

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

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« Οι Εφαρμογές της Διοίκησης Προσωπικού στις Σύγχρονες  
Τουριστικές Επιχειρήσεις »**

**Εποπτεύουσα καθηγήτρια: κα Ιγγλέση Μαρία  
Ονοματεπώνυμο σπουδάστριας: Γρίβα Μαρίνα**

Πάτρα  
Ακαδημαϊκό έτος 2007-2008

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	σελ.5
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	σελ. 7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b><u>ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u></b>	
1.1 Τυπολογία τουριστικών επιχειρήσεων.....	σελ. 9
1.2 Η νομική μορφή των τουριστικών επιχειρήσεων.....	σελ. 10
1.3 Ίδρυση τουριστικών επιχειρήσεων.....	σελ. 11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b><u>ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</u></b>	
<b><u>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u></b>	
2.1 Taylor.....	σελ. 15
2.2 Fayol.....	σελ. 16
2.3 Max Weber. Γραφειοκρατική θεωρία.....	σελ. 18
2.4 Duglas Mc Gregor. Θεωρία χ και ψ.....	σελ. 20
2.5 Likert. Θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας.....	σελ. 21
2.6 Sheldon. Θεωρία σωματικής διάπλασης.....	σελ. 22
2.7 Μακιαβέλι – Μακιαβελισμός.....	σελ. 23
2.8 Maslow. Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών.....	σελ. 23
2.9 F. Herzberg. Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής.....	σελ. 24
2.10 Vroom. Θεωρία προσδοκίας.....	σελ. 25
2.11 J. Adams. Θεωρία της ισότητας.....	σελ. 26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
<b><u>Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u></b>	
3.1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	σελ. 28
3.2 Αγορά εργασίας στο τουριστικό κλάδο.....	σελ. 30
3.3 Σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων.....	σελ. 36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b>	
<b><u>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</u></b> .....σελ. 43	
4.1 Προϋποθέσεις για το προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.....	σελ. 44
4.2 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	σελ. 44
4.3 Σχέδιο διαδοχής στελεχών.....	σελ. 53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b>	
<b><u>ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u></b>	
5.1 Προϋποθέσεις ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού.....	σελ. 55
5.2 Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού.....	σελ. 56

5.3 Πολιτική προσλήψεων.....σελ.	57
5.4 Καθορισμός προδιαγραφών θέσεως εργασίας (job specification).....σελ.	61
5.5 Περιγραφή εργασίας (job description).....σελ.	62
5.6 Πηγές και τρόποι αναζήτησης προσωπικού.....σελ.	63
5.7 Tests αποδόσεως – γνώσεων.....σελ.	67
5.8 Test προσωπικότητας.....σελ.	67
5.9 Test ικανότητας.....σελ.	68
5.10 Αιτήσεις πρόσληψης υποψηφίων εργαζόμενων.....σελ.	69
5.11 Συνέντευξη.....σελ.	71
5.12 Εξέλιξη και κατάληξη της συνέντευξης.....σελ.	76

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

<u>ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</u> .....σελ.	83
6.1 Στοιχεία προγράμματος ενσωμάτωσης.....σελ.	84
6.2 Περίοδος προσαρμογής.....σελ.	87

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Χρησιμότητα εκπαίδευσης.....σελ.	90
7.2 Πεδία εφαρμογής εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.....σελ.	92
7.3 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας.....σελ.	92

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

8.1 Τμήμα προσωπικού.....σελ.	101
8.2 Καριέρα στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα.....σελ.	101
8.3 Συνεχής και εποχική και απασχόληση.....σελ.	101
8.4 Η κοινωνικότητα της ξενοδοχειακής εργασίας.....σελ.	102
8.5 Ικανότητες και ιεραρχία.....σελ.	103
8.6 Η εργασία στα μεγάλα, μεσαία και μικρά ξενοδοχεία.....σελ.	106

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

9.1 Τουριστικά πρακτορεία.....σελ.	108
9.2 Γραφεία εσωτερικού τουρισμού.....σελ.	108
9.3 Γραφεία γενικού τουρισμού.....σελ.	109
9.4 Τουριστικά πακέτα.....σελ.	110
9.5 Η θέση των Τ.Ο. στην παγκόσμια οικονομία.....σελ.	110
9.6 Μηχανοργάνωση τουριστικών γραφείων.....σελ.	111
9.7 Συνεργασία τουριστικών γραφείων και ξενοδοχείων.....σελ.	111
9.8 Αεροπορικές τουριστικές μεταφορές.....σελ.	113
9.9 Θαλάσσιες τουριστικές μεταφορές.....σελ.	115
9.10 Σιδηρόδρομος.....σελ.	116
9.11 Τουριστικά λεωφορεία.....σελ.	117

9.12 Γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων.....σελ.	118
--	-----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

10.1 Αμοιβές οικονομικού και μη οικονομικού χαρακτήρα.....σελ.	121
10.2 Αξιολόγηση.....σελ.	122
10.3 Κίνητρα και τεχνικές ενίσχυσης της παραγωγικότητας.....σελ.	123
10.4 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού.....σελ.	123
10.5 Η διαδικασία του σχεδιασμού αξιολογήσεων.....σελ.	124
10.6 Μέθοδοι αξιολόγησης – ο ρόλος του αξιολογητή.....σελ.	125

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>**

### **ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

11.1 Έννοια και πηγές εργατικού δικαίου.....σελ.	128
11.2 Η σύμβαση εργασίας και οι διακρίσεις της.....σελ.	129
11.3 Βιβλιάριο υγείας και εργασίας μισθωτών.....σελ.	131
11.4 Επιδόματα εργαζομένων.....σελ.	131
11.5 Ασφάλιση – άδειες.....σελ.	133
11.6 Ωράριο - νυχτερινή εργασία και εργασία τις Κυριακές και αργίες...σελ.	134
11.7 Απολύσεις – αποζημίωση μισθωτών.....σελ.	135
11.8 Ο ρόλος του συνδικαλισμού και ο πολιτικός του χαρακτήρας.....σελ.	136
11.9 Σύσταση και λειτουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων.....σελ.	138
11.10 Σκοποί των συνδικαλιστικών οργανώσεων.....σελ.	139
11.11 Ο συνδικαλισμός στις τουριστικές επιχειρήσεις.....σελ.	140
11.12 Η συμβολή του συνδικαλισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....σελ.	142
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....σελ.</b>	<b>145</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.</b>	<b>147</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης αποτελεί το μεγάλο της κεφάλαιο και το βασικό παράγοντα που θα χαρακτηρίσει την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος της.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις «εντάσεως εργασίας» και το κύριο προϊόν που προσφέρουν είναι υπηρεσίες. Αυτό κάνει επιτακτική την ανάγκη σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, γιατί τα αποτελέσματα αυτής της διαχείρισης θα κρίνουν και την μετέπειτα οικονομική βιωσιμότητα τους.

Στο **1<sup>ο</sup> κεφάλαιο** θα ασχοληθούμε με τη **τυπολογία των τουριστικών επιχειρήσεων**. Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διαχωριστούν σε αμιγείς και σε μικτού τύπου, σε απλής και σύνθετης δραστηριότητας, ή και να διακριθούν ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους. **Τη νομική τους μορφή**. Με τους παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψη για **την ίδρυση μιας τουριστικής επιχείρησης**, δηλαδή την εκλογή του τόπου εγκατάστασης, το ρόλο που έχουν οι τουριστικοί πόροι στην ίδρυση της επιχείρησης, τους παράγοντες οικονομικής, νομικής και κοινωνικής φύσης και την επιλογή μορφής και μεγέθους της επιχείρησης.

Στο **2<sup>ο</sup> κεφάλαιο** κάνουμε μια **θεωρητική προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων**, με αναφορά στις εξής θεωρίες: Taylor, Fayol, Max Weber Γραφειοκρατική θεωρία, Douglas Mc Gregor Θεωρία χ και ψ, Likert Θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας, Sheldon Θεωρία σωματικής διάπλασης, Μακιαβέλι, Maslow Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών, F. Herzberg Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής, Vroom. Θεωρία προσδοκίας, J. Adams Θεωρία της ισότητας.

Στο **3<sup>ο</sup> κεφάλαιο** αναλύουμε την εργασία στις τουριστικές επιχειρήσεις. Αναφερόμαστε στη διοίκηση των ανθρώπων, που απασχολεί σε εργασιακή βάση μια τουριστική επιχείρηση, στις ιδιαιτερότητες της **διοίκησης προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων** και τα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο. Όπως επίσης και στα **χαρακτηριστικά διαφόρων αγορών εργασίας στον τουριστικό κλάδο**, τις ικανότητες των εργαζομένων, τη τμηματοποίηση της αγοράς καθώς και την εσωτερική αγορά εργασίας αλλά και για την ανανέωση του εργατικού δυναμικού. Τέλος μιλάμε για τις **σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων** και την **επικοινωνία διευθυντή κι εργαζομένων**.

Στο **4<sup>ο</sup> κεφάλαιο** θα ασχοληθούμε με το **προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού**. Για να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη μια σειρά από **προϋποθέσεις**, αυτές είναι: ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση, η οργανωτική διάρθρωση της

επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προϋποθέσεις οι οποίες θα αναλυθούν στην εργασία.

Με τη **διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού**, η οποία θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το προσωπικό θα είναι διαθέσιμο και ικανό, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, να πραγματοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης. Τέλος με **το σχέδιο διαδοχής**, που είναι ένα «εμπλουτισμένο οργανόγραμμα», το οποίο περιγράφει, τόσο τις σχέσεις των υπαρχόντων στελεχών, όσο και τους υποψηφίους αντικαταστάτες σε κάθε επίπεδο και προβλέπει προαγωγές και μεταθέσεις εντός της επιχείρησης.

Στο **5<sup>ο</sup> κεφάλαιο** κάνουμε λόγο για την **πρόσληψη προσωπικού**. Ορισμένες προϋποθέσεις που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο υπεύθυνος προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης, πριν προβεί στην πρόσληψη προσωπικού. Τη **διαδικασία πρόσληψης προσωπικού**. Κάθε τουριστική επιχείρηση, πριν ξεκινήσει την διαδικασία αναζήτησης του κατάλληλου προσωπικού, πρέπει να καθορίσει την **πολιτική πρόσληψης** που θα επιθυμεί να ακολουθήσει. Πρόκειται για τη κάλυψη κενών θέσεων της επιχείρησης με προσωπικό «εντός της επιχείρησης» και με άτομα από το εξωτερικό της περιβάλλον. Αναφερόμαστε στη **προδιαγραφή έργου** που αποτελεί μια περίληψη των αναγκαίων προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος εργαζόμενος **job specification** και την περιγραφή εργασίας **job description**. Μιλάμε για **πηγές και τρόπους αναζήτησης προσωπικού** και για **tests αποδόσεως – γνώσεων προσωπικότητας ικανότητας**. Τέλος μπαίνουμε στη **διαδικασία πρόσληψης** των υποψηφίων εργαζόμενων.

Στο **6<sup>ο</sup> κεφάλαιο** αναφέρουμε τον τρόπο **ενσωμάτωσης του εργαζομένου στην επιχείρηση** με διάφορα **προγράμματα ενσωμάτωσης** και με ανάλυση της **περιόδου προσαρμογής** του εργαζομένου στον χώρο της επιχείρησης που θα απασχοληθεί.

Στο **7<sup>ο</sup> κεφάλαιο** μιλάμε για την **εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού** και τη γενικότερη **χρησιμότητα της εκπαίδευσης** για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Συνεχίζουμε με τα **πεδία εφαρμογής εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων** π.χ. εκπαίδευση νέοπροσληφθέντος προσωπικού, εκπαίδευση προαχθέντος προσωπικού κ.τ.λ. και καταλήγουμε στα **στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας**.

Στο **8<sup>ο</sup> κεφάλαιο** αναφερόμαστε ειδικότερα στη **διοίκηση προσωπικού του ξενοδοχείου**. Αναλύουμε το **τμήμα προσωπικού** και τη φύση της **καριέρας στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα**. Μιλάμε για τις διαφορές της **συνεχής και εποχικής και απασχόλησης**. Για την **κοινωνικότητα της ξενοδοχειακής εργασίας**, πως δηλαδή οι θέσεις εργασίας στο ξενοδοχείο μπορούν να εξεταστούν σαν θέσεις έντονης κοινωνικότητας, θέσεις περιορισμένης κοινωνικότητας και θέσεις μηδενικής κοινωνικότητας. Τις **Ικανότητες και την ιεραρχία**, δηλαδή τα μοντέλα ταξινόμησης των ξενοδοχειακών θέσεων εργασίας, με κριτήριο τις ικανότητες και την εκπαίδευση

των εργαζομένων, παραθέτουμε δύο από αυτά: το ιεραρχικό μοντέλο και το νομικό μοντέλο. Τέλος την εργασία στα μεγάλα, μεσαία και μικρά ξενοδοχεία.

Στο 9<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφερόμαστε ειδικότερα στη **διοίκηση και οργάνωση τουριστικών γραφείων και μεταφορικών επιχειρήσεων**. Αναφερόμαστε στο **τουριστικό πρακτορείο** ως μια μεσολαβητική επιχείρηση, η οποία διαθέτει συγκεκριμένα τουριστικά προϊόντα ή συγκεντρώνει τουριστικά προϊόντα, τα οποία προσφέρει συνολικά, σε ένα είδος πακέτου. Αναλύουμε τα **δίκτυα μεταφορών**, δηλαδή στις **αεροπορικές τουριστικές μεταφορές**, στις **θαλάσσιες τουριστικές μεταφορές**, στο **σιδηρόδρομο**, στα **τουριστικά λεωφορεία** και στα **γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων**.

Στο 10<sup>ο</sup> κεφάλαιο επιστρέφουμε στα γενικότερα θέματα που αφορούν τη διοίκηση του προσωπικού με τα **συστήματα αμοιβών και την αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού**. Ξεκινάμε με τις **αμοιβές οικονομικού και μη οικονομικού χαρακτήρα** και την **αξιολόγηση θέσεως ή έργου**. Συνεχίζουμε με τα **κίνητρα και τις τεχνικές για την ενίσχυση της παραγωγικότητας** της επιχείρησης, που όπως θα δούμε χωρίζονται σε ατομικά και ομαδικά κίνητρα. Την **αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού** δηλαδή τη διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου και του έργου του, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά, καθώς και τη **διαδικασία του σχεδιασμού αξιολογήσεων**. Καταλήγουμε με τις **μεθόδους αξιολόγησης και το ρόλο του αξιολογητή**, δηλαδή ποια άτομα και κατόπιν ποιών βάσεων αναλαμβάνουν να αξιολογήσουν την απόδοση του προσωπικού.

Στο 11<sup>ο</sup> κεφάλαιο κλείνουμε το θέμα με αναφορά στα **στοιχεία εργατικής νομοθεσίας και στο συνδικαλισμό στις τουριστικές επιχειρήσεις**. Δίνουμε την έννοια του εργατικού δικαίου ως το σύνολο των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Αναφερόμαστε στο γενικό **διαχωρισμό των συμβάσεων** είναι σε ατομικές συμβάσεις εργασίας και σε συλλογικές συμβάσεις εργασίας, καθώς και στο **βιβλιάριο υγείας και εργασίας** που υποχρεούται να έχει κάθε εργαζόμενος. Στα **επιδόματα** που δικαιούνται οι εργαζόμενοι τουριστικών επιχειρήσεων πέραν του βασικού μισθού. Στην **ασφάλιση** και στις **άδειες** που πρέπει να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, καθώς και τη σημασία του **ωραρίου** και της **υπερωρίες** και τέλος στην **απόλυση και την αποζημίωση των μισθωτών**. Στο τέλος του κεφαλαίου στη προσπάθεια να εστιάσουμε στον εργαζόμενο αναφερόμαστε στο **συνδικαλισμό των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις** και στο **ρόλο του συνδικαλισμού και το πολιτικό του χαρακτήρα**. **Ο συνδικαλισμός στις τουριστικές επιχειρήσεις** έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον εφόσον ο τουρισμός είναι από τους κλάδους εκείνους που η τεχνολογική εξέλιξη στο τομέα που χρειάζονται ανθρώπινα χέρια, ελάχιστα έχει επηρεάσει και βασίζει την παραγωγικότητα της στο ανθρώπινο δυναμικό της. Τέλος αναφέρουμε τη **συμβολή του συνδικαλισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις** στην εδραίωση της άμεσης και σωστής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη των επιχειρήσεων.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία και οικονομία οι τουριστικές επιχειρήσεις καταλαμβάνουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό μερίδιο. Μεγάλο μέρος του πληθυσμού της χώρας απασχολείται σε τουριστικές επιχειρήσεις, κάνοντας τη σπουδαιότητα του κλάδου μας ολοένα και πιο μεγάλη.

Με το πέρασμα των χρόνων η κοινωνία αλλά και η πολιτεία καταλαβαίνοντας τη σημαντική συμβολή του τουρισμού στην πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας προσπαθεί για τη συνεχή ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων. Με αυτή την ανάπτυξη και κατ' επέκταση εξέλιξη παρατηρείτε η ταυτόχρονη προσέλκυση νέου προσωπικού στο τουριστικό κλάδο.

Το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης αποτελεί το μεγάλο της κεφάλαιο και το βασικό παράγοντα που θα χαρακτηρίσει την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος της.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις «εντάσεως εργασίας» και το κύριο προϊόν που προσφέρουν είναι υπηρεσίες. Αυτό κάνει επιτακτική την ανάγκη σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, γιατί τα αποτελέσματα αυτής της διαχείρισης θα κρίνουν και την μετέπειτα οικονομική βιωσιμότητα της.

Βέβαια ο παράγοντας «άνθρωπος» είναι από τη φύση του αστάθμητος, καθώς βασίζεται σε μεταβλητά στοιχεία όπως η συμπεριφορά, το ένστικτο, οι προσωπικές ικανότητες, οι φιλοδοξίες. Αυτό κάνει αρκετά δύσκολη τη διαχείριση του και επιτακτική την ανάγκη συνεχούς παρακολούθησης του.

Η διοίκηση προσωπικού έχει εφαρμογή σε κάθε δραστηριότητα και σε κάθε κομμάτι των τουριστικών επιχειρήσεων. Η αρμονική συνεργασία όλων των παραγόντων πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη και πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης. Με βάση αυτό το σκοπό θα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος ανεξάρτητα απ' τη θέση του να διαθέτει ορισμένες βασικές γνώσεις διοίκησης προσωπικού, προκειμένου να διευκολυνθεί στην εργασία του και κατ' επέκταση να συμβάλει στους στόχους της εταιρείας όπου εργάζεται.



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

## **ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

- 1.1 Τυπολογία τουριστικών επιχειρήσεων
- 1.2 Η νομική μορφή των τουριστικών επιχειρήσεων
- 1.3 Ίδρυση τουριστικών επιχειρήσεων

## ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν οικονομικές μονάδες οι οποίες παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία τα διαφοροποιούν από προϊόντα άλλων κλάδων. Έτσι οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στη λειτουργία τους από επιχειρήσεις άλλων κλάδων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να έχουν και κοινά στοιχεία.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθός τους διαίρονται σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές.

### 1.1 Τυπολογία τουριστικών επιχειρήσεων

Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διαχωριστούν σε αμιγείς και σε μικτού χαρακτήρα:

- Αμιγείς είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες. Έτσι μπορούν να χαρακτηριστούν τα παραθαλάσσια ξενοδοχεία αναψυχής που βρίσκονται εκτός πόλης.
- Μικτού χαρακτήρα είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες, εκτός από τουρίστες, εξυπηρετούν και άλλες ομάδες πελατών, όπως επαγγελματίες, κατοίκους της περιοχής κ.λ.π.

Μια μη τουριστική επιχείρηση μπορεί να μετατραπεί σε τουριστική για μια χρονική περίοδο. Αυτό συμβαίνει συχνά σε επαρχιακές επιχειρήσεις όπου τη μη τουριστική περίοδο οι πελάτες που εξυπηρετούν είναι οι κάτοικοι της περιοχής, άλλα τη τουριστική περίοδο εξυπηρετούν και τους τουρίστες με συνέπεια την αύξηση της δουλειάς, τη παράταση του ωραρίου αλλά και την επιπλέον πρόσληψη εποχιακού προσωπικού.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους στις παρακάτω κατηγορίες:

Τα διάφορων τύπων καταλύματα:

- Ξενοδοχεία
- Μοτέλ
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα κ.λ.π.

Τα τουριστικά πρακτορεία:

- Εσωτερικού τουρισμού
- Γενικού τουρισμού
- Ναυλομεσιτικά γραφεία

Διαφόρων ειδών μεταφορικές επιχειρήσεις:

- Επιχειρήσεις τουριστικών λεωφορείων
- Επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων
- Επιχειρήσεις ενοικίασης σκαφών
- Αεροπορικές εταιρίες
- Κρουαζιερόπλοια κ.λ.π

Διαφόρων τύπων επισιτιστικές επιχειρήσεις και κέντρα διασκέδασης:

- Εστιατόρια
- Μπαρ
- Καφετέριες
- Discoteques
- Νυκτερινά κέντρα

Διαφόρων τύπων επιχειρήσεις άμεσης ή έμμεσης εξυπηρέτησης τουριστών:

- Επιχειρήσεις φύλαξης αποσκευών κοντά σε λιμάνια
- Επιχειρήσεις πώλησης αναμνηστικών δώρων
- Casino
- Επιχειρήσεις υγείας
- Παραδοσιακές μουσικές και παραδοσιακές χορευτικές ομάδες
- Θαλάσσιες εξέδρες με ενοικιαζόμενο αθλητικό εξοπλισμό, επιχειρήσεις με νεροτσουλήθρες κ.α.

Εκτός από τις τουριστικές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο συναντάμε ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες εξυπηρετούν έμμεσα τους τουρίστες. Τις επιχειρήσεις αυτές ονομάζουμε παρατουριστικές επιχειρήσεις.

Τέτοιες επιχειρήσεις είναι για παράδειγμα οι βιοτεχνίες παραγωγής παραδοσιακών και λοιπών αναμνηστικών αντικειμένων (πήλινα, υφαντά κ.λ.π.) που αγοράζουν οι τουρίστες ή οι επιχειρήσεις που εφοδιάζουν με πρώτες ύλες τις αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις κ.λ.π.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται επίσης σε απλής και σύνθετης δραστηριότητας:

- Απλής δραστηριότητας είναι εκείνες που προσφέρουν ένα είδος τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, όπως τα εστιατόρια, τα μπαρ, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων κ.λ.π.
- Σύνθετης δραστηριότητας είναι εκείνες που διαθέτουν δύο ή περισσότερους κλάδους προσφοράς τουριστικών προϊόντων, όπως είναι τα ξενοδοχεία και τα πρακτορεία γενικού τουρισμού.

## **1.2 Η νομική μορφή των τουριστικών επιχειρήσεων**

Η νομική μορφή των τουριστικών επιχειρήσεων επιλέγεται για να καλύψει το νομικό μέρος των συναλλαγών τους. Η νομική μορφή μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ατομική ή εταιρική.

Η ατομική επιχείρηση ταυτίζεται με το πρόσωπο του επιχειρηματία, έχει την ευχέρεια να διατηρεί χαμηλά τα έξοδα της (ίδρυσης, οργάνωσης, διοίκησης) και είναι ευκίνητη και ελαστική. Η μορφή αυτή είναι κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις, διότι έχει συνήθως μικρή επιφάνεια και μικρή πιστοληπτική ικανότητα.

Η εταιρική μορφή απορρέει από την επιχειρηματική συνεργασία ατόμων και διακρίνεται σε:

- Προσωπικές εταιρίες, δηλαδή ομόρρυθμος εταιρία (Ο.Ε), ετερόρρυθμος εταιρία (Ε.Ε) και συμμετοχική.
- Εταιρίες κεφαλαίου, δηλαδή ανώνυμη εταιρία (Α.Ε), εταιρία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε) και ετερόρρυθμη εταιρία διά μετοχών.
- Συνεταιρισμούς ή εταιρίες μεταβλητού κεφαλαίου, στις οποίες τόσο το κεφάλαιο όσο και ο αριθμός των εταιριών μεταβάλλονται.

Η νομική μορφή επιδρά στον τρόπο διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Έτσι σε ατομικής μορφής τουριστικές επιχειρήσεις συναντάται το σύστημα της προσωπικής, συγκεντρωτικής οργάνωσης, ενώ σε μία ανώνυμη εταιρία εφαρμόζεται σύστημα απρόσωπης αποκεντρωτικής οργάνωσης.

Η διανομή κερδών και διαχείριση των αποθεματικών αντιμετωπίζονται από διαφορετική σκοπιά σε μία Α.Ε. από μια ατομική.

Η νομική μορφή παίζει σημαντικό ρόλο και στις σχέσεις της επιχείρησης με την αγορά, και συγκεκριμένα επηρεάζει:

- Τη φορολογική της μεταχείριση,
- Την πιστοληπτική της ικανότητα και
- Την τιμολογιακή πολιτική της

Οι τουριστικές επιχειρήσεις, για να λειτουργήσουν από νομικής άποψης, πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις και να έχουν φυσικά την άδεια από τα αρμόδια όργανα του κράτους (συνήθως από τον ΕΟΤ), η οποία έχει την μορφή χορήγησης του ειδικού σήματος λειτουργίας. Η διάρκεια του σήματος είναι τριετής.

## **1.3 Ίδρυση τουριστικών επιχειρήσεων**

Ο τουρισμός είναι ένας δυναμικά εξελισσόμενος κλάδος, ο οποίος προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έτσι πολλοί επιχειρηματίες αποφασίζουν να εισέλθουν στον κλάδο ή να επεκταθούν σε αυτόν.

### **1.3.1 Εκλογή τόπου εγκατάστασης**

Κατάλληλος τόπος είναι αυτός που εξασφαλίζει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται κατά πολύ από τον τόπο εγκατάστασης τους, διότι αυτός στις περισσότερες περιπτώσεις, αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα του προσφερόμενου προϊόντος τους. Το ξενοδοχείο για παράδειγμα, πουλά το κλίμα της περιοχής στην οποία βρίσκεται, η καφετέρια πουλά τη θέα της προς τη θάλασσα κ.λ.π.

Για την επιλογή της περιοχής εγκατάστασης μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το σύνολο των τουριστικών πόρων, οι οποίοι δίνουν πλούτο στην τουριστική προσφορά, αλλά ταυτόχρονα και ορισμένες βασικές οικονομικές συνθήκες που αφορούν στην περιοχή. Οι συνθήκες αυτές έχουν να κάνουν με τις συνήθειες που διακρίνουν την τουριστική αγορά της περιοχής.

### **1.3.2 Ο ρόλος των τουριστικών πόρων**

Οι τουριστικοί πόροι αποτελούν σημαντικό τμήμα του τουριστικού προϊόντος και για το λόγο αυτό συνήθως οι τουριστικές επιχειρήσεις επιλέγουν περιοχές με πλούσιους πόρους για την εγκατάστασή τους. Οι τουριστικοί πόροι είναι:

- Φυσικοί τουριστικοί πόροι, δηλαδή το κλίμα, η θάλασσα, η διαμόρφωση του εδάφους, το τοπίο, η χλωρίδα και η πανίδα καθώς και οι ιαματικές πηγές.
- Τεχνητοί τουριστικοί πόροι:
  - Ιστορικοί, πολιτιστικοί και θρησκευτικοί πόροι
  - Ο τρόπος ζωής των μόνιμων κατοίκων
  - Γενική υποδομή
  - Τουριστική υποδομή
  - Μέσα πρόσβασης και συγκοινωνιακές ευκολίες

### **1.3.3 Παράγοντες οικονομικής, νομικής και κοινωνικής φύσης**

Διάφοροι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή της θέσης της τουριστικής επιχείρησης, όπως:

- Η γεωγραφική θέση. Η εγγύτητα της περιοχής σε περιοχές παραγωγής τουρισμού, οι εκδρομικές συνήθειες ορισμένων αγορών.
- Η αγορά τουριστικής εργασίας
- Η αγορά προμηθειών πρώτων υλών
- Το επίπεδο τουριστικής ζήτησης της περιοχής και η μέση τιμή πώλησης του.
- Η διάρκεια της τουριστικής περιόδου.
- Ο κορεσμός της αγοράς, ο οποίος επεμβαίνει αρνητικά στη ζήτηση και κυρίως στις προβλέψεις μελλοντικής ζήτησης.

- Η σύνθεση των τουριστικών ομάδων. Εθνικότητα, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικονομική ισχύς και άλλα στοιχεία που αφορούν στον τύπο των διακινούμενων τουριστών.
- Η συμπληρωματικότητα και η παραπληρωματικότητα της αγοράς.
- Ο ανταγωνισμός, ο οποίος παίζει είτε αρνητικό ρόλο καθότι παίρνει ένα κομμάτι της αγοράς, είτε θετικό ρόλο, από την άποψη του ότι παρόμοιες γειτονικές επιχειρήσεις διαμορφώνουν μια οργανωμένη αγορά, την οποία εύκολα εμπιστεύεται ο καταναλωτής.
- Η κρατική μέριμνα
- Οι νομικοί περιορισμοί.

### **1.3.4 Υποκειμενικοί παράγοντες**

Σημαντικό ρόλο επίσης παίζουν ορισμένοι υποκειμενικοί παράγοντες, όπως:

- Το επιχειρηματικό ένστικτο
- Η ιδιοκτησία οικοπέδων
- Οι κοινωνικές σχέσεις του επιχειρηματία κ.λ.π.

Ο σημαντικότερος παράγοντας όμως είναι το είδος της τουριστικής επιχείρησης και το συγκεκριμένο τμήμα της, καθότι αναφορικά ένα τουριστικό πρακτορείο πώλησης μακρινών ταξιδιών εγκαθίσταται σε πολυσύχναστη περιοχή, ενώ ένα ξενοδοχείο αναψυχής εγκαθίσταται σε απομακρυσμένη από αστικά κέντρα περιοχή.

### **1.3.5 Επιλογή μορφής και μεγέθους**

Η μορφή της τουριστικής επιχείρησης συνήθως επιλέγεται ανάλογα με τις πεποιθήσεις των επιχειρηματιών για το αναμενόμενο επίπεδο ζήτησης διαφόρων τουριστικών προϊόντων. Οι επιχειρηματίες επιλέγουν την περιοχή και το σημείο που πιστεύουν ότι η συγκεκριμένης μορφής επιχείρηση μπορεί να αποδώσει, εξασφαλίζουν τα απαιτούμενα κεφάλαια και συνεργάζονται με το κατάλληλο προσωπικό, που είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση του επιχειρήματος.

Το επίπεδο αναμενόμενης ζήτησης, σε συνδυασμό με τα διαθέσιμα κεφάλαια και τους υπολογισμούς για τη τελειοποίηση της απόδοσης, διαμορφώνουν το μέγεθος της επιχείρησης.

Το περιβάλλον, σε συνδυασμό με το σκοπό ίδρυσης, τις νομοθετικές δεσμεύσεις και την αναμενόμενη τουριστική ζήτηση, οδηγούν στον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό, ο οποίος θα δώσει, πέρα απ' την οικονομική και την οπτική μορφή της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 2.1 Taylor
- 2.2 Fayol
- 2.3 Max Weber. Γραφειοκρατική θεωρία
- 2.4 Duglas Mc Gregor. Θεωρία χ και ψ
- 2.5 Likert. Θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας
- 2.6 Sheldon. Θεωρία σωματικής διάπλασης
- 2.7 Μακιαβέλι – Μακιαβελισμός
- 2.8 Maslow. Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών
- 2.9 F. Herzberg. Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής.
- 2.10 Vroom. Θεωρία προσδοκίας
- 2.11 J. Adams. Θεωρία της ισότητας

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών. Η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης έχει να κάνει λοιπόν με το ανθρώπινο δυναμικό, τη ποιότητα και τη λειτουργικότητα αυτού.

Βασικός παράγοντας για τη σωστή λειτουργία του προσωπικού είναι το περιβάλλον εργασίας, το οποίο καθορίζεται από την ύπαρξη ή την απουσία του πνεύματος συνεργασίας.

Στις τουριστικές επιχειρήσεις η συνεργασία παίρνει τις εξής μορφές:

- Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών.
- Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων.
- Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

Ο επιχειρηματίας είναι ο συντονιστής και ο υπεύθυνος των παραγωγικών συντελεστών της οικονομικής μονάδας. Γεγονός όμως είναι ότι η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων καθότι στις τουριστικές επιχειρήσεις ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή περισσότερες φορές με το προσωπικό παρά με τα διοικητικά στελέχη. Έτσι η συμπεριφορά και η επικοινωνιακή ικανότητα του εκάστοτε εργαζόμενου αποτελεί τη «βιτρίνα» της επιχείρησης και έναν απ' τους βασικούς παράγοντες για την αύξηση ή μείωση του αριθμού των πελατών.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε συνοπτικά στις κυριότερες θεωρίες διοίκησης που σχετίζονται με το προσωπικό των επιχειρήσεων, αλλά και τις κυριότερες θεωρίες που αφορούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

### 2.1 Taylor

Ο F. Taylor είναι από τους πρώτους ερευνητές που διαπίστωσαν την ανάγκη για συστηματική έρευνα στη διοίκηση, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Με την εργασία του 'Επιστημονική οργάνωση της εργασίας' (1911) κατέγραψε τις διάφορες γνώσεις που υπήρχαν για τη διεύθυνση και τη παραγωγή και με την πραγματοποίηση πειραμάτων προσπάθησε να ανακαλύψει τους νόμους εκείνους που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην μέγιστη παραγωγικότητα. Τα συμπεράσματα των παρατηρήσεων του μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω τέσσερις αρχές:

1. Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων με επιστημονικές, σε κάθε στάδιο της ανθρώπινης εργασίας. Αρχικά θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να καταγραφούν από τη διοίκηση της επιχείρησης όλες οι γνώσεις του παρελθόντος που αφορούν την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναλυθεί αυτή η εργασία και να βρεθεί ο καταλληλότερος τρόπος εκτέλεσης της. Ο τρόπος αυτός θα πρέπει να πάρει την μορφή κανόνων, οι οποίοι θα πρέπει να εκτελούνται κατά την



μετέπειτα λειτουργία της επιχείρησης. Όλη αυτή η διαδικασία θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την παραγωγή ανώτερων ποιοτικά προϊόντων.

2. Αφού έχει μελετηθεί η εργασία και έχουν διατυπωθεί οι παραπάνω κανόνες, η διεύθυνση της εταιρίας θα πρέπει να επιλέξει το πλέον κατάλληλο προσωπικό για την επίτευξη των στόχων της. Αυτή η επιλογή θα πρέπει να γίνει με τη βοήθεια επιστημονικών μεθόδων. Επίσης το προσωπικό που θα προσληφθεί θα πρέπει να τύχει επιπλέον εκπαίδευσης από την επιχείρηση, με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών με το καλύτερο δυνατό τρόπο.
3. Επίτευξη αρμονικής συνεργασίας των διευθυντικών στελεχών με τους υφιστάμενους τους. Επιπλέον ο Taylor προτείνει διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί αυτή η αρμονική συνεργασία, όπως να υιοθετεί η διεύθυνση διάφορες προτάσεις των εργαζομένων, να συνεργάζονται οι προϊστάμενοι με το κατώτερο προσωπικό και να μη γίνονται αιφνίδιες απολύσεις, αλλά να δίνονται ευκαιρίες στον εργαζόμενο μα συμπληρωματική εκπαίδευση και αλλαγή ειδικότητας.
4. Πλήρης καθορισμός των αρμοδιοτήτων όλων των εργαζομένων και ισόρροπη διαίρεση της ευθύνης μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των απλών εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.

Σε γενικές γραμμές ο Taylor δίνει ιδιαίτερη σημασία στο καταμερισμό των εργασιών και στην εξειδίκευση, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Η θεωρία του Taylor είναι βασισμένη κυρίως σε δεδομένα βιομηχανικής παραγωγής. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλές φορές να μην είναι εύκολα εφαρμόσιμη ευμετάβλητο τομέα της παροχής υπηρεσιών, όπως είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις.

## **2.2 Fayol**

Ο Η. Fayol με το σύγγραμμά του 'Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση' (1916) ερεύνησε τα προβλήματα του επιπέδου των διευθυντών, με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διάρθρωσης. Συγκρίνοντας τη θεωρία του με αυτή του Taylor διαπιστώνουμε ότι ο Fayol αναφέρεται κυρίως στη διοίκηση, σε αντίθεση με τον Taylor που επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας, τους εργαζομένους.

Η θεωρία του Fayol βασίζεται στη διαπίστωση ότι σε οποιαδήποτε επιχείρηση συναντούμε τις παρακάτω βασικές λειτουργίες:

- Τεχνική λειτουργία
- Οικονομική λειτουργία

- Εμπορική λειτουργία
- Λογιστική λειτουργία
- Διοικητική λειτουργία
- Λειτουργία ασφάλειας

Κατά τον Fayol η παραγνώριση μιας από τις παραπάνω λειτουργίες θα έχει σοβαρές συνέπειες για την πορεία της επιχείρησης.

Επίσης ορίζει τη διοίκηση σαν σχεδιασμό, οργάνωση διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο. Αναλυτικότερα:

- Σχεδιασμός (πρόβλεψη) είναι η έρευνα της επιχείρησης για το μέλλον και η προετοιμασία της προκειμένου να ανταπεξέλθει στις καταστάσεις που θα προκύψουν. Τα βραχυπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης έχουν πιο συγκεκριμένη μορφή από εκείνα που έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Το σχέδιο δράσης της επιχείρησης πρέπει να είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας και να αξιοποιεί με το καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους της.
- Οργάνωση κατά τον Fayol είναι η διάρθρωση της επιχείρησης και ο εφοδιασμός της με τους απαραίτητους πόρους, για την ομαλή λειτουργία της. Μετά προχωρεί σε μια σειρά από οργανωτικά καθήκοντα που έχει η διοίκηση, όπως ο λεπτομερής έλεγχος του σχεδίου δράσης, ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ο καθορισμός του οργανωτικού διαγράμματος. Στη συνέχεια ξεκαθαρίζει τις αναλογίες προϊσταμένων – υφισταμένων προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική εποπτεία και έλεγχος.
- Διεύθυνση είναι η επίτευξη της δραστηριότητας του προσωπικού, υπό την επίβλεψη των προϊσταμένων. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό του και να προσπαθεί να το αξιοποιήσει με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Συντονισμός είναι η εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με σκοπό την διευκόλυνση της λειτουργίας της και την επίτευξή των στόχων της. Μάλιστα ο Fayol παρατηρεί ότι αν ένα τμήμα είναι αδιάφορο και απομονωμένο από τα άλλα, αυτό θα έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση. Αυτό θα είναι η συνέπεια ενός ανύπαρκτου ή ανεπαρκούς συντονισμού. Για να αποφευχθούν τέτοιες καταστάσεις προτείνει συμβούλια σε τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αλλά και προϊσταμένων μεταξύ τους.
- Έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπούν στο να επαληθεύσουν αν οι ενέργειες της επιχείρησης είναι σύμφωνες με τους στόχους που έχει βάλει και τους στόχους που έχει θέσει. Σε περίπτωση

που κάτι δε συμφωνεί με τα πρότυπα της επιχείρησης, ο έλεγχος χρησιμεύει στην επανόρθωση του σφάλματος και την πρόληψη επανάληψης του.

### Συστατικά στοιχεία διοίκησης



Τέλος ο Fayol διατύπωσε 14 αρχές, η εφαρμογή των οποίων θα μπορούσε να συμβάλει αποτελεσματικά στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι:

1. Καταμερισμός εργασίας	2. Συγκεντρωτισμός
3. Εξουσία και ευθύνη	4. Ιεραρχία
5. Πειθαρχία	6. Τάξη
7. Ενότητα εντολών	8. Αμεροληψία
9. Ενότητα κατεύθυνσης	10. Μονιμότητα προσωπικού
11. Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό	12. Πρωτοβουλία
13. Αμοιβή προσωπικού	14. Πνεύμα ομάδας

Όπως παραδέχεται και ο ίδιος ο Fayol οι αρχές του δεν είναι απόλυτες, αφού οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους και είναι δύσκολο να δοθεί μια «συνταγή» για όλες. Αναγνωρίζει την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα, τονίζοντας ταυτόχρονα ότι η οργάνωση των επιχειρήσεων θα ήταν πολύ πιο εύκολη αν δεν υπήρχε το ανθρώπινο στοιχείο.

### 2.3 Max Weber – Γραφειοκρατική θεωρία

Η κύρια συμβολή του Max Weber στην επιστημονική οργάνωση και στις ανθρώπινες σχέσεις είναι ότι αποκάλυψε τη σημασία του ανθρώπου και των κοινωνικών συντελεστών στους εργασιακούς χώρους. Επίσης επισήμανε τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής, η οποία να μπορεί να εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Η γραφειοκρατική θεωρία στοιχειοθετείται από μια σειρά αρχών, οι οποίες κυριαρχούν σε όλα τα χαρακτηριστικά της σημεία. Σαν χαρακτηριστικά σημεία αναφέρει:

- Την εξουσία
- Τις θέσεις
- Τους κανόνες και κανονισμούς
- Τις έγγραφες διαδικασίες

Οι αρχές που κυριαρχούν στα χαρακτηριστικά στοιχεία είναι:

- Το απρόσωπο
- Ο κεντρικός έλεγχος
- Η εξειδίκευση
- Η ιεραρχία
- Ο ορθολογισμός
- Η σαφήνεια καθηκόντων

Σύμφωνα με την γραφειοκρατική θεωρία, δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο, αλλά σε ένα σύστημα κανόνων και αρχών. Υποστήριξε πως η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων.

Η θεωρία αυτή παρουσιάζει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Αυτά είναι:

<b>Πλεονεκτήματα:</b>
▪ Εξασφαλίζει αξιοκρατία, έλεγχο και πειθαρχία.
▪ Είναι εφαρμόσιμη σε οποιαδήποτε επιχείρηση.
▪ Λειτουργεί κυρίως σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.
▪ Οι εργαζόμενοι υπακούουν σε γενικούς κανόνες και όχι σε εντολές ατόμων, με αποτέλεσμα να τους είναι πιο αποδεκτό.

<b>Μειονεκτήματα:</b>
▪ Δυσκαμψία.
▪ Επιρροή από εξωτερικές επιδράσεις, με αποτέλεσμα τη διαταραχή της αρχής του απρόσωπου.
▪ Είναι χρονοβόρα διαδικασία.
▪ Διαταραχή της αρχής του απρόσωπου καθότι οι άνθρωποι αδυνατούν να λειτουργήσουν μηχανιστικά οπότε δημιουργούνται συμπάθειες και αντιπάθειες.
▪ Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η γραφειοκρατία υποβοηθάει την ανάπτυξη αυταρχικών σχημάτων εξουσίας.
▪ Η ύπαρξη κανόνων σε όλους τους τομείς, δημιουργεί προβλήματα στη σχέση υπαλλήλων – πελατών, με αρνητική συνέπεια για την επιχείρηση.

#### **2.4 Douglas Mc Gregor – Θεωρία X και Ψ**

Ένας από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, της μεταπολεμικής κοινωνικής ψυχολογίας είναι ο Douglas Mc Gregor. Στο βιβλίο του «Η ανθρώπινη Πλευρά Της Επιχειρήσεως», περιγράφει τις θεωρίες X και Ψ. Η θεωρία X ανήκει στην αυταρχική σχολή ενώ η θεωρία Ψ ανήκει στη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία X ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Με τη θεωρία του κάνει της παρακάτω υποθέσεις:

- Ο εργαζόμενος έχει μια έμφυτη απέχθεια στην εργασία, με αποτέλεσμα να αποφεύγει να εργαστεί.
- Ο μέσος εργαζόμενος αδιαφορεί για τους στόχους της επιχείρησης και προτιμά να καθοδηγείται παρά να παίρνει πρωτοβουλίες. Κατά αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος επιδεικνύει εγωιστική συμπεριφορά, χωρίς φιλοδοξίες και ευθυνόφοβα.
- Το άτομο πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται, να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρία για να αποδώσει στην εργασία του.

Με τη θεωρία Ψ ο Mc Gregor, προσπάθησε να δώσει μια απάντηση στο πρόβλημα της αυξημένης παραγωγικότητας, με μειωμένο έλεγχο. Η θεωρία Ψ δέχεται ότι οι άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους όπως περιγράφει η θεωρία X, αλλά γίνονται στη πορεία. Αυτό υποστηρίζει ότι είναι αποτέλεσμα του τρόπου διοικήσεως που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση.

Ορισμένες από τις παρατηρήσεις που κάνει στη συγκεκριμένη θεωρία είναι:

- Ο μέσος εργαζόμενος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται αλλά επιδιώκει την υπευθυνότητα.
- Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι έχουν υψηλό δείκτη ευφυΐας και δημιουργικότητας αλλά χρησιμοποιούν μόνο ένα μέρος αυτών κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.
- Η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.
- Η κατανάλωση φυσικής και πνευματικής ενεργητικότητας από τους εργαζόμενους είναι μια φυσική διαδικασία, όπως η αναπνοή.
- Ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι το μόνο μέσο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σημαντικός είναι ο αυτοέλεγχος και η αυτοκυριαρχία του εργαζομένου.
- Ο βαθμός αποδοχής ενός στόχου της επιχείρησης από τον εργαζόμενο, είναι συνάρτηση των ανταμοιβών που θα έχει ο ίδιος μέσα από την όλη διαδικασία.

### **2.5 Likert – Θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας**

Ο Rensis Likert (1961) ασχολήθηκε με τη μελέτη των επιδράσεων των διαφόρων μορφών ηγεσίας, στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζόμενων και στη στάση αυτών απέναντι στην εργασία. Κατά αυτόν τον τρόπο κατέταξε τις διάφορες μορφές εργασίας σε τέσσερα διαφορετικά συστήματα:

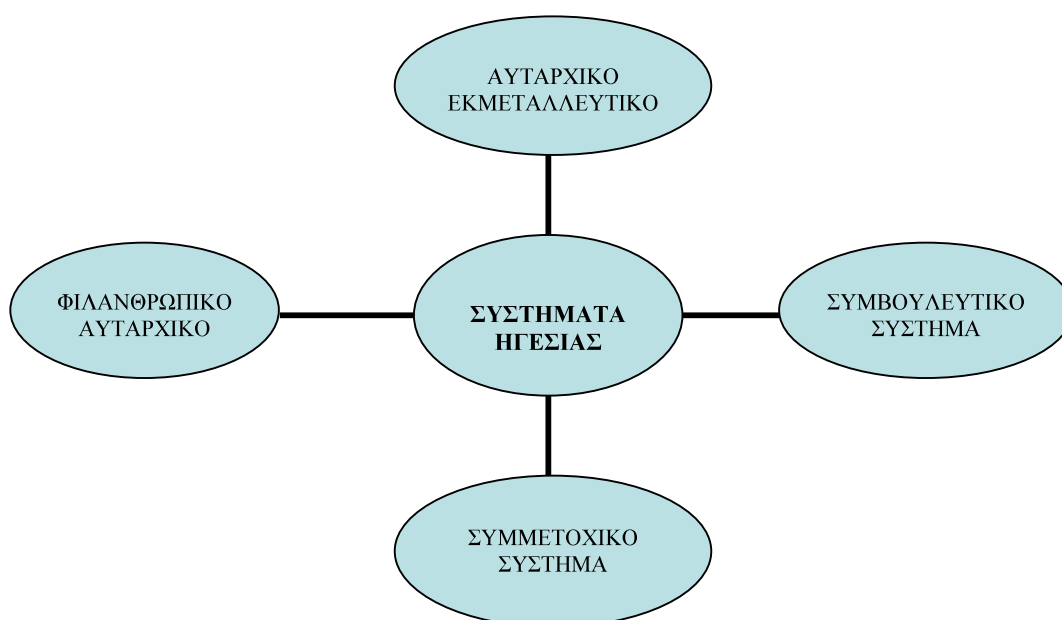
**Αυταρχικό σύστημα – Σύστημα εκμετάλλευσης.** Ο φόβος της τιμωρίας αποτελεί κίνητρο εργασίας, αλλά αποτελεί και αναμφισβήτητο τεκμήριο πως η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζόμενους. Η επικοινωνία γίνεται μόνο από πάνω προς τα κάτω και οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στη διαδικασία της πυραμίδας της ιεραρχίας.

**Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό.** Η επιχείρηση εμπιστεύεται συγκρατημένα τους εργαζόμενους. Τα ανώτερα στελέχη διατηρούν το προνόμιο της λήψης των αποφάσεων. Η υποκίνηση γίνεται κυρίως με ανταμοιβές αλλά υπάρχει και ο φόβος της τιμωρίας. Σε ορισμένα θέματα ζητείται η γνώμη των κατώτερων στελεχών.

**Συμβουλευτικό Σύστημα.** Η επιχείρηση συμβουλευείται σε μεγάλο βαθμό αλλά όχι πλήρως τους εργαζόμενους. Η λήψη των αποφάσεων παραμένει προνόμιο των ανώτερων στελεχών αλλά ζητείται και η άποψη των λοιπών εργαζομένων. Η τιμωρία είναι περιστασιακά ένα εργαλείο ελέγχου.

Χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση ανταμοιβές, για υποκίνηση των εργαζομένων.

**Συμμετοχικό Σύστημα.** Η επιχείρηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη στο προσωπικό της. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη γνώμη όλων των εργαζομένων και αναγνωρίζεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων. Ανταμείβεται οικονομικά η συμμετοχική εργασία και υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης. Υπάρχει επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού και τα άτομα υποκινούνται για εργασία αποκλειστικά με ανταμοιβές.



## 2.6 Sheldon – Θεωρία σωματικής διάπλασης

Ο William Sheldon με τη θεωρία του προσπαθεί να διακρίνει κάποιες σχέσεις μεταξύ τύπων του ανθρώπινου σώματος και της ιδιοσυγκρασίας τους. Ισχυρίζεται ότι ο χαρακτήρας και η συμπεριφορά του κάθε ατόμου συνδέονται με την σωματική του διάπλαση και τα σωματικά του χαρακτηριστικά. Μάλιστα ισχυρίζεται ότι η ιδιοσυγκρασία αυτή παραμένει σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, όπως και τα σωματικά χαρακτηριστικά.

Ο Sheldon διακρίνει τρεις αντιπροσωπευτικούς τύπους σώματος:

- Το ενδομορφικό
- Το μεσομορφικό
- Το εξωμορφικό

Για παράδειγμα ένα άτομο με μικρή μυϊκή δύναμη μπορεί να εξισορροπήσει τη σωματική του αδυναμία με αυξημένη ενεργητικότητα και ιδιαίτερο ενθουσιασμό στην εκτέλεση των εργασιών. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές σε χειρονακτικές εργασίες όπου απαιτείται μυϊκή δύναμη.

## **2.7 Μακιαβέλι – Μακιαβελισμός**

Ο συγγραφέας του 16<sup>ου</sup> αιώνα Νικολό Μακιαβέλι, με το έργο του «Ο Ηγεμών», έχει μείνει στην ιστορία σαν ένα πρόσωπο που ενθαρρύνει την δολιότητα και την εξαπάτηση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Το έργο του αυτό ήταν ένας οδηγός προς τους ευγενείς της εποχής, προκειμένου να επιτύχουν την κατάκτηση, χρησιμοποίηση και διατήρηση τις εξουσίας με δόλιους τρόπους. Βασικό θέμα του έργου του είναι η χειραγώγηση, ως μέσο απόκτησης και διατήρησης της εξουσίας.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες απ' τις προτάσεις του Μακιαβέλι:

- ❖ Είναι καλύτερο να σας φοβούνται παρά να σας αγαπούν.
- ❖ Οι ηγεμόνες θα πρέπει να εξουσιοδοτούν άλλους να επιβάλουν τα αντιλαϊκά μέτρα και να κρατούν για τον εαυτό τους το δικαίωμα της απονομής εύνοιας.

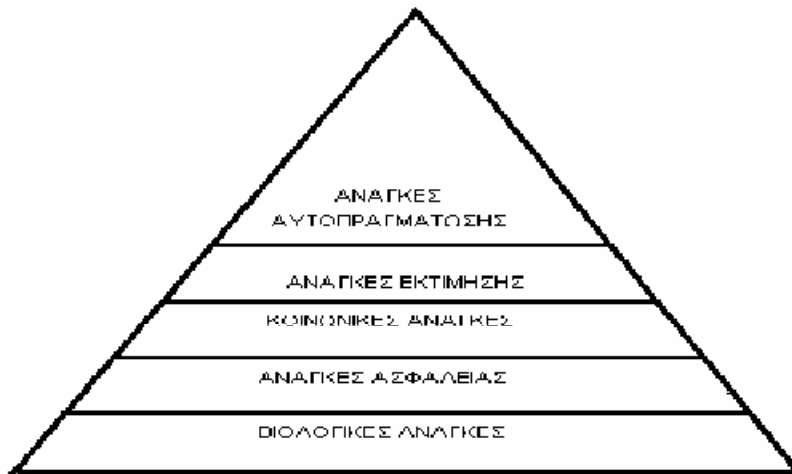
Μάλιστα πολλοί ψυχολόγοι έχουν αναπτύξει μια σειρά εργαλείων προκειμένου να μετρούν το «βαθμό Μακιαβελισμού» των ατόμων.

## **2.8 Maslow – Θεωρία ανθρώπινων αναγκών**

Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με ποιες ανάγκες τους θέλουν να ικανοποιήσουν. Έτσι διακρίνει τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες. Αυτές οι κατηγορίες κατατάσσονται σε μια κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που της δίνουν οι άνθρωποι. Ο Maslow υποστήριζε ότι εφόσον οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί σε ένα μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι μπαίνουν στη διαδικασία της ικανοποίησης των αναγκών του επόμενου επιπέδου, καθώς αυτές γίνονται πιο κυρίαρχες. Αυτή τη προτεραιότητα μεταξύ των αναγκών ο Maslow συμβολίζει με την ακόλουθη πυραμίδα, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες και ανεβαίνοντας προς τη κορυφή οι κοινωνικές ανάγκες.



## ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (MASLOW)



Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί, δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να μην αποτελούν παράγοντα παρακίνησης. Κατά συνέπεια, για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου, θα πρέπει να γίνουν κυρίαρχες οι ανάγκες του ανώτερου επιπέδου, από αυτό που έχει καλύψει.

Ειδικά για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή τις ανάγκες ψυχολογικής φύσης που απορρέουν από τη συνειδητοποίηση του ατόμου του μεγέθους των ικανοτήτων του, ο Maslow παρατήρησε ότι είναι ακόρεστες και αναπτυσσόμενες.

### **2.9 F.Herzberg – Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής**

Η θεωρία του Frederick Herzberg θα μπορούσε να θεωρηθεί μια επέκταση της θεωρίας του Maslow. Με την έρευνα που πραγματοποίησε, προσπάθησε να ανακαλύψει ποιοι είναι οι παράγοντες που ωθούν το προσωπικό των επιχειρήσεων να έχει υψηλό ηθικό και αυξημένη αποδοτικότητα.

Κατά τον Herzberg, οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία, σχετίζονται με το περιεχόμενο και τη φύση της εργασίας. Αυτούς τους ονομάζει «παράγοντες παρακίνησης» και είναι οι εξής:

- Επίτευξη
- Αναγνώριση
- Φύση εργασίας

- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη – Εξέλιξη

Εκτός από τους παράγοντες παρακίνησης ο Herzberg αναφέρει και κάποιους άλλους παράγοντες, τους οποίους θεωρεί σημαντικούς για τη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Τους παράγοντες αυτούς τους ονομάζει «παράγοντες υγιεινής» και είναι οι εξής:

- Πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης
- Προσωπικότητα προϊσταμένου
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Σχέσεις με υφισταμένους
- Μισθός
- Προσωπική ζωή
- Κοινωνική θέση
- Ασφάλεια

Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής του Herzberg είχε μεγάλη επίδραση στους διοικούντες, όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων. Όμως η κύρια επίδραση της θεωρίας του Herzberg ήταν η ανάπτυξη της έννοιας «εμπλουτισμός της εργασίας». Σύμφωνα με την έννοια αυτή, οι εργασίες που απαιτούν αυξημένη ευθύνη και πρωτοβουλίες, είναι περισσότερο προκλητικές και κατά συνέπεια ενδιαφέρουσες για τους εργαζόμενους.

## **2.10 Vroom – Θεωρία της προσδοκίας**

Ο V. Vroom ασχολήθηκε κυρίως με τους παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους τα άτομα προκειμένου να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους και πως τα άτομα αυτά επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς.

Κύρια στοιχεία του υποδείγματος που ανέπτυξε ο Vroom είναι:

- Η προσδοκία, η πιθανότητα δηλαδή ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε αποτέλεσμα
- Η προτίμηση, δηλαδή ο βαθμός επιθυμίας για ένα αποτέλεσμα μεταξύ άλλων.
- Η οργανικότητα, δηλαδή η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων από την επιχείρηση (π.χ. αύξηση παραγωγικότητας) και των επιθυμητών αποτελεσμάτων από τους εργαζόμενους (π.χ. αύξηση μισθού).

Ο Vroom θεωρεί ότι όλοι οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις κάνοντας υπολογισμούς μεταξύ επιλογών και προτιμούν εκείνες τις ενέργειες που οδηγούν στο πιο αποδοτικό αποτέλεσμα.

### **2.11 J.Adams – Θεωρία της ισότητας**

Σύμφωνα με τον J. Adams, κάθε άνθρωπος διαθέτει ένα «εσωτερικό ισοζύγιο» με το οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις του. Κατά αυτή την έννοια υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή. Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας είναι:

- Η ανταμοιβή (οτιδήποτε συμβάλλει στην ικανοποίηση αναγκών)
- Το κόστος (οτιδήποτε απαιτείται για να επιτύχουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, όπως είναι ο κόπος)
- Το αποτέλεσμα (δηλαδή οι ανταμοιβές μείον το κόστος. Αν η διαφορά είναι θετική τότε το άτομο έχει κέρδος, ειδάλλως έχει ζημιά)
- Το πρότυπο σύγκρισης (σύγκριση των αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου που δίνει δίκαιη ανταλλαγή)

Η θεωρία της ισότητας δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι άνθρωποι επιλέγουν ένα επίπεδο προσπάθειας στην εργασία τους, που νομίζουν ότι είναι δίκαιο σε σχέση με την ανταμοιβή τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

3.1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

3.2 Αγορά εργασίας στο τουριστικό κλάδο

3.3 Σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων

## Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 3.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η διοίκηση των ανθρώπων, που απασχολεί σε εργασιακή βάση μια τουριστική επιχείρηση, αποτελεί το κέντρο βάρους της αποτελεσματικότητάς της, διότι το τουριστικό προϊόν παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα.

#### **3.1.1 Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων**

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

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

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

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

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

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

### 3.1.2 Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες άλλων κλάδων της οικονομίας. Στη μεταποιητική βιομηχανία υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και την πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη. Ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουρισμό είναι τα παρακάτω:

Εξάρτηση της παραγωγής. Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Συνεπώς, υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές στην απόδοση των υπαλλήλων.

Υποκειμενικότητα των προτύπων. Οι απόψεις για τη "φιλοξενία", "υπηρεσία", "καθαριότητα" είναι όλες υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους άλλους εργαζομένους αλλά και από τη διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

Σ' ένα εργοστάσιο υπάρχουν αντικειμενικές κι επίσημες μέθοδοι μέτρησης του εργασιακού αποτελέσματος. Όταν δεν υπάρχει τυποποίηση στην εργασία είναι δύσκολο να χτιστεί το γραφειοκρατικό κομμάτι της οργάνωσης. Αν δεν υπάρχουν ακριβή πρότυπα στην εργασία, είναι δύσκολο να διαμορφωθεί η ανάλογη διάρθρωση εργασιακών κανόνων. Είναι συνηθισμένη περίπτωση στα εστιατόρια να πιέζει ο σερβιτόρος την κουζίνα για να παραλάβει ένα συγκεκριμένο πιάτο και ο μάγειρας να καθυστερεί για να εξασφαλίσει την κατάλληλη ποιότητα (καλό ψήσιμο, διακόσμηση πιάτου κ.λπ.).

Υποκειμενικότητα σημαίνει ότι τα πρότυπα είναι εκτεθειμένα σε διαφορετικές ερμηνείες. Οι υπάλληλοι των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να υπερεκτιμήσουν ένα έργο, να το εκτιμήσουν σωστά, αλλά μπορεί και να το υποτιμήσουν. Ορισμένοι υπάλληλοι του μαγειρείου, όταν ο προϊστάμενος τους ζητά να καθαρίσουν το χώρο του τμήματος που έχουν αρμοδιότητα, κάνουν πλημμελή καθαριότητα, ορισμένοι κάνουν ικανοποιητική καθαριότητα, ενώ και ορισμένοι ξαπλώνουν κάτω από τα μηχανήματα και τρίβουν με το σύρμα τα λίπη που έχουν προσκολληθεί στην εσωτερική πλευρά των τοιχωμάτων, με αποτέλεσμα να λήξει το ωράριό τους πριν καθαριστεί το τμήμα. Είναι φανερή η αξία της μέσης περίπτωσης και το πρόβλημα της υποκειμενικότητας των προτύπων.

Κινητικότητα. Οι ειδικότητες των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου αυξάνει τη ζήτησή τους και αυτό οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων ν' αλλάζουν ξενοδοχείο συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου.

Συνεχείς διακυμάνσεις στη βραχυπρόθεσμη ζήτηση. Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σ' εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο, αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα εργάζεται 7 ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές.

Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Αλλά υπάρχουν και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού επαγγέλματος. Ο τουρισμός είναι μια διαδικασία ξεκούρασης και αναζήτησης ψυχαγωγίας και διασκέδασης. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό δεν αντιμετωπίζουν δυστυχείς, ασθενείς κι ανθρώπους με αρνητική διάθεση και αυτό διαμορφώνει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου.

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής μ' ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας, διότι επικοινωνούν συνεχώς με ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία κι έχουν φίλους σ' όλο τον κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδορούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδορήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων.

Πολλές από τις ειδικότητες στον τουρισμό, όπως υπάλληλοι υποδοχής, υπάλληλοι τουριστικών πρακτορείων κ.λπ., προτείνουν στους πελάτες τους ορισμένες αξιόλογες επισιτιστικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταποδίδουν την προτίμηση αυτή, με φιλοξενία των τουριστικών υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι σε εποχικά ξενοδοχεία συνδυάζουν την εργασία με τις διακοπές τους και τα στελέχη ξενοδοχείων δικαιούνται να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους. Επίσης τα πρακτορεία ταξιδιών προσφέρουν δωρεάν ή σε χαμηλές τιμές πακέτα διακοπών στους υπαλλήλους τους.

Αυτά και άλλα πολλά πλεονεκτήματα προσφέρει στους εργαζόμενους της η τουριστική βιομηχανία. Μια βιομηχανία που απαιτεί κοινωνικότητα κι ευελιξία περισσότερο από τις άλλες.

### **3.2 Αγορές εργασίας**

Στη σύγχρονη οικονομικοκοινωνική διάθρωση υπάρχει καθημερινά ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων που ζητά εργασία, ενώ ταυτόχρονα εργοδότες ψάχνουν για νέους υπαλλήλους. Το σύνολο των διαδικασιών και χώρων, όπου εργοδότες κι εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεργαστούν, λέγεται αγορά εργασίας. Η αγορά εργασίας δεν είναι μία, αλλά κάθε ειδικότητα έχει τη δική της αγορά. Έτσι για να βρει ένας εργοδότης ένα διευθυντικό στέλεχος τουριστικού γραφείου απευθύνεται σε άλλο χώρο και ακολουθεί άλλη διαδικασία απ' αυτή που θ' ακολουθούσε για να βρει μια τηλεφωνήτρια.

Σε μια αγορά εργασίας λαμβάνονται καθημερινά άπειρες αποφάσεις από εργοδότες κι εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν επαφή μεταξύ τους, και οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν αν υπάρχει πλεόνασμα ή όχι στην προσφορά και

στη ζήτηση. Σύμφωνα με τη συμβατική οικονομική θεωρία, η προσφορά και η ζήτηση θα εξισορροπηθούν από την τιμή των μισθών.

Αν υποθέσουμε ότι θα μπορούσε να υπάρξει μια τέλεια αγορά, τότε θα υπήρχε άριστη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζομένους. Οι εργοδότες θα γνώριζαν πόσοι και ποιοι έχουν τις ειδικότητες για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι θα γνώριζαν πόσες κενές θέσεις υπάρχουν, σε ποιους οργανισμούς και με τι μισθούς.

Στην πραγματικότητα όμως οι αγορές εργασίας δεν υπακούουν σ' έναν τέλειο μηχανισμό. Λειτουργούν βέβαια με βάση τις πληροφορίες, αλλά ο κάθε ενδιαφερόμενος για κάποιο τμήμα της αγοράς εργασίας λειτουργεί με βάση τις αντιλήψεις του για την προσφορά και τη ζήτηση. Ένας ενδιαφερόμενος να εργαστεί μπορεί να πιστεύει ότι δεν υπάρχει ζήτηση για την ειδικότητά του, ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει. Ένας εργοδότης μπορεί να θεωρεί εύκολο να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για την κατάλληλη θέση, αλλά τελικά μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά δύσκολο.

Οι αγορές εργασίας λοιπόν υπάρχουν σε δυο επίπεδα: στο πραγματικό και στο υποκειμενικό.

Η απόλυτη γνώση των συνθηκών που επικρατούν σε μια αγορά εργασίας είναι κάτι το αδύνατο. Οι ενδιαφερόμενοι όμως μπορούν να πάρουν πολλές πληροφορίες γι' αυτή, τόσες ώστε να πετύχουν το σκοπό τους. Υπάρχουν διάφορες πηγές που ενημερώνουν τους ενδιαφερόμενους με πληροφορίες γενικής φύσης ή ειδικές πληροφορίες για τη συγκεκριμένη αγορά, όπως:

Γενικές πληροφορίες:

- Ο γενικός βαθμός εργασίας,
- Η μόδα που επικρατεί στην ανώτερη εκπαίδευση,
- Ο βαθμός γεννητικότητας κ.λπ.

Ειδικές πληροφορίες που αφορούν την τοπική αγορά:

- Οι μισθοί που δίνουν οι ανταγωνιστές,
- Ο αριθμός κενών θέσεων,
- Ο αριθμός των ενδιαφερομένων γι' αυτές κ.λπ.

Οι διευθυντές ελέγχουν συστηματικά την αγορά εργασίας. Σημαντικό ρόλο για την εξασφάλιση ποιοτικών ανθρώπινων πόρων παίζει η απόδοση της τοπικής αγοράς εργασίας και των συγκεκριμένων τμημάτων της.

Το μέγεθος των αγορών καθορίζεται από το βαθμό εξειδίκευσης της επιχείρησης. Αν οι ειδικότητες που απαιτούνται είναι πολύ συγκεκριμένες, τότε η επιχείρηση που ερευνά σε μικρή αγορά είναι αναγκασμένη στη συνέχεια να υποστηρίξει την επάνδρωσή της με σύνθετα προγράμματα εκπαίδευσης. Η δεύτερη λύση που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει ειδικευμένο προσωπικό, είναι ν' απευθυνθεί σε μεγαλύτερη αγορά εργασίας.

Οι διευθυντές ακολουθούν διάφορες μεθόδους, προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι αγορές εργασίας:

- Αυξάνοντας τους μισθούς,
- Χρησιμοποιώντας περισσότερη εκπαίδευση,
- Αλλάζοντας τον τρόπο προσλήψεων,
- Με προαγωγές μέσα στην επιχείρηση κ.λπ.

Η αύξηση μισθών, για παράδειγμα, όχι μόνο θα μπορούσε να προσελκύσει περισσότερους ανθρώπους, αλλά και να επεκτείνει τα όρια της τοπικής αγοράς.



Οι αγορές εργασίας είναι άγνωστης ποιότητας, δηλαδή κανείς δεν μπορεί να προεξοφλήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων πριν προσληφθούν. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους διευθυντές και ν' αποτελεί ένα θέμα που πρέπει ν' αντιμετωπίζεται από την πολιτική προσωπικού. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση θα μπορούσε ν' ακολουθεί την πολιτική των προσωρινών προσλήψεων και να προτείνει την τελική της θέση για τον τελικό μισθό μετά από μια δοκιμαστική περίοδο.

Ελαστικότητα εργασίας είναι ανταπόκριση της προσφοράς εργασίας στην αύξηση της εργατικής αμοιβής. Η ελαστικότητα δείχνει κατά πόσο ο μισθός είναι η κινητήρια δύναμη της αγοράς, δηλαδή πόσο ανταποκρίνεται η ζήτηση για εργατικά χέρια στις αυξομειώσεις των μισθών. Αν οι επιχειρήσεις ήταν σε θέση ν' αποκτήσουν όποιο αριθμό υπαλλήλων ζητούσαν με τους μισθούς που όριζαν, τότε η αγορά εργασίας θα ήταν απόλυτα ελαστική. Αν όμως πρέπει ν' αυξήσουν το μισθό για να πάρουν μεγαλύτερη προσφορά, τότε η αγορά είναι ως ένα βαθμό ανελαστική.

Για τον Adam Smith πέρα από την αμοιβή ο εργαζόμενος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες προκειμένου να επιλέξει κάποια εργασία. Οι κυριότεροι απ' αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Το πόσο κοινωνικά αποδεκτή είναι η εργασία και ο βαθμός δυσκολιών που εμπεριέχονται σε αυτήν.
- Ο βαθμός ευκολίας εκμάθησής της και το κόστος εκμάθησής της.
- Ο βαθμός ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας κι εμπιστοσύνης στην εργασία.
- Η πιθανότητες επιτυχίας σε αυτήν.

Οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν στην επιχείρηση τα κέρδη που προκύπτουν από το καθεστώς της εργασιακής σταθερότητας, όπως:

- Μειωμένα έξοδα ανανέωσης του προσωπικού,
- Μειωμένα έξοδα προσλήψεων

Για τους υπαλλήλους οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν:

- Μεγαλύτερη ασφάλεια,
- Ανοικτά κανάλια για προαγωγές,
- Ευκαιρίες για καλύτερη εκπαίδευση,
- Αύξηση αποδοχών γι' αυτούς που αναλαμβάνουν χρέη εκπαιδευτών.

Όλα αυτά δεν θα ίσχυαν, αν η εξωτερική αγορά εργασίας προσέφερε καλύτερους και φθηνότερους υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο δεν γίνεται εξαιτίας των εξειδικευμένων αναγκών της επιχείρησης και γι' αυτό κυριαρχεί η εσωτερική αγορά εργασίας. Για τους παραπάνω λόγους, λοιπόν, πρέπει να προστατευθεί η εσωτερική αγορά εργασίας.

### **3.2.1 Χαρακτηριστικά διαφόρων αγορών εργασίας στον τουριστικό κλάδο**

Οι αγορές εργασίας κάθε τμήματος του τουριστικού κλάδου είναι κατά κάποιον τρόπο καθορισμένες. Οι αγορές καθορίζονται από ένα σύνολο ειδικοτήτων που καλύπτουν η κάθε μία κάποια συγκεκριμένη εργασία και αφορούν σε συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε ότι η αγορά εργασίας τουριστικών γραφείων είναι διαφορετική από την αγορά ξενοδοχειακής εργασίας, κ.ο.κ.

Στην περίπτωση της τουριστικής αγοράς, παρατηρεί κανείς συγκεκριμένα προφανή χαρακτηριστικά, όπως:

- Μεγάλο αριθμό ανειδίκευτων εργασιών.
- Μετακίνηση ειδικοτήτων σε διάφορα επίπεδα μιας μεγάλης γκάμας τουριστικών επιχειρήσεων. Ένας μάγειρας ξενοδοχείου, για παράδειγμα, μπορεί να εργαστεί σε μια ταβέρνα.
- Υψηλά επίπεδα ανανέωσης εργατικού δυναμικού.
- Χαμηλά επίπεδα μισθών, ειδικά για ανειδίκευτη εργασία.

Στα ξενοδοχεία, για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλος αριθμός ημειδίκευμένων θέσεων εργασίας, οι οποίες επηρεάζονται από την αγορά ανειδίκευτων εργασιών. Η εκμάθηση των καθηκόντων των θέσεων αυτών μπορεί να γίνει εύκολα πάνω στην εργασία. Αποτέλεσμα της ζήτησης ανειδίκευτης εργασίας είναι να δημιουργείται πλεόνασμα προσφοράς, που οδηγεί στη μείωση των μισθών.

### 3.2.2 Ικανότητες των εργαζομένων

Οι εργασίες του τουριστικού κλάδου μπορούν να χωριστούν σε ειδικευμένες και ανειδίκευτες. Οι ειδικευμένες εργασίες μπορούν να υποδιαιρεθούν ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας που ανήκουν, σε:

1. - Διευθυντικές
2. - Εποπτικές και
3. - Τεχνικές.

Η ειδικευμένη απασχόληση απαιτεί εκπαιδευμένους εργαζόμενους, ενώ η ανειδίκευτη μπορεί να μαθευτεί κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι διευθυντές και οι επόπτες τμημάτων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και να έχουν αρκετή πείρα, ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και να προλάβουν οποιοδήποτε πρόβλημα θα μπορούσε να επηρεάσει ποιοτικά τον τομέα τους. Οι τεχνικές εργασίες μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να διδαχθούν μέσα στην επιχείρηση με την εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο αφού προηγουμένως έχουν τυποποιηθεί οι παραγωγικές διαδικασίες και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι σ' αυτές τις θέσεις δεν έχουν εκτεταμένη επαφή με τους πελάτες.

Η βιομηχανία του τουρισμού μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο διαφορών κλάδων που έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση των τουριστών. Οι διάφοροι επιμέρους κλάδοι, δηλαδή ο κλάδος των ξενοδοχείων, ο κλάδος των τουριστικών γραφείων κ.λπ., αποτελούνται από ένα σύνολο ομοειδών επιχειρήσεων ο καθένας. Οι επιχειρήσεις του κάθε επιμέρους κλάδου μπορούν να ιεραρχηθούν σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος του κλάδου που προσφέρουν. Έτσι στον τουρισμό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υφίστανται επιχειρήσεις διαχωρισμένες κατά αντικείμενο και ιεραρχημένες κατά ποιότητα. Οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τις ικανότητές τους, μπορούν ν' αναρριχηθούν, πέρα από την ιεραρχία μιας επιχείρησης, στην ιεραρχία των επιχειρήσεων του κλάδου.

#### 3.2.2.1 Τμηματοποίηση αγοράς

Κάθε επάγγελμα έχει τη δική του θέση στην αγορά εργασίας, η οποία διαιρείται σε διάφορα τμήματα, τα οποία επιδρούν στην κινητικότητα διαφόρων ειδικοτήτων, στις ευκαιρίες, καθώς και στους περιορισμούς των προσλήψεων.

Η διαίρεση δείχνει ότι η αγορά μπορεί να έχει διπλό χαρακτήρα με ένα πρωτεύον και ένα δευτερεύον τμήμα. Οι αγορές που ανήκουν στο πρωτεύον τμήμα αφορούν στους εκπαιδευμένους με καριέρα και καλοπληρωμένους

εργαζόμενους, σε αντίθεση με τις άλλες που περιέχουν εργασίες χωρίς καριέρα, με υψηλή κινητικότητα και χαμηλούς μισθούς.

Ο παράγοντας που αποφασίζει τις διαφοροποιήσεις στους μισθούς ανάμεσα στο ειδικευμένο προσωπικό, είναι το επίπεδο υπηρεσιών, το επίπεδο δηλαδή ικανοτήτων που απαιτείται από την αγοραστική δυνατότητα του εργοδότη. Αυτός ο παράγοντας είναι σημαντικός για να κατανοηθεί η σχέση των δύο αγορών. Αν για κάποιο λόγο οι πελάτες απαιτούν προϊόν χαμηλότερης ποιότητας, τότε απαιτούνται λιγότερες ικανότητες και αυτό ωθεί τη διοίκηση στο δευτερεύον τμήμα της αγοράς. Μ' άλλα λόγια, το ποσοστό των δύο αγορών εξαρτάται από τα γούστα και την αγοραστική δυνατότητα των πελατών.

Οι περισσότερες εξειδικευμένες εργασίες χρειάζονται μια περίοδο εκπαίδευσης. Είναι λοιπόν λογικό τ' άτομα που έχουν σπουδάσει να θέλουν να κερδίσουν από την επένδυση τους αυτή, παραμένοντας στο αντίστοιχο επάγγελμα. Αυτό συμβαίνει και στις ανειδίκευτες εργασίες, διότι η εμπειρία πέρα από τα τεχνικά θέματα επεκτείνεται και σε γνώσεις που αφορούν το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα γνωρίζει τις διαδικασίες προσέγγισης της αγοράς εργασίας των ξενοδοχείων κι έχει γνωστούς και φίλους που μπορούν να τη φέρουν σ' επαγγελματικές επαφές ώστε να προσληφθεί ευκολότερα.

### **3.2.2.2 Ειδικά για την εσωτερική αγορά εργασίας**

Κάθε επιχείρηση ζητά εργασία απευθυνόμενη στην εξωτερική ή την εσωτερική αγορά. Εξωτερική ονομάζεται η αγορά εργασίας που βρίσκεται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εξωτερικές αγορές εργασίας λειτουργούν με διαφορετικούς κανόνες απ' αυτούς που διαμορφώνουν την εργασία μέσα στην επιχείρηση. Οι εξωτερικές αγορές ισορροπούν στη σπανιότητα της ζητούμενης ειδικότητας και στην προσφερόμενη αμοιβή.

Στην εσωτερική αγορά εργασίας υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι δρουν σαν προσδιοριστικοί μηχανισμοί, που ελέγχουν την κινητικότητα των εργαζομένων και την τιμολόγηση της εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν σε κριτήρια προώθησης, ευκαιρίες εκπαίδευσης, διαφοροποιήσεις στους μισθούς και στην αξιολόγηση των εργασιών. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης ο ανταγωνισμός που υπάρχει από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Η εσωτερική αγορά εργασίας αφορά στην προσφορά εργασίας που προέρχεται μέσα από την ίδια την επιχείρηση.

Υπάρχουν τρεις βασικές αιτίες που προωθούν την εκπαίδευση σαν ισχυρό παράγοντα για το σχηματισμό ισχυρών εσωτερικών αγορών εργασίας:

1. Στην περίπτωση που αποδεικνύεται ότι είναι απαραίτητος υψηλός βαθμός ειδίκευσης για τη διεξαγωγή μιας εργασίας, είναι αναγκαία η εκπαίδευση του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Διότι η εξωτερική αγορά εργασίας μπορεί να προσφέρει μόνο γενικά κατατοπισμένους επαγγελματίες και η επιχείρηση αναλαμβάνει να τους εκπαιδεύσει ειδικά στο είδος της εργασίας και στο συγκεκριμένο μοντέλο υπηρεσιών που έχει επιθυμία να παράγει.

Κάθε επιχείρηση έχει πολλές ομοιότητες με άλλες του κλάδου αλλά και πολλές διαφορές. Χρησιμοποιεί διαφορετικά μηχανήματα, διαφορετικό software, διαθέτει διαφορετικούς χώρους και ακολουθεί διαφορετικές διαδικασίες. Γι' αυτόν το λόγο πολλές θέσεις εργασίας απαιτούν την εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων.

2. Εκεί που ο απαιτούμενος βαθμός ειδίκευσης μπορεί ν' αποκτηθεί

κατά τη διάρκεια της εργασίας, δημιουργείται ανάγκη ενός τύπου εκπαίδευσης που αναλαμβάνουν οι ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι.

3. Στην περίπτωση που τα καθήκοντα μιας εργασίας δεν καθορίζονται εύκολα και το σύστημα αξιολόγησης είναι ανεπαρκές, ο εργαζόμενος ειδικεύεται μέσα από την τριβή που προσφέρουν η πρακτική πάνω στη εργασία και τα έθιμα στον εργασιακό χώρο.

### **3.2.3 Το εργατικό κόστος της υπερωρίας**

Είναι πολύ εύκολο για ένα διευθυντή ή επόπτη να καλύψει την υπερβάλλουσα ζήτηση εργασίας που παρουσιάζεται κάποια στιγμή με υπερωρίες. Όμως υπάρχουν τρεις βασικοί κίνδυνοι από την επιλογή των υπερωριών ως της εύκολης λύσης:

1. Μπορεί να ξεφύγουν από τον έλεγχο,
2. Μπορεί να υπονομεύσουν τις προσλήψεις και
3. Μπορεί να μειώσουν την εποπτεία και επομένως την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι αποδέχονται την υπερωριακή απασχόληση, διότι μ' αυτό τον τρόπο αυξάνουν τα έσοδά τους. Η υπέρμετρη κόπωση όμως που προέρχεται από την υπεραπασχόληση τους οδηγεί σε αναπροσαρμογή του τρόπου εργασίας. Αυτή η αναπροσαρμογή βραχυπρόθεσμα δεν αποτελεί πρόβλημα, μακροπρόθεσμα όμως δημιουργεί σημαντικά προβλήματα, τα οποία έχουν την τάση να διαιωνίζονται με τη διαδικασία του φαύλου κύκλου. Για παράδειγμα, αν φύγει ένα μέλος του προσωπικού ορόφων ενός ξενοδοχείου, το έργο του μπορεί να καλυφθεί με υπερωριακή απασχόληση πέντε άλλων συναδέλφων του. Αρχικά εργάζονται τις επιπλέον ώρες χωρίς να δίνουν σημασία στην επιπλέον κόπωση, διότι αυτή αντισταθμίζεται από την επιπλέον αμοιβή. Μετά την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος οι εργαζόμενοι αυτοί θα έχουν συνηθίσει το μισθολογικό επίπεδο, αλλά η επιπλέον κόπωση θα επιβαρύνει συστηματικά τον οργανισμό τους κι έτσι θ' αναπροσαρμόσουν την εργασιακή τους πρακτική, ώστε να μειώσουν την προσπάθειά τους. Αποτέλεσμα θα είναι μειωμένο επίπεδο υπηρεσιών και κατά συνέπεια ανεπαρκής καθαριότητα των ορόφων. Ταυτόχρονα θ' ασκούν τη μέγιστη δυνατή πίεση στη διοίκηση για ν' αποφευχθεί πρόσληψη νέου υπαλλήλου που θα κάλυπτε την κενή θέση και θα σταματούσε την υπερωριακή αμοιβή. Δηλαδή η ολιγωρία της προϊσταμένης ορόφων στην πρόσληψη υπαλλήλου για την κενή θέση δημιουργεί μηχανισμούς που δρουν ενάντια στην κίνηση της πρόσληψης ενός τέτοιου υπαλλήλου. Γι' αυτόν τον λόγο οι υπερωρίες δεν πρέπει να δίνουν μακροπρόθεσμες λύσεις, αλλά να χρησιμοποιούνται μόνο για έκτακτα γεγονότα και για μικρό χρονικό διάστημα.

### **3.2.4 Ανανέωση εργατικού δυναμικού**

Η ανανέωση του εργατικού δυναμικού δημιουργεί δύο τύπους κόστους. Ένα τμήμα του κόστους προέρχεται από τις διαδικασίες ανανέωσης του εργατικού δυναμικού κι ένα άλλο από το χρονικό διάστημα που η θέση παραμένει κενή.

Το κόστος ανανέωσης του εργατικού δυναμικού δεν αποτελείται μόνο από το κόστος των προσλήψεων και το κόστος διατήρησης της κενής θέσης, αλλά και από το κόστος σε χρόνο των γραφειοκρατικών διαδικασιών του τμήματος προσωπικού, το χρόνο και το κόστος της

εκπαίδευσης, στα οποία προστίθεται ο χρόνος του επόπτη, η χαμηλή παραγωγικότητα των νεοπροσληθέντων κ.λπ.

Ο ρυθμός ανανέωσης προσωπικού δίνει το πραγματικό επίπεδο του συνολικού κόστους αντικατάστασης προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, όμως, πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος κάλυψης της εργασιακής θέσης που δημιουργείται στο χρόνο που παραμένει η θέση κενή. Στην ανανέωση του εργατικού δυναμικού λοιπόν εμφανίζονται δύο ομάδες κόστους, οι οποίες πρέπει να υπολογίζονται χωριστά, διότι εξαρτώνται με διαφορετικό τρόπο από τη διάρκεια που οι θέσεις μένουν κενές.

Όσο περισσότερα ξοδεύει μια επιχείρηση σε προσλήψεις, τόσο λιγότερο χρόνο θα μένουν οι θέσεις κενές. Δηλαδή όσο αυξάνει το κόστος πρόσληψης, μειώνεται το κόστος που παράγεται από τη διακοπόμενη παροχή εργασίας.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τη διαφορετική τοποθέτηση του κόστους υλικής και άυλης μορφής.

Οι υπερωρίες, όπως είπαμε, είναι μια εύκολη λύση και ταυτόχρονα προφυλάσσει την επιχείρηση από το κόστος νέων προσλήψεων. Όμως υποβαθμίζει ποιοτικά το προϊόν κι αποτελεί μία απειλή στην εργασιακή ισορροπία, απειλή που συνεχώς τείνει ν' αυξάνεται.

	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>
<b>ΥΛΙΚΑ ΚΟΣΤΗ</b>	*ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ *ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ *ΕΓΓΡΑΦΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ *ΕΓΓΡΑΦΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	*ΜΙΣΘΟΙ (ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ, ΜΠΟΝΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)
<b>ΑΪΛΑ ΚΟΣΤΗ</b>	*ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΘΕΝΤΩΝ *ΔΑΠΑΝΗ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ *ΔΑΠΑΝΗ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	*ΠΕΡΙΚΟΠΗ ΣΥΝΗΘΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ *ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ ΠΡΟΤΥΠΑ *ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

### **3.3 Σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων**

Η διοίκηση προσωπικού σε κάθε επιχείρηση παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες. Αν παρακολουθήσουμε από κοντά τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις θα διαπιστώσουμε ότι σε καθημερινό επίπεδο υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Και στις δύο περιπτώσεις όμως βλάπτεται η επιχείρηση. Οι διευθυντές κι επόπτες σχεδιάζουν στρατηγικές διοίκησης κι αποπειρώνται την εφαρμογή τους, διαιωνίζοντας την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει τέλεια στρατηγική ή κάποια τελική λύση.

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο δεν επιτυγχάνεται τέλειο μοντέλο διοίκησης είναι το γεγονός ότι οι διοικούντες δεν μπορούν να δουν τα συναισθήματα και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού κι έτσι το μόνο που μένει είναι να προσπαθήσουν να παρατηρήσουν προσεκτικά αυτό που φαίνεται, δηλαδή τη συμπεριφορά τους.

Βέβαια ο σκοπός στη διοίκηση δεν είναι η απόλυτη γνώση αλλά η αποτελεσματική τεχνική. Έτσι αρκεί για τους διοικούντες να γνωρίσουν τα κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, έτσι ώστε απευθυνόμενοι σ' αυτά να μπορούν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά.

Οι θεωρίες της διοίκησης είναι τα εργαλεία με τα οποία μπορεί ένας διευθυντής η επόπτης να καταλάβει και να οδηγήσει τους εργαζόμενους. Σαν εργαλεία όμως πρέπει να τα χρησιμοποιεί με μεγάλη ευχέρεια για να παράγει ένα καλό τεχνικό αποτέλεσμα. Διότι η διοίκηση στην πράξη οπωσδήποτε σταματά ν' αποτελεί επιστήμη κι εντάσσεται στον κόσμο των τεχνών και μάλιστα των περισσότερο δύσκολων.

Με την πρόσληψη δημιουργείται μια σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο. Μπορεί να υπάρχει ιεραρχική διαφορά, αλλά η συμπεριφορά του ενός πρόκειται να επηρεάζει τη συμπεριφορά του άλλου, τουλάχιστον για όσο χρόνο διαρκέσει η συνεργασία τους. Η σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο είναι δυναμική κι εξελίσσεται μέσα στο χρόνο.

Η σχέση αυτή έχει δύο κύριες διαστάσεις, που είναι:

1. Ανταμοιβή - Προσπάθεια,
2. Εξουσία - Υπακοή.

Η σχέση διευθυντή - εργαζομένου αποτελεί ένα συνεχή συμβιβασμό ανάμεσα στα άκρα των παραπάνω διαστάσεων. Ο εργαζόμενος ασταμάτητα διαπραγματεύεται το ποσό της προσπάθειας που θα του εξασφαλίσει την επιθυμητή αμοιβή και την υπακοή που πρέπει να δείχνει στις διάφορες εντάσεις της εξουσίας.

Οι διαπραγματεύσεις στον εργατικό στίβο ξεκινούν από τη συνέντευξη πρόσληψης. Ο εξεταστής προσπαθεί να κατανοήσει τις δυνατότητες του εξεταζόμενου, σε σχέση με τις διαθέσεις του. Οι συστατικές επιστολές και πληροφορίες για το παρελθόν του αιτούντα, βοηθούν σε αυτό. Ταυτόχρονα ο εξεταζόμενος προσπαθεί να καταλάβει τις απαιτήσεις της εργασίας, δηλαδή τον όγκο της εργασίας και το βαθμό υπακοής που θα του ζητηθούν, εκτιμώντας αν αξίζουν την προσφερόμενη αμοιβή.

Στην περίπτωση που συμφωνήσουν, η συμφωνία αυτή είναι ιδιαίτερα ασαφής και κατά συνέπεια είναι ανοιχτή σε παρερμηνείες. Ο εργαζόμενος διαμορφώνει τις δικές του απόψεις για τις απαιτήσεις και ο εργοδότης διατηρεί τις δικές του. Βέβαια η προδιαγραφή εργασίας, η περιγραφή εργασίας, το εγχειρίδιο διαδικασιών κι άλλες τεχνικές της διοίκησης μειώνουν αυτή την απόσταση, η οποία όμως υπάρχει. Η απόσταση για το τι πρέπει να προσφέρει ο εργαζόμενος και για το τι πρέπει ν' απαιτεί ο εργοδότης διαρκεί συνήθως όσο και η συνεργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για μια συνεργασία η οποία στηρίζεται σ' ένα ελλιπές συμβόλαιο, το οποίο διευκολύνει την αστάθεια αυτής της συνεργασίας. Η αστάθεια όμως αυτή δεν σημαίνει ότι οπωσδήποτε η συνεργασία αυτή θα οδηγήσει σε σύγκρουση τελικής φάσης. Διότι οι επαγγελματίες εργαζόμενοι και διευθυντές γνωρίζουν την ελαστικότητα της συμφωνίας τους και αποδέχονται τη σχετικότητα της συνεργασίας τους αναπροσαρμόζοντας σιωπηλά το συμβόλαιό τους.

Η ανακρίβεια της εργασιακής συμφωνίας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας. Ένας φορτωτής κιβωτίων έχει την υποχρέωση φόρτωσης συγκεκριμένου αριθμού κιβωτίων την ώρα σε φορτηγά, τα οποία σταματούν σε

συγκεκριμένη απόσταση από τα κιβώτια. Η ελαστικότητα εκτίμησης του αποτελέσματος αυτής της εργασίας είναι ελάχιστη. Ένας σερβιτόρος όμως πρέπει να είναι περιποιητικός, φιλικός, γρήγορος κ.λπ. Η εργασία του σερβιτόρου δύσκολα μπαίνει σε μετρήσιμα καλούπια και αυτό κάνει την εκτίμηση της εργασίας του κάτι το σχετικό.

### 3.3.1 Ανεπίσημες σχέσεις διευθυντή κι εργαζομένων

Πολλές θεωρίες της διοίκησης προσωπικού εξάγουν συμπεράσματα για την εργασιακή συμπεριφορά με κριτήριο το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου. Αυτό όμως δεν ισχύει πάντα, διότι στους χώρους εργασίας όπως και παντού, γίνονται συχνά παρανοήσεις και παρεξηγήσεις.

Για παράδειγμα, ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος που έχει καλές σχέσεις με τη διοίκηση, σπουδάζει παράλληλα με την εργασία του με την πεποίθηση ότι το πτυχίο του θ' αποδειχτεί κλειδί για την προαγωγή του. Κάνει μεγάλους κόπους και κάποια στιγμή παίρνει το πτυχίο του αλλά όχι και την προαγωγή. Πρόκειται για παρεξήγηση, διότι οι διευθυντές δεν είχαν προγραμματίσει προαγωγή αυτού του υπαλλήλου. Η σχέση διοίκησης κι εργαζομένου είναι πολύ πιθανό να χειροτερεύσει στη συνέχεια. Από το παράδειγμα αυτό φαίνεται ότι η καλή σχέση του εργαζομένου και της διοίκησης στηριζόταν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην παρανόηση του υπαλλήλου για το ρόλο που θα έπαιζε κάποτε το πτυχίο του. Η χειροτέρευση της σχέσης τους οφείλεται επίσης στην ίδια παρανόηση.

Οι οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν τη γραφειοκρατική αρχή της επίσημης λογικής για να οργανώσουν την εργασία και να διοικήσουν. Αλλά ένας από τους συντελεστές παραγωγής, η εργασία, λειτουργεί διαφορετικά. Έχει δημιουργικότητα και μπορεί να αναπτύξει τη δική της συμπεριφορά, διότι οι εργαζόμενοι έχουν, όπως και, οι εργοδότες, συμφέροντα. Το παράδοξο με τους επίσημους κανόνες είναι ότι τείνουν να γίνονται δεκτοί ως το ελάχιστο των προτύπων. Έτσι, ενώ οι σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους διευθυντές και τους εργαζόμενους καταμετρώνται από την υπακοή στους κανόνες, η παραγωγικότητα κυμαίνεται στα χαμηλά επίσημα επίπεδα. Η απάντηση της διεύθυνσης σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ν' αυξήσει τη διαδικασία ελέγχου και ν' απαιτήσει περισσότερη πειθαρχία, κάτι που οδηγεί σε διαμάχη με τους εργαζόμενους. Όμως μια ανεπίσημη αντιμετώπιση των επίσημων κανόνων συχνά πετυχαίνει τους στόχους για τους οποίους υπάρχουν οι επίσημοι κανόνες, με ανεπίσημα και κρυφά μέσα. Η επίθεση στους επίσημους κανόνες είναι ελαστική αντιμετώπιση των ωραρίων σε κάποιες ειδικές περιπτώσεις, έκτακτη αύξηση των αμοιβών σε ειδικές και αξιολογικές περιπτώσεις, κ.λπ. Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι διατηρούν κατά τη συνεργασία τους μια σχέση με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Υποκειμενική εκτίμηση των απαιτήσεων που έχει το ένα μέρος για το άλλο.
- Η πραγματική φύση της σχέσης παραμένει κρυφή εκτός αν πυροδοτηθεί από κάποιο γεγονός.
- Αμφισβήτηση της κάθε πλευράς για τις απαιτήσεις της άλλης.
- Η σταθερότητα στη σχέση μπορεί να προκύψει πολλές φορές με ανεπίσημες μεθόδους.
- Το μέγεθος της υποκειμενικότητας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας.

### 3.3.2 Η επικοινωνία διευθυντή κι εργαζομένων

Οι διευθύνοντες μιας επιχείρησης στέλνουν ασταμάτητα μηνύματα στους εργαζόμενους, ακόμη κι όταν δεν κάνουν καμία ενέργεια. Όταν συναντώνται δύο άνθρωποι και ο ένας δεν χαιρετά τον άλλο, στην πραγματικότητα του στέλνει ένα μήνυμα.

Τα μηνύματα αυτά άλλοτε είναι εκούσια και άλλοτε ακούσια. Τα ακούσια μηνύματα κρύβουν ένα σημαντικό βαθμό επικινδυνότητας, διότι διαμορφώνουν ανεξέλεγκτες εργασιακές σχέσεις.

Η επικοινωνία διευθυντή κι εργαζομένων αποτελεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, που επαναλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο για διαφορετικά μηνύματα. Ο πομπός του μηνύματος κωδικοποιεί το μήνυμα στη γλώσσα κι επιλέγει τον τρόπο μετάδοσής του, το φιλτράρει ανάλογα με τις συνθήκες και το χαρακτήρα του και το αποστέλλει. Το μήνυμα κινδυνεύει ν' αλλοιωθεί από διάφορων ειδών παράσιτα, όπως η κακή ακουστική του χώρου ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Το μήνυμα λαμβάνεται από το δέκτη ο οποίος το φιλτράρει ανάλογα με την κατάσταση που βρίσκεται κι ανάλογα με το χαρακτήρα του και στη συνέχεια το αποκωδικοποιεί. Η διαδικασία αυτή αποδεικνύει τις δυσκολίες που υπάρχουν για να φθάσει ένα μήνυμα στη μορφή που πρωτοδιαμορφώθηκε.

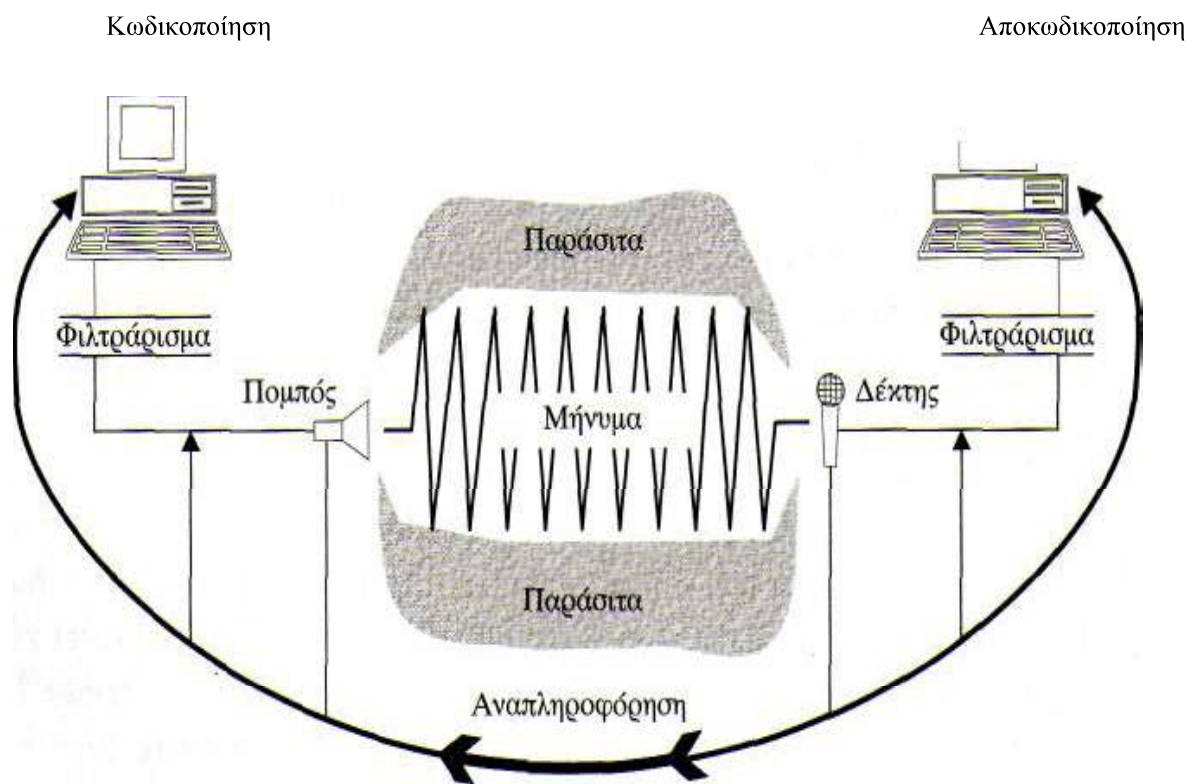
Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ασάφεια, αφού υπάρχουν σε αυτήν πολλές εργασίες, που το αποτέλεσμά τους κρίνεται υποκειμενικά. Στο ξενοδοχείο, ο υπάλληλος υποδοχής που μιλά στον πελάτη και κοιτάζει σε άλλο σημείο, δείχνει ότι δεν ενδιαφέρεται για την εργασία του. Σε συνθήκες που τα πρότυπα είναι υποκειμενικά, οι διευθυντές προσπαθούν να ξεπεράσουν αυτή την υποκειμενικότητα βελτιώνοντας τις τυπικές μεθόδους ελέγχου. Το πρόβλημα είναι ότι αυτές ποτέ δεν μπορούν να είναι απόλυτα επιτυχημένες, διότι δεν υπάρχει καμία αποτελεσματική μέθοδος ελέγχου της σκέψης. Αυτό που πρέπει να συνειδητοποιήσει ο διευθυντής είναι ότι τα μόνα αποτελεσματικά όπλα είναι προσωπικά. Ο παραδειγματισμός και η προσεκτική παρακολούθηση με στόχο την επίτευξη κοινού συστήματος αξιών για το χώρο της εργασίας, είναι μια κίνηση που μπορεί να οδηγήσει σε σχέση εμπιστοσύνης.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη του προσωπικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την ποιοτική εξασφάλιση του προϊόντος τους και αυτό δεν επιτυγχάνεται με γραφειοκρατικές μεθόδους διοίκησης και τυπικούς ελέγχους. Στην τουριστική βιομηχανία απαιτείται διαφορετική οριοθέτηση της εργασίας, στην οποία να διευκολύνεται η ανάληψη πρωτοβουλίας.

Ο έλεγχος απαιτεί προτυποποίηση, η οποία έτσι κι αλλιώς αποδεικνύεται ασαφής στον τουριστικό κλάδο, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει το πεδίο αρμοδιοτήτων κάθε εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, η διεύθυνση θα προσπαθήσει να καθορίσει την εργασία και να επιβάλει πρότυπα, χρησιμοποιώντας εγχειρίδια διαδικασιών, εκπαίδευση, αναφορές εργασίας και κίνητρα. Η τεχνολογία επιτρέπει στη διεύθυνση να αναπτύξει εύκολα τυπικό έλεγχο, ο οποίος όμως περιορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες η διαδικασία αυτή να συγκρουστεί με τις απαιτήσεις των τουριστών, με τη λογική του ότι ο τουρισμός είναι μια κατ' εξοχήν κοινωνική δραστηριότητα, η οποία υποβαθμίζεται σ' ένα κοινωνικά περιορισμένο περιβάλλον.



## Διαδικασία της επικοινωνίας



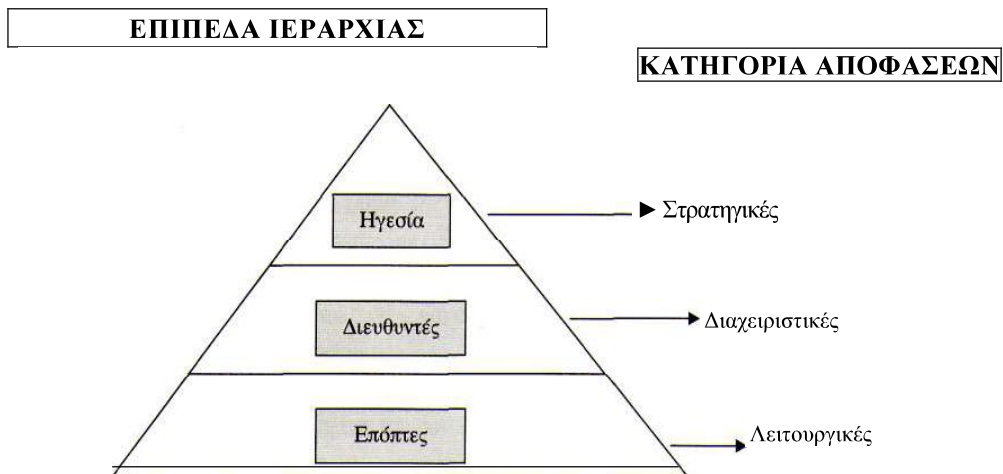
Στο σημείο αυτό η διοίκηση πρέπει να επιλέξει το μίγμα των παρακάτω στοιχείων:

- Να δώσει προτεραιότητα στον αυστηρό έλεγχο.
- Να δώσει προτεραιότητα στις ικανότητες των εργαζομένων.
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των εργαζομένων.
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των πελατών.

Οι πρώτες τρεις πιέσεις αφορούν σ' όλες τις εργασίες. Η τέταρτη αφορά αποκλειστικά σ' αυτούς που παρέχουν υπηρεσίες. Οι προσωπικές υπηρεσίες που χαρακτηρίζουν το τουριστικό προϊόν βλάπτονται σημαντικά από τον υπερβολικό έλεγχο.

Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να λειτουργεί αποκεντρωτικά, αναθέτοντας το έργο λήψης διαχειριστικών αποφάσεων στις μεσαίες βαθμίδες της ιεραρχίας και τις λειτουργικές αποφάσεις στις κατώτερες, όπως φαίνεται στο σχήμα.

### Επίπεδα λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Προϋποθέσεις για το προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού

4.2 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

4.3 Σχέδιο διαδοχής στελεχών

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Οι σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους, χρησιμοποιώντας, με τον καταλληλότερο και αποδοτικότερο τρόπο, τους διαθέσιμους παραγωγικούς τους πόρους. Ο πλέον σημαντικός πόρος, που διαθέτουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις, είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους, αφού είναι κυρίως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Στόχος τους λοιπόν είναι η χρησιμοποίηση του καταλληλότερου προσωπικού, τόσο από ποσοτικής αλλά και ποιοτικής άποψης.

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών της επιχείρησης και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλιστεί το κατάλληλο προσωπικό, από ποσοτικής και ποιοτικής άποψης.

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων καθορίζει τις ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Αυτές οι ανάγκες μπορεί να έχουν την μορφή ελλείμματος ή πλεονάσματος ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη αλλά την μελλοντική ζήτηση για προσωπικό από την επιχείρηση, λαμβάνοντας πάντα υπόψη την προσφορά προσωπικού στη δεδομένη στιγμή. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η εξασφάλιση του καταλληλότερου δυνατού ανθρώπινου δυναμικού, από την επιχείρηση και η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της.

Για παράδειγμα πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Αθήνας, γνωρίζοντας ότι θα χρειαστούν επιπλέον ειδικευμένο προσωπικό κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και προβλέποντας ταυτόχρονη αύξηση της ζήτησης για τέτοιου είδους προσωπικό από τις ομοειδείς επιχειρήσεις, έκαναν πολύ νωρίτερα τον απαραίτητο προγραμματισμό τους, προκειμένου να το εξασφαλίσουν προκαταβολικά τόσο από ποιοτική, όσο και από ποσοτική άποψη.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι **οι βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού** είναι:

- Η **ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού** στην αγορά εργασίας.
- Η **πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης** σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τους στόχους που αυτή έχει θέσει.
- Η **κατάρτιση συγκεκριμένου πλάνου** για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- Η **επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων** που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια ή την έλλειψη προσωπικού.

#### **4.1 Προϋποθέσεις για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού**

Για να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη μια σειρά από στοιχεία, τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία της επιχείρησης.

Τα βασικότερα από τα στοιχεία (**προϋποθέσεις**) που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο στάδιο του προγραμματισμού είναι:

- **Ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης.** Ένα ξενοδοχείο εποχικού χαρακτήρα έχει διαφορετικές απαιτήσεις για προγραμματισμό, από ένα ξενοδοχείο συνεχούς λειτουργίας
- **Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση** σε θέματα προσωπικού. Για παράδειγμα ορισμένες επιχειρήσεις επιδιώκουν να καλύπτουν τις κενές τους θέσεις με το ήδη υπάρχον προσωπικό, σε αντίθεση με κάποιες άλλες που καταφεύγουν σε εξωτερικές πηγές αναζήτησης.
- **Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση.** Μια επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής ή στο στάδιο της ανάπτυξης έχει αυξανόμενες απαιτήσεις σε προσωπικό, σε αντίθεση με κάποια άλλη που βρίσκεται στην φάση της παρακμής. Η τελευταία μάλλον θα χρειαστεί να μειώσει το προσωπικό της.
- **Η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης.** Για να μπορέσει η επιχείρηση να διαπιστώσει τις μελλοντικές της ανάγκες σε προσωπικό, θα πρέπει πρώτα να εξετάσει την εσωτερική της διάρθρωση και πως αυτή εξελίσσεται διαχρονικά. Για παράδειγμα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ενδεχόμενες αποχωρήσεις στελεχών, προκειμένου να καθοριστούν οι ενέργειες που θα γίνουν για την αντικατάστασή τους.
- **Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.** Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος σχετίζεται κυρίως με την προσφορά της αγοράς εργασίας σε προσωπικό ανά χρονική περίοδο, την ισχύουσα νομοθεσία, τα κίνητρα που δίνονται από το κράτος για απασχόληση προσωπικού, τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν και την πορεία του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση.

#### **4.2 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού**

Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το προσωπικό θα είναι διαθέσιμο και ικανό, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, να πραγματοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης. Βέβαια η διαδικασία αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες και έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2000) ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών, σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

#### 4.2.1 Μελέτη υφισταμένης κατάστασης

Η μελέτη υφιστάμενης κατάστασης θα πρέπει να γίνει σε τρία επίπεδα:

1. Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
2. Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας
3. Μελέτη επιχειρηματικών σχεδίων

Η μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας περιλαμβάνει την τοπική, εθνική και διεθνή αγορά εργασίας, από την οποία μπορεί η επιχείρηση να αντλήσει προσωπικό. Πολλές ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις χρειάζονται μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι μάλιστα θα πρέπει να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι. Αυτό προκαλεί ορισμένες ιδιαιτερότητες, αφού θα πρέπει να αναζητήσουν το προσωπικό αυτό από διάφορες πηγές. Η ιδιαιτερότητα αυτή γίνεται ακόμη πιο σημαντική όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε απομονωμένη περιοχή και μακριά από τις κατάλληλες πηγές.

Η αναζήτηση του κατάλληλου προσωπικού γίνεται ακόμη πιο δύσκολη διαδικασία όταν στην ίδια περιοχή δραστηριοποιούνται ομοειδείς επιχειρήσεις, με ανάλογες ανάγκες και απαιτήσεις.

Μια οργανωμένη μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα παρακάτω στοιχεία:

- Τα εργασιακά πρότυπα που έχει θέσει η επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να απασχολούν εργαζόμενους χωρίς ιδιαίτερους τίτλους σπουδών, προκειμένου να τους εκπαιδεύουν οι ίδιες, σε αντίθεση με άλλες που επιδιώκουν την στελέχωση τους από άτομα πλήρως καταρτισμένα και εξειδικευμένα.
- Τα χαρακτηριστικά της περιοχής. Για παράδειγμα, στην Ελούντα της Κρήτης δραστηριοποιούνται πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υψηλών απαιτήσεων. Οι ανάγκες των ξενοδοχείων αυτών σε προσωπικό είναι πολύ μεγάλες τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά. Η τοπική αγορά εργασίας όμως δεν είναι σε θέση από μόνη της να καλύψει τις υπάρχουσες ανάγκες σε προσωπικό, με αποτέλεσμα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να

αναζητούν το προσωπικό τους αρχικά στην ευρύτερη περιοχή του Λασιθίου και στη συνέχεια σε ολόκληρη την Κρήτη, την Ελλάδα, την Ευρώπη.

- Η υπάρχουσα νομοθεσία. Οι νόμοι που θέτει το κράτος σχετικά με την απασχόληση επηρεάζουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων, στο στάδιο του προγραμματισμού. Για παράδειγμα, οι όροι πρόσληψης και απόλυσης, το ωράριο εργασίας, η αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, τα διάφορα επιδόματα και οι όροι απασχόλησης αλλοδαπών είναι ορισμένα μόνο από τα στοιχεία νομοθεσίας που πρέπει να ληφθούν υπόψη από μια ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση στο στάδιο του προγραμματισμού.
- Τα κίνητρα που δίνονται από το κράτος για την απασχόληση συγκεκριμένης μερίδας ανθρώπων. Το κράτος για παράδειγμα, μέσω του ΟΑΕΔ, επιδοτεί επιχειρήσεις, προκειμένου να προσλάβουν άτομα που είναι εγγεγραμμένα στους καταλόγους ανέργων. Η ύπαρξη μιας τέτοιας δυνατότητας πρέπει να ληφθεί υπόψη από την επιχείρηση στο στάδιο του προγραμματισμού.
- Οι οικονομικές συνθήκες. Σε μια περίοδο που αναμένεται αυξημένη τουριστική κίνηση και κατά συνέπεια αυξημένα έσοδα για τις ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις μιας περιοχής, υπάρχει δυνατότητα πρόσληψης περισσότερων εργαζόμενων και μισθολογικά ανώτερων. Αντίθετα σε περιόδους κρίσης, οι επιχειρήσεις κάνουν περικοπές προσωπικού και αναζητούν φθηνότερους εργαζόμενους, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις τους.
- Οι πολιτικές των ανταγωνιστών του κλάδου σε θέματα προσωπικού. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε θέματα προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών και εκπαίδευσης προσωπικού, επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης στο στάδιο του προγραμματισμού. Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μια περιοχή, πρέπει να λάβει υπόψη της το ύψος των αμοιβών που δίνουν οι ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις, προκειμένου να σχεδιάσει την δική της πολιτική σε αυτό το ζήτημα.

Η μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση της αγοράς εργασίας που βρίσκεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η μελέτη αυτή αφορά κυρίως τους εργαζόμενους της επιχείρησης και τους τρόπους αποτελεσματικής αξιοποίησής τους. Η ανάλυση αυτή έχει σαν σκοπό να διαπιστώσει αν η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους μπορεί να καλυφθεί από το εσωτερικό της επιχείρησης, ποσοτικά και ποιοτικά.

Μια επιτυχημένη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μια ανάλυση των θέσεων εργασίας
- Μια καταγραφή του υφιστάμενου προσωπικού και των ικανοτήτων του
- Μια πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης για προσωπικό
- Μια πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς για προσωπικό
- Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς για προσωπικό
- Εξαγωγή συμπερασμάτων

Στο πρώτο στάδιο, της **ανάλυσης των θέσεων εργασίας**, θα πρέπει να καταγραφούν όλες οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Η κάθε θέση εργασίας θα πρέπει να αναλυθεί ως προς το περιεχόμενο της και τις δεξιότητες που απαιτεί. Με αυτόν τον τρόπο καθορίζονται και οι προδιαγραφές που πρέπει να θέσει η επιχείρηση, σε περίπτωση αναζήτησης προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται μια **καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού και των ικανοτήτων του**, προκειμένου να διαπιστώσει η επιχείρηση ποιες από τις ανάγκες της μπορούν να καλυφθούν από το εσωτερικό της και για ποιες πρέπει να απευθυνθεί στο εξωτερικό περιβάλλον της. Στην ουσία γίνεται μια αντιστοίχιση θέσεων - ατόμων, τόσο για το παρόν, όσο και για το μέλλον. Η επιτυχία αυτού του σταδίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το τμήμα προσωπικού. Ιδιαίτερα χρήσιμη επίσης είναι η ύπαρξη σχεδίων αντικατάστασης / διαδοχής, για όλα τα επίπεδα του προσωπικού.

Στη συνέχεια έχουμε τη **πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης και προσφοράς**. Η πρόβλεψη αυτή θα πρέπει να γίνει είτε με υποκειμενικά κριτήρια (εκτιμήσεις στελεχών, εκτιμήσεις τμήματος προσωπικού), είτε με την βοήθεια μαθηματικών μοντέλων (προσομοίωση μοντέλων, πίνακες πιθανοτήτων μετακίνησης). Ο όρος πρόβλεψη, από μόνος του εμπεριέχει το στοιχείο της αβεβαιότητας. Θα πρέπει κατά συνέπεια να εκτιμηθούν δεδομένα που αφορούν το μέλλον της επιχείρησης, με βάση τα πραγματικά στοιχεία της.

Ειδικότερα, για τη **πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης** έχουμε εισηγήσεις από τους υπεύθυνους τμημάτων, για τις εκτιμώμενες ανάγκες των τμημάτων τους σε προσωπικό. Ο chef για παράδειγμα γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα τις ανάγκες του τμήματος και μπορεί να προβλέψει την μελλοντική του πορεία. Οι εισηγήσεις αυτές αντιπαραβάλλονται με τις προβλέψεις της διοίκησης προσωπικού. Η διοίκηση προσωπικού, σε συνεννόηση με την γενική διεύθυνση, είναι σε θέση να γνωρίζει περισσότερα στοιχεία, που αφορούν το μέλλον της επιχείρησης και την οικονομική της κατάσταση.

Ομοίως για την **πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς** προσωπικού, έχουμε αρχικά μια ανάλυση και καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού, από τους τμηματάρχες και τη διοίκηση προσωπικού. Στη συνέχεια γίνεται μια εκτίμηση των αναμενόμενων αλλαγών στη σύνθεση του προσωπικού. Θα



πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι εσωτερικές μετακινήσεις που μπορεί να γίνουν στην επιχείρηση (προαγωγές, μεταθέσεις, υποβιβασμοί) καθώς και οι αναμενόμενες αποχωρήσεις προσωπικού (συνταξιοδοτήσεις, απολύσεις, παραιτήσεις).

Τέλος γίνεται **σύγκριση της εκτιμώμενης ζήτησης και προσφοράς για προσωπικό και εξάγονται τα ανάλογα συμπεράσματα**. Όταν η μελλοντική ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την εκτιμώμενη προσφορά, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να προγραμματίσει διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού. Αντιθέτως, όταν η προβλεπόμενη προσφορά είναι μεγαλύτερη από την εκτιμώμενη ζήτηση, η επιχείρηση θα πρέπει να προγραμματίσει πολιτικές μείωσης προσωπικού (κίνητρα αποχώρησης, απολύσεις, μεταθέσεις σε άλλες επιχειρήσεις του ομίλου).

**Η μελέτη των επιχειρηματικών σχεδίων** έχει άμεση σχέση με τους επιχειρηματικούς στόχους που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση. Κάθε ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση, που θέλει να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά, εξετάζει διαφορετικά επιχειρηματικά σχέδια. Η σωστή μελέτη των σχεδίων αυτών πρέπει να γίνεται με πλήρη επίγνωση της θέσης, στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση την παρούσα χρονική περίοδο και με ξεκάθαρα διατυπωμένους τους στόχους που θέλει να επιτύχει στο μέλλον.

Κανένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν μπορεί να ελπίζει σε επιτυχία, αν δεν έχει λάβει υπόψη του των ανθρώπινο παράγοντα. Όσο καλά και να είναι σχεδιασμένο ένα πρόγραμμα, η επιτυχία του εξαρτάται από τα άτομα που θα το υλοποιήσουν. Κατά αυτό τον τρόπο η διεύθυνση της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει προκαταβολικά την ζήτηση προσωπικού, που απαιτεί το κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς και την προσφορά προσωπικού που δύναται να έχει την συγκεκριμένη περίοδο.

Για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που εξετάζει το ενδεχόμενο δημιουργίας ενός εστιατορίου, θα πρέπει να απαντήσει σε κάποια βασικά ερωτήματα:

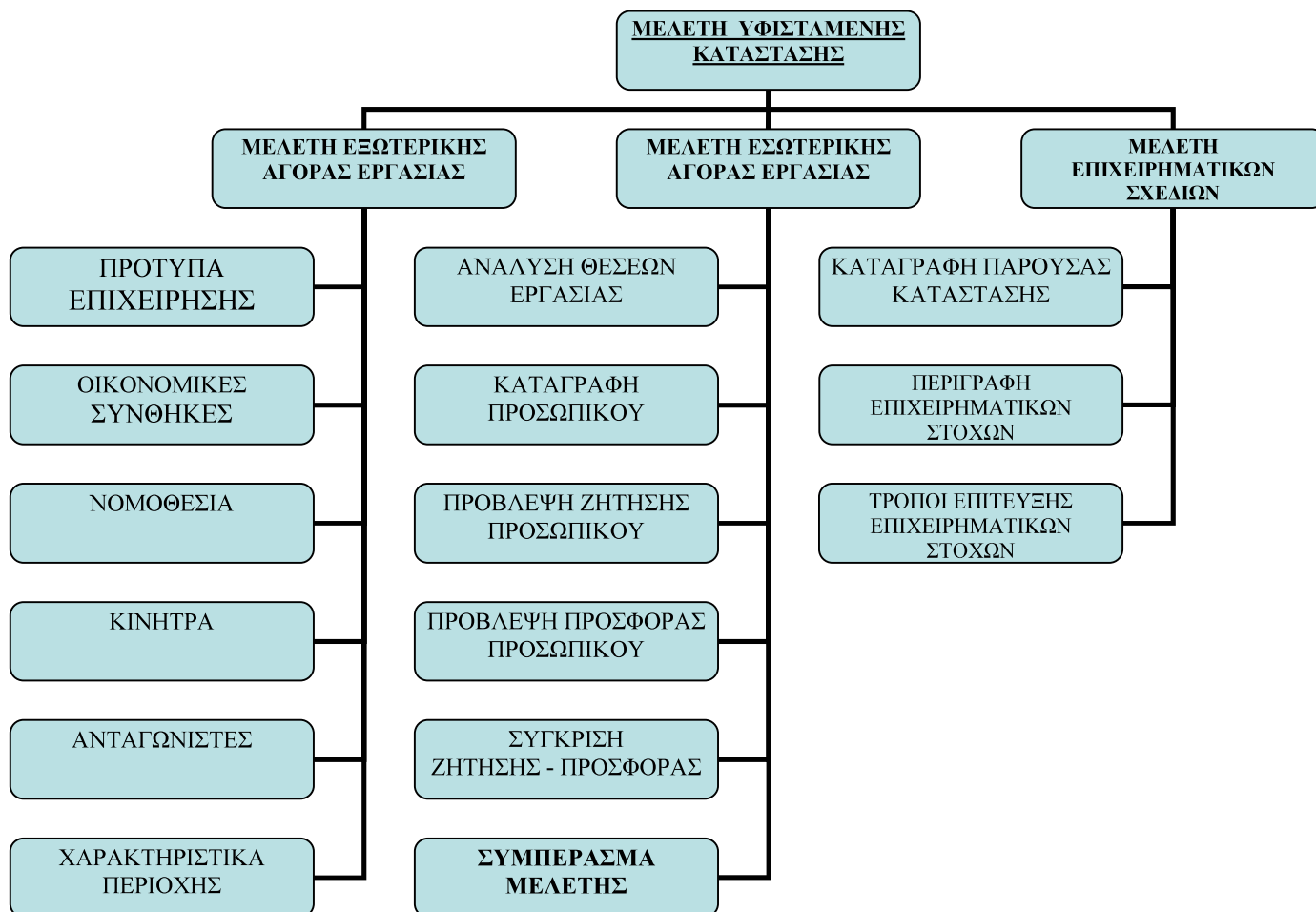
Ερώτημα 1: Που βρίσκεται η επιχείρηση αυτήν την περίοδο;

Ερώτημα 2: Τι επιδιώκει και που θέλει να φτάσει η επιχείρηση, εφαρμόζοντας το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο;

Ερώτημα 3: Με ποιο τρόπο θα φτάσει η επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα;

Αν στην παραπάνω ανάλυση δεν ληφθεί υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας, τότε το όλο εγχείρημα κινδυνεύει με αποτυχία πριν ακόμα ξεκινήσει. Θα πρέπει η διεύθυνση προσωπικού της επιχείρησης να εξετάσει, αν διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό για την στελέχωση του εγχειρήματος και αν όχι, με ποιους τρόπους θα το εξασφαλίσει. Θα πρέπει επίσης να προϋπολογίσει το αναμενόμενο κόστος προσωπικού (μισθοί, ασφάλειες, εκπαίδευση, κ.λ.π.) προκειμένου να διαπιστώσει αν είναι εφαρμόσιμο το σχέδιο της.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι τα επιχειρηματικά σχέδια παίζουν σημαντικό ρόλο στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και καθορίζουν τις μελλοντικές της ενέργειες σε θέματα προσωπικού.



#### 4.2.2 Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι επί το πλείστον επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει. Η οποιαδήποτε μεταβολή, στη σύνθεση του προσωπικού τους, επηρεάζει άμεσα στον προγραμματισμό τους.

Η πρόβλεψη αυτών των μεταβολών δεν είναι πάντα μια εύκολη διαδικασία. Ορισμένες από αυτές είναι αναμενόμενες, σε αντίθεση με κάποιες άλλες που είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι εύκολο να διαπιστώσει ποιοι υπάλληλοι της θα αποχωρήσουν για λόγους συνταξιοδότησης, αλλά εξαιρετικά δύσκολο να προβλέψει την αποχώρηση ενός στελέχους της για προσωπικούς λόγους.

Κατά αυτό τον τρόπο θα διακρίνουμε τις μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού σε:

- Αναμενόμενες
- Μη αναμενόμενες

Σαν **αναμενόμενες μεταβολές** θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τις συνταξιοδοτήσεις, τις μεταθέσεις, τις προγραμματισμένες απολύσεις, τις αποσπάσεις, τις προγραμματισμένες άδειες (π.χ. σπουδαστική άδεια), τις προαγωγές κ.ο.κ.

**Μη αναμενόμενες μεταβολές** θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τις παραιτήσεις, τις αποχωρήσεις για λόγους υγείας ή θανάτου, τις απολύσεις για πειθαρχικούς λόγους, τους υποβιβασμούς για πειθαρχικούς λόγους, τις μη προγραμματισμένες άδειες κ.ο.κ.

Η πρόβλεψη των μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εξετάζεται σε συνάρτηση με την μελέτη υφιστάμενης κατάστασης και ειδικότερα με τα επιχειρηματικά σχέδια, προκειμένου να προγραμματιστούν οι επόμενες κινήσεις της επιχείρησης. Μια τέτοια παράλληλη εξέταση βοηθάει τη διεύθυνση προσωπικού να αποφασίσει αν πρέπει να προβεί σε αναζήτηση προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον ή όχι.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημάνουμε πάλι την ιδιαίτερη χρησιμότητα που έχουν τα «πλάνα διαδοχής» στον προγραμματισμό προσωπικού της επιχείρησης.

Μια άλλη διάκριση στις προβλεπόμενες μεταβολές προσωπικού είναι σε:

- Ποσοτικές μεταβολές και
- Ποιοτικές μεταβολές

Η πρόβλεψη των **ποσοτικών μεταβολών** εξετάζει τις αριθμητικές μεταβολές του προσωπικού μιας επιχείρησης. Δίνει σημασία στο πλήθος των εργαζομένων που είναι στη διάθεση της επιχείρησης, τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον.

Η πρόβλεψη των **ποιοτικών μεταβολών** εξετάζει την μεταβολή στο επίπεδο ικανότητας του προσωπικού. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα επιπλέον εκπαίδευσης, απόκτησης εμπειρίας, ηλικιακής ωρίμανσης κ.ο.κ.

#### **4.2.3 Προσδιορισμός αναγκών**

Ο προσδιορισμός των αναγκών έρχεται σαν αποτέλεσμα των προηγούμενων μελετών. Η τουριστική επιχείρηση, αφού έχει μελετήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον εργασίας της, έχει εξετάσει τα επιχειρηματικά σχέδια που προτίθεται να ακολουθήσει και έχει λάβει υπόψη της τις μελλοντικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό της, είναι σε θέση να προσδιορίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό. Με αυτόν τον τρόπο

ολοκληρώνεται το πρώτο στάδιο του προγραμματισμού, που θεωρείται και το σημαντικότερο.

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, σε συνάρτηση με τα προηγούμενα, θα βοηθήσει την διεύθυνση προσωπικού στην εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών.

Οι ενέργειες αυτές θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις εξής τρεις περιπτώσεις:

- Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων
- Μείωση του αριθμού των εργαζομένων
- Ποιοτική αναβάθμιση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού.

Ειδικότερα η τρίτη περίπτωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνάρτηση με κάποια από τις δύο προηγούμενες. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορούμε να έχουμε:

- ✓ Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων με ταυτόχρονη ποιοτική αναβάθμιση τους
- ✓ Μείωση του αριθμού των εργαζομένων, αλλά με ποιοτική αναβάθμιση των εναπομεινάντων.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η αναγκαιότητα να καθοριστούν επακριβώς οι ενέργειες της επιχείρησης, τόσο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά και να μην περιοριστεί η διεύθυνση προσωπικού της στην απλή διαπίστωση τάσεων. Για παράδειγμα, η διεύθυνση προσωπικού ενός εστιατορίου, που έχει κάνει την μελέτη υφιστάμενης κατάστασης, σε συνάρτηση με την εκτίμηση των επιχειρηματικών σχεδίων και των προβλεπόμενων μεταβολών στο προσωπικό του, πρέπει να καθορίσει επακριβώς τις ενέργειες εκείνες που θα καλύπτουν τις ανάγκες του σε προσωπικό. Τα συμπεράσματα του θα πρέπει να έχουν την μορφή: «χρειαζόμαστε X νέους υπαλλήλους και θα πρέπει να εκπαιδύσουμε τους Α, Β, Γ εργαζόμενους μας, προκειμένου να είμαστε σε θέση να επιτύχουμε τους στόχους μας».

#### **4.2.4 Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων**

Μετά τον ακριβή καθορισμό των αναγκών σε προσωπικό, από τη διεύθυνση προσωπικού, ακολουθεί σχεδιασμός ενός προγράμματος κάλυψης αυτών.

Στην πρώτη φάση του προγραμματισμού, η διεύθυνση προσωπικού έφτασε στο επίπεδο να προσδιορίσει ποσοτικά και ποιοτικά επακριβώς τις ανάγκες της σε προσωπικό. Αυτό που πρέπει να γίνει στο αμέσως επόμενο στάδιο, είναι ένας σχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο θα καλύψει τις ανάγκες αυτές.

Η διεύθυνση προσωπικού εξετάζει όλους τους εναλλακτικούς τρόπους κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό. Η παραπάνω εξέταση γίνεται σε συνάρτηση με τον προϋπολογισμό των μέσων που απαιτεί η κάθε εναλλακτική λύση. Η επιχείρηση πρέπει να έχει θέσει προκαταβολικά τα

οικονομικά όρια, μέσα στα οποία μπορεί να κινηθεί. Αφού καταγραφούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις και το κόστος αυτών, τότε επιλέγεται εκείνη που μπορεί να επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, με την μικρότερο δυνατό κόστος.

Η εναλλακτική λύση που θα επιλεγεί, θα πρέπει να αναλυθεί σε επιμέρους ενέργειες, προκειμένου να είναι ευκολότερη η υλοποίηση της. Όσο πιο αναλυτικός είναι ο καταμερισμός των ενεργειών που πρέπει να ακολουθηθούν, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν για την επιτυχή υλοποίηση του σχεδίου.

Τα **σχέδια δράσης**, που θα μελετήσει η διεύθυνση προσωπικού, ποικίλουν ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο και το είδος των αναγκών που πρόκειται να καλύψουν. Τα πιο συνηθισμένα από τα σχέδια αυτά είναι:

- Τα σχέδια προσλήψεων
- Τα σχέδια μείωσης του προσωπικού
- Τα σχέδια εκπαίδευσης του προσωπικού
- Τα σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων
- Τα σχέδια αμοιβών
- Τα σχέδια αναδιοργάνωσης

Κάθε ένα από τα παραπάνω σχέδια έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, οι οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

#### **4.2.5 Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες**

Το σχέδιο δράσης που έχει επιλεγεί από την διεύθυνση προσωπικού είναι αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων διαδικασιών και μελετών. Η επιλογή όμως δεν σημαίνει πάντα και την επιτυχία του εγχειρήματος.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, με αποτέλεσμα κάποια σχέδια δράσης που φαίνονται εφαρμόσιμα στο παρόν, αλλά να μην είναι σίγουρα εφαρμόσιμα και στο μέλλον. Αυτό κάνει επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης ευέλικτων σχεδίων δράσης, που μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Επιπλέον είναι προτιμότερο να σταματήσει η εκτέλεση ενός σχεδίου, που φαίνεται ότι θα αποτύχει, μειώνοντας έτσι τις απώλειες για την επιχείρηση.

Για να μπορεί να πραγματοποιηθεί η διαρκής προσαρμογή των σχεδίων, θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης σε όλα τα παραπάνω στάδια. Όσο νωρίτερα προβλεφθεί ένα λάθος στον σχεδιασμό, τόσο μικρότερη θα είναι και η ζημιά για την επιχείρηση. Με την διαδικασία της αξιολόγησης του προγράμματος, η διεύθυνση προσωπικού έχει την δυνατότητα να διαπιστώσει πόσο κοντά βρίσκεται στους αρχικούς της στόχους και να κάνει τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, όπου αυτό θεωρείται απαραίτητο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραιο τμήμα της διαδικασίας του προγραμματισμού και όχι σαν περιττή ενέργεια. Οι

πληροφορίες, που προκύπτουν από αυτήν, θα πρέπει να ανατροφοδοτούνται στο σύστημα του προγραμματισμού και να συμβάλλουν τον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης.

### 4.3 Σχέδιο διαδοχής στελεχών

Όπως αναφέραμε, ένα από τα βασικότερα εργαλεία του τμήματος προσωπικού, στο στάδιο του προγραμματισμού, είναι το σχέδιο διαδοχής στελεχών.

**Το σχέδιο διαδοχής** είναι ένα «εμπλουτισμένο οργανόγραμμα», το οποίο περιγράφει, τόσο τις σχέσεις των υπαρχόντων στελεχών, όσο και τους υποψηφίους αντικαταστάτες σε κάθε επίπεδο. Η παραστατική αυτή παρουσίαση περιγράφει την πρόβλεψη προαγωγών και μεταθέσεων εντός της επιχείρησης.

Είναι συνήθης πρακτική, στις τουριστικές επιχειρήσεις, μετά την αποχώρηση ενός στελέχους να προάγεται κάποιο άλλο. Αυτό όμως δημιουργεί μια νέα κενή θέση εντός της επιχείρησης (αυτή που κατείχε αυτός που προάχθηκε), που πρέπει να καλυφθεί. Όλη αυτή η διαδικασία είναι αρκετά πολύπλοκη και πρέπει να έχει προβλεφθεί προκαταβολικά από το τμήμα προσωπικού. Το σχέδιο διαδοχής συμβάλλει ουσιαστικά στην απλοποίηση των διαδικασιών, αφού με την βοήθεια αυτού, η επιχείρηση έχει αποφασίσει προκαταβολικά την επόμενη της κίνηση.

Για παράδειγμα αν σε ένα εστιατόριο ξενοδοχείου παραιτηθεί ο Maitre , ο Sous Maitre θα πάρει τη θέση του. Τη θέση του Sous Maitre θα πάρει ο Captain, τη θέση του Captain θα πάρει ένας από τους Α' σερβιτόρος κ.ο.κ. Αντίστοιχες θέσεις προκύπτουν και στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Όπως παρατηρούμε η αποχώρηση ενός στελέχους δημιούργησε μια **αλυσίδα προαγωγών**, για στελέχη που βρίσκονταν σε κατώτερα επίπεδα. Τα στελέχη αυτά είχαν προεπιλεγεί από την επιχείρηση, με συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης και είχαν καταγραφεί στο «Σχέδιο Διαδοχής». Με αυτόν τον τρόπο η διεύθυνση προσωπικού γνωρίζει τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να κάνει, για να καλύψει το κενό που προέκυψε, λόγω της αποχώρησης του στελέχους.

Η επιχείρηση βέβαια μπορεί και να προβεί σε πρόσληψη νέου εργαζόμενου, για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εφόσον το κρίνει απαραίτητο, διακόπτοντας με αυτόν τον τρόπο την αλυσίδα των προαγωγών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

- 5.1 Προϋποθέσεις ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού
- 5.2 Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού
- 5.3 Πολιτική προσλήψεων
- 5.4 Καθορισμός προδιαγραφών θέσεως εργασίας (job specification)
- 5.5 Περιγραφή εργασίας (job description)
- 5.6 Πηγές και τρόποι αναζήτησης προσωπικού
- 5.7 Tests αποδόσεως - γνώσεων
- 5.8 Test προσωπικότητας
- 5.9 Test ικανότητας
- 5.10 Αιτήσεις πρόσληψης υποψηφίων εργαζόμενων
- 5.11 Συνέντευξη
- 5.12 Εξέλιξη και κατάληξη της συνέντευξης

## **ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η λειτουργία της πρόσληψης περιλαμβάνει την διαδικασία εξεύρεσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού μιας επιχείρησης, καθώς και την εγκατάσταση των προσληφθέντων σε αυτήν. Ο άμεσα υπεύθυνος για αυτή την επιλογή είναι ο υπεύθυνος προσωπικού (human resource manager ή HRM) της επιχείρησης. Αυτός θα καθορίσει τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων εργαζομένων καθώς και θα κρίνει ποιος από αυτούς διαθέτει τα ανάλογα προσόντα για την κατάληψη της προσφερόμενης θέσης.

Ο υπεύθυνος προσωπικού λειτουργεί βέβαια μετά από έγκριση της διεύθυνσης και υστέρη από αίτηση του προϊσταμένου του τμήματος, που εισηγείται την πρόσληψη. Για παράδειγμα ο προϊστάμενος της κουζίνας του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου (Chef) αιτείται επιπλέον άτομα για την στελέχωση της κουζίνας. Αυτός απευθύνεται στον υπεύθυνο για το προσωπικό και ο τελευταίος ύστερα από έγκριση της διεύθυνσης προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την ανεύρεση και πρόσληψη του εργαζομένου.

Πρέπει να τονιστεί βέβαια ότι όταν πρόκειται για ανειδίκευτο προσωπικό, η ευθύνη της πρόσληψης και της τοποθέτησης ανήκει επί το πλείστον στον υπεύθυνο προσωπικού. Αντίθετα στις περιπτώσεις πρόσληψης ειδικευμένων εργαζομένων, η επιλογή και ο προσανατολισμός του κατάλληλου υποψηφίου είναι αρμοδιότητα τόσο του υπεύθυνου προσωπικού, όσο και του εκάστοτε προϊσταμένου του τμήματος, που έχει αιτηθεί την πρόσληψη.

### **5.1 Προϋποθέσεις ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού**

Ο υπεύθυνος προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους ορισμένες προϋποθέσεις, πριν προβεί στην πρόσληψη προσωπικού:

1. Πρέπει να γνωρίζει τον ακριβή αριθμό καθώς και τύπο εργαζομένων, που επιθυμεί να προσλάβει, προκειμένου να μπορεί να καθορίσει τα κριτήρια επιλογής και τις πηγές αναζήτησης του.
2. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το ήδη υπάρχον προσωπικό και τις δυνατότητες προαγωγής του.
3. Θα πρέπει να κρίνει όχι μόνο με βάση τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης αλλά και με γνώμονα τις μελλοντικές επιδιώξεις της. Πάνω από όλα προέχει η επίτευξη των διαχρονικών στόχων της επιχείρησης και επιδίωξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για αυτήν.



## **5.2 Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού**

Σε αυτό το σημείο θα ήταν καλό να αναφέρουμε την διαδικασία που ακολουθείται μέχρι να προβεί ο υπεύθυνος προσωπικού στην πρόσληψη ενός εργαζομένου.

- Αρχικά έχουμε την αίτηση πρόσληψης προσωπικού, από τον εκάστοτε τμηματάρχη, ο οποίος κρίνει ότι αυτό είναι απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- Η αίτηση αυτή μεταβιβάζεται στον υπεύθυνο προσωπικού, ο οποίος με την σειρά του την θέτει στην διάθεση της διεύθυνσης, προκειμένου να πάρει την ανάλογη έγκριση.
- Στην συνέχεια και αφού εξασφαλίσει την έγκριση της διεύθυνσης της επιχείρησης, ο υπεύθυνος προσωπικού θέτει (σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος που αιτήθηκε την πρόσληψη) τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων.
- Έπειτα στρέφεται προς τις ανάλογες πηγές αναζήτησης προσωπικού.
- Αφού τελειώσει το προπαρασκευαστικό στάδιο της διαδικασίας, ο υπεύθυνος προσωπικού δέχεται αιτήσεις πρόσληψης, οι οποίες τις περισσότερες φορές συνοδεύονται και από υποβολή βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων.
  - Σε ορισμένες περιπτώσεις, μετά ή κατά την διάρκεια υποβολής των αιτήσεων πρόσληψης, μπορεί να πραγματοποιηθούν κάποια τεστ διαπίστωσης γνώσεων και ικανοτήτων των υποψηφίων.
  - Στην συνέχεια επιλέγονται οι καλύτερες για την επιχείρηση αιτήσεις και καλούνται οι υποψήφιοι για προσωπική συνέντευξη. Η συνέντευξη γίνεται κυρίως από τον υπεύθυνο προσωπικού αλλά και από τον προϊστάμενο του τμήματος που αιτήθηκε την πρόσληψη.
    - Ακολούθως γίνεται αξιολόγηση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί από το τμήμα προσωπικού.
    - Τέλος έχουμε την επιλογή και πρόσληψη του επικρατέστερου υποψηφίου, με βάση τις απαιτήσεις της επιχείρησης και την τοποθέτηση του στο ανάλογο πόστο.

## Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (job description)	
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΗΓΩΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	
ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΥΠΟΒΟΛΗ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΩΝ ΤΕΣΤ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗΣ ΓΝΩΣΕΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΘΕΝΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΚΡΑΤΕΣΤΕΡΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ
	ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ



### 5.3 Πολιτική προσλήψεων

Κάθε τουριστική επιχείρηση, πριν ξεκινήσει την διαδικασία αναζήτησης του κατάλληλου προσωπικού, πρέπει να καθορίσει την πολιτική που θα επιθυμεί να ακολουθήσει. Κατά αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζει τα εξής διλήμματα:

- Κάλυψη κενών θέσεων εργασίας με προσωπικό μέσα από την επιχείρηση ή από εξωτερικές αγορές εργασίας;
- Οικονομική ωφέλεια για την επιχείρηση ή κοινωνική ευθύνη;

Το πρώτο δίλημμα που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι αν θα στραφεί στην εξωτερική αγορά για αναζήτηση προσωπικού ή θα μεταφέρει προσωπικό από το ήδη υπάρχον σε αυτήν. Για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι σε δίλημμα αν θα προσλάβει έναν διευθυντή reception (front office manager) ή αν θα προάγει κάποιον από τους ήδη εργαζόμενους στην υποδοχή της επιχείρησης, σε αυτή τη θέση.

#### **5.3.1 Πλεονεκτήματα κάλυψης κενών θέσεων με προσωπικό «εντός της επιχείρησης»**

Η κάλυψη κενών θέσεων της επιχείρησης με προσωπικό «εντός της επιχείρησης» παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

1. Η πιθανότητα προαγωγής λειτουργεί σαν κίνητρο για το προσωπικό, με αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενος να προσπαθεί να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα, προκειμένου να ελπίζει σε μια βελτίωση της θέσης του.
2. Οι εργαζόμενοι τρέφουν μεγαλύτερη εκτίμηση για την επιχείρηση, επειδή αυτή δεν τους αγνοεί και επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες της από το εσωτερικό της. Τις περισσότερες φορές νιώθουν δικαιωμένοι για τις προσπάθειες που καταβάλουν για την επιχείρηση.
3. Η διοίκηση έχει μεγαλύτερη δυνατότητα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες του προσωπικού, που εργάζεται ήδη στην επιχείρηση, παρά εκείνων των υποψήφιων εργαζόμενων, που προέρχονται εκτός αυτής. Πολλές φορές μια συνέντευξη με τον υποψήφιο εργαζόμενο δεν είναι αρκετή, προκειμένου να καταλάβει ο υπεύθυνος προσωπικού αν πρόκειται για την κατάλληλη επιλογή για την επιχείρηση. Αντίθετα γνωρίζει αρκετά καλά τις δυνατότητες και τα

χαρακτηριστικά των ήδη εργαζόμενων σε αυτήν, αφού πρόκειται για ήδη δοκιμασμένο προσωπικό.

4. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν γνώση της κατάστασης και της λειτουργίας της, με αποτέλεσμα πολλές φορές να μπορούν να προσαρμοστούν γρηγορότερα και με μεγαλύτερη επιτυχία στην νέα θέση εργασίας τους.

### **5.3.2 Πλεονεκτήματα κάλυψης κενών θέσεων με προσωπικό εκτός της επιχείρησης**

Η κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης με άτομα από το εξωτερικό της περιβάλλον παρουσιάζει και αυτή αρκετά πλεονεκτήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

1. Πολλές επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους δεν διαθέτουν τις απαραίτητες διαδικασίες εκπαίδευσης, προκειμένου να τοποθετήσουν προσωπικό από το ήδη υπάρχον, σε ανώτερες θέσεις. Κατά αυτόν τον τρόπο καταφεύγουν σε ήδη καταρτισμένο προσωπικό, από την εξωτερική αγορά εργασίας. Ορισμένες φορές μάλιστα, το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης δεν διαθέτει τα ανάλογα προσόντα για την θέση εργασίας που προσφέρεται.

2. Η προαγωγή ενός μέρους του προσωπικού μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους υπόλοιπους εργαζομένους, με αποτέλεσμα την εσκεμμένη μείωση της παραγωγικότητας τους.

3. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για διοικητικές θέσεις, ο υπάλληλος που προήχθη, πολλές φορές αντιμετωπίζει πρόβλημα επιβολής στους συναδέλφους του, που μέχρι πρότινος βρίσκονταν στο ίδιο επίπεδο.

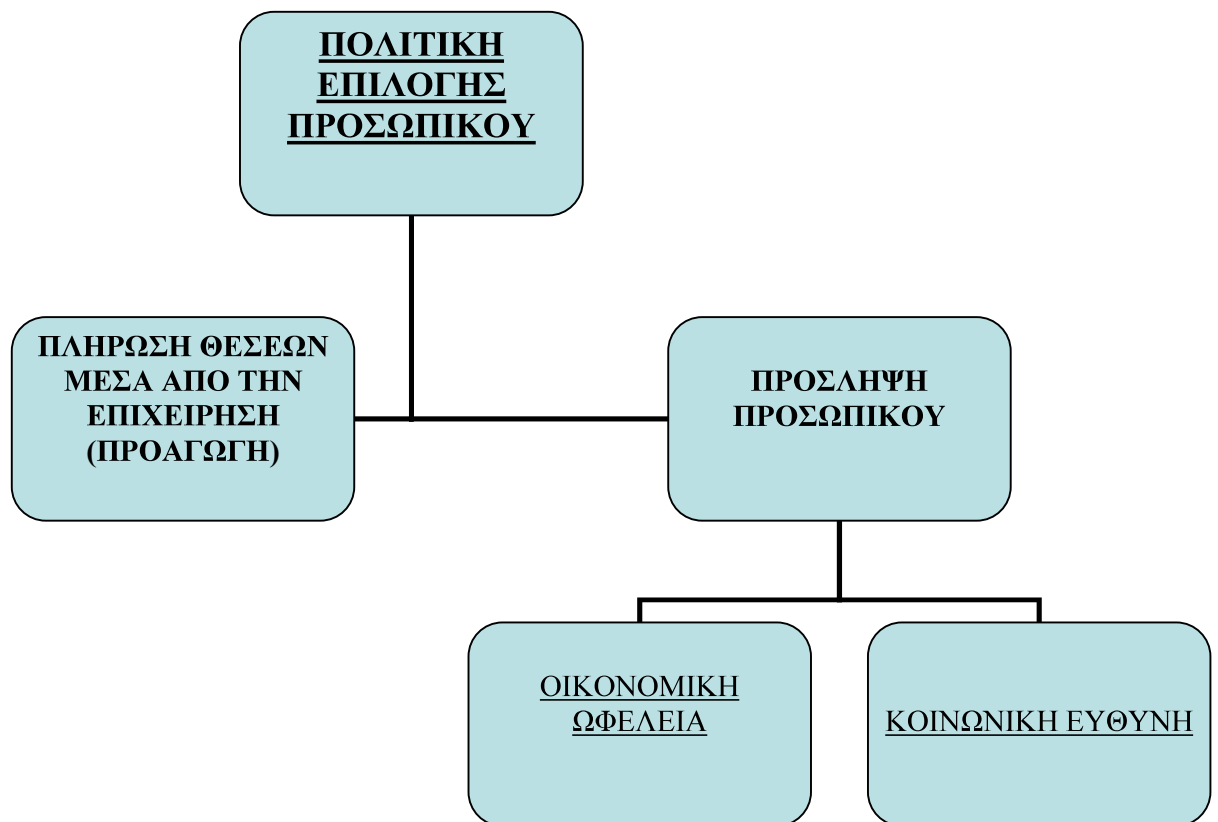
4. Η είσοδος νέου προσωπικού στην επιχείρηση, συνήθως ακολουθείται και από είσοδο νέων ιδεών. Ένας νέος εργαζόμενος στην επιχείρηση νιώθει μεγαλύτερη ανάγκη να αποδείξει τις ικανότητες του. Επίσης ανάλογα με την εμπειρία του, την εκπαίδευση του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, είναι φορέας νέων ιδεών και αντιλήψεων για την επιχείρηση, που ίσως συμβάλουν στην βελτίωση και την καλύτερη πραγμάτωση των στόχων της.

### **5.3.3 Οικονομική ωφέλεια ή κοινωνική ευθύνη ;**

Το δεύτερο δίλημμα που έχει να αντιμετωπίσει μια τουριστική επιχείρηση και ο υπεύθυνος προσωπικού της, είναι αν η πρόσληψη του υποψήφιου προσωπικού θα γίνει με οικονομικά ή με κοινωνικά κριτήρια.

Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τον κοινωνικό ρόλο της εργασίας και κατά συνέπεια τον δικό τους ρόλο έναντι της κοινωνίας.

Κατά αυτόν τον τρόπο βλέπουμε να επιλέγουν προσωπικό, όχι μόνο με κριτήριο το μέγιστο όφελος για αυτές, αλλά και με γνώμονα την κοινωνική ευημερία. Πολλές επιχειρήσεις για παράδειγμα προτιμούν άτομα ειδικών κατηγοριών (άτομα με ειδικές ανάγκες, χαμηλού οικονομικού εισοδήματος, μακροχρόνια άνεργους, πολύτεκνους κ.ο.κ.) προκειμένου να συμβάλουν με τον τρόπο τους στην βελτίωση του κοινωνικού συνόλου. Αυτό βέβαια ορισμένες φορές έρχεται σε αντίθεση με τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης, αφού μπορεί να εγκαταλείπει πιο κερδοφόρες επιλογές προσωπικού, για χάριν της κοινωνικής ευημερίας.



#### **5.4 Καθορισμός προδιαγραφών θέσεως εργασίας (job specification)**

Η κυριότερη χρησιμότητα του καθορισμού προδιαγραφών εργασίας είναι η σωστή επιλογή εργαζομένου. **Η προδιαγραφή έργου αποτελεί μια περίληψη των αναγκαίων προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος εργαζόμενος.** Οι προδιαγραφές αυτές συντάσσονται από τον διευθυντή προσωπικού, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος, που προορίζεται ο εργαζόμενος. Η περιγραφή πρέπει να γίνεται συνοπτικά, αλλά με ιδιαίτερη σαφήνεια.

Ορισμένες από τις προδιαγραφές μπορούν να χαρακτηριστούν απαραίτητες, ενώ κάποιες άλλες επιθυμητές. Οι απαραίτητες προδιαγραφές είναι αυτές που υποχρεωτικά πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος εργαζόμενος, ενώ οι επιθυμητές αυτές που θα ληφθούν επιπλέον υπόψη σε περίπτωση που κάποιοι υποψήφιοι διαθέτουν παρόμοια «τυπικά» προσόντα.

Τα βασικότερα στοιχεία καθορισμού προδιαγραφών εργασίας είναι:

- Οικογενειακή κατάσταση
- Ηλικία
- Προσωπικότητα
- Μόρφωση
- Επιπλέον εκπαίδευση
- Εμπειρία – Προϋπηρεσία
- Ικανότητα κρίσης
- Ανάλυση πρωτοβουλιών
- Σωματικές δεξιότητες
- Αντιμετώπιση ευθυνών
- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Συναισθηματικά χαρακτηριστικά
- Κατάσταση υγείας
- Εκπλήρωση υποχρεώσεων (π.χ. στρατιωτικές υποχρεώσεις)
- Ειδικές άδειες (π.χ. υπογραφής ισολογισμού για οικονομικό διευθυντή)
- Ασυνήθιστες απαιτήσεις αισθήσεων (όραση, ακοή, όσφρηση)

Για παράδειγμα αναφέρουμε κάποιες προδιαγραφές της θέσεως εργασίας, για την πρόσληψη Διευθυντή πωλήσεων (sales manager) ξενοδοχείου.

Απαραίτητα προσόντα:

- Πτυχίο ΑΕΙ ανάλογης κατεύθυνσης.
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις (για τους άντρες).
- Εργασιακή εμπειρία (τουλάχιστον 3 χρόνια) στον χώρο των πωλήσεων ξενοδοχειακών προϊόντων.
- Ευχέρεια επικοινωνίας και συνεργασίας με επιχειρηματικούς πελάτες.
- Αποτελεσματικότητα στην επίτευξη στόχων.

- Ομαδικό πνεύμα εργασίας.
- Άριστη γνώση, γραπτά και προφορικά, της Αγγλικής γλώσσας.
- Γνώσης χειρισμού υπολογιστών.

Θα εκτιμηθούν ιδιαίτερα (επιθυμητά προσόντα):

- Καλή γνώση Γαλλικής και Γερμανικής γλώσσας.
- Εμπειρία σε πωλήσεις Large Accounts

### **5.5 Περιγραφή εργασίας (job description)**

Η περιγραφή εργασίας αποτελεί το πρώτο στάδιο καθορισμού των κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων. Είναι αναγκαίο για μια τουριστική επιχείρηση να διευκρινίσει προκαταβολικά τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται μια πλήρης περιγραφή της απαιτούμενης εργασίας, προκειμένου να γνωρίζουν και οι υποψήφιοι αν διαθέτουν τα ανάλογα προσόντα και επιδεξιότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην φύση της προσφερόμενης εργασίας. Θα πρέπει να εκτιμηθούν προκαταβολικά όλες οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο εργαζόμενος, που θα προσληφθεί. Βέβαια αυτό είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο σαν διαδικασία και ειδικότερα όταν πρόκειται να αναλυθούν όλες οι ειδικότητες που συναντάμε σε ένα ξενοδοχείο ή μια τουριστική επιχείρηση.

**Η περιγραφή εργασίας αποτελεί ένα σύνολο πληροφοριών, σχετικά με τις απαιτήσεις της υποψήφιας θέσης.** Καθορίζει τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος και περιγράφει πολλές φορές τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεί αυτός, κατά τη διάρκεια μιας τυπικής ημέρας εργασίας.

Μετά την πρόσληψη του εργαζομένου η περιγραφή αυτή θα διευκολύνει την επιχείρηση στην τοποθέτηση του υπαλλήλου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν νέο εργαζόμενο να γνωρίζει προκαταβολικά τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει, για την εκτέλεση της εργασίας του και ιδιαίτερα όταν αυτές οι ενέργειες περιγράφονται γραπτώς. Η περιγραφή, πολλές φορές, αποτελεί το εγχειρίδιο εργασίας (manual) του εργαζομένου.

Τέλος μια λεπτομερής περιγραφή εργασίας θα διευκολύνει αργότερα την επιχείρηση στην αξιολόγηση του έργου του εργαζομένου της.

**Μια πλήρης περιγραφή εργασίας περιλαμβάνει:**

- Την περιγραφή όλων των απαιτούμενων ενεργειών που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- Τον μέσο χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση της κάθε ενέργειας.
- Την σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν οι απαιτούμενες ενέργειες.
- Τα μηχανήματα, εργαλεία, χώρους που χρησιμοποιούνται.
- Τις ιδιαίτερες γνώσεις και επιδεξιότητες που απαιτούνται.
- Τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται κάθε εργασία.
- Τον βαθμό ευθύνης της συγκεκριμένης εργασίας.
- Τους επιμέρους στόχους, που επιδιώκει η επιχείρηση, από την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.
- Τις προοπτικές εξέλιξης και προαγωγών.
- Την επιπλέον εκπαίδευση που πρέπει να τύχει ο εργαζόμενος.

**Μια ακριβής περιγραφή της εργασίας μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά:**

- Στον καθορισμό μιας δίκαιης αμοιβής για τον εργαζόμενο.
- Στον καθορισμό της πρότυπης απόδοσης του εργαζομένου και στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Στην πρόβλεψη τυχόν δυσχερειών, που μπορεί να προκύψουν στην πορεία εκτέλεσης της εργασίας.
- Στον αναγκαίο προγραμματισμό προσωπικού.
- Στον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών των υποψηφίων στην εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

## **5.6 Πηγές και τρόποι αναζήτησης προσωπικού**

Μετά τον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής προσωπικού, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους τρόπους με τους οποίους θα αναζητήσει τους κατάλληλους υποψηφίους. Το ερώτημα που τίθεται εδώ είναι, «πως θα παροτρύνουμε υποψηφίους με ανάλογα προσόντα να προσέλθουν για απασχόληση; ».

Η επιχείρηση πρέπει να επιδιώξει να έχει αρκετά μεγάλο αριθμό υποψηφίων, δεδομένου τον αποκλεισμό των υποψηφίων εκείνων που δεν θα διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα.



Οι πηγές αναζήτησης προσωπικού κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

A. Εσωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού

B. Εξωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού

### **5.6.1 Εσωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού**

Η επιχείρηση απευθύνεται στον υπάρχον προσωπικό της, προκειμένου να βρει τον κατάλληλο υποψήφιο για την κάλυψη της κενής ή νέας θέσης που προέκυψε. Σε αυτήν την περίπτωση, η θέση μπορεί να καλυφθεί είτε με μετάθεση εργαζομένων, είτε με προαγωγή.

Αυτό βέβαια σημαίνει ότι πρέπει να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής. Η διαδικασία αυτή προβλέπει μια έρευνα των αποτελεσμάτων αξιολόγησης του υπάρχοντος προσωπικού, ώστε να επισημανθούν οι υποψήφιοι με τα ανάλογα προσόντα. Πολλές φορές μάλιστα οι υποψήφιοι δεν γνωρίζουν τίποτα, σχετικά με την πιθανότητα προαγωγής ή μετάθεσης τους, μέχρι να ανακοινωθεί η επιλογή της επιχείρησης.

Η ανακοίνωση της κενής θέσης δίνεται από το τμήμα προσωπικού προς τα αρμόδια τμήματα, συνήθως σε γραπτή μορφή. Οι αρμόδιοι τμηματάρχες είναι αυτοί που θα προτείνουν συγκεκριμένα άτομα, τεκμηριώνοντας με ακρίβεια τις επιλογές τους. Τα αρμόδια στελέχη, των επιμέρους τμημάτων, οφείλουν να ερευνήσουν τις δυνατότητες των υφισταμένων τους, προκειμένου να υποβάλλουν τις προτάσεις τους.

### **5.6.2 Εξωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού**

Σε αυτή την περίπτωση ο υπεύθυνος προσωπικού στρέφεται εκτός της επιχείρησης. προκειμένου να αναζητήσει το κατάλληλο προσωπικό. Η επιλογή των πηγών, βάση των οποίων θα γίνει η αναζήτηση προσωπικού, εξαρτάται από την πολιτική προσλήψεων της επιχείρησης καθώς και τις συνθήκες της υπάρχουσας αγοράς εργασίας.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές εξωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού:

#### **1. Σχολές ανάλογης κατεύθυνσης**

Πολλές επιχειρήσεις απευθύνονται κατευθείαν στις σχολές εκείνες, που διαθέτουν ανάλογες ειδικότητες με αυτές που τους ενδιαφέρουν. Για παράδειγμα, η εταιρία η οποία είχε αναλάβει τον επισιτισμό των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας (2004), απευθύνθηκε σε διάφορες

τουριστικές σχολές, προκειμένου να στελεχώσει με αποφοίτους ή με σπουδαστές όλα τα επισιτιστικά τμήματα του Ολυμπιακού Χωρίου.

## **2. Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως**

Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) διαθέτει γραφεία ευρέσεως εργασίας, σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας και συμβάλλει μέσω των προγραμμάτων του και των επιδοτήσεων που προσφέρει, στην τοποθέτηση εργαζομένων σε διάφορες ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις.

## **3. Επαγγελματικοί σύλλογοι και σύλλογοι αποφοίτων**

Πολλοί επαγγελματικοί σύλλογοι και σύλλογοι αποφοίτων αποτελούν πηγή αναζήτησης εξειδικευμένου προσωπικού. Για παράδειγμα ο Σύλλογος Μαγείρων Αρχιμαγείρων, ο Σύλλογος Ζαχαροπλαστών και Αρτοποιών, ο Σύλλογος Διευθυντών ξενοδοχείων, ο Σύλλογος Ξενοδόχων, ο Σύλλογος Ξενοδοχοϋπαλλήλων, οι Σύλλογοι αποφοίτων ΤΕΙ Τουριστικών επιχειρήσεων, ο σύλλογος αποφοίτων της Ανωτέρας Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων (ΑΣΤΕ), οι Σύλλογοι αποφοίτων Ιδιωτικών Σχολών κ.ο.κ.

## **4. Ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας**

Σε πολλές πόλεις της Ελλάδας υπάρχουν γραφεία ευρέσεως εργασίας, ιδιωτικού συμφέροντος, που αναλαμβάνουν να βρουν εργασία σε εργαζόμενους, έναντι κάποιας αμοιβής.

## **5. Επιμελητήρια**

Πολλές επιχειρήσεις απευθύνονται στο ξενοδοχειακό επιμελητήριο, προκειμένου να αναζητήσουν κατάλληλους υποψηφίους εργαζόμενους.

## **6. Από γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων**

Είναι σύνηθες φαινόμενο να προσλαμβάνονται εργαζόμενοι μετά από σύσταση ή προτροπή τρίτων, σχετικών με την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση γίνονται άμεσα λήπτες της πληροφορίας, σχετικά με την νέα ή κενή θέση εργασίας, με αποτέλεσμα να ενημερώνουν τους γνωστούς τους και να μεσολαβούν πολλές φορές για την προτίμησή τους, έναντι των λοιπών συνυποψηφίων.

### **7. Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου**

Πολλές επιχειρήσεις αναζητούν το προσωπικό τους και εκτός των εθνικών συνόρων. Για παράδειγμα πολλά ξενοδοχεία τους καλοκαιρινούς μήνες συνεργάζονται με σχολές τον εξωτερικού ή με διάφορες πρεσβείες, προκειμένου να εξασφαλίσουν προσωπικό από άλλες χώρες.

### **8. Αναζήτηση με διαφήμιση - ανακοίνωση στα ΜΜΕ (αγγελίες, αφίσες σε δημόσιους χώρους κ.ο.κ)**

Ένας από τους πιο καθιερωμένους τρόπους αναζήτησης προσωπικού είναι η δημοσίευση ανακοινώσεων, σχετικά με την προσφερόμενη θέση απασχόλησης. Οι ανακοινώσεις αυτές γίνονται συνήθως μέσο του έντυπου τύπου, με την μορφή αγγελιών. Συνήθως χρησιμοποιούνται εφημερίδες κύρους, προκειμένου το μήνυμα να φτάνει σε πολλούς αποδέκτες. Ορισμένες φορές προτιμώνται τοπικές εφημερίδες ή περιοδικά σχετικού ενδιαφέροντος, με την επιχείρηση που προσφέρει την θέση εργασίας. Η ανακοίνωση πρέπει να είναι σύντομη αλλά ιδιαίτερα σαφής και περιεκτική, προκειμένου να προσελκύσει αυτούς που πραγματικά ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Επίσης πρέπει να είναι γραμμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται ελκυστική και εύκολα αντιληπτή.

Η δημοσίευση μπορεί επίσης να γίνει μέσα από ραδιοφωνικά μηνύματα, αφίσες σε δημόσιους χώρους, ανακοινώσεις στο internet και σπάνια με τηλεοπτικά μηνύματα.

### **9. Αναζήτηση μέσω προκηρύξεων**

Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν μετά από διαγωνισμούς και χρησιμοποιούνται κυρίως για επιχειρήσεις και υπηρεσίες του Δημοσίου. Για παράδειγμα ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) χρησιμοποιεί προκηρύξεις, για την προσέλκυση προσωπικού.

### **10. Αιτήσεις απευθείας στην επιχείρηση**

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις διαθέτουν προκαταβολικά αιτήσεις υποψηφίων, για πλήρωση συγκεκριμένων θέσεων. Ειδικά τα τελευταία χρόνια διαθέτουν φόρμες αιτήσεων προσλήψεως στις ιστοσελίδες τους, προκειμένου να συγκεντρώνουν έτοιμες βάσεις δεδομένων, για αναζήτηση υποψηφίων.

## 11. Συμμετοχή των επιχειρήσεων σε «ημέρες καριέρας» διάφορων οργανισμών και φορέων

Διάφοροι οργανισμοί και φορείς διοργανώνουν «ημέρες καριέρας», προκειμένου να φέρουν σε επαφή τις επιχειρήσεις με υποψήφιους εργαζόμενους.

### 5.7 Tests αποδόσεως - γνώσεων

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα tests αποδόσεως - γνώσεων, κατά την διαδικασία πρόσληψης προσωπικού.

Τα tests αποδόσεως αποσκοπούν στο να αξιολογήσουν την ικανότητα του εργαζομένου για την εκτέλεση μιας εργασίας και να διαπιστώσουν το επίπεδο γνώσεων του, στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Πρακτικά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- στα tests που μετρούν την γνώση και
- στα tests που αποτελούν ένα δείγμα εργασίας.

Τα tests που μετρούν την γνώση, γίνονται συνήθως με την μορφή πολλαπλών απαντήσεων και συμπληρώνονται από τους υποψηφίους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Στο δείγμα εργασίας, ένα μέρος πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν test. Για παράδειγμα για την πρόσληψη ενός μάγειρα δίνεται ένα συγκεκριμένο menu και του ζητείται να το εκτελέσει. Θα αξιολογηθεί η ακρίβεια εκτέλεσης των συνταγών καθώς και η ταχύτητα παρασκευής. Ορισμένες υπηρεσίες που δεν έχουν μετρήσιμο χαρακτήρα, δεν μπορούν να αξιολογηθούν εύκολα με δείγμα εργασίας (πχ υπηρεσίες υπευθύνου marketing).

Τα tests γνώσεων και δείγματος έργου διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, εξαιτίας των ιδιομορφιών της κάθε μίας. Κατά συνέπεια είναι δύσκολο να καταφύγουν σε έτοιμα μοντέλα

### 5.8 Test προσωπικότητας

Πολλοί εργαζόμενοι, αν και διαθέτουν όλα τα απαραίτητα προσόντα, αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην θέση εργασίας τους, εξαιτίας αστάθειας προσωπικότητας. Κατά αυτόν τον τρόπο, ένας εργαζόμενος, με λιγότερα τυπικά προσόντα αλλά με συγκροτημένη προσωπικότητα, μπορεί να είναι πολύ πιο παραγωγικός από κάποιον άλλον με μεγαλύτερες ικανότητες αλλά με ψυχική αστάθεια.

Τα test προσωπικότητας χρησιμοποιούνται κυρίως για την πρόσληψη διοικητικών στελεχών. Ιδιαίτερα σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να διαπιστωθεί η προσωπικότητα του εργαζόμενου, αφού το κύριο στοιχείο σε αυτές τις εργασίες είναι η ικανότητα του να διοικεί άλλους ανθρώπους (υφισταμένους) και ο "ταυτόχρονος χειρισμός πολλών διαφορετικών θεμάτων.

Μέσα από τα test προσωπικότητας επιδιώκεται να διαπιστωθεί η υποκίνηση του ατόμου, η προσαρμοστικότητα του στις δύσκολες και πιεστικές καταστάσεις και η ικανότητα του στις διαπροσωπικές σχέσεις. Επίσης προσπαθούν να διαπιστώσουν ιδιότητες και χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως φιλοδοξία, αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, υπομονή, φόβος και δυσπιστία.

Πολλά από αυτά τα στοιχεία μπορούν να διαπιστωθούν και μέσα από ερωτήσεις, κατά την διάρκεια της προσωπικής συνέντευξης. Τα πιο γνωστά tests προσωπικότητας είναι αυτά που ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει γραπτώς σε διάφορες ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές καθορίζονται και αξιολογούνται συνήθως από ειδικούς ψυχολόγους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πολλά συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν ακόμα και από τον τρόπο γραφής και τον γραφικό χαρακτήρα (γραφολογία).

Συνήθεις ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται στα tests προσωπικότητας είναι:

- Ξυπνάτε συχνά μέσα σε «κρύο ιδρώτα»;
- Αισθάνεστε ότι άλλοι άνθρωποι βλέποντας σας μπορούν να γελάσουν για κάτι που αφορά την εξωτερική σας εμφάνιση;
- Ιδρώνουν τα χέρια σας;

Εκτός βέβαια από τα απλά tests προσωπικότητας, υπάρχουν και άλλα πιο σύνθετα, όπως για παράδειγμα το «test του δέντρου» που ανέπτυξε ο Ελβετός ψυχολόγος Charles Koch. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο test, δίνεται στον υποψήφιο μια λευκή κόλλα χαρτί και ένα μολύβι και του ζητείται να ζωγραφίσει επάνω 4 διαφορετικά δέντρα. Ανάλογα με τα σχέδια που θα φτιάξει ο υποψήφιος, μπορεί κανείς να καταλάβει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του. Για παράδειγμα, κλαδιά σαν σπαθιά, σημαίνουν βίαιο χαρακτήρα, κορμός με κλίση δεξιά σημαίνει αδύνατο χαρακτήρα, φύλλωμα με λουλούδια ή φρούτα σημαίνει αισθηματικότητα, αναζήτηση αγάπης και επιδοκιμασίας κ.ο.κ. Πρέπει να τονιστεί βέβαια ότι η εγκυρότητα ανάλογων tests αμφισβητείται από πολλούς επιστήμονες. Ανάλογα tests είναι αυτά των Rorchach, Murray, Rosenweig και Lopez.

## **5.9 Test ικανότητας**

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις, συνηθίζουν να χρησιμοποιούν test ικανότητας

Τα test ικανότητας χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

1. Τα test που εκτιμούν το επίπεδο επίδοσης ανεξάρτητα από το επίπεδο γνώσεων
2. Τα test που εκτιμούν το επίπεδο επίδοσης και το επίπεδο γνώσεων

Για παράδειγμα, χρησιμοποιούνται test μνήμης για την πρόσληψη τηλεφωνήτριας ή αποθηκάριου, επειδή απαιτείται από τους συγκεκριμένους εργαζόμενους να μπορούν να συγκρατούν στοιχεία. Κατά την εξέταση ο εξεταστής υπαγορεύει στον υποψήφιο έναν αριθμό 3 ψηφίων, με συχνότητα ένα ψηφίο το δευτερόλεπτο. Ο υποψήφιος πρέπει να επαναλάβει τους αριθμούς, με την ίδια ακριβώς σειρά που του υπαγορευτήκαν. Ακολούθως ο εξεταστής υπαγορεύει έναν αριθμό 4 ψηφίων και συνεχίζει μέχρι να φτάσει σε έναν αριθμό με 9 ψηφία. Εάν ο υποψήφιος κάνει λάθος, ο εξεταστής ξαναλέει ένα νούμερο με τον ίδιο αριθμό ψηφίων. Όσο συνεχίζει να απαντάει ο υποψήφιος, τόσο μεγαλύτερα νούμερα (μέχρι 9 ψηφία) υπαγορεύει ο εξεταστής. Στην δεύτερη φάση, ξαναρχίζει η εξέταση αλλά αυτή τη φορά ο υποψήφιος θα πρέπει να πει τα νούμερα με ανάποδη σειρά.

Μερικοί ψυχολόγοι πιστεύουν ότι ενήλικα άτομα που δεν μπορούν να επαναλάβουν 5 ψηφία σε κανονική σειρά ή 3 σε ανάποδη είναι συνήθως χαμηλής πνευματικής ικανότητας.

### **5.10 Αιτήσεις πρόσληψης υποψηφίων εργαζομένων**

Η αίτηση πρόσληψης γίνεται με την βοήθεια ενός ειδικού εντύπου (Application form). Η τεχνική αυτή εξασφαλίζει πληροφορίες που αναφέρονται στον ίδιο τον υποψήφιο. Η αίτηση συμπληρώνεται με γραφή του ίδιου του υποψηφίου και αφορά βιογραφικά στοιχεία. Κάθε ερώτηση είναι βαθμολογημένη ανάλογα με την αξία της. Η αίτηση που θα εξασφαλίσει την μεγαλύτερη βαθμολογία, προκρίνεται έναντι των υπολοίπων. Η βαρύτητα και η βαθμολογική αξία κάθε ερώτησης εξαρτάται από την σημαντικότητα της για την επιχείρηση.

Η αίτηση επίσης ελέγχει την ικανότητα του υποψηφίου να οργανώνει την σκέψη του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Το περιεχόμενο των αιτήσεων θα αποτελέσει την βάση δεδομένων για την συνέντευξη του υποψηφίου.

Ο υποψήφιος καταθέτει την αίτηση του στην επιχείρηση και συγκεκριμένα στο τμήμα προσωπικού. Η κατάθεση της αίτησης μπορεί να γίνει

με διάφορους τρόπους. Ο συνηθέστερος είναι με απευθείας συμπλήρωση του εντύπου στον χώρο της επιχείρησης και παράδοσης της στο τμήμα προσωπικού. Τα τελευταία χρόνια πολλοί υποψήφιοι επιλέγουν το διαδίκτυο, για την υποβολή της αίτησης τους. Επίσης μπορεί να αποσταλεί ταχυδρομικά ή με fax και σπανιότερα να υποβληθεί προφορικά, μέσω τηλεφώνου.

Τέλος πολλές φορές η αίτηση πρόσληψης μπορεί να συνοδεύεται από διάφορα test, όπως:

- test αποδόσεως
- test προσωπικότητας
- test ικανότητας

Η αίτηση πρόσληψης περιλαμβάνει διάφορα πεδία στοιχείων, τα οποία πρέπει να συμπληρωθούν από τον υποψήφιο.

Τα βασικότερα από αυτά είναι:

1. Προσωπικά στοιχεία
  - Ονοματεπώνυμο
  - Ηλικία
  - Εθνικότητα
  - Οικογενειακή κατάσταση
  - Εξαρτώμενα πρόσωπα (αριθμός τέκνων και προστατευόμενων προσώπων)
  - Εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων
2. Σπουδές (Πτυχία και βαθμολογία)
3. Γνώση ξένων γλωσσών και υπολογιστών
4. Εμπειρία - Προϋπηρεσία (Φύση εργασίας, αμοιβές, χρόνος εργασίας, λόγοι αποχωρήσεως)
5. Στοιχεία υγείας
6. Συστάσεις (εκτός συγγενικών προσώπων)
7. Κατάσταση ποινικού μητρώου
8. Συμμετοχή σε ενώσεις
9. Άλλες πληροφορίες

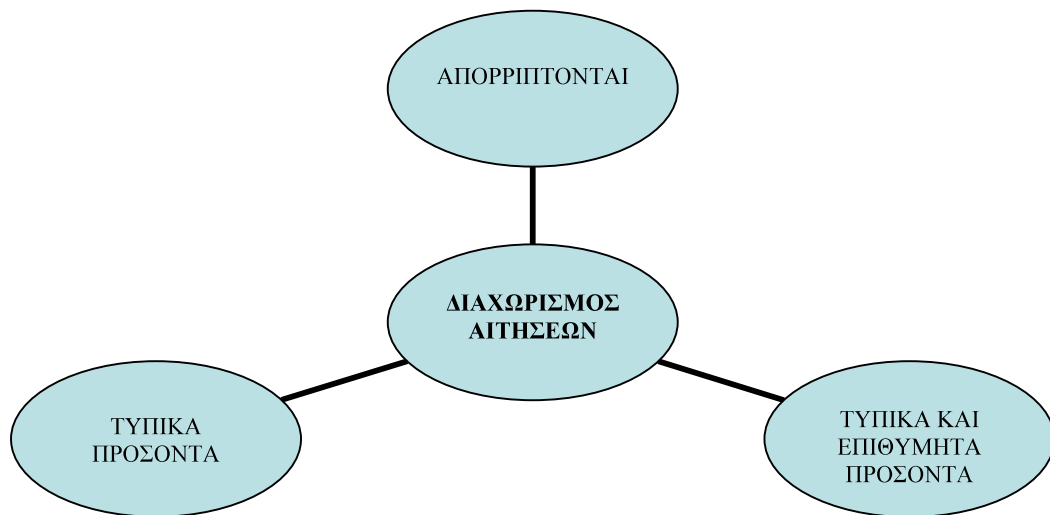
### 5.10.1 Διαχωρισμός αιτήσεων

Αφού διαβαστούν και αξιολογηθούν οι αιτήσεις από το τμήμα προσωπικού, διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Αυτές που απορρίπτονται. Είναι οι αιτήσεις που δεν συγκεντρώνουν τα τυπικά προσόντα και κατά συνέπεια δεν ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις στέλνεται ευχαριστήρια επιστολή στον υποψήφιο, η οποία και του ανακοινώνει την

απόφαση της επιχείρησης. Η επιστολή είναι πολύ προσεκτικά γραμμένη και τονίζει το ενδεχόμενο μιας μελλοντικής συνεργασίας.

2. Αυτές που διαθέτουν τα περισσότερα τυπικά προσόντα αλλά όχι τα επιθυμητά (εναλλακτικές). Οι αιτήσεις αυτές παραμένουν στην επιχείρηση σαν πιθανές αλλά δεν τους δίνεται άμεση προτεραιότητα.
3. Αυτές που διαθέτουν όλα τα τυπικά προσόντα και μέρος των επιθυμητών. Είναι οι αιτήσεις που ενδιαφέρουν περισσότερο την επιχείρηση και αυτές που θα αξιολογηθούν τελικά, μέσα από συνέντευξη



### **5.11 Συνέντευξη**

Μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες στην πρόσληψη προσωπικού είναι η συνέντευξη.

**Συνέντευξη καλείται η ανταλλαγή ιδεών, απόψεων, πληροφοριών μεταξύ δύο ατόμων.** Είναι το κυριότερο εργαλείο της διοίκησης προσωπικού και των τμηματάρχων προκειμένου να βοηθηθούν στην τελική τους απόφαση. Με την διαδικασία της συνέντευξης, ο υπεύθυνος πρόσληψης προσπαθεί να ανακαλύψει τον καλύτερο υποψήφιο, να ελέγξει αν αυτός ανταποκρίνεται



στην συγκεκριμένη θέση και τελικά να τον προσλάβει. Από την άλλη μεριά ο υποψήφιος έχει την ευκαιρία να μάθει περισσότερες λεπτομέρειες για την θέση εργασίας, να διαπιστώσει αν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και τελικά να προσληφθεί ή να κλείσει ένα δεύτερο ραντεβού.

Υπεύθυνος για την διενέργεια μιας συνέντευξης είναι κυρίως ο υπεύθυνος προσωπικού αλλά και ο εκάστοτε τμηματάρχης. Ιδιαίτερος είναι ο ρόλος του τμηματάρχη όταν πρόκειται για ειδικευμένο προσωπικό. Αυτός καλείται να διαπιστώσει ποιος υποψήφιος είναι καταλληλότερος για να ενταχθεί στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι για την κουζίνα θα περάσουν από συνέντευξη από τον αρμόδιο τμηματάρχη, τον Chef. Όταν πρόκειται για ανειδίκευτο προσωπικό, η συνέντευξη μπορεί να δοθεί απευθείας στον υπεύθυνο προσωπικού. Οι υποψήφιοι για ανώτερες διοικητικά θέσεις συζητούν απευθείας με την διοίκηση (πχ Διευθυντή, F&B ) και τέλος αν ο υποψήφιος προορίζεται για την θέση του διευθυντή, τότε περνάει από συνέντευξη από την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Σε όλες βέβαια τις παραπάνω περιπτώσεις, η παρουσία του υπεύθυνου προσωπικού είναι επιβεβλημένη.

Ο χώρος που διενεργείται η συνέντευξη δεν είναι συγκεκριμένος. Συνήθως γίνεται σε κάποιο γραφείο ή κοντά στον μελλοντικό χώρο εργασίας του υποψηφίου. Ο χώρος πρέπει να προσφέρει διάφορες ευκολίες, όπως γραφείο, πολυθρόνες κ.ο.κ. Στοιχείο που έχει ιδιαίτερη σημασία, σχετικά με τον χώρο της συνέντευξης, είναι να εξασφαλίζεται η απομόνωση των ατόμων που συνομιλούν. Η συζήτηση μεταξύ του συνεντευξιάζοντα και του υποψηφίου, δεν πρέπει να ακουστεί από άλλους, γιατί μόνο τότε επιτυγχάνεται η χωρίς εμπόδια απόκριση από τον αιτούντα. Με την απομόνωση των συνομιλητών εξασφαλίζεται επίσης η μη διακοπή τους από τρίτους και επικεντρώνεται το ενδιαφέρον των συνομιλητών στην συζήτηση για την θέση εργασίας.

Η διάρκεια μιας συνέντευξης δεν είναι σταθερή. Εξαρτάται από την φύση και τις δυσκολίες της θέσης, τον χαρακτήρα του ατόμου που την διεξάγει αλλά και την ευχέρεια απαντήσεων του υποψηφίου. Οι μικρές σε διάρκεια συνεντεύξεις διαρκούν από 10 έως 30 λεπτά, οι μεσαίες από 30 λεπτά έως μία ώρα και σπανιότερα ορισμένες μπορεί να διαρκέσουν αρκετές ώρες (συνεντεύξεις σε βάθος).

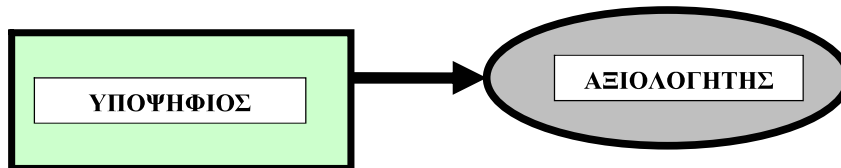
### **5.11.1 Μορφές συνέντευξης**

Υπάρχουν διάφορες μορφές συνέντευξης, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους κυρίως ως προς τον αριθμό των συμμετεχόντων σε αυτές.

Οι πιο βασικές μορφές συνέντευξης είναι:

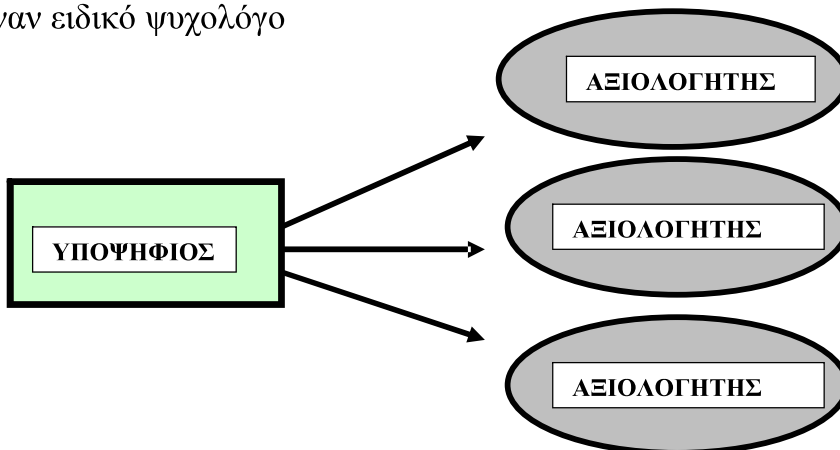
1. Μόνος ο υποψήφιος απέναντι στον υπεύθυνο για την συνέντευξη.

Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή συνέντευξης. Ο υπεύθυνος πρόσληψης υποβάλλει ερωτήσεις απευθείας στον υποψήφιο και αξιολογεί την στάση του. Συνήθως είναι μικρής διάρκειας συνεντεύξεις. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος του λογιστηρίου μιας επισιτιστικής επιχείρησης υποβάλλει απευθείας ερωτήσεις σε έναν υποψήφιο για την θέση του βοηθού λογιστηρίου.



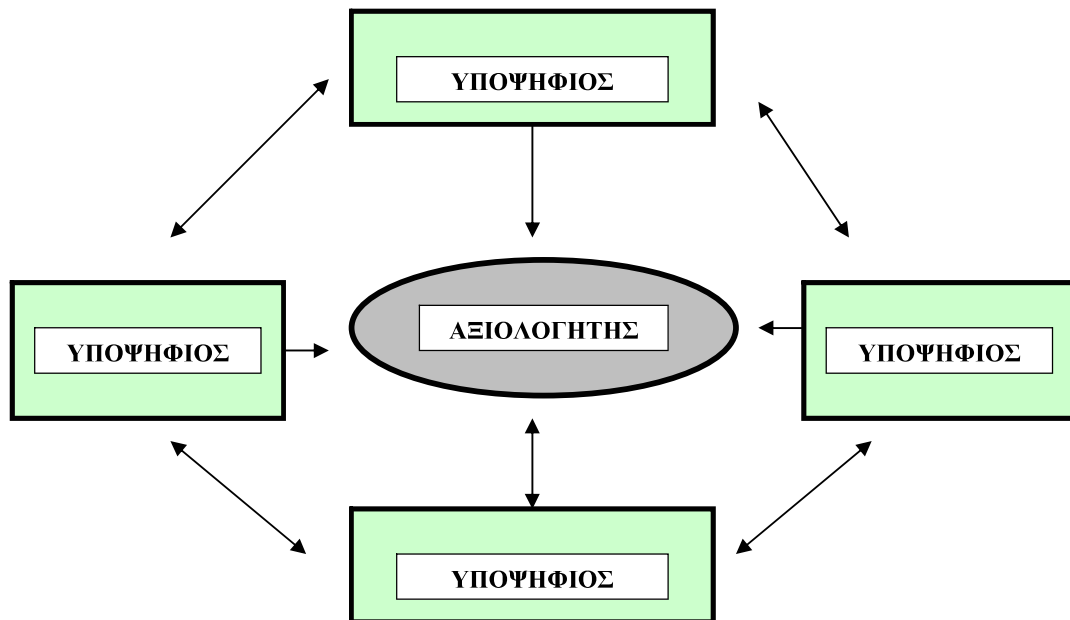
2. Ο υποψήφιος απέναντι σε μια ομάδα περισσότερων ατόμων.

Ο υποψήφιος δέχεται ερωτήσεις από μια ομάδα ατόμων. Κάποιοι από αυτούς παίζουν τον ρόλο του παρατηρητή. Σε μια τέτοια ομάδα μπορεί να συμμετέχουν ο υπεύθυνος προσωπικού, ο υπεύθυνος τμηματάρχης, ορισμένες φορές ο διευθυντής της επιχείρησης και σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, εξειδικευμένος ψυχολόγος. Καθένα από τα μέλη της ομάδας καταγράφει και αξιολογεί τα στοιχεία που τον αφορούν. Αυτά τα στοιχεία συγκεντρώνονται και βγαίνει μια κοινή απόφαση από όλα τα μέλη της ομάδας. Για παράδειγμα, ένας υποψήφιος για την θέση του Maitre d' hotel δέχεται ερωτήσεις από τον διευθυντή του ξενοδοχείου, τον υπεύθυνο προσωπικού, τον F&B manager και έναν ειδικό ψυχολόγο



### 3. Ομαδική συνέντευξη

Περισσότεροι από ένας υποψήφιοι συγκεντρώνονται σε κοινό χώρο και συζητούν μεταξύ ή με τον υπεύθυνο τμηματάρχη για θέματα που αφορούν την θέση εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει ουδέτερος παρατηρητής που παρακολουθεί την συζήτηση και γράφει στοιχεία και αντιδράσεις. Για παράδειγμα ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων ξενοδοχείου, συζητά με μια ομάδα υποψηφίων για θέματα που αφορούν το αντικείμενο του, προκειμένου να κρίνει ποιος υποψήφιος έχει πιο καινοτόμες ιδέες.



#### 4. Σειρά συνεντεύξεων (αλυσιδωτή συνέντευξη)

Ο υποψήφιος περνάει από διαδοχικές συνεντεύξεις, από διάφορα άτομα της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά υποβάλλουν συγκεκριμένες ερωτήσεις στον υποψήφιο και τον αξιολογούν συνολικά. Ορισμένες ερωτήσεις είναι όμοιες μεταξύ τους, προκειμένου να διαπιστωθεί η συνέπεια στις απαντήσεις του υποψηφίου. Για παράδειγμα, ένας υποψήφιος για την θέση του Α' μάγειρα, συζητά αρχικά με τον υπεύθυνο προσωπικού, μετά με τον F&B και τέλος με τον Chef.



#### 5.11.2 Τεχνικές συνέντευξης

Ανάλογα με τον τρόπο που διεξάγεται μια συνέντευξη και με την μορφή των ερωτήσεων που γίνονται, διακρίνουμε τρεις διαφορετικές τεχνικές συνέντευξης:

##### 1. Κατευθυνόμενη συνέντευξη

Υποβάλλονται στον υποψήφιο συγκεκριμένες ερωτήσεις. Πολλές φορές οι ερωτήσεις αυτές δίνονται και γραπτά στον υποψήφιο, προκειμένου να τις μελετήσει και να δώσει ολοκληρωμένη απάντηση. Είναι η απλούστερη μορφή συνέντευξης, αφού ο υποψήφιος έχει τον χρόνο να προετοιμάσει τις απαντήσεις του.

## 2. Μη κατευθυνόμενη συνέντευξη

Ο υποψήφιος πρέπει να αναλύσει μόνος του τα βιογραφικά του στοιχεία, ενώ ο υπεύθυνος πρόσληψής παίζει τον ρόλο του παρατηρητή. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις προς τον υποψήφιο. Μιας τέτοιας μορφής συνέντευξη ξεκινάει συνήθως με την έκφραση «μιλήστε μου για τον εαυτό σας...»

## 3. Μισή - κατευθυνόμενη συνέντευξη

Μοιάζει με μια μορφή συζήτησης μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου πρόσληψης. Ο υπεύθυνος υποβάλλει ερωτήσεις, που όμως δεν έχουν συγκεκριμένη σειρά και πολλές φορές δεν είναι προπαρασκευασμένες. Είναι η συνηθέστερη μορφή συνέντευξης.

### **5.11.3 Χρήσεις συνέντευξης**

Εκτός από την πρόσληψη προσωπικού, η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη διεύθυνση προσωπικού και γενικά για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ορισμένες από τις πιο βασικές χρήσεις της συνέντευξης είναι:

1. Η τοποθέτηση εργαζομένων
2. Η εκπαίδευση εργαζομένων
3. Οι προαγωγές, υποβιβασμοί, απολύσεις
4. Η αξιολόγηση εργαζομένων
5. Οι πειθαρχικές κυρώσεις
6. Η άρση ανωμαλιών
7. Η ενημέρωση εργαζομένων
8. Οι μισθολογικές τροποποιήσεις
9. Η κατάθεση ιδεών των εργαζομένων για ζητήματα της επιχείρησης

### **5.12 Εξέλιξη και κατάληξη της συνέντευξης**

Η συνέντευξη δεν είναι μια μεμονωμένη λειτουργία αλλά μια διαδικασία που ακολουθεί μια πορεία εξέλιξης.

Η διαδικασία της συνέντευξης χωρίζεται σε τρία κυρίως στάδια:

1. Στην αρχή της συνέντευξης
2. Στην διάρκεια της συνέντευξης
3. Στο τέλος της συνέντευξης

### 5.12.1 Αρχή της συνέντευξης

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την προετοιμασία της συνέντευξης. Ο υπεύθυνος για την πρόσληψη προετοιμάζει τις ερωτήσεις που θα θέσει στον υποψήφιο. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι εκείνες, οι οποίες θα δώσουν στον υπεύθυνο τις απαραίτητες πληροφορίες για τον υποψήφιο. Η σειρά με την οποία θα εκφωνηθούν θα πρέπει να έχει μια λογική εξέλιξη. Οι ερωτήσεις δεν πρέπει να φέρνουν τον υποψήφιο σε δύσκολη θέση, από την αρχή της διαδικασίας. Πολλές φορές μάλιστα συνηθίζεται να θέτονται πολύ γενικές και εύκολες ερωτήσεις, στην αρχή της διαδικασίας, προκειμένου να δοθεί η ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει άνετα.

Σε αυτό το στάδιο έχουμε επίσης τον σχηματισμό μιας πρώτης εντύπωσης για τον υποψήφιο. Η παρατήρηση του υποψηφίου ξεκινάει από την ώρα που θα μπει στην επιχείρηση. Καθοριστικό ρόλο παίζει σε αυτό το στάδιο η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου, το ντύσιμο του, το ύφος του αλλά και οι πρώτες αντιδράσεις του. Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν επίτηδες ένας υποψήφιο να περιμένει, πριν μπει στον χώρο της συνέντευξης, προκειμένου να αξιολογήσουν την νευρική του και τις κινήσεις του.

### 5.12.2 Στοιχεία παρατήρησης κατά την πρώτη φάση (αρχή) της συνέντευξης

- ✓ Ο υποψήφιος πρέπει να **βρίσκεται στην ώρα του στην επιχείρηση**, αλλά όχι πιο νωρίς, από την προγραμματισμένη ώρα. Ένας υποψήφιος που φτάνει καθυστερημένος στην επιχείρηση δίνει την εντύπωση του ασυνεπής, ενώ ένας υποψήφιος που φτάνει πολύ πριν την ώρα του την εντύπωση του νευρικού και αγχωμένου.
- ✓ Το **ντύσιμο** του υποψηφίου πρέπει να είναι **προσεγμένο και αξιοπρεπές**. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην καθαριότητα των ρούχων. Ένα άτομο, με όχι ιδιαίτερα προσεγμένη εμφάνιση ή με στοιχεία υπερβολής σε αυτήν, έχει λιγότερες πιθανότητες να κερδίσει την πρώτη εντύπωση του υπεύθυνου.
- ✓ Το **ύφος** του υποψηφίου πρέπει να είναι σοβαρό, αλλά όχι «παγωμένο» και αυταρχικό. Το χαμόγελο θεωρείται προσόν, αρκεί να γίνεται με μέτρο.
- ✓ Η **σταθερότητα στην φωνή** αξιολογείται θετικά. Υποψήφιος με τρεμάμενη φωνή δίνει την εντύπωση του αγχωμένου ατόμου, που δεν λειτουργεί κανονικά κάτω από καταστάσεις πίεσης.

- ✓ **Ο υπεύθυνος** για την πρόσληψη οφείλει να **παρατηρεί** τις κινήσεις του υποψηφίου, προκειμένου να διαπιστώσει τον βαθμό της νευρικότητας του. Ένα νευρικό και αγχωμένο άτομο κάθεται συνήθως στην άκρη της καρέκλας, σφίγγει τα χέρια του νευρικά, κοιτάει το ρολόι του και παρατηρεί γενικά τον χώρο.
- ✓ Πολύ σημαντική είναι η **πρώτη χειραψία**, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου πρόσληψης. Ένα ιδρωμένο χέρι είναι δηλωτικό άγχους. Επίσης μια ιδιαίτερα χαλαρή χειραψία υποδηλώνει άτομο όχι ιδιαίτερα αποφασιστικό και ενεργητικό. Επίσης μια πολύ δυνατή χειραψία μπορεί να σημαίνει ότι ο υποψήφιος είναι άτομο πειστικό και αυταρχικό.
- ✓ Πολλοί υπεύθυνοι προσλήψεων συνηθίζουν να ρωτάνε τον υποψήφιο **αν θα πάρει κάτι** ή του προσφέρουν τσιγάρο. Άτομο το οποίο αποφεύγει να παραγγείλει δίνει την εντύπωση του ντροπαλού και του αγχωμένου. Αξιολογείται θετικά αν ζητήσει κάτι, αρκεί να μην είναι κάτι ιδιαίτερα πολύπλοκο. Οι δε καπνιστές καλό είναι να αποφύγουν το κάπνισμα κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Σε περίπτωση που επιλέξουν να καπνίσουν, καλό είναι να δέχονται μόνο την προσφορά τσιγάρου από τον υπεύθυνο και όχι να βγάζουν από το δικό τους πακέτο.

### 5.12.3 Κατά την διάρκεια της συνέντευξης

Το στάδιο αυτό αποτελεί το κυρίως μέρος της συνέντευξης του υποψηφίου. Σε αυτή τη φάση θέτονται ερωτήσεις από τον υπεύθυνο και ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει συνοπτικά και με σαφήνεια. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν κυρίως βιογραφικά στοιχεία αλλά και απόψεις του υποψηφίου για διάφορα θέματα. Ιδιαίτερη σημασία έχει σε αυτό το στάδιο να χαλαρώσει ο υποψήφιος και να νιώσει άνετα. Η ήρεμη ατμόσφαιρα κάνει τον υποψήφιο ικανό να εκφραστεί αυθόρμητα.

#### 5.12.4 Στοιχεία παρατήρησης κατά τη δεύτερη φάση της συνέντευξης

- Όταν δεν συμφωνούν τα στοιχεία της αίτησης με τις απαντήσεις του υποψηφίου, τότε πρόκειται για άτομο που αρέσετε στο να εντυπωσιάζει και χαρακτηρίζεται από έλλειψη ειλικρίνειας.
- Άτομο το οποίο **δυσφημεί τον πρώην του εργοδότη** δίνει την εντύπωση του αγνώμονα και παραπονιάρη. Αν εκφράζεται άσχημα για την προηγούμενη επιχείρηση, στην οποία εργάζονταν, τότε μπορεί να κάνει το ίδιο στο μέλλον και για την νέα επιχείρηση.
- Πολλές φορές ο υποψήφιος δείχνει να προσπαθεί να διαβάσει τα χαρτιά του υπεύθυνου, που βρίσκονται στο γραφείο. Κάτι τέτοιο δείχνει **περιέργεια και χαρακτήρα** που του αρέσει να ανακατεύεται παντού. Επίσης δηλώνει **έλλειψη υπομονής**.
- Όταν ο υποψήφιος προσπαθεί να γυρίσει την **συζήτηση σε πολιτικά θέματα** και γενικά δεν διστάζει να κρύψει τις πολιτικές του πεποιθήσεις, δίνει την εντύπωση ατόμου που μάλλον πρόκειται να αναπτύξει έντονη συνδικαλιστική δράση μέσα στην επιχείρηση.
- Υποψήφιοι οι οποίοι παρουσιάζουν τον εαυτό τους σαν των «σωτήρα» της επιχείρησης και γενικά σαν το άτομο που μπορεί και θέλει να τα κάνει όλα μόνο του, μάλλον **υπερβάλλουν και αρέσκονται στον εντυπωσιασμό**.
- Υποψήφιος, ο οποίος δίνει την εντύπωση ότι έχει **υπερβολική ανάγκη την συγκεκριμένη θέση** εργασίας, είναι περισσότερο ευάλωτος απέναντι στις διαθέσεις της επιχείρησης και έχει μικρότερη διαπραγματευτική ικανότητα για μισθολογικά θέματα. Από την άλλη μεριά, άτομο το οποίο ισχυρίζεται ότι δεν έχει ανάγκη να δουλέψει για να ζήσει δίνει την εντύπωση ότι με την πρώτη ευκαιρία θα παρατήσει την εργασία του στην επιχείρηση.
- Όταν ο υποψήφιος δηλώνει προκαταβολικά στον υπεύθυνο ότι **είναι διατεθειμένος να δουλέψει με λιγότερα χρήματα**, δίνει την εντύπωση ενός ατόμου που υποχωρεί εύκολα από τις θέσεις του και γενικά ενός αδύναμου και ανίσχυρου χαρακτήρα.
- Όταν ο υποψήφιος αποκαλύπτει **μυστικά που αφορούν την πρώην εργασία του**, σημαίνει ότι σε μια ενδεχόμενη αποχώρηση και από την νέα του εργασία θα κάνει το ίδιο. Γενικά φανερώνει έλλειψη εχεμύθειας και σεβασμού προς τον παλιό εργοδότη.
- Άτομο το οποίο **αρέσκεται να μιλά πολύ για προσωπικά θέματα** και συνηθίζει να χρησιμοποιεί πολύ την λέξη «εγώ», δίνει την εντύπωση εγωιστικού χαρακτήρα.
- Όταν ο υποψήφιος απαντάει με **μονολεκτικές απαντήσεις** (ναι, όχι, ίσως, κ.ο.κ.) δίνει την εντύπωση ότι αδυνατεί να αρθρώσει ολοκληρωμένες απαντήσεις και είναι ιδιαίτερα αγχωμένος.



Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες ερωτήσεις κατά το δεύτερο στάδιο (διάρκεια) της συνέντευξης είναι:

**Προσωπικές ερωτήσεις:**

- Τι γνώμη έχετε για τον εαυτό σας;
- Ποια είναι τα δυνατά σας σημεία;
- Προσαρμόζεστε εύκολα σε μια ομάδα;
- Ποια είναι η δουλειά του / της συζύγου και τι γνώμη έχετε για αυτήν;
- Έχετε καλή υγεία;
- Πόσες εργάσιμες μέρες δεν εργαστήκατε πέρυσι και γιατί;

**Ερωτήσεις σχετικές με την μόρφωση:**

- Ποιες είναι οι σπουδές σας;
- Πόσες και ποιες ξένες γλώσσες γνωρίζετε;
- Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενο σας;
- Είστε ευχαριστημένοι με τις σπουδές σας;
- Τι σας έκανε να διαλέξετε την συγκεκριμένη ειδικότητα;
- Από πού βρήκατε τους πόρους για την εκπαίδευση σας;

**Ερωτήσεις που αφορούν το ιστορικό εργασίας:**

- Γιατί φύγατε από την προηγούμενη εργασία σας;
- Ποια ήταν τα καθήκοντα σας;
- Τι σας ενδιαφέρει σε αυτήν την θέση;
- Τι ευθύνες είχατε στην προηγούμενη επιχείρηση;
- Γνωρίζετε τις απαιτήσεις της θέσης;
- Ποιοι είναι οι στόχοι για την σταδιοδρομία σας στην επιχείρηση μας;
- Ποια εργασία σας άρεσε περισσότερο και γιατί;
- Σε ποιες άλλες επιχειρήσεις απαντήσατε;
- Γιατί και πως νομίζετε ότι θα βοηθήσετε στην ανάπτυξη της επιχείρησης;
- Ποιος ήταν ο μισθός σας στην προηγούμενη εργασία σας;

**Ερωτήσεις που αφορούν την προσωπικότητα και την κοινωνική προσαρμογή:**

- Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
- Ποια είναι τα ενδιαφέροντα σας κατά τον ελεύθερο χρόνο σας;
- Έχετε οικονομικές ευθύνες;
- Ποια είναι η στάση σας απέναντι στους συναδέλφους και τους προϊσταμένους;
- Σκοπεύετε να παντρευτείτε σύντομα ; (κυρίως για ανύπαντρες γυναίκες)

### 5.12.5 Τέλος της συνέντευξης

Σε αυτό το στάδιο ο υπεύθυνος για την συνέντευξη έχει σχηματίσει μια εικόνα για του υποψήφιου. **Συγκεντρώνει όλα τα στοιχεία τη συνέντευξης και τα αξιολογεί** ανάλογα.

Σε περίπτωση που ο υπεύθυνος δεν είναι ιδιαίτερα σίγουρος για την απόφαση του, μπορεί να συνεχίσει την κουβέντα με τον υποψήφιο ή να κανονίσει κάποιο νέο ραντεβού. Όπως και να έχει, σπάνια ανακοινώνεται απευθείας η απόφαση για την πρόσληψη ή μη. Αυτό γίνεται συνήθως μετά από μερικές μέρες τηλεφωνικά ή γραπτά.

Τέλος, στην αίτηση του υποψηφίου υπάρχει συνήθως ειδικός χώρος για τα σχόλια του υπευθύνου που πραγματοποιεί την συνέντευξη και την δική του πρόταση.

Υπόδειγμα πλαισίου σχολίων - αξιολόγησης στην αίτηση πρόσληψης

	A	B	Γ	Δ	E	ΣΧΟΛΙΑ
ΕΜΦΑΝΙΣΗ						
ΑΝΤΙΛΗΨΗ						
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ						
ΕΞΥΠΝΑΔΑ						
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ						
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ						
ΝΕΥΡΙΚΟΤΗΤΑ						
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ						
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΑΛΛΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ						
Α= ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ Β= ΚΑΛΗ Γ= ΜΕΤΡΙΑ Δ= ΚΑΚΗ Ε= ΠΟΛΥ ΚΑΚΗ						ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:
ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ: ΝΑΙ / ΟΧΙ	ΘΕΣΗ:				ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

6.1 Στοιχεία προγράμματος ενσωμάτωσης

6.2 Περίοδος προσαρμογής

## ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ένα από τα δυσκολότερα στάδια για έναν εργαζόμενο, μέσα σε μια επιχείρηση, είναι αυτό της ενσωμάτωσης του, μετά από την πρόσληψη. Η διαδικασία της εισαγωγής - ενσωμάτωσης γίνεται τις πρώτες ημέρες που πιάνει δουλειά ο εργαζόμενος και είναι ιδιαίτερα σημαντική για την μετέπειτα πορεία του μέσα στην επιχείρηση.

Έρευνες που έγιναν στο Tavistock Institute απέδειξαν ότι οι αποχωρήσεις προσωπικού, τις πρώτες ημέρες της πρόσληψης, ήταν πολύ μικρότερες σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν συγκεκριμένες διαδικασίες εισαγωγής. Δυστυχώς αυτό παραλείπεται πολλές φορές και ιδιαίτερα στις τουριστικές επιχειρήσεις εποχικού χαρακτήρα, όπως είναι οι ξενοδοχειακές και επισιτιστικές, οι οποίες προσλαμβάνουν μέρος του προσωπικού τους την περίοδο που αντιμετωπίζουν υψηλό φόρτο εργασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην γίνονται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες εισαγωγής και εγκατάστασης των εργαζομένων και μεγάλο μέρος από αυτούς να αντιμετωπίζει προβλήματα από την πρώτη μέρα εργασίας του στην επιχείρηση.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα προσαρμογής του νέου προσωπικού, επιχειρήσεις καταφεύγουν σε προγράμματα ενσωμάτωσης.

### Σκοποί των προγραμμάτων ενσωμάτωσης είναι:

- Να πληροφορήσουν τον νέο εργαζόμενο σχετικά με τις απαιτήσεις της νέας του εργασίας, προκειμένου να ενσωματωθεί το γρηγορότερο δυνατό στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.
- Να κάνουν τον εργαζόμενο να νιώσει άνετα στην νέα του εργασία και να ενταχθεί γρήγορα στο υπόλοιπο σύνολο. Η επιτυχημένη προσαρμογή του εργαζόμενου στο νέο του περιβάλλον, αυξάνει τον βαθμό ικανοποίησης που προέρχεται από την εργασία και μειώνει την πιθανότητα αποχώρησής του. Άτομα τα οποία αδυνατούν να ενταχθούν γρήγορα και ομαλά στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον είναι πολύ πιθανόν, με την πρώτη ευκαιρία, να αποχωρήσουν από την επιχείρηση. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι περισσότερες παραιτήσεις εργαζομένων γίνονται τους πρώτους μήνες εργασίας τους.
- Να εξηγήσουν τις ιδιαιτερότητες της θέσης, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν ατυχήματα και δυσάρεστες καταστάσεις. Για παράδειγμα, οι μεγάλες επισιτιστικές επιχειρήσεις τύπου franchise δίνουν σε κάθε νέο εργαζόμενο ένα εγχειρίδιο που περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια τις ενέργειες που πρέπει να κάνει και τι ακριβώς πρέπει να προσέχει, προκειμένου να αποφευχθεί πιθανό ατύχημα. Οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στην αποφυγή εργατικών ατυχημάτων, τόσο από ανθρώπινη ευαισθησία, όσο και για να αποφύγουν την τυχόν καταβολή οικονομικών αποζημιώσεων. Το πρόβλημα

αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στους εργαζόμενους στην κουζίνα και την συντήρηση της επιχείρησης.

- Τα προγράμματα προσαρμογής είναι απαραίτητα και στις περιπτώσεις μετακίνησης ή προαγωγής, σε καινούργια θέση μέσα στην επιχείρηση. Πολλές φορές θεωρείται αυτονόητο ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει τις απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας του και έτσι παραλείπεται η επιπλέον ενημέρωση και εκπαίδευση του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σύνηθες όταν κάποιος προάγεται για πρώτη φορά σε θέση προϊσταμένου ή manager. Για παράδειγμα ένας παλιός σερβιτόρος μπορεί να προαχθεί σε maitre χωρίς να τύχει ιδιαίτερης επιπλέον εκπαίδευσης ή κατάρτισης.

## **6.1 Στοιχεία προγράμματος ενσωμάτωσης**

Κάθε πρόγραμμα ενσωμάτωσης διαφέρει, εξαιτίας των ιδιομορφιών της επιχείρησης, των αρμοδιοτήτων που έχει ο εργαζόμενος σε αυτήν και τη σπουδαιότητα της θέσης. Βέβαια κάποια βασικά στοιχεία παρατηρούνται στα περισσότερα συστηματικά προγράμματα ενσωμάτωσης.

Ένα συστηματικό πακέτο προσαρμογής περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Βασικά στοιχεία και πληροφορίες για την επιχείρηση
- Ανάλυση του τμήματος και του τομέα ευθύνης του εργαζομένου
- Πλήρη περιγραφή των καθηκόντων και των απαιτήσεων της νέας θέσης
- Πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση και την ασφάλεια
- Καθορισμό των ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Περιγραφή των βασικών συνθηκών εργασίας

### Βασικά στοιχεία και πληροφορίες για την επιχείρηση

Περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση, για την θέση της στον την ιστορία της, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της και γενικά οποιαδήποτε πληροφορία που μπορεί να δώσει μια πρώτη εικόνα της επιχείρησης στον νέο εργαζόμενο.

### Ανάλυση του τμήματος και του τομέα ευθύνης του εργαζομένου

Σε αυτό το στάδιο έχουμε μια πρώτη γνωριμία του νεοπροσληθέντος με τον χώρο εργασίας του και την διάρθρωση του. Η γνωριμία αυτή γίνεται και μέσα από έντυπο υλικό αλλά και με απευθείας ξενάγηση του εργαζόμενου στους χώρους της επιχείρησης.

Πολύ σημαντικό σε αυτό το στάδιο είναι να προσδιοριστεί ο τομέας ευθύνης του εργαζόμενου, καθώς και η ακριβής θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Για παράδειγμα προσλαμβάνοντας έναν νέο Α σερβιτόρο πρέπει να του προσδιορίσουμε αρχικά τον χώρο ευθύνης του καθώς και τα

άτομα στα οποία είναι υπόλογος (π.χ. maitre, sous maitre κ.ο.κ.) ή τα άτομα των οποίων έχει την ευθύνη (π.χ. β σερβιτόρους, bus boy κ.ο.κ.)

#### Πλήρη περιγραφή των καθηκόντων και των απαιτήσεων της νέας θέσης

Ο νέος εργαζόμενος ενημερώνετε για τις ακριβείς απαιτήσεις της εργασίας του. Η ανάλυση αυτή των καθηκόντων γίνεται συνήθως από τον προϊστάμενο του τμήματος ή από κάποιον άλλον εργαζόμενο που βρίσκεται στην ίδια ή ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα. Πολλές σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ορίζουν συγκεκριμένους υπαλλήλους, σε διάφορα πόστα σαν εκπαιδευτές. Αυτοί είναι συνήθως παλιοί εργαζόμενοι και αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν και να κάνουν, το συντομότερο δυνατό, το καινούργιο προσωπικό παραγωγικό.

Η περιγραφή και ανάλυση των καθηκόντων συνήθως συνοδεύετε και από ανάλογο έντυπο υλικό, όπου περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις της θέσης.

#### Πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση και την ασφάλεια

Πολύ σημαντικό για έναν νέο εργαζόμενο είναι να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη η συγκεκριμένη επιχείρηση και πως εκείνος πρέπει να λειτουργεί μέσα σε αυτήν.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στα θέματα ασφάλειας και πρόληψης εργατικών ατυχημάτων. Κατά αυτόν τον τρόπο δίνονται ιδιαίτερες πληροφορίες και γίνεται ξεχωριστή εκπαίδευση σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Για παράδειγμα ένας νέος εργαζόμενος στην κουζίνα πρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται η έξοδος κινδύνου, τι ενέργειες πρέπει να κάνει σε περίπτωση πυρκαγιάς, πώς να χειριστεί την μηχανή του κιμά με ασφάλεια, πως πρέπει να κόβει κρέατα και πως λαχανικά χωρίς να χτυπήσει ο ίδιος αλλά και χωρίς να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια των πελατών κ.ο.κ.

#### Καθορισμό των ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη

Κάθε νέος εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει το πρόγραμμα εκπαίδευσης που μπορεί να ακολουθήσει μέσα στην επιχείρηση καθώς και τις προοπτικές εξέλιξης του. Ο εργαζόμενος που γνωρίζει ότι έχει πιθανότητα εξέλιξης και προαγωγής εντός της επιχείρησης, έχει ένα παραπάνω κίνητρο να εργαστεί με ζήλο. Κατά αυτόν τον τρόπο είναι απόλυτα σωστό να γνωρίζει προκαταβολικά ο νέος εργαζόμενος τις δυνατότητες που του δίνονται μέσα από την εργασία του. Για παράδειγμα πολλοί εργαζόμενοι στον χώρο των ξενοδοχείων, επιλέγουν να εργαστούν σε μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, έστω και με λιγότερα χρήματα, από ότι σε άλλες μικρότερες επιχειρήσεις, επειδή δίνουν συγκεκριμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης (π.χ. μετεκπαίδευση σε ξενοδοχείο της αλυσίδας, σε άλλη χώρα κ.ο.κ.).

### Περιγραφή των βασικών συνθηκών εργασίας

Τέλος ο εργαζόμενος πρέπει να ενημερωθεί για τις συνθήκες εργασίας του. Μιλώντας για βασικές συνθήκες εννοούμε για παράδειγμα τις ώρες και τις βάρδιες εργασίας του, τα ρεπό που δικαιούται, τα διαλείμματα, τις άδειες και γενικά κάθε δικαίωμα και κάθε υποχρέωση του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Ένας νέος εργαζόμενος που γνωρίζει προκαταβολικά τις απαιτήσεις της θέσης που καταλαμβάνει, έχει λιγότερες πιθανότητες να αντιδράσει και να δυσανασχετήσσει στο μέλλον, από κάποιον άλλον που τις ανακαλύπτει στην πορεία της εργασίας του.

Για παράδειγμα ένα πλήρες πρόγραμμα ενσωμάτωσης για την πρόσληψη προσωπικού κουζίνας, από μια επισιτιστική επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει:

- Περιγραφή της επιχείρησης και της θέσης που αυτή καταλαμβάνει στην αγορά.
- Γενικά καθήκοντα του εργαζομένου και προσδιορισμό της θέσης του στην δομή της επιχείρησης.
- Περιγραφή μιας τυπικής μέρας εργασίας
- Υποδείξεις για την απαιτούμενη εμφάνιση του εργαζομένου
- Βασικούς κανόνες ασφαλείας στους χώρους εργασίας (κουζίνα)
- Αντιμετώπιση επειγόντων ιατρικών περιστατικών
- Περιγραφή της παρεχόμενης εκπαίδευσης της επιχείρησης και τις πρακτικές που αυτή χρησιμοποιεί.
- Βασικές γνώσεις (κουζίνας), που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος, καθώς και απαιτούμενες σπουδές.
- Κανόνες καθαριότητας και υγιεινής (τροφίμων), που πρέπει να ακολουθούνται
- Περιγραφή της χρήσης του απαιτούμενου εξοπλισμού (π.χ. φριτέζας)
- Περιγραφή των προσφερόμενων δεσμάτων και τρόπος εκτέλεσης των συνταγών

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δίνονται συνήθως σε γραπτή μορφή στον νέο εργαζόμενο (εγχειρίδιο εργασίας), αφού του αναλυθούν πρώτα προφορικά. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών σε γραπτή μορφή διευκολύνει τον εργαζόμενο, επειδή έχει τη δυνατότητα να μελετήσει καλύτερα τα δεδομένα που του δίνονται και εκτός του χώρου εργασίας του. Ταυτόχρονα έχει στα χέρια του

έναν οδηγό με απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα που αφορούν την εργασία του και έτσι δεν είναι αναγκασμένος να καταφεύγει συνεχώς στους προϊσταμένους του για διευκρινήσεις και οδηγίες.

Τέλος η γραπτή μορφή του προγράμματος διευκολύνει την επιχείρηση και για άλλους λόγους. Ο βασικότερος από αυτούς είναι ότι δεσμεύει με αυτόν τον τρόπο τον εργαζόμενο, για μια σειρά πραγμάτων. Ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επικαλεστεί ότι δεν γνώριζε κάτι ή ότι δεν είχε ενημερωθεί από κανέναν για το σχετικό θέμα, αφού το εγχειρίδιο εργασίας παίζει τον ρόλο του αποδεικτικού στοιχείου για την επιχείρηση.

## **6.2 Περίοδος προσαρμογής**

Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο στα προγράμματα ενσωμάτωσης είναι η περίοδος προσαρμογής που θα χρησιμοποιηθεί.

Περίοδος προσαρμογής καλείται ο χρόνος που μεσολαβεί από την πρόσληψη του εργαζομένου μέχρι την πλήρη και κανονική του ένταξη στην παραγωγική διαδικασία. Αυτός ο χρόνος ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί να είναι μέρες, εβδομάδες, ακόμα και μήνες.

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την χρονική διάρκεια της περιόδου προσαρμογής είναι:

- οι ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας
- η προηγούμενη εμπειρία του εργαζόμενου σε ανάλογη θέση εργασίας και ο βαθμός γνώσης του αντικειμένου της.
- οι ιδιαιτερότητες της ίδιας της επιχείρησης
- η ικανότητα αντίληψης του ατόμου
- η οργάνωση του προγράμματος ενσωμάτωσης
- οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται

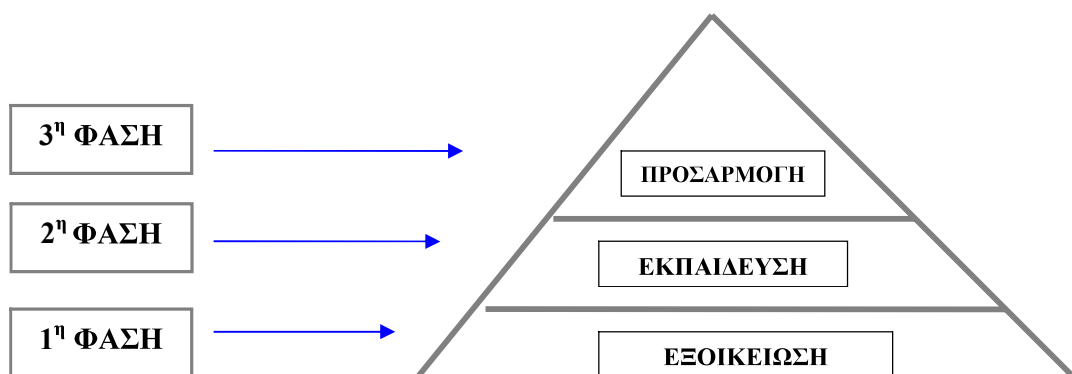


Η περίοδος προσαρμογής του εργαζομένου στην επιχείρηση θα μπορούσε να διαιρεθεί σε **τρεις φάσεις**.

Κατά την πρώτη φάση έχουμε την εξοικείωση του εργαζομένου με τον χώρο εργασίας του και την γνωριμία με τους συναδέλφους του. Διαρκεί συνήθως λίγες ημέρες και μπορεί να συνοδεύεται από μειωμένο ωράριο του εργαζομένου. Στόχος της πρώτης φάσης προσαρμογής είναι να νιώσει άνετα ο εργαζόμενος στο νέο του εργασιακό περιβάλλον.

Η δεύτερη φάση προσαρμογής αποτελεί το κύριο μέρος του προγράμματος ενσωμάτωσης. Ξεκινάει αμέσως μετά την πρώτη επαφή του εργαζομένου με την επιχείρηση και τους συναδέλφους του και διαρκεί μέχρι την ένταξη του στην παραγωγική διαδικασία. Η διάρκεια της δεύτερης φάσης ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από θέση σε θέση. Σε αυτό το στάδιο έχουμε την τοποθέτηση του εργαζομένου στη θέση εργασίας του και την ανάλυση των καθηκόντων του. Μεγάλη σημασία σε αυτή τη φάση παίζει το πρόγραμμα εκπαίδευσης που εφαρμόζει η επιχείρηση. Ο εργαζόμενος αρχίζει και εργάζεται κανονικά αλλά δεν προσφέρει ακόμα το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Τέλος κατά την τρίτη φάση προσαρμογής, έχουμε την πλήρη ένταξη του εργαζομένου στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Με την τρίτη φάση προσαρμογής ολοκληρώνεται πλέον το πρόγραμμα ενσωμάτωσης του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος έχει ενταχθεί εξ' ολοκλήρου στο δυναμικό της επιχείρησης και είναι σε θέση να προσφέρει ένα μεγάλο ποσοστό των δυνατοτήτων του.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Χρησιμότητα εκπαίδευσης

7.2 Πεδία εφαρμογής εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

7.3 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στις μέρες μας. Ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές, επισιτιστικές και γενικότερα τουριστικές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους και στις μεθόδους που θα ακολουθήσουν. Άλλωστε με το πέρασμα του χρόνου θεμελιώνεται όλο και περισσότερο η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση και όχι «αναγκαίο κακό».

**Εκπαίδευση προσωπικού** είναι κάθε οργανωμένη δραστηριότητα που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων και στην αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους.

Πολλές φορές χρησιμοποιείται παράλληλα με τον όρο εκπαίδευση και ο όρος ανάπτυξη. Η εκπαίδευση γενικά είναι ένα μέσο ανάπτυξης των δυνατοτήτων των εργαζομένων, αλλά όχι το μοναδικό. Άλλα τέτοια μέσα είναι οι προσωπικές. Φιλοδοξίες του εργαζόμενου, η παιδεία του, η προσωπικότητα του, οι εμπειρίες του κ.ο.κ.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο στόχος για την επιχείρηση είναι η ανάπτυξη της και η βελτίωση των αποτελεσμάτων της και ένα από τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει για να τον επιτύχει είναι η εκπαίδευση.

### 7.1 Χρησιμότητα εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης δεν είναι κάτι στατικό που γίνεται μια μόνο φορά. Όποια και να είναι η εργασία που προσφέρεται, αυτή εξελίσσεται συνέχεια και μαζί της προκύπτει η ανάγκη να εξελιχθούν και οι γνώσεις - δεξιότητες του εργαζόμενου. Το πρόβλημα αυτό είναι ακόμα πιο έντονο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν σαν κύριο προϊόν τους την παροχή υπηρεσιών προς τρίτους.

Ορισμένοι παράγοντες που συντελούν στην ανάγκη για διαρκή εξέλιξη είναι:

- **Η εξέλιξη των αναγκών των ατόμων - επισκεπτών** και η αλλαγή στις συνήθειες τους (π.χ. η ανάγκη για ασφάλεια έχει γίνει πιο έντονη στις ημέρες μας, από ότι ήταν στο παρελθόν)
- **Η τεχνολογική εξέλιξη** (π.χ. η χρήση μηχανής παρασκευής κρουασάν στο ζαχαροπλαστείο αντί χειρονακτικής εργασίας)
- **Νέες νομοθετικές ρυθμίσεις και νέοι κανονισμοί** στο εσωτερικό της επιχείρησης

- Τα **νέα προσφερόμενα προϊόντα** και υπηρεσίες από τις τουριστικές επιχειρήσεις (π.χ. κέντρα θαλασσοθεραπείας, εστιατόρια υγιεινής διατροφής κ.λ.π.)
- Συνεχείς **αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των μονάδων** (π.χ. η μετατροπή ενός τυπικού resort ξενοδοχείου σε club)
- **Νέα υλικά** που αντικαθιστούν άλλα παλιότερα (π.χ. καινούργιο τηλεφωνικό κέντρο για την τηλεφωνήτρια)
- **Περιβαλλοντικές αλλαγές** (π.χ. η δημιουργία εγκαταστάσεων βιολογικού καθαρισμού λημμάτων)

Η εκπαίδευση προσωπικού είναι χρήσιμη τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον εργοδότη και γενικότερα την κοινωνία. Οι θέσεις που προορίζονται για άτομα χωρίς ιδιαίτερη εκπαίδευση είναι συνήθως χαμηλόμισθες και βαρετές. Όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαίδευση και η εξειδίκευση του εργαζόμενου, τόσο πιο περιζήτητος είναι στην αγορά εργασίας.

Οι εργοδότες χρειάζονται εκπαιδευμένο προσωπικό, που να μπορεί να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες της επιχείρησης. Οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν με μεγαλύτερη αποδοτικότητα από αυτούς που στερούνται ιδιαίτερης εκπαίδευσης και κάνουν σπανιότερα λάθη.

Υπάρχει βέβαια και η δυνατότητα απόκτησης εκπαιδευμένου προσωπικού από την αγορά εργασίας. Μια τέτοια λύση όμως θα επιβάρυνε τους εργοδότες με καταβολή μεγαλύτερων μισθών. Βέβαια ακόμα και σε αυτή τη περίπτωση η εκπαίδευση, για την τοποθέτηση ενός εργαζόμενου στην νέα θέση εργασίας του, είναι απαραίτητη. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε πολλές μεγάλες ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν ημειδικευμένο ή ακόμα και ανειδίκευτο προσωπικό και να το εκπαιδεύουν οι ίδιες. Με αυτό τον τρόπο πετυχαίνουν να δημιουργούν προσωπικό εξειδικευμένο πάνω στις ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεών τους και να εξοικονομούν χρήματα από μισθούς. Αυτό βέβαια συνεπάγεται την ανάληψη από μέρος της επιχείρησης του κόστους εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων.

Τέλος η κοινωνία στο σύνολο της έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση των μελών της, ανεξάρτητα από πού αυτή παρέχεται. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, το κράτος επιδοτεί πολλές φορές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν δραστηριότητες εκπαίδευσης του προσωπικού τους

## **7.2 Πεδία εφαρμογής εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων**

Τα πεδία εφαρμογής των διάφορων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις, ποικίλουν.

Κατά αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες όταν:

- ένας εργαζόμενος πιάνει δουλειά για πρώτη φορά στην επιχείρηση. (Εκπαίδευση νέοπροσληφθέντος προσωπικού)
- ένας εργαζόμενος δούλεψε και στο παρελθόν στην επιχείρηση, αλλά προάχθηκε σε ανώτερη θέση. (Εκπαίδευση προαχθέντος προσωπικού)
- ένας εργαζόμενος δούλεψε και στο παρελθόν στην επιχείρηση, αλλά μετατέθηκε σε άλλη θέση
- η επιχείρηση αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού της
- η επιχείρηση αποσκοπεί στην γενική επιμόρφωση των υπαλλήλων της
- η επιχείρηση κάνει κάποιες αλλαγές στον εξοπλισμό της
- η επιχείρηση εισάγει νέα προϊόντα στην παραγωγή της
- η επιχείρηση αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας της

Για κάθε μια από τις παραπάνω καταστάσεις ο στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα είναι διαφορετικός. Επίσης διαφορετικές μπορεί να είναι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που θα ακολουθηθούν.

## **7.3 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας**

Τα βασικά στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι τέσσερα:

- ✓ **Εκτίμηση** της ανάγκης για εκπαίδευση
- ✓ **Σχεδιασμός** εκπαιδευτικών μεθόδων
- ✓ **Παράδοση** μαθημάτων
- ✓ **Χρήση και αξιολόγηση** των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας

### **7.3.1 Εκτίμηση**

Στο στάδιο της εκτίμησης, το τμήμα προσωπικού καλείται να διατυπώσει με σαφήνεια τους εκπαιδευτικούς στόχους της επιχείρησης. Το σημαντικότερο σημείο του σταδίου αυτού είναι η διαπίστωση των αναγκών της επιχείρησης και

η αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης. Μια λάθος εκτίμηση και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης θα οδηγήσουν αργότερα σε λάθος αποτελέσματα.

Οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού μπορούν να διαχωριστούν σε:

- Ανάγκες για στρατηγική εκπαίδευση
- Ανάγκες για λειτουργική εκπαίδευση
- Ανάγκες για ατομική εκπαίδευση

Αυτός ο διαχωρισμός θα βοηθήσει στην καλύτερη διατύπωση των εκπαιδευτικών στόχων της επιχείρησης.

### **Ανάγκες για στρατηγική εκπαίδευση**

Είναι οι ανάγκες που προκύπτουν από τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Θα πρέπει να αναλυθεί το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης σε σχέση με τις παραγωγικές της δυνατότητες. Για παράδειγμα, ένας στρατηγικός στόχος, μακροπρόθεσμου χαρακτήρα, είναι η αύξηση των διανυκτερεύσεων κατά 35% σε ένα ξενοδοχείο. Αυτό βέβαια θα πρέπει να εκτιμηθεί σε σχέση με τις δυνατότητες τους ξενοδοχείου. Στο παραπάνω παράδειγμα, η ερώτηση που τίθεται είναι: «Μήπως μια τέτοια αύξηση δεν είναι δυνατή γιατί δεν υπάρχουν τα ανάλογα δωμάτια στο ξενοδοχείο;»

### **Ανάγκες για λειτουργική εκπαίδευση**

Μέσα στο γενικό στρατηγικό σχέδιο, θα πρέπει να εκτιμηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιμέρους τμημάτων. Πρόκειται για προβλήματα που έχουν να κάνουν με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Η διαπίστωση τους γίνεται συνήθως με την βοήθεια συνεντεύξεων στους άμεσα εμπλεκόμενους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στην κουζίνα είναι οι πλέον αρμόδιοι να μας πληροφορήσουν για τα προβλήματα του χώρου τους και τις πιθανές λύσεις τους.

### **Ανάγκες για ατομική εκπαίδευση**

Αφού έχουν εντοπιστεί τα προβλήματα και οι ανάγκες των τμημάτων, κρίνεται σκόπιμο να εντοπιστούν και οι επιμέρους ανάγκες των εργαζόμενων για κατάρτιση και εξειδίκευση. Σε αυτό το στάδιο έχουμε την εξέταση του κάθε άμεσα εμπλεκόμενου ατόμου και τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών του αναγκών.

Οι τρόποι και οι μέθοδοι με τους οποίους μπορούν να γίνουν αντιληπτές οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες ποικίλουν. Κατά αυτό τον τρόπο ο εντοπισμός μπορεί να γίνει με την βοήθεια:

- Tests και εξετάσεις των εργαζόμενων. Το τμήμα προσωπικού εξετάζει σε τακτά ή έκτακτα χρονικά διαστήματα τους εργαζόμενους, προκειμένου να διαπιστώσει το επίπεδο των γνώσεων τους. Τα ερωτήματα αφορούν ζητήματα εργασίας. Είναι αρκετά αξιόπιστο αλλά χρονοβόρο και με αρκετά μεγάλο κόστος.
- Tests αυτοεξέτασης. Χρησιμοποιούνται κυρίως για την δημιουργία προφίλ των εργαζόμενων. Οι ερωτήσεις στρέφονται γύρω από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του υπαλλήλου, ενώ σε διάφορα σημεία του ζητείται να εκφράσει την προσωπική του άποψη. Έχουν σαν βασικό μειονέκτημα ότι είναι εύκολο για τον εργαζόμενο να παραπλανήσει την επιχείρηση με τις απαντήσεις του, αφού γενικά υπάρχει η τάση αραιοποίησης των καταστάσεων.
- Κέντρα εκτίμησης. Πρόκειται για συγκεκριμένα σημεία, στα οποία γίνεται αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζόμενων. Στα σημεία αυτά υπάρχει συνήθως μια επιτροπή ατόμων, σχετικών με το αντικείμενο εργασίας, που υποβάλλουν ερωτήσεις στο εργαζόμενο. Η επιτροπή αξιολογεί τις απαντήσεις και βγάζει τα ανάλογα συμπεράσματα. Πολλές φορές μάλιστα αυτές οι συνεντεύξεις συνοδεύονται και από διάφορα tests. Τέτοια κέντρα έχουν συνήθως υψηλό κόστος και για αυτό χρησιμοποιούν κυρίως για τα υψηλόβαθμα στελέχη.
- Αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων. Το τμήμα προσωπικού, με την βοήθεια των τμηματάρχων, αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης πρέπει να είναι σταθερά, προκειμένου να είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματα. Επίσης τα άτομα που πραγματοποιούν τις αξιολογήσεις πρέπει να είναι ιδιαίτερα αμερόληπτα και να μην διακατέχονται από προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες.
- Με εκτίμηση των ικανοτήτων από μέντορες - ειδικούς. Μέντορας είναι ένα άτομο απόλυτα εξειδικευμένο σε κάποια εργασία. Χρησιμοποιούνται σχετικά σπάνια, προκειμένου να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων, στον τομέα τους.

## **Καθορισμός στόχων**

Με την βοήθεια όλων των παραπάνω διαδικασιών, το τμήμα προσωπικού διαπιστώνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Για να ολοκληρωθεί το στάδιο της εκτίμησης, θα πρέπει να καθοριστούν και οι επιμέρους εκπαιδευτικοί στόχοι. Όσο καλύτερη και ρεαλιστικότερη είναι η διατύπωση των στόχων, τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα έχει η εκπαιδευτική διαδικασία. Μέσα από τους στόχους που θα καθοριστούν, θα αναζητηθούν στην πορεία οι τρόποι επίλυσης των προβλημάτων και οι εκπαιδευτικές διαδικασίες που θα ακολουθηθούν. Σε γενικές γραμμές, οι στόχοι θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένοι
- Να είναι ρεαλιστικοί
- Να είναι μετρήσιμοι, εάν είναι εφικτό
- Να μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτοί από όλους τους εμπλεκόμενους στην διαδικασία.

### **Σχεδιασμός και επιλογή εκπαιδευτικών μεθόδων**

Το τμήμα προσωπικού καλείται, σε αυτό το στάδιο, να επιλέξει τις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα ακολουθήσει, καθώς και να σχεδιάσει με λεπτομέρεια τα προγράμματα εκπαίδευσης. Έχει να απαντήσει σε ορισμένα βασικά ερωτήματα για την εξέλιξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ορισμένα από αυτά είναι:

- Ποιο θα είναι το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας;
- Που θα πραγματοποιηθεί η εκπαιδευτική διαδικασία;
- Τι εγκαταστάσεις και τι εξοπλισμός θα χρειαστούν;
- Ποια θα είναι η εκπαιδευτική μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί;
- Πόσος θα είναι ο χρόνος εκπαίδευσης;
- Ποιος θα χρηματοδοτήσει την όλη διαδικασία;

### **Αντικείμενο εκπαιδευτικής διαδικασίας**

Η μάθηση είναι μια έννοια γενική, που περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και την αλλαγή νοοτροπιών. Σπάνια κάποια εκπαιδευτική δραστηριότητα δεν περιλαμβάνει και τα τρία αυτά στοιχεία. Για παράδειγμα, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τους σεβιτόρους ενός εστιατορίου προϋποθέτει τόσο την αύξηση των γνώσεων τους, πάνω σε θέματα που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο, όσο και την απόκτηση δεξιοτήτων και την αλλαγή νοοτροπίας.

Στην ουσία σε αυτό το στάδιο πρέπει να ξεκαθαριστεί με τι ακριβώς θα ασχοληθεί η επιχείρηση και που θα επικεντρωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

### **Εκπαίδευση εντός ή εκτός του χώρου εργασίας**

Πολλές επιχειρήσεις καταφεύγουν σε εκπαιδευτικές μεθόδους που σχετίζονται άμεσα με τον χώρο εργασίας και την παραγωγική διαδικασία, ενώ άλλες προτιμούν την εξωτερική εκπαίδευση.



Εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας, πραγματοποιείται όταν ο εργαζόμενος, παράλληλα με την εργασία, του εκπαιδεύεται σε διάφορα αντικείμενα. Για παράδειγμα, η μάθηση μέσω της εξάσκησης είναι μια συνηθισμένη εκπαιδευτική μέθοδος. Πολλοί πιστεύουν ότι ο εργαζόμενος πρέπει να βρίσκεται στον χώρο εργασίας του, προκειμένου να βλέπει στην πράξη όλα όσα μαθαίνει.

Η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας πραγματοποιείται συνήθως σε αίθουσες κατάλληλα διαμορφωμένες για αυτό το σκοπό. Οι αίθουσες αυτές μπορεί να βρίσκονται εντός ή εκτός τις επιχείρησης. Χαρακτηριστικό της εξωτερικής εκπαίδευσης είναι ότι δύσκολα περιλαμβάνεται σε αυτήν παραγωγική εργασία, με αποτέλεσμα πολλές φορές να γίνεται βαρετή και δύσκολη στην παρακολούθηση της από τους εργαζόμενους.

### **Εγκαταστάσεις - εξοπλισμός**

Ανεξάρτητα από την εκπαιδευτική μέθοδο που θα ακολουθηθεί, θα χρειαστεί κάποιος ειδικός χώρος και κάποιος εξοπλισμός. Ακόμα και το απλούστερο μάθημα απαιτεί τουλάχιστον μια αίθουσα με κατάλληλη επίπλωση και εξοπλισμό.

Βασικό σημείο σε αυτό το στάδιο είναι η ύπαρξη του ανάλογου περιβάλλοντος για τους εκπαιδευόμενους. Αυτό πρέπει να είναι ευχάριστο και κατάλληλο για τον σκοπό που χρησιμοποιείται. Θα πρέπει να διαθέτει επίσης τον κατάλληλο εξοπλισμό, όπως για παράδειγμα καρέκλες, πίνακα, προβολέα διαφανειών κ.λ.π.

### **Εκπαιδευτική μέθοδος**

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Θα πρέπει να επιλεγεί η πλέον κατάλληλη για τον σκοπό που επιδιώκεται. Η επιλογή αυτή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

- το αντικείμενο που θέλει να καλύψει η επιχείρηση
- το διαθέσιμο χρόνο
- τις διαθέσιμες εγκαταστάσεις
- το προγραμματισμένο κόστος εκπαίδευσης,
- το μέγεθος της ομάδας
- το επίπεδο των εργαζομένων
- τις ικανότητες του εκπαιδευτή.

## **Διάρκεια εκπαιδευτικής διαδικασίας**

Βασική επιδίωξη του τμήματος προσωπικού είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για την επιχείρηση, με την διάθεση των λιγότερων δυνατών πόρων. Όσο περισσότερο διαρκεί η εκπαίδευση, τόσο περισσότερο αυξάνεται το κόστος για την επιχείρηση. Πολλές φορές μάλιστα υπάρχουν και προθεσμίες, μέσα στις οποίες πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

Πρέπει να τονιστεί ότι η επιχείρηση αναγκάζεται να δώσει άδειες στους εργαζόμενους της ή να στερηθεί μέρος των εργασιών τους, προκειμένου αυτοί να μπορέσουν να παρακολουθήσουν την όλη διαδικασία. Αυτό συνεπάγεται οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση.

Επίσης χρειάζεται ειδικός προγραμματισμός για να ξεπεραστούν τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν στην παραγωγική διαδικασία, από την συμμετοχή μέρους των εργαζομένων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

## **Χρηματοδότηση κόστους εκπαίδευσης**

Στην αρχή του κεφαλαίου υποστηρίξαμε ότι για πολλούς η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση. Όπως κάθε επένδυση έτσι και αυτή απαιτεί καταβολή χρημάτων (κεφαλαίου). Όσο πιο σύνθετη και όσο πιο χρονοβόρα είναι η εκπαιδευτική διαδικασία που θα ακολουθηθεί, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το κόστος της.

Το βάρος χρηματοδότησης της όλης διαδικασίας πέφτει κυρίως στην ίδια την επιχείρηση που πραγματοποιεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Βέβαια υπάρχουν και κάποιες κρατικές επιχορηγήσεις - επιδοτήσεις, όπως τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού που γίνονται υπό την αιγίδα του ΟΑΕΔ.

Το κόστος εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει:

- Κόστος εγκαταστάσεων (πχ ενοίκιο) και εξοπλισμού (πχ ενοικίαση προβολέα διαφανειών)
- Αμοιβές εκπαιδευτών και ειδικών συμβουλών
- Δίδακτρα και εξέταστρα
- Σημειώσεις, βιβλία κλπ.
- Εκπαιδευτικό υλικό, διαφάνειες ταινίες κλπ.
- Έξοδα μετακίνησης και διαμονής των εκπαιδευόμενων
- Κόστος λειτουργίας του τμήματος εκπαίδευσης
- Διάφορα λειτουργικά έξοδα

### 7.3.3 Παράδοση μαθημάτων

Αφού έχει ολοκληρωθεί το στάδιο του σχεδιασμού, η εκπαιδευτική διαδικασία περνάει στην φάση της υλοποίησης. Είναι το πιο ουσιαστικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αφού εδώ γίνονται πράξη όλα τα ζητήματα που απασχόλησαν την επιχείρηση ως τώρα. Μια αποτυχημένη παράδοση μαθημάτων θα καταστρέψει το όλο «οικοδόμημα» της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Γενικά οι πιο συνηθισμένες εκπαιδευτικές μέθοδοι είναι:

- Διαλέξεις – σεμινάρια
- Συσκέψεις στελεχών
- Ομαδική συζήτηση εργαζομένων
- Προσωπική εκγύμναση
- Μελέτη περιπτώσεων
- Επιδείξεις
- Υπόδηση ρόλων
- Προβολή video
- Διανομή εντύπων
- Ασκήσεις – παιχνίδια
- Επισκέψεις σε εργασιακούς χώρους
- Εναλλαγή εργασίας - αποσπάσεις

Κάθε μια από τις παραπάνω εκπαιδευτικές μεθόδους έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Η τελική επιλογή ανήκει στον υπεύθυνο προσωπικού, ο οποίος καλείται να αποφασίσει με γνώμονα πάντα την ωφέλεια της επιχείρησης.

### 7.3.4 Χρήση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Η εκπαιδευτική διαδικασία έχει ολοκληρωθεί και το τμήμα προσωπικού καλείται να αξιολογήσει την όλη προσπάθεια. Θα πρέπει να εξετάσει τα αποτελέσματα από διάφορες οπτικές γωνίες.

Η αξιολόγηση πρέπει να εστιάσει στην:

#### **Ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος**

- Έγιναν όλα με βάση τον αρχικό σχεδιασμό;
- Ήταν σωστές οι επιλογές του προγράμματος;
- Έγινε το μάθημα με επαγγελματισμό και αξιοπιστία;

#### **Βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα**

- Εκπληρώθηκαν οι αρχικοί στόχοι;
- Υπάρχει κάποιο τεστ αξιολόγησης;
- Ποιοι συνεισφέρουν σε αυτή την αξιολόγηση;

### **Μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα**

- Βοήθησε η εκπαιδευτική διαδικασία στην επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης;
- Αξίζει η επανάληψη τέτοιων διαδικασιών στο μέλλον;

### **Οικονομική απόδοση**

- Έχει βελτιωθεί η απόδοση των υπαλλήλων;
- Έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων;
- Έχει βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας;
- Υπάρχει διαφορά στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης;

Η πλέον συνηθισμένη πρακτική αξιολόγησης, της ποιότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι η χρήση ερωτηματολογίων. Αυτά δίνονται στους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην εκπαιδευτική διαδικασία, προκειμένου να τα συμπληρώσουν με τα συμπεράσματά τους. Τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται από το τμήμα προσωπικού και αξιολογούνται ανάλογα.

Η βραχυπρόθεσμη και η μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα αξιολογούνται με διεξοδική ανάλυση των στόχων που είχαν τεθεί στην αρχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τέλος η οικονομική απόδοση αξιολογείται με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

8.1 Τμήμα προσωπικού

8.2 Καριέρα στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα

8.3 Συνεχής και εποχική και απασχόληση

8.4 Η κοινωνικότητα της ξενοδοχειακής εργασίας

8.5 Ικανότητες και ιεραρχία

8.6 Η εργασία στα μεγάλα, μεσαία και μικρά ξενοδοχεία

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

### 8.1 Τμήμα προσωπικού

Τα μεγάλα ξενοδοχεία διαθέτουν ένα τμήμα προσωπικού, το οποίο λειτουργεί υπό την εποπτεία του προσωπάρχη και ρυθμίζει πολλά από τα θέματα των σχέσεων του ξενοδοχείου με τους εργαζόμενους σ' αυτό.

### 8.2 Καριέρα στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα

Το ξενοδοχείο είναι μια σύνθετη επιχείρηση που απασχολεί μεγάλο αριθμό ειδικοτήτων. Τα ξενοδοχεία προσφέρουν ένα μεγάλο αριθμό αξιόλογων απασχολήσεων, οι οποίες παρουσιάζουν αξιόλογη διασπορά ιδιοτήτων, ώστε ν' αποτελούν ένα αξιοπρόσεκτο κλάδο στην αγορά εργασίας.

Τα ξενοδοχεία διαιρούνται σε μεγάλα, μεσαία και μικρά, σ' εποχικά και διαρκούς λειτουργίας. Η απασχόληση στους διάφορους τύπους ξενοδοχείων διαφέρει σημαντικά.

### 8.3 Συνεχής και εποχική απασχόληση

Ορισμένα ξενοδοχεία λειτουργούν σε ετήσια βάση, αλλά ο μεγαλύτερος αριθμός τους λειτουργεί εποχικά. Στα εποχικά ξενοδοχεία υπάρχει μεγαλύτερη ελαστικότητα από πλευράς της διοίκησης στην αντιμετώπιση των εργαζομένων. Στα εποχικά ξενοδοχεία η διεύθυνση του ξενοδοχείου βάζει τα θεμέλια της οργάνωσης πριν ανοίξει το ξενοδοχείο, κι όταν φθάσουν οι πρώτοι πελάτες δοκιμάζεται το σχήμα της οργάνωσης αυτής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται προβλήματα τα οποία απαιτούν διορθώσεις. Όσο η πληρότητα αυξάνει τόσο παρουσιάζονται και νέα προβλήματα, τα οποία απαιτούν αναπροσαρμογή της οργάνωσης. Όλα αυτά διαρκούν μέχρι την περίοδο της μέγιστης κάλυψης πληρότητας, όπου η ξενοδοχειακή οργάνωση δοκιμάζεται στις περισσότερες αντίξοες συνθήκες. Όταν περάσει αυτή η περίοδος όλες οι εργασίες δείχνουν εύκολες και απλές, αλλά οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κατάσταση αυξημένης κόπωσης και το ξενοδοχείο είναι ήδη κοντά στην ημερομηνία που θα κλείσει. Η εργασία στα εποχικά ξενοδοχεία διανύει δύο περιόδους. Την περίοδο της συνεχούς επιβάρυνσης και την περίοδο της αισθητής ύφεσης.

Στα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας ο ρυθμός είναι για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερός και η οργάνωση του ξενοδοχείου έχει μια σταθερή μορφή. Η εργασία στα ξενοδοχεία αυτά παρουσιάζει το ελάττωμα της δημιουργίας ισχυρών σταθερών ομάδων εργαζομένων, οι οποίοι συνήθως αναπτύσσουν δράση με στόχο να εξυπηρετήσουν προσωπικά τους συμφέροντα, αλλοιώνοντας τον ορθολογισμό της επίσημης οργάνωσης. Στα εποχικά ξενοδοχεία το φαινόμενο αυτό είναι περιορισμένο.

Στα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας οι εργαζόμενοι καλύπτουν τις ίδιες θέσεις για πολλά χρόνια. Αυτό οδηγεί σε ανία και συνεπάγεται μειωμένες ευκαιρίες για εξέλιξη. Στα εποχικά ξενοδοχεία οι εργαζόμενοι είναι εύκολο ν' αλλάξουν ξενοδοχείο, αφού έτσι κι αλλιώς με το κλείσιμο του ξενοδοχείου σταματά και η σύμβασή τους. Αλλάζοντας ξενοδοχείο, μπορούν να επιδιώξουν μια περισσότερο βελτιωμένη θέση στην ιεραρχία.

Οι εργαζόμενοι στα εποχικά ξενοδοχεία συχνά αλλάζουν περιοχή δεδομένου ότι:

α) Σπάνια το ξενοδοχείο βρίσκεται στην περιοχή της μόνιμης κατοικίας του εργαζομένου και

β) συχνά οι εργαζόμενοι αλλάζουν μονάδα και μαζί μ' αυτή τουριστική περιοχή απασχόλησης.

Αυτό δημιουργεί πρόβλημα σε οικογενειάρχες με παιδιά που πηγαίνουν σχολείο ή με σύζυγο που εργάζεται σε άλλο επάγγελμα. Έτσι ο κόσμος των εποχικών ξενοδοχείων προσφέρει εργασία κυρίως σε ξενοδοχοϋπάλληλους χωρίς οικογένεια ή σε ανθρώπους που κατοικούν κοντά σε κάποια τουριστική περιοχή.

Τα εποχικά ξενοδοχεία τις περισσότερες φορές προσφέρουν στέγη και φαγητό μαζί με το μισθό, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν σε περιοχές όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συνδυάσουν τις διακοπές με την εργασία τους. Όλα αυτά διαμορφώνουν ένα περισσότερο άνετο και ανέμελο εργασιακό κλίμα, το οποίο μπορεί να εξυπηρετήσει και το ξενοδοχειακό προϊόν.

Η επίσημη αμοιβή στα εποχικά ξενοδοχεία δεν παρουσιάζει εντυπωσιακές διαφορές από τα διαρκούς λειτουργίας, αν και τα εποχικά προσφέρουν συνήθως λίγο μεγαλύτερες αμοιβές. Τα εποχικά όμως ξενοδοχεία παρέχουν περισσότερα δικαιώματα σε ορισμένες θέσεις εργασίας (π.χ. υποδοχή), για αύξηση των εσόδων από συναλλαγματικές δια-φορές ή άλλες δραστηριότητες. Να προστεθεί ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι ανήκουν στα επαγγέλματα συγκαλυμμένης ανεργίας, τα οποία επιδοτούνται από το κράτος τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας παρέχουν ασφάλεια απασχόλησης στους εργαζόμενους, οι οποίοι παραμένουν για πολλά χρόνια σ' αυτά. Τα εποχικά ξενοδοχεία, με το κλείσιμο και άνοιγμα, συνήθως αλλάζουν ένα μέρος από το προσωπικό τους. Είναι όμως περισσότερο δύσκολο να εξασφαλίσει κανείς κάποια θέση σε ξενοδοχείο συνεχούς λειτουργίας, ακριβώς για το λόγο ότι δεν αντικαθιστούν συχνά το προσωπικό τους.

#### **8.4 Η κοινωνικότητα της ξενοδοχειακής εργασίας**

Οι θέσεις εργασίας στο ξενοδοχείο μπορούν να εξεταστούν σαν θέσεις έντονης κοινωνικότητας, θέσεις περιορισμένης κοινωνικότητας και θέσεις μηδενικής κοινωνικότητας. Η κοινωνικότητα που απαιτεί και προσφέρει μια θέση εξαρτάται από το βαθμό επαφής της θέσης με τους πελάτες, από τη διάρκεια της επαφής, από την ατμόσφαιρα του χώρου και από το είδος της εργασίας.

Στο εστιατόριο, για παράδειγμα, όπου η εργασία του σερβιτόρου τον φέρνει σε συνεχείς επαφές με τον ίδιο πελάτη σε καθημερινή βάση και η εργασία είναι περιποιητική, ο πελάτης αισθάνεται την ανάγκη να επικοινωνήσει με τον άνθρωπο αυτό. Στο μπαρ, η επαφή πελάτη και barman έχει συνέχεια εκτός από διάρκεια και η ατμόσφαιρα του χώρου δεν διευκολύνει την επιφυλακτικότητα, ενώ εξυπηρετεί τον αυθορμητισμό. Έτσι ο κοινωνικός ρόλος του barman αγγίζει τα όρια κοινωνικού λειτουργήματος, διότι οι πελάτες τον αντιμετωπίζουν σαν εξομολογητή, ψυχίατρο και φίλο. Συχνά οι πελάτες εξομολογούνται τα εντελώς προσωπικά τους προβλήματα στον barman και ζητούν τη συμβουλή του, κάτι που δημιουργεί την υποχρέωση στους επαγγελματίες του μπαρ να είναι εχέμυθοι και διακριτικοί.

Τα τμήματα που είναι σ' επαφή με τον πελάτη, πέρα από την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων για ανθρώπινες σχέσεις, ικανοποιούν και τις ανθρώπινες ανάγκες για ποικιλία, ανανέωση, για εμπειρίες και γνωριμίες.

Οι άνθρωποι που είναι έντονα κοινωνικοί μπορούν να εργαστούν στο μπαρ, το εστιατόριο ή στην υποδοχή του ξενοδοχείου. Άνθρωποι με περιορισμένη κοινωνικότητα μπορούν να εργαστούν σε θέσεις που έχουν λίγες επαφές με ανθρώπους, όπως οι λογιστές, οι υπεύθυνοι προμηθειών και ορόφων κ.λπ. Αλλά και οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για μοναχικές εργασίες μπορούν ν' απασχοληθούν σαν υπάλληλοι προμηθειών, υπάλληλοι μαγειρείου, κ.λ.π.

## **8.5 Ικανότητες και ιεραρχία**

Υπάρχουν πολλά μοντέλα ταξινόμησης των ξενοδοχειακών θέσεων εργασίας, με κριτήριο τις ικανότητες και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Θα παραθέσουμε δύο από αυτά: το ιεραρχικό μοντέλο και το νομικό μοντέλο. Το ιεραρχικό κατατάσσει τις θέσεις εργασίας σε τέσσερα επίπεδα, ενώ το νομικό κατατάσσει τις θέσεις σύμφωνα με τη συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων.

### **8.5.1 Το ιεραρχικό μοντέλο**

1. Το πρώτο επίπεδο περιέχει τις ειδικευμένες εργασίες που απαιτούν τη μεγαλύτερη δυνατή πείρα, καθώς και την ανώτερη δυνατή εκπαίδευση. Οι θέσεις στο επίπεδο αυτό έχουν την ευθύνη για το έργο πολύ μεγάλου αριθμού εργαζομένων.
2. Το δεύτερο επίπεδο περιέχει τις ειδικευμένες εργασίες που απαιτούν πείρα και ειδική εκπαίδευση. Οι θέσεις στο επίπεδο αυτό έχουν μεγάλο βαθμό ευθύνης κι εποπτεύουν σημαντικό αριθμό εργαζομένων.
3. Το τρίτο επίπεδο περιέχει τις θέσεις εργασίας οι οποίες απαιτούν άριστες τεχνικές ικανότητες. Οι θέσεις στο επίπεδο αυτό έχουν μεγάλο βαθμό ευθύνης και δεν εποπτεύουν εργαζόμενους ή εποπτεύουν ένα έως δύο άτομα.



4. Το τέταρτο επίπεδο περιέχει τις θέσεις εργασίας, οι οποίες καλύπτονται από ανειδίκευτους και ημι-εκπαιδευμένους εργαζόμενους, που δεν απαιτούν προηγούμενη πείρα ή ειδικές ικανότητες.

### **Το πρώτο επίπεδο**

Η εκπαίδευση, η πείρα, η ευφυΐα και η προσωπική πρωτοβουλία είναι βασικά προσόντα για τα στελέχη της ξενοδοχειακής διοίκησης. Οι αμοιβές στις θέσεις αυτές είναι συνήθως υψηλές. Οι αντιπροσωπευτικές θέσεις εργασίας της διοίκησης στο επίπεδο στελεχών του ξενοδοχείου είναι:

- Γενικός διευθυντής
- Βοηθός διευθυντή
- Διευθυντής υποδοχής και ορόφων
- Διευθυντής F&B
- Διευθυντής οικονομικών
- Προσωπάρχης κ.λ.π.

### **Το δεύτερο επίπεδο**

Στο επίπεδο αυτό οι σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν προϋπόθεση. Αλλά οι σπουδές μόνο δεν αρκούν. Απαιτείται εμπειρία, ευστροφία και διοικητικές ικανότητες. Το επίπεδο αυτό προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, παρέχει κάποιο γόητρο και ικανοποιητική αμοιβή. Αντιπροσωπευτικές εργασίες του δεύτερου επιπέδου είναι οι παρακάτω:

- Διευθυντής υποδοχής
- Ελεγκτής
- Προϊσταμένη ορόφων
- Chef μαγειρείου
- Maitre
- Sous maitre
- Διευθυντής προμηθειών
- Διευθυντής συμποσίων κ.λπ.

### **Το τρίτο επίπεδο**

Το τρίτο επίπεδο αφορά στις ειδικευμένες εργασίες για τις οποίες απαιτείται οπωσδήποτε εμπειρία. Οι υπάλληλοι καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές με εξέλιξή τους από θέσεις του τέταρτου επιπέδου, αλλά συχνά είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών, που καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές αμέσως μετά την αποφοίτησή τους. Η ακόλουθη λίστα περιέχει αντιπροσωπευτικά παραδείγματα θέσεων που ανήκουν στο ειδικευμένο τεχνικό επίπεδο:

- Υπάλληλος υποδοχής
- Ψήστης
- Μάγειρας
- Αρχισερβιτόρος

- Συντηρητής
- Λογιστής
- Βοηθός λογιστή κ.λπ.

### **Το τέταρτο επίπεδο**

Το τέταρτο στάδιο προσφέρεται σαν σημείο αρχικής επαφής ανειδίκευτων με τα ξενοδοχειακά επαγγέλματα. Πολλοί όμως εργαζόμενοι παραμένουν σ' αυτό για μεγάλα χρονικά διαστήματα, ακόμη και μέχρι τη συνταξιοδότησή τους. Αντιπροσωπευτικές εργασίες αναφέρονται παρακάτω:

- Γκρουμ στο τμήμα της υποδοχής
- Πορτιέρης στο τμήμα του θυρωρείου
- Σερβιτόρος
- Βοηθός barman
- Βοηθός κουζίνας
- Βοηθός κάβας
- Βοηθός αποθηκάριου
- Βοηθός συντηρητή
- Καμαριέρα
- Λαντζέρης κ.λπ.

Το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται μια εργασιακή θέση εντάσσει τον εργαζόμενο σε μια αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα ν' αλλάζει το επίπεδο αμοιβών, οι διαδικασίες πρόσληψης και ασφαλώς οι συνθήκες εργασίας.

Οι εργαζόμενοι στο πρώτο και δεύτερο επίπεδο έχουν το δικαίωμα να μένουν σε δωμάτια αντίστοιχης ποιότητας με των πελατών, να τρώνε στο εστιατόριο από το menu πελατών, να φιλοξενούν την οικογένειά τους κ.λπ. Οι εργαζόμενοι όμως αυτοί δεν έχουν συγκεκριμένο ωράριο και δεν πληρώνονται υπερωρίες, ενώ συνήθως εργάζονται περισσότερο από τους εργαζόμενους στα άλλα επίπεδα.

Ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζομένων σ' ένα ξενοδοχείο αποτελείται από αυτούς που καλύπτουν τις βασικές εργασίες παραγωγής του ξενοδοχειακού προϊόντος και είναι καμαριέρες, καθαρίστριες, σερβιτόροι κ.λπ. Οι εργαζόμενοι αυτοί αποτελούν το 64% του ξενοδοχείου. Το 22% των θέσεων εργασίας καλύπτεται από εργαζόμενους του τρίτου επιπέδου, ενώ το δεύτερο επίπεδο καλύπτει το 8% των θέσεων και το πρώτο μόνο το 6%.

### **8.5.2 Το νομικό μοντέλο**

Η συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων διαχωρίζει τις ξενοδοχειακές ειδικότητες με τον παρακάτω τρόπο:

Κατηγορία Α': Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), μαιτρ, υπομαίτρ (ή κάπταιν), θυρωρός Α', νυκτοθυρωρός Α', μπουφетζής Α', προϊστάμενος υποδωματίων και κοινόχρηστων χώρων.

Κατηγορία Β': Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β', σερβιτόρος τραπεζαρίας σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλος), μπάρμαν ή μπάρμειντ και μάγειρας Β'. Επίσης, με την προϋπόθεση ότι θα προτιμήσουν την παρούσα συλλογική ρύθμιση, οι τηλεφωνητές, οι ελεγκτές ή ταμπλίστες και οι μαινκουραντιέ.

**Κατηγορία Γ':** Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθοί θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή ορόφων ή λινόθηκης, γκρουμ, εξωτερικός θυρωρός, λινόθηκάριος εφόσον δεν καλύπτονται από άλλη συλλογική σύμβαση ή διαιτητική απόφαση και μάγειρας Γ.

**Κατηγορία Δ':** Καμαριέρα, πλύντρια, σιδερώτρια, καθαρίστρια κοινόχρηστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρια, λαντζέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρών.

Η σύμβαση δεν περιλαμβάνει το διευθυντή, υποδιευθυντή και τα ανώτερα ξενοδοχειακά στελέχη, προφανώς διότι η μισθολογική τους κλίμακα, όπως και οι υποχρεώσεις τους, μπορούν να διαμορφώνονται στην ελεύθερη αγορά ξενοδοχειακής εργασίας, χωρίς να χρειάζεται κρατική μέριμνα.

## **8.6 Η εργασία στα μεγάλα, μεσαία και μικρά ξενοδοχεία**

Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων είναι μικρού μεγέθους και αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της βιομηχανίας της φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία αυτά προσφέρουν επίσης επιχειρηματικές ευκαιρίες γι' αυτούς που θέλουν να προσεγγίσουν τον κλάδο μέσα από τη δική τους επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Αμερικανούς, υπάρχουν τρεις τρόποι για να κερδίσει κανείς τα προς το ζειν: με τα χέρια, με το μυαλό ή με κεφάλαιο. Σ' ένα μικρό ξενοδοχείο μπορεί ένας ειδικευμένος στον κλάδο να συνδυάσει τα παραπάνω.

Τα μικρά ξενοδοχεία υπερτερούν των μεγαλύτερων ξενοδοχείων γι' αυτούς που φιλοδοξούν να αποκτήσουν το ρόλο του διευθυντή. Σ' αυτή την περίπτωση όμως μαθαίνει κανείς ότι η θέση του διευθυντή ξενοδοχείου δεν έχει σχέση με την ανάλυση του διευθυντικού επαγγέλματος, όπως παρουσιάζεται στις παλιές ταινίες του ελληνικού κινηματογράφου. Πρόκειται για μια δουλειά πολύ σκληρή, η οποία σπάνια προσφέρει περισσότερα απ' όσα απαιτεί.

Στα μικρά ξενοδοχεία ένας εργαζόμενος ο οποίος έχει το ανάλογο ενδιαφέρον μπορεί να γνωρίσει όλες τις φάσεις των λειτουργιών του ξενοδοχείου. Τα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν την τάση να ειδικεύουν τους εργαζόμενους ανά τμήμα και στη συνέχεια ν' αυξάνουν την εξειδίκευση μέσα στο τμήμα.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν τυποποιήσει τις εργασίες τους και το πλήθος των εργαζομένων δεν εξυπηρετεί την ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων στο προσωπικό. Τα μικρά ξενοδοχεία λειτουργούν σε πλαίσια αυξημένης ανοχής και περισσότερο οικογενειακής ατμόσφαιρας.

Οι δυνατότητες εξέλιξης στα μεγάλα ξενοδοχεία είναι επίσης λιγότερες απ' ότι στα μικρά. Όσων αφορά τις διευθυντικές θέσεις, προκειμένου κάποιος να εργάζεται σαν διευθυντής πωλήσεων σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο, είναι προτιμότερο να εργάζεται σαν Γ. διευθυντής σ' ένα μικρότερο.

Για νέους επαγγελματίες το μεγάλο ξενοδοχείο παρουσιάζει ορισμένα σοβαρά πλεονεκτήματα. Το μεγάλο ξενοδοχείο έχει να παρουσιάσει μια περισσότερο ολοκληρωμένη λειτουργία. Ο νέος εκπαιδευόμενος μπορεί να αποκτήσει πείρα σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας του ξενοδοχείου και να πάρει ολοκληρωμένη εικόνα των μεθόδων και των επιπλοκών σε κάθε υποτομέα. Στο μεγάλο ξενοδοχείο έχει κανείς την ευκαιρία να μάθει πιο γρήγορα, διότι λειτουργούν οργανωμένες εκπαιδευτικές διαδικασίες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ** **ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- 9.1 Τουριστικά πρακτορεία
- 9.2 Γραφεία εσωτερικού τουρισμού
- 9.3 Γραφεία γενικού τουρισμού
- 9.4 Τουριστικά πακέτα
- 9.5 Η θέση των Τ.Ο. στην παγκόσμια οικονομία
- 9.6 Μηχανοργάνωση τουριστικών γραφείων
- 9.7 Συνεργασία τουριστικών γραφείων και ξενοδοχείων
- 9.8 Αεροπορικές τουριστικές μεταφορές
- 9.9 Θαλάσσιες τουριστικές μεταφορές
- 9.10 Σιδηρόδρομος
- 9.11 Τουριστικά λεωφορεία
- 9.12 Γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 9.1 Τουριστικά πρακτορεία

Το τουριστικό πρακτορείο είναι κατά βάση μια μεσολαβητική επιχείρηση, η οποία διαθέτει συγκεκριμένα τουριστικά προϊόντα ή συγκεντρώνει τουριστικά προϊόντα, τα οποία προσφέρει συνολικά, σε ένα είδος πακέτου. Το τουριστικό πρακτορείο μεσολαβεί ανάμεσα στον τουρίστα και στους παρακάτω φορείς τουριστικών προϊόντων:

- Μεταφορικές επιχειρήσεις.
- Καταλυματικές επιχειρήσεις.
- Επισιτιστικές και άλλες επιχειρήσεις ή φορείς, που εξυπηρετούν τουρίστες

Ορισμένα τουριστικά πρακτορεία μεσολαβούν επίσης ανάμεσα στον τουρίστα και σε άλλα μεγαλύτερα τουριστικά γραφεία.

Τα περισσότερα τουριστικά γραφεία εκτός από τουρίστες εξυπηρετούν και άλλους τύπους ταξιδιωτών, όπως είναι οι μετανάστες, οι στρατιώτες κ.λπ.

Τα τουριστικά πρακτορεία μπορούμε να τα διακρίνουμε ανάλογα με το μέγεθός τους σε δύο σημαντικές κατηγορίες:

- Τους τουριστικούς οργανισμούς ή tour operators (Τ.Ο.), οι οποίοι είναι οι χονδρέμποροι του τουρισμού και προσφέρουν προδιαμορφωμένα ολοκληρωμένα τουριστικά ταξίδια.
- Τα τουριστικά γραφεία τα οποία λειτουργούν αυτόνομα ή σε συνεργασία με τους τουριστικούς οργανισμούς.

Ο Thomas Cook υπήρξε ένας καινοτόμος τουριστικός επιχειρηματίας, ο οποίος έδωσε στο τουριστικό πρακτορείο τη μορφή που έχει και σήμερα. Η επαγγελματική ιστορία του Thomas Cook περιγράφει την ιστορία των τουριστικών γραφείων και αρχίζει το 1841, όταν ο Thomas Cook οργάνωσε την πρώτη ομαδική εκδρομή με τραίνο. Το 1945 ίδρυσε το πρώτο τουριστικό του γραφείο και το 1856 προσέφερε στην αγορά πακέτα περιηγήσεων. Ο Thomas Cook πρωτοτύπησε σε πολλά σημεία, όπως η οργάνωση κρουαζιέρας, η οργάνωση ταξιδιών που έκαναν το γύρο του κόσμου, η θεσμοθέτηση των ταξιδιωτικών επιταγών κ.λπ.

### 9.2 Γραφεία εσωτερικού τουρισμού

Τα γραφεία εσωτερικού τουρισμού έχουν περιορισμένο κύκλο εργασιών. Κυρίως οργανώνουν εκδρομές κι εκδίδουν εισιτήρια, είναι εγκατεστημένα στην περιφέρεια, απασχολούν ελάχιστα άτομα και η οργάνωσή τους δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες.

Οι εκδρομές που οργανώνουν αυτά τα πρακτορεία μπορούν να είναι μονοήμερες ή πολυήμερες και συνήθως δεν οργανώνονται σύμφωνα μ' επιλογές του κάθε πελάτη, αλλά προγραμματίζονται σύμφωνα με επιλογές του πρακτορείου.

Οι εκδρομές απαιτούν την παρακάτω σειρά ενεργειών:

- Επιλογή τοποθεσιών.
- Διαμόρφωση προγράμματος.
- Εύρεση πελατείας.
- Οργάνωση λίστας κρατήσεων για κάθε εγγραφή.
- Εξασφάλιση μεταφορικών μέσων.
- Εξασφάλιση ξεναγού και υπηρεσιών εστίασης.
- Εξασφάλιση καταλύματος στην περίπτωση πολυήμερων εκδρομών.

Η έκδοση εισιτηρίων απαιτεί την ανάλογη σύμβαση με τις επιχειρήσεις μεταφορών. Με τη σύμβαση αυτή οι μεταφορικές επιχειρήσεις παραδίδουν στον πράκτορα κενά στελέχη εισιτηρίων. Όταν παρουσιάζεται ζήτηση εισιτηρίου, ο πράκτορας επικοινωνεί με τη μεταφορική επιχείρηση και σε περίπτωση που υπάρχει κενή θέση κάνει την κράτηση της θέσης για τον πελάτη του, εκδίδει το εισιτήριο και εισπράττει το αντίτιμο. Στη συνέχεια και σε τακτά χρονικά διαστήματα αποδίδει το σύνολο των εισπραχθέντων χρημάτων στη μεταφορική επιχείρηση, παρακρατώντας την προμήθειά του.

### **9.3 Γραφεία γενικού τουρισμού**

Τα γραφεία γενικού τουρισμού αποτελούν σημαντικούς παράγοντες των τουριστικών συναλλαγματικών εισπράξεων και δαπανών. Τα γραφεία αυτά μπορούν ν' αναπτύξουν δραστηριότητα προς δύο κατευθύνσεις:

- Εισερχόμενο τουρισμό (incoming).
- Εξερχόμενο τουρισμό (outgoing).

#### **9.3.1 Εισερχόμενος τουρισμός (incoming)**

Το τμήμα incoming ενός τουριστικού πρακτορείου ενεργεί αποκλειστικά στη χώρα εγκατάστασης και δράσης του πρακτορείου. Έτσι οι ενέργειες και η εμβέλεια του incoming έχουν την ευκολία δράσης μέσα σε μία χώρα, εκτός από τη δράση του τμήματος πωλήσεων, το οποίο ενεργοποιείται κυρίως στο εξωτερικό.

#### **9.3.2 Οι τουριστικοί οργανισμοί (T.O.)**

Οι τουριστικοί οργανισμοί είναι πρακτορεία με ιδιαίτερα ανεπτυγμένο **εξερχόμενο τουρισμό**. Συχνά η οργάνωση ενός τουριστικού οργανισμού, απαιτεί την τμηματοποίησή του κατά αγορές, τόσο από πλευράς προϊόντος όσο και από πλευράς πελατείας.

Έτσι, από πλευράς παραγωγής ο τουριστικός οργανισμός δομεί ειδικευμένα υποτμήματα ανάλογα με τους τουριστικούς προορισμούς στους οποίους διακινεί την πελατεία του. Τα υποτμήματα αυτά έχουν σαν αντικείμενο μία και μόνο αγορά, έτσι ώστε να δημιουργείται ένα Ι τμήμα που να δουλεύει αποκλειστικά με την αμερικανική, π.χ., αγορά, άλλο με την ευρωπαϊκή, άλλο με την αγορά της Άπω Ανατολής κ.λπ. Μ' αυτό τον τρόπο κάθε τμήμα αποκτά εμπειρία όσον αφορά στην ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει κάθε αγορά και οι προσφερόμενες υπηρεσίες μπορούν να ελεγχθούν ποιοτικά.

Από πλευράς πώλησης, ο τουριστικός οργανισμός δίνει ιδιαίτερη σημασία στις διάφορες κατηγορίες πελατείας. Ορισμένοι τουριστικοί οργανισμοί διαχωρίζουν την πελατεία τους ανάλογα με:

- Την οικογενειακή τους κατάσταση, σε μόνους, ζευγάρια και οικογένειες.
- Τη χώρα και την περιοχή στην οποία κατοικούν μόνιμα.
- Το εισόδημά τους ή το μέσο ποσό που διαθέτουν στις διακοπές τους κάθε χρόνο.

Πελάτης για τους τουριστικούς οργανισμούς δεν είναι μόνο ο τουρίστας, αλλά και ο συνεργαζόμενος πράκτορας. Πολλά τουριστικά γραφεία, τα οποία δεν έχουν τη δυνατότητα να οργανώσουν *outing*, πωλούν τα προγράμματα των μεγάλων τουριστικών οργανισμών, παρακρατώντας για αμοιβή τους ένα προσυμφωνημένο ποσοστό προμήθειας.

#### **9.4 Τουριστικά πακέτα**

Πακέτο είναι μια τουριστική υπηρεσία που συντίθεται από δύο ή περισσότερες υπηρεσίες. Το απλούστερο πακέτο που συναντά κανείς στον κόσμο των τουριστικών γραφείων αποτελείται από μεταφορά και κατάλυση.

Τα τουριστικά πακέτα αποτελούν προϊόντα με μικρό όριο ζωής, το οποίο συνήθως φθάνει τις δύο εβδομάδες. Ο κύριος όγκος τους αγοράζεται από κατοίκους ανεπτυγμένων χωρών κι έχουν σκοπό να καλύψουν τις τουριστικές ανάγκες τεράστιου κι ετερογενούς πληθυσμού. Τα τουριστικά πακέτα αγοράζονται από ανθρώπους διαφορετικών εθνικοτήτων, διαφορετικής κοινωνικής και οικονομικής στάθμης, διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης, διαφορετικού χαρακτήρα κ.λπ. Έτσι είναι φυσικό, η μαζική ζήτηση αυτών των προϊόντων, από διαφορετικού τύπου πελατεία, να έχει οδηγήσει σε μια ποικιλία στη μορφή τους. Έχουμε λοιπόν πολλών ειδών τουριστικά πακέτα, άλλα από τα οποία διαμορφώθηκαν για να εξυπηρετηθεί ο τουρίστας, άλλα διαμορφώθηκαν διότι εξυπηρετούσαν το πρακτορείο, αλλά επέζησαν και καθιερώθηκαν διότι εξυπηρετούσαν ταυτόχρονα και την προσφορά και τη ζήτηση.

#### **9.5 Η θέση των Τ.Ο. στην παγκόσμια οικονομία**

Οι Τ.Ο. προσπαθούν να ηγηθούν μια συγκέντρωση της τουριστικής αγοράς, επενδύοντας σε πρακτορεία, άλλους Τ.Ο., αεροπορικές εταιρίες και ξενοδοχεία. Επιστρατεύουν κάθε νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία και χρησιμοποιούν εξαντλητικά το *marketing* για να διαμορφώσουν τη στρατηγική διάθεσης του τουριστικού προϊόντος στην αγορά, ενώ συχνά αποβλέπουν στον έλεγχο των μέσων παραγωγής. Φαίνεται ότι ο τουριστικός κλάδος μπορεί να είναι ιδιαίτερα επικερδής για το επάγγελμα των τουριστικών πρακτόρων, διότι οι μεγάλοι Τ.Ο. επεκτείνονται συνεχώς.

Βέβαια δεν είναι και λίγες οι περιπτώσεις που μεγάλοι Τ.Ο. έφθασαν στην πτώχευση. Για τις περιπτώσεις αυτές, υπάρχει η άποψη ότι αυτοί οι Τ.Ο. έχασαν τον έλεγχο εξαιτίας απροσδόκητης και μη ελεγχόμενης ανάπτυξής τους, αλλά και η άποψη ότι σε περιπτώσεις ακρίβειας ορισμένων μεγεθών ανάπτυξης είναι περισσότερο συμφέρουσα η παύση πληρωμών από τη συνέχιση της δραστηριότητας.

Ενδιαφέρουσα περίπτωση για τα ξενοδοχεία αποτελούν οι μικροί ανεξάρτητοι Τ.Ο. Στην περίπτωση που το ξενοδοχείο είναι σε θέση ν' αναλάβει το transfer, ο μικρός Τ.Ο. δεν χρειάζεται να διατηρεί γραφείο και προσωπικό στον τουριστικό προορισμό. Συνήθως σε τέτοιες περιπτώσεις οι πληρότητες είναι ικανοποιητικές, όπως και οι τιμές.

Συχνά είναι απαραίτητη η συνεργασία ορισμένων ξενοδοχείων για να συμπληρωθεί ένας ικανός αριθμός κλινών που θα έφερνε ένα Τ.Ο. σε μια τουριστική περιοχή. Δυστυχώς, στον ελλαδικό χώρο έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα δύσκολη μια τέτοια συνεργασία σ' επίπεδο allotment.

## **9.6 Μηχανοργάνωση τουριστικών γραφείων**

Στο σύγχρονο τουριστικό γραφείο προγραμματίζεται η λειτουργία του οργανωτικού σχήματος, σχεδιάζεται το προϊόν, μελετάται το κόστος και, κυρίως, χαράζονται οι κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής της επιχείρησης. Τα θέματα εμφανίζονται πάντα με τη μορφή εγγράφων, πρωτοτύπων ή αντιγράφων (έντυπα, αλληλογραφία, προγράμματα, εκθέσεις, διαγράμματα, λογαριασμοί, εκδόσεις εισιτηρίων κ.λπ.), τα οποία η επιχείρηση είτε αποστέλλει, είτε λαμβάνει καθημερινά. Ταυτόχρονα πολλά έντυπα εκδίδονται για την εσωτερική επικοινωνία και διαχείριση του γραφείου.

Η διεκπεραίωση όλων αυτών των εργασιών, πολύ σημαντικών σε όγκο, βρίσκεται ολοένα και περισσότερο κάτω από την πίεση του χρόνου και πάντοτε κάτω από την άτεγκτη προσταγή της «οικονομικής αρχής». Αυτοί είναι και οι βασικοί λόγοι για τους οποίους το πρακτορείο αναζήτησε και διαρκώς αναζητά τη συνδρομή μηχανικών εργαλείων, μηχανών γραφείου, καθώς και ειδικών μηχανογραφικών μεθόδων.

Με την εισαγωγή στο χώρο του γραφείου των μηχανικών μέσων και μεθόδων, δεν επιτυγχάνεται μόνο οικονομία χρόνου, χρημάτων και ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η ανάληψη έργων που θα ήταν αδύνατο με άλλο τρόπο να διεκπεραιωθούν.

## **9.7 Συνεργασία τουριστικών γραφείων και ξενοδοχείων**

Τα τουριστικά πρακτορεία δεν μεσολαβούν μόνο ανάμεσα στον πελάτη και το ξενοδοχείο, αλλά μεσολαβούν επίσης ανάμεσα στο ξενοδοχείο και τον πελάτη. Τα πρακτορεία παρουσιάζουν, περιγράφουν, διαφημίζουν και προτείνουν αποτελεσματικά το ξενοδοχείο σ' ένα μεγάλο αριθμό υποψήφιων τουριστών. Τις περισσότερες φορές, η ανταπόκριση της ζήτησης είναι ικανοποιητική, έτσι ώστε στον κλάδο των ξενοδοχείων να υπάρχει η πεποίθηση ότι τα πρακτορεία είναι σε θέση να επιτύχουν ικανοποιητικό επίπεδο πωλήσεων



για λογαριασμό του ξενοδοχείου. Τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία από τη συνεργασία τους με τα πρακτορεία είναι τρία:

- Μεγάλες εκπτώσεις ή, με άλλα λόγια, χαμηλές τιμές.
- Διακύμανση της ροής των τουριστών, με ύφεση στις low seasons.
- Καθυστέρηση των πληρωμών.

Τα τουριστικά γραφεία, στο βαθμό που προωθούν αποτελεσματικά τις πωλήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων, αποκτούν ισχύ στην αγορά, με αποτέλεσμα πολλές ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και ολόκληρες τουριστικές περιοχές να εξαρτώνται από αυτά.

Η θέση των τουριστικών γραφείων σε κάθε αγορά εξαρτάται από τη σχέση προσφοράς και ζήτησης της αγοράς. Όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά, τότε τα τουριστικά γραφεία χάνουν την ισχύ τους και πρέπει να πληρώνουν υψηλές τιμές και να έχουν άριστες δημόσιες σχέσεις για να διατηρούν δικαιώματα σ' αυτή την αγορά.

Στη περίπτωση που η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση, τα ξενοδοχεία βρίσκονται στην ανάγκη υποστήριξης από τα πρακτορεία. Αυτή είναι και η συνήθης κατάσταση.

Η σχέση προσφοράς και ζήτησης, σε όλες τις τουριστικές περιοχές, παρουσιάζει διακυμάνσεις στις διάφορες τουριστικές περιόδους. Έτσι η σχέση πρακτορείων και ξενοδοχείων μέσα σ' ένα καλοκαίρι περνά τρεις φάσεις:

- Στη χαμηλή περίοδο, που είναι περίπου από 1η Μαρτίου μέχρι τη 30η Μαΐου, το ξενοδοχείο βρίσκεται σ' εξάρτηση από την προτίμηση που θα του δείξει το πρακτορείο. Η προτίμηση αυτή αφορά στην προώθηση των πωλήσεων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου, κάτι που είναι μέσα στις δυνατότητες κάθε πρακτορείου.
- Στην υψηλή περίοδο, περίπου από 1η Ιουνίου μέχρι 30 Αυγούστου, όπου το ξενοδοχείο είναι σε θέση να επιλέξει τη θέση που θα τηρήσει απέναντι στις συμφωνίες με το πρακτορείο. Την εποχή αυτή συνήθως τα πρακτορεία ζητούν κρατήσεις που υπερκαλύπτουν τη συμφωνία τους με το ξενοδοχείο. Οι κρατήσεις αυτές ονομάζονται over allotment.
- Στη χαμηλή περίοδο, που είναι περίπου από 1η Σεπτεμβρίου μέχρι τη 30ή Οκτωβρίου, όπου το ξενοδοχείο βρίσκεται για μια ακόμη φορά σ' εξάρτηση από τη διάθεση συνεργασίας που θα δείξει το πρακτορείο.

Τα πρακτορεία διακινούν μεγάλο αριθμό τουριστών κάθε χρόνο και είναι γνωστό ότι οι μεγάλες μάζες ενδιαφέρονται για τις χαμηλότερες το δυνατόν τιμές που μπορούν ν' αντιστοιχούν σ' ένα ποιοτικό προϊόν. Για να εξασφαλίσουν κέρδη τα τουριστικά γραφεία, πρέπει να τυποποιούν τη μαζική παραγωγή των υπηρεσιών που προσφέρουν. Έτσι τα πρακτορεία διακινούν κυρίως groups, δηλαδή ομάδες.

## **9.8 Αεροπορικές τουριστικές μεταφορές**

Σήμερα τα αεροπλάνα έχουν μπει για τα καλά στη ζωή μας, εκμηδενίζοντας κυριολεκτικά τις αποστάσεις. Τα κράτη κατάλαβαν από νωρίς τη σπουδαιότητα και τις δυνατότητες αυτού του μέσου μεταφοράς και προσπάθησαν από νωρίς να διατυπώσουν ένα νομοθετικό πλαίσιο διεθνούς χαρακτήρα, καθώς και να φτιάξουν ένα νέο κλάδο Δικαίου, τον αεροπορικό. Σταθμός στο Αεροπορικό Δίκαιο είναι η "Σύμβαση των Παρισίων" που υπογράφηκε στις 13 Οκτωβρίου 1919. Η χώρα μας επικύρωσε την συμφωνία με τον Ν. 2569/1921 που ίσχυσε από 11-7-1922 έως το 1944, και την οποία διαδέχθηκε η "Σύμβαση του Σικάγο", η οποία ισχύει και σήμερα.

Κατά τη σύμβαση του Παρισίου τα αεροσκάφη κάθε κράτους - μέλους μπορούσαν ελεύθερα να περνούν από τον εναέριο χώρο των άλλων κρατών - μελών, χωρίς καμία διατύπωση. Ακόμη η σύμβαση παρέπεμπε και στις αρκετές διμερείς συμφωνίες που είχαν γίνει ανάμεσα στα κράτη - μέλη. Από αυτές τις συμφωνίες προήλθαν οι λεγόμενες "ελευθερίες του αέρα", οι οποίες άνοιξαν το δρόμο στις αεροπορικές μεταφορές και οι οποίες είναι:

- α) Η διέλευση μέσα από τον εναέριο χώρο.
- β) Η στάση για μη εμπορικούς σκοπούς.
- γ) Η μεταφορά επιβατών, εμπορευμάτων και ταχυδρομείου της εθνικότητας του μεταφορέα.
- δ) Η μεταφορά επιβατών κ.λπ. από μια χώρα στη χώρα εθνικότητας του μεταφορέα.
- ε) Η μεταφορά επιβατών κ.λπ. από μια χώρα σε ορισμένη τρίτη χώρα.

Στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, οι ταξιδιώτες προτιμούν το αεροπλάνο για τη μεταφορά τους όταν πρόκειται για μακρινό ταξίδι πάνω από 500 χιλιόμετρα, ή και για μικρότερη απόσταση όταν το ταξίδι περιέχει και θαλάσσια διαδρομή.

Οι εποχικές μεταβολές που χαρακτηρίζουν τον τουρισμό επηρεάζουν σημαντικά τον κλάδο των μεταφορών.

Στην πολιτική αεροπορία παρουσιάστηκαν πολλά προβλήματα. Τα αεροπλάνα πετούσαν, στάθμευαν, πλήρωναν και εισέπρατταν σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικό νόμισμα και διαφορετική νομοθεσία. Το 1919, όταν δημιουργήθηκε η θεωρία εθνικού εναέριου χώρου πάνω από επικράτειες, τα προβλήματα πολλαπλασιάστηκαν. Την εποχή της σύσκεψης του Σικάγο το 1944, ήταν φανερό ότι ο Κανονισμός Εναέριας Κυκλοφορίας, ήταν θέμα διμερών συμφωνιών μεταξύ κυβερνήσεων.

### **9.8.1 I.A.T.A. και I.C.A.O.**

Στο κρίσιμο ερώτημα των κομίστρων που έπρεπε να χρεώνονται, το ζήτημα παραδόθηκε στα χέρια της I.A.T.A., αν κι εξαρτάται πάντα από την έγκριση της κάθε κυβέρνησης.

**I.A.T.A.** είναι μια διεθνής ένωση αερομεταφορέων, με την οποία έχουν συμβληθεί οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η I.A.T.A. έχει στόχο να κάνει δυνατό για έναν πελάτη να εξασφαλίζει σε διεθνές επίπεδο με την αγορά του αεροπορικού του εισιτηρίου το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών ποσοτικά και ποιοτικά. Η I.A.T.A. στοχεύει επίσης στο να

απλουστεύει και να επιταχύνει τη μετακίνηση των ατόμων και των αγαθών από κάποιο σημείο του παγκόσμιου αεροδικτύου, σε κάποιο άλλο, με οποιοδήποτε συνδυασμό των διαδρομών.

Αποφάσεις των συνεδρίων κίνησης της I.A.T.A., τυποποιούν τα εισιτήρια, τον έλεγχο αποσκευών και τις διαδικασίες εργασιών, ώστε να γίνεται δυνατή η μεταξύ των αεροπορικών εταιριών σύνδεση και ανταλλαγή κρατήσεων, ενώ διατηρούν μια σταθερή σχέση των διεθνών ναύλων και τιμών.

Το κόστος του αεροπορικού ταξιδιού επηρεάζει την απόφαση για ταξίδι προς ένα συγκεκριμένο προορισμό. Η ελαστικότητα ζήτησης αεροπορικών ταξιδιών σε σχέση με το ναύλο αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα της ροής τουριστών, αν και υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν τη ροή αυτή, όπως το συνολικό κόστος των διακοπών.

Το αεροπορικό ναύλο είναι ομοιόμορφο για όλους τους μεταφορείς της IATA σ' ένα συγκεκριμένο δρομολόγιο, αλλά οι δομές των ναύλων ποικίλλουν από περιοχή σε περιοχή, εξαρτώμενες από διάφορους παράγοντες, όπως η βασική τιμή, η συχνότητα της πτήσης, ο αριθμός σταθμών (stop over), κ.λπ.

### **I.C.A.O.**- Διεθνής Οργάνωση Πολιτικής Αεροπλοΐας

Είναι μια οργάνωση 80 περίπου κυβερνήσεων, με σκοπό να προάγουν την πολιτική αεροπλοΐας σε παγκοσμίου πλάτους κλίμακα. Αυτή η οργάνωση ιδρύθηκε στη συνδιάσκεψη του Σικάγο το 1914. Τα 96 άρθρα της Συνέλευσης του Σικάγο όρισαν τα προνόμια και τους περιορισμούς των συμβαλλόμενων χωρών.

### **9.8.2 Charter**

Συχνά τουριστικοί οργανισμοί ή επιχειρήσεις μισθώνουν ολόκληρο ή μέρος ενός αεροπλάνου. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για charter. Βασικό χαρακτηριστικό των πτήσεων αυτών είναι ότι πρόκειται για πτήσεις κλειστού κύκλου περιήγησης, με εξαιρετικά χαμηλό ναύλο.

Τα charter χρησιμοποιούνται από μικρές και μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες. Οι πτήσεις charter έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν υψηλή πληρότητα των θέσεων, που πλησιάζει το 100%, εκμεταλλευόμενες τη ζήτηση που δημιουργεί η χαμηλή τους τιμή, την ίδια στιγμή ένα αεροπλάνο γραμμής έχει μέση πληρότητα 50% - 55%, ενώ τους μήνες της υψηλής περιόδου φθάνει έως 80%. Η δυνατότητα επίτευξης τέτοιων ποσοστών πληρότητας στα charter δίνει με τη σειρά της τη δυνατότητα σοβαρών μειώσεων στις τιμές των εισιτηρίων.

Το σύστημα των charter επιβλήθηκε κυρίως από το γεγονός ότι δεν υπήρχαν αρκετά αεροπλάνα ικανά να καλύψουν τις ανάγκες της ζήτησης που δημιουργούν ταξιδιωτικά γραφεία του εξωτερικού.

### **9.8.3 Ο αερομεταφορέας**

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να εκτελέσει αεροπορικές μεταφορές είτε μέσα είτε έξω από την Ελλάδα, εάν δεν έχει άδεια αερομεταφοράς. Για να πάρουν την άδεια του αερομεταφορέα οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα, να είναι κατά 51% τουλάχιστον ελληνικής ιδιοκτησίας και να χρησιμοποιούν αεροσκάφη ελληνικού νηολογίου. Η άδεια αυτή δεν μπορεί να μεταβιβαστεί ή να υπενοικιαστεί σε άλλη εταιρία.

Ο αερομεταφορέας οφείλει να καταθέσει υπέρ των αεροπορικών αρχών χρηματική εγγύηση. Το ύψος της εγγύησης είναι ανάλογο με τη μέγιστη μεταφορική ικανότητα σε τόνους του αεροπορικού στόλου του αερομεταφορέα και υπολογίζεται με βάση το εκατομμύριο δρχ. ανά τόνο.

Σύμφωνα με τον κανονισμό, το προσωπικό που θα χρησιμοποιεί ο αερομεταφορέας και ο εκάστοτε ναυλωτής θα πρέπει να είναι έμπειρο και εκπαιδευμένο πάνω στο αντικείμενό του. Εάν ορισμένες θέσεις ή εργασίες απαιτούν ειδικό πτυχίο, τα άτομα που κατέχουν αυτές τις θέσεις ή ασκούν αυτές τις εργασίες, θα πρέπει να είναι κάτοχοί του.

Το τεχνικό προσωπικό θα πρέπει να κατέχει άριστα την ελληνική γλώσσα, έτσι ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας, ειδικά σε περιπτώσεις ανάγκης, και να γνωρίζει αρκετά καλά τουλάχιστον την αγγλική. Το διοικητικό προσωπικό θα πρέπει να διαμένει κοντά στον τόπο της εργασίας του, δηλαδή κοντά στον αερολιμένα-βάση του αερομεταφορέα ή στα κατά τόπους παραρτήματά του.

## **9.9 Θαλάσσιες τουριστικές μεταφορές**

Η Ελλάδα είναι χώρα της θάλασσας και ως εκ τούτου οι θαλάσσιες συγκοινωνίες είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες. Ταυτόχρονα έχουν αναπτυχθεί οι θαλάσσιες μεταφορές τουριστών, οι οποίες συνδυάζονται με την αναψυχή τους, διότι η θάλασσα αποτελεί βασικό τουριστικό θέλητρο.

### **9.9.1 Yachting**

Η Ελλάδα σήμερα κατέχει την πρώτη θέση στον κόσμο στα επαγγελματικά τουριστικά πλοία και πλοiάρια, διαθέτοντας ένα στόλο 4.000 σκαφών διαφόρων τύπων και διαστάσεων. Ο κλάδος του yachting κάθε χρόνο αποτελεί μια σημαντική πηγή συναλλάγματος.

Σαν τουριστικά πλοία η πλοiάρια χαρακτηρίζονται τα σκάφη που διαθέτουν αυτοδύναμη κίνηση στη θάλασσα και τα οποία μπορούν να εκτελέσουν θαλάσσιους πλους, για θαλάσσια αναψυχή ή περιήγηση, είτε με την καταβολή αντιτίμου είτε χωρίς.

Όσα από τα σκάφη αυτά διαθέτουν καμπίνες για τους επιβάτες, πέραν από αυτές του πληρώματος, ονομάζονται τουριστικά θαλαμηγά πλοία. Όσα δεν διαθέτουν, ονομάζονται τουριστικά πλοiάρια. Το στοιχείο, λοιπόν, που διαφοροποιεί ένα τουριστικό πλοίο από ένα τουριστικό πλοiάριο, πέραν των διαστάσεων, είναι η ύπαρξη ή όχι καμπινών για τους επιβάτες.

Τα τουριστικά σκάφη, που από κατασκευής προορίζονται για συμμετοχή σε ναυτικούς αγώνες, χαρακτηρίζονται σαν 'ναυταθλητικά', με την προϋπόθεση όμως να είναι γραμμένα στα μητρώα αναγνωρισμένων ναυτικών ομίλων.

Τα πλοία και πλοiάρια χωρίζονται ως εξής:

- Ημερόπλοια, στα οποία θα μπορούσαμε να κατατάξουμε όλα τα πλοία της γραμμής, τα δελφίνια (υδατοπτέρυγα), τα καταμαράν και τα ferry boats.
- Κρουαζιερόπλοια.
- Yachts.

Τα ημερόπλοια μεταφέρουν επιβάτες έναντι αμοιβής και δεν μπορούν να θεωρηθούν αμιγώς τουριστικά επαγγελματικά σκάφη, γιατί δεν μεταφέρουν αποκλειστικά τουρίστες και τα δρομολόγιά τους δεν έχουν χαρακτήρα θαλάσσιας αναψυχής ή περιήγησης. Και βέβαια δεν μπορεί να θεωρηθεί περιηγητικός ο πλους ενός ferry boat λ.χ. το οποίο ξεκινά από τον Πειραιά με προορισμό τη Ρόδο και κάνει στάσεις στα ενδιάμεσα νησιά.

Τα κρουαζιερόπλοια είναι πλωτά ξενοδοχεία, που μεταφέρουν τους πελάτες τους από τόπο σε τόπο για λόγους αναψυχής.

Τα yachts χωρίζονται ως εξής:

- Ιστιοπλοϊκά. Σκάφη που σαν κύρια δύναμη πρόωσης έχουν τα πανιά, ενώ διαθέτουν και μια μικρή σχετικά μηχανή για περίπτωση ανάγκης.
- Motor sailors. Είναι σκάφη τα οποία για να κινηθούν χρησιμοποιούν τόσο τα πανιά όσο και τη μηχανή.
- Motor yachts

Υπάρχει πληθώρα διαβαθμίσεων στην πολυτέλεια και στο εκτόπισμα των σκαφών όλων των παραπάνω κατηγοριών, έτσι ώστε να υπάρχει πρόσβαση σε ένα όσο το δυνατόν ευρύτερο τμήμα της αγοράς και ο υποψήφιος πελάτης να βρίσκει ακριβώς αυτό που θέλει.

### **9.9.2 Κρουαζιερόπλοια**

Σύνηθες χαρακτηριστικό της κρουαζιέρας είναι ότι πρόκειται για ένα ταξίδι το οποίο ξεκινά και τελειώνει στο ίδιο σημείο, στο λιμάνι αφετηρία. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, δεν επιτρέπεται να επιβιβαστούν νέοι επιβάτες στα λιμάνια που προσεγγίζει το πλοίο, εκτός αν υπάρχει ειδική συμφωνία. Ούτε όμως και οι επιβάτες που επιβιβάστηκαν στο λιμάνι αφετηρία μπορούν να διακόψουν το ταξίδι τους σε οποιοδήποτε λιμάνι προσεγγίζει το σκάφος και μετά να συνεχίζουν μεταβαίνοντας στο επόμενο λιμάνι ή παίρνοντας άλλο πλοίο της εταιρίας. Πάνω στο πλοίο, οι επιβάτες μπορούν να χρησιμοποιούν ελεύθερα όλους τους χώρους του πλοίου.

Ουσιαστικά μιλάμε για ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας, οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα να κινούνται συνεχώς. Έτσι ο τουρίστας αλλάζει παραστάσεις χωρίς να χρειάζεται να βγει από το πλωτό "ξενοδοχείο" του.

### **9.10 Σιδηρόδρομος**

Ο σιδηρόδρομος είναι το μόνο οργανωμένο μεταφορικό σύστημα το οποίο κάτω από ενιαία διοίκηση διαθέτει και τα τρία βασικά στοιχεία μιας μεταφορικής δραστηριότητας: όχημα, υποδομή (γραμμές κι εγκαταστάσεις) κι εκμετάλλευση.

- Είναι το μόνο μεταφορικό μέσο το οποίο μπορεί να κινείται χωρίς να εξαρτάται από το πετρέλαιο, δηλαδή με ηλεκτρισμό.
- Η μέση κατανάλωση ενέργειας του σιδηροδρόμου, είναι μικρότερη από του αεροπλάνου και του αυτοκινήτου.
- Έχει σημαντικά μικρότερο δείκτη ατυχημάτων σε σχέση με το αυτοκίνητο.
- Λόγω του προγραμματισμού κίνησης των συρμών του, η υποδομή του μπορεί να θεωρηθεί τεράστιας χωρητικότητας.
- Μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην αποσυμφόρηση του οδικού δικτύου μέσα ή έξω από τις πόλεις.

- Συνδυάζεται εύκολα με άλλα μέσα μεταφοράς.
- Είναι φιλικός προς το περιβάλλον.

Το σύνολο του εκμεταλλεύσιμου ελληνικού σιδηροδρομικού δικτύου έχει μήκος 2.484 χλμ., το οποίο είναι πολύ μικρό για τη χώρα μας. Το σύνολο των γραμμών είναι μονής χάραξης εκτός από 261,5 χλμ. που διαθέτουν δύο σιδηροτροχιές αντίθετης κατεύθυνσης στον άξονα Αθήνας - Θεσσαλονίκης.

Στην Ελλάδα, ο σιδηρόδρομος ανήκει στις κρατικές επιχειρήσεις και κατά συνέπεια πολλές φορές θυσιάστηκε η επιχειρηματική του σκοπιμότητα για την κοινωνική. Σήμερα όμως, σε πολλά κράτη μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, η πολιτεία έχει καταλάβει πόσα μπορεί να προσφέρει ο σιδηρόδρομος. Έτσι είναι εύκολο να παρατηρήσει κανείς τη δραστήρια επενδυτική πολιτική που έχει φέρει εκ νέου το σιδηρόδρομο στο προσκήνιο των συγκοινωνιών.

Οι νέοι έχουν τη δυνατότητα να ταξιδέψουν στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης με το σιδηροδρομικό δίκτυο με ελάχιστο κόστος το οποίο αφορά σε μια κάρτα απεριορίστων διαδρομών. Έτσι υπάρχει μία μερίδα νέων που προτιμά το τραίνο για μεταφορικό τουριστικό μέσο, γιατί τους δίνει τη δυνατότητα να γνωρίσουν οικονομικά και εύκολα πολλές χώρες μ' ένα ταξίδι. Βέβαια υπάρχει ένας αριθμός άλλων ηλικιών τουριστών οι οποίοι προτιμούν το σιδηρόδρομο για μικρής απόστασης ταξίδια.

### **9.11 Τουριστικά λεωφορεία**

Το πλέον διαδεδομένο χερσαίο μεταφορικό μέσο για τους τουρίστες είναι το τουριστικό λεωφορείο.

Τα τουριστικά λεωφορεία έχουν συγκεκριμένη νομική υπόσταση και πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την έκδοση της άδειας κυκλοφορίας τους, όπως και για την οδήγησή τους. Η έκδοση άδειας τουριστικού λεωφορείου γίνεται μόνο για λογαριασμό τουριστικών γραφείων.

Κύριο έργο των τουριστικών λεωφορείων είναι η εξυπηρέτηση των τουριστικών μεταφορικών αναγκών της χώρας.

Συγκεκριμένα:

- Η πραγματοποίηση εκδρομών εσωτερικού ή εξωτερικού.
- Η μεταφορά τουριστών από και προς αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς ή λιμάνια.
- Η μεταφορά λουομένων.
- Μεταφορά αλλοδαπών μέσα ή έξω από την Ελλάδα για λογαριασμό ξένου τουριστικού γραφείου.

Παράλληλα με το τουριστικό τους έργο, τα τουριστικά λεωφορεία μπορούν να μισθώνονται για να μεταφέρουν πελάτες, προσωπικό, μαθητές ή μέλη σωματείων, από επιχειρήσεις ή οργανισμούς.

Στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν 4.000 τουριστικά λεωφορεία. Τα 2.000 από αυτά χρησιμοποιούνται μόνο στις τουριστικές μεταφορές, είναι σύγχρονα και το 60% από αυτά είναι υπερυψωμένα. Τα υπόλοιπα 2.000, είναι παλαιότερης τεχνολογίας και, χρησιμοποιούνται για μεταφορά μαθητών, εργαζομένων, λουομένων, κ.λπ. Το 90% των 4.000 αυτών λεωφορείων είναι άνω των 50 θέσεων, και το 2% είναι διώροφα. Το υπόλοιπο 10% διαθέτουν από 12 μέχρι 30 θέσεις.

## **9.12 Γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων**

Τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων νοικιάζουν αυτοκίνητα τα οποία μπορούν να είναι ιδιόκτητα ή όχι. Τα αυτοκίνητα αυτά πρέπει να είναι άριστα συντηρημένα και σε καλή γενική κατάσταση.

Το Rent a Car έχει ηλικία 30 χρόνων στην Ελλάδα και η ανάπτυξή του υποκινήθηκε ουσιαστικά από την ανάπτυξη του τουρισμού. Σήμερα λειτουργούν στην Ελλάδα πάνω από 2.000 τέτοιες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν ένα στόλο αυτοκινήτων που αριθμεί πάνω από 30.000 μονάδες και παρέχουν εργασία σε 5.500 άτομα. Από αυτές, το πολύ 10 λειτουργούν σύμφωνα με τα διεθνή standards. Ο στόλος αποτελείται κατά 60% από αυτοκίνητα 1300 -1400 cc., κατά 25% από αυτοκίνητα μικρότερου κυβισμού και κατά 15% από αυτοκίνητα μεγαλύτερης κατηγορίας.

Το ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο απευθύνεται σε άτομα υψηλής οικονομικής στάθμης τα οποία απαιτούν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Ο μεγαλύτερος κύκλος εργασιών παρατηρείται στις τουριστικές περιοχές της χώρας κατά τους θερινούς μήνες.

Η επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων διαθέτει ένα χώρο γραφείου, ένα ελάχιστο αριθμό αυτοκινήτων και το χώρο στάθμευσης των αυτοκινήτων αυτών. Τα μεγάλα γραφεία διαθέτουν επιπλέον ιδιωτικά συνεργεία επισκευής των αυτοκινήτων και απλώνουν ένα δίκτυο υποκαταστημάτων, που ορισμένες φορές καλύπτει όλο τον πλανήτη.

Τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων διαθέτουν τρία τμήματα εκμετάλλευσης:

1. Τμήμα εταιρικών μισθώσεων, οι οποίες αφορούν σ' ενοικιάσεις αυτοκινήτων σ' επιχειρήσεις οι οποίες προτιμούν να ενοικιάζουν αυτοκίνητα αντί να αγοράζουν δικά τους. Η σύμβαση είναι συνήθως τριετής και μπορεί να έχει δύο μορφές. Τη σύμβαση με δικαίωμα εξαγοράς, η οποία κοστίζει περισσότερο αλλά στο τέλος της μίσθωσης το αυτοκίνητο παραμένει στην ιδιοκτησία του μισθωτή, και η σύμβαση χωρίς δικαίωμα εξαγοράς που είναι βέβαια φθηνότερη.

Στις μισθώσεις αυτές τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων αναλαμβάνουν τα πάντα εκτός από τη βενζίνη και τις ζημιές και φθορές υπαιτιότητας του μισθωτή, ο οποίος βέβαια ευθύνεται και για το κόστος των παραβάσεων του Κ.Ο.Κ.

2. Τμήμα μισθώσεων σε τουριστικά γραφεία, οι οποίες αφορούν στις περιπτώσεις που ένα τουριστικό γραφείο ζητά για λογαριασμό πελάτη του ένα αυτοκίνητο. Ο οικονομικός διακανονισμός με τα πρακτορεία μπορεί να ακολουθήσει δύο διαδρομές:

A) Ο πελάτης πληρώνει στο πρακτορείο την ονομαστική τιμή οπότε το πρακτορείο παρακρατεί την προμήθειά του και αποστέλλει στο γραφείο ενοικίασης αυτοκινήτων το υπόλοιπο ποσό.

B) Ο πελάτης πληρώνει στο γραφείο ενοικίασης αυτοκινήτων, το οποίο αποστέλλει στο πρακτορείο την προμήθεια που δικαιούται. Σε αυτές τις περιπτώσεις το πρακτορείο εκδίδει τιμολόγιο προμήθειας.

3. Τμήμα ελεύθερων μισθώσεων, δηλαδή μισθώσεις περιορισμένου χρονικού διαστήματος, άμεσα σ' ενδιαφερόμενους πελάτες.

Το γραφείο ενοικίασης αυτοκινήτων τηρεί ένα πλάνο κρατήσεων για τα αυτοκίνητα που διαθέτει, και σε κάθε κράτηση ενημερώνει το πλάνο ώστε να γνωρίζει διαχρονικά την απασχόληση των αυτοκινήτων.

Κάθε μίσθωση απαιτεί έγγραφη συμφωνία του γραφείου με τον πελάτη, και αυτό γίνεται με το ανάλογο μισθωτήριο συμφωνητικό.

Ο κλάδος αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα. Ορισμένα από αυτά είναι:

- Οι αποσβέσεις του κεφαλαίου, πρόβλημα που για πολλούς μπορεί να λυθεί με χρηματοδοτικές πρακτικές όπως το leasing.
- Ο μη χαρακτηρισμός των επιχειρήσεων Rent a Car σαν τουριστικών.
- Οι κλήσεις από παραβάσεις των ενοικιαστών. Τις κλήσεις αυτές ζητούν οι αρχές να πληρωθούν από τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων και όχι από τον οδηγό που είχε την περίοδο εκείνη ενοικιάσει το αυτοκίνητο.
- Οι άδειες κυκλοφορίας των αυτοκινήτων πρέπει να βρίσκονται στο αυτοκίνητο, με αποτέλεσμα πολύ συχνά την απώλειά τους.
- Η ενοικίαση αυτοκινήτου με οδηγό. Δεν υπάρχει σαφής νομοθεσία που να καλύπτει το σημείο αυτό.
- Έλλειψη χώρων για πινακίδες και γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων στα αεροδρόμια.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ** **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

10.1 Αμοιβές οικονομικού και μη οικονομικού χαρακτήρα

10.2 Αξιολόγηση

10.3 Κίνητρα και τεχνικές ενίσχυσης της παραγωγικότητας

10.4 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

10.5 Η διαδικασία του σχεδιασμού αξιολογήσεων

10.6 Μέθοδοι αξιολόγησης – ο ρόλος του αξιολογητή

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αμοιβή αποτελούσε ανέκαθεν το βασικό κίνητρο εργασίας και παραγωγικότητας, για όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως κλάδου παραγωγής. Η αμοιβή, με τη μορφή μισθού, αποτελεί το βασικό εισόδημα για όλους τους εργαζομένους και ένα βασικό έξοδο για τις επιχειρήσεις. Η αμοιβή αποτελεί επίσης καθοριστικό παράγοντα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

#### 10.1 Αμοιβές οικονομικού και μη οικονομικού χαρακτήρα

Με τον όρο αμοιβή, περιγράφεται κάθε είδους παροχή της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους της.

Μισθός είναι το χρηματικό ποσό, που καταβάλλεται από την επιχείρηση στον εργαζόμενο, σαν αντάλλαγμα των υπηρεσιών του, για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Οι αμοιβές των εργαζομένων, στις τουριστικές επιχειρήσεις της χώρας μας, θα μπορούσαν αρχικά να διακριθούν σε:

- Αμοιβές οικονομικού χαρακτήρα και
- Αμοιβές μη οικονομικού χαρακτήρα.

Οι αμοιβές οικονομικού χαρακτήρα έχουν την μορφή της άμεσης οικονομικής ανταπόδοσης, προς τους εργαζομένους και είναι επί το πλείστον χρηματικές αμοιβές

Οι μη οικονομικές παροχές αναφέρονται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον.

Οι αμοιβές οικονομικού χαρακτήρα διακρίνονται στις:

- Σταθερές οικονομικές απολαβές (μηνιαίοι μισθοί)
- Έκτακτες οικονομικές απολαβές (bonus)
- Λοιπές παροχές (δεν έχουν χρηματικό χαρακτήρα, πρόκειται για επιπλέον βοηθήματα και διευκολύνσεις προς τον εργαζόμενο για τη δική του εξυπηρέτηση αλλά και για της επιχείρησης, π.χ. αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο κ.τ.λ)

Στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις συναντάμε δύο βασικά συστήματα καθορισμού των σταθερών απολαβών των εργαζομένων. Τα συστήματα αυτά είναι:

- Σύστημα καθορισμού σταθερής αμοιβής με βάση υπολογισμού της σπουδαιότητας της θέσης.
- Σύστημα καθορισμού σταθερής αμοιβής με βάση υπολογισμού των τυπικών προσόντων του εργαζομένου.

Κάθε σύστημα μισθοδοσίας πρέπει να διέπεται από τρεις βασικές αρχές:

- Την αρχή της αντικειμενικότητας. Δηλαδή ανάλογα τη θέση εργασίας και τη προσπάθεια του εργαζομένου.
- Την αρχή της περιοδικότητας. Να καταβάλλεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να αντιστοιχεί στις ημέρες και ώρες εργασίας.
- Την αρχή της σταθερότητας. Καθότι ο εργαζόμενος που νιώθει σίγουρος πως θα του καταβληθούν τα δεδουλευμένα από την επιχείρηση, μπορεί να συνεχίσει απρόσκοπτα την εργασία του.

## **10.2 Αξιολόγηση**

Αξιολόγηση θέσεως ή έργου είναι η συστηματική διαδικασία βάσει της οποίας καθορίζεται η σχετική αξία κάθε θέσης εργασίας στην επιχείρηση.

Η διαδικασία αξιολόγησης της θέσης εργασίας αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα:

1. Συλλογή στοιχείων σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας.
2. Επιλογή των παραγόντων — κριτηρίων με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση.
3. Αξιολόγηση της θέσης εργασίας
4. Καθορισμός της χρηματικής αξίας της θέσης

Η συλλογή στοιχείων σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας αποτελεί τη βάση αξιολόγησης και βασίζεται πάνω στην περιγραφή της εργασίας.

Επιλογή των παραγόντων — κριτηρίων με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση.

Τα πιο σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης της θέσης είναι:

- Ο φόρτος εργασίας της θέσης
- Οι συνθήκες εργασίας
- Οι δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση
- Οι γνώσεις που απαιτούνται
- Ο βαθμός ευθύνης της θέσης
- Η φυσική προσπάθεια που απαιτείται από τον εργαζόμενο
- Η πνευματική προσπάθεια που απαιτείται από τον εργαζόμενο

Αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Οι πιο συνηθισμένες είναι:

- **Η απλή κατάταξη των θέσεων εργασίας**, ανάλογα με την αξία που έχουν για την επιχείρηση.
- **Η κατηγοριοποίηση των θέσεων**, σε μισθολογικές κλίμακες.
- **Η σύγκριση των κριτηρίων**, μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας.
- **Η αξιολόγηση με το σύστημα των βαθμών**, κάθε κριτήριο αντιστοιχίζεται με μια βαθμολογία, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση.

### **10.3 Κίνητρα και τεχνικές ενίσχυσης της παραγωγικότητας**

Τα κίνητρα και οι τεχνικές για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Ατομικά κίνητρα και τεχνικές ενίσχυσης της παραγωγικότητας
- Ομαδικά κίνητρα και τεχνικές ενίσχυσης της παραγωγικότητας

Ατομικά χαρακτηρίζονται τα κίνητρα που απευθύνονται στον κάθε εργαζόμενο χωριστά και αποσκοπούν στην αύξηση της ατομικής του παραγωγικότητας. Τα πλέον γνωστά ατομικά κίνητρα είναι:

- Ο καθορισμός πρότυπων ωρών εργασίας
- Η παροχή bonus σε εργαζόμενους
- Οι προμήθειες επί συμφωνιών
- Τα βραβεία

Ομαδικά χαρακτηρίζονται τα κίνητρα που απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων και αποσκοπούν στην αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης. Τα πλέον γνωστά ομαδικά κίνητρα είναι:

- Συμμετοχή στα κέρδη
- Συμμετοχή στα οφέλη
- Συμμετοχή στην ιδιοκτησία
- Λοιπές παροχές

### **10.4 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού**

Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού είναι η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου και του έργου του, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά.

Οι βασικοί σκοποί της διενέργειας αξιολογήσεων θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις παρακάτω προτάσεις:

- Παρακολούθηση και έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων.
- Παρακολούθηση και έλεγχος της εξέλιξης και της προόδου της επιχείρησης
- Ενθάρρυνση της συνεχούς ανάπτυξης της επιχείρησης
- Ενθάρρυνση και παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για να αναπτύσσουν διαρκώς τις ικανότητες τους.

Τα οφέλη από την χρήση διαδικασιών αξιολόγησης είναι πολλά τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο σε αυτήν.

### **10.5 Η διαδικασία του σχεδιασμού αξιολογήσεων**

Ο σχεδιασμός των αξιολογήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι. Ένα λάθος στον αρχικό σχεδιασμό θα έχει συνέπειες για όλη τη μετέπειτα διαδικασία, με χειρότερο επακόλουθο την εξαγωγή λάθος αποτελεσμάτων. Αν και οι διαδικασίες που ακολουθούνται διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, υπάρχουν ορισμένες γενικές παραδοχές, οι οποίες ακολουθούνται σχεδόν από όλους. Συνοψίζοντας τη διαδικασία του σχεδιασμού των αξιολογήσεων βλέπουμε τα παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός των γενικών στόχων αξιολόγησης ολόκληρης της επιχείρησης.
- Καθορισμός των στόχων των επιμέρους τμημάτων.
- Επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης που θα ακολουθηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης, βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση.
- Καθορισμός των προτύπων απόδοσης των εργαζομένων.
- Επιλογή του αξιολογητή.
- Σχεδιασμός διενέργειας αξιολόγησης.
- Σχεδιασμός εξαγωγής αποτελεσμάτων και αξιολόγησης συμπερασμάτων.

- Σχεδιασμός διαδικασιών ενημέρωσης των εργαζομένων, σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
- Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

### **10.6 Μέθοδοι αξιολόγησης – ο ρόλος του αξιολογητή**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις, διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- Τις αντικειμενικές μεθόδους.
- Τις υποκειμενικές μεθόδους.

Οι πιο γνωστές **αντικειμενικές μέθοδοι** αξιολόγησης εργαζομένων είναι:

- Οι μέθοδοι μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Οι μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων

Οι πιο συνηθισμένες υποκατηγορίες μεθόδων **υποκειμενικής αξιολόγησης** είναι:

- Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης
- Οι αξιολογήσεις με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης
- Οι λοιπές μέθοδοι υποκειμενικών αξιολογήσεων

Οι πιο γνωστές συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης
- Η μέθοδος της κατάταξης σε ζευγάρια
- Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Οι γνωστότερες τεχνικές απολύτων πρότυπων απόδοσης είναι:

- Οι γραφικές κλίμακες απόδοσης
- Οι σταθμισμένοι κατάλογοι
- Τα κρίσιμα περιστατικά

Λοιπές μέθοδοι είναι:

- οι αξιολογήσεις με τη βοήθεια ψυχολόγου
- τα κέντρα αξιολόγησης ή εκτίμησης
- οι συνεντεύξεις αξιολογήσεων
- οι ελεύθερες εκθέσεις

**Το άτομο που θα επιλεγεί να παίζει τον ρόλο του αξιολογητή θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω στοιχεία:**

- Θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο. Ο αξιολογητής συνήθως ανήκει στο ίδιο τμήμα με τον αξιολογούμενο και γνωρίζει καλά την προσφορά του δεύτερου στην επιχείρηση.
- Θα πρέπει να είναι αμερόληπτος και να μην επηρεάζεται από τρίτους. Πολλές φορές επηρεάζεται έμμεσα και από τον ίδιο τον αξιολογούμενο, εξαιτίας των φιλικών σχέσεων που μπορεί να έχουν αναπτύξει μέσα από την εργασία τους.
- Θα πρέπει να είναι δίκαιος στην κρίση του.
- Θα πρέπει να είναι ειλικρινής.
- Θα πρέπει να είναι σίγουρος για την γνώμη που εκφράζει. Πολλές φορές είναι καλύτερα να αποφύγει ο αξιολογητής να εκφράσει άποψη για κάτι που δεν γνωρίζει καλά παρά να δώσει ανακριβείς πληροφορίες, που μπορούν να οδηγήσουν αργότερα σε λάθος συμπεράσματα.
- Θα πρέπει να τηρεί ίσες αποστάσεις με όλους τους αξιολογούμενους.

**Οι άνθρωποι που μπορούν να παίξουν τον ρόλο του αξιολογητή είναι:**

- ✓ Ο προϊστάμενος ολόκληρου του τμήματος
- ✓ Ο άμεσα προϊστάμενος
- ✓ Οι συνεργάτες
- ✓ Οι υφιστάμενοι
- ✓ Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι
- ✓ Διάφοροι εμπειρογνώμονες
- ✓ Διάφοροι εξωτερικοί επιστήμονες
- ✓ Επιτροπές αξιολογητών
- ✓ Οι πελάτες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- 11.1 Έννοια και πηγές εργατικού δικαίου
- 11.2 Η σύμβαση εργασίας και οι διακρίσεις της
- 11.3 Βιβλιάριο υγείας και εργασίας μισθωτών
- 11.4 Επιδόματα εργαζομένων
- 11.5 Ασφάλιση - άδειες
- 11.6 Ωράριο - νυχτερινή εργασία και εργασία τις Κυριακές και αργίες
- 11.7 Απολύσεις – αποζημίωση μισθωτών
- 11.8 Ο ρόλος του συνδικαλισμού και ο πολιτικός του χαρακτήρας
- 11.9 Σύσταση και λειτουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων
- 11.10 Σκοποί των συνδικαλιστικών οργανώσεων
- 11.11 Ο συνδικαλισμός στις τουριστικές επιχειρήσεις
- 11.12 Η συμβολή του συνδικαλισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις



## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο υπεύθυνος προσωπικού μιας τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την ισχύουσα εργατική νομοθεσία, προκειμένου να διευκολυνθεί στο έργο του. Από την άλλη πλευρά και ο ίδιος ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι γνώστης των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του, έναντι της επιχείρησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια συνοπτική παρουσίαση των βασικότερων στοιχείων εργατικής νομοθεσίας. Στόχος μας δεν είναι η σε βάθος μελέτη όλων των διατάξεων εργατικής νομοθεσίας, αλλά η παράθεση ορισμένων βασικών αρχών αυτής.

### 11.1 Έννοια και πηγές εργατικού δικαίου

Η εργατική νομοθεσία, όπως φανερώνει και η ονομασία της, έχει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της τον εργαζόμενο. Το εργατικό δίκαιο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διατάξεις που ρυθμίζουν τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζομένων. Αν προσπαθούσαμε να δώσουμε έναν συνοπτικό ορισμό για το εργατικό δίκαιο, θα λέγαμε ότι: **εργατικό δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τις σχέσεις**

Το εργατικό δίκαιο έχει την ιδιαιτερότητα να προέρχεται από πολλές διαφορετικές πηγές. Οι κυριότερες πηγές του εργατικού δικαίου είναι:

- το Σύνταγμα
- ο Αστικός κώδικας
- οι Νόμοι του Κράτους
- οι Διεθνείς Συμβάσεις Εργασίας
- οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
- οι Διοικητικές Πράξεις
- τα έθιμα του τόπου.

Υπεύθυνο για την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας είναι το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και ειδικότερα το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας.

## **11.2 Η σύμβαση εργασίας και οι διακρίσεις της**

Ένας γενικός διαχωρισμός των συμβάσεων είναι σε ατομικές συμβάσεις εργασίας και σε συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

**Η σύμβαση εργασίας** είναι μια συμφωνία με βάση την οποία ένα πρόσωπο (ο εργαζόμενος) αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει την εργασία του, για ορισμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα, σε ένα άλλο πρόσωπο (τον εργοδότη), ο οποίος με τη σειρά του αναλαμβάνει την υποχρέωση να καταβάλει τον μισθό που συμφωνούν. (Αστικός Κώδικας, άρθρο 648, παρ.1)

Βασικός σκοπός των ατομικών συμβάσεων εργασίας είναι να καθοριστούν:

- οι όροι εκτέλεσής της εργασίας
- ο μισθός
- η φύση και το είδος της εργασίας

Βασικός σκοπός των συλλογικών συμβάσεων εργασίας είναι να ρυθμιστούν:

- τα ζητήματα που αφορούν τους όρους σύναψης και λήξης των ατομικών συμβάσεων εργασίας
- τα ζητήματα που αφορούν την άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος στην επιχείρηση
- τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών

Οι ατομικές συμβάσεις εργασίας διακρίνονται στα παρακάτω είδη και μορφές :

- Συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας. Είναι εκείνες που συνάπτονται όταν ο εργαζόμενος παρέχει την εργασία του, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, έναντι μισθού και βρίσκεται κάτω από τη νομική εξάρτηση του εργοδότη

- Συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Είναι εκείνες που συνάπτονται όταν έχει καθοριστεί από πριν ο χρόνος λήξεως της εργασίας ή όταν η χρονική διάρκεια της συνάγεται από το είδος, το σκοπό της και από το ορισμένο έργο που πρέπει να εκτελεστεί.
- Συμβάσεις εργασίας αορίστου χρόνου. Είναι εκείνες που συνάπτονται όταν δεν έχει καθοριστεί από πριν ο χρόνος λήξεως της εργασίας ή όταν η χρονική διάρκεια της δεν συνάγεται από το είδος, το σκοπό της και από το ορισμένο έργο που πρέπει να εκτελεστεί.
- Συμβάσεις εργασίας με δοκιμή. Είναι εκείνες που συνάπτονται όταν γίνεται συμφωνία η σύμβαση να διαρκέσει για ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να δοκιμάσει ο εργοδότης τις ικανότητες του εργαζομένου.
- Συμβάσεις ανεξαρτήτων υπηρεσιών. Είναι εκείνες που συνάπτονται όταν ο εργαζόμενος εκμισθώνει τις υπηρεσίες του, για ορισμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία του.
- Συμβάσεις μαθητείας. Είναι εκείνες που συνάπτονται όταν ο μαθητευόμενος εκπαιδεύεται στο αντικείμενο του επαγγέλματος που επέλεξε, χωρίς αμοιβή και χωρίς να εκτελεί εργασία, με σκοπό την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων για την μετέπειτα άσκηση του επαγγέλματος του.

Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας διακρίνονται σε:

- Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
- Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
- Επιχειρησιακές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
- Εθνικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
- Τοπικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας

### **11.3 Βιβλιάριο υγείας και εργασίας μισθωτών**

Όλα τα άτομα που απασχολούνται ή θέλουν να απασχοληθούν σε θέσεις του κυρίως προσωπικού ή ως βοηθοί ή μαθητευόμενοι, έχουν την υποχρέωση να είναι εφοδιασμένοι με το βιβλιάριο υγείας και εργασίας. Η υποχρέωση αυτή προκύπτει εξαιτίας των επιπτώσεων που μπορεί να έχει στη δημόσια υγεία η έλλειψη καθαριότητας ή η ενδεχόμενη ύπαρξη μεταδοτικής ασθένειας (κυρίως σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις εστίασης).

Συνέπεια των παραπάνω είναι η υποχρέωση των εργοδοτών να προσλαμβάνουν προσωπικό, που είναι εφοδιασμένο με βιβλιάριο υγείας και εργασίας, για όλες τις παραπάνω θέσεις εργασίας. Σε αντίθετη περίπτωση, οι εργοδότες υφίστανται ποινικές κυρώσεις.

Από την υποχρέωση έκδοσης βιβλιαρίου υγείας και εργασίας εξαιρούνται οι Έλληνες και ομογενείς φοιτητές ανωτάτων σχολών και ΤΕΙ ή ανώτερων σχολών, που απασχολούνται από 1η Ιουνίου μέχρι 31 Οκτωβρίου, καθώς και οι σπουδαστές επαγγελματικών ή τεχνικών σχολών, για τους οποίους απαιτείται η απασχόληση σε ξενοδοχεία και λοιπές επιχειρήσεις τουριστικής φύσεως, για πρακτική άσκηση.

Το βιβλιάριο υγείας ανανεώνεται κάθε 5 χρόνια και χορηγείται από την αρμόδια Υγειονομική υπηρεσία, μετά από τις απαραίτητες ιατρικές εξετάσεις.

### **11.4 Επιδόματα εργαζομένων**

Εκτός από τον βασικό μισθό, οι εργαζόμενοι σε τουριστικές επιχειρήσεις, δικαιούνται και ορισμένα επιδόματα. Ονομαστικά αναφέρουμε αυτά τα επιδόματα:

- ❖ Επίδομα προϋπηρεσίας. Αυτό το επίδομα υπολογίζεται με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζομένου σε ανάλογης φύσης τουριστική επιχείρηση.
- ❖ Επίδομα οικογενειακών βαρών. Δικαιούνται όλοι οι έγγαμοι εργαζόμενοι. Το ποσοστό αυτού του επιδόματος είναι 10% επί του βασικού μισθού του εργαζομένου (προσαυξάνεται με το επίδομα προϋπηρεσίας, όταν αυτό υπάρχει).
- ❖ Επίδομα τουριστικής εκπαίδευσης. Το δικαιούνται απόφοιτοι τουριστικών ή άλλων σχετικών σχολών.
- ❖ Επίδομα εποχικής απασχόλησης. Το δικαιούνται οι εποχικά απασχολούμενοι και πρόκειται για το 10% επί του βασικού μισθού του εργαζομένου (προσαυξάνεται με το επίδομα προϋπηρεσίας, όταν αυτό υπάρχει).
- ❖ Επίδομα στολής. Παρέχεται σε εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολυτελείας ή Α' κατηγορίας, υπό την προϋπόθεση ότι

απαιτείται από την επιχείρηση η «εν στολή» υπηρεσία τους.

- ❖ Επίδομα τροφής. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν εστιατόριο, υποχρεούνται να παρέχουν τροφή, στους εργαζόμενους που το επιθυμούν, αφαιρώντας τους το 2% επί του βασικού μισθού τους. Εάν ο εργαζόμενος δεν επιθυμεί να γευματίζει εντός της επιχείρησης, τότε δικαιούται επίδομα ποσοστού 10% επί του βασικού μισθού του.
- ❖ Επίδομα τριετίας. Σε εργαζόμενους καφέ, σνακ-μπαρ, αναψυκτήρια κ.τ.λ. έχουμε επίδομα πέντε τριετιών σε ποσοστό 7% επί του βασικού μισθού η κάθε μία. Σε σερβιτόρους πέντε τριετιών σε ποσοστό 10% επί του βασικού μισθού η κάθε μία.
- ❖ Ταμειακό επίδομα. Οι εργαζόμενοι ως ταμίες ή τσεκαδόροι δικαιούνται ταμειακό επίδομα 5% επί του βασικού μισθού.

#### **11.4.1 Επίδοματα εορτών Πάσχα και Χριστουγέννων**

Κάθε εργαζόμενος δικαιούται επίδομα Πάσχα και Χριστουγέννων.  
Αναλυτικότερα:

❖ Επίδομα Πάσχα δικαιούται κάθε εργαζόμενος που εργάζεται συνεχώς σε έναν εργοδότη από την 1η Ιανουαρίου μέχρι και την 30η Απριλίου. Εφόσον αμείβεται με μισθό, δικαιούται μισό μηνιαίο μισθό. Σε περίπτωση που αμείβεται με ημερομίσθιο, δικαιούται 15 ημερομίσθια. Αν δεν εργάστηκε συνεχώς το παραπάνω διάστημα, δικαιούται το 1/15 του μηνιαίου μισθού του, για κάθε 8ήμερο χρονικό διάστημα διάρκειας της εργασιακής σχέσης (εφόσον αμείβεται με μισθό). Όταν αμείβεται με ημερομίσθιο, δικαιούται 1 ημερομίσθιο για κάθε 8 ημέρες εργασίας. Στο χρόνο διάρκειας εργασίας δεν υπολογίζονται οι ημέρες κατά τις οποίες ο εργαζόμενος απουσίασε αδικαιολόγητα ή λόγω άδειας άνευ αποδοχών. Το επίδομα καταβάλλεται την Μεγάλη Τετάρτη.

❖ Επίδομα Χριστουγέννων δικαιούται κάθε εργαζόμενος που εργάζεται συνεχώς σε έναν εργοδότη από την 1η Μαΐου μέχρι και την 31η Δεκεμβρίου. Εφόσον αμείβεται με μισθό, δικαιούται ένα μηνιαίο μισθό. Σε περίπτωση που αμείβεται με ημερομίσθιο, δικαιούται 25 ημερομίσθια. Αν δεν εργάστηκε συνεχώς το παραπάνω διάστημα, δικαιούται τα 2/25 του μηνιαίου μισθού του, για κάθε 19ήμερο χρονικό διάστημα διάρκειας της εργασιακής σχέσης (εφόσον αμείβεται με μισθό). Όταν αμείβεται με ημερομίσθιο, δικαιούται 2 ημερομίσθια για κάθε 19 ημερολογιακές ημέρες. Στο χρόνο διάρκειας εργασίας δεν υπολογίζονται οι ημέρες κατά τις οποίες ο εργαζόμενος απουσίασε αδικαιολόγητα ή λόγω άδειας άνευ αποδοχών. Το επίδομα καταβάλλεται την 21η Δεκεμβρίου.

## **11.4.2 Επίδομα άδειας**

Όλοι οι εργαζόμενοι δικαιούνται κάθε χρόνο επίδομα άδειας με την προϋπόθεση ότι δεν μπορεί να υπερβαίνει τις αμοιβές ενός δεκαπενθημέρου, για τους αμειβόμενους με μηνιαίο μισθό και τα 13 ημερομίσθια για τους αμειβόμενους με ημερομίσθιο ή κατά μονάδα εργασίας ή με ποσοστά. Το επίδομα άδειας οφείλεται και σε περίπτωση άκυρης σύμβασης εργασίας. Η αναλογία επιδόματος άδειας υπολογίζεται και στην αποζημίωση, λόγω καταγγελίας σύμβασης εργασίας.

## **11.5 Ασφάλιση - άδειες**

Όλοι οι εργαζόμενοι σε τουριστικές επιχειρήσεις, υπάγονται ασφαλιστικά στο ΙΚΑ, εφόσον παρέχουν κατά κύριο επάγγελμα εξαρτημένη εργασία ιδιωτικού δικαίου έναντι αμοιβής.

Η ασφάλιση των εργαζομένων στο ΙΚΑ καλύπτει είτε μόνο τον κλάδο σύνταξης, είτε τους κλάδους παροχής ασθένειας και μητρότητας. Ειδικά για τους κλάδους παροχής ασθένειας οι ξενοδοχοϋπάλληλοι, καλύπτονται ασφαλιστικά σε πολλές περιπτώσεις, από το Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπάλληλων (ΤΑΞΥ).

Οι ξενοδόχοι δεν ασφαλιζονται στο ΤΑΞΥ αλλά στο ΤΠΞ (Ταμείο Πρόνοιας Ξενοδόχων).

Με την ασφάλιση του ΙΚΑ καλύπτονται:

- η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη,
- διάφορα επιδόματα,
- χρηματικές παροχές συντάξεως

Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να ασφαλίζουν έγκαιρα το προσωπικό τους και να καταβάλλουν εμπρόθεσμα τις εισφορές τους. Οι ασφαλιστικές εισφορές καταβάλλονται το αργότερο στο τέλος του επόμενου μήνα εργασίας. Η εκπρόθεσμη καταβολή των εισφορών συνεπάγεται πρόσθετα τέλη καθυστέρησης.

### **11.5.1 Άδειες εργαζομένων**

Κάθε εργαζόμενος δικαιούται κάθε χρόνο ορισμένες ημέρες κανονικής άδειας. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν λάβει την άδεια του στα ορισμένα χρονικά όρια, δικαιούνται προσαύξηση αυτής κατά 100%. Φυσικά αυτό ισχύει κατόπιν αποδείξεως της υπαιτιότητας του εργοδότη για την μη χορήγηση της άδειας μέσα στα προβλεπόμενα όρια.

Πέραν της κανονικής άδειας, κάθε εργαζόμενος δικαιούται και ορισμένες άλλες άδειες, κατά περίπτωση. Οι πιο γνωστές από αυτές είναι:

- άδεια γάμου
- άδεια γέννησης τέκνου
- άδεια μητρότητας
- άδεια φροντίδας παιδιού
- άδεια μονογονεϊκών οικογενειών
- άδεια για μεταγγίσεις αίματος και παραγώγων του
- άδεια λόγω θανάτου συγγενούς
- άδεια για συμμετοχή σε εξετάσεις (φοιτητική)
- άδεια ασθένειας.

### **11.6 Ωράριο - νυχτερινή εργασία και εργασία τις Κυριακές και αργίες**

**Ωράριο** είναι ο χρόνος κατά τον οποίο ο εργαζόμενος υποχρεούται αλλά και δικαιούται να προσφέρει τις υπηρεσίες του στον εργοδότη. Το ωράριο μπορεί να είναι συνεχές ή διακεκομμένο ή ημερήσιο ή νυχτερινό και διακρίνεται σε νόμιμο και συμβατικό. Νόμιμο ωράριο είναι εκείνο που καθορίζεται από τον Νόμο και δεν επιτρέπεται να ξεπερνά τις 8 ώρες ημερησίως και τις 48 την εβδομάδα. Συμβατικό ωράριο είναι εκείνο που καθορίζεται από τα μέρη, είτε με Ατομική είτε με Συλλογική σύμβαση εργασίας και καθορίζεται σε 40 ώρες την εβδομάδα.

**Ώρες εργασίας** θεωρούνται οι πραγματικές ώρες εργασίας, στις οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται οι διακοπές ή τα διαλείμματα. Η υπέρβαση του νόμιμου ωραρίου απαγορεύεται και συνιστά παράνομη υπερωρία, εκτός αν συντρέχουν οι λόγοι για νόμιμη υπερωρία.

**Νόμιμη υπερωρία** θεωρείται εκείνη η οποία γίνεται με άδεια της επιθεώρησης εργασίας και μέσα στα όρια που θέτει ο Νόμος.

**Παράνομη υπερωρία** είναι εκείνη που γίνεται χωρίς νόμιμη άδεια και ξεπερνάει τα επιτρεπόμενα από το Νόμο ανώτατα όρια υπερωριακής απασχόλησης.

Το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο της νόμιμης υπερωρίας και μέχρι την συμπλήρωση των 120 ωρών ετησίως, προσαυξάνεται κατά 50%. Πέραν των 120 ωρών ετησίως και μέχρι του ορίου που έχει εγκριθεί η υπερωρία, η προσαύξηση είναι 75%.

### **11.6.1 Νυχτερινή εργασία και εργασία τις Κυριακές και αργίες**

Σε όλους τους εργαζόμενους που απασχολούνται από τις 10 μ.μ. μέχρι τις 6 π.μ. καταβάλλονται οι νόμιμες αποδοχές τους με προσαύξηση 25%. Η προσαύξηση υπολογίζεται πάνω στο νόμιμο ημερομίσθιο.

Για την εργασία η οποία πραγματοποιείται Κυριακή ή αργία, καταβάλλονται οι νόμιμες αποδοχές του εργαζόμενου με προσαύξηση 75%. Ειδικά για τους σερβιτόρους το 75% υπολογίζεται πάνω στο γενικό κατώτατο όριο ημερομισθίου εργατοτεχνίτη, που ισχύει εκείνη την περίοδο.

Προσαύξηση 75% δικαιούνται και οι εργαζόμενοι που εργάζονται κατά τις εξαιρέσιμες αργίες.

Εξαιρέσιμες αργίες θεωρούνται:

- η 25η Δεκεμβρίου
- η δεύτερη μέρα του Πάσχα
- η 25η Μαρτίου
- η 15η Αυγούστου
- η 1η Μαΐου
- η 28η Οκτωβρίου (προαιρετική)

### **11.7 Απόλυσεις – αποζημίωση μισθωτών**

Η σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου λύεται από την πλευρά του εργοδότη ελεύθερα, εφόσον τηρήσει τις νόμιμες διατυπώσεις. Οι απαραίτητες ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο εργοδότης είναι:

- Κοινοποίηση έγγραφης καταγγελίας της σύμβασης εργασίας
- Καταβολή της νόμιμης αποζημίωσης

Η απόλυση του εργαζομένου απαγορεύεται στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Αδειούχοι. Απαγορεύεται η απόλυση εργαζομένου που βρίσκεται σε κανονική άδεια.
- Στρατευμένοι. Απαγορεύεται η απόλυση κατά τη διάρκεια της στράτευσης.
- Επίτοκες. Απαγορεύεται η απόλυση εργαζόμενης κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης και ένα χρόνο μετά τον τοκετό.
- Σπουδαστών σε σχολές μετεκπαίδευσης. Απαγορεύεται η απόλυση εργαζομένου που φοιτά σε τμήμα μετεκπαίδευσης σχολής τουριστικών επαγγελμαμάτων.



- Ομαδικές απολύσεις. Ο νόμος εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που απασχολούν από 20 έως 200 άτομα. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις μπορούν να απολύσουν έως 4 άτομα.
- Ιδρυτικών μελών σωματείων. Ο αριθμός των ιδρυτικών μελών του σωματείου που προστατεύονται από τον νόμο ποικίλλει ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Μελών τακτικής και προσωρινής διοίκησης του σωματείου. Ο αριθμός των μελών που προστατεύονται από τον νόμο ποικίλλει ανάλογα με τον αριθμό των μελών των σωματείων

Η απόλυση απαγορεύεται επίσης όταν είναι καταχρηστική. Καταχρηστική είναι η απόλυση εργαζομένου που διεκδίκησε τα δικαιώματά του, που συμμετείχε σε νόμιμη απεργία ή που ανέπτυξε συνδικαλιστική δραστηριότητα.

Αν σε (3) τρεις μήνες από την απόλυση δεν γίνει αγωγή προσβολής της απόλυσης, τότε ο εργαζόμενος χάνει το δικαίωμα του να την ακυρώσει.

Αν σε (6) έξι μήνες από την απόλυση δεν γίνει αγωγή για την αποζημίωση, τότε ο εργαζόμενος χάνει το δικαίωμα αποζημίωσης ή τη διαφορά.

## **11.8 Ο ρόλος του συνδικαλισμού και ο πολιτικός του χαρακτήρας**

Ο συνδικαλισμός ταυτίζεται κυρίως με τις εργατικές διεκδικήσεις. Σήμερα όμως, υπάρχει και ο εργοδοτικός συνδικαλισμός, ο οποίος έχει ως αποστολή τη συλλογική προστασία των συμφερόντων των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας τους οποίους αντιπροσωπεύουν.

Ο εργατικός συνδικαλισμός αποτελείται από τις εργατικές ενώσεις, οι οποίες αποτελούν σωματεία μισθωτών, τα οποία επιδιώκουν κυρίως την προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών τους, με συλλογική δράση.

Μέσα από τα συνδικάτα οι εργαζόμενοι επιδιώκουν τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των προϋποθέσεων και των όρων παροχής της εργασίας τους.

Η λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων διέπεται σήμερα από τον νόμο 1264 του έτους 1982, με τον οποίο κατοχυρώνονται τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και ρυθμίζονται τα θέματα που αφορούν στην ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων τους. Κατά την έννοια του νόμου εργαζόμενοι είναι όσοι ασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου ( μισθωτοί ), στους οποίους περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο

### 11.8.1 Ο ρόλος των εργατικών ενώσεων

Η αδυναμία του ατόμου μπροστά στην παντοδυναμία του οργανισμού, αποτέλεσε αφορμή για ένταξη τους σε ευρύτερες ενώσεις προσωπικού, οι οποίες πέρα από το ότι παρέχουν στήριξη στα μέλη τους, μπροστά στην αυταρχική συμπεριφορά των οργανισμών, αποκτούν ταυτόχρονα και μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, την οποία χρησιμοποιούν για την προστασία των συμφερόντων των μελών τους, πράγμα που τους δίνει την δυνατότητα να προβάλουν διεκδικήσεις, με πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Ανεξάρτητα όμως από τις υπηρεσίες που προσφέρουν στα μέλη τους, η ύπαρξη και λειτουργία των εργατικών ενώσεων ως ομάδων, είναι χρήσιμη και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, διότι έτσι δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να εξετάσει απ' τη δική του σκοπιά τα οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα της επιχειρήσεως και να υποβάλει εποικοδομητικές προτάσεις, οι οποίες πολλές φορές βοηθούν στη γενικότερη ανάπτυξη της επιχειρήσεως, αλλά και στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και της διοικήσεως.

Πάντως, επειδή οι εργατικές ενώσεις αποβλέπουν κυρίως στην προστασία του προσωπικού, η οποία μεταφράζεται σε προβολή διεκδικήσεων, οι επιχειρήσεις δεν αισθάνονται ιδιαίτερα ευτυχείς με την ανάπτυξη των ενώσεων αυτών.

Δεδομένου ότι, η ένταξη του ατόμου σε μια εργατική ένωση αποβλέπει στην οικονομική, κοινωνική και ψυχολογική του ικανοποίηση και στην άσκηση σε κάποιο βαθμό ενός δημοκρατικού ελέγχου πάνω στη συγκρότηση και τις δραστηριότητες της, μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι, σκοπός της είναι η εξασφάλιση αυτών των ικανοποιήσεων.

Η ένωση, ως εκ του προορισμού της, αναζητεί την εξασφάλιση ορισμένων κατακτήσεων για τα μέλη της, στις οποίες αναφερθήκαμε πιο πάνω. Κατά το μέρος που η ένωση εξασφαλίζει τις ωφέλειες αυτές, μπορεί να θεωρηθεί ως οργανισμός ειδικού ενδιαφέροντος (special – interest organization). Αν και πολλές φορές η ένωση ενεργεί στα πλαίσια γενικότερου δημόσιου συμφέροντος, εν τούτοις η αποστολή της αποβλέπει στην εξυπηρέτηση του συμφέροντος των μελών της, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργατικές ενώσεις ενεργούν εναντίον μιας καθορισμένης κυβερνητικής πολιτικής. Από τη πλευρά αυτή οι εργατικές ενώσεις, δεν διαφέρουν από άλλες ενώσεις ειδικού ενδιαφέροντος όπως είναι οι Αγροτικές Ενώσεις, οι Ενώσεις Βιομηχάνων, οι Ενώσεις Καταναλωτών κ.α. Πρέπει πάντως να σημειωθεί, ότι καμία από τις οργανώσεις αυτές δεν στρέφεται εναντίον τις γενικής ευημερίας του λαού, ενώ συνήθως οι δραστηριότητες τους εξυπηρετούν το γενικό καλό, αν και κατά βάση εξυπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα.

## **11.8.2 Ο πολιτικός χαρακτήρας των εργατικών ενώσεων**

Οι εργατικές ενώσεις, τόσο από τη συγκρότηση της δυνάμεως την οποία αντιπροσωπεύουν, όσο από τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται, αποτελούν πολιτικούς οργανισμούς. Ο όρος ‘ πολιτικός οργανισμός ’, καθ’ όσον αφορά, τουλάχιστον τις εργατικές ενώσεις, σημαίνει ότι η ηγεσία τους αναδεικνύεται μέσα από διαδικασίες πολιτικού χαρακτήρα και επηρεάζεται έντονα από το υφιστάμενο πολιτικό κλίμα κάθε εποχής. Ο όρος ‘ ακηδεμόνευτος συνδικαλισμός ’, έχει συνήθως την έννοια ότι δεν αντιπροσωπεύει και δεν κατευθύνεται από συγκεκριμένες πολιτικές ομάδες που συγκροτούν το πολιτικό σκηνικό της χώρας, παρ’ όλα αυτά όμως είναι πολύ δύσκολη αν μη αδύνατη η αποδέσμευση της συνδικαλιστικής κίνησης από τις υπάρχουσες πολιτικές επιρροές.

Ο πολιτικός χαρακτήρας των εργατικών ενώσεων, αναδεικνύεται από τον τρόπο λειτουργίας τους και από τον τρόπο εκλογής των μελών τους, τα οποία τα οποία ακολουθούν τις ίδιες διαδικασίες ανάδειξης που ακολουθούν και οι λοιποί πολιτικοί οργανισμοί

## **11.9 Σύσταση και λειτουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων.**

Τα θέματα που αφορούν στην σύσταση και λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ρυθμίζονται από τις διατάξεις του νόμου 1264/30.6/1-7-1982. Ο νόμος αυτός κατοχυρώνει τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζόμενων και ρυθμίζει την ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεών τους.

Σύμφωνα με τους ορισμούς του νόμου αυτού, εργαζόμενοι είναι όσοι απασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή σε Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ) ή στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

Ο Νόμος αυτός δεν έχει εφαρμογή:

1. Στην περίπτωση των δημοσιογραφικών οργανώσεων και
2. Στις Ναυτεργατικές οργανώσεις, οι οποίες διέπονται από ειδικούς Νόμους.

Επίσης δεν υπάγονται στο νόμο αυτόν οι επαγγελματικές οργανώσεις, που συνιστώνται με νόμο ως νομικά πρόσωπα δημόσιου δικαίου, τέτοιες οργάνωσης είναι μεταξύ άλλων οι δικηγορικοί σύλλογοι, οι ιατρικοί, οι συμβολαιογραφικοί και οι φαρμακευτικοί σύλλογοι.

### **11.9.1 Διακρίσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων**

Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις διακρίνονται σε :

- Πρωτοβάθμιες
- Δευτεροβάθμιες και
- Τριτοβάθμιες

Στην κατηγορία των **πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων** ανήκουν

1. Τα σωματεία
2. Τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλήνιας έκτασης, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους και μόνο με το δικαίωμα να γίνουν μέλη του αντίστοιχου εργατικού κέντρου.
3. Οι ενώσεις προσώπων, για κάθε μια εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή ΟΤΑ.

**Δευτεροβάθμιες Συνδικαλιστικές Οργανώσεις** είναι :

- Οι Ομοσπονδίες και
- Τα Εργατικά Κέντρα

Οι Ομοσπονδίες είναι ενώσεις δυο τουλάχιστον σωματείων του ίδιου ή συναφών κλάδων οικονομικής δραστηριότητας ή συναφών επαγγελμάτων.

Τα Εργατικά κέντρα είναι ενώσεις δυο τουλάχιστον σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου εργατικού κέντρου, από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους.

Τέλος **Τριτοβάθμιες Συνδικαλιστικές Οργανώσεις**, οι οποίες είναι γνωστές ως Συνομοσπονδίες, είναι ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων.

### **11.10 Σκοποί των συνδικαλιστικών οργανώσεων**

Οι ειδικότεροι σκοποί που επιδιώκουν οι ενώσεις είναι:

1. Ατομικοί σκοποί που αποβλέπουν στην εξασφάλιση αλληλεγγύης μεταξύ των μελών τους.
2. Κοινωνικοί σκοποί, οι οποίοι αποβλέπουν στην απόκτηση κοινωνικής δύναμης και άσκησης πίεσης για την εξασφάλιση ωφελειών προς τα μέλη τους. Η κοινωνική δύναμη κινείται προς δυο κατευθύνσεις, αφ' ενός μεν προς το εσωτερικό του οργανισμού, δηλαδή προς τη πλευρά

της εργοδοσίας και της εργασίας καθ' εαυτής και αφ' έτερου προς τα έξω, δηλαδή προς τις κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις, οι οποίες έμμεσα επηρεάζουν την εργασία.

3. **Θεσμικοί σκοποί.** Οι θεσμικοί σκοποί αναπτύσσονται κατά δυο τρόπους, αφ' ενός αποβλέπουν στην προστασία και ισχυροποίηση κάθε μιας εργατικής ένωσης χωριστά, αφ' ετέρου στην ισχυροποίηση του εργατικού κινήματος καθ' εαυτού. Αν εξετάσουμε κάθε μια εργατική ένωση χωριστά, θα διαπιστώσουμε ότι αυτή υπάρχει ως θεσμός, ανεξάρτητα από τα μέλη της, κατά τον ίδιο τρόπο που μια Ανώνυμη Εταιρεία είναι διαφορετική απ' τους μέτοχους. Ως θεσμός, μια εργατική ένωση τείνει να αναπτύξει συστήματα κεντρικού ελέγχου και ομοιομορφία ενεργειών. Η θεσμικοί σκοποί δίνουν έμφαση σε δραστηριότητες που αποβλέπουν στο καλό του οργανισμού, παρά στο καλό των μελών της, τουλάχιστον άμεσα. Ο ισχυρότερος θεσμικός σκοπός είναι η επιβίωση, διότι η εργατική ένωση όπως και κάθε άλλος οργανισμός ή πρόσωπο, επιθυμεί να διατηρηθεί στη ζωή και να δραστηριοποιηθεί στην επόμενη.

Για την πραγματοποίηση των σκοπών τους οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δικαιούνται:

- Να αναφέρονται στις διοικήσεις και άλλες αρχές για κάθε ζήτημα που αφορά τους σκοπούς τους, τα μέλη τους, τις εργατικές και γενικότερα τις επαγγελματικές σχέσεις και τα συμφέροντα των μελών τους.
- Να καταγγέλλουν και να εγκυβιάζουν στις διοικητικές και δικαστικές αρχές τις παραβιάσεις της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας και των κανονισμών ή οργανισμών που αφορούν στις ίδιες ή τα μέλη τους.

### **11.11 Ο συνδικαλισμός στις τουριστικές επιχειρήσεις**

Ο τουρισμός είναι από τους κλάδους εκείνους που η τεχνολογική εξέλιξη στο τομέα που χρειάζονται ανθρώπινα χέρια, ελάχιστα έχει επηρεάσει. Αντίθετα όπου εφαρμόστηκαν μέθοδοι αυτοματισμού στις υπηρεσίες προσωπικής επαφής, η ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών γενικά έχει παρουσιάσει πτώση. Κι αυτό γιατί οι προσωπικές υπηρεσίες είναι στην ουσία υπηρεσίες ανθρωπίνων σχέσεων και επηρεάζουν αποφασιστικά τους τουρίστες καταναλωτές και διαμορφώνουν σε τελική ανάλυση την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος. Ιδιαίτερα οι τουρίστες διακοπών αποκρούουν κάθε είδους αυτοματισμού και τυποποίησης, κάτι που τους θυμίζει την ρουτίνα της καθημερινής του ζωής και αναζητούν επίμονα ανθρώπινες σχέσεις.

Στην τουριστική επιχείρηση ο ανθρώπινος παράγοντας των υπηρεσιών επαφής με τους πελάτες - τουρίστες αποτελεί το πιο αποτελεσματικό μέσο για να αποκτήσει η επιχείρηση “ καλή φήμη”.

### **11.11.1 Η τουριστική επιχείρηση ως εργασιακό περιβάλλον**

Ο τουρισμός αποτελεί μια οικονομική δραστηριότητα ‘εντάσεως εργασίας’ αφού ανήκει στους κλάδους εκείνους, οι οποίοι, συγκριτικά με τον όγκο του επενδυμένου κεφαλαίου τους, μπορούν να προσφέρουν αυξημένη εργατική απασχόληση. Αυτό πρέπει να αποδοθεί στην ίδια την φύση της τουριστικής δραστηριότητας, που προσφέρει προσωπικές επαφές με ανθρώπους, τους οποίους ο αυτοματισμός και η τυποποίηση δεν μπορούν να εκτοπίσουν.

Οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις φιλοξενίας ταυτίζονται με τις επιχειρήσεις και αποτελούν αναμφισβήτητα βασική πρώτη ύλη του τουριστικού προϊόντος. Έτσι για να έχουμε ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα ως προς τον τουρισμό θα πρέπει να μελετηθεί ο τουριστικός υπάλληλος, να αναδυθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μέσα στην επιχείρηση και να αντιμετωπιστούν με τέτοιο τρόπο που να επικρατήσει η εργασιακή ειρήνη και αυτή η εικόνα να βγει προς τα έξω.

### **11.11.2 Η αναγκαιότητα της ύπαρξης του συνδικαλισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις**

Η τουριστική επιχείρηση σαν κλάδος εντάσεως εργασίας αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα στον τομέα της εργατικής απασχόλησης. Η αδυναμία αναπροσαρμογής των τιμών πώλησης των τουριστικών υπηρεσιών προς τις αυξήσεις των εργατικών συνθηκών και απαιτήσεων, προκαλεί δυσμενείς συνέπειες όχι μόνο για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους αλλά κυρίως για το μέλλον του τουρισμού.

Φυσικά είναι δικαίωμα των εργαζομένων στον τουρισμό να απολαύσουν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τον πλούτο που δημιουργεί η συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία αλλά αυτό προκαλεί αντιδράσεις.

Βλέπουμε ότι μ αυτήν την σχέση δογματικής αντιδικίας εργοδοτών και εργαζομένων δεν μπορεί να αναπτυχθεί ο τουρισμός. Μια κατάλληλη πολιτική στις σχέσεις τιμών και αμοιβής, υφισταμένου - προϊσταμένου, εργασιακών σχέσεων και εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να εξισορροπήσει τις σχέσεις τους. Για να επιτευχθεί μια άρτια σχέση και επικοινωνία, αναγκαία και καθοριστική υπήρξε η εγκαθίδρυση του εργατικού καθώς και του εργοδοτικού συνδικαλισμού στην τουριστική επιχείρηση. Κάποιο από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αλλά και η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι οι σχέσεις μεταξύ τους, δηλαδή η έλλειψη συνεργασίας, επικοινωνίας κλπ. Είναι από τις βασικές αιτίες εσωτερικών διαταραχών μέσα στην επιχείρηση γιατί όπως καταλαβαίνουμε χωρίς την σωστή

επικοινωνία και συνεργασία από κάτω προς τα πάνω αλλά και από πάνω προς τα κάτω, τίποτα δεν μπορεί να προχωρήσει σωστά, και εποικοδομητικά.

Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν πρόβλημα επικοινωνίας με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, πρόβλημα κατανόησης και επίλυσης κάποιου προβλήματος που αντιμετωπίζουν σαν υπάλληλοι, από την επιχείρηση, μη ηθική /χρηματική ανταμοιβή των προσπαθειών τους για την επίτευξη κάποιου στόχου της επιχείρησης. Από την πλευρά της η διοίκηση και ειδικότερα οι προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν πρόβλημα επικοινωνίας και πάνω από όλα ομαδικής συνεργασίας με το προσωπικό. Είναι εμφανές ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και οι δυο πλευρές είναι σχεδόν ίδια. Με σκοπό τα προβλήματα να λυθούν και να συνυπάρξει εργασιακή ειρήνη αναμεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων της επιχείρησης οι συνδικαλιστικοί οργανισμοί ξεκινούν την συζήτηση μέσω διαπραγματεύσεων.

### **11.12 Η συμβολή του συνδικαλισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις**

Η ύπαρξη του συνδικαλισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις παίζει παραγωγικό ρόλο στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Στην επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων
- Στη διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ προϊστάμενου με προϊστάμενο, υφιστάμενου με υφιστάμενο αλλά και προϊστάμενου και υφιστάμενο
- Στην συζήτηση μέσω διαπραγματεύσεων
- Στην κατανόηση προβλημάτων των εργαζομένων
- Στην εγκατάλειψη του αυταρχικού συστήματος και
- Στην παραδοχή της ανθρώπινης πλευράς στην έννοια της διοίκησης του προσωπικού

Αναλυτικότερα η ύπαρξη του συνδικαλισμού βοήθησε ιδιαίτερα στο να εδραιωθεί η άμεση και σωστή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη σημασία έχει αυτό σε μια τουριστική επιχείρηση όπου οι ιεραρχικές διαφορές μπορεί να αποβούν καταστροφικές στα επικοινωνιακά ζητήματα.

Θα αρχίσουμε από την απαραίτητη συνεργασία της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων, την αρμονική σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Η σχέση αυτή της συνεργασίας θα εξαρτηθεί από την ψυχολογική στάση των εργαζομένων έναντι του προϊσταμένου τους και των συναδέλφων τους, αλλά και από την στάση του προϊσταμένου έναντι των υφισταμένων του.

Η στάση αυτή θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση μερικών αναγκών του ανθρώπου. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται ευτυχής, επιζητεί την χαρά και την ικανοποίηση μέσα από την εργασία. Θέλει να φανεί άξιος και να

επιτύχει την αναγνώριση. Αν δεν εκπληρωθούν οι υλικές και ηθικές αυτές ανάγκες του, διακατέχεται από δυσπιστία, κακή διάθεση, πικρία και νιώθει αδικημένος.

Για την διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων πάρα πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο, αλλά και από την καλή θέληση και συνεργασία, του υφιστάμενου. Ασφαλώς ο προϊστάμενος επηρεάζει πολύ την στάση του υφιστάμενου, αλλά και ο υφιστάμενος με την σειρά του επηρεάζει την στάση του προϊσταμένου του προς αυτόν. Η έννοια της αποδοχής της αναγνώρισεως και της επιδοκιμασίας είναι μια έννοια διπλής κατευθύνσεως. Θα ξεκινήσει από το διοικητικό στέλεχος αλλά θα πρέπει να τύχει ανταπόκρισης και από τον υφιστάμενο. Η αρχή της δημιουργίας αρμονικού κλίματος θα πρέπει να γίνει από τον προϊστάμενο, που με το παράδειγμα του θα επηρεάσει τους άλλους. Σε ένα αρμονικό κλίμα συνεργασίας δεν κινδυνεύει η πειθαρχία, η ασφάλεια, η ηρεμία και η ισοροπία.

Για να τα πετύχει όλα αυτά ο προϊστάμενος πρέπει να έχει τον σεβασμό και την επιδοκιμασία των υφιστάμενων του και για να γίνει αυτό, πρέπει οι άλλοι να τον θεωρούν καλύτερο τους. Στα προηγούμενα χρόνια ήταν πιο εύκολο το έργο του προϊσταμένου γιατί στηριζόταν μόνο στην άσκηση εξουσίας. Η πειθαρχία ήταν σκληρή και η τιμωρία άμεση. Σήμερα, όμως και με την ουσιώδη συμβολή του συνδικαλισμού ο εργαζόμενος είναι σε θέση να κρίνει κάθε εντολή, και αισθάνεται αρκετά ελεύθερος και ανεξάρτητος για να την εφαρμόσει ή όχι. Επομένως η αρχή στην λύση των προβλημάτων απαιτεί την αλλαγή νοοτροπίας και σχέση συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Ας περάσουμε όμως στο τεράστιο κεφάλαιο των εργατών, οι οποίοι αναμφισβήτητα αποτελούν την κινητήριου δύναμη μιας τουριστικής επιχείρησης. Ο εργαζόμενος έρχεται σε καθημερινή και πολύωρη επαφή με ανθρώπους, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται απ' αυτούς τόσο η διάθεση του όσο και η προσωπικότητα του. Για ένα άτομο λοιπόν που εργάζεται υπό τέτοιες πιεστικές συνθήκες απαραίτητο είναι να βρίσκεται σε ένα ευχάριστο και ζεστό εργασιακό κλίμα που θα βοηθήσει την ψυχολογία και κατ' επέκταση την απόδοσή του. Όσο περισσότερο λοιπόν μία επιχείρηση καταφέρει να έχει καλές σχέσεις με τους εργαζομένους της και καταφέρει να εργάζονται κάτω από συνθήκες που τους ικανοποιούν, τόσο περισσότερο θα μπορέσουμε να έχουμε εργασιακή ειρήνη καθώς και αύξηση κερδών.

Όσο καλύτερα κατανοούνται τα προβλήματα των εργαζομένων από τα ενδιαφέροντα μέρη τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα διατηρήσεως της εργασιακής ειρήνης από την οποία θα ωφεληθούν όλοι. Ακριβώς σ' αυτό το τομέα της κατανόησης και της επίλυσης των προβλημάτων είναι που συμβάλει καθοριστικά ο συνδικαλισμός.

Πρέπει ο παράγοντας άνθρωπος να απασχολήσει σοβαρά την διοίκηση κάθε επιχείρησης και να δώσει να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι δεν



αποτελούν απλά νούμερα στα κατάστιχα της επιχείρησης αλλά συνεργάτες οι οποίοι συντελούν στο έργο και τυγχάνουν της προσοχής και του ενδιαφέροντος της διοίκησης. Η διοίκηση πρέπει να κατανοεί τα προβλήματα των εργαζομένων. Σε τυχόν διαφωνίες να βρίσκεται από κοινού μια λύση η οποία θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Η διοίκηση πρέπει να εμπνέει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων κάνοντας με τη στάση της κατανοητό ότι είναι σε θέση να λύσει κάθε πρόβλημα και να ανταπεξέλθει στις κατά καιρούς δυσκολίες.

Με την κατάλληλη επικοινωνία η επιχείρηση μπορεί να κατευθύνει τις φυσικές δυνατότητες προς μία μεγαλύτερη ανάπτυξη αναμεταξύ τους αντί για προστριβή. Προκειμένου να λυθούν τα προβλήματα που απασχολούν του κλάδο των εργαζομένων αλλά και της διοίκησης με τους εργαζομένους, θα πρέπει να υπάρξει διάλογος ειλικρινής και πραγματικός. Γιατί όσο πιο ψύχραιμοι και λογικοί είναι οι άνθρωποι, τόσες περισσότερες ελπίδες έχουν να βρουν μια λύση στις αναμεταξύ διάφορες τους. Θα πρέπει λοιπόν να καταργηθούν οι συνθήκες οι οποίες δίνουν στον εργαζόμενο την εντύπωση του συνεχούς ελέγχου και το αίσθημα της καταπίεσης πράγμα που δημιουργεί άγχος στους εργαζόμενους και έχει δυσμενή αντίκτυπο στην εργασία τους. Αντίθετα με το να ελέγχονται λιγότερο, έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ανεπτυγμένα αίσθημα ευθύνης απέναντι στο εαυτό τους και την εργασία τους με την αύξηση της εργατικότητας και υπευθυνότητας.

Σήμερα τείνει να εγκαταλείπει το αυταρχικό σύστημα και να υπάρχει τάση παραδοχής της ανθρώπινης πλευράς στην έννοια της διοίκησης του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων, έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους επικεφαλής των επιχειρήσεων είναι περισσότερο μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και την διοίκηση.

Επιπλέον δε πρέπει να θυσιαστεί στο βωμό του κέρδους και της βιομηχανοποίησης το γεγονός ότι η εργασία θα πρέπει να σέβεται τη ζωή και την υγεία του εργαζομένου, να αφήνει ελεύθερο χρόνο για ανάπαυση και αναψυχή και να επιτρέπει στον εργαζόμενο να υπηρετεί την κοινωνία πραγματοποιώντας ταυτόχρονα και αναπτύσσοντας τις προσωπικές του ικανότητες.

Σύμφωνα με τις απόψεις της εποχής το εργατικό συνδικαλιστικό επιμελητήριο ήταν στην οικονομική και βιομηχανική τάξη, ο ηγετικός θεσμός για κάθε μελλοντική πρόοδο. Για να χτίσουμε γερές βάσεις στην επιχείρηση μας θα πρέπει κάθε παράγοντας, από τον εργάτη μέχρι τον εργοδότη, να αντιμετωπίζεται σαν επαγγελματίας μα και σαν ανθρώπινη οντότητα με υποχρεώσεις και δικαιώματα. Η ύπαρξη του συνδικαλισμού στον επιχειρησιακό χώρο δε συνεισφέρει μόνο στη κατάρτιση των δικαιωμάτων των εργαζόμενων, αλλά και στην άρτια συνεργασία μεταξύ όλων των επιμέρους παραγόντων της.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

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

Η σύγχρονη οικονομική δραστηριότητα έχει αποδείξει ότι η πραγματοποίηση κέρδους είναι αποτέλεσμα πολλών στοιχείων, μεταξύ των οποίων ουσιαστικό ή ίσως πρωταρχικό ρόλο, έχουν η ποιότητα, οι προσπάθειες για την βελτίωση αυτής και η παραγωγικότητα με όλη τη φιλοσοφία ενεργειών για την άνοδό της.

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

Η διοίκηση είναι ένα πρόσφατα επιστημονικοποιημένο θέμα. Η σημασία της διοίκησης του προσωπικού είναι τεράστια, διότι έχει απεριόριστες πολιτικές προεκτάσεις, εμπεριέχει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων και ασχολείται με θέματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία.

Πέρα από την ιστορική προσέγγιση του θέματος και την ανάλυση των βασικών εννοιών που αφορούν στη διοίκηση, φλέγων ζήτημα στο κλάδο μας πάντα ήταν η αέναη προσπάθεια να εντοπισθούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι Τουριστικές Επιχειρήσεις και να εξεταστεί ο ρόλος που μπορεί να παίξουν οι ιδιαιτερότητες αυτές στο κατά περίπτωση διοικητικό έργο.

Η εκπόνηση αυτής της εργασίας κινήθηκε στα πλαίσια της σημερινής εξελιγμένης αντίληψης πάνω στη διοίκηση, χωρίς όμως να στερείται ιστορικών γνώσεων-βάσεων, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιστήμης της διοίκησης προσωπικού.

Η παρακολούθηση των μαθημάτων κατά την προπτυχιακή μου φοίτηση στο τμήμα διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Πάτρας, καθώς και η τωρινή μου έρευνα με αφορμή την πτυχιακή μου εργασία, διεύρυναν το φάσμα των γνώσεων μου πάνω στο θέμα της διοίκησης προσωπικού. Θα μπορούσα

λοιπόν να διαπιστώσω πως η διοίκηση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων, σίγουρα παρουσιάζει προφανείς δυσκολίες λόγω του αστάθμητου ανθρώπινου παράγοντα που αποτελεί και τη βάση της επιχείρησης, αλλά και τον δέκτη των προϊόντων αυτής (τουρίστας – τουριστικά αγαθά). Δεν χωράει αμφιβολία όμως πως η σωστή διοίκηση του προσωπικού αποτελεί ίσως τη βασικότερη συμβολή στην πρόοδο και στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης και μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του διαρκώς αυξανόμενου ταξιδιωτικού κοινού και των πολλαπλών τουριστικών απαιτήσεων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

❖ Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων.

Συγγραφέας: Πατεστής Ι.

Εκδόσεις Les livres du tourisme

❖ Εργασιακές Σχέσεις

Συγγραφέας: Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος

Εκδόσεις Σταμούλης Αθανάσιος

❖ Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας (Εφαρμογές στην Ελληνική Πραγματικότητα)

Συγγραφέας: Λούτας Γ.

Εκδόσεις Έλλην

❖ Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Συγγραφείς: Λαλούμης Δ. , Ρούπας Β.

Εκδόσεις Σταμούλης Αθανάσιος

❖ Η Συνδικαλιστική Ελευθερία

Διεθνές γραφείο εργασίας (υπό την μετάφραση του Κυριακόπουλου Α.)

❖ Οργάνωση και Λειτουργία των Τουριστικών Γραφείων

Συγγραφέας: Παπαγεωργίου Α.

❖ Το Αεροσκάφος ως Αντικείμενο Συναλλαγών

Συγγραφέας: Χατζηνικολάου – Αγγελίδου Ρ.

Εκδόσεις Σάκουλας Α.Ε.

❖ Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού  
Συγγραφείς: Ζευγαρίδης Σπ. , Σταματιάδης Γ.

❖ Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων  
Συγγραφέας: Φραγκιαδάκης Ε.  
Εκτύπωση: Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.

❖ Αεροπορικοί Ναύλοι – Ticketing  
Συγγραφέας: Γαλίτης Γ.  
Εκδόσεις Προπομπός

❖ International Cases in Tourism Management  
Συγγραφείς: Horner Susan & Snarbrooke John

EPREYNA

## Περιεχόμενα Έρευνας

Η παρακάτω μελέτη, είναι συνδυασμός δυο ερευνών. Η μια έγινε από την εταιρία adecco μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων από Διευθυντές και υπαλλήλους μεγάλων εταιριών και η άλλη μέσω προσωπικών συνεντεύξεων που πήρα από Διευθυντικά στελέχη Τουριστικών Επιχειρήσεων, με ερωτήσεις βασισμένες σε θέματα διοίκησης προσωπικού που προέκυψαν κατά την έρευνα για την εκπόνηση της πτυχιακής μου.

Οι έρευνες εξετάζουν τον τρόπο που οι μεγάλοι οργανισμοί διαχειρίζονται το προσωπικό τους, σε συνδυασμό με τις αλλαγές και τον τρόπο επιλογής προσωπικού καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων.

Στο Α' μέρος έχουμε την έρευνα "Corporate Warming", όπου θα παρατηρήσουμε συγκριτικά τις απόψεις των Διευθυντών Προσωπικού με εκείνες των υπαλλήλων. Ακολουθεί ένθετος συγκριτικός σχολιασμός βασισμένος στα σχεδιαγράμματα της έρευνας "Corporate Warming" και στα συμπεράσματα των συνεντεύξεων του Β' μέρους. Ενώ στο Β' μέρος θα δούμε αναλυτικά τις συνεντεύξεις Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών Προσωπικού και Προϊσταμένων Τμημάτων με ερωτήσεις πάνω στη διοίκηση προσωπικού.

## ❖ A' ΜΕΡΟΣ

Έρευνα της εταιρείας παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού Adecco, για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, με τίτλο “Corporate Warming”. Η έρευνα βασίζεται στην τηλεφωνική συνέντευξη 150 Διευθυντών Προσωπικού και υπαλλήλων, οι οποίοι εργάζονται σε εταιρίες με 500 εργαζομένους και άνω.

## ❖ Συγκριτικός σχολιασμός των δύο ερευνών

## ❖ B' ΜΕΡΟΣ

Προσωπικές συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων. Ερωτηματολόγιο βασισμένο σε θεματικές ενότητες που προέκυψαν μέσα από την έρευνα για την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.



Α' ΜΕΡΟΣ

## Έρευνα για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού 01.11.2007

Η Adecco, μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, διεξήγαγε έρευνα αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα με τον τίτλο “Corporate Warming” αποτελεί το 3<sup>ο</sup> στάδιο μίας μελέτης που διήρκεσε 6 μήνες και εξετάζει πώς οι θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο που οι μεγάλοι οργανισμοί διαχειρίζονται το προσωπικό τους, σε συνδυασμό με τις αλλαγές στον τρόπο επιλογής προσωπικού και αναζήτησης ταλαντούχων υπαλλήλων, δημιουργούν μεγαλύτερη απόσταση μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων.

Το τελευταίο στάδιο της έρευνας μελέτησε τους Διευθυντές Προσωπικού στη Μ. Βρετανία, παρέχοντας παράλληλα και συγκριτικές απόψεις από εργαζομένους και επαγγελματίες του Human Resources, όπως προέκυψαν από τις 2 προηγούμενες φάσεις.

Παρακάτω αναφέρουμε τα συμπεράσματα-αποτελέσματα της έρευνας από τη σκοπιά των διευθυνόντων αλλά και των εργαζομένων πάνω στο θέμα της διοίκησης, του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και στην συμπεριφορά των υπαλλήλων πάνω σε θέματα καριέρας και εργασίας.

Το κάθε στάδιο της έρευνας αποκάλυψε εξαιρετικά ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με τη φύση της εργασίας μέσα σε μεγάλους οργανισμούς. Μια περίληψη των φάσεων της έρευνας είναι χρήσιμη για την κατανόηση του περιεχομένου της 3ης φάσης.

### **1<sup>ο</sup> στάδιο- Υπεύθυνοι Προσωπικού (HR Managers)- “Peoplekeepers”**

Η έρευνα κατέδειξε ότι η ομάδα αυτή (σημείωση: σε αυτή τη φάση εξετάστηκαν οι απόψεις των εργαζομένων σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στην 3<sup>η</sup> φάση εξετάστηκαν οι απόψεις αποκλειστικά των Διευθυντών Προσωπικού), λόγω της προσήλωσης της σε συγκεκριμένες διαδικασίες κινδυνεύει να απομονωθεί από δραστηριότητες που σχετίζονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Οι υπεύθυνοι Προσωπικού που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν μπορούσαν να παράσχουν βασικές πληροφορίες. Λιγότεροι από τους μισούς (49%) δεν μπορούσαν να δηλώσουν το ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων, (44%) να δώσουν πληροφορίες σχετικά με τον προϋπολογισμό και το 29% των ερωτηθέντων δεν μπορούσαν να απαντήσουν στην ερώτηση πόσος χρόνος χρειάζεται για να καλυφθούν οι διαθέσιμες θέσεις στην επιχείρηση. Αυτό εγείρει ερωτήματα σχετικά με τη δυναμική των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων (HR performance) και το HR planning.

## **2<sup>ο</sup> στάδιο- Εργαζόμενοι (Employees)- “Jobseekers”**

Όπως προκύπτει από την έρευνα, 4 στους 10 εργαζόμενους έχουν κάνει αίτηση για νέα εργασία ή έχουν κάνει αίτηση σε εταιρία στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού τους τελευταίους 12 μήνες. Η έρευνα αποδεικνύει ότι η επιδίωξη της αλλαγής καριέρας είναι μία πάγια και πιθανώς ζημιογόνα πραγματικότητα για μία επιχείρηση.

Επίσης, η έρευνα καταδεικνύει ισχυρή σχέση μεταξύ των δεσμεύσεων των εργοδοτών για ποιότητα και ασφάλεια και του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας περιγράφουν τους εργαζόμενους ως μία ολόενα και περισσότερο αυτόνομη ομάδα που κατέχει τον έλεγχο της καριέρας της και είναι αυτοϋποκινούμενη. Εξετάζοντας την κινητοποίηση των υπαλλήλων, το 33% των εργαζομένων χαρακτηρίστηκαν από την έρευνα ως «αποσυνδεδεμένοι» από τις υπάρχουσες εργασίες τους.

## **3<sup>ο</sup> στάδιο- Διευθυντές Προσωπικού (HR Directors)- Corporate Warming. (Το όνομα της έρευνας αποτελεί μία παράφραση του «Global Warming»)**

Στο τελευταίο στάδιο, η έρευνα εστίασε αποκλειστικά στο κοινό των **Διευθυντών Προσωπικού**. Σύμφωνα με την έρευνα, σήμερα το «κλίμα» στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ως ακολούθως :

- Είναι τμήματα μικρά και συγκεντρωτικά
- Έχουν υψηλά επίπεδα υποστήριξης από εξωτερικούς συνεργάτες
- Επικεντρώνονται κυρίως σε θέματα νομοθετικής συμμόρφωσης, καθώς και σε διαδικασίες
- Η διαχείριση του προσωπικού μεταβιβάζεται στους Line Managers ή στους Προϊσταμένους Τμημάτων.

Αυτές οι πληροφορίες είναι σημαντικές γιατί μας παρέχουν γνώση αναφορικά με το πως αυτές επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό και το πλαίσιο που δημιουργείται για τη διοίκηση του.

Χρήσιμο συμπέρασμα αυτής της έρευνας είναι ότι οι επιχειρηματικές πληροφορίες/γνώσεις για το ανθρώπινο δυναμικό δεν επαρκούν για να μετριάσουν τις τριβές και τα κίνητρα του προσωπικού. Η ποικιλία του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την κινητική αγορά εργασίας εξυπηρετούν μόνο την αύξηση των ήδη υπαρχόντων προβλημάτων και την κινητοποίηση μιας μεγάλης βάσης εργαζομένων.

### **Κύρια συμπεράσματα του 3<sup>ου</sup> σταδίου της έρευνας είναι τα ακόλουθα:**

#### **Αξίες:**

- Το 54% των ερωτηθέντων **Διευθυντών** Προσωπικού αισθάνονται πώς το Διοικητικό Συμβούλιο αξιολογεί θετικά τη συνεισφορά του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση. Μόνο το 39% πιστεύει πως η λειτουργία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού εκτιμάται θετικά από τους υπαλλήλους.
- Μόνο το 31% των **Διευθυντών** Προσωπικού πιστεύουν πως η βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού είναι στρατηγικά σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση του.

#### **Κινητικότητα υπαλλήλων :**

- Η έρευνα έδειξε πως υπάρχει κατά μέσο όρο 45% turnover των υπαλλήλων κάθε 36 μήνες.
- Το 68% των ερωτηθέντων αναγνωρίζουν πως η κινητικότητα των υπαλλήλων αποτελεί έναν υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.
- Κατά μέσο όρο, απαιτούνται 5 εβδομάδες για να αντικατασταθεί ένας υπάλληλος, ενώ απαιτούνται 15 εβδομάδες, όταν πρόκειται για διευθυντικές θέσεις.
- Μολονότι υπάρχει η παραπάνω παραδοχή, μόλις το 25% των ερωτηθέντων αξιολογούν θετικά την ανάλυση των στοιχείων κινητικότητας των υπαλλήλων.
- Η κινητικότητα των υπαλλήλων είναι μικρότερη στις επιχειρήσεις, όπου το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επιφορτισμένο με τη διαδικασία ελέγχου του turnover των υπαλλήλων μέσω Βασικών Δεικτών Απόδοσης (**Key Performance Indicators**).

#### **Κινητοποίηση προσωπικού**

Οι απαντήσεις των **Διευθυντών** Προσωπικού διαφέρουν σημαντικά σε σχέση με τις απαντήσεις των υπαλλήλων, για παράδειγμα:

- Ενώ το 66% των υπαλλήλων αναφέρουν πως η «έλλειψη αναγνώρισης» αποτελεί ένα βασικό παράγοντα απώλειας κινήτρου στην εργασία, μόλις το 33% των **Διευθυντών** Προσωπικού συμφωνεί.
- Το 64% των **Διευθυντών** Προσωπικού αναγνωρίζουν τους Line Managers ως την πρωταρχική πηγή κινητοποίησης των υπαλλήλων, ενώ μόλις το 18% των υπαλλήλων συμφωνεί.
- Μόλις το 37% των επιχειρήσεων πραγματοποιούν έρευνες ικανοποίησης των υπαλλήλων, για να μετρήσουν την κινητοποίηση και το ηθικό των υπαλλήλων.

### **Ταυτότητα Έρευνας - Μεθοδολογία**

Η έρευνα “Corporate Warming” είναι το τελικό στάδιο μίας έρευνας 3 φάσεων που πραγματοποιήθηκε από την Adecco με τον τίτλο “ Work in Progress” . Η έρευνα βασίζεται στην τηλεφωνική συνέντευξη 150 **Διευθυντών** Προσωπικού, οι οποίοι εργάζονται σε εταιρίες με 500 εργαζομένους και άνω. Επιπρόσθετα στοιχεία περιλαμβάνονται στην έρευνα, τα οποία έχουν προκύψει από τις 2 προηγούμενες φάσεις του προγράμματος:

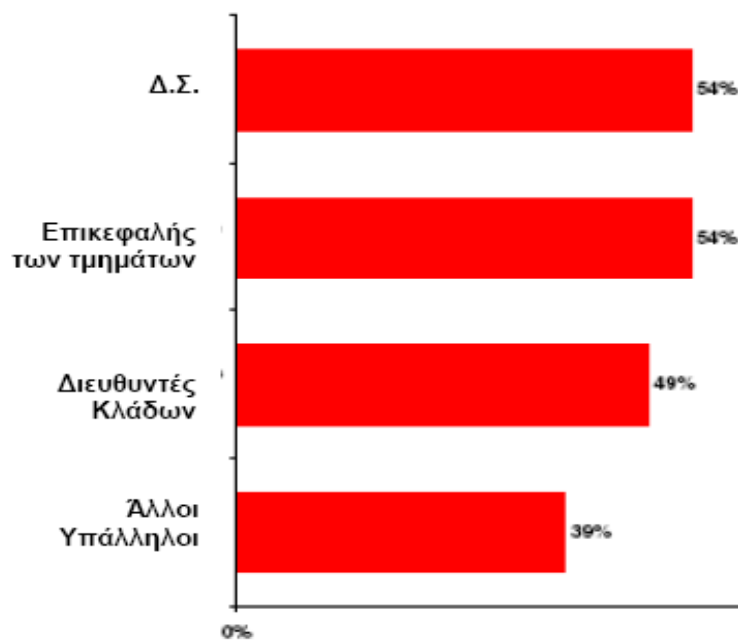
- “Jobseekers”, μία on line έρευνα με συμμετοχή περισσότερων από 1.000 υπαλλήλους, απασχολούμενους σε οργανισμούς με 500 εργαζομένους και άνω
- “Peoplekeepers” μία τηλεφωνική έρευνα σε ένα δείγμα 100 **Υπευθύνων** Προσωπικού σε οργανισμούς με 500 εργαζομένους και άνω.

Και οι τρεις φάσεις της έρευνας διεξήχθησαν από την εταιρία “Loudhouse Research”, μία ανεξάρτητη εταιρία ερευνών που εδρεύει στη Μ. Βρετανία. Η έρευνα έχει διεξαχθεί από την εταιρία Hill & Knowlton Greece.

**Παρακάτω θα δούμε τα ποσοστιαία αποτελέσματα των απαντήσεων σε μορφή σχεδιαγραμμάτων.**

Ερωτηθέντες: Διευθυντές Προσωπικού (HR Directors)

1<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα



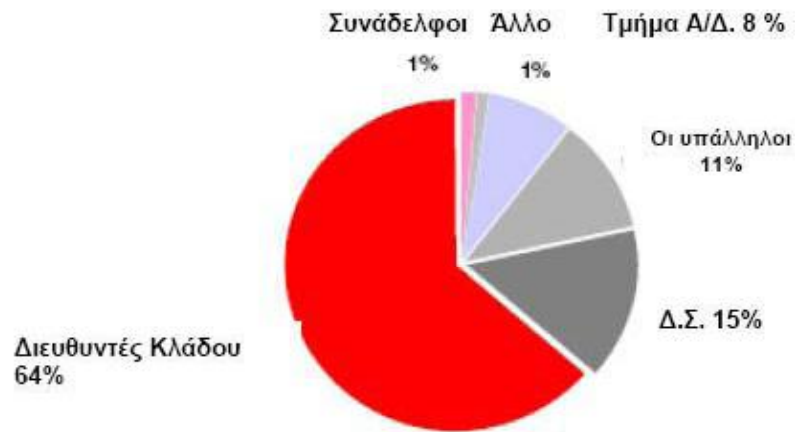
1. Πόσο νομίζετε ότι οι αναφερόμενες ομάδες αξιολογούν τη συνεισφορά του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση;

## 2<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα



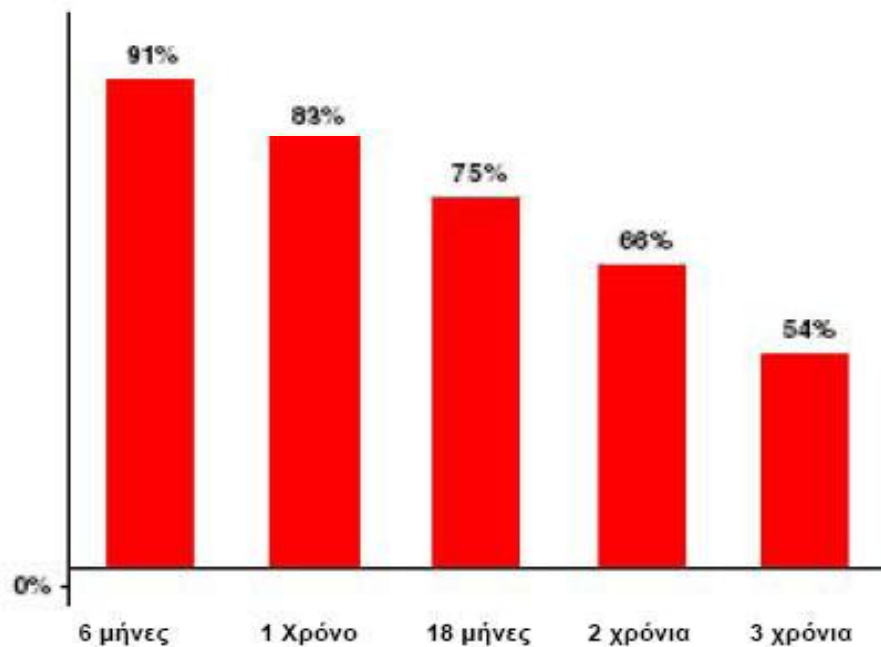
2. Μέσα στην εταιρία σας, ποιο από τα παραπάνω θεωρείτε ως σημαντικό για τη βελτίωση της συνεισφοράς του τμήματος Α.Δ. στην επιχείρηση;

3<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα



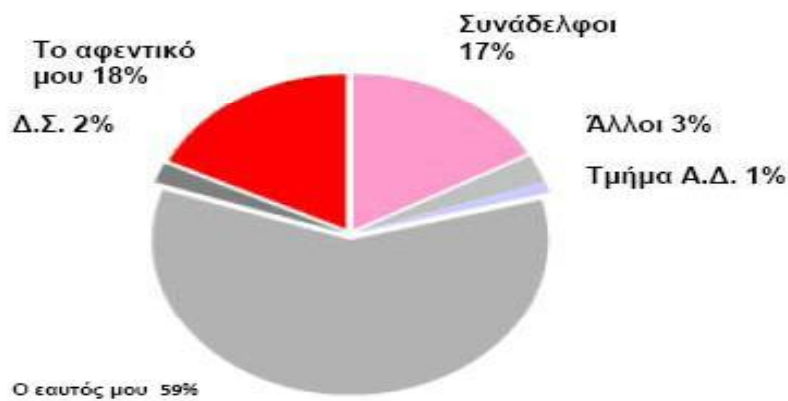
6. Ποιοί πιστεύετε ότι είναι πρωταρχικά υπεύθυνοι για να δίνουν κίνητρα στο προσωπικό;

Ερωτηθέντες: **Εργαζόμενοι** (Employees) – “Jobseekers”  
4<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα



4. Για πόσο καιρό ακόμα θα εργάζεστε σε αυτήν την εταιρία;



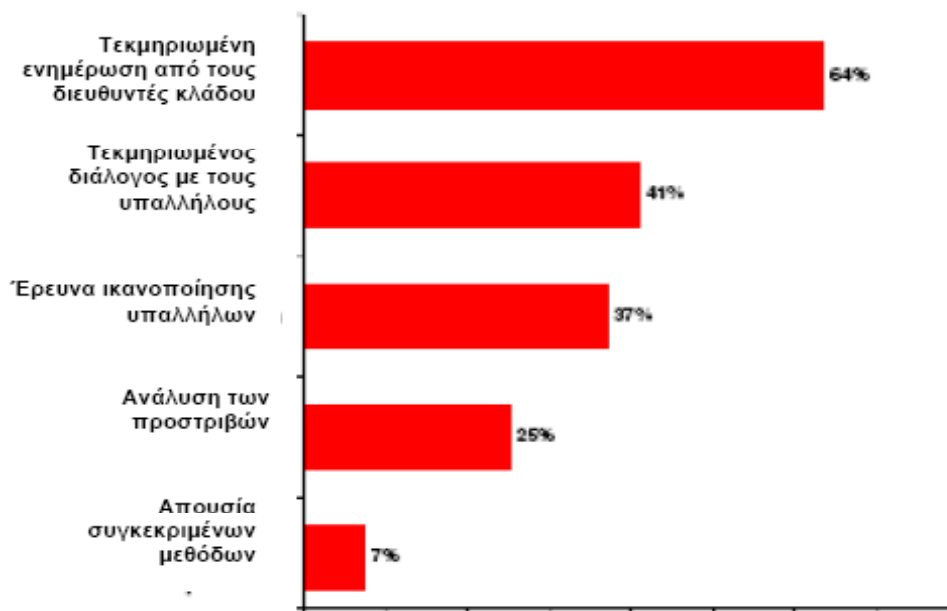


7. Ποιοί πιστεύετε ότι είναι πρωταρχικά υπεύθυνοι για να σας δίνουν κίνητρα;

5<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

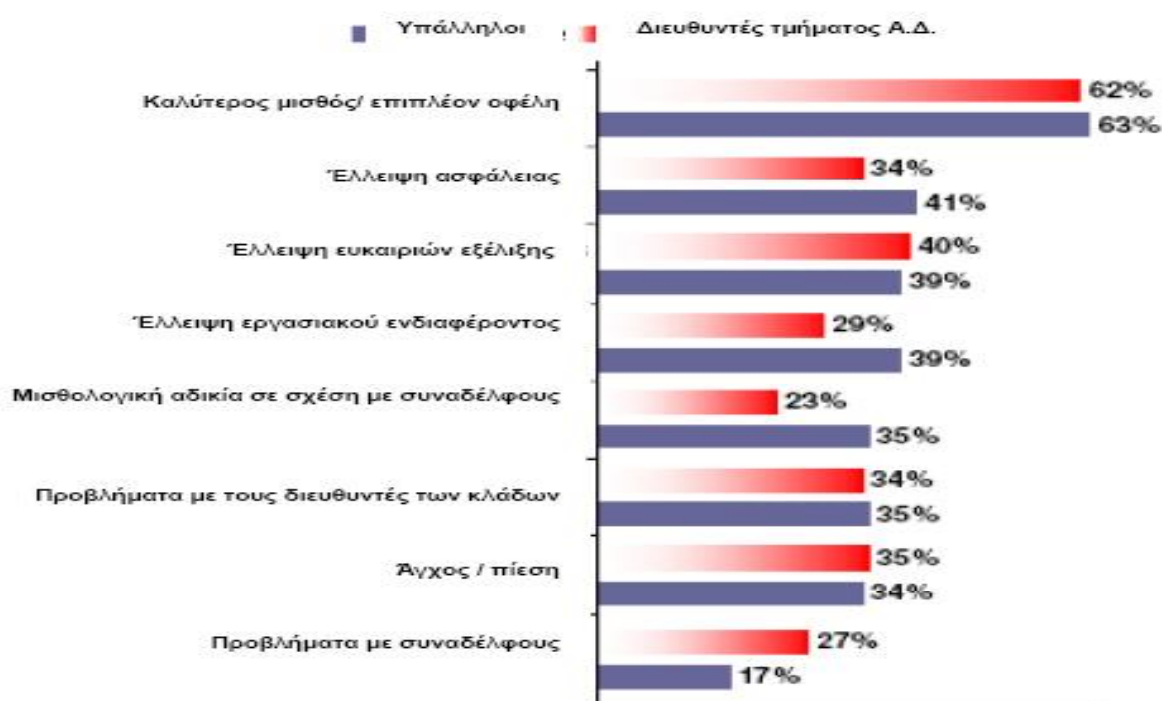
Ερωτηθέντες: Υπεύθυνοι Προσωπικού (HR Managers)-“Peoplekeepers”

6<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

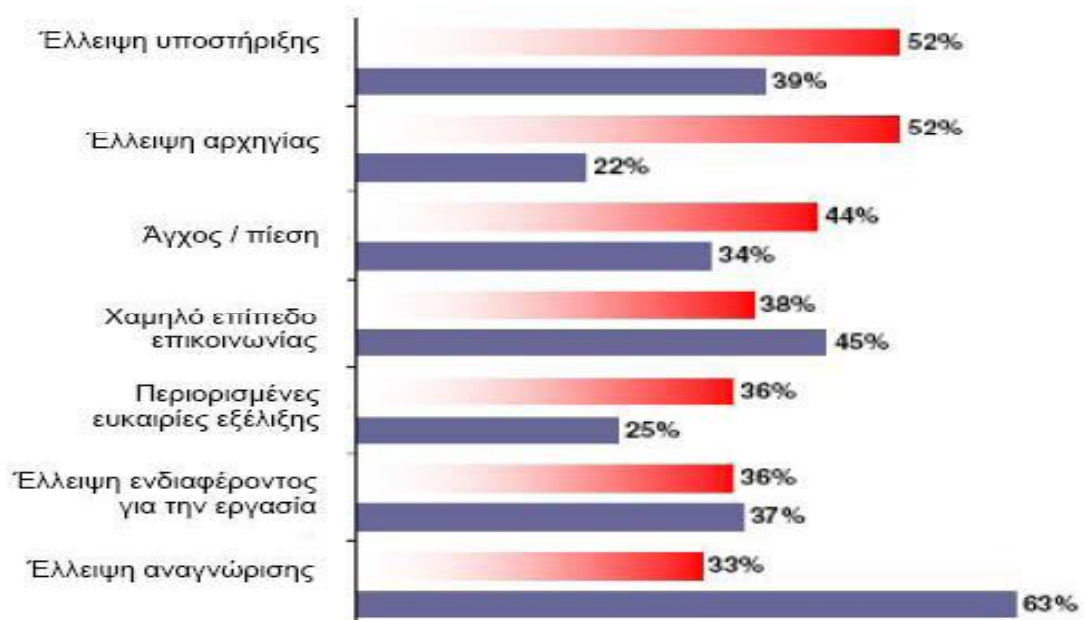


5. Σε ποιές μεθόδους βασίζεται το τμήμα σας για να εκτιμήσει τα επίπεδα κινητοποίησης και το ηθικό των εργαζομένων;

7<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα



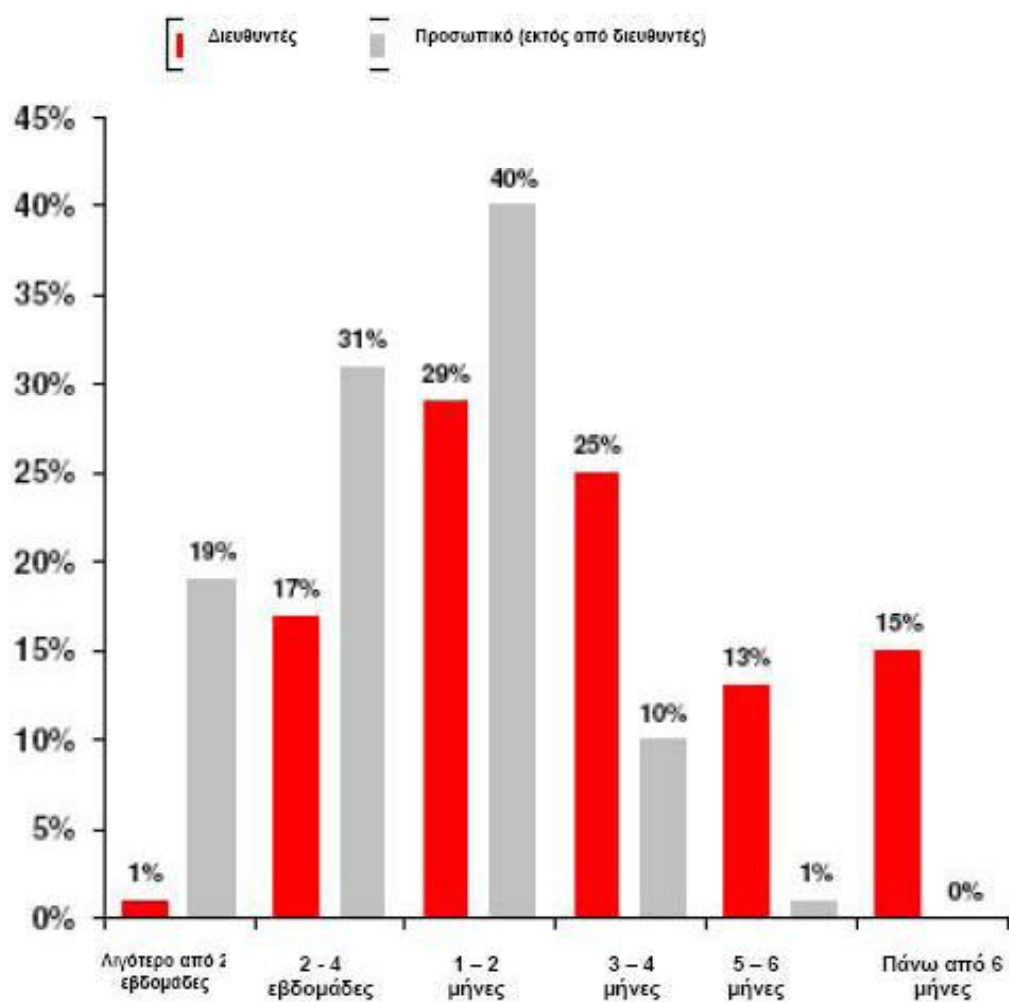
8. Για ποιούς λόγους θα φεύγατε από την επιχείρηση;



9. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι είναι περισσότερο αποθαρρυντικοί για τους υπαλλήλους;

8<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

## 9<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα



10. Πόσο χρονικό διάστημα χρειάζεται για να αντικατασταθεί κάποιος που έχει αποχωρήσει από την εταιρία;

## Συγκριτικός Σχολιασμός

### **Ερωτηθέντες: Διευθυντές Προσωπικού**

#### 1<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Όσων αφορά την αξιολόγηση της συνεισφοράς του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση, οι διευθυντές πιστεύουν πως αυτό εκτελείται κυρίως από το Διοικητικό Συμβούλιο και απ' τους Επικεφαλής των Τμημάτων.

#### 2<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Οι Διευθυντές θεωρούν πολύ σημαντική την ύπαρξη καθορισμένης πολιτικής αλλά και την καλή επικοινωνία εντός της επιχείρησης, για την βελτίωση της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού. Κι όπως βλέπουμε είναι σχετικά σπάνιες οι περιπτώσεις που θα χρησιμοποιούσαν εξωτερικούς συνεργάτες για την πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού. Κάτι που διαπίστωσα και εγώ κατά τη συνομιλία μου με διάφορους διευθύνοντες τουριστικών επιχειρήσεων.

#### 3<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Οι Διευθυντές του κλάδου, κατά το 64%, θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για να δίνουν κίνητρα στο προσωπικό. Ακολουθεί το Διοικητικό Συμβούλιο με ποσοστό 15% και μόλις το 11% περιμένει από τους υπαλλήλους να κινητοποιηθεί με δικά του κίνητρα.

Μέσα από τις συνεντεύξεις μου, διαπίστωσα πως οι Διευθυντές όντως φροντίζουν να δίνουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους, με ηθική επιβράβευση, οικονομικά bonus και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και με προαγωγές.

### **Ερωτηθέντες: Εργαζόμενοι**

#### 4<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Παρατηρώντας αυτό το σχεδιάγραμμα βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, βλέπει με αβεβαιότητα το μέλλον του στην επιχείρηση απασχόλησης του. Το 91% πιστεύει πως θα παραμείνει μόλις 6 μήνες στην εταιρία, ενώ το 54% νιώθει πως θα συνεχίσει να εργάζεται εκεί για τα επόμενα 3 χρόνια.

#### 5<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Εν αντιθέσει με τους Διευθυντές τώρα, βλέπουμε πως το 59% των εργαζομένων θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους να δώσουν κίνητρα στην εργασία τους. Ακολουθεί το αφεντικό με 18% και μόλις με 2% το Διοικητικό Συμβούλιο.

## **Ερωτηθέντες: Υπεύθυνοι Προσωπικού**

### 6<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Οι Υπεύθυνοι Προσωπικού, για να εκτιμήσουν τα επίπεδα κινητοποίησης και το ηθικό των εργαζομένων, βασίζονται στην ενημέρωση με τους Διευθυντές του Κλάδου, αλλά και στο διάλογο με τους υπαλλήλους.

Σ' αυτό το θέμα οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες Γενικούς Διευθυντές αλλά και Διευθυντές Προσωπικού στην έρευνα μου, φάνηκαν να προτιμούν τις κατ' ιδίαν συζητήσεις με το προσωπικό, χωρίς βέβαια να παραγκωνίζουν τη γνώμη του τμηματάρχη. Αυτό, όπως μου δικαιολόγησαν, κυρίως για να αποφύγουν το ρίσκο της υποκειμενικότητας των απόψεων.

### 7<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Το 62% των Διευθυντών και το 63% των υπαλλήλων, θα έφευγαν από την επιχείρηση απασχόλησης εάν επρόκειτο για καλύτερο μισθό. Τα ποσοστά διευθυντών και υπαλλήλων όσων αφορά την παραίτηση, συναντιούνται όταν πρόκειται για έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης, προβλήματα με τους ανώτερους και στην ύπαρξη μεγάλης πίεσης και άγχους.

### 8<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Οι Διευθυντές πιστεύουν πως η έλλειψη υποστήριξης και αρχηγίας είναι πρωτεύοντες λόγοι στην αποθάρρυνση των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι βέβαια συμφωνούν με μικρότερο ποσοστό, αλλά φαίνεται πως η έλλειψη επικοινωνίας και αναγνώρισης παίζουν μεγαλύτερο ρόλο.

### 9<sup>ο</sup> σχεδιάγραμμα

Το 9<sup>ο</sup> και τελευταίο σχεδιάγραμμα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, εξαιτίας της διάστασης των απόψεων μεταξύ Διευθυντών και υπαλλήλων, στην ερώτηση «πόσο χρονικό διάστημα χρειάζεται για να αντικατασταθεί κάποιος που έχει αποχωρήσει από την εταιρία». Παρατηρώντας τα ποσοστά διαπιστώνουμε πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πως μπορούν να βρεθούν υπάλληλοι σε πολύ γρήγορο χρονικό διάστημα. Από 2 εβδομάδες μέχρι 2 μήνες το μέγιστο. Πράγμα που μας κάνει να πιστεύουμε πως νιώθουν ιδιαίτερα ανασφαλείς, είτε εξαιτίας της μεγάλης ζήτησης εργασίας είτε εξαιτίας του αντικαταστάσιμου της θέσης τους. Εν αντιθέσει με τους Διευθυντές που θεωρούν αρκετά χρονοβόρα την αντικατάσταση ενός εργαζομένου, καθώς πιστεύουν πως η διαδικασία μπορεί να πάρει και ως 6 μήνες. Η άποψη των Διευθυντών σίγουρα θεωρείται πιο ρεαλιστική, καθώς οι ίδιοι είναι τις περισσότερες φορές υπεύθυνοι των προσλήψεων.

Β' ΜΕΡΟΣ

FRESH HOTEL ATHENS \*\*\*\*



## FRESH HOTEL ATHENS \* \* \* \*

### **Τοποθεσία:**

Το Fresh Hotel βρίσκεται στην κέντρο της Αθήνας, δίπλα στο δημαρχείο, κοντά στην πλατεία Ομονοίας και την παλιά αγορά.

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου παρέχει στους επισκέπτες του εύκολη πρόσβαση σε όλους τους αρχαιολογικούς χώρους και άλλους χώρους τουριστικού ενδιαφέροντος όπως η Ακρόπολη, η περιοχή της Πλάκας και του Ψυρρή, το αρχαιολογικό μουσείο και το κτίριο της Βουλής στην πλατεία Συντάγματος.

**Δωμάτια:** 133 δωμάτια, σουίτες και executive rooms, σε μονοχρωματικό, υπερσύγχρονο στυλ. Στην ταράτσα υπάρχει πισίνα, πλήρως εξοπλισμένη με chaises longues, bar και λοιπές ανέσεις.

**Δωμάτια:** 22 τετ. μ. διακριτικής πολυτέλειας, δύο μονά ή διπλό queen size κρεβάτι, γραμμή σύνδεσης στο διαδίκτυο ADSL, ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο, έπιπλα και φωτιστικά διάσημων σχεδιαστών, θέα στους γραφικούς δρόμους της Αθήνας. Φιλοξενεί 2 ενήλικες και ένα παιδί σε πολυθρόνα κρεβάτι. Οικογένεια με δύο παιδιά μπορεί να φιλοξενηθεί σε συνδεδεμένα δωμάτια.

**Executive Δωμάτια:** 28 τετ. μ. διακριτικής πολυτέλειας, διπλό queen size κρεβάτι, άνετοι design χρωματιστοί καναπέδες κρεβάτια, γραμμή σύνδεσης στο διαδίκτυο ADSL, ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο, μπαλκόνια διακοσμημένα με βότσαλα και εξωτικά φυτά, έπιπλα και φωτιστικά διάσημων σχεδιαστών, φυσικά προϊόντα Κορρές, θέα στους γραφικούς δρόμους της Αθήνας και μερικά στην Ακρόπολη. Φιλοξενεί 2 ενήλικες και δύο μικρά παιδιά στον καναπέ κρεβάτι ή 3 ενήλικες.

**Suites:** 40 τετ. μ. διακριτικής πολυτέλειας, διπλό queen size κρεβάτι, ξεχωριστό σαλόνι με δεύτερη τηλεόραση και Home Cinema, γραμμή σύνδεσης στο διαδίκτυο ADSL, ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο, ιδιωτικά μπαλκόνια, έπιπλα και φωτιστικά διάσημων σχεδιαστών, φυσικά προϊόντα Κορρές, θέα στους γραφικούς δρόμους της Αθήνας. Φιλοξενεί 2 ενήλικες.



**Τα δωμάτια διαθέτουν:**

- Κλιματιστικό
- Μπαλκόνι
- Τηλέφωνο απευθείας σύνδεσης
- Ραδιόφωνο
- Σεσουάρ
- Μίνι μπαρ
- Δορυφορική τηλεόραση
- WiFi Wireless Internet Access

**Το ξενοδοχείο διαθέτει:**

- 24-Hour Room Service
- Bar
- Sauna
- Wireless Internet Access in public areas
- Υπηρεσία αφύπνησης
- Ασανσέρ
- Γυμναστήριο

26 Sofokleous Street, Athens  
tel: +30 210 32 25 891  
fax: +30 210 32 50 359  
email:[info@athens-holiday.com](mailto:info@athens-holiday.com)

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας που ανατέθηκε από την καθηγήτρια Ιγγλέση Μαρία στη σπουδάστρια Γρίβα Μαρίνα με θέμα «Η Διοίκηση του Προσωπικού στις Σύγχρονες Τουριστικές Επιχειρήσεις».

**Επωνυμία επιχείρησης:** Fresh Hotel

**Θέση ευθύνης σας στη παρούσα υπηρεσία:** Διευθυντής Ξενοδοχείου

### **Σύντομο βιογραφικό**

Όνοματεπώνυμο: Λύκκας Κοσμάς

Ηλικία: 52 ετών

Σπουδές: Απόφοιτος της Σχολής Διοίκησης Τουριστικών Επαγγελματιών του Τ.Ε.Ι. Ρόδου

Γλώσσες, σεμινάρια, άλλης μορφής εκπαίδευση: Αγγλικά, Γαλλικά, παρακολούθηση διάφορων σεμιναρίων σχετικά με τη διοίκηση προσωπικού

Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση απασχόλησης: 4 χρόνια

Χρόνια προϋπηρεσίας: εργάζεται από το 1981 σε ξενοδοχεία. Έχει εργαστεί και στο εξωτερικό

Θέσεις ευθύνης που απασχοληθήκατε στο παρελθόν: Στο Fresh Hotel απασχολήθηκε και ως Διευθυντής του τμήματος F&B

Επιπλέον παρατηρήσεις: Όσον αφορά την επαγγελματική του πορεία ο κος Λύκκας επισήμανε πως στο παρελθόν έχει εργαστεί σε διάφορες θέσεις της ιεραρχικής διαβάθμισης, καθότι θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό να ξέρεις τον τρόπο λειτουργίας και τις συνθήκες εργασίας του κάθε τμήματος.

Το ξενοδοχείο έχει 133 δωμάτια και απασχολεί 69 άτομα τη χειμερινή περίοδο και 80 άτομα τη καλοκαιρινή (προσαυξήσεις σε housekeepers και service).

### **Ερωτήσεις**

1. Οι σπουδές και η γενικότερη εκπαίδευσή σας πως και σε τι ποσοστό σας βοήθησε κατά την εφαρμογή του έργου σας;  
Η εκπαίδευση σαφώς και είναι μέγιστης σημασίας, ειδικότερα στις ημέρες μας δεν τίθεται αμφισβήτηση για αυτό. Ιδιαίτερης σημασίας επίσης είναι ο συνδυασμός της εκπαίδευσης με την εμπειρία.

2. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα, διαλέξεις, σεμινάρια κ.λ.π. που αφορούν συγκεκριμένα στη διοίκηση προσωπικού;  
Έχω παρακολουθήσει πολλά σεμινάρια της συγκεκριμένης θεματολογίας και συνεχίζω να παρακολουθώ.

3. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 2 ήταν **ναι** τότε τι από αυτά που μάθατε εφαρμόσατε στη δουλειά σας και πώς αυτό βοήθησε το έργο σας;  
Έμαθα να κάνω σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς και τον τρόπο να διοχετεύω το 100% της απόδοσης των εργαζομένων μου στην παραγωγή της επιχείρησης. Εξάλλου ο manager κρίνεται από το αποτέλεσμα μα κυρίως από τη σωστή αξιοποίηση του προσωπικού του.

4. Με δικά σας λόγια πώς θα χαρακτηρίζατε την στρατηγική διοίκησης προσωπικού που χρησιμοποιείται;  
Η στρατηγική μου βασίζεται στο οργανόγραμμα, καθότι πιστεύω πως αυτό βοηθάει αφενός στο να ανταπεξέλθεις στις απαιτήσεις αφετέρου στην σωστή αξιολόγηση των στελεχών σου.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά κατώτερους σας;  
α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας;  
δ) καθαρά επαγγελματική, το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας. Ο λόγος κυρίως είναι πως οι εργαζόμενοι πολλές φορές αδυνατούν να αξιολογήσουν σωστά τη σχέση με το manager και η πλεονάζουσα οικειότητα θα μπέρδευε τη κρίση τους περισσότερο.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας;  
α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας;  
δ) καθαρά επαγγελματική, λόγω του περιορισμένου όγκου των θεμάτων καθότι τα περισσότερα θέματα τα αντιμετωπίζω ο ίδιος. Θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν βέβαια και πιο προσωπικές κάποιες φορές.

7. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά κατώτερους σας;  
α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα  
α) καθημερινά, μάλιστα αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της ημέρας.  
Εξάλλου κάθε πρωί στις 10:00 π.μ. πραγματοποιούμε 5' σύσκεψη με τα θέματα της ημέρας και άλλα θέματα που χρήζουν συζήτησης.

8. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά ανώτερους σας;  
α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα  
α) καθημερινά, αλλά σαφώς τα θέματα προς συζήτηση είναι πολύ λιγότερα.  
Επιπλέον κανονίζουμε και συναντήσεις κατ' ιδίαν.

9. Κατά την επικοινωνία σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας συζητάτε για θέματα που αφορούν το προσωπικό;

Ναι

10. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 9 ήταν **ναι** τότε θα μπορούσατε να μας πείτε:

- τι είδους θέματα συζητάτε με τους ανώτερούς σας για το προσωπικό;  
Κυρίως χρηματικά: bonus, πωλήσεις, προσλήψεις στελεχών
- σε τι βαθμό σας επηρεάζει η γνώμη τους; Η γνώμη τους με επηρεάζει σε μικρό ποσοστό. Σαφώς και υπάρχει αμφίπλευρος επηρεασμός, αλλά θα έλεγα πως λόγω των γνώσεων μου στο αντικείμενο που αποτελούν και το λόγω που βρίσκομαι σε αυτή τη θέση, περισσότερο επηρεάζει η δική μου άποψη σε οιοδήποτε θέμα την ιδιοκτησία.
- τους συμβουλεύετε για την επίλυση κάποιου προβλήματος;  
Ναι, σε περιπτώσεις που το πρόβλημα είναι λειτουργικό ή που κρίνω πως είναι ιδιαίτερης σημαντικότητας.
- αν ναι πόσο συχνά και σε ποια μορφή προβλήματα (αναφέρετε κάποιο παράδειγμα); Κυρίως σε σημαντικά προβλήματα που κατ' επέκταση δεν συμβαίνουν συχνά. Σε καθημερινά προβλήματα αναλαμβάνω ο ίδιος, για παράδειγμα εάν χαλάσει κάποιο πλυντήριο αποφασίζω αν θα επισκευαστεί ή θα αντικατασταθεί με καινούριο.

11. Με ποιο τρόπο συνηθίζετε να επικοινωνείτε με το προσωπικό;  
α) κατ' ιδίαν β) μέσω συμβουλίων γ) μέσω κάποιου υφισταμένου σας (π.χ. γραμματέα) δ) άλλως τρόπος  
α) κατ' ιδίαν αλλά γραπτώς.

12. Ποιοι παράγοντες και ποιες σκέψεις σας ώθησαν να επιλέξετε τον επικοινωνιακό τρόπο που ακολουθείτε;  
Διάλεξα τον γραπτό λόγο γιατί είναι σαφώς πιο γρήγορος, άμεσος αλλά και πιο έγκυρος. Όταν είναι μεγάλος ο όγκος του προσωπικού είναι μεγάλος και

ο όγκος των πληροφοριών. Έτσι τα προφορικά μηνύματα παρερμηνεύονται και ξεχνιούνται, ενώ ότι έχει δοθεί γραπτώς αποτελεί το ίδιο αποδεικτήριο στοιχείο σε περίπτωση που κάποιος αρνηθεί πως του ανατέθηκε κάποιο θέμα- εργασία ή δεν ακολουθήσει εντολές.

13. Ας υποθέσουμε πως βρίσκεστε σε μια χρονική στιγμή που θα πρέπει να πάρετε μια απόφαση όσον αφορά τη μέθοδο εργασίας του προσωπικού του τομέα ευθύνης σας, θα συμβουλευόσασταν το προσωπικό πριν καταλήξετε σε κάποιο συμπέρασμα; Παρακαλώ δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Πάντα συμβουλευόμαι το προσωπικό και προτιμώ να έχω ευθεία επικοινωνία για να ξέρω την άποψη των εργαζομένων. Σε περιπτώσεις αλλαγών λόγω της αδυναμίας flexibility που παρουσιάζει το προσωπικό, συνήθως κρατάει αρνητική στάση. Τότε βρίσκεται λύση κατόπιν συζήτησης. Π.χ. εάν άλλαζε η μέθοδος εργασίας με τη βοήθεια μιας νέας μορφής τεχνολογία θα τους ενημέρωνα πρώτα για τα οφέλη και ύστερα για τον τρόπο λειτουργίας.

14. Πως θα σχεδιάζατε μια οργανωτική αλλαγή;  
( Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις )

A) μόνος/η, καθότι γνωρίζετε άριστα το αντικείμενο του τομέα σας;  
B) θα καλούσατε εξωτερικό ειδικό σε θέματα οργάνωσης; 4  
Γ) θα συνεργαζόσασταν με τα υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη; 1  
Δ) θα συνεργαζόσασταν με το προσωπικό του τομέα που θα αφορούσε αυτή η οργανωτική αλλαγή; 2  
E) θα συνιστούσατε μια ομάδα εργασίας από πιο ειδικούς με το αντικείμενο συνεργάτες σας; 3  
Στ) θα κάνατε κάποιο συνδυασμό των παραπάνω;  
Ζ) θα επιλέγατε κάτι που δεν εμπεριέχετε στα προαναφερθέντα;  
Εάν τα διάλεγα με τη σειρά που θα ενεργούσα κατά περίπτωση θα ήταν: 1- Γ, 2-Δ, 3-E και στη χειρότερη των περιπτώσεων θα διάλεγα 4-B γιατί γενικά δεν θα εμπιστευόμουν με ευκολία άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης.

15. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου τμήματος της δικαιοδοσίας σας;  
Σίγουρα δεν θα αρκούμουν στην συνάντηση που θα είχα με τον τμηματάρχη για να αποφύγω να επηρεαστώ από τυχόν εμπάθεια του τμηματάρχη με

κάποιο εργαζόμενο, αλλά θα καλούσα τους εργαζόμενους ένα προς ένα, για να συζητήσω μαζί τους.

16. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου συγκεκριμένου εργαζόμενου στο τομέα διοίκησης σας;

Πρώτα θα τον καλούσα σε μια συνάντηση για να συζητήσω μαζί του. Εάν συνέχιζε θα τον επίπλητα. Στο τέλος εάν δεν άλλαζε τη συμπεριφορά του θα τον απέλυα.

17. Σε περιόδους καλής λειτουργίας και συνεργασίας με το προσωπικό, έχετε επιλέξει κάποιο τρόπο ηθικής αμοιβής των εργαζόμενων του τμήματος; Αν ναι ποιος ήταν αυτός ο τρόπος;

Συγκαλώ meeting όπου επικροτώ την καλή τους συμπεριφορά και την παραγωγικότητα τους και τους επιβραβεύω με οικονομικά bonus.

18. Σε περίπτωση που κάποιος/α από το προσωπικό δείχνει να έχει μεγαλύτερες ικανότητες από αυτές που προσδοκούσατε κατά την πρόσληψη του/της, εσείς ποια στάση κρατάτε;

- Τον/την αμείβετε ηθικά μιλώντας του/της κατ' ιδίαν για την πρόοδο και το εξαιρετικό του/της έργο; 1
- Τον/την αμείβετε ηθικά με μια προαγωγή; 3
- Τον/την αμείβετε οικονομικά; 2
- Κάνετε περισσότερα από ένα εκ των προαναφερθέντων; Αν ναι ποια;
- Κάνετε κάτι άλλο;

Τον/την καλώ στο γραφείο μου για να ενθαρρύνω τη καλή δουλειά που κάνει ούτως ώστε να ξέρει πως η καλή του/της συμπεριφορά φαίνεται και στη διοίκηση και σίγουρα ακολουθεί οικονομική επιβράβευση. Σίγουρα σε περιπτώσεις που το έργο αποδεικνύει την αυξημένη ικανότητα του ατόμου ακολουθεί και προαγωγή αυτού.

19. Ας υποθέσουμε πως παρουσιάζεται κάποια μεταβολή στο ανθρώπινο δυναμικό του τομέα σας, αναμενόμενη (π.χ. συνταξιοδότηση, μετάθεση) ή μη αναμενόμενη (παραίτηση, απόλυση), με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας κενής θέσης. Πως θα επιλέγατε να καλύψετε αυτή τη θέση;

Α) θα κάνατε μια καινούργια πρόσληψη αυξάνοντας τον αριθμό του προσωπικού;

B) θα επιχειρούσατε μια ποιοτική αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού (κάλυψη της θέσης εκ των έσω);

Δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Θα έδινα προτεραιότητα στο B αν αυτό είναι εφικτό. Αλλά πολλές φορές αυτό είναι δύσκολο, καθότι δεν μπορείς να περάσεις τη «γραμμή» που θες λόγω των σχέσεων που έχουν προηγηθεί ανάμεσα στο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να δείξουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη και το σεβασμό στον πρώην συνάδελφο που τώρα άλλαξε θέση. Για να αποφευχθεί αυτή η κατάσταση συνήθως προτιμώ το A προσλαμβάνοντας κάποιο καινούργιο για να καλύψω τη θέση.

20. Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ tests γνώσεων και tests προσωπικότητας στους εργαζόμενους σας;

- Αν όχι, γιατί κατά τη γνώμη σας;

- Αν ναι, σε ποιες περιπτώσεις;

Βεβαίως και χρησιμοποιούμε tests. Μάλιστα κάθε 3 μήνες οι τμηματάρχες αξιολογούνται γραπτώς. Η αξιολόγηση γίνεται σε μορφή ερωτηματολογίου το οποίο εφόσον το απαντήσουν το προσυπογράφουν.

21. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι που δεν αναφέρθηκε στα θέματα του ερωτηματολογίου;

Όχι, έχω καλυφτεί.

22. Θα θέλατε να αναφέρετε κάτι σχετικά με το ερωτηματολόγιο;

Το βρήκα ιδιαίτερα συγκροτημένο. Εμπεριέχει με σύντομο τρόπο όλα τα θέματα που αφορούν στη διοίκηση του προσωπικού.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας που ανατέθηκε από την καθηγήτρια Ιγγλέση Μαρία στη σπουδάστρια Γρίβα Μαρίνα με θέμα «Η Διοίκηση του Προσωπικού στις Σύγχρονες Τουριστικές Επιχειρήσεις».

**Επωνυμία επιχείρησης:** Fresh Hotel

**Θέση ευθύνης σας στη παρούσα υπηρεσία:** Γενική Προϊσταμένη (κοινόχρηστων χώρων, ορόφων – δωματίων, πλυντηρίων)

**Σύντομο βιογραφικό**

Όνοματεπώνυμο: Κλαπή Άννα

Ηλικία: 40

Σπουδές: Απόφοιτος της Σχολής Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης

Γλώσσες, σεμινάρια, άλλης μορφής εκπαίδευση: Αγγλικά, παρακολούθηση σεμιναρίων στο ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία, εκμάθηση Η/Υ, άλλα σεμινάρια πάνω στην εξυπηρέτηση πελατών.

Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση απασχόλησης: 7 χρόνια

Χρόνια προϋπηρεσίας: 17 χρόνια. 9 εκ των οποίων στο ξενοδοχείο Esperia, πρακτική άσκηση στο ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία.

Θέσεις ευθύνης που απασχοληθήκατε στο παρελθόν: Housekeeping

Επιπλέον παρατηρήσεις: Το κύριο επαγγελματικό ενδιαφέρον της κας Κλάπη επικεντρώθηκε στο housekeeping, σε όλα τα ξενοδοχεία που έχει εργαστεί στο παρελθόν, καθώς και στη παρούσα εργασία της.

**Ερωτήσεις**

1. Οι σπουδές και η γενικότερη εκπαίδευσή σας πως και σε τι ποσοστό σας βοήθησε κατά την εφαρμογή του έργου σας;

Οι σπουδές σίγουρα αποτέλεσαν κύρια βάση λόγω των γνώσεων που αποκόμισα για το αντικείμενο. Ωστόσο μπαίνοντας ενεργά στην αγορά εργασίας διαπίστωσα έντονες διαφορές από το θεωρητικό στο πρακτικό επίπεδο. Θα μπορούσα να πω πως οι πρακτικές μου γνώσεις και η εμπειρία μου ήταν τα στοιχεία τα οποία με βοήθησαν ουσιαστικά στο έργο μου.



2. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα, διαλέξεις, σεμινάρια κ.λ.π. που αφορούν συγκεκριμένα στη διοίκηση προσωπικού; Αν ναι θα μπορούσατε να αναφέρεται κάποια από αυτά;

Το κύριο ενδιαφέρον μου επικεντρώνεται στο housekeeping, οπότε το μεγαλύτερο ποσοστό των σεμιναρίων που έχω παρακολουθήσει έχουν να κάνουν μ' αυτό. Ωστόσο εξαιτίας της συνεχόμενης αλλαγής των δεδομένων καθημερινής χρήσης, πρέπει να ενημερώνομαι διαρκώς. Οπότε έχω παρακολουθήσει σεμινάρια που αφορούν καινούρια προϊόντα που διευκολύνουν το έργο μου (π.χ. καινούριοι μέθοδοι και προϊόντα καθαριότητας). Επίσης έχω παρακολουθήσει σεμινάρια εντός της επιχείρησης, που έχουν να κάνουν με τα προγράμματα η/υ που χρησιμοποιούμε (π.χ. το πρόγραμμα της recertion που μου επιτρέπει να έχω γρήγορη και άμεση πρόσβαση στη κατάσταση των δωματίων).

3. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 2 ήταν ναι τότε τι από αυτά που μάθατε εφαρμόσατε στη δουλειά σας και πως αυτό βοήθησε το έργο σας;

Πέραν από το πρόγραμμα της recertion που με διευκολύνει στο να έχω πρόσβαση στη κατάσταση των δωματίων, έχω δει βελτίωση μέσω των σεμιναρίων και στους τρόπους λειτουργίας των τμημάτων. Επίσης έχει διευκολυνθεί η επικοινωνία μου με τα διάφορα τμήματα, καθότι πλέον μεγάλο μέρος της ενημέρωσης γίνεται μέσω mail και ηλεκτρονικών προγραμμάτων. Έχω βελτιώσει τον τρόπο καθαρισμού των δωματίων με καινούριες μεθόδους υγιεινής. Τέλος έχω επωφεληθεί από αποτελεσματικότερους τρόπους εξυπηρέτησης πελατών.

4. Με δικά σας λόγια πως θα χαρακτηρίζατε την στρατηγική διοίκησης προσωπικού που χρησιμοποιείται;

Πάνω απ' όλα στο τομέα των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είσαι «άνθρωπος». Ταυτόχρονα θα πρέπει να αποτελείς πρότυπο για τους υπαλλήλους σου, τόσο σαν προσωπικότητα όσο και σαν εργασιακή συνέπεια. Μόνο όταν κάνεις εσύ σωστά τη δουλειά σου μπορείς να έχεις απαιτήσεις από τους υπαλλήλους σου. Έχοντας χτίσει μια σωστή σχέση μπορείς να απευθυνθείς και στο φιλότιμο του υπαλλήλου σου. Όταν έχεις φτάσει πλέον σ' αυτό το επίπεδο, μπορείς να είσαι σίγουρος για την επιτυχία της στρατηγικής που έχεις επιλέξει.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά κατώτερους σας;  
α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας;

α) τυπική. Αποφεύγω να έχω φιλικές σχέσεις με τους υπαλλήλους. Πιστεύω πως κάτι τέτοιο δυσκολεύει την άσκηση κριτικής, καθότι το φιλικό κλίμα θα αποτελέσει έδαφος παρεξηγήσεων και ενδεχομένως αδιαφορία απέναντι στις εντολές του ανώτερου. Ενώ κρατώντας μια πιο αυστηρή στάση μπορώ, πάντα με την απαραίτητη τεκμηρίωση, να οριοθετήσω συμπεριφορές και πράξεις.

6. Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας;  
α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας;

Πρωτίστως θα την χαρακτηρίζα α) τυπική, καθότι κυρίως φροντίζω να μαθαίνω από τους ανώτερους μου τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσα να βελτιώσω τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Βέβαια αρκετές είναι οι φορές που οι σχέση μου με τους ανώτερους παραμένει δ) καθαρά επαγγελματική, αν και εξαιτίας της χρόνιας συνεργασίας και γνωριμίας μας είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη γ) φιλικής σχέσης. Κατά τη γνώμη μου βασικό παράγοντα στη φιλική φύση των σχέσεων μεταξύ των στελεχών, παίζει η «μικρή κοινωνία» που δημιουργείται στο ξενοδοχειακό χώρο.

7. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά κατώτερους σας;  
α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα  
α) καθημερινά

8. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά ανώτερους σας;  
α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα  
α) καθημερινά

9. Κατά την επικοινωνία σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας συζητάτε για θέματα που αφορούν το προσωπικό;  
Πάντα. Εξάλλου οι σημαντικότερες αποφάσεις, π.χ. αλλαγή καθηκόντων κάποιου υπαλλήλου, προσλήψεις κ.τ.λ. γίνονται σε συνεργασία με τους ανώτερους μου.

10. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 9 ήταν **ναι** τότε θα μπορούσατε να μας πείτε:

- τι είδους θέματα συζητάτε με τους ανώτερους σας για το προσωπικό;

Εκτός από αυτά που ανέφερα στην ερώτηση 9, συζητώ θέματα όπως τις ανάγκες εξοπλισμού (π.χ. αγορά λινών), ανάγκες προσωπικού, μηνιαία προγράμματα (π.χ. υπερωρίες, ρεπό), πρόγραμμα συντήρησης ξενοδοχείου (π.χ. βάψιμο, διακόσμηση), στολές προσωπικού.

- σε τι βαθμό σας επηρεάζει η γνώμη τους;

Η γνώμη τους με επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό. Πολλές είναι οι φορές που η τελική γνώμη είναι των ανώτερων μου.

- τους συμβουλευέστε για την επίλυση κάποιου προβλήματος;

Ναι

- αν ναι πόσο συχνά και σε ποια μορφή προβλήματα (αναφέρετε κάποιο παράδειγμα);

Σχεδόν πάντα. Κυρίως για προβλήματα οικονομικής φύσης, π.χ. αύξηση μισθού, αγορές, προβλήματα με το προσωπικό.

11. Με ποιο τρόπο συνηθίζετε να επικοινωνείτε με το προσωπικό;

α) κατ' ιδίαν β) μέσω συμβουλίων γ) μέσω κάποιου υφισταμένου σας (π.χ. γραμματέα) δ) άλλως τρόπος

α) κατ' ιδίαν

12. Ποιοι παράγοντες και ποιες σκέψεις σας ώθησαν να επιλέξετε τον επικοινωνιακό τρόπο που ακολουθείτε;

Πάντα πίστευα πως η face to face συζητήσεις χαίρουν καλύτερης συνεννόησης. Μιλώντας ειλικρινά με τον υπάλληλο, σου δίνεται η δυνατότητα να κατανοήσεις τα συναισθήματα του και τη θέση του χωρίς το ρίσκο κάποιας ενδεχομένης παρανόησης.

13. Ας υποθέσουμε πως βρίσκεστε σε μια χρονική στιγμή που θα πρέπει να πάρετε μια απόφαση όσον αφορά τη μέθοδο εργασίας του προσωπικού του τομέα ευθύνης σας, θα συμβουλευόσασταν το προσωπικό πριν καταλήξετε σε κάποιο συμπέρασμα; Παρακαλώ δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Ναι. Η απόφαση αναμφισβήτητα πρέπει να είναι συλλογική. Εξάλλου με τους συνεργάτες μου, ειδικά με αυτούς που δουλεύουμε μαζί χρόνια, υπάρχει εμπιστοσύνη, συνεννόηση καθώς και σεβασμός για τη γνώμη τους, εξαιτίας της δέσμευσης και της αγάπης που έχουν για τη δουλειά τους. Αυτή η σχέση με βοηθάει να περνάω εύκολα και ξεκάθαρα τα μηνύματα που θέλω.

14. Πως θα σχεδιάζατε μια οργανωτική αλλαγή;  
( Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις )

- A) μόνος/η, καθότι γνωρίζετε άριστα το αντικείμενο του τομέα σας; 1
  - B) θα καλούσατε εξωτερησιακό ειδικό σε θέματα οργάνωσης;
  - Γ) θα συνεργαζόσασταν με τα υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη; 2
  - Δ) θα συνεργαζόσασταν με το προσωπικό του τομέα που θα αφορούσε αυτή η οργανωτική αλλαγή; 3
  - E) θα συνιστούσατε μια ομάδα εργασίας από πιο ειδικούς με το αντικείμενο συνεργάτες σας;
  - Στ) θα κάνατε κάποιο συνδυασμό των παραπάνω;
  - Z) θα επιλέγατε κάτι που δεν εμπεριέχετε στα προαναφερθέντα;
- Αρχικά θα το σκεφτόμουν μόνη μου. Στη συνέχεια και κατόπιν έρευνας θα συνεργαζόμουν με τους ανώτερους μου. Τέλος θα μιλούσα με το προσωπικό και για να το ενημερώσω, αλλά και για να ακούσω τη θέση τους. Πράγμα που θεωρώ εξαιρετικής σημασίας γιατί έτσι οι υπάλληλοι νιώθουν πως εισακούονται και παράλληλα παίρνουν πρωτοβουλίες όσων αφορά το περιβάλλον εργασίας τους.

15. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου τμήματος της δικαιοδοσίας σας;

Κυρίως μέσω παρατηρήσεων. Θα προτιμήσω ένα γενικό και σωστά δομημένο διάλογο.

16. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου συγκεκριμένου εργαζόμενου στο τομέα διοίκησης σας;

Σπανίως θα προβώ σε απόλυση και θα προσπαθήσω να κατανοήσω την ιδιαιτερότητα του κάθε υπαλλήλου και της θέσης του στην ανάλογη περίπτωση. Σίγουρα θα το συζητήσω μαζί του και σε περίπτωση που ο εργαζόμενος συνεχίσει να έχει άσχημη συμπεριφορά, τότε θα προχωρήσω σε δραστικότερα μέτρα.

17. Σε περιόδους καλής λειτουργίας και συνεργασίας με το προσωπικό, έχετε επιλέξει κάποιο τρόπο ηθικής αμοιβής των εργαζόμενων του τμήματος;

Αν ναι ποιος ήταν αυτός ο τρόπος;

Ούτως ή άλλως για ηθική επιβράβευση η εταιρία χορηγεί οικονομικά bonus στην ονομαστική εορτή των εργαζομένων. Από εκεί και πέρα χρησιμοποιώ διάφορους τρόπους ηθικής αμοιβής. Πολλές φορές τους αφήνω να

σχολάσουν νωρίτερα, τους δίνω χρεωστικά ρεπό για γεννώμενες υπερωρίες αλλά και οικονομικά bonus (κυρίως σε παλαιότερους) και για παραδειγματισμό στους υπολοίπους.

18. Σε περίπτωση που κάποιος/α από το προσωπικό δείχνει να έχει μεγαλύτερες ικανότητες από αυτές που προσδοκούσατε κατά την πρόσληψη του/της, εσείς ποια στάση κρατάτε;

- Τον/την αμείβετε ηθικά μιλώντας του/της κατ' ιδίαν για την πρόοδο και το εξαιρετικό του/της έργο; 1
- Τον/την αμείβετε ηθικά με μια προαγωγή; 2
- Τον/την αμείβετε οικονομικά;
- Κάνετε περισσότερα από ένα εκ των προαναφερθέντων; Αν ναι ποια;
- Κάνετε κάτι άλλο;

Επίσης για να τους δείξω την εμπιστοσύνη μου στην συνέπεια και την εργατικότητα τους, μπορεί να αφήσω κάποιον υπεύθυνο στη θέση μου, σε περιπτώσεις που χρειαστεί να κάνω εργασίες εκτός υπηρεσίας.

19. Ας υποθέσουμε πως παρουσιάζεται κάποια μεταβολή στο ανθρώπινο δυναμικό του τομέα σας, αναμενόμενη (π.χ. συνταξιοδότηση, μετάθεση) ή μη αναμενόμενη (παραίτηση, απόλυση), με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας κενής θέσης. Πως θα επιλέγατε να καλύψετε αυτή τη θέση;

A) θα κάνατε μια καινούργια πρόσληψη αυξάνοντας τον αριθμό του προσωπικού;

B) θα επιχειρούσατε μια ποιοτική αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού (κάλυψη της θέσης εκ των έσω);

Δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Πάντα προτιμώ την ποιοτική αναβάθμιση, αν και εφόσον υπάρχει κάποιος άξιος για τη θέση. Εξάλλου πολλές φορές μας προειδοποιούν οι ίδιοι οι υπάλληλοι πως ενδιαφέρονται για κάποια θέση, σε περίπτωση που αυτή εκκενωθεί (π.χ. μετάθεση receptionist στο λογιστήριο). Αν δεν βρίσκεται κατάλληλος τότε θα γίνει νέα πρόσληψη.

20. Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ tests γνώσεων και tests προσωπικότητας στους εργαζόμενους σας;

- Αν όχι, γιατί κατά τη γνώμη σας;

- Αν ναι, σε ποιες περιπτώσεις;

Γίνεται ετησίως ένα συγκεντρωτικό κατάστασης προσωπικού, που αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των προτερημάτων και των ελλωτωμάτων των υπαλλήλων και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους διευθυντές και για' μένα. Αυτά τα tests βαθμολογούνται από το 1 έως το 10 και μου επιτρέπουν να παρακολουθώ τη πρόοδο ή τη κάθοδο του έργου κάθε υπαλλήλου, ούτως ώστε να προβώ σε μεταθέσεις, αυξήσεις ή απολύσεις.

21. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι που δεν αναφέρθηκε στα θέματα του ερωτηματολογίου;

Όχι.

22. Θα θέλατε να αναφέρετε κάτι σχετικά με το ερωτηματολόγιο;  
Πολύ καλό και ενημερωμένο. Οι ερωτήσεις είναι πάνω στα σημερινά δεδομένα της διοίκησης προσωπικού.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Η ανώνυμη εταιρεία «ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Α.Ε.» (ΕΤΑ) ιδρύθηκε το έτος 1998 βάσει του Ν.2636/1998, όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 2837/2000 (ΦΕΚ 178/Α) και συμπληρώθηκε με το Ν. 3270/2004, με σκοπό την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του ΕΟΤ, της οποίας έχει αυτοδικαίως τη διοίκηση, διαχείριση και εκμετάλλευση.



Ο σκοπός της Ε.Τ.Α. είναι να διαχειριστεί αλλά και να εγγυηθεί την ανάπτυξη την κρατική τουριστική περιουσία μέσω σύγχρονων οικονομικών και επιχειρησιακών μεθόδων αλλά και να εξασφαλίσει τη σωστή συνεργασία μεταξύ των δημόσιων φορέων και των ιδιωτών (**Private Public Partnerships' strategies**)

Τα ακίνητα που διαχειρίζονται από την Εταιρία Τουριστικής Ανάπτυξης φτάνουν τα 350 σε ολόκληρη την Ελλάδα και καλύπτουν μια περιοχή της τάξης των 70.000 τετραγωνικών μέτρων. Αποτελούνται από συνεταιρισμούς, καζίνο, μαρίνες, ξενοδοχεία, οργανωμένες παραλίες, ιαματικές πηγές, κάμπινγκς, χιονοδρομικά κέντρα, γήπεδα γκολφ κ.τ.λ. καθώς και μη αναπτυγμένα αξιοθέατα.



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας που ανατέθηκε από την καθηγήτρια Ιγγλέση Μαρία στη σπουδάστρια Γρίβα Μαρίνα με θέμα «Η Διοίκηση του Προσωπικού στις Σύγχρονες Τουριστικές Επιχειρήσεις».

**Επωνυμία επιχείρησης:** Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης Α.Ε.

**Θέση ευθύνης σας στη παρούσα υπηρεσία:** Αναπληρώτρια Διευθύντρια Οικονομικών & Διοικητικών Υπηρεσιών

### **Σύντομο βιογραφικό**

Όνοματεπώνυμο: Παναγάκη Ιωάννα

Ηλικία: 45 ετών

Σπουδές: Απόφοιτος ΤΕΙ Τουριστικών Επιχειρήσεων

Γλώσσες, σεμινάρια, άλλης μορφής εκπαίδευση: Αγγλικά, γνώση Η/Υ, παρακολούθηση σεμιναρίων με θέματα διοίκησης & διαχείρισης προσωπικού

Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση απασχόλησης: 6 έτη

Χρόνια προϋπηρεσίας: 24 έτη

Θέσεις ευθύνης που απασχοληθήκατε στο παρελθόν: Διευθύντρια Υπηρεσίας Τουριστικών Εκδηλώσεων Ε.Ο.Τ. (Φεστιβάλ Αθηνών)

Επιπλέον παρατηρήσεις:

### **Ερωτήσεις**

1. Οι σπουδές και η γενικότερη εκπαίδευσή σας πως και σε τι ποσοστό σας βοήθησε κατά την εφαρμογή του έργου σας;  
20% - 30%
2. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα, διαλέξεις, σεμινάρια κ.λ.π. που αφορούν συγκεκριμένα στη διοίκηση προσωπικού; Αν ναι θα μπορούσατε να αναφέρεται κάποια από αυτά;  
Στις εταιρίες pricewaterhousecoopers, Οικονομοτεχνική, primus, Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης)



3. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 2 ήταν **ναι** τότε τι από αυτά που μάθατε εφαρμόσατε στη δουλειά σας και πώς αυτό βοήθησε το έργο σας; Εκτός από ένα σεμινάριο με εισηγητή Διευθυντή του Υπουργείου Απασχόλησης που αφορούσε υποχρεώσεις του εργοδότη προς Δημόσιες Υπηρεσίες (ΙΚΑ, ΟΑΕΔ, Επιθεώρηση Εργασίας κλπ) και συλλογικές συμβάσεις εργασίας, τα υπόλοιπα ελάχιστα συνέβαλλαν στο έργο που επιτελώ στην ΕΤΑ.

4. Με δικά σας λόγια πώς θα χαρακτηρίζατε την στρατηγική διοίκησης προσωπικού που χρησιμοποιείται; Η αίσθηση των εργαζομένων ότι συνεργάζονται και συνομιλούν με συνάδελφό τους και όχι με κάποιον ιεραρχικά ανώτερό τους, έχοντας ταυτόχρονα συναίσθηση των ορίων.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά κατώτερους σας; α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας; Εξαρτάται. Σε ένα σύνολο 450 εργαζομένων χρειάζονται όλες οι παραπάνω μορφές σχέσεων.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας; α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας; Καθαρά επαγγελματική, γιατί θεωρώ αυτή η σχέση διαφυλάσσει την απαιτούμενη «απόσταση» που απαιτείται καθώς επίσης και τον αλληλοσεβασμό.

7. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά κατώτερους σας; α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα Καθημερινά

8. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά ανώτερους σας; α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα Αρκετά συχνά

9. Κατά την επικοινωνία σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας συζητάτε για θέματα που αφορούν το προσωπικό;

Ναι, σε ποσοστό 80%

10. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 9 ήταν **ναι** τότε θα μπορούσατε να μας πείτε:

- τι είδους θέματα συζητάτε με τους ανώτερούς σας για το προσωπικό; Τοποθετήσεις, μετακινήσεις, μισθολογικά, προσλήψεις, αλλαγή οργανωτικής δομής κλπ.

- σε τι βαθμό σας επηρεάζει η γνώμη τους; Αρκετά υψηλό βαθμό.

- τους συμβουλευέστε για την επίλυση κάποιου προβλήματος; Βεβαίως, είναι υποχρέωσή μου.

- αν ναι πόσο συχνά και σε ποιας μορφής προβλήματα (αναφέρετε κάποιο παράδειγμα); Όπως προανέφερα τοποθετήσεις, μετακινήσεις, μισθολογικά, προσλήψεις, αλλαγή οργανωτικής δομής κλπ.

11. Με ποιο τρόπο συνηθίζετε να επικοινωνείτε με το προσωπικό;

α) κατ' ιδίαν β) μέσω συμβουλίων γ) μέσω κάποιου υφισταμένου σας (π.χ. γραμματέα) δ) άλλως τρόπος

Με τους άμεσους συνεργάτες μου δουλεύουμε ως ομάδα, με τους υπόλοιπους εργαζόμενους επικοινωνούμε με διάφορους τρόπους, ποτέ μέσω γραμματέα (δεν υφίσταται)

12. Ποιοι παράγοντες και ποιες σκέψεις σας ώθησαν να επιλέξετε τον επικοινωνιακό τρόπο που ακολουθείτε;

Η επιμελής «παρατήρηση» των αναγκών των συνανθρώπων μου – εργαζομένων.

13. Ας υποθέσουμε πως βρίσκεστε σε μια χρονική στιγμή που θα πρέπει να πάρετε μια απόφαση όσον αφορά τη μέθοδο εργασίας του προσωπικού του τομέα ευθύνης σας, θα συμβουλευόσασταν το προσωπικό πριν καταλήξετε σε κάποιο συμπέρασμα; Παρακαλώ δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Πάντοτε είναι σεβαστή η γνώμη όλης της ομάδας. Οι καλύτερες ιδέες βγαίνουν μέσα από συζήτηση.

14. Πως θα σχεδιάζατε μια οργανωτική αλλαγή;  
( Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις )

- A) μόνος/η, καθότι γνωρίζετε άριστα το αντικείμενο του τομέα σας;
- B) θα καλούσατε εξωτερικό ειδικό σε θέματα οργάνωσης;
- Γ) θα συνεργάζοσασταν με τα υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη;
- Δ) θα συνεργάζοσασταν με το προσωπικό του τομέα που θα αφορούσε αυτή η οργανωτική αλλαγή;
- Ε) θα συνιστούσατε μια ομάδα εργασίας από πιο ειδικούς με το αντικείμενο συνεργάτες σας;
- Στ) θα κάνατε κάποιο συνδυασμό των παραπάνω;
- Ζ) θα επιλέγατε κάτι που δεν εμπεριέχετε στα προαναφερθέντα;

ΣΤ

15. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου τμήματος της δικαιοδοσίας σας;

Μικρά προβλήματα λύνονται με κατ' ιδίαν συζήτηση. Μεγαλύτερα, ευτυχώς δεν μου έχουν τύχει.

16. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου συγκεκριμένου εργαζόμενου στο τομέα διοίκησης σας;

Ακολουθώ αυστηρά ότι προβλέπεται από στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Εταιρίας.

17. Σε περιόδους καλής λειτουργίας και συνεργασίας με το προσωπικό, έχετε επιλέξει κάποιο τρόπο ηθικής αμοιβής των εργαζόμενων του τμήματος; Αν ναι ποιος ήταν αυτός ο τρόπος;

Πέραν της προφορικής επιβράβευσης (που συμβαίνει πολύ συχνά), η καταβολή bonus.

18. Σε περίπτωση που κάποιος/α από το προσωπικό δείχνει να έχει μεγαλύτερες ικανότητες από αυτές που προσδοκούσατε κατά την πρόσληψη του/της, εσείς ποια στάση κρατάτε;

- Τον/την αμείβετε ηθικά μιλώντας του/της κατ' ιδίαν για την πρόοδο και το εξαιρετικό του/της έργο;
- Τον/την αμείβετε ηθικά με μια προαγωγή;
- Τον/την αμείβετε οικονομικά;
- Κάνετε περισσότερα από ένα εκ των προαναφερθέντων; Αν ναι ποια;
- Κάνετε κάτι άλλο;

Τον/την αμείβω ηθικά όχι μόνο μιλώντας του/της κατ' ιδίαν για την πρόοδο του/της, αλλά και σε τρίτους, με κάποιο τρόπο και οικονομικά και τέλος αν υπάρξει κενή θέση σε ανώτερη βαθμίδα (πχ. Προϊστάμενος Τμήματος), θα προταθεί.

19. Ας υποθέσουμε πως παρουσιάζεται κάποια μεταβολή στο ανθρώπινο δυναμικό του τομέα σας, αναμενόμενη (π.χ. συνταξιοδότηση, μετάθεση) ή μη αναμενόμενη (παραίτηση, απόλυση), με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας κενής θέσης. Πως θα επιλέγατε να καλύψετε αυτή τη θέση;

A) Θα κάνατε μια καινούργια πρόσληψη αυξάνοντας τον αριθμό του προσωπικού;

B) Θα επιχειρούσατε μια ποιοτική αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού (κάλυψη της θέσης εκ των έσω);

Δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Εξαρτάται από τη θέση που θα κενωθεί. Αν υπάρχει η δυνατότητα να καλυφθεί η θέση εκ των έσω, με βάση μια ορθολογικότερη κατανομή εργασίας, σαφώς θα προτιμηθεί αυτή η λύση. Ενδεχομένως όμως να χρειαστεί νέα πρόσληψη, αν η κάλυψη της θέσης εκ των έσω δημιουργήσει κενό.

20. Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ tests γνώσεων και tests προσωπικότητας στους εργαζόμενους σας;

- Αν όχι, γιατί κατά τη γνώμη σας;

Δεν το επιθυμεί η Διοίκηση της Εταιρίας.

- Αν ναι, σε ποιες περιπτώσεις;

21. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι που δεν αναφέρθηκε στα θέματα του ερωτηματολογίου;

Όχι, είμαι καλυμμένη.

22. Θα θέλατε να αναφέρετε κάτι σχετικά με το ερωτηματολόγιο;

Το βρήκα ιδιαίτερα ενδιαφέρον και άρτιο όσον αφορά το τομέα μας.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

## Ταξιδιωτικός Οργανισμός Robissa Travel Bureau

---



Ο Ταξιδιωτικός Οργανισμός **Robissa Travel Bureau** με πορεία στον ταξιδιωτικό χώρο από το **1987**, διαθέτει σύγχρονα ταξιδιωτικά γραφεία, σε κεντρικά σημεία στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη, με έμπειρο και πρόθυμο προσωπικό.

Παρέχει εξειδικευμένες ποιοτικές υπηρεσίες για επαγγελματικά ταξίδια, φοιτητικό - νεανικό τουρισμό καθώς και ταξίδια αναψυχής.

Συνεργασίες στρατηγικής σημασίας (STA-ISIC) κατατάσσουν τον Οργανισμό Robissa/STA στους πρωτοπόρους της ελληνικής ταξιδιωτικής αγοράς, με ειδίκευση στο φοιτητικό - νεανικό κοινό.

Κυρίος στόχος: η παροχή νέων και εναλλακτικών ταξιδιωτικών προϊόντων στον Έλληνα και ξένο ταξιδιώτη, το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και η αέναη μετεξέλιξη της εταιρικής υποδομής και τεχνογνωσίας με διεθνή standards, που καθιστούν την εταιρία ανταγωνιστική "στην ραγδαία αναπτυσσόμενη ταξιδιωτική βιομηχανία"

---

Ταξιδιωτικός Οργανισμός **ROBISSA TRAVEL BUREAU**  
**ΑΘΗΝΑ:** Βουλής 43, Τ.Κ. 105 57 Σύνταγμα, τηλ.: 210-32 11 188, fax: 210-32 11 194  
e-mail: [info.ath@robissa.gr](mailto:info.ath@robissa.gr)

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ:** Τσιμισκή 130, Τ.Κ. 546 21, τηλ.: 2310-221 391, fax: 2310-239 656  
e-mail: [info.thess@robissa.gr](mailto:info.thess@robissa.gr)

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας που ανατέθηκε από την καθηγήτρια Ιγγλέση Μαρία στη σπουδάστρια Γρίβα Μαρίνα με θέμα «Η Διοίκηση του Προσωπικού στις Σύγχρονες Τουριστικές Επιχειρήσεις».

**Επωνυμία επιχείρησης:** Γ. Ρόμπισα και ΣΙΑ ΟΕ

**Θέση ευθύνης σας στη παρούσα υπηρεσία:** Assistant – Operations Manager

### **Σύντομο βιογραφικό**

Όνοματεπώνυμο: Ευφροσύνη Νταρή

Ηλικία: 46

Σπουδές: Απόφοιτη της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Αθηνών

Γλώσσες, σεμινάρια, άλλης μορφής εκπαίδευση: Αγγλικά, παρακολούθηση σεμιναρίων πάνω στη Διοίκηση Προσωπικού

Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση απασχόλησης: 4 χρόνια

Χρόνια προϋπηρεσίας: 20 χρόνια

Θέσεις ευθύνης που απασχοληθήκατε στο παρελθόν: Στο πολυεθνικό Ταξιδιωτικό Οργανισμό Usit Etos ως Manager Director

### **Ερωτήσεις**

1. Οι σπουδές και η γενικότερη εκπαίδευσή σας πως και σε τι ποσοστό σας βοήθησε κατά την εφαρμογή του έργου σας;

Σαφώς και οι σπουδές παίζουν ρόλο στην κατάκτηση των βασικών γνώσεων, αλλά η εμπειρία στη δουλειά είναι καταλυτικής σημασίας, ειδικά στα τουριστικά γραφεία που τα βασικά προγράμματα διαχείρισης παρουσιάζουν έντονες διαφορές από γραφείο σε γραφείο.

2. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα, διαλέξεις, σεμινάρια κ.λ.π. που αφορούν συγκεκριμένα στη διοίκηση προσωπικού; Αν ναι θα μπορούσατε να αναφέρεται κάποια από αυτά;

Ναι, έχω παρακολουθήσει σεμινάρια πάνω στη Διοίκηση Προσωπικού.

3. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 2 ήταν **ναι** τότε τι από αυτά που μάθατε εφαρμόσατε στη δουλειά σας και πώς αυτό βοήθησε το έργο σας; Θα μπορούσα να πω πως από το Πανεπιστήμιο είχα ήδη λάβει τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στη Διοίκηση Προσωπικού. Τα σεμινάρια κατά κύριο λόγο με κράτησαν ενήμερη όσον αφορά κάποιες καινούριες μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης των τμημάτων που διοικώ.

4. Με δικά σας λόγια πώς θα χαρακτηρίζατε την στρατηγική διοίκησης προσωπικού που χρησιμοποιείται; Θα χαρακτηρίζα τη στρατηγική μου μάλλον επικοινωνιακή. Πιστεύω στο καθημερινό καλό κλίμα.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά κατώτερους σας; α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας; Σε καταστάσεις εργασιακής ηρεμίας η σχέση μου με το προσωπικό συνήθως παίρνει γ) φιλική μορφή. Όταν όμως εξαιτίας εργασιακού φόρτου βρισκόμαστε «υπ' ατμών» θεωρώ πιο συνεπές οι σχέσεις να γίνονται δ) καθαρά επαγγελματικές, γιατί θέλω να νιώθουν όλοι πως αντιμετωπίζονται ισάξια και δίκαια σύμφωνα με το έργο που παράγουν και όχι με το γενικότερο ύφος της προσωπικότητάς τους.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας; α) τυπική β) προσωπική γ) φιλική δ) καθαρά επαγγελματική

Θα μπορούσατε να δικαιολογήσετε την απάντησή σας; δ) καθαρά επαγγελματική την ώρα της δουλειάς. Από εκεί και πέρα δεν είναι λίγες οι φορές που εκτός δουλειάς συνεχίζω να έχω γ) φιλικές σχέσεις με κάποιους απ' τους ανώτερους μου.

7. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά κατώτερους σας; α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα α) καθημερινά

8. Πόσο συχνά επικοινωνείτε με τους ιεραρχικά ανώτερους σας; α) καθημερινά β) εβδομαδιαία γ) μηνιαία δ) άλλη χρονική συχνότητα Κατά μέσο όρο μάλλον β) εβδομαδιαία.

9. Κατά την επικοινωνία σας με τους ιεραρχικά ανώτερους σας συζητάτε για θέματα που αφορούν το προσωπικό;

Ναι, κάποιες φορές.

10. Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 9 ήταν **ναι** τότε θα μπορούσατε να μας πείτε:

- τι είδους θέματα συζητάτε με τους ανώτερούς σας για το προσωπικό; Κυρίως για απολύσεις και προσλήψεις.

- σε τι βαθμό σας επηρεάζει η γνώμη τους;

Συνήθως όταν ζητάω τη γνώμη των ανώτερων μου, σημαίνει πως το θέμα έχει κάποια πολυπλοκότητα, οπότε και η άποψη τους είναι αρκετά σημαντική για' μένα.

- τους συμβουλευέστε για την επίλυση κάποιου προβλήματος;

Τα προβλήματα που συμβαίνουν με το προσωπικό τα επιλύω μόνη μου ή σε συνεργασία με το προσωπικό.

- αν ναι πόσο συχνά και σε ποιας μορφής προβλήματα (αναφέρετε κάποιο παράδειγμα);

Μόνο αν είναι οικονομικής φύσης γίνεται μια σχετική ενημέρωση πριν τη τελική κατάληξη, π.χ. αύξηση μισθού.

11. Με ποιο τρόπο συνηθίζετε να επικοινωνείτε με το προσωπικό;

α) κατ' ιδίαν β) μέσω συμβουλίων γ) μέσω κάποιου υφισταμένου σας (π.χ. γραμματέα) δ) άλλως τρόπος

α) κατ' ιδίαν

12. Ποιοι παράγοντες και ποιες σκέψεις σας ώθησαν να επιλέξετε τον επικοινωνιακό τρόπο που ακολουθείτε;

Όταν ο υπάλληλος ξέρει ότι μπορεί να συζητήσει με τον διευθυντή του οτιδήποτε τον απασχολεί, νιώθει σιγουριά και οικειότητα, που τα θεωρώ βασικά για να αντέξει τις στιγμές εργασιακής έντασης και φόρτου που υπάρχουν σε ένα ταξιδιωτικό γραφείο.



13. Ας υποθέσουμε πως βρίσκεστε σε μια χρονική στιγμή που θα πρέπει να πάρετε μια απόφαση όσων αφορά τη μέθοδο εργασίας του προσωπικού του τομέα ευθύνης σας, θα συμβουλευόσασταν το προσωπικό πριν καταλήξετε σε κάποιο συμπέρασμα; Παρακαλώ δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Προτιμώ να λειτουργώ ομαδικά. Πάντα συζητώ τα όποια θέματα που αφορούν το προσωπικό με τους ίδιους τους υπαλλήλους, πόσο μάλλον όταν πρόκειται για το περιβάλλον που εργάζονται.

14. Πως θα σχεδιάζατε μια οργανωτική αλλαγή;  
( Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις )

- A) μόνος/η, καθότι γνωρίζετε άριστα το αντικείμενο του τομέα σας;
- B) θα καλούσατε εξωυπηρεσιακό ειδικό σε θέματα οργάνωσης;
- Γ) θα συνεργαζόσασταν με τα υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη; **1**
- Δ) θα συνεργαζόσασταν με το προσωπικό του τομέα που θα αφορούσε αυτή η οργανωτική αλλαγή; **2**
- E) θα συνιστούσατε μια ομάδα εργασίας από πιο ειδικούς με το αντικείμενο συνεργάτες σας;
- Στ) θα κάνατε κάποιο συνδυασμό των παραπάνω;
- Z) θα επιλέγατε κάτι που δεν εμπεριέχετε στα προαναφερθέντα;

15. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου τμήματος της δικαιοδοσίας σας;

Θα συγκαλούσα meeting με τους υπαλλήλους και θα προσπαθούσα να τους αναλύσω τη κατάσταση.

16. Με ποιο τρόπο επιλέγεται να εκφράζεται τη δυσαρέσκεια σας για τη κακή συμπεριφορά ή την περιορισμένη αποδοτικότητα κάποιου συγκεκριμένου εργαζόμενου στο τομέα διοίκησης σας;

Θα τον καλούσα στο γραφείο μου για να συζητήσουμε κατ' ιδίαν το θέμα.

17. Σε περιόδους καλής λειτουργίας και συνεργασίας με το προσωπικό, έχετε επιλέξει κάποιο τρόπο ηθικής αμοιβής των εργαζόμενων του τμήματος;

Αν ναι ποιος ήταν αυτός ο τρόπος;

Σίγουρα τους επιβραβεύω συγκαλώντας meeting και λέγοντας τους πόσο ικανοποιημένη είμαι από τη δουλεία τους. Από' κει και πέρα τους δίνω κάποια day off.

18. Σε περίπτωση που κάποιος/α από το προσωπικό δείχνει να έχει μεγαλύτερες ικανότητες από αυτές που προσδοκούσατε κατά την πρόσληψη του/της, εσείς ποια στάση κρατάτε;

- Τον/την αμείβετε ηθικά μιλώντας του/της κατ' ιδίαν για την πρόοδο και το εξαιρετικό του/της έργο; **1**
- Τον/την αμείβετε ηθικά με μια προαγωγή; **3**
- Τον/την αμείβετε οικονομικά; **2**
- Κάνετε περισσότερα από ένα εκ των προαναφερθέντων; Αν ναι ποια;
- Κάνετε κάτι άλλο;

19. Ας υποθέσουμε πως παρουσιάζεται κάποια μεταβολή στο ανθρώπινο δυναμικό του τομέα σας, αναμενόμενη (π.χ. συνταξιοδότηση, μετάθεση) ή μη αναμενόμενη (παραίτηση, απόλυση), με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας κενής θέσης. Πως θα επιλέγατε να καλύψετε αυτή τη θέση;

A) θα κάνατε μια καινούργια πρόσληψη αυξάνοντας τον αριθμό του προσωπικού;

B) θα επιχειρούσατε μια ποιοτική αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού (κάλυψη της θέσης εκ των έσω);

Δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Εάν η κάλυψη της θέσης εκ των έσω δημιουργήσει κενό δυσαναπλήρωτο, μόνο τότε θα προβώ σε νέα πρόσληψη.

20. Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ tests γνώσεων και tests προσωπικότητας στους εργαζόμενους σας;

- Αν όχι, γιατί κατά τη γνώμη σας;

Όχι, δεν το συνηθίζει η εταιρία μας.

- Αν ναι, σε ποιες περιπτώσεις

21. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι που δεν αναφέρθηκε στα θέματα του ερωτηματολογίου;

Όχι.

22. Θα θέλατε να αναφέρετε κάτι σχετικά με το ερωτηματολόγιο;

Ήταν σίγουρα ενδιαφέρον.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.