικότητά τους και μάλιστα με γοργό ρυθμό.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ:

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων:

- A. ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΑΝΑΓΚΕΣ. Κυρίως τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες (τροφή- στέγη- ένδυση), μέσα στο γενικότερο περιβάλλον όπου λειτουργεί η επιχείρηση. Ακόμη το συναίσθημα της ασφάλειας, την ανάγκη για κοινωνική θέση, την ανάγκη να ανήκει κανείς σε μία ομάδα, την οποία και να παραδέχεται. Επίσης να ικανοποιεί τις ανάγκες του «εγώ».
- B. ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΜΕΧΡΙ ΚΟΡΕΣΜΟΥ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ του ατόμου και να φτάνει το άτομο ως το σημείο εκείνο, όπου οι ανάγκες από υλικές να μεταπίπτουν σε ψυχοπνευματικές.
- C. ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΝΑ ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ. Τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα από φυσικές και πνευματικές ικανότητες, που κατά κανόνα, ποτέ δεν αξιοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις. Ένα πετυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει όχι μόνο να αποδεσμεύει αυτά τα αποθέματα, αλλά να τα διοχετεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- D. ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΚΑΤΟΠΤΡΙΖΕΙ, ΝΑ ΚΟΛΑΚΕΥΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ. Υπάρχουν πολλά άτομα, τα οποία θέλουν να εργάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν ακτινοβολία στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και πολλές φορές πέρα από τα επιχειρησιακά τους επιτεύγματα. Αυτού του είδους προτιμήσεις διεγείρουν και κάνουν παραγωγικότερους τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να επωφελείται από οποιοδήποτε στοιχείο, που δίνει τέτοια εικόνα και να το εκμεταλλεύεται κατάλληλα.
- E. ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Είναι φυσικό πως όσο περισσότερα προσόντα κι όσο πιο καλά είναι εκπαιδευμένο το προσωπικό σε μια επιχείρηση, τόσο αυξάνει η παραγωγικότητά της. Αυτό βέβαια αποτελεί προϋπόθεση, γιατί μειώνει στο μίνιμουμ την



ανάγκη για υποκίνηση και ελαττώνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος.

## ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι απαραίτητη θεωρείται η αναβάθμιση των συστημάτων υποκίνησης των ξενοδοχείων στους ακόλουθους τομείς:

- ❖ Χρηματική αμοιβή
- ❖ Εφαρμογή Bonus, Scheme
- ❖ Ευκαιρίες ανέλιξης
- ❖ Έλεγχος φόρτου εργασίας, ιδιαίτερα στα τμήματα Housekeeping και Front Office
- ❖ Σύστημα «Employee of the Month»
- ❖ Διοργάνωση συγκεντρώσεων ψυχαγωγίας
- ❖ Περισσότερη επικοινωνία με προσωπικό
- ❖ Αναγνώριση προσωπικού
- ❖ Περισσότερη σημασία από Διευθυντικά Στελέχη για την υποκίνηση προσωπικού
- ❖ Βελτίωση χώρων και υπηρεσιών προσωπικού

### Χρηματική Αμοιβή

Ένας βασικός παράγοντας υποκίνησης του προσωπικού στο ξενοδοχείο είναι οι μισθοί του να είναι ανάλογοι του μισθολογίου της ξενοδοχειακής αγοράς. Απαραίτητο θεωρείται για να υπάρχει εξισορροπημένο μισθολόγιο για την κάθε θέση εργασίας θα πρέπει να καθορίζεται ο αρχικός μισθός, ο οποίος προνοείται από τις συλλογικές συμβάσεις. Σε πολλά ξενοδοχεία του ελληνικού χώρου αιωρείται το παράπονο ότι το ύψος του μισθού δεν είναι ανάλογο της θέσης, των καθηκόντων και του φόρτου εργασίας δεδομένου ότι είναι μια δουλειά που δεν «γνωρίζει» από οχτάωρο, διακοπές και αργίες. Συστήνεται η εφαρμογή Bonus Scheme σε δύο επίπεδα. Στα ανώτερα στελέχη θα δίνεται bonus στην επίτευξη των στόχων του τμήματός τους και στις πωλήσεις, όπως για παράδειγμα θα παίρνει φιλοδώρημα ο Υπεύθυνος Υποδοχής για την επίτευξη των στόχων πωλήσεων του τμήματός του, και στην σωστή λειτουργία του τμήματος. Για το υπόλοιπο προσωπικό, θα μπορούσε να του παρέχεται bonus στις περιόδους υψηλού φόρτου εργασίας

όπως είναι το καλοκαίρι. Αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό για τα τμήματα Υποδοχής και Καθαριότητας όπου ο φόρτος εργασίας επηρεάζει αρνητικά την υποκίνησή τους.

### "Employee Of The Month"

Είναι ένα σύστημα το οποίο εφαρμόζεται κάθε μήνα με σκοπό την υποκίνηση προσωπικού και χρησιμοποιεί κριτήρια όπως:

- ~επίτευξη στόχων τμήματος
- ~εύρυθμη λειτουργία τμήματος
- ~σωστή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών, αύξηση πωλήσεων (π.χ. Μπαρ)
- ~συνεργασία με συναδέλφους
- ~ανάληψη πρωτοβουλίας
- ~δημόσιες σχέσεις με πελάτες

Αυτά όχι μόνο υποκινούν το προσωπικό αλλά το δεσμεύει και προς τους στόχους του ξενοδοχείου.

### Έλεγχος του Φόρτου Εργασίας

Ο φόρτος εργασίας δημιουργεί στα μέλη του προσωπικού πολλές φορές δυσαρέσκεια και μειώνεται και η υποκίνησή τους, καθώς και η παραγωγικότητά τους. Για τον λόγο αυτό κρίνονται σκόπιμα τα ακόλουθα:

- ~Καθημερινός έλεγχος από τμηματάρχη για τις καθημερινές εργασίες και ανάγνωση από ανώτερα στελέχη γενικότερα του φόρτου και της κούρασης.
- ~Καθορισμός διαλείμματος γενικά ή για κάποιο γεύμα.
- ~Πιθανή ευελιξία του προσωπικού στο πρόγραμμα των εργασιών, ούτως ώστε για παράδειγμα το προσωπικό του τμήματος Τροφίμων & Ποτών που εργάζεται και για τις δραστηριότητες να αποφύγει πολλές φορές ώρες συνεχόμενης εργασίας.
- ~Επικοινωνία και επαφή από ανώτερα στελέχη με το προσωπικό για ενθάρρυνσή τους τις περιόδους όπου υπάρχει αυξημένη κίνηση στο ξενοδοχείο, ευχαριστίες και ανάγνωση της ομαδικής προσπάθειας.

## Δραστηριότητες Υποκίνησης Προσωπικού

Εκτός από την παροχή χρηματικής αμοιβής, πρέπει να υπάρξει περισσότερη αναγνώριση για την απόδοση του προσωπικού, έλεγχος στο φόρτο εργασίας και περισσότερες συναντήσεις με το προσωπικό και προτείνονται επίσης συγκεντρώσεις ψυχαγωγίας:

~Κοινωνικές εκδηλώσεις του ξενοδοχείου θα πρέπει να γίνονται συχνά για να ενισχυθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επαφή με την Διεύθυνση. Σεμινάρια και εκπαίδευση εκτός πόλεως για Σαββατοκύριακο με διαμονή σε ξενοδοχείο.

~Διοργάνωση εκδρομών

~Νυχτερινές έξοδοι σε εστιατόρια

~Διοργάνωση ταξιδιών στο εξωτερικό με πιθανό εκπαιδευτικό/ επιμορφωτικό χαρακτήρα

~Διοργάνωση θεματικών χορών ή γευμάτων γενικά αλλά και ειδικά σε εορταστικές περιόδους όπως Χριστούγεννα, Πάσχα και Καρναβάλι.

Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να διοργανώνονται από τον Υπεύθυνο Προσωπικού και μέρος του κόστους να προσφέρεται από το ξενοδοχείο και το υπόλοιπο να καλύπτεται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες.

## ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η ποιότητα η οποία ωφελεί αμφίπλευρα πελάτες και εργαζόμενους μιας τουριστικής επιχείρησης. Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος είναι αναμφίβολα στραμμένος προς την προσέγγιση της ποιότητας. Αυτό δεν πρέπει να προξενεί εντύπωση αφού οι επιχειρήσεις πλέον δραστηριοποιούνται σε διεθνοποιημένες αγορές, στις οποίες οι λύσεις που προσφέρονται για την ικανοποίηση μιας ανάγκης είναι πολλαπλές.

Επιπλέον, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα της επιλογής και είναι ενημερωμένοι περισσότερο από ποτέ. Ο πελάτης διαλέγει εκείνο το προϊόν που αξίζει τα χρήματα που είναι διατεθειμένος να δώσει για να το αποκτήσει.

Ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός συμμορφούμενου, ως προς τις προδιαγραφές, προϊόντος καθώς και τα στοιχεία της εταιρείας που προσθέτουν αξία στο αγαθό και πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις του πελάτη.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος παίζει καθοριστικό ρόλο για την τουριστική βιομηχανία και κατ' επέκταση για την οικονομία της χώρας μας. Το ξενοδοχείο προσφέρει ένα σύνολο υλικών αγαθών και υπηρεσιών όπου η συμμετοχή των εργαζομένων παίζει καταλυτικό ρόλο για την ποιότητα την οποία προσφέρεται (αποτέλεσμα). Παρόλαυτα, η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος λόγω του άυλου της φύσης των υπηρεσιών του και της πολυπλοκότητας του ίδιου του προϊόντος καθιστούν δύσκολη την εκτίμηση της ποιότητάς του. Τα ξενοδοχεία τα οποία θα δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο θέμα της ποιότητας θα έχουν στα χέρια τους μετά ένα περισσότερο ανταγωνιστικό προϊόν. Ειδικά σε μια εποχή σαν την σημερινή όπου υπάρχει κορεσμός και η δημιουργία παραγωγής προϊόντων που ξεχωρίζουν με την ποιότητά τους φαντάζει μακρινή. Η ποιότητα προσδίδει οφέλη σ' ένα ξενοδοχείο όπως αύξηση μεριδίου της αγοράς και συνεπώς αύξηση του κέρδους, βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και συνεπώς αύξηση της παραγωγής, δημιουργία και εδραίωση καλής φήμης.

Αλλά και στην περίπτωση των τουριστικών πρακτορείων ο παράγοντας ποιότητα είναι ίσως ο σημαντικότερος. Αυτό ισχύει γιατί με τις δυνατότητες που παρέχει την σημερινή εποχή το internet ένας πιθανός πελάτης του πρακτορείου μπορεί σχετικά εύκολα και ακούραστα να πάρει τις πληροφορίες που θέλει μόνος του και να ολοκληρώσει μια κράτηση μόνος του, παρακάμπτοντας αρκετές υπηρεσίες που προσφέρει ένα τουριστικό πρακτορείο. Εάν όμως έχει μείνει ικανοποιημένος από το επίπεδο προσφοράς των υπηρεσιών του πρακτορείου και από την ποιότητα τους θα προτιμήσει την εξυπηρέτησή του μέσω αυτού. Εδώ υπεισέρχονται παράγοντες όπως: η ενδεχόμενη έλλειψη χρόνου από μεριάς του πελάτη και η καλοδεχούμενη αίσθηση ότι εξυπηρετείται, οι καλές σχέσεις που έχει αναπτύξει ο πράκτορας μαζί του και η προσπάθεια διατήρησής τους, καθώς επίσης και η εμπιστοσύνη που έχει καλλιεργηθεί ανάμεσα τους.

Συμπερασματικά η ποιότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κλειδιά της επιτυχίας μιας επιχείρησης και πρέπει να αναζητείται η εφαρμογή της στα πλαίσια της διοίκησης.

**Ο έμπρακτος σεβασμός στον πελάτη αλλά και τον εργαζόμενο καθώς επίσης και η αναγνώριση της επιχειρηματικής ευθύνης για την διατήρηση των σταθερά ποιοτικών υπηρεσιών στην αγορά πρέπει να αποτελούν βάσιμους στόχους μιας επιχείρησης.**

Η αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων σε συνδυασμό με την ανάγκη ικανοποίησης των πελατών και εν γένει της αγοράς οδήγησε στην δημιουργία και καθιέρωση κοινών αποδεκτών προτύπων μέσω της ανάπτυξης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

Ιδιαίτερη δραστηριότητα στο θέμα αυτό έχει αναπτύξει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for

Standardisation) ο οποίος αποτελείται από διεθνή ινστιτούτα τυποποίησης όπως για παράδειγμα ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) προερχόμενα από μικρές ή μεγάλες, αναπτυσσόμενες ή αναπτυσσόμενες χώρες όλου του κόσμου.

Τα πρότυπα ISO συνεισφέρουν ώστε η παραγωγή και ανάπτυξη αγαθών και υπηρεσιών να γίνονται πιο αποτελεσματικά, με ασφαλή τρόπο και να λειτουργούν προστατευτικά για το περιβάλλον. Απώτερος σκοπός είναι να εξασφαλίζεται η ποιότητα, η αξιοπιστία και η συμβατότητα του προϊόντος με μικρό κόστος. Στόχος είναι η διασφάλιση του καταναλωτή ο οποίος γίνεται αποδέκτης ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Παράλληλα όμως επωφελοούνται και οι εργαζόμενοι διότι διευκολύνεται η δουλειά τους από τα τεχνολογικά μέσα που ορίζουν τα πρότυπα αυτά, συστηματοποιείται και διατηρεί ένα συγκεκριμένο ποιοτικό επίπεδο σε όλα της τα στάδια έτσι ώστε η ικανοποίηση των πελατών που εισπράττουν το αποτέλεσμα να σημαίνει ταυτόχρονα και ικανοποίηση των εργαζομένων που το παράγουν. Για παράδειγμα σε ένα τουριστικό πρακτορείο τα αεροπορικά εισιτήρια που τώρα τυπώνονται αυτόματα, παλαιότερα συμπληρώνονταν με το χέρι (τουλάχιστον κάποια σημεία τους). Αυτό ήταν κουραστικό για τον υπάλληλο του πρακτορείου ο οποίος έφερε μεγάλη ευθύνη. Από τη μεριά του πελάτη ήταν χρονοβόρο και περιείχε το ρίσκο του ανθρώπινου λάθους που θα μπορούσε να προέλθει από τον υπάλληλο του πρακτορείου. Αντίστοιχα και στα ξενοδοχεία που κάποτε δεν είχαν μηχανογράφηση με αποτέλεσμα να γίνονται πολλών ειδών λάθη όπως π.χ. στη χρέωση, στις κρατήσεις κ.τ.λ.

Το πρότυπο ISO 9001: 2000 εφαρμόζεται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για 3 βασικούς λόγους:

- Για να αποδεικνύει στην πελατεία της ότι της προσφέρει ποιοτικά προϊόντα, τα οποία παράγονται μέσα από ένα σύστημα κανονισμών.
- Για να αποδεικνύει ότι δραστηριοποιείται με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της στο μέλλον.
- Για να εξασφαλίζει την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με ελεγχόμενο κόστος και διαδικασίες.

Βέβαια η ίδια η επιχείρηση βελτιώνοντας τα προϊόντα της, σύμφωνα πάντα με την εφαρμογή των κανονισμών του προτύπου, επωφελείται ακόμα περισσότερο στο μέλλον.

Το πρότυπο ISO 9001: 2000 αναπτύσσεται μέσα από πέντε πεδία απαιτήσεων.

1. Στο πεδίο το οποίο αναφέρεται συνολικά στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
2. Στο πεδίο που αναφέρεται για το έργο και την ευθύνη της διοίκησης έναντι του προτύπου
3. Στην διαχείριση πόρων όπως εργαζόμενοι, υποδομή, περιβάλλον εργασίας κλπ.
4. Στο πεδίο που αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της παραγωγής του προϊόντος και του ελέγχου ανταπόκρισης των απαιτήσεων ως προς το πρότυπο
5. Και τέλος, στη μέτρηση των αποτελεσμάτων της παραγωγής, στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διοίκησης και στο σχεδιασμό της διαρκούς βελτίωσης.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα αναλύσουμε το πεδίο 3 που αφορά τη συγκεκριμένη εργασία.

### 3) Διαχείριση πόρων

Το τρίτο πεδίο το οποίο απαιτείται για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001: 2000 έχει να κάνει με την διάθεση και διαχείριση των πόρων της επιχείρησης. Στην περίπτωση που δεν διατίθεται επαρκής ή κατάλληλος εξοπλισμός, δεν υπάρχει το απαραίτητο προσωπικό και γενικότερα δεν διατίθενται επαρκείς πόροι, είναι αυτονόητο ότι οι στόχοι ποιότητας δεν μπορούν να επιτευχθούν. Οι πόροι που εξετάζονται από το σύστημα είναι:

- a. **Ανθρώπινοι πόροι.** Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι, καταρτισμένοι και να έχουν εμπειρία έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του προτύπου. Οι απαιτήσεις του προτύπου όσον αφορά το θέμα αυτό έχουν να κάνουν καταρχάς με την περιγραφή των κρίσιμων για την ποιότητα θέσεων. Για παράδειγμα ως κρίσιμη θέση θεωρείται ο σερβιτόρος και όχι ο υπάλληλος του λογιστηρίου, μιας και δεν επηρεάζει άμεσα το προϊόν και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Έτσι οι κρίσιμες θέσεις πρέπει να περιγράφονται και να προδιαγράφουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού. Παρολαυτά, είναι σαφές ότι το νέο προσωπικό σε μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του προτύπου. Έτσι, η επιχείρηση οφείλει αφενός να

ενημερώνει και αφετέρου να εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό της μέσα από σεμινάρια και διαλέξεις καθώς επίσης και να αξιολογεί πριν-κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας της εκπαίδευσης.

- b. Επίσης εξετάζεται η επάρκεια υποδομής της επιχείρησης, (οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι χώροι εργασίας και τα επικοινωνιακά μέσα) προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ποιότητας.
- c. Τέλος εξετάζεται από το πρότυπο το περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι οι εργασιακές συνθήκες επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, μιας και οι εργαζόμενοι σε ένα υγιές και ποιοτικό περιβάλλον, αποδίδουν καλύτερα και μεταφέρουν την ικανοποίησή τους στον πελάτη, αυξάνοντας έτσι την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Αξίζει να αναφέρουμε και άλλες προσπάθειες εφαρμογής υψηλών προδιαγραφών στις τουριστικές επιχειρήσεις από τον ευρωπαϊκό χώρο και συγκεκριμένα από την Ισπανία τα οποία αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση.

### 'Ethos'

Πρώθηση της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων στον τομέα της τροφοδοσίας .

Τα τελευταία χρόνια οι άνθρωποι συνειδητοποίησαν όλο και περισσότερο την ανάγκη υπεύθυνης συμπεριφοράς από τις εταιρείες. Ολοένα και περισσότερο, μέτοχοι, υπάλληλοι και καταναλωτές θέλουν να ξέρουν ότι οι εταιρείες στις οποίες επενδύουν, για τις οποίες δουλεύουν ή προϊόντα των οποίων αγοράζουν είναι αφοσιωμένες στην προστασία του περιβάλλοντος και το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και τρέφουν ανησυχίες για το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Οι δεσμεύσεις και οι ανησυχίες αυτές αποτελούν μέρος της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων (ΚΕΕ). Η ισπανική συνδικαλιστική οργάνωση Fecoht —Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras— δημιούργησε το έργο Ethos για να βοηθήσει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις του τομέα τροφοδοσίας να προσαρμοστούν σε αυτή τη νέα κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα. Αυτό προώθησε την υπεύθυνη διαχείριση σε αυτόν τον τομέα και βελτίωσε την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών του, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους στη ζήτηση των καταναλωτών. Το έργο Ethos είχε ως στόχο την καθιέρωση ενός ευρωπαϊκού κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος επρόκειτο να εφαρμοστεί σε εταιρείες και οργανισμούς στον ξενοδοχειακό τομέα και τον

τομέα τροφοδοσίας. Η συμμόρφωση με τον κώδικα θα κατατάξει τις εταιρείες στην κατηγορία των «κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων».

Με χρήση των νέων τεχνολογιών της κοινωνίας των πληροφοριών, ένα σημαντικό μέρος του έργου αφορούσε την ίδρυση ενός δικτύου οργανώσεων του τομέα τροφοδοσίας, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν ιδέες σχετικά με τη βέλτιστη πρακτική, να συμβάλουν στον κώδικα δεοντολογίας και να βοηθήσουν στη διάδοση των αρχών του. Έχει συνταχθεί επίσης ένα εγχειρίδιο για την εφαρμογή του κώδικα, στο οποίο περιγράφεται η βέλτιστη πρακτική σε τομείς τους οποίους καλύπτει. Το έργο περιλαμβάνει ένα πιλοτικό σχέδιο με το οποίο θα δοκιμαστούν οι διαδικασίες αυτές που πρόκειται να εφαρμοστούν. Το έργο Ethos είχε ήδη ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας για την προώθηση της ΚΕΕ στον τομέα τροφοδοσίας, καθώς και την ανάπτυξη του πιλοτικού σχεδίου με το οποίο θα δοκιμαστεί η εφαρμογή του κώδικα δεοντολογίας. Ο κώδικας και το εγχειρίδιο για την εφαρμογή του θα δημοσιευθούν στα ισπανικά και τα γαλλικά και είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα από τον Σεπτέμβριο του 2003. Περίληψη έργου: Διάρκεια: Νοέμβριος 2001 έως Οκτώβριο 2003 Συγχρηματοδότηση ΕΕ: 329 063,17 EUR (74,64 %) Συνολικός προϋπολογισμός: 440 865,70 EUR Εταίροι: Confédération des services de la fédération française démocratique du travail – CFDT (FR) Confederación de Consumidores y Usuarios – CECU (ES) Federación Española de Hoteles – FEH (ES) Fundación para la Investigación y el Desarrollo de Métodos y Tecnologías Aplicadas a la Formación – FUNDEFOR (ES) Πληροφορίες: FECOHT CC.OO. Mr Tomás Valencia Barrios Plaza de Cristino Martos 4, 3ª planta E-28015 Madrid Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: tvalencia@fecoht.ccoo.es Ιστοσελίδα: [www.proyectoethos.org](http://www.proyectoethos.org)

### **Αντιεπισημονικότητα στη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων**

Αρνητική απάντηση στις παραπάνω προτάσεις για βελτίωση διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και περιβάλλοντος δίνει η ελληνική πραγματικότητα με την πολιτική που ακολουθεί.

Σύμφωνα με την οικονομική επιστήμη οι επιχειρήσεις επιδιώκουν το μέγιστο αποτέλεσμα με τις ελάχιστες θυσίες και η διαφορά αυτών ονομάζεται κέρδος. Οι οικονομικές επιστήμες θεωρούν αξιωματική αλήθεια ότι το αποτέλεσμα και οι θυσίες αφορούν αποκλειστικά στην ύλη και για την ακρίβεια στο χρήμα. Στο σημείο αυτό των οικονομικών θεωριών υπάρχει μία προχειρότητα καθοριστικής σημασίας, διότι αφορά στο σημείο του πρώτου βήματος της οικονομικής επιστήμης. Πολλοί επιχειρηματίες αποδεικνύουν με τις πράξεις τους ότι η μεγιστοποίηση του αποτελέσματος δεν αφορά αποκλειστικά χρηματικά ποσά, αλλά συχνά αφορά κοινωνική αναβάθμιση ή άλλο είδος



επιχειρηματικού αποτελέσματος. Στις οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα συνηθισμένο, ενώ στις ανεπτυγμένες είναι περισσότερο σπάνιο.

Για παράδειγμα υπάρχουν επιχειρηματίες οι οποίοι δαπανούν υπέρογκα ποσά για γλέντια και εκδηλώσεις, τα οποία ονομάζουν δημόσιες σχέσεις, αλλά τα ποσά αυτά δεν δαπανώνται για ανθρώπους του κυκλώματος της επιχείρησης αλλά για γνωστούς και φίλους του επιχειρηματία. Συχνά επίσης λαμβάνονται σοβαρότατες αποφάσεις σε στενό οικογενειακό κύκλο και όχι σε κατάλληλα οργανωμένες επαγγελματικές συναντήσεις, με στοιχεία κι επιχειρήματα τα οποία θα μπορούσαν να στηρίξουν παρόμοιες αποφάσεις.

Ακόμη περισσότερο, ειδικά στον ξενοδοχειακό χώρο συναντάμε σε ευρύ επίπεδο αντιεπιστημονική διοίκηση μεγάλων μονάδων από τα μέλη μιας οικογένειας, τα οποία δεν κάνουν καν το κόπο να συνεννοούνται μεταξύ τους για την πολιτική της επιχείρησης. Βέβαια οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως είναι ζημιογόνες και αν δεν είναι, γίνονται σε μικρό χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν υποχρεωμένες με την ανοχή του οικονομικού κατεστημένου. Σήμερα όμως με τη διεθνοποίηση της αγοράς παρουσιάζονται ενδιαφερόμενοι επιχειρηματίες και διαθέσιμο κεφάλαιο, ώστε οι επιχειρήσεις αυτές μεταπωλούνται για να πληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

Πολλοί επιχειρηματίες παρουσιάζουν απληστία στη συμπεριφορά τους και πιέζουν την επιχείρηση για άμεσα αποτελέσματα. Αυτό είναι γνώρισμα έλλειψης προγραμματισμού και το τίμημα συνήθως είναι η μείωση του ορίου ζωής της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν αρνητική πολιτική προσωπικού, εκούσια ή ακούσια. Ακούσια, σημαίνει έλλειψη επιστημονικότητας στη διοίκηση. Εκούσια, σημαίνει φιλοσοφική πεποίθηση για την ανισότητα και την εκμετάλλευση. Και στις δύο περιπτώσεις, όμως, η επιχείρηση που δεν στηρίζεται από το προσωπικό της - και ειδικότερα η τουριστική επιχείρηση -, αντιμετωπίζει προβλήματα επιβίωσης.

## **ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η λέξη *περιβάλλον* περιλαμβάνει πολλές έννοιες. Η προκείμενη εργασία ασχολείται με το *εργασιακό περιβάλλον* που ορίζεται ως το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται επαγγελματικά οι εργαζόμενοι, το οποίο επιδρά στην υγεία και την ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπου. Αναφέροντας, λοιπόν, την λέξη *εργασιακό περιβάλλον* εννοούμε το φυσικό χώρο μέσα στον οποίο εκτελεί τα καθήκοντα του ο εργαζόμενος και το οποίο χαρακτηρίζεται από κάποιες συνθήκες (καλές ή κακές) οι οποίες

έχουν άμεση επίδραση στην ψυχολογία του εργαζόμενου και στην διεξαγωγή της εργασίας του. Για παράδειγμα αν αναφερθούμε σε ένα τουριστικό πρακτορείο το οποίο στεγάζεται σε κάποιο παλιό κτίριο στο κέντρο της Αθήνας βγάζουμε τα εξής συμπεράσματα:

-ο χώρος εργασίας δεν είναι προσεγμένος, οι εγκαταστάσεις είναι παλαιού τύπου και ο χρόνος έχει αφήσει φανερά τα αρνητικά του σημάδια(πιθανές ρωγμές λόγω σεισμών, αλλοίωση χρωμάτων λόγω καυσαερίων, σημάδια στους τοίχους κ.τ.λ.) και όλο το κτίριο χρήζει ανακαίνισης. Αν ο χώρος ήταν διαμορφωμένος με κάποια αισθητική θα επηρέαζε θετικά την ψυχολογία του εργαζόμενου και θα είχε αποδεδειγμένα διαφορετική ψυχολογία. Σ' αυτό συμβάλλει σημαντικά και η εργονομία την οποία θα αναλύσουμε παρακάτω.

-ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει δυσκολία προσέγγισης του τόπου εργασίας του λόγω της κίνησης που χαρακτηρίζει την περιοχή, γεγονός καθόλου ευχάριστο να αντιμετωπίζεται καθημερινά. Ακόμα και με χρήση μέσων μαζικής συγκοινωνίας δεν βελτιώνεται η κατάσταση διότι και εκεί επικρατεί χάος τις ώρες που όλοι πάνε στις δουλειές τους. Αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η πελατεία ενός τέτοιου πρακτορείου αποτελείται από άτομα κάθε επιπέδου, άτομα που βιάζονται μέσα στα πλαίσια των ρυθμών που επικρατούν στο κέντρο και πολλούς αλλοδαπούς με τους οποίους στη καλύτερη περίπτωση το μόνο πρόβλημα είναι η δυσκολία επικοινωνίας, συνθέτει μια ψυχολογία εργαζομένου όχι τόσο καλή και συνεπώς επηρεάζει την όρεξή του για δουλειά.

-Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που δεν πρέπει να αμελείται στην προκειμένη περίπτωση είναι και αυτός των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος λόγω κυρίως του ότι κυκλοφορούν κακοποιά στοιχεία σε αυτήν τη περιοχή και αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας στον εργασιακό του χώρο θα διακατέχεται από συναισθήματα ανασφάλειας. Εδώ πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο κίνδυνος που διατρέχει και κατά την διάρκεια των μετακινήσεών του από και προς την δουλειά. Και αυτά, λοιπόν, δεν συμβάλλουν στο να έχει θετική ψυχολογία ο εργαζόμενος.

Το παραπάνω ήταν ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του πως το φυσικό περιβάλλον και ο τόπος εργασίας επηρεάζει τον εργαζόμενο και συνεπώς την απόδοσή του. Πρέπει να γίνει σαφές ότι το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενεργοποιούνται θετικά και να τους προκαλείται αβίαστα η διάθεση για να χρησιμοποιήσουν, όσο το δυνατόν περισσότερο και καλύτερα τις ικανότητες και τα προσόντα τους για να συμμετέχουν ενεργά στην πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας. Ιδιαίτερα στον τομέα του τουρισμού που αφορά περισσότερο την προσφορά άυλων υπηρεσιών και έχει άμεσα να κάνει με τη συμπεριφορά των εργαζομένων και συνεπώς με την ψυχολογία τους, το περιβάλλον στο οποίο

δουλεύουν είναι παράγοντας ζωτικής σημασίας. Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τους παράγοντες που συνθέτουν ένα πρότυπο εργασιακό περιβάλλον.

### *Εργονομία*

Η εργονομία αποτελεί την εφαρμογή των βιολογικών δεδομένων, που προέρχονται από την Ανατομία, την Φυσιολογία, την Πειραματική ψυχολογία, την Ιατρική της Εργασίας κ.α. στην μελέτη της εργασίας με σκοπό την βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος. Άνθρωπος-μηχανή για τη πραγματοποίηση ιδανικής ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων που έχουμε από το σύστημα και των δυνατοτήτων που έχει το σύστημα αυτό. Με την εφαρμογή των ευρημάτων της εργονομίας καταβάλλονται προσπάθειες να προσαρμόζεται η τεχνολογία και οι μηχανές προς τον Άνθρωπο, τις δυνατότητες και τις ανάγκες του. Επιζητείται η δημιουργία τεχνικών επιτευγμάτων, των οποίων ο μηχανισμός και η λειτουργία τους δεν απαιτούν από τους ανθρώπου που τα χειρίζονται περισσότερα από τις ικανότητες του μέσου ανθρώπου. Η Εργονομία έχει ως σκοπό να πραγματοποιείται η εργασία όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ασφάλεια και άνεση καλύτερα και οικονομικότερα. Η εξέλιξη των επιστημών βέβαια δεν σταμάτησε και δεν έχει πάντα τους ίδιους σκοπούς και τα ίδια κίνητρα. Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε παράγοντες όπως ασφάλεια χώρων, θορύβους, φωτισμό, θέρμανση και πως αυτοί επηρεάζουν τον εργαζόμενο που είναι ο αποδέκτης, ως προς την απόδοση και την ψυχολογία του.

### *Ασφάλεια*

Το κτίριο του εργασιακού περιβάλλοντος πρέπει απαραίτητως να εξασφαλίζει την υγιεινή διαβίωση των εργαζομένων και την ικανοποιητική προστασία από πλημμύρες, πυρκαγιές, κατολισθήσεις κ.λ.π. Αναφορικά με τις πυρκαγιές πρέπει να αποφεύγονται κατασκευές από εύφλεκτα υλικά, όπως πλαστικά, χαρτόνια, μη εμποτισμένο ξύλο κ.λ.π. Να υπάρχουν έξοδοι κινδύνου, πυροσβεστικές φωλιές και άλλο πυροσβεστικό υλικό. Πρέπει επίσης να έχουν εκπαιδευτεί οι εργαζόμενοι για να αποτελέσουν ομάδες πυρασφαλείας. Αυτό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα σε επιχειρήσεις όπως ξενοδοχειακές μονάδες όπου η ευθύνη προστασίας δεν περιορίζεται μόνο στους εργαζόμενους αλλά και στους διαμένοντες σε αυτές, οι οποίοι πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς. Για την αντιμετώπιση κάθε περιστατικού πρέπει να υπάρχει υλικό παροχής πρώτων βοηθειών, όπως επίσης και εκπαιδευμένο προσωπικό για την

παροχή βοήθειας σε όποιον έχει ανάγκη. Για τέτοιες περιστάσεις είναι πολύ χρήσιμες οι ασκήσεις ετοιμότητας που δείχνουν το βαθμό αρτιότητας μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας στον τομέα της ασφάλειας.

Γενικότερα κάθε επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, θα πρέπει να έχει ως στόχο την διαφύλαξη και προαγωγή της υγείας των εργαζομένων. Οι κίνδυνοι για την υγεία των εργαζομένων μπορούν να ταξινομηθούν σε βασικές ομάδες οι οποίες αποτελούν βλαπτικούς παράγοντες στον χώρο εργασίας και συγχρόνως επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή τους. Πρόκειται για τους κινδύνους που προέρχονται από την έκθεση των εργαζομένων στους φυσικούς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως ο θόρυβος, ακτινοβολίες, ο φωτισμός, οι υψηλές θερμοκρασίες, η λειτουργία των μηχανών και η χρήση του ηλεκτρικού ρεύματος. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επιδρούν παθογενετικά στον ανθρώπινο οργανισμό και μπορούν να προκαλέσουν βλάβη στην υγεία των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα:

### Θόρυβος

Με τη λέξη *θόρυβος* εννοούμε την ανάμικτη βοή από φωνές, τους κρότους από την κίνηση οχημάτων ή τη λειτουργία μηχανημάτων, τη φασαρία, την πρόκληση ταραχής κ.λ.π.

Ειδικότερα στον σύγχρονο εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι ζουν κατά μεγάλο ποσοστό περικυκλωμένοι από διάφορων ειδών θορύβους, συνήθως μεγάλων εντάσεων. Αυτοί οι θόρυβοι, προκαλούν συνήθως αρνητικά συναισθήματα, ψυχολογικές ενοχλήσεις που εκτείνονται μέχρι πονοκεφάλους, εκνευρισμούς. Οι μεγάλοι θόρυβοι εκτός των άλλων αρνητικών αποτελεσμάτων μειώνουν τη δύναμη αντίστασής τους, την προσοχή και την απόδοσή τους. Διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι απότομοι θόρυβοι επιδρούν αρνητικά σε ολόκληρη τη φυσιολογία και την συμπεριφορά των ανθρώπων. Αυξάνουν την αρτηριακή πίεση, την έκκριση αδρεναλίνης με συνέπεια την μείωση των ικανοτήτων τους για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, σε χρονική διάρκεια περίπου δέκα λεπτών.

Υποστηρίζεται ακόμη ότι, αν το άτομο υπόκειται συνέχεια σε κάποιο έντονο θόρυβο, τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά από όσα θα ήταν αν υπήρχε χαμηλότερη ένταση.

Άλλοι ερευνητές επίσης υποστηρίζουν ότι ο άνθρωπος δεν συνηθίζει τον θόρυβο. Έτσι όσοι διαβιούν σε θορυβώδες περιβάλλον μακροχρόνια παρουσιάζουν μονιμότερες διαταραχές της ψυχικής και σωματικής τους υγείας. Η τεχνολογία επεκτείνει τις προσπάθειές της στην εξάλειψη του ήχου. Όπου όμως αυτό είναι αδύνατο, καταβάλλονται προσπάθειες για την μείωση των θορύβων με την τοποθέτηση ηχομονωτικών φίλτρων ή με την

εγκατάσταση όπου είναι δυνατό υλικών που απορροφούν τον ήχο, όπως διαχωριστικούς τοίχους ή ψευδοροφές. Αντιστοίχως υιοθετούνται διάφορα μέσα προστασίας της ακοής των ανθρώπων όπως π.χ. ωτοασπίδες, καλύμματα αυτιών και άλλα.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα Τμήματα Συντήρησης και Καθαριότητας μιας ξενοδοχειακής μονάδας στα οποία περιλαμβάνονται πλυντήρια και άλλες θορυβώδεις μηχανές, βρίσκονται σε απόσταση από τα δωμάτια και πάντα με ειδική ηχομόνωση.

Επίσης σύμφωνα με τα παραπάνω, η οργανωτική διάρθρωση επιχειρήσεων όπως είναι τα τουριστικά πρακτορεία, πρέπει να είναι έτσι δομημένη ώστε να εξασφαλίζει την απερίσπαστη λειτουργία του κάθε υπαλλήλου, ανεξάρτητα από θορύβους ή τον συνωστισμό που επικρατεί σε περιόδους αιχμής. Είναι σημαντικό να εξασφαλίζεται για κάθε εργαζόμενο μέσα σε αυτό ώστε να μην επιβραδύνεται ή αναστέλλεται η εκτέλεση των καθηκόντων του.

Εκτός από τους προαναφερθέντες εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις πρέπει να προστατεύουν το προσωπικό τους από κραδασμούς- δονήσεις αλλά και από ραδιενεργές και επικίνδυνες ακτινοβολίες. Είναι μεγάλη ανάγκη οι επιχειρήσεις να προσέχουν και να μην επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων τους και μάλιστα εφόσον είναι εφικτό να αποφεύγουν τις αιτίες που ηλεκτρίζουν την ατμόσφαιρα.

### Εξαερισμός-Θέρμανση

Ο καθαρός αέρας είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγων και η θέρμανση παίζει σπουδαίο ρόλο για το ηθικό και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Είναι λάθος να υπάρχει αέρας με μυρωδιές, αναθυμιάσεις, ή αέρας μολυσμένος. Πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος και σωστός εξαερισμός και γενικότερα καθαριότητα τοίχων, δαπέδων, παραθύρων. Στους χώρους εργασίας απαιτούνται 7-10 κμ αέρα κατ' άτομο. Για να διατηρούνται καθαροί και υγιεινοί πρέπει ο αέρας τους να ανανεώνεται πλήρως δύο φορές τουλάχιστον ημερησίως για τα καθιστικά επαγγέλματα και εννέα για τα ενεργητικά ή κινητικά επαγγέλματα. Αυτό επιτυγχάνεται με κανάλια αερισμού στο κάτω μέρος των χώρων εργασίας, με ηλεκτρικούς εξαεριστήρες στα παράθυρα κ.λ.π. Για παράδειγμα σε πολλά ξενοδοχεία που διατηρούν και μονάδες εστίασης πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη υποδομή ώστε οι μυρωδιές της κουζίνας να μη διαφεύγουν σε κοινόχρηστους χώρους ή σε δωμάτια. Συγχρόνως πρέπει να υπάρχει η σωστή θερμοκρασία, ώστε οι εργαζόμενοι να μην κρυώνουν τον χειμώνα αλλά ούτε και να ζεσταίνονται το καλοκαίρι. Οι άνθρωποι πρέπει να εργάζονται σε σωστές θερμοκρασιακές συνθήκες, τόσο από ανθρωπιστική άποψη όσο και από άποψη αποδοτικότητας. Ειδικότερα

τους καλοκαιρινούς μήνες στα πρακτορεία που οι εργαζόμενοι είναι ήδη φορτισμένοι λόγω της απώλειας των διακοπών τους και του αυξημένου φόρτου εργασίας πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην διατήρηση μιας δροσερής ατμόσφαιρας έτσι ώστε να μην επηρεάζεται η δουλειά τους. Για την θέρμανση ή ψύξη των χώρων εργασίας υπάρχουν διάφορα σύγχρονα συστήματα. Αυτά τα συστήματα είναι δυνατό να συνδέονται και με συστήματα εξαερισμού.

### Φωτισμός

Ένας άλλος τομέας που πρέπει να προσεχθεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ο φωτισμός των χώρων εργασίας όπως επίσης και ο φωτισμός των εξωτερικών χώρων. Ο φωτισμός των χώρων εργασίας πρέπει να είναι καλός, επαρκής και κατάλληλος για τις εργασίες που εκτελούνται. Για τους χώρους των γραφείων όπως είναι τα τουριστικά πρακτορεία, καλό είναι το 80% των κάθετων επιφανειών τους να είναι παράθυρα, για να υπάρχει ηλιακό φως. Ο φυσικός ηλιακός φωτισμός βοηθάει την ψυχική ευεξία και την όραση των εργαζομένων, όμως δεν είναι δυνατόν να υπάρχει όλες τις ημέρες ή όλες τις ώρες στην ίδια ένταση. Γι' αυτό το λόγο αναζητείται φωτισμός από το ηλεκτρικό ρεύμα ισοδύναμης εντάσεως και ποιότητας. Ο φωτισμός είτε φυσικός είτε τεχνητός, πρέπει να είναι ομοιόμορφος και σταθερός αλλά όχι εκθαμβωτικός.

Για να είναι ομοιόμορφος πρέπει:

Α. Για τον φυσικό φωτισμό: Τα παράθυρα να είναι τοποθετημένα ψηλότερα από το επίπεδο που πραγματοποιούνται οι εργασίες, ώστε το φως της ημέρας να μην πέφτει απευθείας στις επιφάνειες εργασίας. Τα παράθυρα πρέπει να έχουν κατάλληλες διαστάσεις και να είναι καθαρά.

Β. Για τον τεχνητό φωτισμό: Καλό είναι να προέρχεται από λαμπτήρες φθορίου, τοποθετημένους στις οροφές των χώρων εργασίας ή από λαμπτήρες «ηλίου» χρώματος μπλε. Συνιστάται επίσης να είναι έμμεσος, για να μη «γυαλίζει» η επιφάνεια εργασίας.

Ο ελαττωματικός φωτισμός προκαλεί μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα δυσμενή αποτελέσματα:

- Απώλεια χρόνου
- Εύκολη κόπωση των ματιών και πιθανή ένταση νεύρων λόγω της αυξημένης προσοχής
- Χαμηλότερη ποιότητα εργασίας
- Αύξηση της πιθανότητας ατυχημάτων ή και βλαβών. Υποστηρίζεται ότι περίπου το 35% των εργατικών ατυχημάτων, οφείλονται στον κακό φωτισμό των χώρων εργασίας. Ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία οι

συνθήκες έχουν βαρύνουσα σημασία γιατί δεν αφορούν μόνο τον όποιο αριθμό εργαζομένων σε αυτά αλλά και τους ενοίκους οι οποίοι είναι πολλαπλάσιοι.

## ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΑΤΥΧΗΜΑ

Εργατικό ατύχημα θεωρείται η σωματική βλάβη που υπέστη εργάτης ή υπάλληλος από κάποια αιτία κατά την εκτέλεση της εργασίας του και που σ' αυτό οφείλεται η μείωση ικανότητάς του για εργασία. Σύμφωνα με τον Ν.551/1914 για να θεωρηθεί ένα τέτοιο συμβάν ατύχημα πρέπει να έχει επιφέρει ανικανότητα για εργασία που διήρκεσε περισσότερο από 4 ημέρες. Ο ορισμός αυτός δίνεται από τον συγκεκριμένο νόμο που είναι ο πρώτος που ρύθμισε το θέμα αυτό στη χώρα μας και που επίσης προβλέπει τα σχετικά με την αποζημίωση που χορηγείται καθώς και την σχετική διαδικασία.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο συνηθισμένες αιτίες εργατικού ατυχήματος που σχετίζονται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον:

- ❖ Κακός φωτισμός, αερισμός, θέρμανση και γενικά ανθυγιεινές συνθήκες.
- ❖ Κακή κατάσταση δαπέδων, κλιμάκων κ.λ.π.
- ❖ Κακή τοποθέτηση ή κακή διακίνηση υλικών
- ❖ Έλλειψη καθαριότητας και ακαταστασία στους επαγγελματικούς χώρους
- ❖ Χρήση ελαττωματικών εργαλείων και μηχανημάτων
- ❖ Χρήση εργαλείων ή μηχανημάτων χωρίς προφυλακτήρες
- ❖ Μη χρησιμοποίηση μέσων ατομικής προστασίας.

### *Γενικές υποχρεώσεις του εργοδότη για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων*

Ο εργοδότης έχει την ευθύνη για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων στην επιχείρησή του (Ν.1568/85, οδηγία 89/391/ΕΟΚ). Σε όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα ανεξάρτητα του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας ο εργοδότης έχει υποχρέωση: Να λαμβάνει κάθε μέτρο που απαιτείται ώστε να εξασφαλίζονται οι εργαζόμενοι και οι τρίτοι που παρευρίσκονται στους τόπους εργασίας από κάθε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει την υγεία ή τη σωματική του ακεραιότητα.

Να εφαρμόζει κάθε υπόδειξη των τεχνικών και υγειονομικών επιθεωρητών εργασίας και να διευκολύνει το έργο τους μέσα στην επιχείρηση.

Να επιβλέπει την ορθή εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Να διασφαλίζει την προληπτική και περιοδική επίβλεψη της υγείας των εργαζομένων εξειδικευμένα, με βάση τους κάθε φορά επαγγελματικούς κινδύνους στους οποίους εκτίθενται.

Να παίρνει συλλογικά μέτρα προστασίας και πρόληψης επαγγελματικών κινδύνων.

Να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους επαγγελματικούς κινδύνους από την εργασία τους και για τη σχετική νομοθεσία που ισχύει.

Να τηρεί ειδικό βιβλίο ατυχημάτων στο οποίο να καταχωρούνται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος.

#### *Ειδικές υποχρεώσεις του εργοδότη ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση της εταιρείας*

Σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αριθμού εργαζομένων ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας.

Στις επιχειρήσεις που απασχολούν 50 και πάνω εργαζόμενους ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες γιατρού εργασίας.

Στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μόλυβδο, αμίαντο, καρκινογόνες ουσίες, βιολογικούς παράγοντες και από την εκτίμησή των κινδύνων προκύπτει κίνδυνος για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες γιατρού εργασίας ανεξάρτητα του αριθμού των εργαζομένων

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του για την παροχή Υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης, μπορεί να αναθέσει τα καθήκοντα τεχνικού ασφαλείας και γιατρού είτε σε ειδικευμένους εργαζόμενους της επιχείρησης, είτε σε άτομα εκτός επιχείρησης, είτε σε Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης.

Στις επιχειρήσεις με λιγότερο από 50 εργαζόμενους και εφόσον υπάγονται στην κατηγορία επικινδυνότητας Γ όπως ορίζεται στο άρθρο 2 του Π.Δ.294/88, ο εργοδότης μπορεί να αναλάβει ο ίδιος τις υποχρεώσεις του τεχνικού ασφαλείας, εφόσον επιμορφωθεί κατάλληλα.



## ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Για τα θέματα της Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία λαμβάνει χώρα ευρύτατος κοινωνικός διάλογος. Η δράση που αναπτύσσεται στους σχετικούς τομείς (νομοθετικό, ενημερωτικό, οργανωτικό, ελεγκτικό, ερευνητικό) είναι αποτέλεσμα διαβούλευσης σε θεσμοθετημένα όργανα κοινωνικού διαλόγου. Συγκεκριμένα λειτουργούν τα παρακάτω αναφερόμενα όργανα και επιτροπές:

### Συμβούλια και Επιτροπές

#### 1. Εθνικό επίπεδο

##### 1.α ΣΥΑΕ (Συμβούλιο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας)

Προεδρεύει ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου. Συμμετέχουν εκπρόσωποι της πολιτείας, των τριτοβάθμιων οργανώσεων των εργοδοτών και των εργαζομένων (τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου φορέα), επιστημονικοί φορείς (ΤΕΕ, ΠΙΣ, ΕΕΧ). Γνωμοδοτεί σε όλα τα θέματα ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία. Η γνωμοδότησή του αποτελεί νομοθετημένη προϋπόθεση για την έκδοση κανονιστικών και διοικητικών πράξεων. Επίσης, εισηγείται για τη συμπλήρωση ή τροποποίηση της νομοθεσίας.

##### 2.β ΣΚΕΕΕ (Συμβούλιο Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας)

Προεδρεύει ο Ειδικός Γραμματέας του ΣΕΠΕ, ενώ συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι των κυριότερων τριτοβάθμιων οργανώσεων των εργοδοτών και των εργαζομένων καθώς και εκπρόσωπος των εργαζομένων του ΣΕΠΕ. Αποτελεί όργανο εξασφάλισης της διαφάνειας των ενεργειών του ΣΕΠΕ και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών του. Στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται η γνωμοδότηση σχετικά με τον προγραμματισμό δράσης του ΣΕΠΕ σε εθνικό επίπεδο και σχετικά με την ετήσια έκθεση πεπραγμένων του ΣΕΠΕ, όπως επίσης και η εισήγηση προς τον Υπουργό Απασχόληση και Κοινωνικής Προστασίας για την έκδοση νόμων και κανονιστικών πράξεων με σκοπό τη βελτίωση του ΣΕΠΕ.

## 2. Νομαρχιακό και Περιφερειακό επίπεδο

### 2.α ΝΕΥΑΕ (Νομαρχιακές Επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας)

Απαρτίζεται από τον Νομάρχη, τον Επιθεωρητή Εργασίας, εκπροσώπους του εργατικού κέντρου, και των εργοδοτών. Επίσης μπορεί να συμμετάσχουν ύστερα από πρόσκληση και εκπρόσωποι άλλων υπηρεσιών, επιστημονικών οργανώσεων και ειδικοί επιστήμονες.

Γνωμοδοτεί σχετικά με την εφαρμογή στο νομό των διατάξεων για την Υγιεινή και Ασφάλεια στην εργασία και την προστασία της υγείας των εργαζομένων, για τον συντονισμό της δράσης των αρμοδίων υπηρεσιών και οργάνων και για την οργάνωση εκδηλώσεων και επιμορφωτικών προγραμμάτων.

### 2.β ΠΕΚΕΕΕ (Περιφερειακές Επιτροπές Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας)

Αποτελεί γνωμοδοτικό όργανο για τη λειτουργία και δράση του ΣΕΠΕ στην Περιφέρεια με αρμοδιότητα την γνωμοδότηση σχετικά με τον προγραμματισμό της δράσης του ΣΕΠΕ στην Περιφέρεια και την ετήσια έκθεση πεπραγμένων του ΣΕΠΕ. Συγκροτείται από τον Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας ως Πρόεδρο, τον προϊστάμενο της υπηρεσίας του ΣΕΠΕ στην έδρα της Περιφέρειας, έναν εκπρόσωπο της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδας στην Περιφέρεια, έναν εκπρόσωπο του εργατικού κέντρου της έδρας της Περιφέρειας και έναν εκπρόσωπο της πλέον αντιπροσωπευτικής εργοδοτικής οργάνωσης από τη βιομηχανία, τη βιοτεχνία και το εμπόριο της έδρας της Περιφέρειας.

## 3. Άλλες Επιτροπές

### 3.α Γνωμοδοτική επιτροπή για τη χορήγηση αδειών σε Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης (ΕΞΥΠΠ)

Συμμετέχουν εκπρόσωποι των κοινωνικών εταίρων και αρμοδίων επιστημονικών φορέων. Γνωμοδοτεί για τη χορήγηση άδειας λειτουργίας στις υποψήφιες ΕΞΥΠΠ, εξασφαλίζοντας την αντικειμενικότητα της κρίσης, ως προς τη συμμόρφωσή τους με τους θεσμοθετημένους όρους και προϋποθέσεις.

### 3.β Τριμερής επιτροπή για τα θέματα του Εθνικού Εστιακού Πόλου του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Υγιεινή και Ασφάλεια

Διαβούλευση για κάθε περίπτωση ανάπτυξης δράσης, έγκρισης προγραμμάτων και παροχής πληροφόρησης, που σχετίζονται με τις υποχρεώσεις της χώρας ως μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου του Οργανισμού που εδρεύει στο Βίλβαο.

### 3.γ Τριμερής επιτροπή για τα θέματα Προαγωγής της Υγείας στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων και προγραμμάτων του Ευρωπαϊκού Δικτύου Προαγωγής της Υγείας στους Χώρους Εργασίας (European Network for Workplace Health Promotion, ENWHP)

Διαβούλευση για τις δράσεις της χώρας μας ως μέλους του Ευρωπαϊκού Δικτύου ENWHP. Συμμετέχουν εκπρόσωποι των κοινοτικών εταιρών. Παρέχεται υποστήριξη από επιστημονική επιτροπή με εκπροσώπους Πανεπιστημίων και Ινστιτούτων.

## 3.δ ΜΙΚΤΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 3.δ.1 Μικτές Επιτροπές Ελέγχου σε Οικοδομές και άλλα Τεχνικά έργα

Λειτουργούν από μια τουλάχιστον σε κάθε νομό. Συμμετέχει ο Επιθεωρητής Εργασίας, εκπρόσωπος της οργάνωσης των οικοδόμων του νομού και εκπρόσωπος του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Διεξάγει επιθεωρήσεις κατά το νομό τουλάχιστον ανά 15 ημέρες, αλλά στην πράξη πολύ συχνότερα.

### 3.δ.2 Μικτές Επιτροπές Ελέγχου στη Ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη

Λειτουργούν δύο πενταμελείς επιτροπές (εκπρόσωποι της πολιτείας από το Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και από το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, δύο εκπρόσωποι των εργαζομένων και ένας εκπρόσωπος του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας). Επιθεωρούν τους χώρους εργασίας στη ζώνη καθημερινά.

Τα μέλη των παραπάνω μικτών επιτροπών επιθεώρησης μπορούν να υποδεικνύουν χώρους προς επιθεώρηση, καθώς και να εισηγούνται μέτρα. Όμως μόνον ο επιθεωρητής εργασίας υποδεικνύει προς τους εργοδότες τη

λήψη των απαιτούμενων μέτρων και σε περίπτωση μη συμμόρφωσή τους κινεί τη διαδικασία για επιβολή διοικητικών και ποινικών κυρώσεων.

## ΕΛΙΝΥΑΕ

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας είναι ένας μη κερδοσκοπικός φορέας, που ιδρύθηκε με την έμπρακτη συνεργασία των κύριων εργοδοτικών & συνδικαλιστικών οργανώσεων της χώρας. Παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και υπηρεσίες εμπειρογνώμονα σε επιχειρήσεις, συνδικαλιστικές οργανώσεις και άλλους φορείς σε θέματα ασφάλειας και υγείας της εργασίας. Δραστηριοποιείται κυρίως στους τομείς της πληροφόρησης, εφαρμοσμένης έρευνας, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης

## ΕΞΥΠΠ

Σύμφωνα με τα ΠΔ 17/1996 ο εργοδότης προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νομοθεσίας για την υποχρέωση χρησιμοποίησης υπηρεσιών τεχνικού ασφάλειας και γιατρού εργασίας μπορεί να επιλέξει μεταξύ των περιπτώσεων ανάθεσης των καθηκόντων αυτών σε εργαζόμενους στην επιχείρησή ή σε άτομα εκτός της επιχείρησης ή της σύναψης σύμβασης με ΕΞΥΠΠ (Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης) ή συνδυασμό μεταξύ των δυνατοτήτων.

## Ιδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.)

Το Ιδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων είναι ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός οργανισμός της χώρας. Σκοπός του είναι η προστασία των ασφαλισμένων του κατά των κινδύνων, ασθένειας, αναπηρίας, ατυχήματος, γήρατος κλπ. Σήμερα είναι ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Ως εκ τούτου η διαχρονική παρακολούθηση των καταγραφόμενων στατιστικών στοιχείων παρέχει μια αξιόπιστη εικόνα για την πορεία των εργατικών ατυχημάτων σε σχέση με την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού.

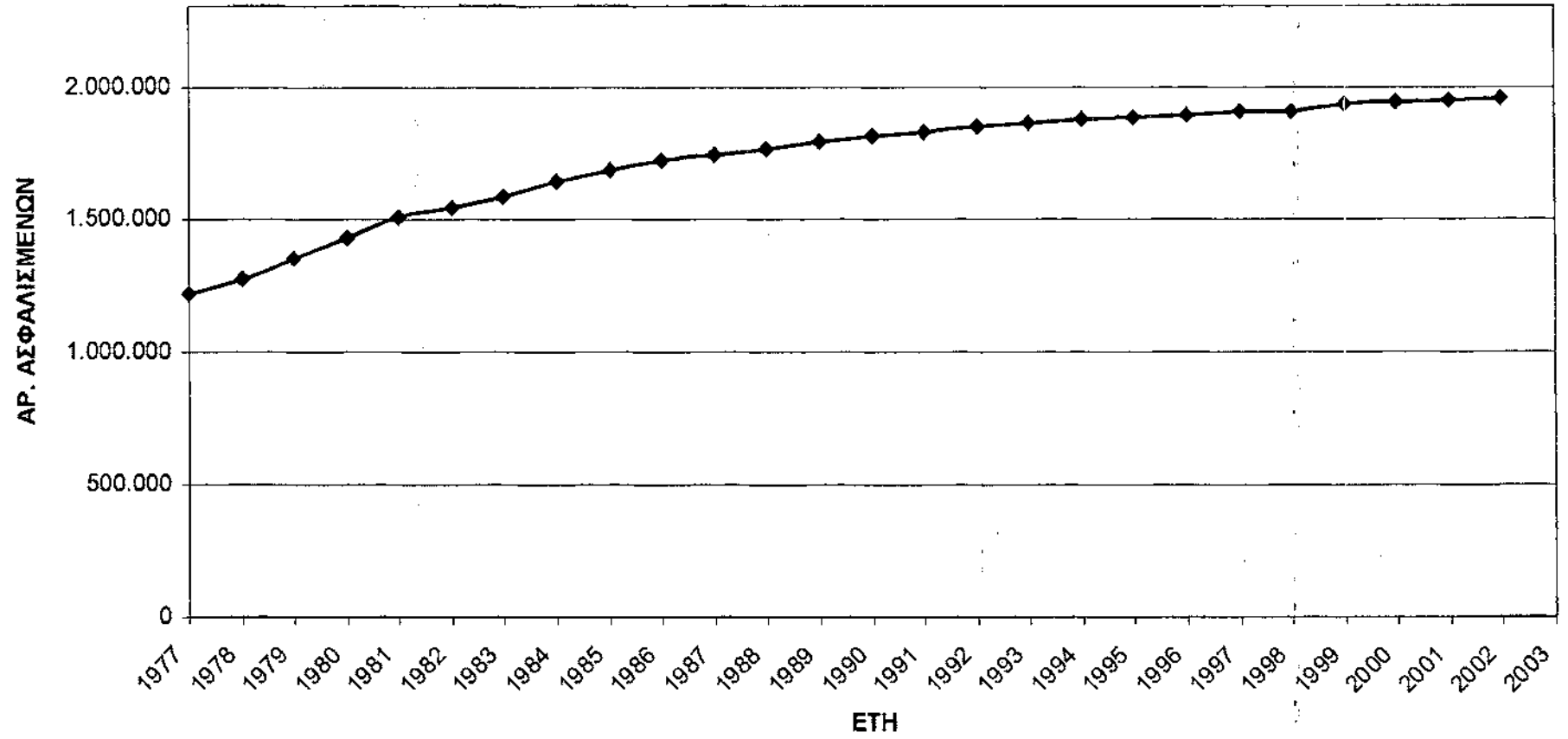
Ενδεικτικά παραθέτονται παρακάτω στατιστικά στοιχεία που αφορούν στα εργατικά ατυχήματα, ελέγχους τους οποίους διεξάγει το ΙΚΑ και ανάλογες κυρώσεις κ.τ.λ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ ΔΗΛΩΘΕΝΤΩΝ ΣΤΟ Ι.Κ.Α.**

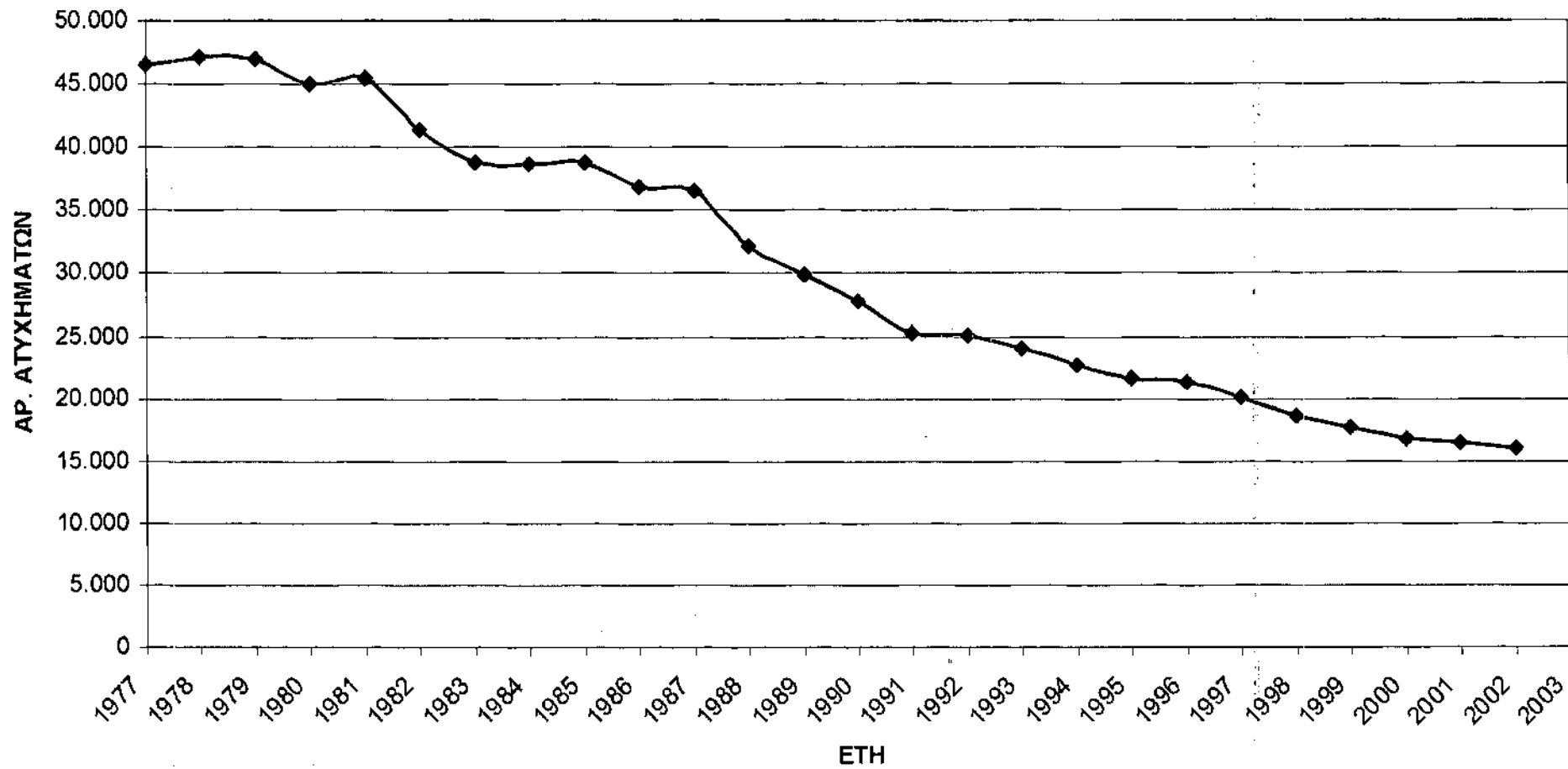
ΕΤΗ	ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΟΙ	ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ % (Ατυχ/Ασφ)	ΗΜΕΡΕΣ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ	ΗΜΕΡ.ΕΠΙΔ./ ΑΤΥΧ.
1977	1.222.000	46.594	3,81	974.323	20,91
1978	1.280.000	47.115	3,68	1.007.709	21,39
1979	1.356.000	46.976	3,46	954.688	20,32
1980	1.431.000	44.950	3,14	926.648	20,62
1981	1.508.000	45.493	3,02	927.270	20,38
1982	1.546.000	41.327	2,67	854.361	20,67
1983	1.589.000	38.828	2,44	803.979	20,71
1984	1.646.000	38.658	2,35	803.153	20,78
1985	1.683.000	38.836	2,31	804.279	20,71
1986	1.719.000	36.913	2,15	823.151	22,30
1987	1.744.000	36.590	2,10	791.586	21,63
1988	1.766.000	32.192	1,82	753.388	23,40
1989	1.795.000	29.847	1,66	756.204	25,34
1990	1.812.000	27.846	1,54	746.290	26,80
1991	1.830.000	25.185	1,38	687.937	27,32
1992	1.849.000	25.063	1,36	669.365	26,71
1993	1.861.000	23.959	1,29	705.214	29,43
1994	1.874.000	22.608	1,21	750.000	33,17
1995	1.884.000	21.540	1,14	686.000	31,85
1996	1.889.000	21.255	1,13	633.390	29,80
1997	1.902.000	20.046	1,05	572.163	28,54
1998	1.908.000	18.615	0,98	577.425	31,02
1999	1.935.000	17.658	0,91	573.853	32,50
2000	1.941.265	16.822	0,87	578.979	34,42
2001	1.949.495	16.483	0,85	582.886	35,36
2002	1.952.232	16.031	0,82	542.349	33,83

Πηγή: Ι.Κ.Α.

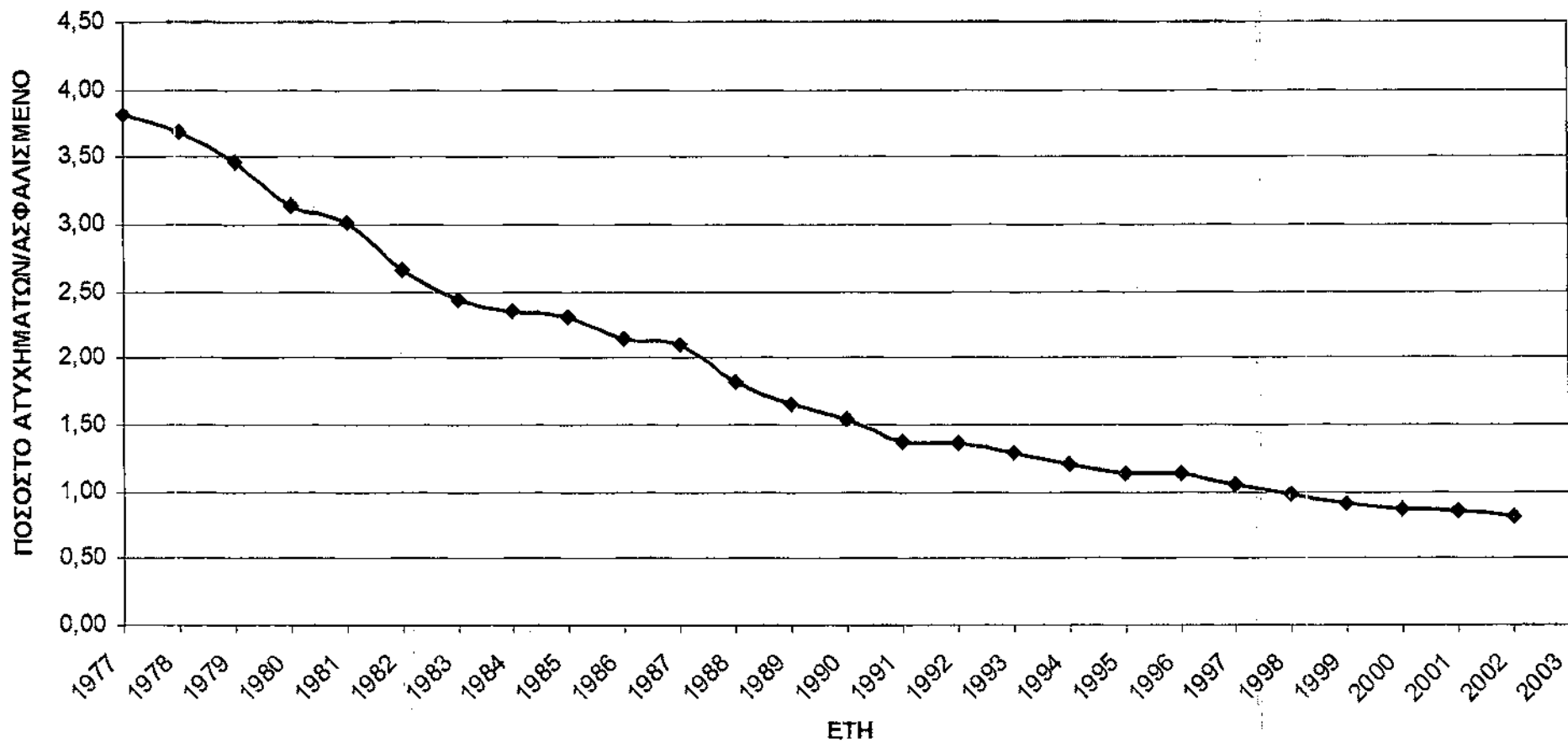
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Εξέλιξη Εργατικού Δυναμικού (Ασφαλισμένοι στο Ι.Κ.Α.)**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Εξέλιξη εργατικού ατυχημάτων δηλωθέντων στο Ι.Κ.Α.

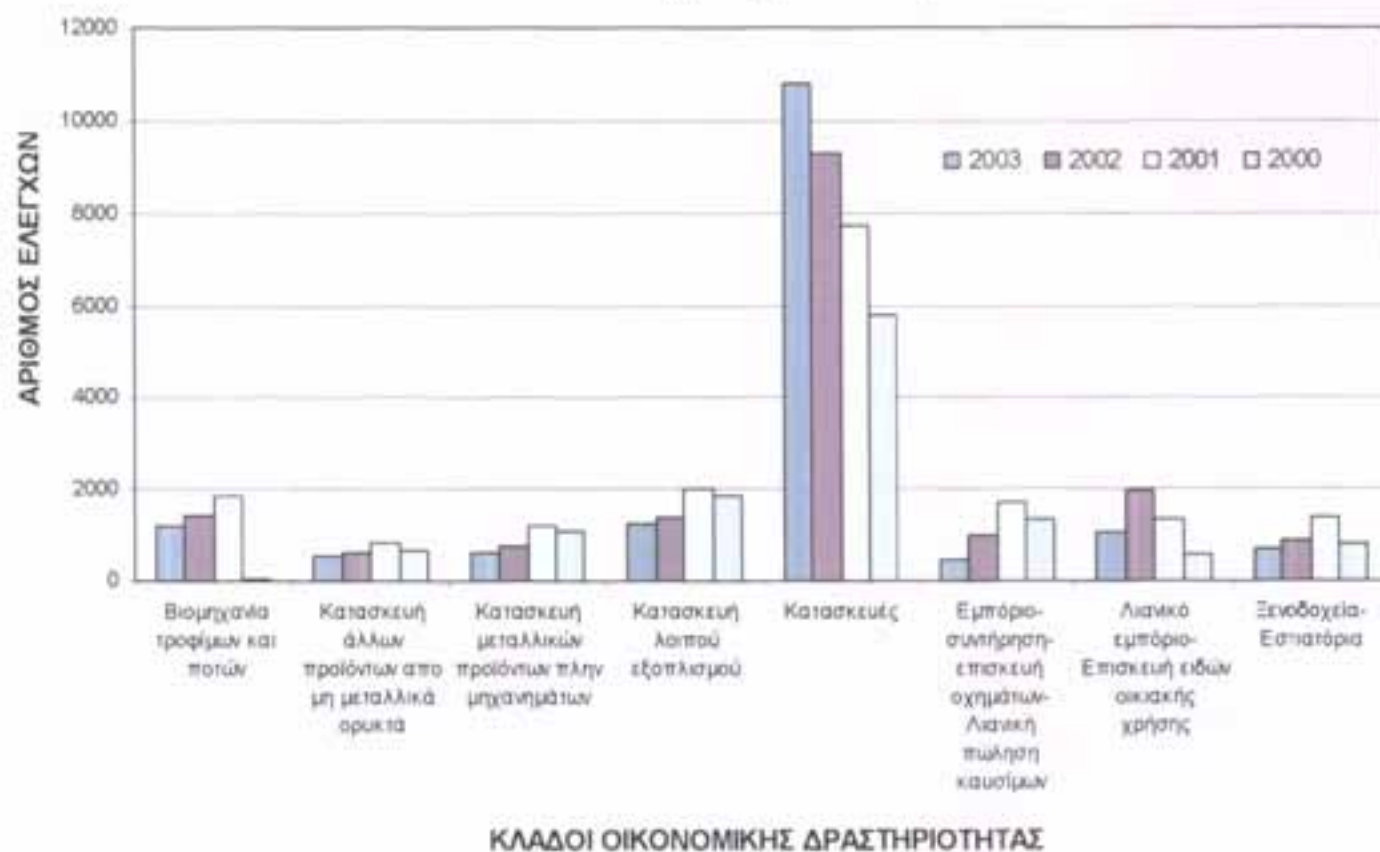


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Εξέλιξη ποσοστού εργατικών ατυχημάτων στο σύνολο των ασφαλισμένων στο Ι.Κ.Α.

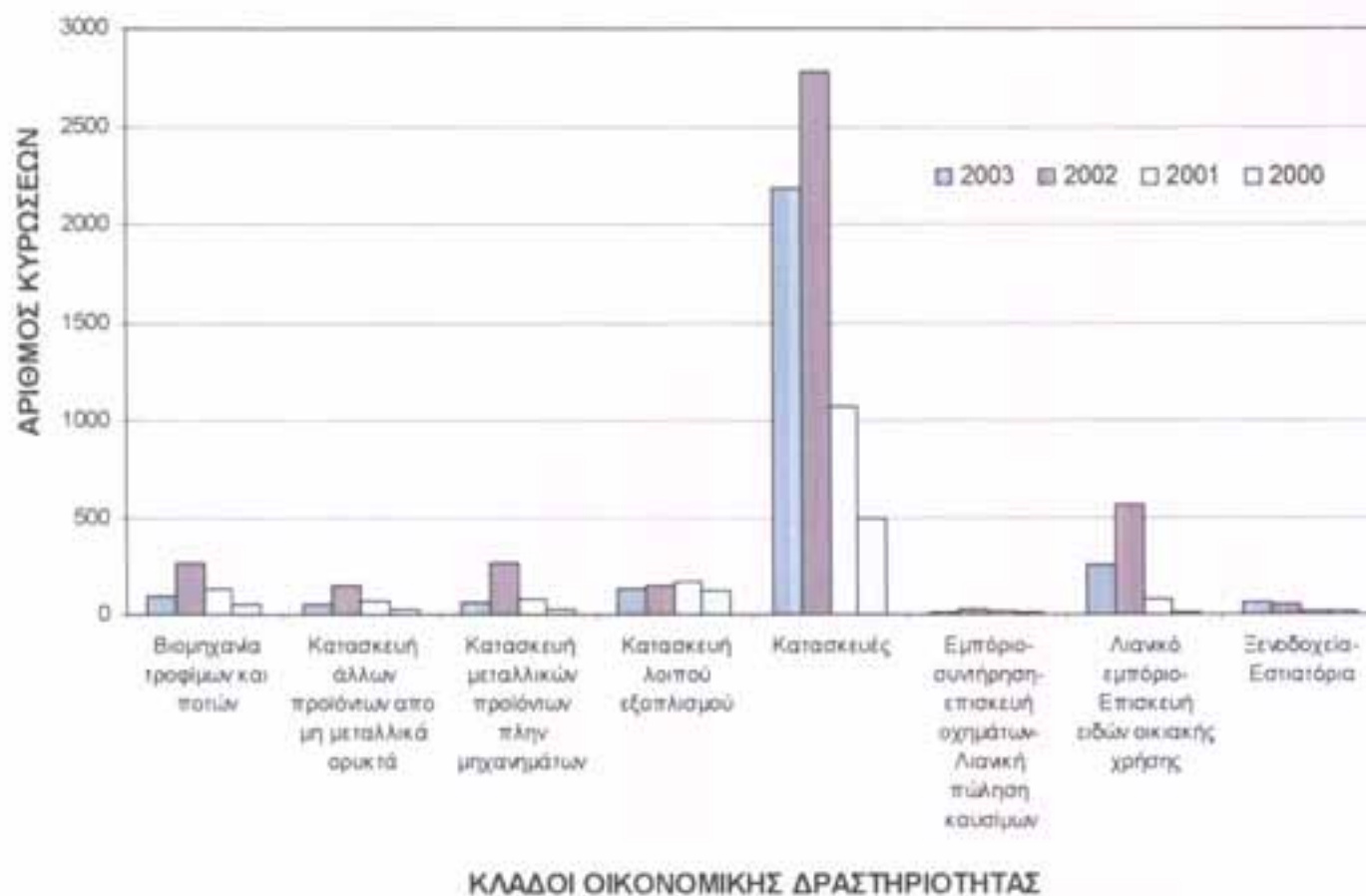




**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Διαχρονική εξέλιξη ελέγχων από τις Τεχνικές - Υγειονομικές Επιθεωρήσεις (2000-2003)**



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Διαχρονική εξέλιξη κυρώσεων από τις Τεχνικές - Υγειονομικές Επιθεωρήσεις (2000-2003)**

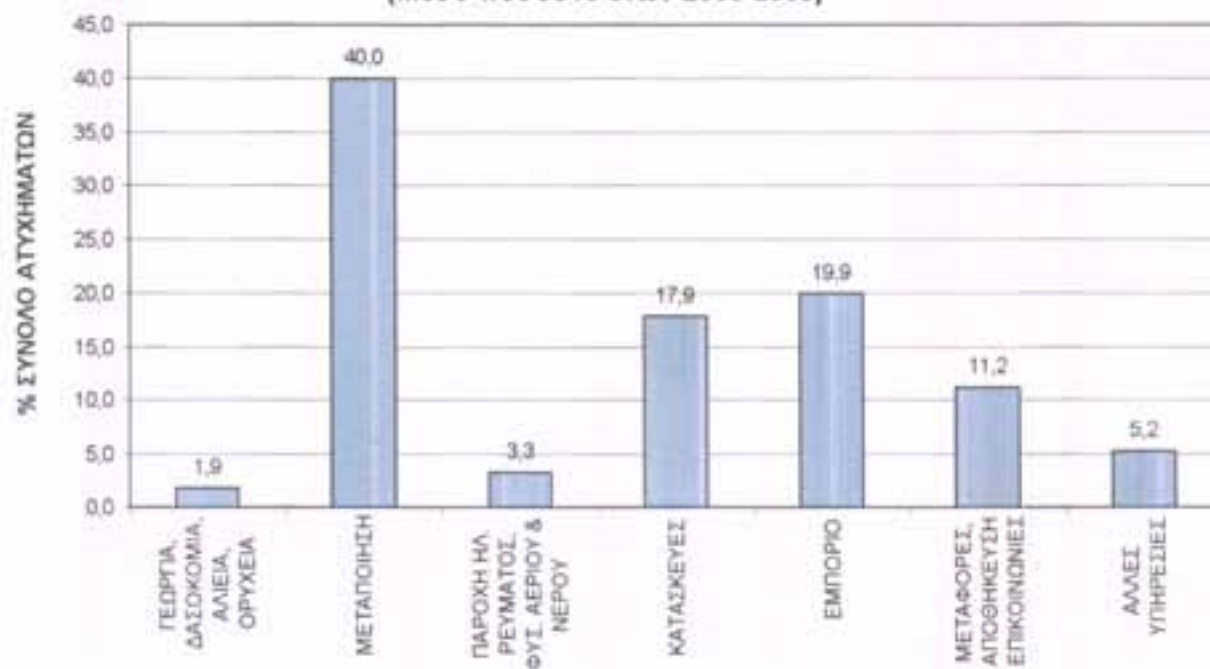


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Κατανομή ατυχημάτων ανά κατηγορία ατυχήματος (μέσος όρος ετών 2000-2003)**



00	Χωρίς κωδικό	34	Κτυπήματα από κινούμενα αντικείμενα
11	Πτώσεις προσώπων από ύψη	42	Συμπίεση ανάμεσα σε ένα κινητό και ένα κινούμενο αντικείμενο
12	Πτώσεις προσώπων στο ίδιο επίπεδο	63	Επαφή με πολύ θερμές ουσίες ή αντικείμενα
23	Κτύπημα από πύπτον αντικείμενο κατά τη διάρκεια χρήσεων	70	Εκθραση σε ή επαφή με ηλεκτρικό ρεύμα
32	Πρόσκρουση επί σταθερών αντικειμένων	91	Άλλες κατηγορίες ατυχημάτων, μη ταξινομηθέντων παραπάνω
33	Πρόσκρουση επί κινούμενων αντικειμένων		

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Ατυχήματα ανά ομάδα κλάδων οικονομικής δραστηριότητας  
(Μέσο ποσοστό ετών 2000-2003)**



ΚΛΑΔΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ ΣΤΑΚΩΔ 91
ΓΕΩΡΓΙΑ, ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ, ΑΛΕΙΑ, ΟΡΥΧΕΙΑ	01, 02, 05
ΜΕΤΑΛΟΙΝΣΗ	15-37
ΠΑΡΟΧΗ ΗΛ. ΡΕΥΜΑΤΟΣ, ΦΥΣ. ΑΕΡΙΟΥ & ΝΕΡΟΥ	40, 41
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	45
ΕΜΠΟΡΙΟ	50-55
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ, ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	60-64
ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	65-66

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**  
**ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ ΔΗΛΩΘΕΝΤΑ ΣΤΟ Ι.Κ.Α. ΚΑΙ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ**

ΕΤΟΣ	Ι.Κ.Α.	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΚΟΙΝ. ΠΡΟΣΤ.
1977	46.594	14.467
1978	47.115	14.779
1979	46.976	14.559
1980	44.950	14.676
1981	45.493	13.512
1982	41.327	11.673
1983	38.828	10.686
1984	38.658	10.637
1985	38.836	9.728
1986	36.913	9.279
1987	36.590	8.851
1988	32.192	7.107
1989	29.847	7.312
1990	27.846	6.258
1991	25.185	5.951
1992	25.063	5.206
1993	23.959	5.160
1994	22.608	4.852
1995	21.540	-
1996	21.255	-
1997	20.046	-
1998	18.615	-
1999	17.658	-
2000	16.822	4.032
2001	16.483	5.155
2002	-	6.021
2003	-	6.235

\* Δεν υπάρχουν στο Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας διαθέσιμα στοιχεία για το σύνολο των εργατικών ατυχημάτων, καθόσον στο διάστημα αυτό οι υπηρεσίες Επιθεώρησης Εργασίας υπαγόntonουσαν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.

\*\* Δεν έχουν ανακοινωθεί ακόμη τα επίσημα στοιχεία.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2**  
**ΘΑΝΑΤΗΦΟΡΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ**  
**ΔΗΛΩΘΕΝΤΑ ΣΤΟ Ι.Κ.Α. ΚΑΙ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ &**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ**

ΕΤΟΣ	Ι.Κ.Α.	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΚΟΙΝ. ΠΡΟΣΤ.
1977	81	140
1978	119	98
1979	113	111
1980	99	116
1981	115	126
1982	100	114
1983	99	118
1984	88	82
1985	91	89
1986	105	114
1987	102	82
1988	79	90
1989	97	71
1990	84	86
1991	88	79
1992	96	116
1993	99	120
1994	83	104
1995	91	-
1996	77	-
1997	80	-
1998	78	-
1999	117**	116***
2000	80	127
2001	116	188
2002	****	153
2003	****	145

\* Δεν υπάρχουν στο Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας διαθέσιμα στοιχεία για το σύνολο των εργατικών ατυχημάτων, καθόσον στο διάστημα αυτό οι υπηρεσίες Επιθεώρησης Εργασίας υπαγόntonταν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.

\*\* Συμπεριλαμβάνονται 36 θανατηφόρα ατυχήματα από το σεισμό της 7/9/99.

\*\*\* Αφορά το άθροισμα των 59 θανατηφόρων εργατικών ατυχημάτων κατά το Α' εξάμηνο 1999 και των 57 θανατηφόρων εργατικών ατυχημάτων κατά το Β' εξάμηνο 1999. Δεν συμπεριλαμβάνονται τα 56 θανατηφόρα εργατικά ατυχήματα από το σεισμό της 7/9/99.

\*\*\*\* Δεν έχουν ανακοινωθεί ακόμη τα επίσημα στοιχεία.

## Το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον

Οι εργασιακές Μονάδες αποτελούνται από το Εργατικό Δυναμικό, τις Μηχανές, τα χρηματικά κεφάλαια, τις πρώτες και βοηθητικές ύλες και βεβαίως την Διοίκηση και τα Διοικητικά της Στελέχη.

Οι άνθρωποι αποτελούν το ουσιαστικότερο μέρος των Εργασιακών Μονάδων και αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο στον τομέα του τουρισμού που είναι κατά βάση ανθρωποκεντρική βιομηχανία. Είναι το σημαντικότερο στοιχείο τους. Αυτό πρέπει να γίνεται αντιληπτό και σεβαστό τόσο από τους προϊστάμενους των επιχειρήσεων ώστε να φροντίζουν οι συνθήκες εργασίας και το κλίμα να είναι το απαιτούμενο, όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους ώστε με τη στάση τους και την απόδοσή τους να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης με θέληση, πίστη και δύναμη. Τον σημαντικότερο ρόλο όμως για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο σε οποιαδήποτε επιχείρηση τον παίζει ο **διευθυντής προσωπικού** ο οποίος εξηγεί τους στόχους της επιχείρησης και το αντικείμενο εργασίας, αντιμετωπίζει σοβαρά τους εργαζόμενους με τις απόψεις και τα προβλήματά τους και εμπνέει με την στάση του για την μέγιστη απόδοση, κάνοντας τους εργαζόμενους να αισθάνονται απαραίτητα μέλη μιας ομάδας και δίνοντάς τους όραμα. Αυτός είναι και ο λόγος που καθιστάται υπεύθυνος για οποιαδήποτε αποτυχία ή πρόβλημα προκύψει. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί ο ρόλος και τα καθήκοντα του.

### **Ο Διευθυντής Προσωπικού**

Η θέση του Διευθυντού Προσωπικού, γενικά αλλά ιδιαιτέρως σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση, είναι μια κατεξοχήν «βαριά» θέση, η επάνδρωση της οποίας με το κατάλληλο άτομο, θέτει τις βάσεις για την άρτια επάνδρωση και στελέχωση και όλων των υπόλοιπων θέσεων, μικρών και μεγάλων, της επιχείρησης. Πρέπει δε να διαθέτει τα εξής προσόντα:

- a) Επαρκή τεχνική ικανότητα και κατάρτιση. Να είναι δηλαδή, σε θέση να αποπερατώσει τις τυπικές και γραφειοκρατικές εργασίες και ευθύνες του. Πρέπει δηλαδή να είναι πτυχιούχος ανωτάτης σχολής, να έχει γνώσεις εργατικής νομοθεσίας, προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση και γνώση ξένης γλώσσας.
- b) Επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις. Να είναι δηλαδή, σε θέση να συνεργαστεί ομαλά, αλλά και να επιτύχει επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στο ευρύτερο προσωπικό της επιχείρησης. Προσόντα που εξασφαλίζουν κάτι τέτοιο, είναι η ευχάριστη

προσωπικότητα, οι ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες, αλλά πάνω απ' όλα η ύπαρξη πείρας και προϋπηρεσίας.

- c) Επαρκή ικανότητα αντίληψης. Να έχει δηλαδή, την ευχέρεια στην πρόβλεψη, ανάλυση και αντιμετώπιση, διαφόρων καταστάσεων, αναγκών και προβλημάτων, τα οποία συχνά ανακύπτουν, μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης που απασχολεί μεγάλο αριθμό ατόμων.

Ο Διευθυντής Προσωπικού, εκτός από κύριο παράγοντα διαμόρφωσης της πολιτικής του ξενοδοχείου, τόσο σε θέματα προσωπικού όσο και γενικότερα, αποτελεί πάρα πολλές φορές τον δίαυλο μέσα από τον οποίο θα μεταφερθούν μηνύματα ή οδηγίες της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους. Χειρίζεται επίσης τα παράπονα του προσωπικού. Είναι αυτός που θα ερμηνεύσει στους νεοπροσληφθέντες, τις προσδοκίες και την πολιτική της επιχείρησης. Επίσης ένας από τους πιο σημαντικούς και σπουδαίους ρόλους του στελέχους που πρέπει να διαχέεται σε όλες του τις δραστηριότητες και ενέργειες, είναι αυτός του ηγέτη. Το στέλεχος πρέπει να καθοδηγεί, συντονίζει, συμπαρασύρει, ενθουσιάζει και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του, σε σημείο που να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό και συγχρόνως να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Τα ηγετικά προσόντα του στελέχους ανασύρονται και αναδεικνύονται σε κάθε δύσκολη στιγμή της εργασιακής δράσης. Ουσιαστικά πρόκειται για στέλεχος που έχει την ευχέρεια και την ικανότητα να:

- Δίνει πάντοτε τις καλύτερες λύσεις που διευκολύνουν το έργο και καθιερώνουν πρωτοποριακές πρακτικές.
- Εκπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
- Παρακινεί και ενθουσιάζει σε βαθμό που εξυπηρετεί και διευκολύνει εργαζόμενους και επιχείρηση.
- Ολοκληρώνει και υλοποιεί τους στόχους τόσο σε επίπεδο ομάδας όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.
- Τον υπακούουν τυφλά οι εργαζόμενοι αφού πιστεύουν ότι οι λύσεις που δίνει είναι οι καλύτερες.
- Αυξάνει στο κατακόρυφο τόσο το ποσοτικό όσο και το ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα.
- Απορροφά συγκρούσεις που αναφύονται στον χώρο εργασίας και γεφυρώνει χάσματα που οφείλονται σε διαφορετικές αντιλήψεις, ιδεολογίες και πιστεύω των εργαζομένων.



- Πείθει και «παρασύρει» τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο να υλοποιηθούν σχέδια και ενέργειες που έχει θέσει.
- Πραγματοποιεί εύστοχη και ακριβή αξιολόγηση των υφισταμένων του διατηρώντας έτσι ένα αυστηρά υψηλό επίπεδο εργαζομένων.
- Γνωρίζει να χειρίζεται τους εργαζόμενους, ως ανθρώπους, με τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός.
- (Υπο)στηρίζει τους συνεργάτες του.
- Αναγνωρίζει την πολιτιστική ποικιλία.
- Εξουσιοδοτεί σωστά τους υφισταμένους του.
- Υιοθετεί αποτελεσματικό σύστημα (αντ)αμοιβών και βραβείων.
- Επανασχεδιάζει τα καθήκοντα των διαφόρων θέσεων εργασίας.
- Προωθεί την συνεργασία και
- Δημιουργεί ευλυγισία στην εργασία.

Ένας επίσης σημαντικός ρόλος που επιτελεί το στέλεχος μιας τουριστικής επιχείρησης είναι αυτός του **συνδέσμου**. Το στέλεχος αποτελεί τον συνδετικό κρίκο του προσωπικού και της επιχείρησης, με το εξωτερικό περιβάλλον. Είναι ο σύνδεσμος των υφισταμένων του και της διευθυντικής ομάδας με τους προμηθευτές, με τους πελάτες, με τις άλλες επιχειρήσεις, με τους κρατικούς φορείς κ.λ.π. Ένα σοβαρό τμήμα της εργασίας του στελέχους, είναι οι ενέργειες που πρέπει να κάνει για να συνδέσει την επιχείρηση με το εξωτερικό περιβάλλον αφενός, αλλά και να ενημερώσει τους εργαζόμενους για το τι συμβαίνει στον χώρο εκτός της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις σήμερα, περισσότερο από κάθε προηγούμενη χρονική περίοδο, βιώνουν ένα περιβάλλον δύσκολο και απαιτητικό, που εύκολα και με μεγάλη ταχύτητα εξελίσσεται σε τέτοιο βαθμό που να αλλάζει όψεις συνεχώς και η εξελικτική του πορεία να καθίσταται περισσότερο προβληματική γεμάτη ανταγωνισμό και νέες ιδέες. Με αυτό το περιβάλλον το στέλεχος έρχεται συνεχώς σε επαφή προκειμένου να:

- Εκπροσωπήσει τα συμφέροντα της επιχείρησης
- Να συμμετέχει στον ανταγωνισμό με ομοειδείς επιχειρήσεις
- Να συζητήσει με παράγοντες για να καταγράψει τρόπους αντίδρασης άλλων επιχειρήσεων σε παρεμφερή θέματα που τις απασχολούν
- Να συλλέξει πληροφορίες για να εφαρμόσει μοντέρνες ιδέες και πρακτικές στον χώρο εργασίας που διευθύνει
- Να ενημερώσει τους υφιστάμενους και την ομάδα εργασίας του για όλα τα θέματα που απασχολούν την εργασιακή δράση

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι ο κύριος όγκος των εργαζομένων που ασχολούνται στην επιχείρηση, δεν έχουν άμεση γνώση για τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο συνεχώς διαφοροποιείται κάτω από την επίδραση πιέσεων που καθοδηγούν την πορεία του. Είναι όμως απαραίτητο και οι εργαζόμενοι να έχουν μια σφαιρική ενημέρωση για τα επιχειρησιακά θέματα που απασχολούν την αγορά, προκειμένου να συμβάλλουν περισσότερο θετικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, αντιλαμβανόμενοι καλύτερα τις δυσκολίες που συναντά η επιχείρηση στο πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το κενό αυτό καλείται να καλύψει το στέλεχος, προκειμένου να καταστήσει τους εργαζόμενους κοινωνούς των γενικότερων θεμάτων που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα.

## **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας γενικά για την επιχείρηση και συνεπώς για ένα πρότυπο εργασιακό περιβάλλον είναι κεφαλαιώδης και κάθε επιχείρηση πρέπει να μελετά και να εξετάζει, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τους κατάλληλους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές μεθόδους προκειμένου να διασφαλίζει την αποτελεσματική χρησιμοποίησή της, αφού τα κυριότερα όφελη που προκύπτουν είναι:

### **ΟΦΕΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

- ✓ Διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και προμηθεύεται η αναπτυξιακή της πορεία
- ✓ Αναπτύσσεται και λειτουργεί ένα λειτουργικό δίκτυο πληροφοριών
- ✓ Βελτιώνεται η ικανότητα συνεργασίας και συνύπαρξης
- ✓ Καλλιεργείται κλίμα καλών σχέσεων με το εξωτερικό της περιβάλλον
- ✓ Διευκολύνεται και ενισχύεται το επιθυμητό επιχειρηματικό κλίμα στο εσωτερικό της περιβάλλον
- ✓ Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο
- ✓ Επικρατεί κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ επιχείρησης, στελεχών εργαζομένων
- ✓ Διατηρείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και προσωπικότητα του ανθρώπου
- ✓ Ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό όνομα της επιχείρησης

Ο Διευθυντής Προσωπικού προκειμένου να ασκήσει περισσότερο αποτελεσματικά το ρόλο του, για να οργανώσει, διευθύνει, στελεχώσει, συντονίσει και ελέγξει τους εργαζόμενους μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών του που ασκεί σε επαγγελματικό επίπεδο, διευκολύνεται στον υπέρτατο βαθμό από την επιτυχή χρήση της αποτελεσματικής επικοινωνίας η οποία αποτελεί για τον ίδιο το βασικό εργαλείο με το οποίο υλοποιεί τους στόχους που έχει θέσει σε πλαίσια συνεργασίας με την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα τα οφέλη της αποτελεσματικής επικοινωνίας που σχετίζονται με το έργο του Διευθυντή Προσωπικού είναι τα εξής:

- ✓ Διευκολύνονται και εξυπηρετούνται όλες οι λειτουργίες που επιτελεί το στέλεχος.
- ✓ Δίνεται η δυνατότητα και η ευχέρεια να υποκινήσει το προσωπικό.
- ✓ Ενισχύεται και διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της «ομάδας των στελεχών» της επιχείρησης.
- ✓ Δημιουργείται η κατάλληλη υποδομή για να λαμβάνουν περισσότερο ορθολογικές αποφάσεις.
- ✓ Αναδεικνύονται και ενεργοποιούνται τα ηγετικά προσόντα του στελέχους και καθίσταται ο «αδιαμφισβήτητος αρχηγός».
- ✓ Αναπτύσσονται και καλλιεργούνται οι διαπραγματευτικές ικανότητες του στελέχους.
- ✓ Επιλύονται προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας.
- ✓ Αίρονται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- ✓ Δίνεται η ευκαιρία για προσωπική προβολή και καταξίωση τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό επίπεδο.

#### Ο ρόλος της επικοινωνίας για τους εργαζομένους

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζομένου αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να συμβιώσει και να συνεργαστεί αρμονικά με τους προϊστάμενους και συναδέλφους του για να αντεπεξέλθει με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Σήμερα, που το παραγωγικό αποτέλεσμα εξαρτάται περισσότερο από τη δυνατότητα καλής συνεργασίας και

εμπέδωσης πνεύματος ομάδας μεταξύ των εργαζομένων και όχι από την ξέχωρη προσωπική συμβολή του κάθε ένα η οποία είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης και αποκομμένης προσπάθειας, η συμβολή της επικοινωνίας στο ποιοτικό και ποσοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζομένου αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας και σπουδαιότητας αφού τα θετικά αποτελέσματα, όπως θα δούμε παρακάτω, που προκύπτουν ωφελούν τον ίδιο.

- ✓ Διευκολύνεται η συνεργασία και η ανετότερη συμβίωση των εργαζομένων.
- ✓ Καλλιεργούνται θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων.
- ✓ Βελτιώνεται το επίπεδο συνεννόησης και κατανόησης των εργαζομένων.
- ✓ Εξυπηρετούνται και υλοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων.
- ✓ Βελτιώνεται και αυξάνεται το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζομένου.
- ✓ Ανάπτυξη θετικών πρωτοβουλιών και άμιλλας.

### Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, προκειμένου να διευκολύνει την ομαλή, έγκυρη και έγκαιρη ροή πάσης φύσεως πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, επιβάλλεται να σχεδιάσει την επικοινωνιακή της πολιτική. Την πολιτική αυτή η οποία καθορίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθούν τόσο οι οργανικές της μονάδες, όσο και όλο το προσωπικό της επιχείρησης σχετικά με την απόκτηση, διακίνηση και διάχυση της πληροφορίας κάθε μορφής, καθιερώνει με τρόπους ώστε να μην υφίσταται ουσιαστική απόκλιση από τις διαδικασίες, αλλά και να εξυπηρετείται η επιχείρηση μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Όσο περισσότερο ξεκάθαρη είναι αυτή η πολιτική τόσο λιγότερα εμπόδια θα παρεμβάλλονται στην εφαρμογή της. Η καθιέρωση επικοινωνιακής πολιτικής η οποία σκοπό έχει την απρόσκοπτη και άνετη ροή της πληροφορίας, καθώς επίσης και τον έλεγχο για την επιθυμητή αντίδραση του αποδέκτη, αποτελεί βασικό εργαλείο εργασίας τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων όσο και σε

επίπεδο στελεχών και εργαζομένων. Ο σχεδιασμός βέβαια της πολιτικής αυτής υποχρεούται να λάβει σοβαρά υπόψη τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν την σύνθεση τόσο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα σχεδιάσει την επικοινωνιακή της πολιτική μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό παράγοντα ανάλογης διευκόλυνσης ή παρεμπόδισης της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Παρακάτω παρουσιάζονται τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν λόγω ατελούς επικοινωνίας.

#### **Αποτελέσματα ατελούς επικοινωνίας**

- Έλλειψη κατανόησης
- Περιορισμός υποκίνησης
- Ανασφάλεια εργαζομένων
- Συγκρούσεις
- Λανθασμένες αποφάσεις
- Αδυναμία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- Αδυναμία επίτευξης επιχειρησιακών στόχων
- Δυσκολία εφαρμογής μοντέρνων μεθόδων εργασίας και μεθόδων διοίκησης
- Ισχυροποίηση ελέγχου
- Έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού
- Περιορισμός ανάπτυξης ικανοτήτων του στελέχους

#### **Η σημασία της Ενότητας Διοίκησης**

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι υψηλές βαθμίδες σχεδιάζουν την επιχειρηματική δράση και δίνουν οδηγίες και εντολές για την μεθόδευση του έργου των εργαζομένων. Δεν πρέπει να λησμονείται ότι διοίκηση είναι η παραγωγή έργου μέσω τρίτων.

Όταν οι εντολές των υψηλών βαθμίδων φτάνουν χωρίς σφάλματα και εκτελούνται σωστά και χωρίς καθυστερήσεις από το προσωπικό βάσης, τότε υπάρχει ενότητα διοίκησης. Η ενότητα διοίκησης αποδεικνύει την διοικητική υγεία της επιχείρησης και αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα που επιδρά στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Πρέπει να σημειωθεί ότι το ζητούμενο δεν είναι απλά η εκτέλεση των εντολών της διοίκησης, αλλά η μέγιστη προσπάθεια και ο ενθουσιασμός στην εκτέλεση των εντολών.

### Ενότητα διοίκησης:

- ✓ Οι εντολές των υψηλών βαθμίδων φτάνουν χωρίς σφάλματα.
- ✓ Εκτελούνται σωστά
- ✓ Εκτελούνται χωρίς καθυστερήσεις

Η ροή των εντολών οφείλει να ακολουθεί την διαδρομή που υπαγορεύει το οργανόγραμμα. Δηλαδή στα ξενοδοχεία π.χ. μία εντολή του Γενικού Διευθυντή που αφορά σε ένα υπάλληλο υποδοχής, μεταφέρεται στον Room Division Manager, από αυτόν στον προϊστάμενο Υποδοχής και αυτός δίνει την εντολή στον τελικό αποδέκτη.

Με τον τρόπο αυτό, οι προϊστάμενοι του Τμήματος Υποδοχής είναι ενήμεροι σχετικά με το έργο των υφισταμένων τους. Σε αντίθετη περίπτωση, δεν είναι δυνατόν να διαχειριστούν το προσωπικό του Τμήματός τους, το οποίο ανά πάσα στιγμή μπορεί να αρνηθεί τις εντολές τους, ισχυριζόμενο ότι έχει εντολές από την ανώτερη διοίκηση να ασχοληθεί με το αντικείμενο, το οποίο αγνοούν οι άμεσοι προϊστάμενοι (ανεπίσημη ιεραρχία).

Η ανεπίσημη-άτυπη ιεραρχία είναι ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στον εργαζόμενο, ειδικά στην περίπτωση αντιφατικών εντολών από τους προϊστάμενούς του. Μπορεί όμως να του προσφέρει και δικαιολογίες για να επιλέξει συμπεριφορές που αντιτίθενται στους σκοπούς της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, ο chef της κουζίνας ενός ξενοδοχείου δίνει εντολές στον σερβιτόρο Χ, παράλληλα με τον τυπικό προϊστάμενο που είναι ο maître. Τότε ο σερβιτόρος μπορεί να αντιμετωπίσει με δύο τρόπους την κατάσταση.

Πρώτον να βρεθεί σε αβεβαιότητα και σύγχυση με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς του, ή δεύτερον να χρησιμοποιήσει ως δικαιολογία τις εντολές του maître για να μην εκτελέσει τις εντολές του chef.

Η άτυπη ιεραρχία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις. Συχνά το οργανόγραμμα παραβιάζεται σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο ρόλος του υποβαθμίζεται καθοριστικά. Στην αγορά, υποστηρίζεται ότι το οργανόγραμμα έχει την ίδια χρήση με τα δρομολόγια των τρένων, τα οποία υπάρχουν απλά για να διαπιστώνει το κοινό ότι δεν τηρούνται. Διότι συχνά το οργανόγραμμα υπάρχει, απλά και μόνο για να μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι δεν ισχύει.

Η ανεπίσημη ιεραρχία μπορεί να έχει πολλές αφετηρίες, όπως:

- Αδιαφορία του Γενικού Διευθυντή για τον ρόλο των στελεχών του
- Ισχυρή προσωπικότητα ορισμένων εργαζομένων, που μπορούν και επιβάλλουν τις απόψεις τους σε άλλους εργαζομένους
- Λειτουργία κλίκας
- Ανάμιξη στη διοίκηση του ξενοδοχείου της οικογένειας του ξενοδόχου παρατηρείται ως σύνηθες φαινόμενο

- Ανεπάρκεια μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού ή αμέλεια πραγματοποίησης συχνής αξιολόγησης με αποτέλεσμα να μην είναι ξεκάθαρες οι αρμοδιότητες και τα πλαίσια της εργασίας του καθενός.

## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Αξιολόγηση ή καλύτερα αξιολόγηση αποδόσεως του εργαζομένου είναι η συστηματική μέτρηση και εκτίμηση της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων του εργαζομένου αναφορικά με την εκτέλεση της εργασίας, με τον σκοπό να διαπιστωθεί γιατί ο εργαζόμενος αποδίδει έτσι και πώς θα μπορέσει να αποδώσει αποτελεσματικότερα στο μέλλον για το καλό του ίδιου και της επιχείρησης όπου απασχολείται. Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της διοίκησης διότι σ' αυτό βασίζεται όχι μόνο η αποτελεσματικότητα του ίδιου του εργαζομένου αλλά και της επιχείρησης. Το αν το σύστημα αξιολόγησης είναι άτυπο ή παίρνει επίσημο χαρακτήρα εντασσόμενο έτσι μέσα σε συγκεκριμένη πολιτική του οργανισμού αυτό δεν έχει τόση σημασία. Καλύτερα φυσικά θα είναι η επίσημη και τυπική αξιολόγηση.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού συμβάλλουν στην δημιουργία και διατήρηση ενός πρότυπου εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό στηρίζεται στο ότι βοηθούν στην σωστή επιλογή υπαλλήλων και συνεπώς στην παραμονή τους στην επιχείρηση, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ευγενή άμιλλα και γενικά αποτελούν μια βάση από την οποία πηγάζουν αρκετοί από τους παράγοντες υποκίνησης.

Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αξιολόγηση προσωπικού:

- ✓ Υποβοηθά στην δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζομένους στην παρούσα δουλειά τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολογήσεως με τον κάθε εργαζόμενο, οπότε συντελεί σε μια πιο βελτιωμένη εκτέλεση από μέρους πολλών ατόμων.
- ✓ Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με ατομική μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, ή και ενέργειες σχετικές με το έργο όπως είναι ή εναλλαγή στο έργο, ή ειδικές ευρύτερες υποχρεώσεις. Και πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση και εξέλιξη

των υπαλλήλων και των στελεχών δυναμώνει τον οργανισμό και επίσης βοηθά τα άτομα.

- ✓ Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊστάμενους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλ. που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.
- ✓ Υποβοηθά στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζόμενου και απολύσεις, ενέργειες δηλαδή, που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μακρά περίοδο από πολλούς εκτιμητές.
- ✓ Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αμοιβών των εργαζόμενων.
- ✓ Δίνει τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζόμενων που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κ.λ.π.

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

~Κλασσική εκτίμηση αποδόσεως. Πραγματοποιείται με την συμπλήρωση ενός εντύπου, που ονομάζεται «γραφική βαθμολόγηση» ή «κλίμακα εκτιμήσεως», από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και το οποίο υποβάλλεται σε αξιολόγηση από επιτροπή ανωτέρων.

~Συγκριτικοί μέθοδοι:

α. Μέθοδος ταξινομήσεως. Κατ' αυτήν ο ταξινομός, που συνήθως είναι ο προϊστάμενος, ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό.

β. Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς. Αυτή η μέθοδος επιβάλλει να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, ώστε να βάλουν δηλ. 10% από τους υπαλλήλους στο επάνω σημείο της κλίμακας, 20% στην επόμενη υψηλότερη κατηγορία, 40% στο μέσο, 20% στην επόμενη χαμηλότερη κατηγορία και 10% στο χαμηλότερο σημείο.

~Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών. Η μέθοδος αυτή απαιτεί από τον επόπτη την καταγραφή σε ένα σημειωματάριο όλων των σπουδαίων περιστατικών στη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ή αποτυχημένη ενέργεια. Αυτά μεταφέρονται σε ένα ειδικό βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά όπως: η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η



παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία.

~Μέθοδοι αξιολόγησης μέσω εκθέσεων. Με τις μεθόδους αυτές αποφεύγεται η χρήση των εντύπων και στη πράξη χρησιμοποιούνται οι δύο επόμενες:

α. Μέθοδος ανακεφαλαιώσεως. Πρόκειται για την σύνταξη μιας επιστολής πληροφοριών από κάποιον υπάλληλο του γραφείου προσωπικού και όχι του προϊστάμενου. Η διαδικασία περιλαμβάνει την συνέντευξη του επόπτη και η αξιολόγηση γίνεται με βάση 3 χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός και άριστος.

β. Ελεύθερη έκθεση υπό του προϊστάμενου. Πρόκειται για την καταγραφή που κάνει ο προϊστάμενος σ' ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεών του για τον εργαζόμενο υπό ορισμένες επικεφαλίδες όπως: η φύση της εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον.

~Ομαδική αξιολόγηση. Γίνεται από τον προϊστάμενο και τρεις-τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας απ' αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει την συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο (όπως π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού). Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος κ.λ.π. δηλαδή αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον προϊστάμενο και σαν συμπέρασμα της συζητήσεως που προηγήθηκε.

~Συνέντευξη αξιολόγησης. Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενό του για την απόδοσή του υπό την μορφή συνέντευξης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα πλαίσια μιας επιχείρησης δίνει την ευκαιρία να διαπιστωθούν οι αδυναμίες και οι δυνατότητές του και συνεπώς να καθοριστεί ενδεχόμενο πλάνο εκπαίδευσης. Για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει:

- ❖ Να σχετίζονται άμεσα με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας
- ❖ Να είναι στον μέγιστο δυνατό αριθμό μετρήσιμοι
- ❖ Να αφορούν τυχόν ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια απόδοσης

Τα μόνα πρόσθετα κριτήρια που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν για το προσωπικό είναι:

- ❖ Διεκπεραίωση καθηκόντων έγκαιρα
- ❖ Τήρηση διαδικασιών
- ❖ Γνώση διαδικασιών άλλων τμημάτων
- ❖ Τήρηση οδηγιών από Τμηματάρχη ή ανώτερα στελέχη (ανάλογα την επιχείρηση)
- ❖ Αριθμός αδειών ασθενείας
- ❖ Παραγωγικότητα στην εργασία

Το ιδανικό είναι να υπάρχει ξεχωριστή αξιολόγηση για το προσωπικό από αυτή που πρέπει να γίνεται για τους τμηματάρχες ενός ξενοδοχείου ή τους υπεύθυνους των διαφόρων τομέων ενός τουριστικού γραφείου. Για αυτούς επιπρόσθετοι παράγοντες αξιολόγησης είναι ως εξής:

- ❖ Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στις πωλήσεις και τα οικονομικά αποτελέσματα
- ❖ Εισηγήσεις για την βελτίωση οργάνωσης του τμήματος
- ❖ Εισηγήσεις για διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού π.χ. υποκίνηση
- ❖ Τήρηση διαδικασιών του τμήματος

Είναι σημαντικό επίσης να ληφθεί υπόψη η κάθε θέση εργασίας και οι βασικές ευθύνες και καθήκοντα έτσι ώστε οι παράγοντες αξιολόγησης να βασίζονται στην σωστή περιγραφή.

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, πρέπει να υπάρχει ξεχωριστή αξιολόγηση για τους τμηματάρχες και το προσωπικό.

Τα αποτελέσματα καθορίζουν για τον καθένα:

- ❖ Το ύψος της αύξησης του βασικού μισθού ή χρηματικού κινήτρου
- ❖ Την προαγωγή του σύμφωνα πάντα με τα career paths της κάθε θέσης
- ❖ Εντοπισμός αναγκών κατάρτισης

Επίσης η αξιολόγηση των τμηματάρχων θα πραγματοποιείται από τον Γενικό Διευθυντή σε εξαμηνιαία βάση και για το προσωπικό σε τριμηνιαία από τον υπεύθυνο του τμήματος τους μαζί με τον υπεύθυνο προσωπικού. Μετά από την συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης θα γίνεται διασταύρωση των αποτελεσμάτων με τον αξιολογηθέντα. Τα έντυπα αρχειοθετούνται στο Αρχείο Προσωπικού, ενώ τα αποτελέσματα ξανασυζητούνται στην επόμενη αξιολόγηση για σύγκριση αποτελεσμάτων, εάν υπήρξε βελτίωση ή όχι.

Στο σημείο αυτό πρέπει να εξετάσουμε και μια ξεχωριστή κατηγορία αξιολόγησης, την αξιολόγηση νεοπροσληφθέντων:

Η αξιολόγηση των νεοπροσληφθέντων θα πρέπει να γίνεται κάθε βδομάδα τουλάχιστον για τους πρώτους δύο μήνες έτσι ώστε οποιοδήποτε δυσκολίες και αδυναμίες να εντοπίζονται έγκαιρα, αλλά και να βοηθηθεί ο νεοπροσληφθέντας στην προσαρμογή των διαδικασιών και απαιτήσεων της επιχείρησης.

Στους υπόλοιπους τέσσερις μήνες μπορούν να γίνονται συναντήσεις με τον υπεύθυνο του τμήματος ή τον προϊστάμενο του για συζήτηση της εξέλιξης του. Ο προϊστάμενος θα έχει ευθύνη για παρακολούθηση αυτού του ατόμου και για παροχή οποιασδήποτε βοήθειας.

Αυτή η δοκιμαστική περίοδος διεξάγεται για έξι μήνες όπου στην διάρκειά τους γίνεται συνάντηση με τον προϊστάμενο και τον υπεύθυνο προσωπικού για να συζητηθεί η απόδοση του νεοπροσληφθέντα. Κατά την διάρκεια αυτών των μηνών ο νεοπροσληφθέντας θα:

- ❖ Έχει την υποστήριξη για προσαρμογή
- ❖ Του παρέχεται σωστή εκπαίδευση, όπως εισαγωγή στα συστήματα και τις διαδικασίες του τμήματος, παρακολούθηση τον πρώτο μήνα για το πως δουλεύει το τμήμα

## ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

### *Υποδομή και Πολιτική Εκπαίδευσης*

Η υιοθέτηση πολιτικής από μέρους της διεύθυνσης της επιχείρησης για συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού της είναι αναγκαία και θα πρέπει να προέρχεται από τον στρατηγικό προγραμματισμό, από την αναβάθμιση ή αλλαγή της τεχνολογίας και από τις αδυναμίες του κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου. Σε επιχειρήσεις όπως είναι τα τουριστικά πρακτορεία που η λειτουργία τους βασίζεται σε τεχνολογικά μέσα για την προσφορά υπηρεσιών, η συνεχής αναβάθμιση και συνεπώς ανάγκη για επιπλέον εκπαίδευση του προσωπικού τους για να είναι «up to date», είναι αναπόφευκτη. Αλλά και για τα ξενοδοχεία που κρατάνε τα δεδομένα με χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων σχεδιασμένων ειδικά για αυτά, είναι πάρα πολύ σημαντικό να αναβαθμίζονται γιατί έτσι εξοικονομούν χρόνο και οι διαδικασίες διεξάγονται με μεγαλύτερη εγκυρότητα, αποφεύγοντας την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους.

Η αίθουσα συνεδριάσεων ενός ξενοδοχείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αίθουσα σεμιναρίων για την επιμόρφωση του προσωπικού της, με την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ή άλλα άτομα του προσωπικού.

Είναι πολύ σημαντικό γεγονός να περιλαμβάνει η πολιτική της επιχείρησης προϋπολογισμό πρόνοιας εκπαίδευσης προσωπικού. Προϋπόθεση όμως για την φυσιολογική ροή μιας επιμορφωτικής διαδικασίας είναι η προϋπαρξη κάποιας βασικής εκπαίδευσης του εργαζομένου. Αυτό όχι μόνο διευκολύνει την περαιτέρω εκπαίδευσή του αλλά και θέτει ούτως ή άλλως την βάση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του. Γι' αυτόν το λόγο οι υπεύθυνοι προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων δεν θα έπρεπε να προσλαμβάνουν ανειδίκευτους σε θέσεις άλλες εκτός αυτών που αφορούν την καθαριότητα και άλλες χειρονακτικές εργασίες. Είναι λυπηρό που η ελληνική πραγματικότητα διαψεύδει αυτές τις απαιτήσεις και υποβιβάζει τις προσφερόμενες υπηρεσίες, βάζοντας σε υπεύθυνες θέσεις ανειδίκευτους ή αλλοδαπούς για να εξυπηρετήσει διάφορα συμφέροντα, κυρίως οικονομικά.

### *Διαδικασία Εντοπισμού Αναγκών Κατάρτισης*

Σύμφωνα με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση προκύπτουν οι αδυναμίες ενός υπαλλήλου και προτείνεται ένα πλάνο εκπαίδευσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Ακολουθως και με τις ανάγκες όλου του προσωπικού και με αυτές που μπορεί να προκύψουν λόγω μελλοντικής αναβάθμισης συστημάτων, τεχνολογίας ή εργασιών και στόχων που θα απορρέουν από τον στρατηγικό προγραμματισμό, ετοιμάζεται από τον Διευθυντή Προσωπικού ετήσιο πρόγραμμα με χρονοδιάγραμμα υλοποίησης το οποίο κοινοποιείται στο προσωπικό. Ο Διευθυντής Προσωπικού θα έχει την τελική ευθύνη ετοιμασίας του πλάνου κατάρτισης.

### *Εσωτερική και Εξωτερική Εκπαίδευση Προσωπικού*

#### *Εσωτερική Εκπαίδευση*

Η εσωτερική εκπαίδευση γίνεται από άτομα τα οποία τυγχάνουν ειδικής εκπαίδευσης και θα πρέπει μετά να μεταφέρουν τις γνώσεις τους στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού, μέσω των ομάδων εργασίας, ή από τους ίδιους τους διευθυντές οι οποίοι αναλαμβάνουν την συνεχή επιμόρφωσή του προσωπικού.

#### *Εξωτερική Εκπαίδευση*

Η εξωτερική εκπαίδευση για το προσωπικό μπορεί να γίνεται από συμβούλους διοίκησης επιχειρήσεων για θέματα τα οποία το υφιστάμενο προσωπικό δεν είναι σε θέση να μεταφέρει την τεχνογνωσία στους συναδέλφους του.

#### *Ενημέρωση Νεοπροσληφθέντων*

Πρόκειται για μια ειδική κατηγορία εκπαίδευσης που ακολουθεί συγκεκριμένο εισαγωγικό πρόγραμμα (introduction program) των καινούργιων υπαλλήλων στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Οι πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται μέσω ενός τέτοιου προγράμματος σχετίζονται κυρίως με:

- ❖ Ιστορικό της επιχείρησης
- ❖ Οργανωτική δομή και προσφερόμενες υπηρεσίες
- ❖ Πολιτική της επιχείρησης
- ❖ Προσωπικό και τμήματα
- ❖ Εξοπλισμός (τεχνικός, γραφειακός κ.λ.π.)
- ❖ Διαδικασίες τμημάτων

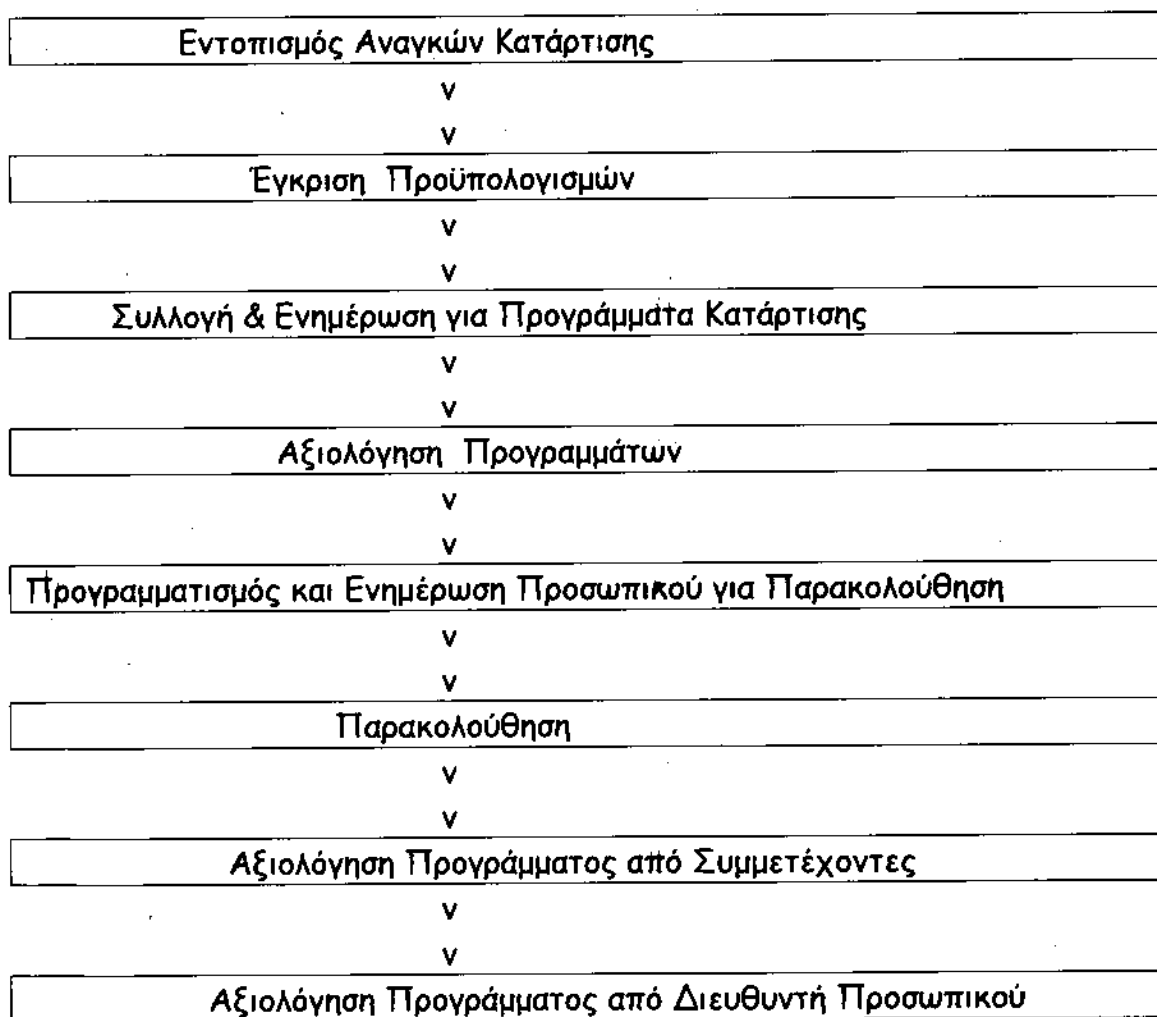
Το εγχειρίδιο προσωπικού αποτελεί σημαντικό εργαλείο εκπαίδευσης καθώς επίσης και το πρόγραμμα ενημέρωσης νεοπροσληφθέντων. Αυτά πρέπει να

ετοιμαστούν από τον Διευθυντή Προσωπικού και να εγκριθούν από το διοικητικό συμβούλιο ή τους υπεύθυνους της επιχείρησης.

### *Οργάνωση Συστήματος Εκπαίδευσης Προσωπικού*

Για να λειτουργήσει το σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού θα πρέπει πρώτα να εντοπισθούν οι ανάγκες κατάρτισης προσωπικού, να ιεραρχηθούν οι προτεραιότητες και στα πλαίσια του προϋπολογισμού να προγραμματισθούν και να κοινοποιηθούν έγκαιρα στο προσωπικό.

Αναλυτικά προτείνεται η ακόλουθη διαδικασία:



Παρακάτω παρουσιάζονται τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος διοίκησης απόδοσης του οποίου η μέθοδος προϋποθέτει την λειτουργία της αξιολόγησης, οι προϋποθέσεις για σωστή εφαρμογή, η μεθοδολογία και τα έντυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σχεδιασμό του.

## ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM)

Σε γενικές γραμμές το Performance Management System είναι μια διοικητική μέθοδος κατά την οποία ο προϊστάμενος και υφιστάμενος καθορίζουν αντικειμενικούς στόχους και πεδία ευθύνης του υφισταμένου και θέτουν μαζί πρότυπα, πάνω στα οποία θα αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα ο υφιστάμενος. Γίνεται δηλαδή μια συμφωνία μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, βάση της οποίας ο μεν υπάλληλος είναι υπεύθυνος και υπόλογος για την επίτευξη των στόχων που ο ίδιος συμφώνησε, ο δε προϊστάμενος έχει την υποχρέωση να επιβραβεύσει είτε ηθικά είτε διαφορετικά (χρηματικά, ανέλιξη) τον υφιστάμενο όταν επιτυγχάνει τους στόχους ή να παίρνει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα όταν παρουσιάζεται απόκλιση από τους στόχους.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του συστήματος είναι:

- ✓ Βελτίωση της απόδοσης
- ✓ Γίνεται συσχέτιση των μακροπρόθεσμων στόχων με το σχέδιο ανάπτυξης προσωπικού
- ✓ Αξιολογούνται οι δυνατότητες εξέλιξης του προσωπικού
- ✓ Γίνεται καλύτερος υπολογισμός και αξιολόγηση των αμοιβών(προσφέρουν λιγότερα ή περισσότερα, σε σχέση με το μισθό τους)
- ✓ Βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης
- ✓ Βοηθά τους προϊστάμενους στην πιο παραγωγική χρησιμοποίηση των υφισταμένων τους
- ✓ Δημιουργία καλύτερου κλίματος συνεργασίας
- ✓ Βοηθά το προσωπικό να γνωρίζει πόσο καλά εκτελεί τα καθήκοντα του
- ✓ Βοηθά τον προϊστάμενο στην έγκαιρη εξακρίβωση των αδύνατων σημείων του υφισταμένου ή της οργάνωσης γενικότερα ούτως ώστε να πάρει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα

- ✓ Βοηθά τον προϊστάμενο να εκτελέσει ένα από τα πιο σπουδαία διοικητικά του καθήκοντα, δηλαδή την ανάπτυξη των συνεργατών του
- ✓ Βοηθά στην έγκαιρη ανακατανομή του προσωπικού (εφ' όσον χρειάζεται) μεταξύ των διαφόρων τομέων της επιχείρησης

Για να λειτουργήσει σωστά το Performance Management System πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- ▶ Το προσωπικό πρέπει να έχει μια καθαρή εικόνα για το τι περιμένει η Διεύθυνση εκ μέρους του όσον αφορά τα καθήκοντά του, τις προτεραιότητες και την απόδοση του.
- ▶ Πρέπει το προσωπικό να μην παραπλανηθεί και να πιστεύει ότι μέσω αυτού του συστήματος και τον έλεγχο της απόδοσης του θα του δημιουργηθούν αμέσως οι ευκαιρίες για ανέλιξη. Επιβάλλεται όπως διασαφηνιστεί ότι η ανέλιξη θα εξαρτηθεί μεν από την απόδοση αλλά θα πρέπει να γίνει και η κατάλληλη κατάρτιση ούτως ώστε να αναπτυχθεί σωστά το προσωπικό. Δηλαδή το σύστημα θα εξετάζει τις δυνατότητες που έχει ο καθένας για προαγωγή και όχι την άμεση υλοποίηση της προαγωγής.
- ▶ Η αξιολόγηση πρέπει να γίνει αντικειμενικά και να μπορεί να αποδειχθεί τόσο στο προσωπικό όσο και στις συνδικαλιστικές οργανώσεις
- ▶ Πρέπει το προσωπικό να ενημερώνεται για την απόδοσή του είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική. Όταν δίνονται συνεχώς πληροφορίες για την απόδοση μπορεί από την μία να αποφευχθούν σημαντικά λάθη/ ελλείψεις και από την άλλη να ενθαρρυνθεί η καλή απόδοση και να καταλήξει να είναι συνεχής (τάση) και όχι στατική.



Η μεθοδολογία/ στάδια που είναι απαραίτητα για το σχεδιασμό του Performance Management System είναι:

### Στάδιο 1

- \* Καθορισμός καθηκόντων και ευθυνών για την εργασία και ορισμός στόχων κατά την διάρκεια του χρόνου με τις αντίστοιχες ημερομηνίες επίτευξής τους.
- \* Διευκρινίζονται οι ευθύνες και τίθονται οι στόχοι για τον ερχόμενο χρόνο.
- \* Το προσωπικό συμμετέχει και συμφωνεί με την διαδικασία ορισμού της περιγραφής καθηκόντων και στόχων.
- \* Οι στόχοι καταγράφονται και περιλαμβάνουν επίσης και στόχους αυτοανάπτυξης.
- \* Οι ημερομηνίες επίτευξης πρέπει να είναι ρεαλιστικές.

### Στάδιο 2

- \* Καθορισμός σημείων ελέγχου και τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης του υφισταμένου κατά την διάρκεια του χρόνου.
- \* Καθορίζονται τακτικές ημερομηνίες ελέγχου και αξιολόγησης.
- \* Το προσωπικό ενημερώνεται συνεχώς
- \* Ηθική επιβράβευση όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι και λήψη διορθωτικών μέτρων (π.χ. κατάρτιση, βοήθεια) όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις από τους στόχους.

### Στάδιο 3

- \* Ανάλυση των αποτελεσμάτων στο τέλος του χρόνου και εντοπισμός δυνατοτήτων, αδυναμιών, αναγκών κατάρτισης και δυνατοτήτων εξέλιξης.
- \* Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων στο προσωπικό.
- \* Λαμβάνονται υπόψη εξωγενείς παράγοντες που πιθανόν να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων (π.χ. τάσεις της αγοράς, δραστηριότητες ανταγωνισμού).
- \* Επιβράβευση (ηθική ή χρηματική).
- \* Εξεύρεση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης.

Έντυπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν παράδειγμα για τον σχεδιασμό του Performance Management System είναι το ακόλουθο:

## Α. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ

Σκοπός Θέσης

.....

.....

.....

.....

.....

Κύριες Ευθύνες

.....

.....

.....

.....

.....

Κύρια Καθήκοντα

.....

.....

.....

.....

.....

## Β. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

ΣΤΟΧΟΙ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ

## Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΣΤΟΧΟΙ	ΒΑΘΜΟ ΛΟΓΙΑ*	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

\* 1=κακή, 2=χρειάζεται βελτίωση

3=πραγματοποιεί τις απαιτήσεις, 4=ξεπερνά τις απαιτήσεις

5=εξαιρετική απόδοση

\*\* Σημειώστε τους ενδογενείς και εξωγενείς λόγους που δεν πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι.

Δ. ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Σε ποιες δραστηριότητες ανάπτυξης θα συμμετέχει ο υπάλληλος για να βελτιώσει την απόδοσή του)

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ε. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΕΚΤΙΜΗΣΗ	
Άριστο-έχει σίγουρο το δυναμικό να προαχθεί αρκετά πέρα από την σημερινή θέση του.	1
Καλό-έχει δυναμικό για προαγωγή	2
Περιορισμένο-είναι πολύ απίθανο να προαχθεί πέρα από την σημερινή θέση	3
Ανεπαρκής χρόνος στην παρούσα θέση για να κριθεί το δυναμικό του	4

Παρατηρήσεις/Σχόλια

.....

.....

.....

.....

## ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Άριστη  1	Πολύ Καλή  2	Μέτρια  3	Κάτω από Μέτρια  4	Μη Ικανοποιη- τική  5
Ικανότητα προσαρμογής					
Ταχύτητα αντίληψης και προσαρμογής					
Συνεργασία με άλλους					
Ποιότητα εργασιών					
Ικανότητα λήψης αποφάσεων					
Συμπεριφορά και Εμφάνιση					
Συνεισφορά στην ομαλή λειτουργία εργασίας					
Πρωτοβουλία					
Πρακτική ικανότητα					
Δυναμικότητα					
Επικοινωνία					
Προγραμματισμός					
Ικανότητα					
Ηγετικότητα					
Ηπιότητα					
Προσωπικές επαφές					

Όνομα.....

Τμήμα.....

Θέση.....

Όνομα Ανωτέρου.....

Συμπληρώνεται από.....

Ημερομηνία.....

## ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης συναντούμε και μια έννοια πολύ σημαντική που διέπει την ίδια την επιχείρηση-εργοδότη αλλά και τους εργαζόμενούς της. Πρόκειται για αυτή των υποχρεώσεων.

Έννοούμε τις νομικές και μη υποχρεώσεις-καθήκοντα που έχει η επιχείρηση απέναντι στους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι απέναντι στην επιχείρηση, οι εργαζόμενοι απέναντι σε άλλους εργαζόμενους κ.τ.λ. Στις υποχρεώσεις αυτές όπως προαναφέραμε δεν ανήκουν μόνο οι νομικές αλλά και αυτονόητες όπως π.χ. η υποχρέωση συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ δύο ομάδων.

### Υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους

#### *Γενικές υποχρεώσεις των εργασιακών μονάδων*

Οι επιχειρήσεις αποτελούν υποσύνολα του συστήματος κοινωνία. Από το γεγονός αυτό προκύπτουν διάφορες υποχρεώσεις τόσο προς το Κράτος, την Κοινωνία, το Κοινωνικό σύνολο, γενικώς, αλλά και προς τους εργαζόμενους. Οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν όλο και περισσότερο ρόλο κοινωνικό και ανθρωπιστικό.

Ειδικότερα, π.χ. μια Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία έχει υποχρεώσεις προς το προσωπικό της, τους μετόχους, το καταναλωτικό κοινό, τους προμηθευτές, τις τράπεζες, τις Δημόσιες Υπηρεσίες (και το κράτος, γενικότερα), τον τύπο γενικώς(ή Μ.Μ.Ε.) τους ανταγωνιστές, τον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμο ή Κοινότητα) όπου είναι εγκατεστημένοι και το Γενικό Κοινό.

Η επιχείρηση και το προσωπικό της έχουν υποχρέωση να ενεργούν σύμφωνα με τα ήθη και τα έθιμα της περιοχής τους. Να μην προκαλούν το δημόσιο αίσθημα. Να ενισχύουν, σύμφωνα με την οικονομική τους δύναμη, τους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς συλλόγους της περιοχής τους. Να προτιμούν, μεταξύ υποψηφίων με παρόμοια προσόντα, υποψήφιους που προέρχονται από την περιοχή τους, όταν θέλουν να στελεχώσουν το προσωπικό τους.

Οι επιχειρήσεις έχουν ακόμη ουσιαστική υποχρέωση να μεταχειρίζονται τον εργαζόμενο ως συνάνθρωπο και συνεργάτη, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση. Τα διοικητικά μέτρα των επιχειρήσεων πρέπει να τα προσαρμόζουν, ανάλογα με την περίπτωση που παρουσιάζεται, όπου είναι δυνατόν, γιατί υπάρχουν και πολύ δύσκολες περιπτώσεις. Πρέπει ακόμη να δείχνουν σεβασμό προς το φιλότιμο και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις και οι προϊστάμενοι, έχουν υποχρέωση να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν σωστά και θετικά την προσωπικότητά τους, να τους οδηγήσουν προς την ολοκλήρωσή τους, να τους υποδείξουν μεθόδους αναπτύξεως της υπευθυνότητάς τους αλλά και των εν γένει θετικών προσόντων τους.

Έχοντας υπ' όψη και τις οδηγίες του «Manager του ενός λεπτού» να προσπαθούν οι προϊστάμενοι να «πιάνουν» τους υφισταμένους τους «να κάνουν κάτι σωστό», να τους επαινούν γι' αυτό και να οδηγούν τους εργαζόμενους να πραγματοποιούν περισσότερες σωστές εργασίες.

Οι επιχειρήσεις, όσο δύσκολο και αν είναι, πρέπει να βοηθούν στην εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας, δικαιοσύνης, με συνέπεια και με συστηματικές προσπάθειες για την πραγματοποίηση σωστού εργασιακού κλίματος. Αυτά είναι πιθανό να συνυπάρχουν με καλύτερα και σωστότερα αποτελέσματα για το καλό και των εργαζομένων.

Η επιχείρηση και κάθε εργασιακή μονάδα έχει επίσης ηθική υποχρέωση, (αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και νομική) να συμπεριφέρεται σωστά και ανθρώπινα σε άτομα που έχουν κάποια αυξημένη δυσκολία, όπως π.χ. τυφλοί ή βαρήκοοι ή ανάπηροι σε χέρι ή πόδι κ.λ.π.

Η Βρετανία έχει προηγηθεί στην θέσπιση πολύ προστατευτικών διατάξεων για άτομα των ανωτέρω κατηγοριών. Πάντως, και το Ελληνικό Κράτος και ολόκληρη η Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν θεσπίσει διατάξεις προστασίας και υποβοηθήσεως τέτοιων ατόμων.

Οι οποιοσδήποτε διατάξεις είναι ελλιπείς αν δεν συνοδεύονται και από αισθήματα σεβασμού προς τον συνάνθρωπο, που μάλιστα δεν έχει και τα ίδια πλεονεκτήματα με άλλους.

Υπάρχουν βέβαια και πολλές άλλες υποχρεώσεις που συνδυάζονται και με την αποτελεσματική Διοίκηση.

### *Νομικές υποχρεώσεις επιχειρήσεων για την προστασία των εργαζομένων με μειωμένες ικανότητες*

Το Εργατικό Δίκαιο με διάφορες διατάξεις π.χ. Ευρωπαϊκός Κοινοτικός Χάρτης (1965), Αρθρ. 7-8, τους ανήλικους εργαζόμενους και τις μητέρες. Επίσης έχουν θεσπιστεί διάφορες διατάξεις για τα άτομα που έχουν περιορισμένες ικανότητες από διάφορες αιτίες. Έχει ιδρυθεί Κρατικό Ίδρυμα για την αποκατάσταση των αναπήρων. Οι εργοδότες υποβοηθούνται χρηματικά για να καλύψουν την (οπωσδήποτε) μειωμένη απόδοση των ατόμων αυτών. Παράλληλα, το Δημόσιο και άλλοι κρατικοί ή ημικρατικοί οργανισμοί κ.λ.π. έχουν υποχρέωση να προσλαμβάνουν άτομα αυτών των κατηγοριών (π.χ. Τυφλοί τηλεφωνητές κ.ο.κ.)

Υπάρχουν επίσης, διατάξεις προστασίας των εγκύων γυναικών και των νέων μητέρων, όπως π.χ. απαγόρευση απολύσεως των εγκύων εργαζομένων ή παροχή αδειών πριν και μετά τον τοκετό κ.λ.π.

### *Πρόγραμμα Μελέτης Συνεργασίας σε άτυπες ομάδες*

Οι Miller και Form έδωσαν με συντομία μια άλλη τεχνική, ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης και συνεργασίας, που παρατηρείται σε άτυπες ομάδες, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

1. Προσέξτε πρωτίστως τους ανθρώπους και δευτερευόντως την εργασία που εκτελούν.
2. Παρατηρείστε τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους.
3. Ακούστε τι λένουν και τι δεν λένουν και παρατηρείστε τι κάνουν και τι δεν κάνουν για τον συνάδελφό τους.
4. Σημειώστε τον βαθμό, στον οποίο συμπίπτουν όσα κάνουν και όσα λένουν.
5. Βρείτε τις ιδέες, τα πιστεύω και τις στάσεις, στις οποίες συμφωνούν γενικά.
6. Εξακριβώστε πόσο σταθερά ή μεταβλητά είναι τα συμπεράσματα σας, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις.
7. Μην ανακατεύετε στην κατάσταση που παρατηρείτε. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε προσπαθήστε να αναλύσετε τις σχέσεις σας προς την ομάδα, όπως θα κάνατε για κάθε άλλο πρόσωπο.

### **Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων**

#### *Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς τους συναδέλφους*

Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και έχουν αξία, όχι μόνο διότι βοηθούν στην πραγματοποίηση της παραγωγής, αλλά κυρίως διότι είναι εικόνα Θεού και πλάσματα Θεού.

Η επέκταση αυτή της αξίας των εργαζομένων, προϊσταμένων και υφισταμένων, αυξάνει οπωσδήποτε και την ανάγκη για περισσότερη προσοχή από όλους και προς όλους.

Συγχρόνως προβάλλει εντονότερα και πιο πιεστική η ανάγκη για σωστότερη συμπεριφορά, για προσπάθεια να αυξηθούν τα πλεονεκτήματα και να μειώσουν τα μειονεκτήματά τους. Να γίνουν σωστότεροι άνθρωποι. Ο Αθηναίος ο



κωμωδοποιός, Μένανδρος (342-290 π.χ.) διακηρύσσει «ως χαρίεν άνθρωπος, όταν άνθρωπος ει». Υπογραμμίζει έτσι τη σημασία που έχει η βελτίωση και το γενικό ανέβασμα του ανθρώπου, σε όλα τα στοιχεία του, για να γίνει σωστότερος άνθρωπος.

Η Κοινωνία και οι Εργασιακές Μονάδες επιθυμούν οι εργαζόμενοι να είναι σωστοί άνθρωποι, επειδή τότε είναι πιθανότερο να επικοινωνούν καλύτερα με τους άλλους (είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση) και να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης, τότε είναι πιθανότερο να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα, ανεξαρτήτως βαθμού δυσκολίας.

Σημαντική υποχρέωση των εργαζομένων είναι να επικοινωνούν σωστά με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους χωρίς παρεξηγήσεις ή παρανοήσεις, που οδηγούν, αν επαναλαμβάνονται σε ρήξη ή αντιδικία ή άλλα πιο δυσάρεστα αποτελέσματα.

Άλλη σημαντική υποχρέωση, παράλληλη με τις προηγούμενες, είναι η συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους (είτε του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας ή διαφορετικού). Το εργαζόμενο άτομο δεν είναι μεμονωμένος άνθρωπος. Οι πράξεις και οι ενέργειές του δεν έχουν σημασία μόνο για τον ίδιο. Αντίθετα, επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, και όσους άλλους βρίσκονται στην ίδια εργασιακή ενότητα (π.χ. στο ίδιο τμήμα) αλλά και όλη την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, καλό είναι να έχουν μεταξύ τους εσωτερική επαφή και επικοινωνία, παράλληλα με τον τυπικά σαφή προσδιορισμό των ρόλων τους. Υπάρχουν βέβαια, θεωρητικοί μελετητές που θεωρούν την ύπαρξη εσωτερικής επαφής φαινόμενο εκφυλισμού «διαφθορά» της γραφειοκρατικής τάξης των πραγμάτων. Η προαναφερθείσα εσωτερική επαφή βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του συναδέλφου στην πιο άνετη συνεργασία για την πραγματοποίηση των στόχων, που έχει θέση η Εργασιακή Μονάδα.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμπεριφέρονται σωστά και ανθρώπινα στους συναδέλφους τους. Πρέπει να έχουν ειρήνη, ήραότητα, μακροθυμία, αυτοκυριαρχία. Πρέπει μεταξύ των άλλων, με την αυτοκυριαρχία, να γνωρίζουν να περιμένουν με ψυχραιμία, για να αντιμετωπίζουν τις οποιοσδήποτε δυσκολίες.

Επειδή συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους και όλοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων πρέπει να συνεννοούνται με τους συναδέλφους τους, να έχουν τη συνείδηση ότι είναι πραγματικά μέλη του συγκεκριμένου τμήματος και της εργασιακής μονάδας. Είναι χρήσιμο να θεωρούν ότι μετέχουν στο δυναμικό σύνολο που είναι το τμήμα, η βάρδια, η παραγωγική μηχανή κ.λ.π. και που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση όλων των μελών του συνόλου αυτού. Πρέπει να παραδέχεται τους άλλους συναδέλφους του, αλλά και οι άλλοι να

τον παραδέχονται και να συνυπάρχουν με ευχαρίστηση στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Παλαιότερα το έλεγαν «Εργασία και Χαρά». Σήμερα επειδή οι άνθρωποι έχουν δυσκολίες, ξεχνούν ότι δεν είναι δύσκολο μέσα από την εργασία να πάρουν και χαρές.

Δυστυχώς, έχει μειωθεί πολύ η υπομονή, η προσοχή στον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Πολλοί είναι έτοιμοι για ασήμαντες αιτίες, να συμπλακούν με τους συναδέλφους και συνανθρώπους τους.

### *Υποχρέωση των εργαζομένων για την ύπαρξη κλίματος συνεργασίας*

Παράλληλα προς τις προηγούμενες υποχρεώσεις προβάλλει ανεπιφύλακτα η έννοια και η ανάγκη για την δημιουργία και την διατήρηση κλίματος συνεργασίας.

Συνεργασία, όπως είναι ευνόητο, ονομάζεται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινή εργασία. Η ομαδική εργασία είναι ένα μεγάλο καμίνι «καμίνι» μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι ανθρώπινοι χαρακτήρες. Για τη δημιουργία της πρέπει οι εργαζόμενοι, όπως προαναφέρθηκε να δείχνουν, από όλες τις πλευρές, μεγαλύτερη και περισσότερη υπομονή, να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις. Να αποφεύγονται οι «ψευτοεγωϊσμοί» και να καταβάλλονται συνειδητές προσπάθειες για την δημιουργία συνεννοήσεων, που είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε καλύτερα και συντομότερα αποτελέσματα και επιτυχίες.

Η αντιμετώπιση των πραγματικών συνθηκών είναι πολλές φορές δύσκολη, και επειδή οι άνθρωποι έχουν μοναδική και ανεπανάληπτη προσωπικότητα. Έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες. Τα δικά τους πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα.

Η ύπαρξη συνεργασίας είναι αναγκαία, επιθυμητή αλλά απαιτεί προσπάθειες και γνώσεις του αντικειμένου με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθεί στον τομέα αρμοδιοτήτων του. Ακόμα να γνωρίζει ότι, «ό,τι δεν θέλεις να σου κάνουν, να μην το κάνεις σε άλλον. Ό,τι μισείς, ετέρω μή ποιήσεις». Δύσκολα μεν, αλλά απαραίτητα στοιχεία, γιατί η συνεργασία, χρειάζεται ειλικρινή και προσεκτική προσπάθεια από όλες τις πλευρές. Κανένας δεν θέλει να είναι το «κορόιδο», εκείνος που θα τον εκμεταλλεύονται οι άλλοι, και κυρίως οι συνάδελφοι του. Και αν προσωρινά δέχεται κάποιος να τον εκμεταλλεύονται οι άλλοι, δεν μπορεί πλέον να το ανέχεται διαρκώς. Παράλληλα πρέπει κάθε άνθρωπος και συνεπώς κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τον εαυτό του, να έχει το «γνώθι σ' αυτόν». Να γνωρίζει ότι πρέπει να έχει (ή να αποκτήσει) αρμονία με το εσωτερικό του, με τον εαυτό του και με τους άλλους ανθρώπους. Θα πρέπει να επιδιώκουν, άλλος λιγότερο, άλλος περισσότερο, την ανάπτυξή τους. Η προσπάθεια για την αναγνώριση και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και

την μείωση των μειονεκτημάτων του, πρέπει να είναι μια συνεχής φροντίδα όλων ώστε να μπορέσει να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα για τον ίδιο, την οικογένειά του και τους συναδέλφους του.

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι πάρα πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί και να υπάρχει μεταξύ ανθρώπων ανεξαρτήτως ιδιότητας. Είναι όμως απαραίτητη ιδίως μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η ομάδα εργασίας για να μπορεί να προχωρεί πρέπει να έχει εξαφανίσει την μεταξύ των μελών της καχυποψία, πρέπει να έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια μεταξύ τους.

Με την φιλοσοφία των εργασιακών σχέσεων και την σωστή εφαρμογή τους και από τους εργαζόμενους επιδιώκεται να αποκατασταθεί η συνεργασία και η αρμονία, να μειωθούν οι προστριβές, οι διενέξεις και οι συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων της ίδιας εργασιακής μονάδας.

Αλλά και στην περίπτωση που πραγματοποιηθούν συγκρούσεις και πάλι με τα δημιουργικά στοιχεία που περιέχουν οι εργασιακές σχέσεις, καταβάλλεται προσπάθεια ώστε να συμβούν οι μικρότερες ανθρώπινες ή ψυχολογικές απώλειες και να οδηγηθούν πάλι όλοι στην πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων, χωρίς πικρίες.

Η διχογνωμία, αλλά όχι η σύγκρουση είναι κινητήρια δύναμη μέσα στην ομάδα, διότι ενεργοποιεί την δημιουργική σκέψη των εργαζομένων. Με δημοκρατικές διαδικασίες οι αντίθετες αλλά συνεργαζόμενες γνώμες πρέπει να προκαλούν ένα νέο πλαίσιο κοινής δράσεως και βελτιωμένης συνεργασίας για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων.

Παράλληλα με όλα τα προηγούμενα η σωστή συνεργασία, είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Αλλά για να υπάρχει η καλή συνεργασία πρέπει όλοι οι συνεργαζόμενοι να προβάλλουν τον καλύτερο εαυτό τους, από κάθε άποψη, με την δική τους θέληση.

Επειδή η συνεργασία έχει μεγάλη σημασία για όλους, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και την ίδια την επιχείρηση αλλά και τις επιστήμες, έχουν επινοηθεί διάφορες σχετικές τεχνικές.

### ***Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς την εργασιακή τους μονάδα***

Βασική υποχρέωση των εργαζομένων προς την εργασιακή τους μονάδα είναι η παροχή σωστής εργασίας.

Οι εργαζόμενοι, που απασχολούνται σε μια εργασιακή μονάδα, υποχρεούνται, σύμφωνα και με το περιεχόμενο της συμβάσεως που υπέγραψαν, να διαθέτουν στην διάρκεια κάποιας χρονικής περιόδου είτε καθορισμένης είτε αόριστης, συγκεκριμένο είδος της δυνάμεως τους, σε συγκεκριμένο τόπο, στα πλαίσια κάποιου ωραρίου, οι ίδιοι αυτοπροσώπως. Ο Νόμος, δηλ. καθορίζει, ότι εάν από την συμφωνία ή τις περιστάσεις δεν προκύπτει κάτι άλλο, ο εργαζόμενος

οφείλει να εκτελέσει την υποχρέωση παροχής εργασίας αυτοπροσώπως. Από τις κείμενες διατάξεις προκύπτει ακόμη, ότι ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει την εργασία που ανέλαβε με επιμέλεια και ευθύνεται για την ζημιά που προκαλείται στην εργασιακή μονάδα από δόλο ή αμέλεια.

Ο βαθμός της επιμέλειας για την οποία ευθύνεται ο εργαζόμενος κρίνεται από την σύμβαση, λαμβανομένων υπ' όψη της μορφώσεώς του ή των ειδικών γνώσεων που απαιτούνται για την εργασία, όπως επίσης και των ικανοτήτων και ιδιοτήτων του, τις οποίες γνώριζε ή έπρεπε να γνωρίζει η εργασιακή μονάδα.

Ο εργαζόμενος έχει υποχρέωση με φιλότιμο, ενδιαφέρον και προθυμία (όχι βέβαια δουλοπρέπεια) να προσφέρει τις υπηρεσίες του για την πραγματοποίηση της εργασίας που συμφωνήθηκε και ανέλαβε. Υποστηρίζεται, ότι πρέπει ο εργαζόμενος να εκτελεί χωρίς πρόσθετη αμοιβή και τις συναφείς, τις παρεμφερείς ως και τις προκαταρκτικές εργασίες που συνδέονται με την βασική του εργασία, εάν είναι σε θέση να την εκτελέσει και η άρνησή του θα ήταν αντίθετη με την καλή πίστη. Αντίθετα, δεν υποχρεούται να αναλάβει εργασίες, που σύμφωνα με την καλή πίστη τον επιβαρύνουν ή και τον υποβιβάζουν.

Οι υπάρχουσες διατάξεις απαγορεύουν στον εργοδότη να αναθέσει κατώτερες εργασίες ή να απαιτήσει εργασίες που δεν συμφωνήθηκαν με τον εργαζόμενο. Παλαιότερα, υπήρχαν διάφοροι, οι οποίοι υποστήριζαν, ότι υπάρχει κίνδυνος να υποχρεώνονται οι εργαζόμενοι να αλλοτριώνονται από τις ελευθερίες και τα δικαιώματά τους γιατί θα υποχρεώνονταν από τα διευθυντικά στελέχη και την εργοδοσία, προς όφελος της επιχειρήσεως. Τέτοιος κίνδυνος σήμερα, δεν υπάρχει και στην Ελλάδα.

Οι υπερβολές δικαιοδοσίας, και από τις δυο πλευρές, δεν πρέπει να υπάρχουν. Εδώ πρέπει να υπογραμμισθεί, ότι η οργάνωση της κοινωνίας, η αλλαγή νοοτροπιών, η συσπείρωση των εργαζομένων περί τα εργατικά σωματεία, έχει απομακρύνει πολύ τον κίνδυνο εκμετάλλευσης εργαζομένων από την εργασιακή μονάδα.

Παρουσιάζονται, όμως, άλλα προβλήματα από υπερβολικές δραστηριότητες συνδικάτων που δεν ενεργούν μόνο σε βάρος των εργασιακών μονάδων, αλλά κυρίως θίγονται από τις ενέργειες αυτές και οι εργαζόμενοι. Σχετική περίπτωση αποτελεί αυτή της βιομηχανίας PIRELLI στην Πάτρα που, από τις υπερβολικές απαιτήσεις του εργατικού σωματείου αναγκάσθηκε να κλείσει και να απολυθούν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν έφταιγαν.

Σύμφωνα με τις καθιερωμένες και αντικειμενικά ορθές απόψεις, οι εργαζόμενοι, αλλά όχι μόνο αυτοί, πρέπει να δείχνουν την χριστιανική διάθεση να «διακονούν» (χωρίς αυτό να σημαίνει δουλική διάθεση) να έχουν ευγένεια, υπομονή και κατανόηση, μέσα στο πνεύμα και την διάθεση

συνεργασίας τόσο με τους άλλους εργαζόμενους όσο και με τους εκπροσώπους της εργασιακής μονάδας.

Στόχος και κατευθυντήριος σκοπός όλων, πρέπει να είναι η πραγματοποίηση των νομίμων επιδιώξεων της εργασιακής μονάδας με θετικά αποτελέσματα. Μια βασική προϋπόθεση είναι η συνεργασία και η υποχρέωση καλόπιστης συμπεριφοράς. Η τελευταία αυτή υποχρέωση προκύπτει και από τις γενικές επιταγές του Αστικού Δικαίου «περί καλής πίστης» (Αρθρ.288 ΑΚ). Η διάταξη αυτή αναφέρει «ο οφειλέτης υποχρεούται να εκπληρώσει την παροχή, όπως απαιτεί η καλή πίστη, αφού ληφθούν υπόψη τα συναλλακτικά ήθη». Η υποχρέωση αυτή έχει ως συνέπεια την διατήρηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλομένων. Ειδικότερα για τον εργασιακό τομέα η υποχρέωση αυτή όταν συνδέεται με τον εργαζόμενο ονομάζεται «υποχρέωση πίστωσης».

Η υποχρέωση αυτή θεωρείται, όπως υποστηρίζεται φυσιολογική συνέπεια της εφαρμογής της αρχής της συναλλακτικής καλής πίστωσης, που πρέπει να κυριαρχεί στις σχέσεις όλων όσων μετέχουν σε μια αμφοτεροβαρή σχέση. Πρέπει δηλαδή ο εργαζόμενος και από την νομική άποψη και με την ατομική συμπεριφορά του να μη βλάπτει τα νόμιμα συμφέροντα της εργασιακής μονάδας.

Πολλές επιχειρήσεις για να διασφαλίσουν τη σωστή λειτουργία τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους, διαμορφώνουν κάποιους κανονισμούς λειτουργίας. Το προσωπικό της κάθε επιχείρησης καλείται να συμφωνήσει ότι θα συμμορφωθεί βάση αυτού.

#### ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Ν.Δ. 3789/57)

Κανονισμός εργασίας είναι το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν τις κατά την εκτέλεση της εργασίας διαμορφούμενες σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του πάσης φύσεως προσωπικού που συνδέεται με αυτή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, αλλά και τις μεταξύ των ιδίων των εργαζομένων σχέσεις και συμπεριφορές.

Επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή (φυσικά ή νομικά πρόσωπα Ιδιωτικού ή Δημοσίου δικαίου), εφόσον απασχολούν άνω των 70 εργαζομένων, υποχρεούνται να καταρτίσουν Κανονισμό Εργασίας.

Ο Κανονισμός πρέπει να περιέχει κανόνες σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας, για τη διατήρηση της τάξης και της πειθαρχίας του προσωπικού και όχι θέματα που αναφέρονται στη διαδικασία και τις προϋποθέσεις πρόσληψης. Ο Κανονισμός έχει νομική ισχύ, εφόσον κυρωθεί από την αρμόδια αρχή. Η κύρωση του Κανονισμού Εργασίας γίνεται ως εξής:

α) Για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις - εκμεταλλεύσεις, με απόφαση του Διευθυντή της Κοιν/κης Επιθεώρησης Εργασίας, όπου η έδρα της επιχείρησης - εκμετάλλευσης.

β) Για τις επιχειρήσεις του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ., τις Τράπεζες και τους Ο.Τ.Α., με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Απασχόλησης και του κατά περίπτωση εποπτεύοντος Υπουργού.

#### Διαδικασία κύρωσης

Για την κύρωση του Κανονισμού Εργασίας απαιτείται η υποβολή από την επιχείρηση:

α) Αίτησης στην οποία θα αναφέρεται ο συνολικός αριθμός απασχολούμενων στην επιχείρηση - εκμετάλλευση.

β) Σχέδιο Κανονισμού σε 10 αντίγραφα.

γ) Παράβολο υπέρ των ΑΣΕ (πλην των επιχειρήσεων του Δημοσίου), το ύψος του οποίου είναι ανάλογο των απασχολούμενων.

Μετά την κύρωσή του, ο Κανονισμός αναρτάται σε προσιτό σημείο της επιχείρησης και αποτελεί συμπλήρωση της ατομικής σύμβασης.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα παράδειγμα κανόνων λειτουργίας ενός τουριστικού πρακτορείου.



Λεωφ. Μαραθώνος, 57 - 19005 Νέα Μάκρη - Αττική  
Τηλ.: 2294069320 - Φαξ: 2294094844 - e-mail: takt@takt.gr - online: www.takt.gr

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ

1. ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΚΟΙΝΟ, ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΩΣ ΑΠΟ ΤΙΣ 9.30 ΤΟ ΠΡΩΪ ΕΩΣ ΣΤΙΣ 5.30 ΤΟ ΑΠΟΓΕΥΜΑ ΕΚΤΟΣ ΣΑΒΒΑΤΟΥ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΑΠΟ 9.30 ΤΟ ΠΡΩΪ ΕΩΣ 1.30 ΤΟ ΜΕΣΗΜΕΡΙ.
2. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΑΡΕΥΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥΣ 10 ΛΕΠΤΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΣΤΟ ΚΟΙΝΟ, ΤΗΝ ΤΡΙΤΗ ΦΟΡΑ ΑΡΓΟΠΟΡΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΟ ΜΗΝΑ, ΔΕΝ ΘΑ ΤΟΥΣ ΕΠΙΤΡΕΠΕΤΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙ' ΑΥΤΗΝ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΘΑ ΑΦΑΙΡΕΙΤΑΙ ΤΟ ΑΝΑΛΟΓΟΥΝ ΠΟΣΟΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΙΣΘΟ ΤΟΥΣ. ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΥΠΟΤΡΟΦΗΣ ΕΙΝΑΙ ΔΥΝΑΤΗ Η ΔΙΑΚΟΠΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.
3. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΔΕΝ ΑΠΟΧΟΡΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΙΝ ΤΙΣ 5.30 ΤΟ ΑΠΟΓΕΥΜΑ (1.30 ΤΟ ΜΕΣΗΜΕΡΙ, ΤΑ ΣΑΒΒΑΤΑ). ΕΑΝ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ, Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΑΡΑΜΕΝΕΙ ΓΙΑ ΟΣΕΣ ΩΡΕΣ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ ΚΑΙ ΠΛΗΡΩΝΕΤΕ ΜΕ ΤΙΣ ΝΟΜΙΜΕΣ ΥΠΕΡΟΡΙΕΣ.
4. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ "ΤICKETING" ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΚΟΥ ΤΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΟΥΝΤΑΙ ΑΥΤΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑΣ Η ΜΕ ΔΙΚΗ ΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ.
5. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ "INCOMING" ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΚΟΥ ΤΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΟΥΝΤΑΙ ΑΥΤΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑΣ Η ΜΕ ΔΙΚΗ ΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ.
6. ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΛΑΘΑΚΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΔΙΑΖΟΥΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΩΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΤΗΝ ΩΡΑ ΚΛΕΙΣΙΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ.
7. ΑΠΑΓΟΡΕΥΕΤΑΙ ΤΟ ΚΑΠΝΙΣΜΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ "TICKETING". ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΤΑΧΤΟΔΟΧΕΙΑ.
8. ΑΠΑΓΟΡΕΥΕΤΑΙ Η ΣΙΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΤΟΥ "TICKETING".
9. ΤΟ ΩΡΑΡΙΟ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΣΗΜΕΡΙΑΝΟ ΦΑΓΗΤΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΤΡΕΠΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΓΙΑ 30 ΛΕΠΤΑ.
10. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΥΠΟΧΡΕΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΥΠΡΕΠΩΣ ΕΝΔΕΔΥΜΕΝΟΙ. ΑΠΑΓΟΡΕΥΟΝΤΑΙ ΤΑ ΣΟΡΤΣ, ΤΑ ΜΑΚΟ ΜΠΛΟΥΖΑΚΙΑ, ΟΙ ΣΑΓΙΟΝΑΡΕΣ/ΠΕΔΙΔΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΟΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.
11. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΕΡΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΤΡΟΠΟ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ. Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΧΕΙΡ ΠΑΝΤΑ ΔΙΚΑΙΟ, ΕΙΝΑΙ ΤΟ «ΜΟΤΟ» ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΑΣ. ΤΥΧΟΝ ΣΟΒΑΡΕΣ ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ, ΕΠΙΛΥΟΝΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΟΧΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ.
12. ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΑΣ ΔΕΝ ΚΑΝΕΙ ΠΙΣΤΩΣΗ ΣΕ ΚΑΝΕΝΑΝ ΓΙΑ ΚΑΝΕΝΑΝ ΤΡΟΠΟ ΚΑΙ ΓΙΑ ΚΑΝΕΝΑΝ ΛΟΓΟ. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΝΤΟΛΗ ΠΙΣΤΩΣΗΣ ΔΥΝΑΤΑΙ ΝΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΜΟΝΟ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ. Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΙΝΑΙ 100% ΑΜΕΣΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΑΥΘΑΙΡΕΤΗΣ ΤΥΧΟΝ ΠΙΣΤΩΣΗΣ. ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΥ ΕΠΙΤΡΑΠΕΙ ΕΓΓΡΑΦΗ ΠΙΣΤΩΣΗ ΓΙΑ ΚΑΠΟΙΟΝ ΠΕΛΑΤΗ, ΤΟΤΕ Η ΑΝΑΛΟΓΗ ΠΙΣΤΩΣΗ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΤΤΕΤΑΙ ΜΕ ΕΠΙΤΑΓΗ (ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΤΩΝ ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ) ΠΟΥ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ, ΔΗΛΑΔΗ ΠΕΛΑΤΗΣ ΜΕ 2-ΜΗΝΗ ΠΙΣΤΩΣΗ, ΠΟΥ ΠΑΙΡΝΕΙ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ 1<sup>η</sup> ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ, ΘΑ ΕΚΔΩΣΕΙ ΕΠΙΤΑΓΗ ΜΕ ΑΞΙΑ 1<sup>η</sup> ΜΑΡΤΙΟΥ.
13. ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΑΣ ΔΕΝ ΚΑΝΕΙ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΝΤΟΛΗ ΕΚΠΤΩΣΗΣ ΔΥΝΑΤΑΙ ΝΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΜΟΝΟ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ. Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΙΝΑΙ 100% ΑΜΕΣΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΑΥΘΑΙΡΕΤΗΣ ΤΥΧΟΝ ΕΚΠΤΩΣΗΣ.
14. ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ, VOUCHER ΚΑΠΙ ΕΚΔΙΔΟΥΜΕ ΑΜΕΣΑ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟ ΤΟΙΣ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ Η ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΗ. ΑΠΑΓΟΡΕΥΕΤΑΙ Η ΜΗ ΑΜΕΣΗ ΕΚΔΟΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟΥ ΠΟΥ ΔΥΝΑΤΑΙ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΟΠΩΣ ΠΡΟΣΤΙΜΟ ΕΦΟΡΙΑΣ, ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ ΚΑΠ.
15. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ "TICKETING" ΚΛΕΙΝΟΥΝ ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΩΣ, ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΙΔΟΥΝ ΑΥΘΗΜΕΡΟΝ. ΔΕΝ ΝΟΣΙΤΑΙ ΚΑΜΙΑ ΑΛΛΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ.
16. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΔΕΝ ΣΥΝΟΜΜΟΛΟΥΝ ΣΤΟ ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΜΕ ΤΙΣ ΩΡΕΣ. ΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ, ΟΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ, ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΤΟΜΑ ΚΑΙ ΛΙΤΑ. ΑΠΟΦΕΥΓΟΥΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΔΙΑΛΕΞΗ ΜΕ ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ. ΔΕΝ ΚΑΝΟΥΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΑΦΕΣ. ΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΤΗΛΕΦΩΝΗΜΑΤΑ ΘΑ ΧΡΕΩΝΟΝΤΑΙ.
17. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ "TICKETING" ΔΥΝΑΝΤΑΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΠΟΛΥΗΜΕΡΗ ΑΔΕΙΑ ΔΙΑΚΟΠΩΝ ΜΟΝΟ ΤΟΥΣ ΜΗΝΕΣ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟ, ΜΑΡΤΙΟ, ΑΠΡΙΛΙΟ (ΕΚΤΟΣ 15 ΗΜΕΡΕΣ ΠΡΙΝ ΤΟ ΠΑΣΧΑ), ΜΑΙΟ (ΕΚΤΟΣ 15 ΗΜΕΡΕΣ ΠΡΙΝ ΤΟ ΠΑΣΧΑ), ΟΚΤΩΒΡΙΟ, ΝΟΕΜΒΡΙΟ. ΕΠΙΣΗΣ ΔΥΝΑΝΤΑΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΟΛΙΓΟΗΜΕΡΗ ΑΔΕΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗΝΕΣ ΑΥΓΟΥΣΤΟ (ΜΕΤΑ ΤΟ 15ΑΥΓΟΥΣΤΟ), ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟ ΚΑΙ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΜΗΝΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΕΣ. Η ΠΟΛΥΗΜΕΡΗ ΑΔΕΙΑ ΑΙΤΕΙΤΑΙ ΤΟ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 2 ΜΗΝΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ Η ΟΛΙΓΟΗΜΕΡΗ ΑΔΕΙΑ ΑΙΤΕΙΤΑΙ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 2 ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ 11/10/2008

## ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ο υπεύθυνος καθαριότητας είναι αρμόδιος για τα παρακάτω:

1. Όταν αναλαμβάνει από τον προηγούμενο συνάδελφό του, καταγράφει όλες τις ατέλειες που παραλαμβάνει διαφορετικά θα είναι ο ίδιος υπεύθυνος γι' αυτές.
2. Επιβλέπει το τμήμα αρμοδιότητος του και ταχτοποιεί τα καθίσματα πελατών και τραπεζάκια.
3. Καθαρίζει συνεχόμενα τα σταχτοδοχεία των πελατών και των συναδέλφων του, σε περίπτωση που υπάρχουν αποτσίγαρα ή άλλα αντικείμενα. **ΣΗΜΕΙΩΝΟΥΜΕ** ότι το **ΚΑΠΝΙΣΜΑ ΔΕΝ ΕΠΙΤΡΕΠΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ** στο χώρο εργασίας τους.
4. Αδειάζει και καθαρίζει καθημερινώς τα καλάθια σκουπιδιών. Αυτό μπορεί να γίνεται πριν την αποχώρησή τους από το γραφείο.
5. Μαζεύει και πλένει τα ποτήρια και φλυτσάνια των συναδέλφων του αλλά και των πελατών.
6. Τακτοποιεί και καθαρίζει την κουζίνα αρμοδιότητος του.
7. Επιβλέπει και καθαρίζει το ψυγείο νερού στον προθάλαμο πελατών.
8. Είναι υπεύθυνος για τις παραγγελίες προμήθειας εμπορευμάτων.
9. Σκουπίζει και τακτοποιεί γενικά το τμήμα αρμοδιότητάς του. Αυτό πρέπει να γίνεται καθημερινώς με το κλείσιμο του γραφείου.
10. Όταν παραδίδει την υπηρεσία καθαριότητας στον επόμενο συνάδελφό του πρέπει να καταγράφει όλες τις ατέλειες που έχουν πέσει στην αντίληψή του.

**Ας προσπαθήσουμε όλοι μαζί για την διαφύλαξη του χώρου μας αφού ζούμε πολλές ώρες σ' αυτόν!**



## ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΟΣΟ ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Μπορεί να εξετάσαμε τις γενικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων και των εργαζομένων όμως είναι πολύ σημαντικό να αναφερθούμε και στην υποχρέωση των τουριστικών επιχειρήσεων να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από ποιότητα και ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις του χώρου. Δεν μπορεί να υπάρξει ποιότητα στην προσφορά των υπηρεσιών αυτών αν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης δεν διαθέτει το απαιτούμενο επίπεδο μόρφωσης και όχι μόνο εμπειρικές γνώσεις, όπως επίσης αν ο εξοπλισμός της επιχείρησης δεν συμβαδίζει με την σύγχρονη εξέλιξη της τεχνολογίας. Το τελευταίο ειδικά, σημαίνει ότι ένας κατάλληλα εκπαιδευμένος υπάλληλος δεν διαθέτει τα κατάλληλα μέσα για να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Παρακάτω θα εξετάσουμε τα θέματα αυτά και άλλα όπως η πορεία που ακολουθεί η ελληνική τουριστική εκπαίδευση η οποία θα έχει άμεση επίδραση στο μέλλον των τουριστικών επιχειρήσεων αλλά θα εξετάσουμε και την αντιεπιστημονικότητα κυρίως από την σκοπιά της ελληνικής πραγματικότητας.

Όπως προαναφέραμε η ελληνική πραγματικότητα έρχεται πολλές φορές σε σύγκρουση με τα ευρωπαϊκά standards και υποβιβάζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν, προσλαμβάνοντας πολλούς ανειδίκευτους και αλλοδαπούς, την στιγμή που υπάρχει διαθέσιμο προσωπικό με ανώτατη εκπαίδευση. Αυτό δεν επηρεάζει μόνο την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος, αλλά και τους εργαζόμενους σε τουριστικές επιχειρήσεις. Επίσης αποτελεί παράγοντα ο οποίος θα αποτρέψει πολλούς νέους από το να σπουδάσουν σε αυτόν τον τομέα. Ως γενικότερη συνέπεια, οι ίδιοι οι έλληνες υποβιβάζουμε την πορεία της τουριστικής μας οικονομίας.

Για παράδειγμα στο νομό Δωδεκανήσων το 8,3% των εργαζομένων είναι αλλοδαποί (4.823 άτομα), όπως συμβαίνει και στο σύνολο της χώρας (το αντίστοιχο πανελλήνιο ποσοστό ανέρχεται στο 8%), το μεγαλύτερο μέρος των οποίων (66% περίπου, ή 3.164 άτομα) εντάσσονται στον κλάδο των «ξενοδοχείων και εστιατορίων», ενώ οι υπόλοιποι απασχολούνται κυρίως στο «εμπόριο», τις «κατασκευές» και τη «διαχείριση ακίνητης περιουσίας». Το 57,8% (2.789) των αλλοδαπών εργαζομένων είναι γυναίκες και το 42,2% άνδρες (2.034 άτομα). Οι αλλοδαποί εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων με βάση το τζίρο και τον αριθμό εργαζομένων. Ωστόσο, φαίνεται να συγκεντρώνονται κυρίως στα δύο άκρα της κλίμακας, δηλαδή στις μικρές και στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται η κατανομή των αλλοδαπών εργαζομένων στους κλάδους

οικονομικής δραστηριότητας του νομού και το ποσοστό τους επί του συνόλου των εργαζομένων του κάθε κλάδου.

Πίνακας 1: Κατανομή των αλλοδαπών εργαζομένων του νομού Δωδεκανήσων ανά κλάδο

Κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας	Αριθμός αλλοδαπών εργαζομένων	Ποσοστό των αλλοδαπών επί του συνόλου των εργαζομένων στον κλάδο
Αλιεία	10	6,8%
Μεταποιητικές βιομηχανίες	25	0,5%
Κατασκευές	339	9,6%
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο	757	3,9%
Ξενοδοχεία και εστιατόρια	3.164	16,1%
Μεταφορές, αποθήκευση, επικοινωνίες	78	2,1%
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	339	6,3%
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	110	8,3%
Σύνολο	4.823	8,3%

Στα τουριστικά γραφεία το κόστος προσωπικού κυμαίνεται γύρω στο 60% του συνολικού μπλοκ γενικών εξόδων. Η πρόσληψη αλλοδαπών στα κρουαζιερόπλοια και τα ξενοδοχεία, απαντά σ' αυτό το ερώτημα, αν και τροφοδοτεί την ανεργία στο ελληνικό προσωπικό.

Τούτο δεν μπορεί να συμβεί ή τουλάχιστον σε μεγάλη έκταση, στα τουριστικά γραφεία, όπου η πρόσληψη αλλοδαπών, όπου κρίνεται απαραίτητη, δεν γίνεται σε ειδικότητες χαμηλού κόστους, αλλά σε αντικείμενα μεγαλύτερης εξειδίκευσης και γνώσης που δεν αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά από το διαθέσιμο ελληνικό προσωπικό. Τούτ' αυτό σημαίνει μάλλον επαύξηση του κόστους προσωπικού, στο κλάδο αυτόν, πάνω από τους μέσους όρους.

#### «Μαύρη» εργασία στα ξενοδοχεία

Άλλο ένα λυπηρό γεγονός είναι ότι σε ποσοστό 64% ανέρχεται η ανασφάλιστη εργασία στον κλάδο των ξενοδοχείων και του επισιτισμού. Σε αυτήν την εκτίμηση καταλήγουν οι εκπρόσωποι της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας εργατών επισιτισμού και υπαλλήλων τουριστικών επαγγελματιών κατά τη διάρκεια συνέντευξης Τύπου χθες στα γραφεία της ΓΣΕΕ. Το μεγάλο ποσοστό ανασφάλιστης εργασίας προκύπτει από τα στοιχεία που καταδεικνύουν ότι μόλις 180.266 ασφαλισμένοι στον κλάδο εξυπηρέτησαν 14 εκατομμύρια τουρίστες, μη συμπεριλαμβανομένου του εσωτερικού τουρισμού.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι δεν υφίσταται υπεύθυνη αντιμετώπιση του τομέα του τουρισμού ως ένα χώρο ο οποίος πρέπει να αποτελείται μόνο από καταρτισμένα άτομα και μόνο με νόμιμες διαδικασίες. Παραβλέπουμε επίσημα δηλαδή ότι κακομεταχειριζόμαστε τον σημαντικότερο παράγοντα της ελληνικής μας οικονομίας καθώς επίσης και το ανθρώπινο δυναμικό του, γεγονός που μόνο αρνητικά αποτελέσματα θα φέρει.

Στο σημείο αυτό κρίνεται χρήσιμη η παράθεση μιας σχετικής συνέντευξης που έδωσε στην Travel Daily News ο Πρόεδρος της Trinity, Νίκος Σκουλάς και αναφέρεται στο επίπεδο εκπαίδευσης και σε χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με αυτήν και την ελληνική πραγματικότητα.

Αφιέρωμα: Εκπαίδευση

Το παρόν και το μέλλον της ελληνικής τουριστικής εκπαίδευσης

Νίκος Σκουλάς

Πρόεδρος Trinity

TravelDailyNews: Κατά πόσο η παρεχόμενη τουριστική εκπαίδευση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ελληνικής και διεθνής αγοράς;

Νίκος Σκουλάς: Δυστυχώς, δεν ανταποκρίνεται ικανοποιητικά. Μερικώς μόνο σε επίπεδο τεχνικών δεξιοτήτων και σχεδόν καθόλου σε επίπεδο ανώτατης παιδείας και εκπαίδευσης.

Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση που προσφέρουν οι σχολές του ΟΤΕΚ (πρώην ΕΟΤ) είναι ό,τι καλύτερο έχουμε να επιδείξουμε στον τομέα της κατάρτισης σε τεχνικές δεξιότητες για εργασιακό επίπεδο εισόδου.

Σε επίπεδο μεταδευτεροβάθμιας όμως, τα Ι.Ε.Κ. (δημόσια και ιδιωτικά) που έχουν την ευθύνη της επαγγελματικής κατάρτισης, έχουν αποτύχει οικτρά στην εκπλήρωση του ρόλου τους. Με προγράμματα σπουδών που δεν υποστηρίζονται από διδακτικά εγχειρίδια, εποπτικά μέσα και αρκετούς καθηγητές με γνώση του αντικειμένου, δίνουν χαρτιά χωρίς ουσιαστικό αντίκρισμα και, άρα, χωρίς σοβαρές ευκαιρίες απασχόλησης.

Ένα μέγα μέρος του διδακτικού προσωπικού αποτελείται από αποσπασμένους καθηγητές που πάνε για το επιμίσθιο χωρίς να έχουν σχέση με το γνωστικό πεδίο που διδάσκουν. Για να είμαι δίκαιος, υπάρχουν κάποιοι εκπαιδευτές και εκπαιδευτριες που προέρχονται από τον κλάδο και προσπαθούν με αφοσίωση να προσφέρουν γνώσεις ψάχνοντας για πηγές σημειώσεων όπου τις βρουν. Το πρόβλημα όμως δεν μπορεί να λυθεί έτσι.

Ελπίσαμε όλοι ότι η ίδρυση των Τ.Ε.Ι. θα έδινε την απάντηση. Δυστυχώς διαψευστήκαμε. Παρά τις καλές προθέσεις, τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, αφέθηκαν στην τύχη τους, χωρίς υποστήριξη, χωρίς χρηματοδότηση, χωρίς εποπτεία. Αν κάτι καλό γίνεται σε κάποια απ' αυτά (για τον τουρισμό μιλάω) αυτό οφείλεται στον πατριωτισμό κάποιων ιδεολόγων καθηγητών.

Οι ανώτερες σχολές του ΟΤΕΚ (ΑΣΤΕΡ, ΑΣΤΕΑΝ, κ.λπ.) είναι η σοβαρότερη προσπάθεια που γίνεται για την παραγωγή Διευθυντών Ξενοδοχείων που,

όμως έχει τα όριά της σε σχέση με τις ανάγκες μιας γοργά εξελισσόμενης αγοράς που έχει αυξημένες απαιτήσεις.

Η άχαρη πραγματικότητα είναι ότι κανένα ελληνικό κρατικό πανεπιστήμιο δεν προσφέρει προπτυχιακό πρόγραμμα τουριστικών και ξενοδοχειακών σπουδών, ενώ τα τρία καλά μεταπτυχιακά προγράμματα (Αιγαίου, Πειραιώς και Πάτρας), από τη φύση τους, δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του ιδιωτικού τομέα.

Το κρατικό προνόμιο για μονοπώληση της ανώτατης παιδείας με βάση το άρθρο 16 του Συντάγματος, καλά κρατεί, ρίχνοντας στον Καιάδα, κάποιες σοβαρές προσπάθειες ιδιωτικών πανεπιστημίων που, παρά τα υψηλότατα standards της προσφοράς τους σε ακαδημαϊκή γνώση και πρακτική εξάσκηση, αλλά και στενή σύνδεση με την αγορά εργασίας, αντιμετωπίζονται από την πολιτεία σαν νόθα τέκνα.

Ας ελπίσουμε ότι η επερχόμενη αναθεώρηση του άρθρου 16 για μη κρατικά πανεπιστήμια, με τη συμφωνία των πολιτικών δυνάμεων και τη συναίνεση του Συμβουλίου των Πρυτάνεων, θα βοηθήσει να βγούμε από το αδιέξοδο και να εναρμονιστούμε με τις πρακτικές των άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Καθόσον αφορά στα παραρτήματα ξένων πανεπιστημίων: Λίγα καλά, τα περισσότερα 'παραμάγαζα' χωρίς standards και χωρίς εποπτεία. Όλα στο ίδιο τσουβάλι, με τον χαρακτηρισμό 'Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών'.

ΤΔΝ: Πόσο εύκολη είναι η εύρεση εργασίας μετά την απόκτηση πτυχίου τουριστικής σχολής;

Ν.Σ.: 'Στην αναβροχιά, καλό και το χαλάζι'. Οι απόφοιτοι με ουσιαστικές γνώσεις, στο όποιο επίπεδο, σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, απορροφούνται, ελλείψει εναλλακτικών επιλογών. Αυτό όμως δεν συνεπάγεται και προοπτική για καριέρα στελέχους σε μια αγορά εργασίας που γίνεται ολοένα πιο πολύπλοκη και πιο απαιτητική.

Τα κρατικά πανεπιστήμια συνεχίζουν να παράγουν στρατιές ανέργων, ενώ οι τουριστικοί επιχειρηματίες αναζητούν εναγωνίως πανεπιστημιακού επιπέδου στελέχη που δυστυχώς δεν υπάρχουν.

Μετά την προαναγγελθείσα μείωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού, κατέστη επιτακτική η ανάγκη επανατοποθέτησής μας στη διεθνή

αγορά με σημαντικές επενδύσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες υψηλών προδιαγραφών (με συνεδριακά κέντρα, κέντρα ευεξίας, αθλητικές εγκαταστάσεις, γαστρονομική προσφορά, κ.λ.π.) και προγράμματα εναλλακτικού τουρισμού που θα συνθέτουν ένα εμπλουτισμένο και ποιοτικά αναβαθμισμένο τουριστικό προϊόν.

Στον τομέα των επενδύσεων, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος. Για να αξιοποιηθούν όμως αυτές οι επενδύσεις, χρειάζονται διευθυντικά στελέχη με παιδεία, εκπαίδευση και κουλτούρα πανεπιστημιακού επιπέδου, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επαγγελματικής κοινότητας.

Το κλειδί της επιβίωσης και της υγιούς ανάπτυξης του τουρισμού μας βρίσκεται στην προετοιμασία στελεχών με επιστημονική παιδεία σε συνδυασμό με πρακτική εξάσκηση υψηλών προτύπων και η σύνδεσή της με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας κατά τρόπο που εξυπηρετεί άριστα αυτές τις ανάγκες και εξασφαλίζει, όχι απλά απασχοληση, αλλά και ευκαιρίες διεθνούς καριέρας στους πτυχιούχους.

TDN: Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο επαγγελματικής κατάρτισης των αποφοίτων και σε πρακτικό επίπεδο;

Ν.Σ.: Καθόλου. Είδα απόφοιτη ΤΕΙ, εξυπνότατη, με εντυπωσιακή παρουσία, να απασχολείται επί έξη συναπτούς μήνες ως βοηθός σερβιτόρου. Αυτό είναι όλο; Δυστυχώς, με ελάχιστες τιμητικές εξαιρέσεις, πρακτική εξάσκηση κατέληξε να σημαίνει εγκατάλειψη τού ή τής ασκούμενης σε μια γωνιά της επιχείρησης με ένα μικρό χαρτζιλίκι και εκμετάλλευσή τους ως φτηνών εργατικών χεριών.

Η Πρακτική εξάσκηση, για μας, έχει άλλο στόχο και άλλη βαρύτητα. Ο ασκούμενος πρέπει να συνοδεύεται με γραπτό δομημένο πρόγραμμα που συνδέει το γνωστικό αντικείμενο των σπουδών του με τα δρώμενα στον πραγματικό κόσμο της εργασίας. Η εφαρμογή του προγράμματος αυτού πρέπει να επιτηρείται με επιμέλεια και συστηματικότητα τόσο από καθηγητή της σχολής του όσο και από τον λειτουργικό προϊστάμενο της μονάδας που έχει και ρόλο 'προπονητή'.

Ο ασκούμενος πρέπει να έχει την ευκαιρία να συνδέσει και να συγκρίνει τη θεωρία που έμαθε με το τι συμβαίνει στην καθημερινή πραγματικότητα και να του ζητείται να κάνει προτάσεις, αξιοποιώντας τις θεωρητικές του γνώσεις και τη φρεσκάδα της φαντασίας του προτείνοντας βελτιωτικές αλλαγές.

Έτσι κάνουμε εμείς και τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά.

TDN: Ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, είναι κοινά παραδεκτό ότι πολλοί μαθητές επιλέγουν την εισαγωγή τους σε κάποια τουριστική σχολή, με πρωταρχικά κριτήρια, άλλα πλην την αφοσίωση και την αγάπη τους για το χώρο αυτό. Σε τι βαθμό επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος;

Ν.Σ.: Αγγίζατε ένα εξαιρετικά ευαίσθητο στοιχείο, με πολλές πτυχές, που εξηγεί, εν πολλοίς, την απαξίωση του τουριστικού επαγγέλματος και κατ' επέκταση τη σημασία της τουριστικής εκπαίδευσης.

Πρώτοι υπεύθυνοι, όλοι εμείς που ασχοληθήκαμε και ασχολούμαστε με τα τουριστικά πράγματα, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Από την παλινωδία του 'έθνους σερβιτόρων και θαλαμηπόλων', στην πρόσληψη απαιδευτων, άγλωσσων και ανειδίκευτων παιδιών, χωρίς τουριστική και κοινωνική κουλτούρα, 'μετά το μάζεμα των ελιών'.

Δεν φροντίσαμε να δημιουργήσουμε θετική εικόνα στην κοινωνία για το επάγγελμά μας που αποτελεί την κορυφαία οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα στη χώρα μας και υποστηρίζει το μοναδικό παραγωγικό μας σύμπλεγμα (γεωργική παραγωγή - μεταποίηση - τουριστική κατανάλωση) και θα μπορούσε να γίνει το κύριο ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα.

Πώς ελπίζουμε να προσελκύσουμε νέους να σπουδάσουν και να επιδιώξουν καριέρα με μια τέτοια εικόνα; Απόδειξη αυτού του ισχυρισμού: Εισήχθησαν σε Τ.Ε.Ι. του τομέα 'Τουρισμός' φοιτητές με βαθμολογία δύομισι μονάδων με άριστα το 22. Αλλά το χειρότερο είναι ότι δεν υπάρχει διαδικασία συνέντευξης για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος φοιτητής ή φοιτήτρια ενδιαφέρεται για τον τουρισμό ή απλά ωθήθηκε από τους γονείς του (κάνοντάς τους το χατίρι) προκειμένου να ικανοποιήσουν την ψυχολογική τους ανάγκη να πάρει το παιδί τους κάποιο χαρτί στα χέρια του, έστω και χωρίς αντίκρισμα.

Εμείς, πέρα από τα τυπικά προσόντα και τη βαθμολογία, ζητάμε να μας πείσουν οι υποψήφιοι ότι έχουν: αγάπη για τους ανθρώπους, μεράκι για τον τουρισμό και τη φιλοξενία και διάθεση για σκληρή δουλειά.

ΤΔΝ: Σε πολλές περιοχές της χώρας μας και κυρίως νησιωτικές οι εργαζόμενοι στον τουρισμό δεν έχουν τις βασικές γνώσεις, που προϋποθέτει η άσκηση του τουριστικού επαγγέλματος. Τι εικόνα δίνεται στον τουρίστα της περιοχής και πως αυτό μπορεί να αλλάξει;

Ν.Σ.: Ο φιλοξενούμενος τουρίστας, φεύγοντας, αποκομίζει μια συνολική εμπειρία από τις διακοπές του. Δεν σκέφτεται ότι "το τάδε ξενοδοχείο έχει εκπληκτικές εγκαταστάσεις" ή ότι "το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος είναι από τα καλύτερα στον κόσμο" ή ακόμα ότι "στην Aegean Airlines τα πάντα δούλεψαν ρολόι", κ.ο.κ.

Θα θυμάται ότι στο τάδε νησί ένας υπάλληλος ξενοδοχείου ήταν αδέξιος ή αγενής ή ότι ένας ταξιτζής τον υπερχρέωσε. Αυτά μάλιστα θα τα πει στους φίλους και συγγενείς του. Έτσι δημιουργείται η κακή φήμη ενός προορισμού και καμία διαφημιστική δαπάνη δεν μπορεί να την αναστρέψει.

Το πρόβλημα στη νησιωτική Ελλάδα περιπλέκεται από την εποχικότητα. Πολλοί από τους εκπαιδευμένους υπαλλήλους εξέρχονται του επαγγέλματος γιατί δεν τους βολεύει η εξάμηνη ή και επτάμηνη εξάρτηση από το Ταμείο Ανεργίας.

Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με τουρισμό 12 μηνών που αποτελεί ουτοπία, αν λάβουμε υπόψη τα προγράμματα που προσφέρονται κατά την εκτός αιχμής περίοδο με δεδομένο το επίπεδο της εκπαίδευσης που διαθέτουμε. Βρισκόμαστε δηλαδή στη δίνη ενός φαύλου κύκλου από τον οποίο μπορούμε σταδιακά να εξέλθουμε αν πάρουμε σοβαρά το θέμα της τουριστικής παιδείας εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Για να γίνει πάλι ανταγωνιστική η τουριστική οικονομία της χώρας μας, έχουμε μονάχα μια επιλογή-μονόδρομο: Την ποιότητα. Η ποιότητα όμως, πέρα από τις υποδομές, απαιτεί υπηρεσίες που προσφέρονται από υψηλού επιπέδου στελέχη με πανεπιστημιακή παιδεία και πρακτική εξάσκηση τα οποία, με τη σειρά τους, θα πάρουν στα χέρια τους την κατάρτιση των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα και μάλιστα 'δια βίου'



## ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η συνεχής εξάπλωση του τουριστικού προϊόντος, όλο και περισσότερο σε αγορές - πηγές προέλευσης του τουριστικού ρεύματος (κυρίως κεντρική και βόρεια Ευρώπη) σε πλατιές μάζες, το καθιστά εκ των πραγμάτων είδος ευρείας λαϊκής κατανάλωσης υποκείμενο εκ των πραγμάτων σε όλο και πιο έντονες πιέσεις στις τιμές. Το βλέπουμε στις αερομεταφορές, στα πακέτα all inclusive, στην σμίκρυνση της μέσης διάρκειας παραμονής. Η εποχή που οι υπηρεσίες του τουριστικού γραφείου (tour operator, incoming agencies, destination management companies), ως συμμετέχουσες με μικρό ποσοστό στη σύνθεση του πακέτου, διέφευγαν τις αυστηρές πιέσεις ως προς τις τιμές, πέρασαν ανεπιστρεπτή. Έτσι, λοιπόν, βλέπουμε, προσφορά δωρεάν transfer αφιξοαναχωρήσεων -που αποτελεί την βασική και πρώτιστη υπηρεσία ενός γραφείου υποδοχής τουρισμού- με αντίκρισμα την πώληση εκδρομών στους πελάτες - τουρίστες του υπόψη tour operator, από την εκμετάλλευση των οποίων προσδοκά να ισοσκελίσει τα έξοδά του.

Η εξάπλωση του internet με τις άμεσες πωλήσεις στον καταναλωτή καθιστά περιττή τη μεσολάβηση του τουριστικού γραφείου, ιδίως σε τυποποιημένες υπηρεσίες, όπως είναι το αεροπορικό εισιτήριο ή το κλείσιμο καταλύματος σε αλυσίδες γνωστής και σταθερής ποιότητας. Το ίδιο θα συμβεί και με πακέτα κρουαζιέρας, ξεκινώντας από την easyCruise που ήδη κινείται υλοποιώντας σχετικό επιχειρηματικό σχέδιο.

Χάρτογραφώντας την οικονομική κατάσταση του χώρου, να σταθούμε και στην κρίση των αερομεταφορών, που έλαβε εκρηκτικούς ρυθμούς μετά την 11η Σεπτεμβρίου 2001. Απότοκος της εξέλιξης αυτής είναι η συρρίκνωση μέχρι και ο μηδενισμός της προμήθειας υπέρ των τουριστικών γραφείων για την πώληση αεροπορικών εισιτηρίων. Ο καταλογισμός ενός handling fee για την εξυπηρέτηση του πελάτη, είναι η μόνη διέξοδος, που καθιστά, ωστόσο, ευδιάκριτη την αμοιβή του τουριστικού γραφείου που μέρος της πελατείας αντιμετωπίζει με καχυποψία.

Αν τα παραπάνω συνθέτουν κάπως το σκηνικό μέσα στο οποίο δρουν τα τουριστικά γραφεία της χώρας μας, αυτομάτως ανακύπτει ο προβληματισμός για το παρόν και το μέλλον τους, δεδομένου ότι και ο χώρος αυτός - χαρακτηρίζεται από την κατάτμηση της δραστηριότητας σε πολλές μικρές επιχειρήσεις που ήδη κινούνται στον απίστευτο αριθμό των 4.000.

## Ανασύνταξη

Ξεκινώντας από τη σκέψη ότι η οποιαδήποτε μεσολαβητική δραστηριότητα, όλο και περισσότερο γίνεται απεχθής από κοινωνική και οικονομική άποψη, η πρώτη συνταγή είναι η ροπή προς την ουσιαστική αύξηση της προστιθέμενης αξίας. Δεν είναι τυχαίο ότι επιχειρήσεις που εργάζονται εντατικά, ερευνώντας την αγορά, συνθέτοντας προϊόντα, συνδυάζοντας επεκτεινόμενοι στην κτήση και εκμετάλλευση μεταφορικών μέσων, εκμετάλλευση χώρων, αναδεικνύοντας νέα προϊόντα στον πολιτιστικό, συνεδριακό τομέα, στην αναψυχή, το βίωμα, ακόμη και με το στοιχείο της περιπέτειας, πάντα με την αίσθηση του καινούργιου και πρωτοποριακού, βρίσκονται στο σωστό δρόμο και αυτό απεικονίζεται στα αποτελέσματά τους.

## Αυτοματισμοί και μέθοδοι

Από κει και πέρα η εντύπωση που έχει κανείς, ιδίως, όσων εξ ημών είχαμε την τύχη να έρθουμε σε επαφή μέσα από τις επαγγελματικές μας ενώσεις, με ευρύ φάσμα στελεχών και επιχειρήσεων, είναι η υστέρηση στην εισαγωγή μεθόδων οργάνωσης και αυτοματισμών, και τούτο παρά την δραστική ενίσχυση της πολιτείας που με τους πόρους της Ε.Ε. επιχορηγεί όλες αυτές τις πρωτοβουλίες. Ασφαλώς δεν εννοούμε απλά και μόνον την εγκατάσταση internet / E-Mail ή κάποιων αποσπασματικών εφαρμογών που λίγο πολύ όλα τα τουριστικά γραφεία διαθέτουν. Ο λόγος γίνεται για μία συστηματική προσπάθεια εισαγωγής σύγχρονων και δοκιμασμένων συστημάτων και μέσων οργάνωσης.

Η αδυναμία αυτή που επισημαίνεται θα μπορούσε σε ένα βαθμό να καταλογισθεί και στα στελέχη που δεν συμβουλεύουν όπως θα όφειλαν τις επιχειρήσεις τους και παραμένουν σε αναχρονιστικά συστήματα που δεν βοηθούν στην αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα η υστέρηση αυτή δεν αναβαθμίζει και δεν καταξιώνει επαγγελματικά και τα ίδια τα στελέχη. Αλυσιδωτά και με αίσθηση θλίψης παραπέμπεται το ζήτημα στην παιδεία μας, σε όλα τα επίπεδα, που η ελληνική κοινωνία βλέπει να κινείται με μύρια όσα προβλήματα, που διευρύνουν την ψαλίδα υστέρησης σε βάρος της χώρας μας.

Σ' αυτό το σημείο - προβληματισμό θέλουμε να επικεντρωθούμε με αυτό εδώ το σημείωμα.

## Λογισμικό επιχειρήσεων

Στο χώρο των business έχει επικρατήσει διεθνώς η εγκατάσταση λογισμικού που επικράτησε με τον όρο ERP (Enterprise resource planning). Πακέτο εφαρμογών που καλύπτει ολόκληρο το επιχειρηματικό γίγνεσθαι, ξεκινώντας από την πηγή της πληροφορίας, εκεί δηλ. όπου για πρώτη φορά υπεισέρχεται το ενδιαφέρον της επιχείρησης. Το σύστημα εντοπίζει, καταγράφει, αξιολογεί, μεταφέρει, επεξεργάζεται τα στοιχεία τη στιγμή που συντελούνται οι συναλλαγές, οι επιχειρηματικές πράξεις (on line / real time). Τα διάφορα στάδια επεξεργασίας των στοιχείων διαδέχονται το ένα το άλλο, μέσα σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον, με αυτόματη και άμεση μετάπτωση από το ένα στάδιο στο επόμενο, χωρίς καθόλου ή με ελάχιστη ανθρώπινη παρέμβαση.

Με το μάτι μας στραμμένο στις επιχειρηματικές λειτουργίες, έχουμε:

σχέδιο / πλάνο/ πρόγραμμα / προϋπολογισμός / planning - project management / επαφές με πελάτες -CRM (=Customer relationship management) / έρευνα αγοράς πελατών / προσφορές / αξιολόγηση - contracting / λήψη παραγγελίας - sales orders / επαφές με προμηθευτές / έρευνα αγοράς προμηθευτών / προσφορές / αξιολόγηση - contracting / τοποθέτηση παραγγελίας -purchase orders

υλοποίηση / operation / παροχή της υπηρεσίας / invoicing / προβολή της απαίτησης / τιμολόγηση / Clients accounting - open items- dunning letters / \_cost control / υποδοχή τιμολογίων προμηθευτών και έλεγχος / Suppliers accounting -open items - payments General accounting -ledger / human recourses / assets / profit & cost centers - financial statements / reporting

Auditing - profitability analysis - αποκλίσεις

Οι τάσεις

Με τους ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης της πληροφορικής διαμορφώνονται σαφείς τάσεις σε διεθνές επίπεδο. Κοντά στα τυποποιημένα προϊόντα κατηγορίας αυτοματισμού γραφείου της Microsoft - office automation (word, excel, power point, access), αναπτύσσονται τα τυποποιημένα πακέτα λογισμικού για επιχειρήσεις στην φιλοσοφία συνολικής κάλυψης (ERP) με παγκόσμια ηγέτιδα την γερμανική SAP και άμεση ανταγωνίστρια την αμερικανική oracle financials. Η πρόοδος που έχει συντελεσθεί στα προϊόντα αυτά είναι τόσο μεγάλη που με βάση ένα πρότυπο μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες μεταποιητικών, μεταπρατικών επιχειρήσεων, καθώς και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Τα έτοιμα προγραμματιστικά modules

προσφέρονται στη συρραφή και προσαρμογή των προγραμμάτων στις πλέον ετερόκλητες απαιτήσεις. Η σωρευμένη εμπειρία, γνώση και πληρότητα από τις εφαρμογές σε τεράστιο αριθμό επιχειρήσεων παγκοσμίως και μέσα από τις επάλληλες αναθεωρήσεις και βελτιώσεις έφθασε σε τόσο υψηλά επίπεδα, που θα ήταν μάταιο, αν όχι αστείο, να ασχοληθεί κανείς με μία έρευνα για το τι μπορεί να αντιμετωπίσει το υπόψη πακέτο στην επιχείρησή του. Αντίθετα το ερώτημα είναι αν, πόσο know how και με τι προτεραιότητα θα αφομοιωθεί από την επιχείρηση.

Η εξέλιξη αυτή μας επιτρέπει να αντιληφθούμε ότι παρήλθε η εποχή του μεμονωμένου επαγγελματία προγραμματιστή ή των μικρών ομάδων software houses.

Ταυτόχρονα σηματοδοτείται η μελλοντική εξέλιξη στο λογισμικό των λεγομένων εμπορικών εφαρμογών για τις επιχειρήσεις (business solutions).

Όπως στις εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου πάψαμε, εδώ και χρόνια να μιλάμε για το τι είδους πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένων διαθέτουμε, ή τι είδους πρόγραμμα λογιστικών καταστάσεων κλπ. έχουμε στην επιχείρησή μας, έτσι και στις εμπορικές εφαρμογές θα ακολουθηθεί αυτή η ίδια ροή.

Στη χώρα μας αυτές οι εφαρμογές έρχονται με τη συνήθη καθυστέρηση, πλην όμως, δεν είναι άγνωστες. Ένας σεβαστός αριθμός επιχειρήσεων έχει εγκαταστήσει παρόμοια συστήματα σε διάφορους κλάδους της οικονομίας μας, ενώ στον τουρισμό, εκτιμούμε ότι έχουν εγκατασταθεί σε τρεις μόλις επιχειρήσεις. Η μικρή αυτή ανταπόκριση έχει να κάνει με το υπερβολικό κόστος αυτών των εφαρμογών που αναφέρεται στα δικαιώματα χρήσης του λογισμικού, στην δαπάνη προσαρμογής του λογισμικού στις ανάγκες της επιχείρησης και στην ανάγκη αναβάθμισης του εξοπλισμού (hardware).

Η ελληνική πραγματικότητα

Ενώσω οι εξελίξεις αυτές διαπιστώνονται ακόμη και στην Ελλάδα, οι λοιπές επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού για εμπορικές εφαρμογές αποδύονται σε έναν αγώνα ταχύτητας να εκσυγχρονίσουν τα προγράμματά τους και να τα επεκτείνουν σε τρόπο ώστε να προσδώσουν σ' αυτά, χαρακτηριστικά ERP δηλ. να καλύψουν ικανοποιητικά όλες τις ανάγκες της επιχείρησης με ένα μοναδικό, σπονδυλωτό πακέτο. Το πόσες από αυτές θα το επιτύχουν, παραμένει να διαπιστωθεί στην πορεία. Ασφαλώς ένας αριθμός από αυτές θα μπορέσουν να συγχωνευθούν ή εξαγοραζόμενες να αποτελέσουν εφαλτήριο για είσοδο στην αγορά των ήδη δοκιμασμένων εφαρμογών διεθνούς καριέρας. Οι συνθήκες διείσδυσης αυτών των πακέτων προσκρούουν στην εθνική μας νομοθεσία (ελληνοποίηση - localization) με τις περίπλοκες ρυθμίσεις ιδίως του ΚΒΣ (Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων), πλην όμως και εδώ η Πολιτεία,

έστω με αργά βήματα, αίρει σταδιακά τις ακραίες και άσκοπες διατάξεις, πράγμα που μειώνει τα προβλήματα εισόδου και εγκατάστασης προηγμένου λογισμικού με διεθνή καταξίωση και προδιαγραφές για εμπορικές εφαρμογές.

#### Λογισμικό για τουριστικά γραφεία

Ειδικότερα στον κλάδο των τουριστικών γραφείων διαπιστώνεται μία απροθυμία εισόδου, ακόμη και ελληνικών γραφείων παραγωγής λογισμικού και τούτο διότι στον κλάδο μας απαντώνται πρόσθετα ιδιάζοντα προς αντιμετώπιση ζητήματα, όπως επί παραδείγματι:

η σύνδεση και συνλειτουργία -interface- με τα συστήματα κρατήσεων αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων Amadeus, Galileo, CRS κλπ.

#### Η διαχείριση allotment

η αντιμετώπιση των ιδιορρυθμιών του ειδικού καθεστώτος ΦΠΑ (άρθρο 35 του Νόμου ΦΠΑ) για το πλείστον των προσφερομένων υπηρεσιών Πέραν της SAP που έχει εγκατασταθεί, όπως προαναφέρθηκε, σε μόλις τρεις επιχειρήσεις του κλάδου των τουριστικών γραφείων, η συντριπτική πλειοψηφία των υπολοίπων καλύπτεται από μόλις τρία ελληνικά γραφεία λογισμικού εκ των οποίων η μία κατέχει το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 80% περίπου.

Αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια διείσδυσης στο χώρο των εμπορικών εφαρμογών της Microsoft με το πακέτο Navision που αν και έχει ήδη αρκετές εγκαταστάσεις στην Ελλάδα, δεν εισχώρησε στον κλάδο των τουριστικών γραφείων, εκτιμούμε, εξ αιτίας των απαραίτητων προσαρμογών που αναφέραμε παραπάνω, αλλά και γιατί η πρόταση δεν συνοδεύεται από διπλογραφική λογιστική (Γ' κατηγορίας ΚΒΣ). Πρόκειται περί μιας προσπάθειας διείσδυσης στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δηλ. στο εύρος της συντριπτικής πλειοψηφίας των τουριστικών γραφείων. Εξάλλου η Oracle financials σχεδιάζει την διαμόρφωση ενός πακέτου ERP που θα απευθύνεται επίσης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι αδυναμίες που εντοπίζονται στις προσφερόμενες «ελληνικές» λύσεις εντοπίζονται στην ατελή κάλυψη των αναγκών που υποχρεώνουν την επιχείρηση να προσφύγει σε άλλο προμηθευτή λογισμικού με τις εντεύθεν αναδυόμενες δυσλειτουργίες συνεργασίας και ασυμβατότητας των εφαρμογών. Μερίδιο στο πρόβλημα έχει επίσης η δυσκολία ανταπόκρισης σε βελτιώσεις αναγόμενες σε κόστος και επάρκεια προσωπικού, αλλά και στην υποδομή σε

σχέση με τις χρησιμοποιούμενες γλώσσες προγραμματισμού που δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις (RDBMS, σχεσιακές βάσεις δεδομένων, γλώσσες τέταρτης γενεάς). Ακόμη και η έλλειψη σύγχρονων ιδεών και απαιτήσεων εκ μέρους των επιχειρήσεων - χρηστών που εκ των πραγμάτων επηρεάζουν την ανάλυση και διαμόρφωση των λύσεων, έχει την αρνητική συμμετοχή της και ευθύνη στο όλο ζήτημα.

Προσεγγίζοντας ειδικά ζητήματα, που όμως αφορούν μεγάλες ομάδες τουριστικών γραφείων, θα σημειώναμε μερικές ενδεικτικές και καθόλου περιοριστικές περιπτώσεις, αμέσως παρακάτω:

### Πελάτες

Μεγάλος αριθμός τουριστικών γραφείων απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό υφιστάμενων ή πιθανών πελατών - επιχειρήσεων (B2B) ή μεμονωμένων καταναλωτών (B2C).

Στις περιπτώσεις αυτές, η προσέγγιση των πελατών, υφισταμένων ή πιθανών, υποβοηθάται τα μέγιστα με την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM για ανάγκες marketing, promotion, sales. Αντιμετωπίζονται ζητήματα mailing για την αποστολή εγκυκλίων, κατηγοριοποίησης με διάφορα κριτήρια, όπως είδος επιχείρησης, γεωγραφική κατανομή, κττ. Παρακολουθείται η πορεία μιας επαφής ή μιας καμπάνιας, τα αποτελέσματά της και διαμορφώνονται οι παραπέρα χειρισμοί. Διασυνδέεται με την λογιστική από την οποία αντλούνται στοιχεία αξιολόγησης του πελάτη με βάση τον κύκλο εργασιών, το ρυθμό πληρωμών του, το συναλλακτικό του ήθος, το πραγματοποιούμενο μικτό κέρδος (margin, Deckungsbeitrag).

Στις ίδιες περιπτώσεις η ύπαρξη αναλυτικής λογιστικής με εξειδικευμένα εργαλεία (open items, aging analysis, dunning letters) είναι απαραίτητη.

### Προμηθευτές

Μεγάλη μερίδα τουριστικών γραφείων καλείται να διαχειριστεί μεγάλο αριθμό προμηθευτών για τους οποίους επίσης, προσαπαιτείται η ύπαρξη ειδικού συστήματος λογιστικής με κάλυψη αναγκών marketing, (ποιος προσφέρει τι, σε διάφορες περιοχές, με τι τιμές, data bank), διαχείριση περιόδου πίστωσης και σύστημα αυτοματοποιημένων πληρωμών με επιταγές (όψεως ή μεταχρονολογημένες) των ληξιπροθέσμων με διαδικασία διαρκούς συμφωνίας

και ελέγχου των εξοφλούμενων πόστων με ενημερωτικό / διαβιβαστικό πληρωμής (details of payment).

### Μεταφορικά μέσα

Η τηλεματική με συστήματα GPS (Global point system) μας δίνει τη δυνατότητα άμεσης παρακολούθησης και ευελιξίας στην διοίκηση μεταφορικών μέσων, είτε αυτά είναι χερσαία (πούλμαν), είτε είναι πλωτά.

### Εκδρομές - tour leaders

Οι tour leaders, πολύτιμοι συνεργάτες των γραφείων incoming, πωλούν εκδρομές (optional) σε τουρίστες περιερχόμενοι τους τόπους των καταλυμάτων σε διάφορες περιοχές. Φορητοί υπολογιστές παλάμης (PDA) σε κάθε tour leader αναλαμβάνουν την όλη διαδικασία έκδοσης παραστατικών (tickets - δελτία συμμετοχής) και διαβίβασης από μακριά στο κέντρο (έχει ορισθεί ένα PC) όλων των στοιχείων κράτησης και λογιστικοποίησης των συναλλαγών, που συνάμα απαιτούνται για τον προγραμματισμό των μεταφορικών μέσων, των ξεναγών, των εισόδων, των εστιατορίων κλπ.

### Congresses

Για την οργάνωση των συνεδρίων προαπαιτείται η εγκατάσταση πρόσθετου λογισμικού για την λεγόμενη «γραμματειακή υποστήριξη», αλλά και η ανάπτυξη ιστοσελίδων που απευθύνονται κατά κανόνα στην διεθνή κοινότητα συγκεκριμένης κατηγορίας επιστημόνων, επαγγελματιών, απ' όπου παρέχονται πληροφορίες για το συνέδριο, αλλά και η δυνατότητα εγγραφής, παραγγελίας καταλύματος, πληρωμής με credit card, καθώς και άλλων υπηρεσιών. Όλα αυτά συνδέονται με το κεντρικό σύστημα του διοργανωτή και η παραπέρα διαχείριση γίνεται με αυτοματισμούς.

Για την πραγματοποίηση εξ άλλου συνεδρίων και meetings στους διάφορους χώρους, έξω και μακράν της έδρας της διοργανώτριας επιχείρησης, προσφέρονται κατάλληλα συστήματα με ασύρματα επικοινωνία με το κεντρικό απ' όπου αντλούνται απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες ή μεταφέρονται δεδομένα από νέες πράξεις που λαμβάνουν χώρα επί τόπου.

### Reporting

Ελάχιστη έως και μηδαμινή αξία έχει ο προτεινόμενος λογαριασμός αποτελεσμάτων κατ' είδος, όπως προτείνεται από το ΕΓΛΣ (Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο), ακόμη και αν αυτός ο λογαριασμός καταρτίζεται σε μηνιαία

βάση και τούτο γιατί το ενδιαφέρον της επιχείρησης εστιάζεται στο να εντοπίσει, επιμετρήσει και αξιολογήσει το αποτέλεσμα σε επίπεδο τμημάτων ή τομέων επιχειρηματικής δράσης (profit centers, cost centers) και να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία για την άσκηση εποπτείας και ελέγχου. Και όλα αυτά σε κάθε στιγμή.

Τα συνήθη δεδομένα της τακτικής λογιστικής που στηρίζονται στις διενεργηθείσες εγγραφές επί τη βάσει των τιμολογίων που ελήφθησαν από τους προμηθευτές (δαπάνες) και των δικών μας τιμολογίων που εκδώσαμε (έσοδα), συνήθως απέχουν παρασάγγας από την πραγματικότητα, αφού αγνοούν τις δεδουλευμένες δαπάνες (pending suppliers invoices) για τις οποίες δεν ελήφθησαν τιμολόγια, ή τα πραγματικά έσοδα, αν γίνεται λόγος περί παρασχεθεισών και μη εισέτι τιμολογηθεισών υπηρεσιών. Ένα στοιχειωδώς επαρκές σύστημα ERP απαντάει σε αυτά τα ερωτήματα με εντυπωσιακή ευκολία, καθώς παρέχει συνδυασμένες πληροφορίες όχι μόνον από τη λογιστική, αλλά και από το προγενέστερο στάδιο operation.

Ο προσδιορισμός του αποτελέσματος ανά έργο / order / project / file και κατ' επέκταση ανά πελάτη, είναι ιδιαιτέρως χρήσιμος.

## Auditing

«Η εμπιστοσύνη είναι ωραίο πράγμα, αλλά ο έλεγχος, ακόμη καλύτερος» αποφαίνονται οι Γερμανοί, σύμφωνα με μία προσφιλή των ρήση (Vertrauen ist gut, Kontrolle ist noch besser). Τα σύγχρονα συστήματα, όχι μόνον υποκαθιστούν τις χειρόγραφες και εργασιοβόρες διαδικασίες, αλλά δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι «εχθρεύονται» την ανθρώπινη παρέμβαση. Για τον ίδιο λόγο, αλλά και για διαχειριστικές σκοπιμότητες, εισάγεται μία πλειάδα από μέτρα που αποσκοπούν στην προστασία των συμφερόντων της επιχείρησης.

Δίνουμε ένα μικρό παράδειγμα: Ο εξουσιοδοτημένος συνεργάτης (Contracting) για την αγορά ή πώληση υπηρεσιών εισάγει και «κλειδώνει» στο σύστημα τιμές αγοράς και πώλησης με βάση τα συμβόλαια που ο αρμόδιος και εξουσιοδοτημένος συνεργάτης έχει υπογράψει. Η υποδοχή και ο έλεγχος των τιμολογίων των προμηθευτών αυτοματοποιείται με βάση το Voucher που είναι η μαγική λέξη της τουριστικής μας βιομηχανίας δηλ. το στοιχείο που συνδέει τον καταναλωτή, τον προμηθευτή, τον πελάτη με το είδος ή το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχονται, με βάση συγκεκριμένες τιμές αγοράς και πώλησης που έχουν εισαχθεί και κλειδωθεί στο σύστημα (accounting - cost control). Όπως αντιλαμβάνεται κανείς, εδώ έχουμε ταυτόχρονα τη



διάκριση των ρόλων κατάρτισης της σύμβασης αγοραπωλησίας από τη μία πλευρά και του ελέγχου και πληρωμής από την άλλη πλευρά. Θεμελιώδης αρχή οργάνωσης και διαχείρισης.

## ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Σύμφωνα με αρκετές ερευνητικές προσπάθειες, στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες, οι παράγοντες οι οποίοι θα διαμορφώσουν σε μεγάλο βαθμό τις μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις για ανθρώπινους πόρους στην βιομηχανία του τουρισμού είναι οι παρακάτω:

Η ανάγκη για προσωπική δια βίου βελτίωση και ανάπτυξη του συνόλου των εργαζομένων σε όλες της βαθμίδες των τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και του ευρύτερου τουριστικού χώρου. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την ιδιαίτερα αυξημένη ζήτηση τόσο για εξειδικευμένη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση όσο και για γενικότερη ακαδημαϊκή επιμόρφωση υψηλού επιπέδου στον τομέα του τουρισμού και του σχεδιασμού, της οργάνωσης και διοίκησής του. Οι απαιτήσεις ενός σύγχρονου εργασιακού χώρου θα είναι αυξημένες και οι ρυθμοί εργασίας εντατικοί.

Η ραγδαία ανάπτυξη του Internet και του "ηλεκτρονικού επιχειρείν" (e-business) στον χώρο του τουρισμού δημιουργεί νέες εκπαιδευτικές απαιτήσεις, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η άρτια γνώση και χρησιμοποίηση σε τακτικό και σε στρατηγικό επίπεδο των δυνατοτήτων και των εφαρμογών των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών καθίσταται αναγκαία για όλους τους εμπλεκόμενους στην τουριστική αγορά. Ακόμα, κρίνεται κρίσιμη η κατανόηση της θέσης του τουρισμού στο περιβάλλον της "Νέας Οικονομίας", των εικονικών τουριστικών επιχειρήσεων του διαδικτύου, της μεταβαλλόμενης δομής της διανομής του τουριστικού προϊόντος και των νέων εφαρμογών του τουριστικού μάρκετινγκ στο διαδίκτυο.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ήδη παγκοσμιοποιημένη τουριστική βιομηχανία παρέχουν ένα νέο πλαίσιο για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι μάντζερ των τουριστικών επιχειρήσεων του μέλλοντος αλλά και όσοι ασχολούνται με τον σχεδιασμό και την πολιτική τουριστικών προορισμών θα πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, να λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης σε όλες τις αποφάσεις που λαμβάνουν, και να είναι σε θέση να χειριστούν ανθρώπινους πόρους και να εργαστούν σε ένα όλο και περισσότερο πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

Η ευέλικτη εργασία και οι συχνές μετακινήσεις προσωπικού μεταξύ διαφορετικών τουριστικών επιχειρήσεων (ακόμα και μεταξύ διαφορετικών

χωρών). Τα μελλοντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα κατάλληλα ώστε να μπορούν να "διοικούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη", να έχουν ανεπτυγμένες ικανότητες επαγγελματισμού αλλά και δυνατότητες σύντομης προσαρμογής σε διαφορετικές επιχειρηματικές και οργανωσιακές κουλτούρες και δομές. Θέματα σχετικά με την προστασία και διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος. Η διαρκής ανάπτυξη, τουριστική και μη, και η βελτίωση των υποδομών απαιτείται να συμβαδίζει με συγκεκριμένες περιβαλλοντικές πολιτικές και πρακτικές. Αυτές μπορούν να προέρχονται είτε από εθνικές και διεθνείς νομοθεσίες, είτε από σχετικές οργανωμένες ομάδες πίεσης. Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ του μέλλοντος θα πρέπει να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και ευαισθητοποιημένοι ώστε να μπορούν να δραστηριοποιούνται στις νέες συνθήκες περιβαλλοντικών απαιτήσεων της τουριστικής βιομηχανίας. Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η τρίτοβάθμια τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα αλλά και στις υπόλοιπες χώρες προβλέπεται να αντιμετωπίσει μελλοντικά ορισμένες πρόσθετες δυσκολίες, προκλήσεις, αυξημένες απαιτήσεις αλλά και ευκαιρίες, με βάση τις αλλαγές στο περιβάλλον της τουριστικής βιομηχανίας και τις μεταβολές στο ευρύτερο πλέγμα της τουριστικής εκπαίδευσης. Βεβαίως, όσα αναφέρθηκαν παραπάνω δεν εξαντλούν το σύνολο των παραγόντων που αναμένεται να επηρεάσουν την μελλοντική πορεία της τουριστικής εκπαίδευσης, αλλά αποτελούν απλώς κάποιους από τους σημαντικότερους που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τέλος, κρίνεται σαν ιδιαίτερα σημαντική η περαιτέρω ανάπτυξη ουσιαστικών συνεργασιών μεταξύ της τουριστικής βιομηχανίας και διαφορετικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, Ελληνικών και ξένων, με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενδεχομένως να εμφανιστούν στο μέλλον, αλλά και την αξιοποίηση των ευκαιριών που αναδύονται στον χώρο της τουριστικής εκπαίδευσης.

## Επίλογος

Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες και διατυπώνονται συνεχώς και νεότερες σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί, εκτελούν σωστότερα και πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει.

Όλες συμβάλλουν, με τον τρόπο τους στην πληρέστερη ενημέρωση και στον σωστότερο προβληματισμό εκείνων που ασχολούνται (ή πρόκειται να ασχοληθούν) με τη διοίκηση εργαζομένων. Σκοπός τους είναι να δώσουν ερεθίσματα για την όσο δυνατόν σωστότερη αντιμετώπιση των παρουσιαζόμενων δυσκολιών αλλά και στην πρόληψη της δημιουργίας προβλημάτων και αντιθέσεων, αφού κοινός στόχος πρέπει να είναι η εργασιακή και η ατομική επιτυχία όλων, χωρίς να υπάρχουν αποτυχημένοι ή νικημένοι.

Για να υπάρχουν σωστές Εργασιακές Σχέσεις πρέπει όλοι οι προϊστάμενοι να γνωρίζουν να χειρίζονται σωστά τους ανθρώπους και τα θέματά τους και με σωστό ενδιαφέρον, γνώση, εντιμότητα να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα σχετικά θέματα.

Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι με προσωπικότητα με φιλότιμο και αρχές. Οι προϊστάμενοί τους, ταυτόχρονα, πρέπει να τους αντιμετωπίζουν με τον ορθό τρόπο, ο οποίος εξαρτάται κάθε φορά από τα συγκεκριμένα περιστατικά, τα οποία πρέπει να είναι σε θέση, μετά από συνεπή και συνεχή εκπαίδευση, να τα διακρίνει.

Ο Προϊστάμενος που έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους θα κάνει λιγότερα λάθη, από εκείνον που τους αντιμετωπίζει με δυσπιστία. Πάνω από όλα όμως πρέπει να δείξει κατανόηση και υπομονή στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο σύγχρονος εργαζόμενος στον τομέα του τουρισμού, ο οποίος έχει να αντιμετωπίσει μια ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά στα πλαίσια ενός πολύ απαιτητικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος το οποίο δεν διέπουν ευγενείς προθέσεις. Η εποχή που χαρακτηριζόταν από ευγενή άμιλλα και ανθρωπιά και αυτή που ακόμα παλαιότερα διακρινόταν από αρχές σαν αυτές της γαλλικής επανάστασης *liberte*(ελευθερία), *egalite*(ισότητα), *fraternite*(αδελφότητα) κατά την οποία ο κόσμος πάλευε για κάτι ανώτερο, έχουν παρέλθει ανεπιστρεπτή. Έτσι ο σύγχρονος άνθρωπος με μόνιμο εχθρό το άγχος και απειλή την εξέλιξη που μπορεί να τον προσπεράσει, μάχεται να κρατηθεί σε ένα επίπεδο βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος.

## ΠΗΓΕΣ:

- ~ «Εργασιακές Σχέσεις», Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου
- ~ «Εργασιακές Σχέσεις», Μαρία Βενιέρη-Ιγγλέση
- ~ «Η Θεωρία Της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Γεράσιμος Λούτας
- ~ «Οργάνωση και Διαχείριση Επιχείρησης», Βάθης Α., Κουτρομάνος Κ., Μαντάς Ν.
- ~ [www.google.gr](http://www.google.gr)
- ~ [www.proyectoethos.org](http://www.proyectoethos.org)
- ~ [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)