

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Η οικονομική αποτελεσματικότητα των
επιχειρήσεων του κλάδου, από τις επιδράσεις αυτές”**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΔΗΜΗΤΡΑ Η. ΔΗΜΟΥ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ

Θα ήθελα εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου , Ηλία και Γαρυφαλλιά, για την αγάπη, υποστήριξη και ενθάρρυνση τους όλα αυτά τα χρόνια σε ότι και να κάνω στη ζωή μου. Σας ευχαριστώ που είσαστε πάντα στο πλευρό μου.

Στα αδέρφια μου, Ευαγγελία και Λάμπρο, θέλω να σας ευχαριστήσω που είστε πάντα δίπλα μου.

Ευχαριστώ τον καθηγητή κ. Χ. Σακελλάριο για όλη τη βοήθεια και τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφερε .Τα λόγια του με έχουν, αρκετές φορές, «βγάλει» από μια δύσκολη θέση στη δουλειά μου. Σας εκτιμώ ως καθηγητή αλλά και ως άνθρωπο. Ευχαριστώ πολύ.

Θερμές ευχαριστήριες επίσης προς όλους τους καθηγητές του τμήματος μου, καθέναν ξεχωριστά, για τις γνώσεις που μου προσέφεραν.

Θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ και σε όλους όσους συντέλεσαν στο να έρθει σε πέρας και να έχει και καλό αποτέλεσμα η παρακάτω εργασία.

Ευχαριστώ επίσης όσους θα ανοίξουν το σύγγραμμα αυτό και θα αφιερώσουν λίγο χρόνο στο να το μελετήσουν.

Με εκτίμηση

Δήμητρα Η. Δήμου

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι γεγονός , ότι τα τελευταία χρόνια ο τουρισμός έχει σημειώσει ανάπτυξη σε πολύ έντονους ρυθμούς στη χώρα μας, αλλά και γενικότερα και σε άλλες χώρες, που επίσης έχουν κάτι σημαντικό να αναδείξουν σε επίπεδο τουρισμού.

Όσον αφορά την Ελλάδα είναι μια χώρα που σαφώς έχει πολλά σημαντικά στοιχεία που συντελούν στην ανάπτυξη και ανάδειξη του τουρισμού. Ο ήλιος, η καταγάλανη θάλασσα, η μαγεία των ελληνικών νησιών και άλλων περιοχών, οι ελληνικές συνήθειες αλλά και οι παραδόσεις, τα ήθη και τα έθιμα μας είναι αυτά που προσελκύουν όλο και περισσότερους τουρίστες χρόνο με το χρόνο.

Κατανοώντας αυτή τη ζήτηση και αύξηση στον ελληνικό τουρισμό, εκ των πραγμάτων, φτάσαμε σε σημείο όπου ήταν αναγκαίο να αυξήσουμε τα τουριστικά καταλύματα σε συνάρτηση πάντα με τον αριθμό των τουριστών. Αρχικά, μπορούμε να πούμε ότι οι αρμόδιοι φορείς προσπάθησαν να διατηρήσουν ένα επίπεδο ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες (Zacharatos, Vlami et al. 2007). Δυστυχώς όμως αυτό δεν έχει επιτευχθεί ακόμη σε απόλυτο βαθμό! Εξακολουθούν να υπάρχουν εκείνοι που πάνω από όλα σκέφτονται το επίκαιρο κέρδος και όχι το μέλλον του τουρισμού στην χώρα όπου κατοικούν και εργάζονται. Η υπέρμετρη εκμετάλλευση του τουρισμού, ακόμη και τώρα, εν έτη 2011, εξακολουθεί να υπάρχει, παρόλο που οι άνθρωποι είναι πλέον όλο και περισσότερο μορφωμένοι αλλά και ο κώδωνας του κινδύνου κρούει ασταμάτητα.

Στην προσπάθεια τους οι υπεύθυνοι και οι επιχειρηματίες, να προσελκύουν ολοένα και περισσότερο κόσμο, ώστε να αυξηθεί η ζήτηση του προϊόντος τους και τελικά να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους, αγνοούν και δεν δίνουν καμία βάση στα δύο στοιχεία καθοριστικής σημασίας για επιτυχία:

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ!

Αυτά είναι δύο στοιχεία σαφώς αλληλένδετα. Δεν μπορεί να υπάρξει ποιότητα σε ένα παρεχόμενο προϊόν, αν δεν προβεί η επιχείρηση σε σωστή οργάνωση. Είναι κοινό μυστικό, πώς μόνο όταν μια επιχείρηση είναι κατάλληλα δομημένη και έχει σωστό οργανωτικό επίπεδο, είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες αναμφισβήτητα καλύτερης ποιότητας.

Παραπάνω, αναφερθήκαμε σε λέξεις «κλειδιά», όσον αφορά τον τομέα του τουρισμού. Η διοίκηση μιας επιχείρησης, το επίπεδο οργάνωσης, το πώς είναι δομημένη μια τουριστική επιχείρηση, είναι στοιχεία που σίγουρα μας υποδεικνύουν αν μια επιχείρηση μπορεί να σημειώσει ή όχι επιτυχία στον τομέα που αναπτύσσεται.

Τι είναι οργάνωση; Τι είναι διοίκηση; Τι είναι δομή; Τι είναι οργανωτική δομή; Ποιά είναι η σωστή οργανωτική δομή; Υπάρχουν επιδράσεις και πού;

Όλα αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα στα οποία θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε, μέσω του συγγράμματος που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρακάτω εργασία επιχειρώ να κάνω τον κάθε αναγνώστη του συγγράμματός να καταλάβει τον ξενοδοχειακό τομέα δίνοντας του πληροφορίες για το πώς ξεκίνησε ο τομέας αυτός να είναι ο σημαντικότερος για την χώρα μας, αλλά και για το πώς λειτουργεί. Επιθυμώ ο καθένας κατά την μελέτη της εργασίας αυτής να καταλάβει τι εννοούμε με ορισμένες έννοιες που χρησιμοποιούμε καθημερινά όλοι μας καθώς αναφερόμαστε στα ξενοδοχεία και γενικά σε όλες τις τουριστικές υπηρεσίες.

Αναφερόμενη περισσότερο στον ξενοδοχειακό τομέα, θα παραθέσω όλους τους βασικούς τομείς που χρειάζεται ένα ξενοδοχείο για να λειτουργήσει σωστά, αποδοτικά, και κερδοφόρα και στο τέλος του συγγράμματός θα παρουσιάσω τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησα στα πλαίσια διεκπεραίωσης της εργασίας αυτής. Θα προσπαθήσω να εξηγήσω κατά την προσωπική μου άποψη και εμπειρία, γιατί οι «ηγέτες» μιας ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να σταματήσουν να εθελοτυφλούν αρκετές φορές (γιατί δεν θεωρώ ότι είναι θέμα έλλειψης γνώσεων) και να καταλάβουν ότι το βασικότερο για να επιτύχει τελικά τους σκοπούς της η ξενοδοχειακή μονάδα που ηγούνται είναι το γιατί θα πρέπει να την οργανώνουν σωστά αλλά και το πώς θα το καταφέρουν τελικά αυτό. Και τελικά, ο αντίκτυπος στον οικονομικό τομέα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όταν είναι δομημένη σωστά έχει θετικά αποτελέσματα. Όλα αυτά είναι μόνο θεωρητικά;;;

Η απάντηση ευελπιστώ τελικά να δοθεί ξεκάθαρα στην εργασία που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	7
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	11
1.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ.....	11
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	14
2.1.1. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	14
2.1.2. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	15
2.1.3. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	16
2.1.4. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	17
2.1.5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΟΘΕΙ ΣΤΟΝ ΟΡΙΣΜΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	19
2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	21
2.2.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	21
2.2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	22
2.3. ΥΠΕΡΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	22
2.4. ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	27
2.5 ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΑΡΤΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	29
2.6. ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	30
2.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΡΤΙΑΣ & ΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	35
2.7.1. ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΑ ΛΑΘΗ.....	36
2.7.2. ΣΥΧΝΑ ΛΑΘΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ (Κατσαλής 2001):.....	38
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	41
ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	41
3.1 ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	41
3.1.1. ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	42
3.1.2. ΑΝ ΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΟΥΝ ΣΩΣΤΑ.....	42
3.1.3. ΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΕΝ ΔΕΙΧΝΟΥΝ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ:.....	43
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	50
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	50
4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	50
4.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	51
4.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	52
4.4. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	54
4.5. ΤΑ 7 S ΤΗΣ MCKINSEY ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	54
4.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	55
4.7. ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	56
4.8. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	57
4.8.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	57
4.8.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-I.....	58
4.8.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-II.....	58
4.9. ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	58

4.10. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	59
4.11. ΤΟ ΑΡΧΕΙΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	59
4.12. ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ-ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	60
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	62
Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	62
5.1. Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	62
5.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	63
5.2.1. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ	64
5.3. ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	64
5.4. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	68
5.5. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	68
5.6. ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	71
5.7. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	72
5.8. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ	73
5.9. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ	74
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	77
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	77
6.1. ΓΕΝΙΚΑ	77
6.2. ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	77
6.2.1. ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ	77
6.3. ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	78
6.4. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΑΣΤΕΡΩΝ.....	79
6.5. ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ (ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ) ΓΡΑΦΕΙΑ	80
6.5.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	80
6.5.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ.....	80
6.6. ΤΡΟΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	81
6.7. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	81
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	83
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	83
7.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	83
7.1.1. ΠΕΛΑΤΕΣ	83
7.1.2. ΑΓΑΘΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	84
7.1.3. ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ (ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ).....	84
7.1.4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	85
7.1.5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	86
7.1.6. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΛΟΥΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	87
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	90
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	90
8.1. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	90
8.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	91
8.3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	92
8.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	95
8.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	101
8.6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

• ΣΧΗΜΑ 1:	Γέφυρα Fayol.....	Σελ17
• ΣΧΗΜΑ 2:	Απλοποιημένη μορφή οργάνωσης κατά προϊόντα.....	Σελ23
• ΣΧΗΜΑ 3:	Απλοποιημένη μορφή λειτουργικής οργάνωσης.....	Σελ24
• ΣΧΗΜΑ 4:	Οργάνωση αποκεντρωτικής εξουσίας.....	Σελ25
• ΣΧΗΜΑ 5:	Οργάνωση συγκεντρωτικής εξουσίας.....	Σελ26
• ΣΧΗΜΑ 6:	Κύκλος διαρκούς βελτίωσης Deming.....	Σελ28
• ΣΧΗΜΑ 7:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στις Η.Π.Α(I).....	Σελ32
• ΣΧΗΜΑ 8:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στις Η.Π.Α(II).....	Σελ32
• ΣΧΗΜΑ 9:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στο Ηνωμένο Βασίλειο.....	Σελ33
• ΣΧΗΜΑ 10:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στη Γαλλία.....	Σελ34
• ΣΧΗΜΑ 11:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στη Γερμανία.....	Σελ35
• ΣΧΗΜΑ 12:	Μηχανιστική και Οργανική δομή.	Σελ37
• ΣΧΗΜΑ 13:	Γραμμική οργάνωση.....	Σελ43
• ΣΧΗΜΑ 14:	Οργάνωση με γραμμική και επιτελική εξουσία.....	Σελ44
• ΣΧΗΜΑ 15:	Μικτή οργάνωση.....	Σελ45
• ΣΧΗΜΑ 16:	Οργάνωση με πρωτοκαθεδρία.....	Σελ45
• ΣΧΗΜΑ 17:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Room Rate.....	Σελ46
• ΣΧΗΜΑ 18:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Bed &Breakfast.....	Σελ47
• ΣΧΗΜΑ 19:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Half Board.....	Σελ47
• ΣΧΗΜΑ 20:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Full Board.....	Σελ48
• ΣΧΗΜΑ 21:	Υπόδειγμα εντύπου αξιολόγησης προσωπικού.....	Σελ53
• ΣΧΗΜΑ 22:	Τα 7 Σ S των McKinsey.....	Σελ55
• ΣΧΗΜΑ 23:	Μοντέλο αξιών αποτελεσματικότητας.....	Σελ57

• ΣΧΗΜΑ 24:	Η γενική οργανωτική δομή δημόσιας επιχείρησης.....	Σελ69
• ΣΧΗΜΑ 25:	Οργανωτική δομή ξενοδοχείου όπου αναγνωρίζεται ισότιμος ο τομέας του μάρκετινγκ.....	Σελ70
• ΣΧΗΜΑ 26:.	Οργάνωση Matrix και Οργάνωση Matrix and Project Management.....	Σελ71
• ΣΧΗΜΑ 27:.	Διαίρεση σε τμήματα.....	Σελ73
• ΣΧΗΜΑ 28:	Διαίρεση σε τμήματα με βάση συνδυασμό κριτηρίων.....	Σελ74
• ΣΧΗΜΑ 29:.	Η κλασική δομή της ιεραρχίας στην δυτική επιχείρηση.....	Σελ75

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

- **Γράφημα 1:** Τύποι δωματίων..... σελ 85
- **Γράφημα 2:** Πόσα δωμάτια υπάρχουν για άτομα με ειδικές ικανότητες... σελ 86
- **Γράφημα 3:** Ποσοστό ύπαρξης τμηματάρχη στο ξενοδοχείο..... σελ 86
- **Γράφημα 4:** Αριθμός τμημάτων στα ξενοδοχεία..... σελ 87
- **Γράφημα 5:** Είδη τμημάτων στα ξενοδοχεία..... σελ 87
- **Γράφημα 6:** Τρόποι προβολής ξενοδοχειακής μονάδας..... σελ 88
- **Γράφημα 7:** Πότε ελέγχονται τα στοιχεία των πελατών..... σελ 89
- **Γράφημα 8:** Ποιά μέλη του προσωπικού συμμετέχουν στις συσκέψεις.... σελ 89
- **Γράφημα 9:** Τυπική και άτυπη οργάνωση..... σελ 90

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρακάτω εργασία θα προσπαθήσω να δώσω στους αναγνώστες μια γενική εικόνα της λειτουργίας των ξενοδοχείων και της σημασίας αυτών στην χώρα μας αλλά και γενικότερα και σε όλο τον κόσμο. Θα κάνω μια ανάλυση της σημασίας που έχει να είναι μια ξενοδοχειακή μονάδα άρτια δομημένη και οργανωμένη, έτσι ώστε να μπορεί η λειτουργία της να γίνεται με ομαλούς και ανώδυνους ρυθμούς.

Ως νέα εργαζόμενη στο επάγγελμα του τουρισμού και κυρίως στις ξενοδοχειακές μονάδες, θα προσπαθήσω να καταγράψω αυτά που ισχύουν σε θεωρητικό επίπεδο, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης και σαφώς και κέρδη, αλλά και από τη άλλη, αυτά που έχω αντιμετωπίσει στην επαγγελματική μου πορεία τα τελευταία 8 έτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

1.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας «Τουρισμός», που είναι και ο γενικός όρος. Αυτό που τη χαρακτηρίζει, είναι η δυνατότητα της να παρέχει διαμονή-διανυκτέρευση και παράλληλα να προσφέρει (στους πελάτες) μια σειρά αγαθών (όπως για παράδειγμα τροφή, υπνοδωμάτια, ποτά) και υπηρεσιών (όπως κρατήσεις δωματίων, πληροφορίες, καθαριότητα, ψυχαγωγία και ασφάλεια).

Λόγω του ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες είναι αλληλένδετα στοιχεία, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν μάλλον «εμπειρίες» παρά προϊόντα. Πρέπει να ομολογήσω πως προσωπικά, ως πελάτης αλλά και ως υπάλληλος υποδοχής, οι εμπειρίες που έχω αποκομίσει, είναι πολλές και ποικίλες.

Συνεπώς, αυτό που έχουμε είναι ένας συνδυασμός υλικών και άυλων αγαθών, ο οποίος μας οδηγεί σ' ένα και μοναδικό συμπέρασμα: Τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους προνόμια, αγαθά και υπηρεσίες που δεν παρέχονται αλλού.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις, στις οποίες προσφέρεται ο συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών, που αναφέρθηκε παραπάνω, και είναι γνωστές ως ξενοδοχεία, μοτέλ, πανσιόν, ενοικιαζόμενα δωμάτια κ.α.

Όσον αφορά τις τουριστικές εγκαταστάσεις, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το είδος, την έκταση, και το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών/υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά και ακόμη ανάλογα με το είδος του πελάτη που εξυπηρετούν (αμερικάνικη διάκριση), τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στη οποία λειτουργούν (Χυτήρης 1996).

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομική μονάδα που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες, η οποία βέβαια είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και τη ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Από την εποχή του Ξένιου Δία, των Αρχαίων Ελλήνων ή των Ρωμαϊκών «ασύλων» και των ασύλων τύπου «λοκάντας» του μεσαίωνα ως την σημερινή εποχή των υπερπολυτελών- πολυώροφων μονάδων, των ξενοδοχειακών αλυσίδων και του πλαστικού χρήματος, η εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι ούτε γρήγορη ούτε συνεχής.

Αξίζει να σημειωθεί πως σε περιοχές που έχουν αναπτυσσόμενο τουρισμό και ταυτόχρονα οι στατιστικές δείχνουν θετικά αποτελέσματα, οι αρμόδιοι

φορείς παραμένουν απαθείς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη των μέσων και συστημάτων παραγωγής-παροχής των υπηρεσιών απαίτησε πολύ χρόνο, ενώ κοινωνικά φαινόμενα, όπως πόλεμοι και επαναστάσεις σε εθνικό-τοπικό και διεθνές επίπεδο, αναχαίτισαν για πολλά χρόνια την ανάπτυξη της. Μετά το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, αυξήθηκαν αλματωδώς, για να φτάσουμε στο σημερινό επίπεδο (Χυτήρης 1996, Zacharatos, Vlami και Tsamos 2007, Arabatzis και Polyzos 2008, Pappas 2008).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

Χυτήρης, Σ.Λ., *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. 1996, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Arabatzis, G. and S. Polyzos, *Contribution of natural and socio-cultural resources in tourism development of Mainland Greek prefectures: A typology*. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 2008. 9(2): p. 446-464.

Pappas, N.V., *City of Rhodes: residents' attitudes toward tourism impacts and development*. *Anatolia*, 2008. 19(1): p. 51-70.

Zacharatos, G.A., A. Vlami, and G. Tsamos, *State intervention in hotel capital formation: the case of Greece*. *International Journal of Tourism Policy*, 2007. 1(2): p. 167-186.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

2.1.1. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση»! Είναι βέβαιο ότι, δεν εννοούν την χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σίγουρα, το βασικό νόημα της παραπάνω πρότασης είναι το να μπορούν τα μέλη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να βρίσκουν τρόπους και μεθόδους, έτσι ώστε να επιτύχουν μέσω των διαφορετικών τους ενδιαφερόντων, τον κοινό στόχο που τους έχει τεθεί από τη επιχείρηση που εργάζονται (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 1999).

Είναι αδύνατον να υπάρξει οργάνωση, αν δεν υπάρχει από τους εργαζόμενους κοινός αντικειμενικός σκοπός. Ο αντικειμενικός αυτός σκοπός, θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους όπως κάνει και ένας πραγματικός συνδετικός κρίκος.

Συνεπώς, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός είναι αυτό που αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης. Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι, γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν πάντα ίδια για όλες τις επιχειρήσεις, εάν και εφόσον, θέλουν να λειτουργούν υπό τις σωστές προϋποθέσεις. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια, θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο "οργανόγραμμα".

Το οργανόγραμμα απεικονίζει στατικά τις σχέσεις των μελών της επιχείρησης και παράλληλα δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας. Η διάρκεια του κάθε οργανογράμματος δεν είναι συγκεκριμένη. Άλλες φορές είναι μακροπρόθεσμη και άλλες το αντίθετο. Συνηθέστερο βέβαια είναι να βλέπουμε βραχυπρόθεσμα οργανογράμματα και μετά να γίνεται κάποια αναδιοργάνωση πάνω σε αυτά. Συνεπώς, καθοριστικός παράγοντας είναι ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση του προγράμματος που έχει στόχο να πραγματοποιήσει η κάθε επιχείρηση. Άλλωστε κανένα οργανόγραμμα και σε καμία επιχείρηση δεν είναι δεδομένο.

Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση σκοπεύει να φέρει εις πέρας το πρόγραμμα Χ και έχει ως καλύτερη μέθοδο το οργανόγραμμα Ψ, σε ένα επόμενο πρόγραμμα Β, το οργανόγραμμα Ψ δεν θα είναι χρήσιμο καθόλου και θα πρέπει να εργαστούν με βάση ένα άλλο οργανόγραμμα Ω.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μίας επιχείρησης, μπορεί κανείς να αντιληφθεί τον προσανατολισμό της επιχείρησης, ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ, πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης.

Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία που κατανοεί και εκπληρώνει τις συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση κερδών με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος (Asprogerakas 2007; Avdimiotis και Golumbeanu 2008; Liddle 2009). Εκτενέστερη αναφορά όμως για τα οργανογράμματα θα γίνει παρακάτω, στο κεφάλαιο 4 του συγκεκριμένου συγγράμματος.

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της επιχείρησης. Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν υπάρχουν στόχοι και εάν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Με άλλα λόγια, είναι όπως ακριβώς στην καθημερινότητα μας, όταν θέλουμε να πάμε κάπου αλλά δεν γνωρίζουμε πώς να πάμε, και συνεπώς είμαστε υποχρεωμένοι να βρούμε τις σωστές οδηγίες για να φτάσουμε στον προορισμό μας. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος. Κανένα μέλος σ' έναν οργανισμό δεν είναι ειδικό για όλα, αλλά και αν ακόμη ήταν, δεν μπορεί να τα αναλάβει όλα. Επομένως, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και, με βάση αυτή την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη), για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

2.1.2.ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η λέξη **οργάνωση** προέρχεται από το ρήμα «οργανώνω» που σημαίνει διευθετώ, βάζω σε τάξη διάφορα μέρη, έτσι ώστε όλα μαζί να μας οδηγήσουν στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Αποτέλεσμα της οργάνωσης είναι ο οργανισμός, ο οποίος αποτελεί μια οντότητα με διάφορα μέρη τα οποία είναι μεταξύ τους στενά συνδεδεμένα. Η μορφή της μεταξύ τους σχέσης, εξαρτάται και ρυθμίζεται από τη σχέση τους ως σύνολο. Από μία άλλη όψη, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η οργάνωση είναι αποτέλεσμα και προϊόν του οργανισμού, διότι η οργάνωση προϋποθέτει την ύπαρξη εργασίας προς εκτέλεση, η οποία με τη σειρά της απαιτεί την προσπάθεια περισσότερων του ενός ατόμων (Keiser 2000).

Όταν δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται από κοινού προς επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού, η μεταξύ τους σχέση και επίδραση δημιουργεί διάφορα οργανωτικά προβλήματα (π.χ. ποιός θα αποφασίζει για ποιά θέματα, ποιός θα εκτελεί της εργασία και ποιές συγκεκριμένες δραστηριότητες πρέπει να γίνουν κάτω από ορισμένες συνθήκες) (Φαναριώτη 1995).

2.1.3. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στην θεωρία της διοικήσεως έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για την έννοια της οργάνωσης. Οι οπαδοί της επιστήμης της ανθρώπινης συμπεριφοράς ερμηνεύουν την οργάνωση σαν τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην δραστηριότητα της ομάδας (Λιαρμακόπουλος 1986). Συνεπώς, η οργάνωση καλύπτει όλες τις σχέσεις (τυπικές και άτυπες) μέσα και έξω από την επιχείρηση, οι οποίες εκφράζουν την συμπεριφορά των ατόμων.

Για την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων και για να καταστεί δυνατό τα άτομα να εργασθούν αποτελεσματικά και αρμονικά, απαιτείται η ύπαρξη μιας δομής της οργάνωσης. Έτσι, βασικός σκοπός της οργάνωσης πρέπει να είναι ο καθορισμός και η λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, η ανάθεση των δραστηριοτήτων σε αντίστοιχους μάνατζερ, η μεταβίβαση αναλόγου εξουσίας, ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας (μορφές εξουσίας) και η εξασφάλιση του απαραίτητου συντονισμού. Όλα αυτά είναι στοιχεία απαραίτητα για την πραγματοποίηση του στόχου της επιχείρησης.

Στην παρούσα εργασία, η οργάνωση λαμβάνεται σαν τον καθορισμό της σχέσεως «δραστηριότητα-εξουσία» μεταξύ των ατόμων, με σκοπό την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων, μέσα σε δεδομένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Βασικά, η οργάνωση συνιστά τη δημιουργία και διατήρηση μιας θελημένης δομής ρόλων.

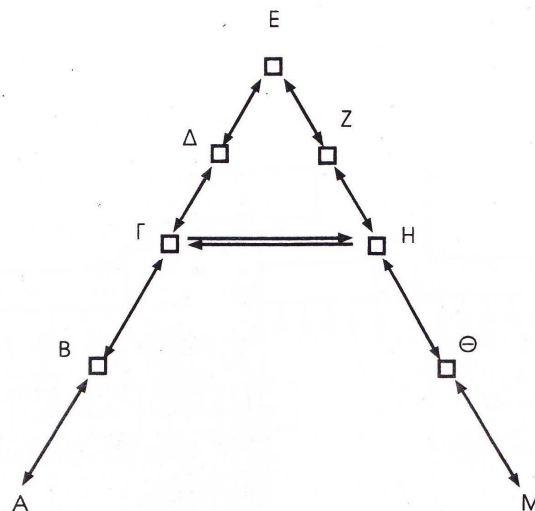
Η οργάνωση υπήρξε πάντοτε σημαντική για τον άνθρωπο. Αυτή εισχώρησε με διάφορες μορφές στην ανθρώπινη δραστηριότητα, λόγω της ανάγκης του ανθρώπου για συνεργασία και προστασία από διάφορους κινδύνους (φυσικούς και κοινωνικούς). Η σημασία της οργάνωσης, μπορεί να εκτιμηθεί επίσης, από το ότι δημιουργεί μια δομή η οποία εναρμονίζει την ομάδα διαφόρων προσωπικοτήτων, συνενώνει διαφορετικά ενδιαφέροντα και χρησιμοποιεί τις ικανότητες αυτών προς επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Βασικό θέμα, το οποίο ανακύπτει κατά την οργάνωση, είναι εάν αυτή πρέπει να γίνει με βάση τον άνθρωπο ή τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η επικρατούσα άποψη είναι ότι ο μάνατζερ, πρέπει να λάβει σαν βάση, την λειτουργία γύρω από την οποία θα καταστρώσει την δομή της οργάνωσης. Κι αυτό, διότι τα ενδιαφέροντα, οι ικανότητες και επιδεξιότητες των ανθρώπων υπόκεινται σε σημαντική αλλαγή. Οι άνθρωποι έρχονται και φεύγουν, ενώ η λειτουργία μια επιχείρησης παραμένει σχετικά σταθερή.

Αφού καθοριστούν οι γενικοί, κατά τμήμα, και κατά ομάδα αντικειμενικοί στόχοι και καταστρωθούν τα σχέδια για την επιτυχία τους, διαπιστώνει ο υπεύθυνος της ηγεσίας ότι, είναι απαραίτητος ο καθορισμός μιας δομής που θα καθορίζει το πόσους και ποιός ειδικότητας ανθρώπους χρειάζεται. Διαπιστώνει, το πώς οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι, θα συσχετίζονται και θα επικοινωνούν μεταξύ τους, το αν αυτοί θα πρέπει να χωριστούν σε ομάδες, το αν θα χρειαστούν χρήματα, ποιό θα είναι το ύψος των χρημάτων που θα χρειαστούν, και άλλα βασικά θέματα. Με άλλα λόγια χρειάζεται **οργάνωση**.

Ο Fayol με την οργάνωση εννοεί: τον εφοδιασμό και τη διάρθρωση σε υλικό. Ανθρώπους και κεφάλαια έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και παριστάνει αυτή του την θεωρία με μια γέφυρα (Σχήμα 1). Σύγχρονες απόψεις υποστηρίζουν, ότι η οργάνωση είναι η εναρμόνιση των πόρων (άνθρωποι, κεφάλαια, φυσικοί πόροι, τεχνολογία) και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, έτσι ώστε να γίνεται δυνατή η ομαλή λειτουργία και εκπλήρωση των στόχων της. Δεν υπάρχει δηλαδή αγεφύρωτο χάσμα μεταξύ της θέσης του Fayol και των σύγχρονων θεωριών (Φραγκιαδάκης 1999).

Σχήμα 1: Γέφυρα Fayol (Πάντα και Καραγιάννης 1997)



2.1.4. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οργάνωση, σύμφωνα με την παραδοσιακή Σχολή της Διοικήσεως, είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Οργάνωση επίσης, είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που θα καθορισθεί και θα πραγματοποιηθεί σε κάποιον τόπο εργασίας.

Καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά (Φραγκιαδάκης 1999):

- η εκτέλεση της εργασίας, περισσότερο σωστά και αποδοτικά
- η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Οργάνωση ακόμη, κατά την σύγχρονη σχολή, είναι σύστημα μέσων (**recourses**) σχετιζόμενων μεταξύ τους, που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών.

Τα μέσα αυτά είναι:

- οι άνθρωποι
- οι μηχανές
- τα χρηματικά κεφάλαια
- οι ύλες και τα υλικά
- ο χρόνος
- το περιβάλλον

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις λιγότερο δυνατές προστριβές. Οι Koontz και O'Donnell (Harold Koontz και O'Donnell 1980), υπογραμμίζουν, ότι για να υπάρξει ένας ρόλος με νόημα, πρέπει να ενσωματώνονται :

- αντικειμενικοί σκοποί, που είναι δυνατό να επιβεβαιωθούν.
- μια κατανοητή περιοχή εξουσίας ή δικαιώματος ενέργειας, κατά την κρίση του αμέσως ενδιαφερομένου.
- μια σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων ή καθηκόντων που περιλαμβάνει.
- μια σαφή κατανόηση των σχέσεων του ατόμου με άλλα άτομα και άλλους ρόλους, όταν απαιτείται συντονισμός.

Ένας ρόλος για να γίνει απόλυτα λειτουργικός και να εκτελείται σωστά και αποδοτικά, πρέπει οι παραπάνω προϋποθέσεις να συμπληρώνονται με τις απαιτούμενες πληροφορίες. Η σημαντική λειτουργία της οργάνωσης, πρέπει να διέπεται από την φιλοσοφία των ανθρωπίνων σχέσεων και όσοι ασχολούνται με αυτήν, πρέπει να εξετάζουν τις δυνατότητες των ανθρώπων, τα ενδιαφέροντα τους, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς τους. Δεν είναι δυνατόν ο τρόπος που οργανώνεται μια επιχείρηση να μην είναι σύμφωνος με τους στόχους που έχει θέσει η συγκεκριμένη επιχείρηση, αφού αυτός θα είναι και ο βασικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων.

Η σημασία της καλής οργάνωσης είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι προϋπόθεση για την επιτυχία και την απόδοση της, όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω. Αντίθετα, είναι σχεδόν βέβαιο, ότι μια επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει, λόγω τριβών,

φιλονικιών κ.α., που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα της διοίκησης και ηγεσίας.

Παλαιότερα μάλιστα είχαν διατυπωθεί τα ακόλουθα, από τον A. Carnegie, σχετικά με την αξία της οργάνωσης: *«Αν επρόκειτο να χάσω τα εργοστάσια μου ή την οργάνωσή μου, δεν θα δίσταζα να χάσω τα πρώτα, που θα μπορούσα να τα ξαναποκτήσω και να δημιουργήσω πάλι. Δεν θα μπορούσα σε μια γενιά να ξανακάνω την οργάνωσή μου, δηλαδή να ξαναβρώ ένα εκλεκτό προσωπικό, καλά καταρτισμένο, προσανατολισμένο στην κατεύθυνση που μπορεί να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες και συνηθισμένο να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και με τα άλλα επίπεδα της διοίκησης»* (Ζευγαρίδης 1983).

Προσωπικά, θεωρώ ότι η παραπάνω θεωρία είναι μια άποψη που όλοι οι επιχειρηματίες πρέπει να πιστεύουν και να λειτουργούν σύμφωνα με αυτήν.

Πρέπει πάντως να σημειωθεί, ότι έχουν διατυπωθεί διάφορες γνώμες εναντίον της οργάνωσης, που όμως έχουν αντικρουστεί και απορριφθεί από άλλους.

Για παράδειγμα, έχει υποστηριχθεί ότι η επιστημονική οργάνωση είναι προνόμιο των μεγάλων επιχειρήσεων. Η άποψη όμως αυτή είναι εντελώς λανθασμένη. Όπως είναι γνωστό, όλες οι επιχειρήσεις έχουν τις ίδιες ανάγκες, και παρόμοιους σκοπούς, προβλήματα και δυσκολίες. Τόσο οι μικρές όσο και οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να συμπίσουν το κόστος τους. Οι μικρότερες όμως έχουν ευνοϊκότερες συνθήκες για να το πετύχουν.

Η οργάνωση, πρέπει να τονίσουμε ότι είναι επιστήμη και επάγγελμα, που προϋποθέτει πολλά. Δεν είναι έργο ερασιτεχνικό, ούτε δευτερεύουσα απασχόληση, ούτε εμπειρική συνταγή. Η οργάνωση βοηθάει τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις για την σωστή και αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής, με την μικρότερη δυνατή θυσία.

2.1.5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΟΘΕΙ ΣΤΟΝ ΟΡΙΣΜΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Μερικές από τις βασικές ερμηνείες που έχουν δοθεί στον ορισμό οργάνωση, είναι οι ακόλουθες (Ζευγαρίδης 1983):

- **Η τυπική οργάνωση**, είναι ένα συνεργατικό σύστημα, ένας σύνδεσμος φυσικών, βιολογικών, προσωπικών και κοινωνικών στοιχείων, που βρίσκονται σε μια συστηματική σχέση εξαιτίας της συνεργασίας δύο ή περισσότερων προσώπων [Barnard, 1954].
- **Η οργάνωση** αποτελεί ένα σύστημα διαρθρωτικών διαπροσωπικών σχέσεων [Prethus, 1958].
- **Η οργάνωση**, αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων, που μπορεί να προσδιορισθεί και από τα ίδια τα μέλη της που προσφέρουν τις προσπάθειες τους για να πετύχουν ένα σκοπό [McFarland, 1958].

- **Η οργάνωση** αποτελεί το σύνθετο υπόδειγμα επικοινωνίας και άλλων σχέσεων σε μια ομάδα ανθρώπων [H.Simon, 1960].
- **Οργάνωση** σημαίνει προσδιορισμό και εκχώρηση καθηκόντων σε πρόσωπα, όπως επίσης και καθιέρωση εξουσίας και συντήρηση σχέσεων ιεραρχίας μεταξύ των ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων [Haiman, 1962].
- **Οργάνωση** είναι συστηματική σύνδεση των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων, που συνεργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα μέσα σ' ένα συγκεκριμένο μηχανισμό, με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού που τον επιδιώκουν διάφοροι διαρθρωτικοί και λειτουργικοί δεσμοί [Langrod, 1954].
- **Οργάνωση και διοίκηση**(διαχείριση, gestion) είναι δύο λέξεις απολύτως σαφείς ακόμα και από τη αντίθεση τους. Οργανώνω σημαίνει καθιερώνω δομές. Διοικώ(διαχειρίζομαι, Gèrer) σημαίνει ότι κάνω τις δομές αυτές να λειτουργούν [Vidal 1956/7].
- **Οργανώνω** σημαίνει συνδυάζω τις ανθρώπινες προσπάθειες προκειμένου να πετύχω κάποιον στόχο. Διοικώ σημαίνει ασχολούμαι με τις διαδικασίες με τις οποίες αυτές οι ανθρώπινες προσπάθειες συνδυάζονται μεταξύ τους και με τους υλικούς πόρους [Carrol, Paine and Miner, 1973, σ.1].
- **Η οργάνωση περιλαμβάνει τρία πράγματα:** Δομή, υπευθυνότητα και εξουσία. Η δομή αναφέρεται στην περιγραφή των λειτουργιών που θα φέρει σε πέρας η οργάνωση επιδιώκοντας την αποστολή της, και τις σχέσεις των προσώπων που καλύπτουν αυτές τις λειτουργίες. Η εξουσία καθορίζει τα όρια που μπορούν να φτάσουν τα πρόσωπα για να πάρουν ανεξάρτητες αποφάσεις, αναφορικά με την πραγματοποίηση της ευθύνης τους [Price, 1972].
- **Η οργάνωση ως έννοια αφηρημένη** περιλαμβάνει δύο πράγματα, αφενός μεν την ενέργεια του οργανώνω και αφετέρου το αποτέλεσμα του οργανώνω. Ως ενέργεια του οργανώνω δύναται να εκληφθεί οντολογικά και δεοντολογικά πάσα χρησιμοποίηση δεδομένων προς επίτευξη ενός σκοπού. Είτε είναι κακή είτε είναι καλή η χρησιμοποίηση αυτή, έχει την έννοια της οργάνωσης. Δεοντολογικά όμως είναι ως ενέργεια αυτή που προσφέρει τα περισσότερα για την εκάστοτε χρησιμοποίηση των εκάστοτε διαθέσιμων μέσων προς επίτευξη ενός σκοπού. Ως αποτέλεσμα, η οργάνωση έχει δύο όψεις, την στατική και τη δυναμική. Στατική είναι η μορφή, δηλαδή μια διάταξη ή μια διάρθρωση, η οποία εμφανίζεται σε δεδομένο χρόνο. Δυναμική είναι η μορφή, κατά τη οποία το αποτέλεσμα της οργάνωσης έχει ως συνέπεια να δημιουργηθεί ένας οργανισμός με επιμέρους λειτουργίες και όργανα, τα οποία εκτελούν τις λειτουργίες αυτές [Χολέβας, 1970].
- Λέγοντας **διοικητική οργάνωση** εννοούμε την εργασία την οποία εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ταξινομήσει και συσχετίσει το προς επίτευξη έργο του, κατά τέτοιον τρόπο, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να

το φέρουν σε πέρας αποτελεσματικά. Αυτό είναι και η αποστολή της οργάνωσης [Allen, 1973].

- «**Η επικρατούσα σημασία της οργάνωσης** υποδηλώνει μια δυναμική έννοια ορθολογικής διάταξης συνόλου μέσων, για καλύτερη εκπλήρωση του σκοπού για τον οποίο αυτά ετάχθησαν» [Πουλάκη, 1962, σ.190].
- **Όταν χρησιμοποιούμε τον όρο οργάνωση**, δεν εννοούμε απλώς τον τρόπο διάταξης των διαφόρων μονάδων εντός της δομής μιας επιχείρησης, αλλά και τον καθορισμό των διαφόρων μηχανισμών, οι οποίοι ρυθμίζουν τη συνεργασία των εν λόγω μονάδων εν όψει των κοινών σκοπών [Pèdragio, 1970/72, σ.7].
- **Οργάνωση** είναι το πλαίσιο ενός κοινού σκοπού, το οποίο αναφέρεται στην καθιέρωση της ενδεδειγμένης διαδικασίας, η οποία αντιπροσωπεύει κυρίως την εσωτερική σύνθεση και σύνδεση των στοιχείων ενός οργανισμού.[Mooney, 1947, αναφ. από τον Αλεξανδρή, 1974].

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πολλές σελίδες από παρόμοιους ορισμούς, χωρίς ουσιαστικά να προσθέσουμε νέα στοιχεία. Λίγο πολύ το περιεχόμενο όλων των ορισμών είναι το ίδιο. Συνεπώς, ίσως είναι καιρός να συμφωνήσουμε στο περιεχόμενο που θα δώσουμε στον όρο οργάνωση και να δεχτούμε ότι, περισσότερο από κάθε τι άλλο, οργάνωση σημαίνει από την μια μεριά την έντεχνη (αρμονική) διάταξη και τον συνδυασμό προσώπων και άλλων στοιχείων, και από την άλλη μεριά εκείνη τη μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσεως των άλλων που θα δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα (Ζευγαρίδης 1983).

2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

2.2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Οι αρχές οργάνωσης έχουν γενική εφαρμογή, χωρίς να μπορεί να αποδοθεί σε αυτές η «ακρίβεια» και το αλάνθαστο των νόμων των φυσικών επιστημών. Κατά την εφαρμογή των αρχών οργάνωσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ειδικές συνθήκες και οι ανάγκες κάθε επιχειρηματικής μονάδας, διότι η οργάνωση απαιτείται να κατασκευάζεται προσεκτικά.

Μπορούμε να ταξινομήσουμε τις αρχές αυτές, σε εκείνες που αναφέρονται στο σκοπό της οργάνωσης, στις αναφερόμενες στην αιτία της οργάνωσης, στις σχετιζόμενες με τη δομή της οργάνωσης και, τέλος, σε αυτές που συνδέονται με τη διαδικασία της οργάνωσης (Λιαρμακόπουλος 1986). Στη συνέχεια του

συγγράμματος, θα αναλύσουμε αυτές που αναφέρονται στον σκοπό της οργάνωσης.

2.2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Σκοπός της οργάνωσης αποτελεί η επίτευξη στόχου ή στόχων. Συνεπώς, έχουμε την (Λιαρμακόπουλος 1986):

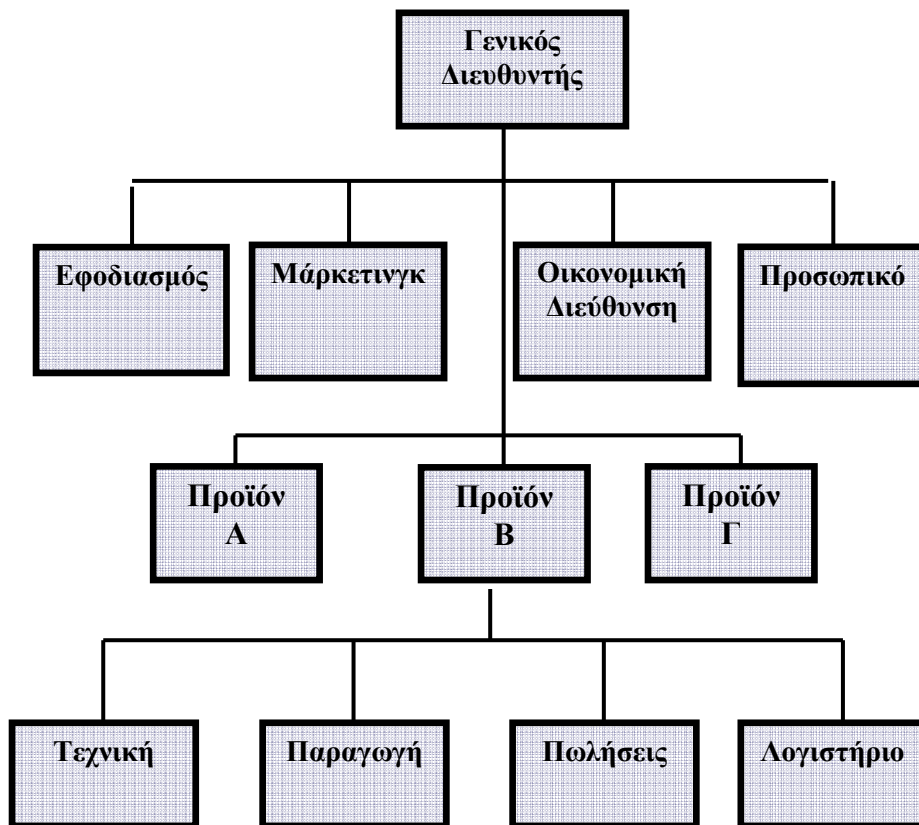
- **Αρχή του στόχου ή της αποτελεσματικότητας.** Η οργάνωση είναι αποτελεσματική όταν αυτή σαν σύνολο αλλά και κάθε τμήμα της ξεχωριστά, καθιστά δυνατή την πραγματοποίηση των στόχων από άτομα της επιχείρησης.
- **Αρχή της παραγωγικότητας ή οικονομικότητας.** Η οργάνωση είναι οικονομική, όταν διαρθρώνεται έτσι, ώστε να καθιστά δυνατή από τα άτομα, την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης με το ελάχιστο κόστος. Οι αρχές της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας θα πρέπει να συνεξετάζονται. Αυτές αποτελούν τις απαραίτητες και επαρκείς συνθήκες. Επιπλέον, αμφότερες οι αρχές προϋποθέτουν την ύπαρξη προγραμματισμένων εφικτών στόχων της επιχείρησης (Λιαρμακόπουλος 1986).
- **Αρχή της έκτασης της διοίκησης.** Βασική αιτία της οργάνωσης αποτελεί η έκταση ή το όριο της διοίκησης. Η αρχή αυτή σημαίνει ότι υπάρχει περιορισμένος αριθμός ατόμων, τα οποία ένας προϊστάμενος μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Δεν υπάρχει αμφιβολία, φυσικά, ότι η έκταση τη διοίκησης ποικίλει σε κάθε δεδομένη περίπτωση. Εν τούτοις, ο προσδιορισμός αυτής και οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι επέκτασης της- προς περιορισμό των επιπέδων διοίκησης- θα πρέπει να γίνει με βάση την επίδραση των υφισταμένων περιοριστικών και προσδιοριστικών παραγόντων επί του απαιτούμενου χρόνου αποτελεσματικής διοίκησης (Λιαρμακόπουλος 1986).

2.3. ΥΠΕΡΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

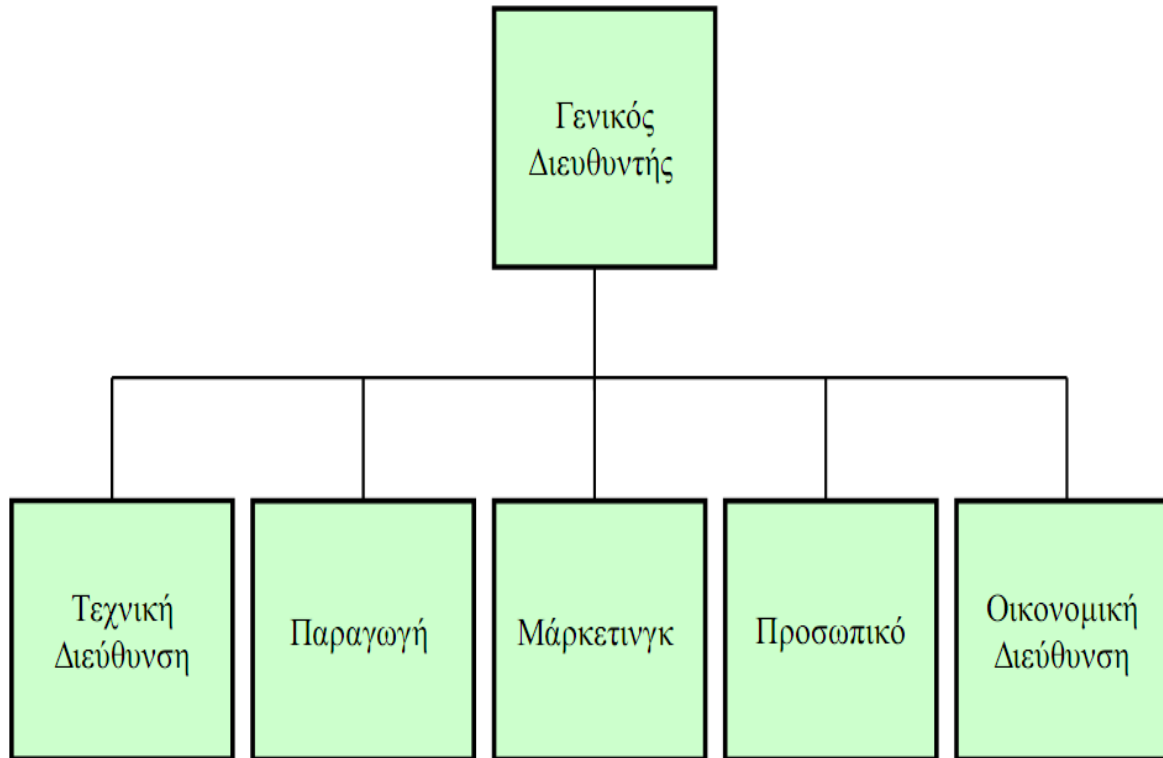
Η οργανωτική διάρθρωση και η λειτουργία μιας επιχείρησης σχεδιάζεται με σκοπό να μεγιστοποιήσει το αποτέλεσμα, μειώνοντας το κόστος της. Οι πολλαπλές βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης, η δημιουργία πολλών θέσεων, η δημιουργία πολλών διοικητικών μονάδων (πέραν εκείνων που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης), η δημιουργία βοηθητικών και επιτελικών τμημάτων καθώς και ο διορισμός πολλών διευθυντών και γραμματέων, δημιουργούν πρόβλημα στην άσκηση και στην μεταβίβαση της εξουσίας, καθώς και στον προσδιορισμό της ευθύνης. Γι' αυτό θα πρέπει να αποφεύγονται οι υπέρ-οργανώσεις και η οργάνωση να

περιορίζεται σε μια διάρθρωση που να εξασφαλίζει την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, με ελαχιστοποίηση βέβαια του κόστους (Θεοδωράτος 1999). Παραδείγματα οργανωτικών δομών, έτσι ώστε να μην φτάσει η επιχείρηση στον βαθμό της υπερβολής, αποτελούν οι τρόποι οργάνωσης, με βάση τα προϊόντα που παράγονται ή με βάση την λειτουργικότητα. Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να καταφύγει και στην οργανωτική δομή όπου άλλοτε βασίζεται στην αποκέντρωση της εξουσίας και άλλοτε στην συγκεντρωτική εξουσία. Ακολουθούν οι απεικονίσεις (Σχήμα 2-5) αυτών των παραδειγμάτων (Μπούκη 1991 και Πατρινός 2000).

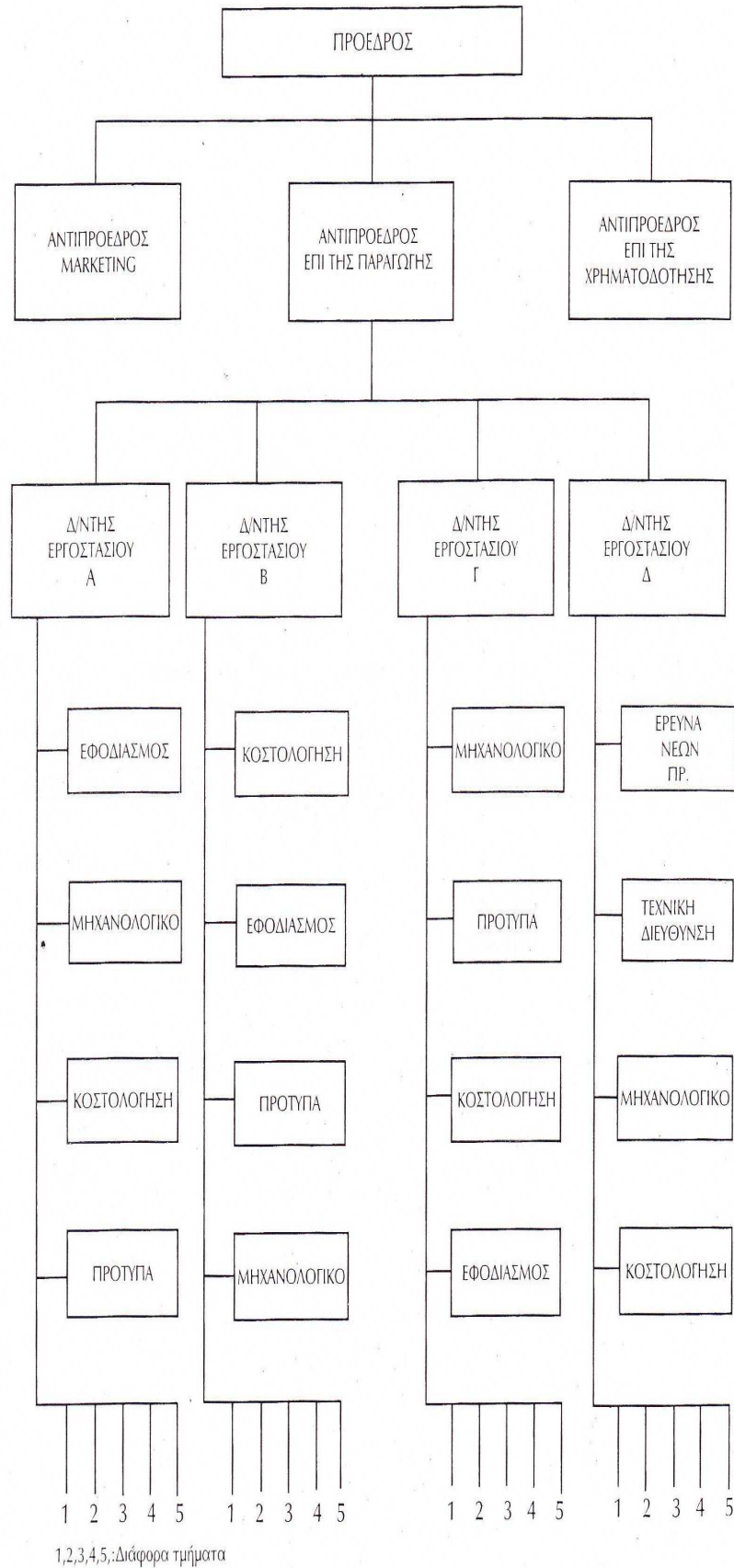
Σχήμα 2. Απλοποιημένη μορφή οργάνωσης κατά προϊόντα (Μπούκη 1991).
(Προσαρμοσμένο από, Μπούκη 1991)



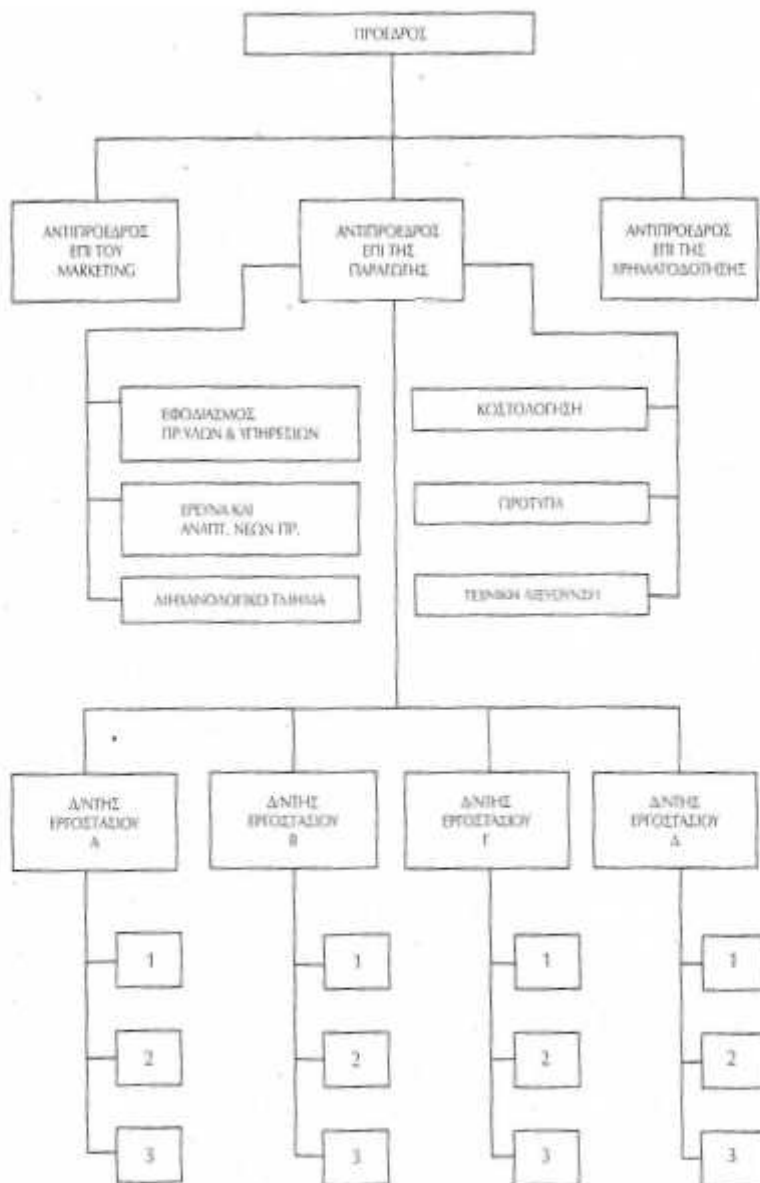
Σχήμα 3. Απλοποιημένη μορφή λειτουργικής οργάνωσης (Μπούκη 1991).
(Προσαρμοσμένο από (Μπούκη 1991))



**Σχήμα 4. Οργάνωση αποκεντρωτικής εξουσίας (Πατρινός 2000).
(Προσαρμοσμένο από (Πατρινός 2000))**



**Σχήμα 5. Οργάνωση συγκεντρωτικής εξουσίας (Πατρινός 2000).
(Προσαρμοσμένο από (Πατρινός 2000))**



2.4. ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Είναι φυσικό, στην προσπάθεια της μια επιχείρησης ή μια ξενοδοχειακή μονάδα να σχεδιάσει την άριστη μέθοδο οργάνωσης της, να παραπέσει σε κάποια σφάλματα. Τα σφάλματα αυτά, πολλές φορές οφείλονται στις αδυναμίες των στελεχών να σχεδιάσουν σωστά, αλλά και σε άλλα οργανωτικά σφάλματα πιθανών.

Η οργάνωση, όπως προανέφερα, πρέπει να καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και να είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να αποφεύγονται σφάλματα, και να μπορέσει να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόλυτη επίτευξη των στόχων της.

Συνεπώς θα πρέπει :

- Να επιδιώκεται η καλύτερη οργάνωση που θα οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει, ότι κατά τον σχεδιασμό της θα πρέπει να γίνει σωστή διαγραμματική παρουσίαση του οργανωτικού συστήματος που έχει επιλέξει η κάθε επιχείρηση, ώστε να εξασφαλίζεται η λειτουργικότητα και η επιθυμία της επιχείρησης.
- Να μην ακολουθεί χωρίς προβληματισμούς ένα επιτυχημένο σχεδιασμό μιας άλλης οργάνωσης, που έγινε για να εξυπηρετήσει άλλους σκοπούς και πιθανόν και με άλλα μέσα υποστήριξης. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται ταυτόχρονα και χωρίς αρνητικές επιπτώσεις και σε τυχόν νέα δεδομένα.
- Ο σχεδιασμός να παρέχει τη δυνατότητα προσαρμογής στις δυνατότητες των ατόμων που θα υλοποιήσουν την οργάνωση, αν δεν μπορούν να προσαρμοστούν τα άτομα σε αυτή. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο σχεδιασμός μιας οργάνωσης γίνεται με βάση τα άτομα, διότι τότε πιθανόν να οδηγηθεί η επιχείρηση σε άλλου είδους σφάλματα.
- Να μεριμνά για την αναπλήρωση των ατόμων, που υπάρχει περίπτωση να απουσιάσουν ή να αποχωρίσουν από την επιχείρηση για ποικίλους λόγους.
- Να παρέχει την δυνατότητα της αναδιοργάνωσης, όταν κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο. Αυτό επιβάλλεται συνήθως στην περίπτωση επέκτασης της οργάνωσης για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, για τις περιπτώσεις π.χ. αλλαγής του περιβάλλοντος που απευθύνεται η οργάνωση, εκπλήρωσης των επιθυμιών νέου ηγετικού στελέχους της επιχείρησης, και για την ανάγκη τόνωσης του ηθικού των εργαζομένων (Chitiris 1988). Σύμφωνα με τον Deming, υπάρχει πάντα η δυνατότητα βελτίωσης, γνωστή θεωρία και ως ο κύκλος διαρκούς βελτίωσης Deming. Ακολουθεί και η διαγραμματική απεικόνιση του συγκεκριμένου κύκλου.

Σχήμα 6. Κύκλος διαρκούς βελτίωσης Deming (Χατζηπαντελή 1999).
(Προσαρμοσμένο από (Χατζηπαντελή 1999))



Για να αποφευχθεί η ανάπτυξη αντιθέσεων και προστριβών μέσα σε μια επιχείρηση, αλλά και να καταστεί αποτελεσματική η οργάνωση της, θα πρέπει η οργάνωση να κατανοηθεί απόλυτα από τα μέλη της.

Για το λόγο αυτό απαιτείται:

- Να περιγραφούν ακριβώς οι θέσεις της οργάνωσης. Η περιγραφή αυτή, να περιλαμβάνει, τις βασικές δραστηριότητες της θέσεως, τα κύρια καθήκοντα, τον ειδικό στόχο της, την έκταση της εξουσίας και τις βασικές σχέσεις εξουσίας και πληροφοριών.
- Το οργανόγραμμα αποτελεί ένα πολύ διαδομένο μέσο για την κατανόηση της οργανωτικής δομής. Κάθε οργάνωση μπορεί να παρουσιάζει ένα οργανόγραμμα, το οποίο δείχνει πως τα διάφορα τμήματα συνδέονται μεταξύ. Υπάρχουν φυσικά, πλεονεκτήματα και σημαντικοί περιορισμοί στην χρήση των οργανογραμμάτων.
- Ακόμη και αν η δομή της οργάνωσης διατυπωθεί γραπτά και σε οργανογράμματα, ο μάνατζερ θα πρέπει να διδάξει στους υφισταμένους τη σημασία της οργανωτικής δομής, τη θέση τους μέσα σε αυτή και τις δημιουργούμενες σχέσεις εξουσίας. Αυτός οφείλει, συνεχώς, να διδάσκει τις θεμελιώδεις αρχές και μεθόδους της οργάνωσης.
- Θα πρέπει να αναγνωρισθούν και χρησιμοποιηθούν σε πλήρη έκταση τα πλεονεκτήματα της άτυπης οργάνωσης. Η τυπική οργάνωση αποτελεί κοινωνική μορφή συνειδητής συνεργασίας και συντονισμού δραστηριοτήτων προς επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Κατά

συνέπεια, η άτυπη οργάνωση προηγείται αυτής. Κι αυτό διότι, πριν από τη διαμόρφωση της δομής και του συντονισμού δραστηριοτήτων της ομάδας, θα πρέπει να υπάρξει επικοινωνία, συνεργασία και κοινός σκοπός.

2.5 ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΑΡΤΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Απώτερος σκοπός κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι να ικανοποιεί τις όποιες απαιτήσεις με σεβασμό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την διαδικασία της εργασίας, της λήψης αποφάσεων, την σταθερότητα, την προσαρμοστικότητα καθώς και την ανανέωση. Το βασικό είναι να διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος τα απαιτούμενα προσόντα ανάλογα με την θέση εργασίας ή το έργο.

Τα προσόντα αυτά είναι (Πάντα και Καραγιάννης 1997):

- Ο βαθμός σωματικής προσπάθειας που απαιτείται.
- Ο βαθμός κατά τον οποίο το περιβάλλον είναι ή όχι ευχάριστο, για παράδειγμα δυσάρεστες συνθήκες όπως υπερβολική θερμοκρασία, θόρυβος κατά την εργασία κ.α.
- Τόπος εργασίας, εσωτερικός ή εξωτερικός, σε τοποθεσίες με σωστές προδιαγραφές. Για παράδειγμα, οι προτιμήσεις εργασίας διαφέρουν ανάμεσα σε μια εργασία ενός κτίστη και μιας τραπεζικής θέσης.
- Χρόνος εργασίας. Πολλές ώρες ή λίγες με υπερβολική προσπάθεια, εργασία συνεχής ή διακοπόμενη. Γι' αυτό και γίνεται πειραματισμός με βάση τις 4 ημέρες την εβδομάδα και δεκάωρο.
- Βαθμός εξειδικευμένης εργασίας. Μερικές εργασίες περιλαμβάνουν τον βαθμό ελευθερίας να εκτελέσει κανείς την εργασία και τον βαθμό ευθύνης στην εργασία.
- Η ανάλυση της θέσης εργασίας. Αποτελεί το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των αναγκών σε προσωπικό. Η εργασία είναι συλλογή καθηκόντων, ενεργειών και ευθυνών των εργαζομένων. Μια θέση εργασίας είναι μια εργασία εκτελούμενη από κάποιον υπάλληλο και σχετιζόμενη με αυτόν.

Εφόσον λοιπόν, οι παραπάνω προϋποθέσεις είναι δεδομένες και οι υπεύθυνοι της επιχείρησης, έχουν προβεί στην επιλογή της ιδανικής δομής της επιχείρησης, θα μπορέσει τελικά η επιχείρηση να έχει τα **πλεονεκτήματα**: [8].

Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- Ορθολογικός καταμερισμός του έργου.
- Διευκρίνιση/αποσαφήνιση ευθύνης και εξουσίας (γνωστή ως ιεραρχία).
- Αποφυγή παράλειψης καλύψεως σημαντικών δραστηριοτήτων.

- Διευκόλυνση της επικοινωνίας.
- Διευκόλυνση ασκήσεως της ηγεσίας.
- Βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων.
- Διευκόλυνση της ασκήσεως του ελέγχου.

2.6. ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στις αρχές του εικοστού αιώνα, ξενοδοχεία στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είχαν ως κυρίαρχο στοιχείο το ευρωπαϊκό, κλασσικό μοντέλο ξενοδοχειακής οργάνωσης. Η δομή αυτή στηριζόταν σε δύο μεγάλες οργανωτικές προσωπικότητες: το μαιτρ και το σεφ.

Ο σεφ ήταν ο «άρχοντας» της κουζίνας, ενώ κατά πολλούς τρόπους αντιπροσώπευε έναν φεουδάρχη άρχοντα που όριζε οτιδήποτε είχε να κάνει με την επιλογή και προετοιμασία του φαγητού στο ξενοδοχείο. Η δομή αυτή, αναγνώριζε την σημασία που έπαιζε ο ρόλος των τροφίμων και της προετοιμασίας τους.

Κατά παρόμοιο τρόπο, ο μαιτρ ήταν ο «άρχοντας» όλων των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Ο μαιτρ ήταν αυτός που εξασφάλιζε να είναι η σχέση ανάμεσα στο προσωπικό και τους πελάτες κατά τέτοιο τρόπο οργανωμένη, ώστε οι πελάτες να εξυπηρετούνται γρήγορα και πάντα σωστά, σύμφωνα με τα πρότυπα του ξενοδοχείου.

Οι ξενοδοχειακές οργανωτικές δομές έχουν αλλάξει για τους ίδιους λόγους που άλλαξε και η διεύθυνση των ξενοδοχείων. Καθώς οι γνώσεις μας για τους πελάτες και τις αγορές που αυτοί εκπροσωπούν έχουν αυξηθεί και έχουν γίνει περισσότερο ακριβείς, η εξειδίκευση μέσα στην οργανωτική δομή αναπτύχθηκε για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της δομής αυτής (Rutherford 1995; Avdimiotis και Golumbeanu 2008).

Επειδή οι οργανωτικές δομές στα ξενοδοχεία είναι ευπαθείς στις επιδράσεις της οικονομίας και των επαγγελματικών κύκλων, επηρεάζονται εύκολα από τις διάφορες επαγγελματικές υφέσεις με περικοπές ή επανασχεδίαση της δομής αυτής. Αυτό γίνεται, όχι μόνο στις μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αλλά και στις μεγάλες. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ορισμένα ξενοδοχεία εξάλειψαν ολόκληρα επίπεδα οργάνωσης ή συνδύασαν τις διευθυντικές ευθύνες ώστε η τελική δομή να έχει ένα επίπεδο σχήμα. Κατά το τυπικό διευθυντικό οργανόγραμμα, ο βοηθός διευθυντή μπορεί να παραληφθεί, καθιστώντας όλους τους διευθυντές τμημάτων άμεσα υπόλογους στο γενικό διευθυντή. Όπως και αν προέκυψε η δομή αυτή, οι οργανώσεις εξακολουθούν να σχηματίζονται γύρω από τις βασικές αρχές που διατύπωσαν άνθρωποι όπως οι Stoner και Wankler (1986). Έτσι, κατά τους Stoner και Wankler η οργανωτική διαδικασία εμπεριέχει τη διαδικασία εξισορρόπησης των αναγκών μιας επιχείρησης για αλλαγή και σταθερότητα. Συνεχίζουν, χαρακτηρίζοντας

την οργάνωση ως μια διαδικασία πολλαπλών βημάτων, βασισμένη σε αυτή που πρότεινε ο Dale (1967).

Με την οργάνωση:

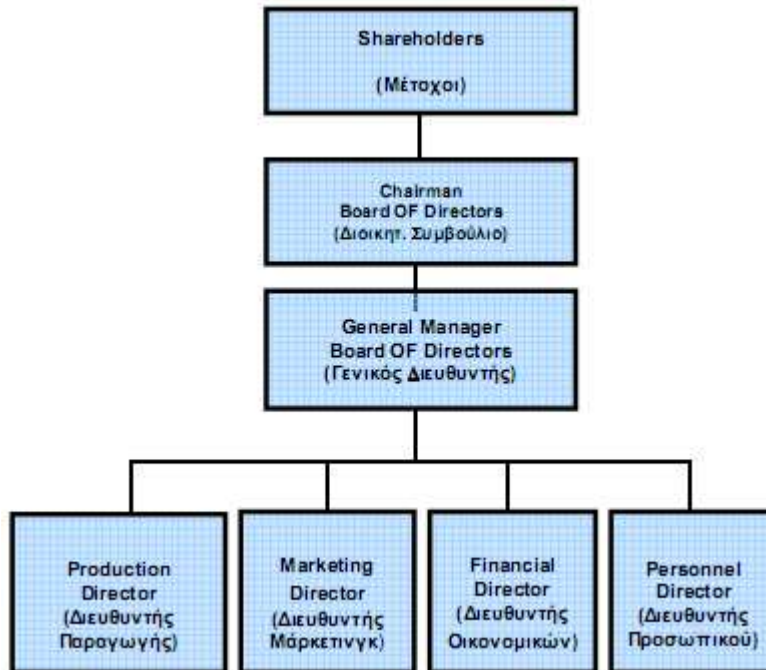
- Καταγράφονται λεπτομερώς όλες οι εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Προσφέρεται κατανομή της εργασίας σε μικρές ομάδες δραστηριοτήτων, που μπορούν να εκτελεσθούν είτε από ένα άτομο, είτε από μια ομάδα ανθρώπων.
- Συνδυάζεται η εργασία των μελών της οργάνωσης κατά ένα τρόπο λογικό και αποτελεσματικό.
- Καθορίζεται ένας μηχανισμός συντονισμού της εργασίας των μελών σε ένα ενοποιημένο και αρμονικό σύνολο.
- Καθορίζεται ένας μηχανισμός ελέγχου της αποτελεσματικότητας σχετικά με το πόσο καλά επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.
- Στην σύγχρονη ξενοδοχειακή οργάνωση, υπάρχει μια αλυσιδωτή δομή που αντανακλά τη θεωρητική αυτή οργανωτική διαδικασία.

Με εξαίρεση τα διευθυντικά στελέχη, τα υπόλοιπα τμήματα αναγνωρίζονται βάση λειτουργίας και όχι τίτλου. Αυτό, συμβαίνει επειδή στα περισσότερα σύγχρονα ξενοδοχεία, οι εργασιακοί τίτλοι και οι ευθύνες τους ποικίλουν από εταιρία σε εταιρία και μπορεί να συνδυαστούν μεταξύ τους ή και να εξαλειφθούν, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις εκάστοτε συνθήκες. Κοιτάζοντας ένα οργανόγραμμα που βασίζεται στη λειτουργία και όχι στους τίτλους, μπορούμε να δούμε την οργάνωση από μια άλλη σκοπιά, την επαγγελματική σκοπιά, αφού οι υπηρεσίες που προσφέρει ένα ξενοδοχείο παραμένουν οι ίδιες ακόμα και κάτω από τις χειρότερες οικονομικές συνθήκες.

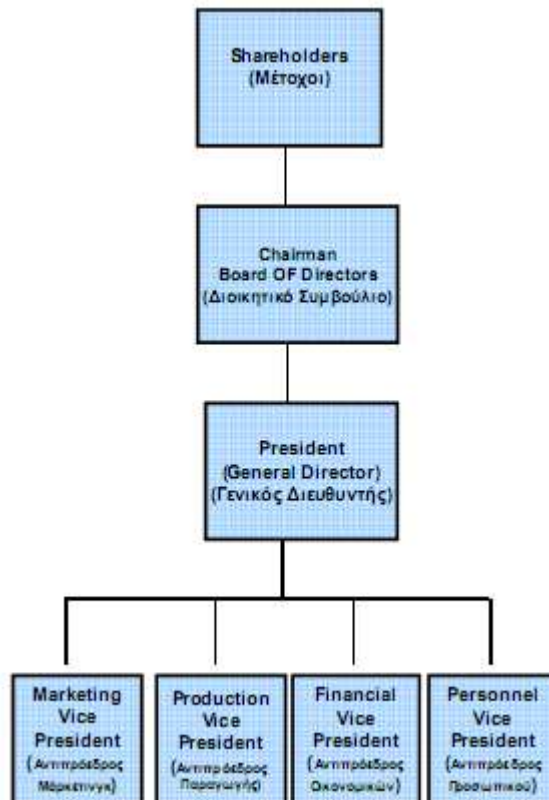
Σε οργανόγραμμα μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας, τα δύο μεγαλύτερα λειτουργικά τμήματα είναι το τμήμα της υποδοχής και τα επισιτιστικά τμήματα. Να τονίσουμε, ότι ενώ από εταιρία σε εταιρία ορισμένες λειτουργίες μπορεί να περιλαμβάνονται σε διάφορα τμήματα, οι δύο αυτές υπηρεσίες είναι βασικές σε κάθε ξενοδοχείο και προσφέρονται στους πελάτες είτε μέσω των πωλήσεων των δωματίων είτε/και μέσω των επισιτιστικών τμημάτων. Αυτό που μπορεί να διαφέρει στην οργάνωση μιας ξενοδοχειακής εταιρίας, είναι οι θέσεις των άλλων τμημάτων. Τα τμήματα σε αυτό το οργανόγραμμα θα πρέπει να θεωρηθούν μόνο ως δείγματα ενός γενικού ξενοδοχειακού πλάνου.

Παραδείγματα οργανωτικών δομών που ισχύουν σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και στις Η. Π. Α, είναι τα εξής (Σχήματα 7- 11):

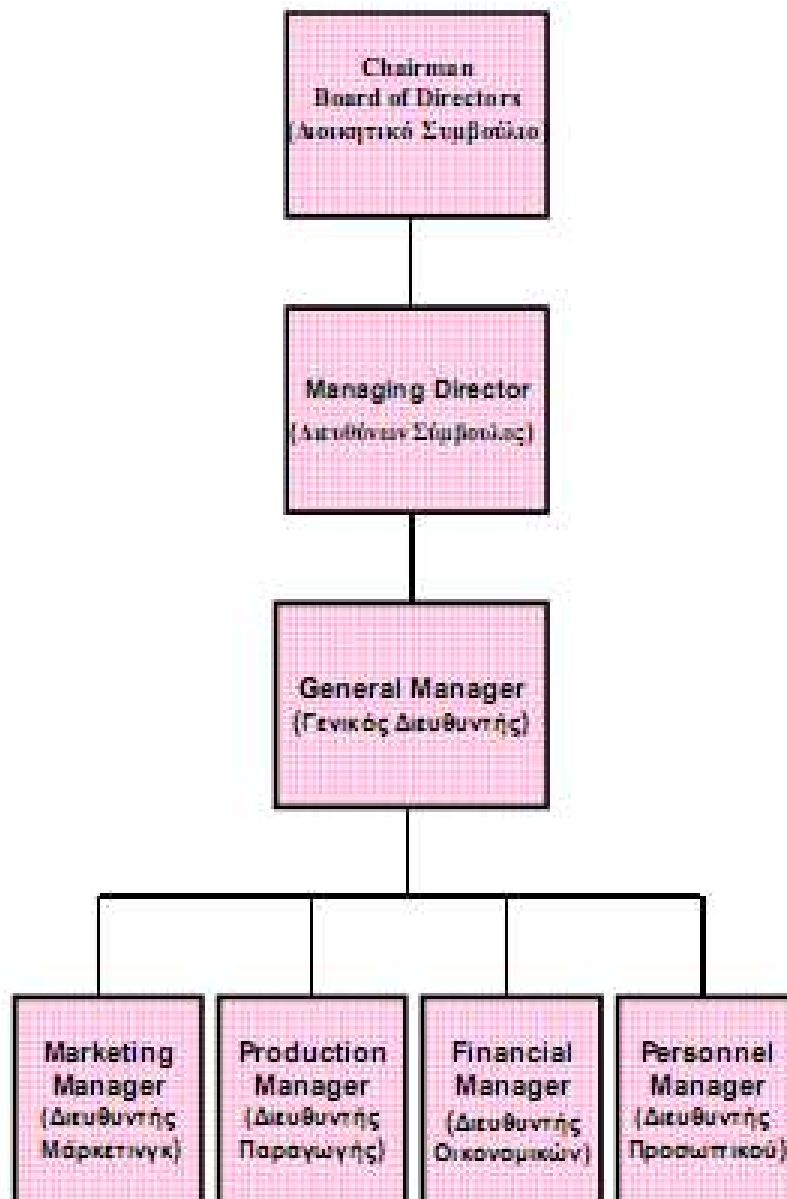
Σχήμα 7: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στις Η.Π.Α. (I)
(Προσαρμοσμένο από (Πατρινός 2000))



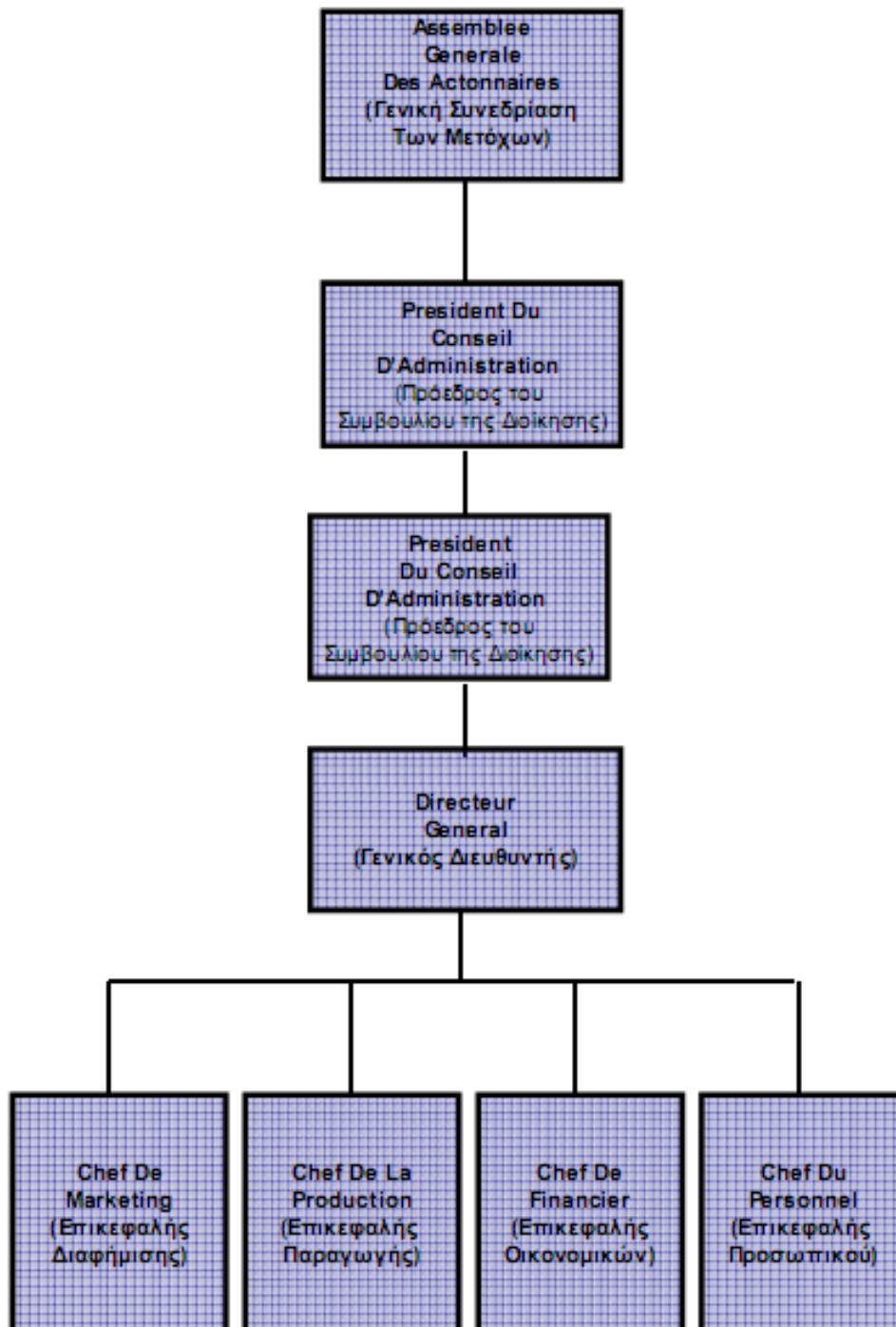
Σχήμα 8: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στις Η.Π.Α. (II)
(Προσαρμοσμένο από (Πατρινός 2000))



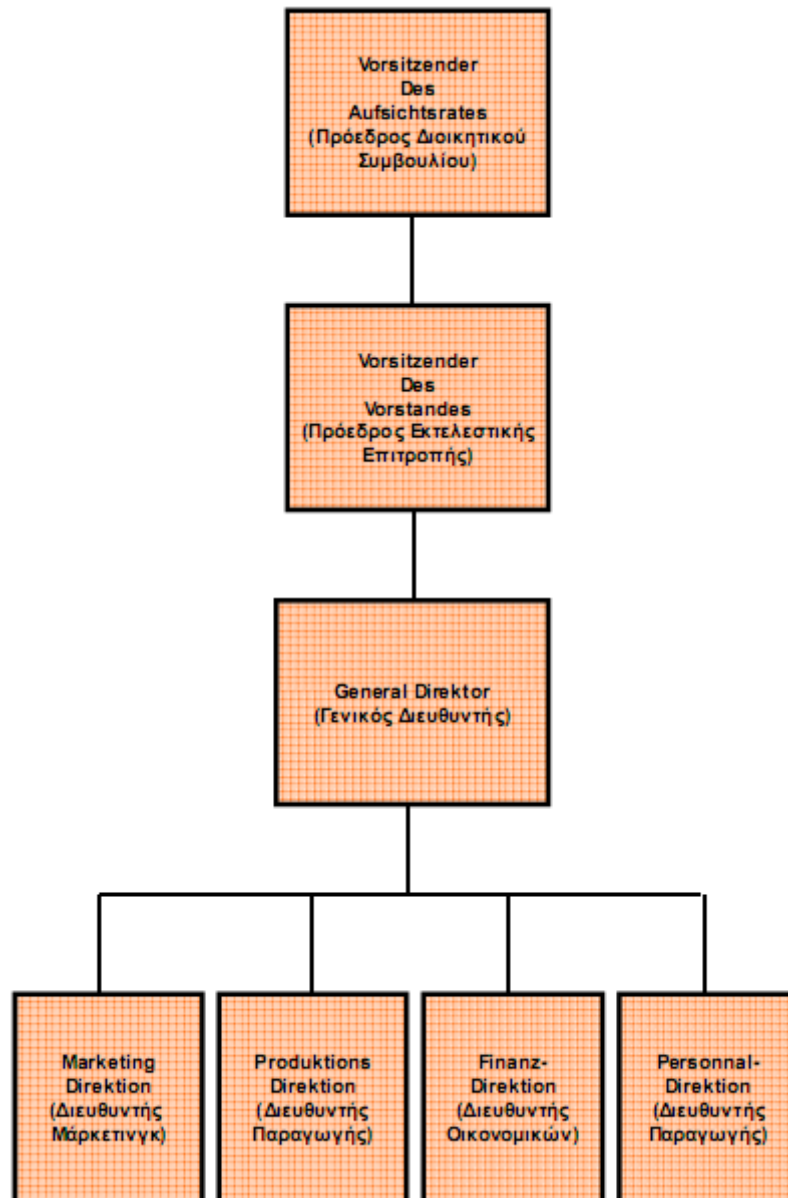
Σχήμα 9: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στο Ηνωμένο Βασίλειο
(Προσαρμοσμένο από (Πατρινός 2000))



Σχήμα 10: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στη Γαλλία
(Προσαρμοσμένο από (Πατρινός 2000))



Σχήμα 11: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου στη Γερμανία
(Προσαρμοσμένο από (Πατρινός 2000))



2.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΡΤΙΑΣ & ΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Είναι δεδομένο πως για την ύπαρξη μιας παραγωγικής και αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, πρέπει η **επιχείρηση να χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία** (Πάντα και Καραγιάννης 1997):

- Καταλληλότητα.
- Ευελιξία (ευκαμψία/ευκινησία).

- Σταθερότητα.
- Ακεραιότητα.
- Προσαρμογής και συνεχής βελτίωσης στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες.

2.7.1. ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΑ ΛΑΘΗ

Συνηθισμένα λάθη στην σχεδίαση των οργανωτικών θεμελίων είναι τα εξής (Πάντα και Καραγιάννης 1997):

- Ο πολλαπλασιασμός του αριθμού των επιπέδων της διοίκησης (αποτελεί το πιο συνηθισμένο λάθος). Βασικός κανόνας είναι η οικοδόμηση όσων γίνεται λιγότερων διοικητικών επιπέδων και η εφαρμογή της μικρότερης δυνατής «αλυσίδας» εντολών. Η απλούστερη λύση είναι να γίνονται σωστές αναλύσεις των αποφάσεων και των βασικών ενεργειών.
- Η επανεμφάνιση του ίδιου προβλήματος πάνω από δύο φορές, αποδεικνύει έλλειψη σοβαρότητας, σκέψης και κατανόησης του προβλήματος.

Στο σημείο αυτό, θεωρώ , ότι πρέπει να αναφέρουμε και το θέμα της γραφειοκρατικής οργάνωσης της επιχείρησης, η οποία είναι πάντα εντοπισμένη και οι ρόλοι είναι σαφείς, οπότε και δεν δημιουργούνται εύκολα λάθη. Άλλωστε , η γραφειοκρατική οργάνωση έχει αναδειχθεί ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση κρίσεων στην επιχείρηση (Χατζηπαντελή 1999). Το ακόλουθο διάγραμμα αποτελεί παράδειγμα της μηχανιστικής και οργανικής δομής (Χατζηπαντελή 1999).

Σχήμα 12: Μηχανιστική και οργανική δομή (Χατζηπαντελή 1999)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΔΟΜΗ
Ιεραρχικά επίπεδα	Πολλά	Λίγα
Εύρος ελέγχου	Μικρό	Μεγάλο
Εξειδίκευση	Υψηλή	Χαμηλή
Αριθμός τμημάτων	Μεγάλος	Μικρός
Εξουσία	Συγκεντρωμένη	Αποκεντρωμένη
Τυποποίηση	Ισχυρή	Ασθενής
Συντονισμός	Τυπικές διαδικασίες, Ιεραρχία, Περιγραφή καθηκόντων	Αμοιβαία προσαρμογή, Ομάδες, Αυτοέλεγχος
Σχέσεις	Κάθετες	Οριζόντιες
Περιεχόμενο επικοινωνίας	Οδηγίες, εντολές, διαταγές	Συμβουλές, πληροφορίες
Κατεύθυνση επικοινωνίας	Κυρίως κάθετη	Κάθετη και οριζόντια
Επίλυση συγκρούσεων	Ο προϊστάμενος	Αμοιβαία αλληλεπίδραση
Προσανατολισμός μελών	Εσωτερικός	Προς τους στόχους
Πηγή γοήτρου	Η θέση στην οργάνωση	Η συμβολή στα αποτελέσματα

Σε πολλές επιχειρήσεις δημιουργούνται ατέλειες, τόσο από πλευράς διαδικασιών λειτουργίας συγκεντρωτισμού εξουσιών, όσο και από πλευράς μεθόδων και κατανομής αρμοδιοτήτων (Πάντα και Καραγιάννης 1997). Αποτέλεσμα αυτών των ατελειών είναι η ανάγκη στερέωσης της επιχείρησης με περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων είναι ανημέρωτοι σε θέματα οργάνωσης και

διοίκησης και γι' αυτό και γίνεται και λόγος για το εμπειρικό στοιχείο στον κάθε εργαζόμενο σαν βασικό προσόν (Πάντα και Καραγιάννης 1997).

2.7.2. ΣΥΧΝΑ ΛΑΘΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ (Κατσαλής 2001):

- Να μην εμπιστεύονται κανέναν από τους υφισταμένους τους.
- Να ξοδεύουν πολύ χρόνο απομονωμένοι στο γραφείο αντί να κυκλοφορούν.
- Να ικανοποιούν απλά τον πελάτη αντί να τον ενθουσιάζουν.
- Να ψάχνουν και να εντοπίζουν τα λάθη των υφισταμένων τους αντί να εστιάζουν σε κάτι καλό.
- Να ξοδεύουν πολύ χρόνο με αυτούς που δημιουργούν προβλήματα.
- Να μην ξοδεύουν για εκπαίδευση και ανάπτυξη των υφισταμένων τους.
- Να μην δίνουν εξουσία σε άλλους για αποκεντρωμένες αποφάσεις.
- Να κάνουν τη δουλειά δύσκολη, χωρίς χαρά και χωρίς χαμόγελο.
- Να μην αμείβουν τους εργαζομένους ανάλογα.
- Να συμφωνούν και να επαυξάνουν σε κάθε σκέψη μείωσης θέσεων εργασίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

- Ζευγαρίδης, Σ.,** *Οργάνωση και διοίκηση-Θεωρία και ελληνική πρακτική., Τόμος Α.* 1983, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.
- Θεοδωράτος, Ε.Φ.,** *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων* , 1999. σελ183-200.
- Κανελλόπουλος, Χ.Κ.,** *Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων.* 1994, Αθήνα.
- Κατσαλής, Α.,** *Αποτελεσματική Διοίκηση. Σκέψεις και Συμβουλές.* Vol. Έκδοση Β'. 2001: Εκδόσεις Κλειδάριθμος. σελ46-183.
- Λιαρμακόπουλος, Μ.,** *Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων.* 1986, Αθήνα: Εκδόσεις ΟΕΔΒ.
- Μπαμπανάσης, Σ.,** *Δημόσιες Επιχειρήσεις-Οργάνωση και Διοίκηση.* 1999. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπούκη, Σ.Δ.,** *Μάνατζμεντ και Ανθρώπινος παράγοντας.* Vol. Έκδοση Β'. 1991, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΕΣ. σελ.79-80.
- Πάντα, Μ. και Σ. Καραγιάννης,** *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων.* Vol. 2 Έκδοση. 1997. Εκδόσεις Έλλην.
- Πατρινός, Δ.Θ.,** *Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.* 2000, Εκδόσεις Έλλην. σελ127-131, σελ133, σελ134.
- Παυλίδης, Π.,** *Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ.* 1993, Αθήνα. Εκδόσεις Καλαμάς.
- Τζωρτζάκης, Κ. και Α. Τζωρτζάκη,** *Οργάνωση και διοίκηση, Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τέχνες στον 21ο αιώνα.* 1999, Αθήνα. Εκδόσεις Rosili.
- Φαναριώτη, Π.,** *Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων-Εισαγωγή στο σύγχρονο μάνατζμεντ, Τόμος Α',* Εκδόσεις. Α. Σταμούλης. 1995.
- Φραγκιαδάκης, Ε.,** *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων.* 1999, Ρέθυμνο. Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης
- Χατζηπαντελή, Π.Σ.,** *Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού.* 1999. Εκδόσεις Μεταίχιμο.
- Harold Koontz, H. and C. O'Donell,** *Οργάνωση και διοίκηση, μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών., Τόμος Β'.* 1980. Εκδόσεις: Παπαζήση.
- Keiser, J.R.,** *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων-Θεωρία και Πράξη.* 2000. Εκδόσεις Έλλην.
- Rutherford, D.G.,** *Ξενοδοχείο-Διοίκηση και Λειτουργίες.* 1995, Αθήνα. Εκδόσεις Έλλην.
- Asprogerakas, E.,** *City competition and urban marketing: the case of tourism industry in Athens.* Tourismos, 2007. 2(1): p. 89-114.

Avdimiotis, S. and M. Golumbeanu, *Necessity of the early warnings system for the development of new sustainable forms of tourism. The case of Chios island, North Aegean.* Journal of Environmental Protection and Ecology, 2008. 9(2): p. 431-445.

Chitiris, L., *Herzberg's proposals and their applicability to the hotel industry.* Hospitality Education and Research Journal, 1988. 12(1): p. 67-79.

Liddle, J., *Regeneration and Economic Development in Greece: De-industrialisation and Uneven Development.* Local Government Studies, 2009. 35(3): p. 335-354.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

3.1 ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οργανογράμματα καλούνται οι γραφικές απεικονίσεις που περιγράφουν παραστατικά το οργανωτικό σύστημα, την κατανομή των εργασιών μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

Τα οργανογράμματα σχεδιάζονται, είτε μονόχρωμα είτε πολύχρωμα και αναπαριστούν με σύμβολα την οργάνωση. Είναι κάποιες στατιστικές και δεοντολογικές απεικονίσεις της οργάνωσης της εργασιακής μονάδας. Τα οργανογράμματα όμως δεν είναι «οργάνωση». Δεν δείχνουν την πραγματική οργάνωση, ούτε και τον τρόπο που εργάζεται μια εργασιακή μονάδα (Θεοδωράτος 1999).

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση και το επιστέγασμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Με το οργανόγραμμα επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης. Επίσης, το οργανόγραμμα βοηθά στην υλοποίηση του προγράμματος δράσης της επιχείρησης από άποψη χώρου, χρόνου και κατανομής των αρμοδιοτήτων, αφού μέσω αυτού τα αφηρημένα οργανωτικά σχήματα γίνονται συγκεκριμένα.

Με το οργανόγραμμα ο καθένας ξέρει την ακριβή θέση του στην οργάνωση της επιχείρησης, γνωρίζει ποιοι είναι οι προϊστάμενοι του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοι του και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

Το οργανόγραμμα αποτελεί το καθρέφτη της επιχείρησης. Μια απλή ανάγνωση του θα βοηθήσει τον αναγνώστη να αντιληφθεί ποια είναι τα οράματα και ποιοι οι στόχοι της επιχείρησης. Το οργανόγραμμα τοποθετείται συνήθως σε κατάλληλους χώρους ή εκδίδεται σε ειδικά εγχειρίδια για ενημέρωση των εργαζομένων και κάθε ενδιαφερόμενου.

Τα οργανογράμματα μπορεί να είναι περιληπτικά ή αναλυτικά. Τα περιληπτικά σταματούν μέχρι το μεσαίο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Τα περιληπτικά οργανογράμματα έχουν, συνήθως, εφαρμογή στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού από το μεσαίο επίπεδο και κάτω της διοικητικής ιεραρχίας συντάσσεται για κάθε τμήμα ξεχωριστό οργανόγραμμα.

Τα αναλυτικά οργανογράμματα, στα οποία απεικονίζονται όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, συντάσσονται, συνήθως, από τις μικρές επιχειρήσεις, αφού είναι δυνατή η απεικόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης πάνω σε ένα φύλλο χαρτιού. Στις επιχειρήσεις όπου υπάρχουν πολλές βαθμίδες ιεραρχίας, πολλά επίπεδα ευθυνών και πολλές φάσεις τεχνοπαραγωγικής διαδικασίας, είναι δύσκολο να υπάρξει άμεση αντίληψη των μεταξύ αυτών υφιστάμενων οργανωτικών δεσμών (Δήμου 1999).

3.1.1. ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Συνεπώς, οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν απαραίτητα τα οργανογράμματα για τις επιχειρήσεις, είναι οι παρακάτω (Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη 1999):

- Με το οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς της θέση κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση.
- Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αφού δεν υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων.
- Δείχνουν πού υπάρχουν οργανωτικά λάθη για να διορθωθούν.
- Κάθε στέλεχος που έχει φιλοδοξίες και θέλει να σταδιοδρομήσει μέσα στη επιχείρηση, γνωρίζει από το οργανόγραμμα τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.
- Βοηθούν τις επιχειρήσεις να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

3.1.2. ΑΝ ΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΟΥΝ ΣΩΣΤΑ...

Αν καταρτισθούν σωστά τα οργανογράμματα, θα μας δείξουν τα εξής (Θεοδωράτος 1999):

- Τους κύριους τομείς εργασίας, με τον διαχωρισμό τους στα συστατικά τους. Κάθε «κουτί» στο οργανόγραμμα, αντιπροσωπεύει τέτοια συστατικά.
- Τις βασικές σχέσεις μεταξύ αυτών των τομέων.
- Ποιός είναι σε θέση να δίνει εντολές και σε ποιον, όπως και ποιος είναι ανώτερος ποιου.
- Την φύση της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιήσουν οι οργανωτικές (λειτουργικές) μονάδες, ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο που υπάρχει στο «κουτί» καθεμιάς. Ο χαρακτηρισμός της μονάδας μπορεί να είναι εξειδικευμένος, π.χ. «Διεύθυνση εξαγωγών νημάτων» ή να αφορά γενικά αναπτυξιακά σχέδια κ.λ.π
- Τη συγκέντρωση, ταξινόμηση σε ομάδες, με βάση ή την λειτουργία (στην οποία ανήκει) ή το παραγόμενο προϊόν ή άλλα κριτήρια.
- Τα επίπεδα διοικήσεως με βάση τα διαδοχικά στρώματα προϊσταμένων και υφισταμένων.

3.1.3. ΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΕΝ ΔΕΙΧΝΟΥΝ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ:

- Τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων στελεχών, ή ακόμη και τον βαθμό επιρροής τους μέσα στην εργασιακή μονάδα.
- Την αληθινή διάκριση μεταξύ γραμμικής (εκτελεστικής) και επιτελικής (συμβουλευτικής) ιεραρχίας.
- Όλες τις γραμμές επικοινωνίας. Αν σταθούμε μόνο σ' αυτές που δείχνει, δεν έχουμε το πολύπλοκο δίκτυο επικοινωνιών που δημιουργείται από τις σχέσεις των εργαζομένων των διαφόρων επιπέδων.

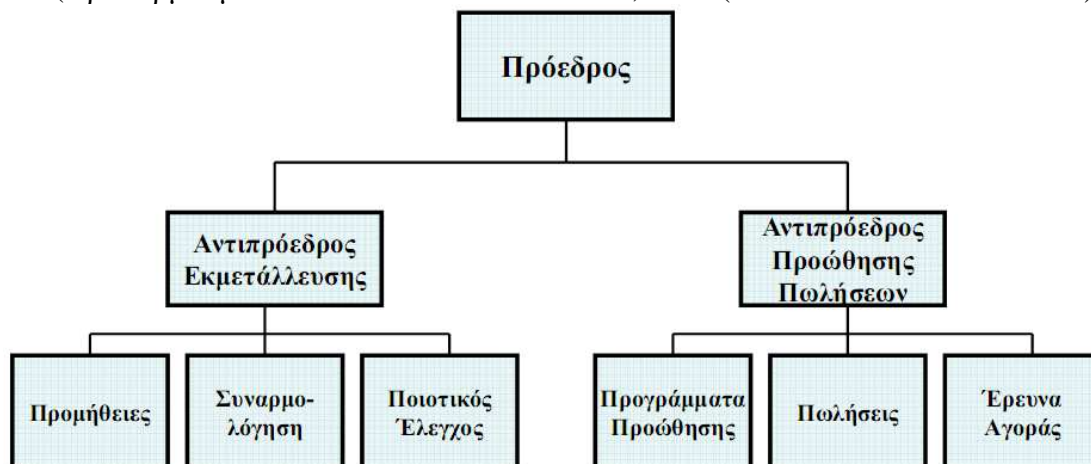
Τα οργανογράμματα δηλαδή δεν καθορίζουν το είδος της υφιστάμενης εξουσίας, ούτε μπορούν να μας υποδείξουν πως πρέπει ο υφιστάμενος να συνεργασθεί αποτελεσματικότερα με τον προϊστάμενο του, τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος για να διατηρήσει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του, πώς πρέπει να συνεργάζονται στελέχη που ανήκουν στο ίδιο διοικητικό επίπεδο και ποιες σχέσεις πρέπει να υπάρξουν μεταξύ «γραμμικής» και «επιτελικής» ιεραρχίας κ.α. Πρέπει να σημειωθεί ότι, η γραμμική (ή κάθετη) ιεραρχία αναφέρεται στις τρεις βασικές (γραμμικές) λειτουργίες:

- Την τεχνική λειτουργία (που αφορά την δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών) .
- Την εμπορική λειτουργία .
- Την χρηματοοικονομική λειτουργία .

Παράδειγμα γραμμικής οργάνωσης αποτελεί το σχήμα που επακολουθεί [Σχήμα 19] (Montana και Charnov 1993).

Σχήμα 13: Διάγραμμα γραμμικής οργάνωσης (Montana και Charnov 1993).

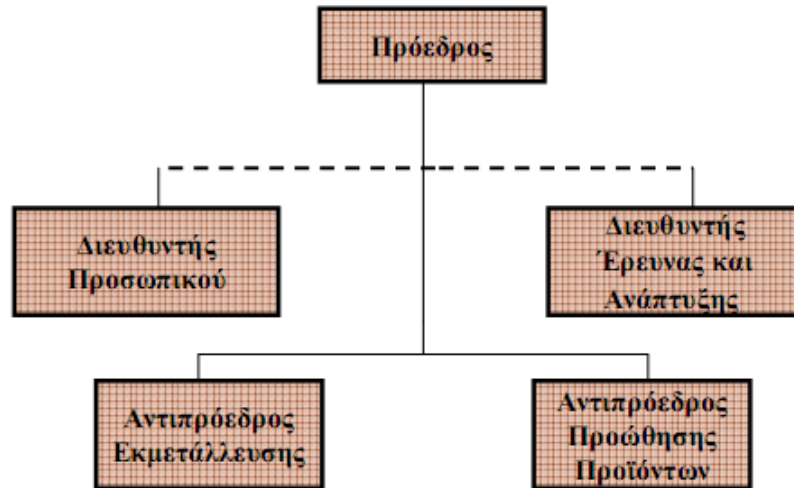
(Προσαρμοσμένο από Montana and Charnov, 1993 (Montana και Charnov 1993))



Υπάρχει όμως και η δυνατότητα να υφίσταται σε μια επιχείρηση τέτοια οργανωτική δομή, όπου η γραμμική και επιτελική εξουσία, να λειτουργούν ταυτόχρονα, σε αρμονικό και αποτελεσματικό επίπεδο. Τέτοιο παράδειγμα, αποτελεί η παρακάτω διαγραμματική απεικόνιση.

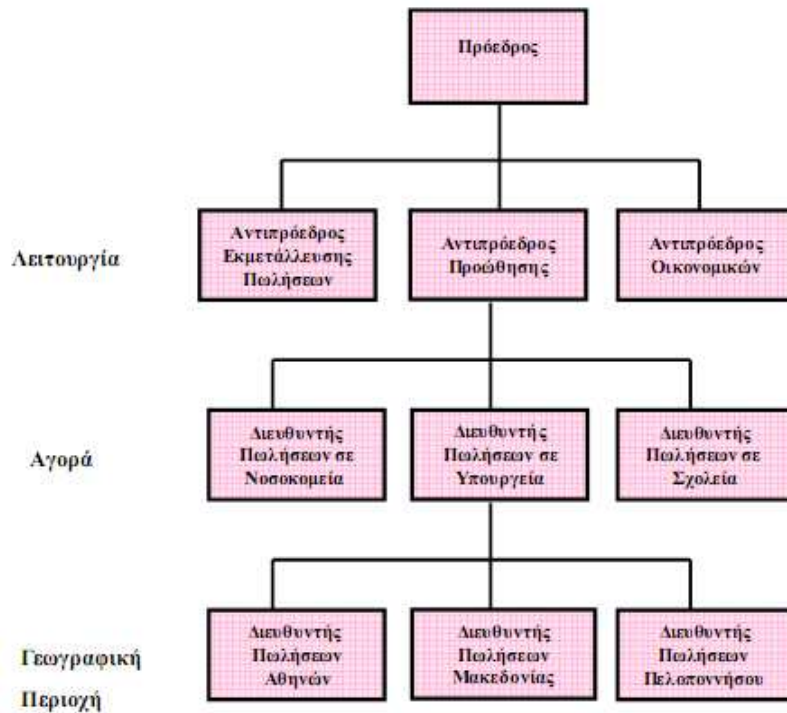
Σχήμα 14: Οργάνωση με γραμμική και επιτελική εξουσία (Montana και Charnov 1993).

(Προσαρμοσμένο από (Montana και Charnov 1993)).

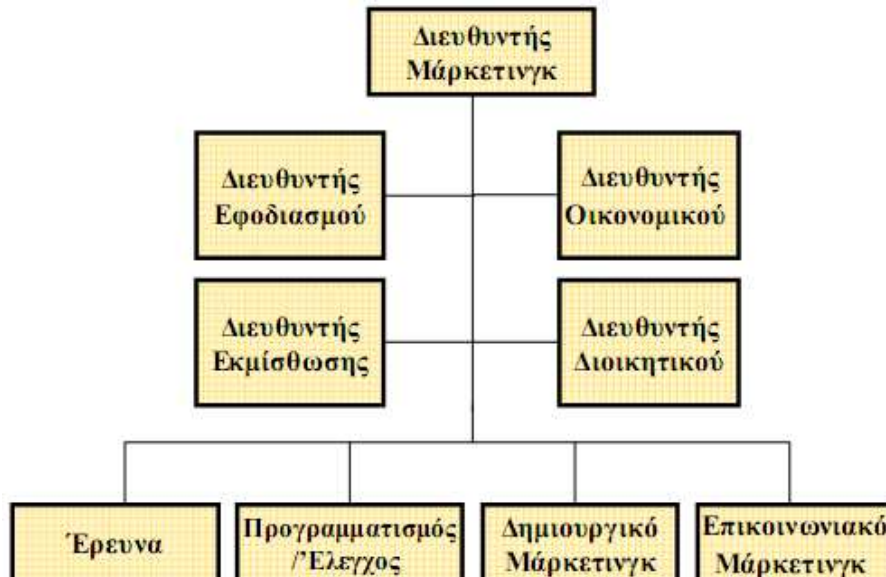


Σε αντίθεση με την γραμμική και επιτελική εξουσία όμως, έχουμε την μικτή οργάνωση, όπου αυτή λειτουργεί συνήθως μόνη της, χωρίς συνδυαστικούς τρόπους οργάνωσης και μπορούμε να πούμε, ότι μοιάζει σε μεγάλο βαθμό με την οργάνωση που στηρίζεται στην πρωτοκαθεδρία. Οι ομοιότητες είναι φανερές στα παρακάτω διαγράμματα:

Σχήμα 15: Διάγραμμα μικτής οργάνωσης (Montana και Charnov 1993).
 (Προσαρμοσμένο από (Montana και Charnov 1993)).



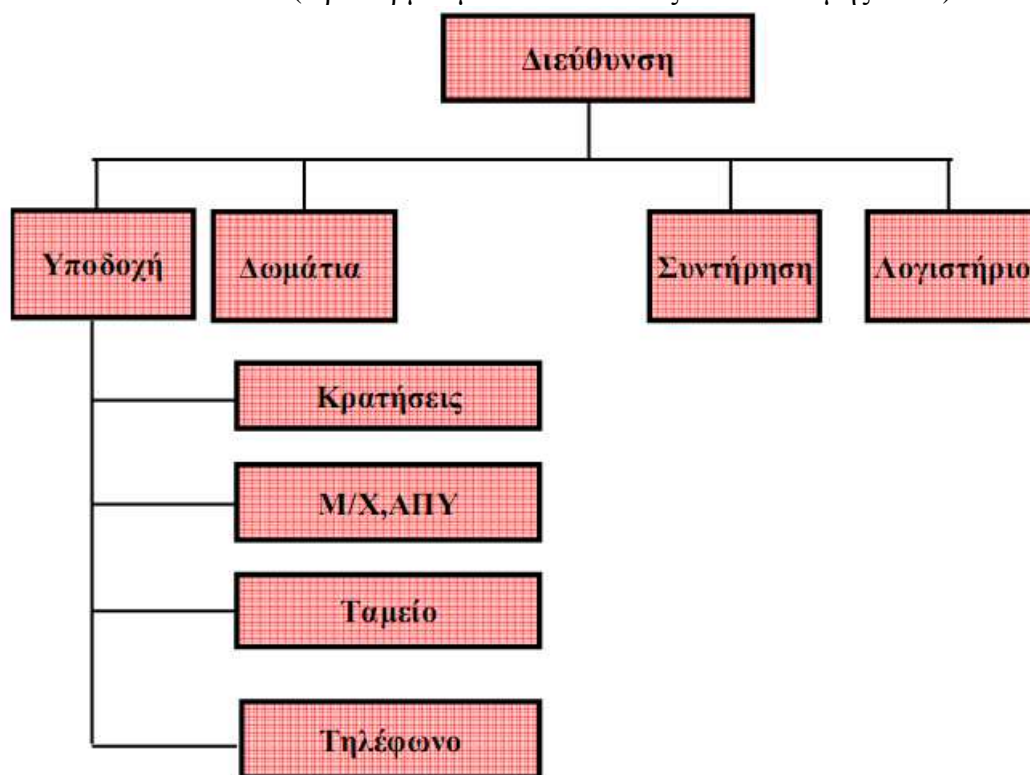
Σχήμα 16: Οργάνωση με πρωτοκαθεδρία (Παυλίδης 1993).
 (Προσαρμοσμένο από (Παυλίδης 1993))



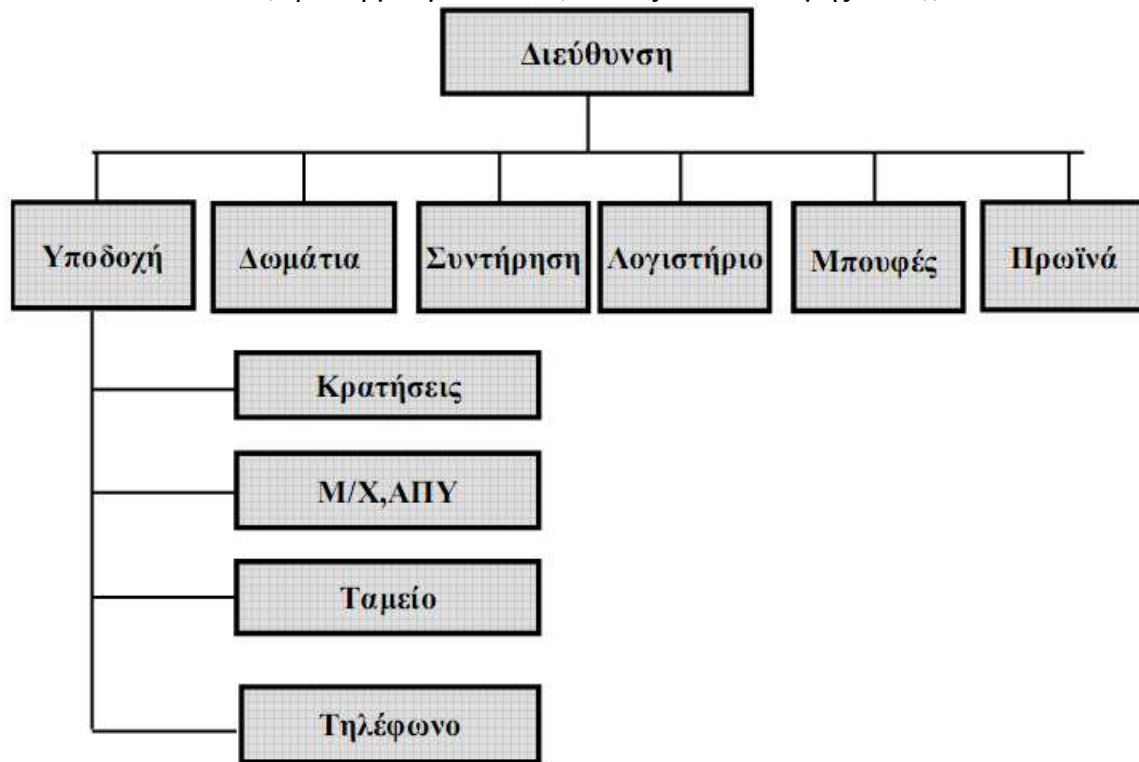
Στο σημείο αυτό όμως, πρέπει να αναφέρουμε, και τα οργανογράμματα που χρησιμοποιεί μια ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με τις υπηρεσίες της διαμονής και της διατροφής που προσφέρει στους πελάτες της. Είναι γνωστό,

ότι δεν είναι όλα τα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας και σαφώς και δεν είναι και δυνατό να προσφέρουν και τις ίδιες παροχές. Έτσι λοιπόν , είναι άλλα τα ξενοδοχεία που έχουν την δυνατότητα μόνο της διαμονής και άλλα που παρέχουν και ένα ή και περισσότερα γεύματα αλλά και έξτρα παροχές που είναι συνάρτηση της διασκέδασης των πελατών. Παρακάτω λοιπόν, απεικονίζονται οι οργανωτικές δομές των ξενοδοχείων αυτών.

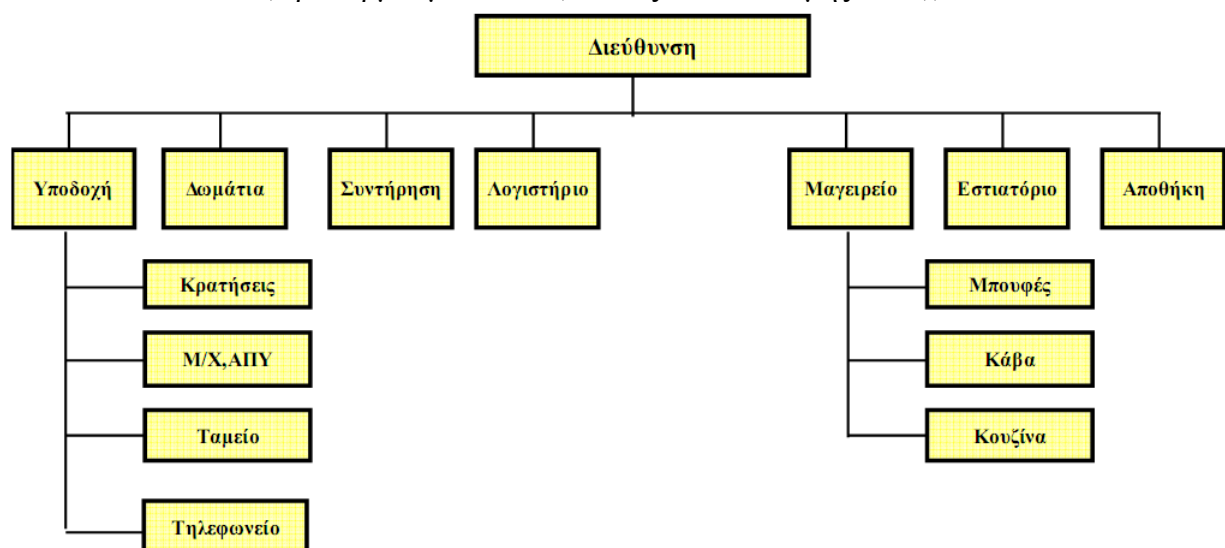
Σχήμα 17: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Room Rate (Μόνο η διαμονή) (Ρούπας και Λαλούμης 1998).
(Προσαρμοσμένο από Ρούπας και Λαλούμης 1998)



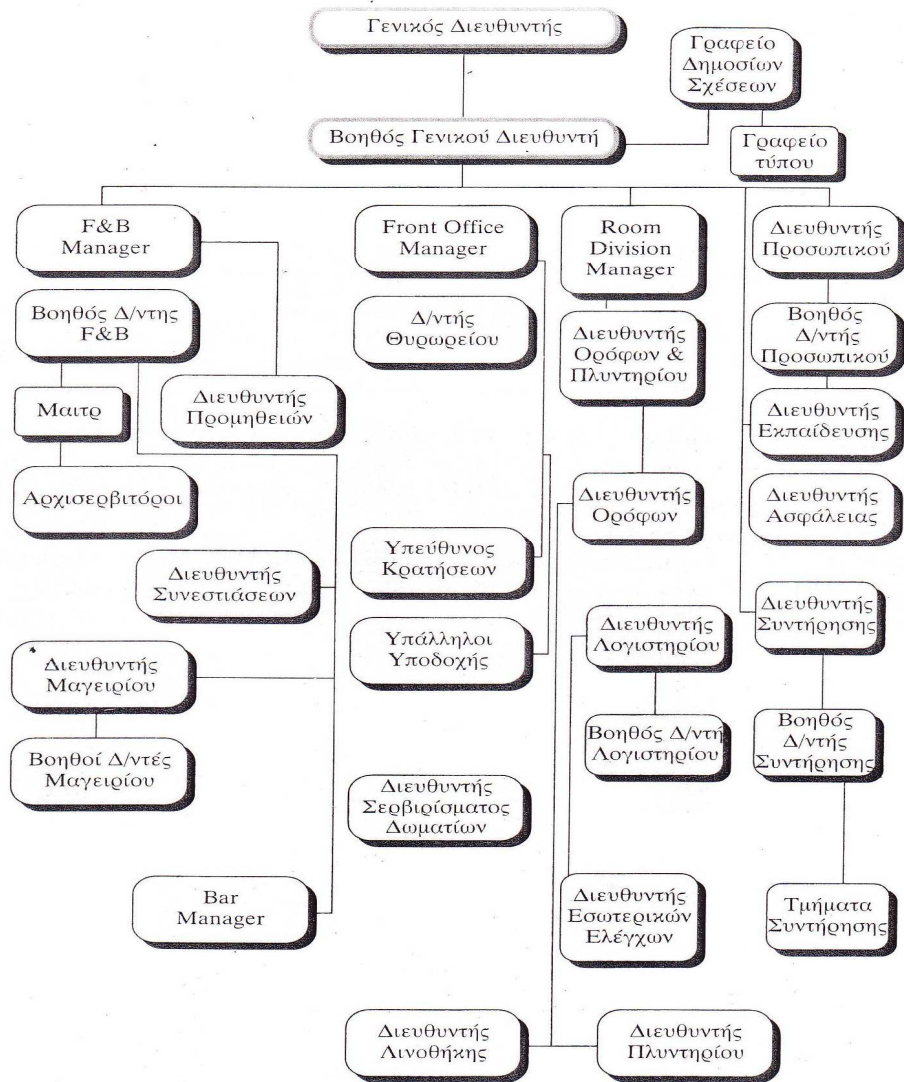
Σχήμα 18: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Bed and Breakfast (Μόνο με πρωινό) (Ρούπας και Λαλούμης 1998).
 (Προσαρμοσμένο από (Ρούπας και Λαλούμης 1998))



Σχήμα 19: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Half Board (Μόνο με πρωινό και βραδινό) (Ρούπας και Λαλούμης 1998).
 (Προσαρμοσμένο από (Ρούπας και Λαλούμης 1998))



Σχήμα 20: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου με υπηρεσίες Full Board (Πρωινό, δύο γεύματα και επιπλέον υπηρεσίες) (Ρούπας και Λαλούμης 1998).



Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Δήμου, Ν., *Διοίκηση Προσωπικού*. 1999. Εκδόσεις Έλλην.

Θεοδωράτος, Ε.Φ., *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*, 1999. σελ183-200.

Παυλίδης, Π., *Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ*. 1993, Αθήνα. Εκδόσεις Καλαμάς.

Ρούπας, Β. και Δ. Λαλούμης, *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. 1998, Αθήνα. Εκδόσεις Α.Σταμούλης.

Τζωρτζάκης, Κ. και Α. Τζωρτζάκη, *Οργάνωση και διοίκηση, Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τέχνες στον 21ο αιώνα*. 1999, Αθήνα. Εκδόσεις Rosili.

Montana, P. και B. Charnov, *Μάνατζμεντ. Μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στην Διοίκηση Επιχειρήσεων για Σπουδαστές. Στελέχη Επιχειρήσεων και Επαγγελματίες*. 1993. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο Argyris ορίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης σαν εκείνη την κατάσταση στην οποία, μια οργάνωση με την πάροδο του χρόνου αυξάνει τα προϊόντα της στην έξοδο, με την προϋπόθεση βέβαια ότι η ανατροφοδότηση στην είσοδο μειώνεται ή παραμένει σταθερή, ή ακόμη ότι η οργάνωση έχει σταθερά αποτελέσματα στην έξοδο όταν είναι μειωμένα τα προϊόντα στην είσοδο. Οι Seashore και Yuchtman ορίζουν την αποτελεσματικότητα, ως την μεγιστοποίηση του κέρδους που προκύπτει από την λειτουργία της οργάνωσης (Ζαβλάνου 1990).

Μια άλλη έννοια που συνδέεται με τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας είναι η *έννοια της απόδοσης (efficiency)*.

Η έννοια της απόδοσης θα γίνει περισσότερο αντιληπτή, αν θεωρήσουμε την οργάνωση ως ένα ανοικτό σύστημα. Η οργάνωση ως ανοικτό σύστημα θα επιζήσει μόνο όταν εισάγει σε οποιαδήποτε μορφή μεγαλύτερη ποσότητα ενέργειας από αυτήν που επιστρέφει στο περιβάλλον ως προϊόν. Μέρος της ενέργειας που εισάγεται στην είσοδο, απορροφάται ή καταναλίσκεται από την οργάνωση. Η λυχνία για παράδειγμα πρέπει πριν αρχίσει να λειτουργεί, να θερμανθεί. Το ερώτημα όμως που τίθεται για όλα τα ανοικτά συστήματα, είναι το εξής: Πόση ενέργεια από αυτή που εισάγεται στην είσοδο του συστήματος από το περιβάλλον, εμφανίζεται σαν προϊόν στην έξοδο και πόση ενέργεια απορροφάται από το σύστημα;

Η έννοια της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκρίνουν τα αποτελέσματα των διαφόρων τμημάτων μιας οργάνωσης. Αν σε ένα τμήμα ο συντελεστής απόδοσης είναι 100% και σε ένα άλλο, με το ίδιο έργο στην είσοδο ο συντελεστής απόδοσης είναι 90%, τότε λέμε ότι το δεύτερο τμήμα είναι κατά 90% αποδοτικότερος σε σχέση με το πρώτο.

Οι Katz και Kahn ορίζουν την απόδοση σαν το έργο που παράγεται στην έξοδο προς την ενέργεια που εισάγεται στην είσοδο. Η απόδοση είναι απαραίτητο στοιχείο, αλλά όχι και το μοναδικό για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Μια οργάνωση είναι ικανή, δραστήρια ή αποδοτική (efficient), όταν συγκρινόμενη με άλλες παρόμοιες οργανώσεις, το προϊόν της στην έξοδο είναι σχετικά πολύ μεγάλο σε σχέση με την ενέργεια που εισάγεται στην είσοδο. Είναι όμως αποτελεσματική όταν εκπληρώνει τους προβλεπόμενους σκοπούς (Ζαβλάνου 1990).

Ο Barnard ορίζει την αποτελεσματικότητα ως τον βαθμό πραγματοποίησης των σκοπών της οργάνωσης, ενώ την απόδοση την ορίζει ως τον λόγο κόστους/όφελος, που προκύπτει κατά την πορεία πραγματοποίησης

αυτών των σκοπών. Η απόδοση, συνδέεται με τα υλικά, δηλαδή, τα μέσα, τα χρήματα και τα άτομα που απαιτούνται για να φτάσουμε στο επιθυμητό επίπεδο των προϊόντων στην έξοδο ή στην εκπλήρωση κάποιου ειδικού σκοπού.

Μια οργάνωση μπορεί να είναι αποτελεσματική, χωρίς να είναι ιδιαίτερα ικανή ή αποδοτική. Μια άλλη οργάνωση, μπορεί να είναι αποδοτική χωρίς όμως να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική.

Οι έννοιες απόδοση και αποτελεσματικότητα είναι στενά συνδεδεμένες αλλά δεν είναι και ανταλλάξιμες. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα είναι σπουδαίες έννοιες για μια οργάνωση. Όμως, η σημασία της αποτελεσματικότητας είναι μεγαλύτερη. Στην περίπτωση όπου ίσως χρειαστεί να γίνει επιλογή ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, είναι προτιμότερο να θυσιάσουμε την απόδοση για να έχουμε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, θεωρώντας φυσικά ότι η επιβίωση της οργάνωσης δεν θα κινδυνεύσει.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μιας οργάνωσης. Χαρακτηριστικοί παράγοντες είναι το χαμηλό εργατικό κόστος, η παραγωγικότητα του εργατή ανά ώρα, το κόστος των πρώτων υλών και οι τεχνολογικές εξελίξεις .

Οι Katz και Kahn διακρίνουν δύο τύπους απόδοσης:

- α) την Δυνατή ή Εφικτή (Potential), και**
- β) την Πραγματική (Actual).**

Η δυνατή απόδοση, προσδιορίζει το δυνατό επίπεδο απόδοσης που θεωρητικά μπορούν να φτάσουν οι οργανώσεις. Η πραγματική απόδοση προσδιορίζει τον λόγο του κόστους ή το όφελος που μπορεί να πετύχει μια οργάνωση (Ζαβλάνου 1990).

4.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι βασικές αρχές παρακίνησης για αποτελεσματική απόδοση, είναι (Κατσαλής, 2001):

- Αν δεν ξέρετε τι παρακινεί κάποιον, ρωτήστε τον.
- Δεν μπορείτε να παρακινήσετε κάποιον αν πρώτα δεν καταλάβετε τι παρακινεί εσάς που οργανώνετε την επιχείρηση.
- Χρησιμοποιείστε πειστικότητα και επιρροή με σκοπό να ενθαρρύνετε την αυτό-παρακίνηση.
- Βρείτε ποιες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων σας και βοηθήστε τους να τις ικανοποιήσουν.
- Προσπαθήστε να μετατρέψετε τον εσωτερικό ανταγωνισμό σε ομαδικό πνεύμα.
- Μην δημιουργείτε πολλά επίπεδα ιεραρχίας αν θέλετε παρακινημένο προσωπικό.

- Μην ξεχνάτε ότι διαφορετικά άτομα παρακινούνται με διαφορετικούς τρόπους.
- Αναρωτηθείτε αν τα συστήματα εργασίας εμποδίζουν τον εργαζόμενο από το να είναι παραγωγικός. Μην ξεχνάτε ότι ένα μεγάλο μέρος της κακής απόδοσης οφείλεται στα συστήματα.
- Ρωτήστε τι εμποδίζει την απόδοσή τους.
- Δώστε ποικιλία στην εργασία ώστε να μην βαριέται κανείς.
- Κάτι αρνητικό συμβαίνει σε σχέση με την παρακίνηση αν διαπιστώνετε συχνές κοπάνες ή μη τήρηση του ωραρίου.
- Μην νομίζετε ότι θα παίρνετε πάντα ειλικρινείς απαντήσεις, όταν ζητάτε εξηγήσεις για χαμηλή απόδοση.
- Βεβαιωθείτε ότι γνωρίζουν ακριβώς τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν καλά αν οι άμεσοι προϊστάμενοί τους είναι μέτριας απόδοσης.
- Ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις και ρωτήστε την γνώμη τους για αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις πάνω τους.
- Κρατήστε τους ενήμερους όσο περισσότερο γίνεται.

4.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού αποτελεί διαδικασία που κατά κανόνα γίνεται μία έως και 2 φορές τον χρόνο. Η αξιολόγηση, επιδιώκει κυρίως, να συνοψίσει τα βασικά συμπεράσματα για την απόδοση και τις δυνατότητες ενός υπαλλήλου και να συμβάλλει στην διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης [Σχήμα 28].

Η αξιολόγηση παρέχει στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, για τις αμοιβές, αυξήσεις, παραγωγές, μετακινήσεις, απολύσεις, και γενικά τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης και φυσικά και για τις τυχόν απαραίτητες αλλαγές στο σύστημα οργάνωσης που έχει επιλεγεί από τους αρμόδιους. Το σύνηθες είναι να αρχίζει η αξιολόγηση με μια συνέντευξη μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου. Στην διάρκεια της συζήτησης εξετάζονται από κοινού τα ζητήματα και οι προοπτικές απόδοσης του υπαλλήλου. Η συζήτηση θα πρέπει να είναι ελεύθερη, χωρίς κάποιο προκαθορισμένο σχήμα ερωτήσεων και απαντήσεων αλλά φυσικά να είναι δομημένη και προσανατολισμένη προς την εξαγωγή των απαιτούμενων συμπερασμάτων.

Θεωρείται λοιπόν σωστό να προπαρασκευάζει ο προϊστάμενος την συνέντευξη έτσι ώστε να έχει ευέλικτο και σαφές πλαίσιο έτσι ώστε και να καλυφθούν ως το τέλος της συζήτησης όλα τα σημαντικά ζητήματα.

Είναι σαφές ότι η συζήτηση θα πρέπει να γίνεται σε πνεύμα ειλικρίνειας και συνεργασίας και να δίνει και στον αξιολογούμενο την δυνατότητα να αναπτύσσει ελεύθερα τις απόψεις του και τα ζητήματα που τον αφορούν.

Το επόμενο στάδιο της αξιολόγησης έχει να κάνει με την συμπλήρωση ενός εντύπου στο οποίο βαθμολογούνται και οι επιδόσεις του υπαλλήλου στα όποια καθήκοντα έχει αλλά και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία (σχέσεις με συναδέλφους, δημιουργικότητα και γνώση του αντικείμενου). Η κλίμακα βαθμολόγησης είναι αριθμητική (π.χ. 1-10) ή περιγραφική (π.χ. άριστος, μέτριος, ανεπαρκής). Στην περίπτωση της αριθμητικής βαθμολόγησης, το τελικό αποτέλεσμα είναι ο μέσος όρος όλων των αποτελεσμάτων. Το έντυπο αξιολόγησης, συμπληρώνεται κατά κανόνα από τον άμεσο προϊστάμενο και σχολιάζεται από τον ανώτερο του προϊστάμενου.

Σχήμα 21: Υπόδειγμα Εντύπου Αξιολόγησης Προσωπικού (Χατζηπαντελή 1999)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 81

Όνοματεπώνυμο υπαλλήλου

Θέση Αναθέτης Χημικός

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας Χρόνος υπηρεσίας στη θέση

Χρονικό διάστημα αναφοράς

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	Βαθμολογία					Συντελεστής Βαρύτητας	Τελικός Βαθμός
	1	2	3	4	5		
Αποτελεσματικότητα στην κάλυψη των στόχων	1	2	3	4	5	1	
Γνώση του αντικείμενου Εργασίας	1	2	3	4	5	1	
Παραγωγικότητα	1	2	3	4	5	1	
Δημιουργικότητα	1	2	3	4	5	0.5	
Συμπεριφορά προς τους Πελάτες	1	2	3	4	5	0.5	
Ικανότητα επικοινωνίας	1	2	3	4	5	0.7	
Αξιοπιστία	1	2	3	4	5	1	
Ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας-ζήλος	1	2	3	4	5	1	
Προσοχή στην ποιότητα	1	2	3	4	5	1	
ΣΥΝΟΛΟ							

Αξιολογητής Α'

Θέση Υπογραφή

Παρατηρήσεις

Προτάσεις

Αξιολογητής Β'

Θέση Υπογραφή

Παρατηρήσεις

Προτάσεις

4.4. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Συχνά κατηγορείται η βαθμολόγηση ότι υπεραπλουστεύει το ζήτημα της απόδοσης, η οποία δεν μπορεί να περιγραφεί από ένα βαθμό και μόνο αφού είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων. Θεωρείται υποκειμενική σε βαθμό αμφιβολίας των αποτελεσμάτων. Διαπιστώνεται συχνά ότι έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικά κριτήρια από τον ίδιο προϊστάμενο για κάθε υπάλληλο. Είναι πιο περίπλοκη η κατάσταση όταν οι υπάλληλοι έχουν βαθμολογηθεί από διαφορετικούς αξιολογητές, οπότε και η δυνατότητα σύγκρισης διαφέρει.

Ένα τελευταίο, αλλά όχι λιγότερης σημασίας, μειονέκτημα είναι, ότι πολλές φορές η αξιολόγηση εστιάζεται στην προσωπικότητα του υπαλλήλου και όχι σε καθαυτή την απόδοση του, η οποία μπορεί και να μην συνδέεται καθόλου με τις δυνατότητες του αξιολογούμενου. Συχνά βλέπουμε μετά από μια αξιολόγηση να δημιουργούνται και περιττές τριβές αφού κανένας δεν μπορεί να δεχτεί ότι είναι «μέτριος» ή «ανεπαρκής»! Έτσι λοιπόν, μεγάλο ποσοστό των εμπλεκόμενων στον τομέα της οργάνωσης τουριστικών και όχι μόνο επιχειρήσεων, θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι καλύτερα να γίνεται στις περιπτώσεις ακραίων περιπτώσεων, όπως με εξαιρετικά ικανούς υπαλλήλους ή το εντελώς αντίθετο.

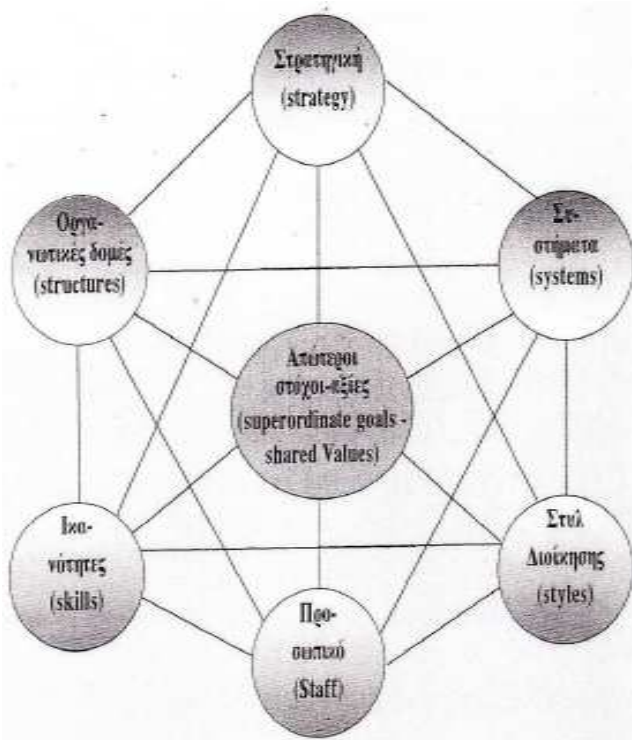
4.5. ΤΑ 7 S ΤΗΣ MCKINSEY ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με την εταιρεία συμβούλων Mckinsey, η αποτελεσματικότητα και επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις επτά κατηγορίες παραγόντων που φαίνονται παρακάτω και τις σχέσεις μεταξύ αυτών (Μπουραντάς 2002):

- Στρατηγική (strategy).
- Οργανωτική δομή (structure).
- Συστήματα (systems).
- Ικανότητες (skills).
- Προσωπικό (stuff).
- Στυλ διοίκησης (Style).
- Ανώτεροι στόχοι-Κοινές αξίες (super-ordinate goals-shared values).

Η θεωρία των Mckinsey φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 22. Τα 7S των Mckinsey (Μπουραντάς 2002).



4.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης είναι (Erwin 1982):

- Τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης, που είναι η δομή και η τεχνολογία. Η δομή της οργάνωσης περιλαμβάνει μεταβλητές, όπως η αποκέντρωση, εξειδίκευση, τυποποίηση, το άνοιγμα ελέγχου και το μέγεθος της οργάνωσης, η τεχνολογία που αναφέρεται στους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί η οργάνωση για να μετατρέψει το ακατέργαστο προϊόν στην είσοδο σε χρήσιμο προϊόν στην έξοδο. Έχει ως μεταβλητές τις διαδικασίες της λειτουργίας που χρησιμοποιεί η οργάνωση στην παραγωγή, τα υλικά και τις τεχνικές γνώσεις.
- Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, που είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον (Arabatzis και Polyzos 2008; Polyzos και Arabatzis 2008; Liddle 2009; Meliou και Maroudas 2010). Στο εξωτερικό περιβάλλον αναφέρονται όλες οι δυνάμεις που είναι έξω από την οργάνωση όπως ο βαθμός σταθερότητας του περιβάλλοντος, ο βαθμός πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος και ο βαθμός αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Το εσωτερικό περιβάλλον ή το κλίμα της οργάνωσης περιλαμβάνει μεταβλητές, όπως τον σκοπό επίτευξης, τις αμοιβές έναντι των τιμωριών και την ασφάλεια έναντι του κινδύνου.

- Τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, που προσδιορίζονται από τον βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζουν τον εαυτόν τους με τον εργοδότη και την πραγματοποίηση της εργασίας. Οι ατομικές διαφορές συντελούν, ώστε οι υπάλληλοι να συμπεριφέρονται διαφορετικά ο ένας στον άλλον μέσα στη οργάνωση, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (Sigala 2005).
- Η πολιτική της διοίκησης, που επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (Koutsouris 2009). Μεταβλητές στην κατηγορία αυτή είναι η στρατηγική που ακολουθεί η διοίκηση στην διατύπωση των σκοπών, στο κλίμα της οργάνωσης, στον τρόπο της επικοινωνίας, στο ηγετικό στυλ και στον τρόπο λήψης αποφάσεων

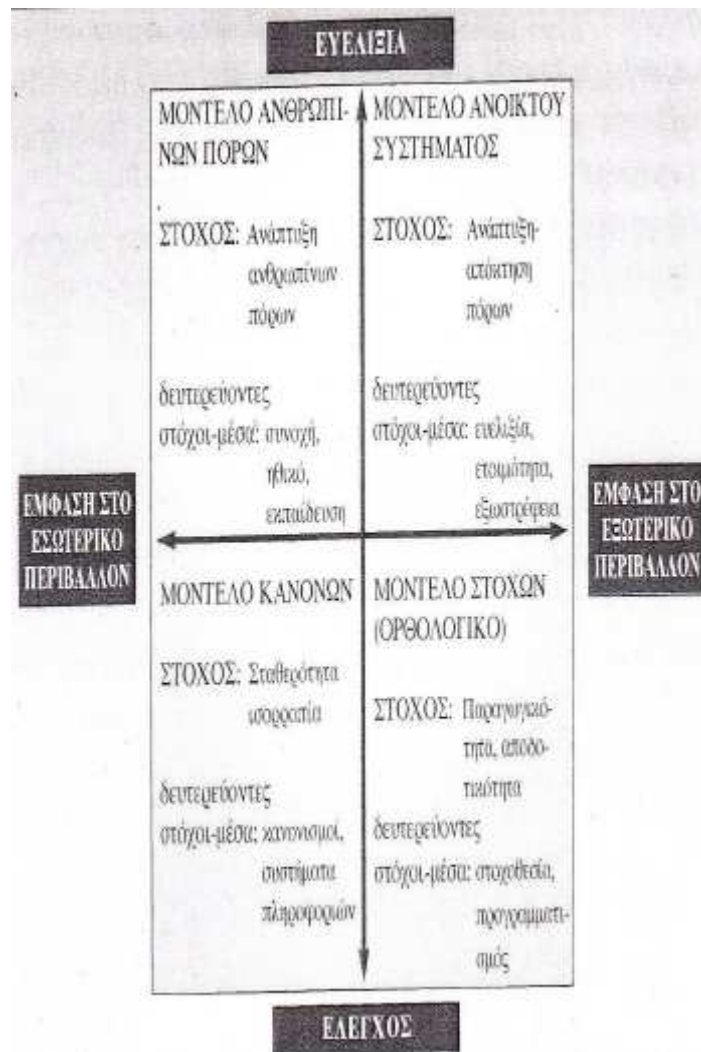
4.7. ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για να είναι η ομάδα της οποίας έχετε την ευθύνη αποτελεσματική (Κατσαλής 2001):

- Διατυπώστε με προσοχή τους στόχους και αποφασίστε τα χρονικά όρια.
- Ξεκαθαρίστε τα καθήκοντα που σκοπεύετε να αναθέσετε στον κάθε εργαζόμενο.
- Σκεφτείτε τον τρόπο παρακολούθησης της πορείας του έργου.
- Αποκαλύψτε όλα τις τρεις παραπάνω ενέργειες στην ομάδα και ζητήστε αντίδραση και αναλόγως συμφωνήστε.
- Ξεκαθαρίστε τα όρια ευθύνης και εξουσίας όλων, καθώς και τις διαδικασίες λειτουργίας.
- Εξασφαλίστε την απαραίτητη βοήθεια τρίτων και ανοίξτε τους δρόμους που θα χρειαστούν.
- Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι έχουν γίνει αντιληπτοί από όλους και ότι έχει δημιουργηθεί στα μέλη της ομάδας προσωπικού μια αίσθηση κοινού σκοπού.
- Βεβαιωθείτε ότι κάθε άτομο ξεχωριστά έχει κατανοήσει τον δικό του ρόλο.
- Βοηθήστε να έχουν όλοι πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται.
- Εστιάστε σε αποτελέσματα.
- Προσπαθήστε να δημιουργήσετε κλίμα εμπιστοσύνης ώστε όλοι να μπορούν να μιλούν άνετα και χωρίς φόβο.
- Φροντίστε οι συσκέψεις να είναι αποτελεσματικές.
- Να δίνετε πρώτος το παράδειγμα σε όλα όσα ζητάτε.

Παρακάτω επακολουθεί και ένα διάγραμμα που δείχνει το γενικό πλάνο των αξιών της αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς 2002):

Σχήμα 23: Μοντέλο αξιών αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς 2002)



4.8. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

4.8.1. ΓΕΝΙΚΑ

Μια οργάνωση θεωρείται ότι διοικείται σωστά, μόνο όταν έχει την ικανότητα να οργανώνει και να χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες πηγές της κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να εκπληρώνει τους σκοπούς της και να διατηρεί σε υψηλά και αποδοτικά επίπεδα της λειτουργία της. Αναφερόμαστε στην αποδοτική λειτουργία η οποία δεν ταυτίζεται με την έννοια της αποτελεσματικότητας, από την οποία τελικά κρίνεται και εκτιμάται η επιτυχία της διοίκησης και της οργάνωσης. Αν και τα περισσότερα άτομα συμφωνούν ότι ο κύριος ρόλος της διοίκησης είναι να κάνει την λειτουργία της οργάνωσης

αποτελεσματική, εν τούτοις η έννοια της αποτελεσματικότητας δεν έχει ακόμη αποσαφηνιστεί πλήρως (Ζαβλάνου 1990).

4.8.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-I

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης, είναι μια εργασία πολύ δύσκολη για τον μάνατζερ και τους άλλους υπεύθυνους. Παλαιότεροι μέθοδοι, χρησιμοποιούσαν μόνο ένα κριτήριο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Νεότεροι όμως μέθοδοι λαμβάνουν υπόψη και πολλά άλλα κριτήρια συγχρόνως. Κατά τον Thorndike τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι (Ζαβλάνου 1990):

- Η παραγωγικότητα.
- Το καθαρό κέρδος.
- Η σταθερότητα.
- Η ανάπτυξη της οργάνωσης.

4.8.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-II

Για να χαρακτηρίσουμε το πόσο αποτελεσματική είναι η οργάνωση θα πρέπει να την συγκρίνουμε με κάτι, δεδομένου ότι αυτή προσδιορίζεται από ιδιότητες που την χαρακτηρίζουν και ικανοποιούν κάποια πρότυπα λειτουργίας. Τα κριτήρια, με τα οποία μπορούμε να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, διαφέρουν από οργάνωση σε οργάνωση, αφού διαφέρει η οργανωτική της δομή, η διάρθρωση των λειτουργιών, τα μέσα που διαθέτει, καθώς και ο σκοπός που εξυπηρετεί. Τα κριτήρια, κυρίως διαφέρουν και ως προς τις πηγές, απ' όπου αυτά προέρχονται. Έτσι λοιπόν, σαν επιπλέον πηγές κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας, θεωρούνται:

- Τα άτομα που επιλέγουν τα κριτήρια.
- Το επίπεδο ανάλυσης.
- Το αρχείο της οργάνωσης.

Παρακάτω, θα δούμε λίγο πιο αναλυτικά τις έννοιες των τριών παραπάνω κριτηρίων.

4.9. ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας δεν είναι ανεξάρτητη από τα άτομα που κάνουν τις μετρήσεις, τα οποία διακατέχονται από προκαταλήψεις ή περικλείουν μέσα τους ορισμένες αξίες. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι το άτομο είναι εκείνο που καθορίζει τα κριτήρια μέτρησης της

αποτελεσματικότητας και τις πληροφορίες για μέτρηση. Τα άτομα αυτά, κατά την άποψη μερικών, θα πρέπει να είναι εκείνα που κατέχουν θέσεις ανώτατης βαθμίδας στην διοικητική ιεράρχηση μιας οργάνωσης., δηλαδή τα στελέχη της επιχείρησης. Άλλοι, πιστεύουν ότι είναι σκόπιμο να συμμετέχουν στον καθορισμό κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης και άτομα άλλων βαθμίδων, αφού τα στελέχη είναι δυνατόν να είναι προκατειλημμένα. Εκτός από τις απόψεις αυτές, άλλοι κρίνουν σκόπιμο να επιλέγονται τα κριτήρια από άτομα που είναι πολύ καλοί γνώστες του κλάδου αλλά δεν ανήκουν στην συγκεκριμένη οργάνωση.

4.10. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Οι Katz και Kahn, θεωρούν σαν κριτήριο της αποτελεσματικότητας, παράγοντες εκτός της οργάνωσης, αφού η οργάνωση δέχεται επιδράσεις και επηρεάζει και το εξωτερικό περιβάλλον. Ο Webb (1974) και ο Steers (1975), πιστεύουν ότι τα κριτήρια πρέπει να συνδέονται με την οργάνωση και ότι η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με τους σκοπούς, τις διαδικασίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ίδιας της οργάνωσης. Ο Argyris (1962),δέχεται, σαν κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας, την ατομική επίδοση και απόδοση, αφού από την ατομική επίδοση και απόδοση που έχουν τα άτομα, εξαρτάται και η αποτελεσματικότητα.

4.11. ΤΟ ΑΡΧΕΙΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η πηγή αρχείων, θεωρείται η καλύτερη πηγή μέτρησης της αποτελεσματικότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, χρησιμοποιούνται τα αρχεία της οργάνωσης που θεωρούνται πηγές που μας προσφέρουν πληροφορίες χωρίς όμως την συμμετοχή άλλων ατόμων.

Από τα παραπάνω λοιπόν, παρατηρούμε και συμπεραίνουμε, ότι για να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να την συγκρίνουμε με κάποιο πρότυπο, ανατρέχοντας σε πηγές κριτηρίων που είναι ίδια ,τα άτομα, το αρχείο της οργάνωσης καθώς και το επίπεδο ανάλυσης. Οι πηγές αυτές θα μας δώσουν τη δυνατότητα να έχουμε και πιο ακριβές αποτέλεσμα.

4.12. ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ-ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Πίνακας των κριτηρίων-Μεταβλητών για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας

1.Συνολική αποτελεσματικότητα	Ο βαθμός που μια οργάνωση εκπληρώνει όλα τα καθήκοντα και τους σκοπούς της.
2.Ποιότητα.	Η ποιότητα των υπηρεσιών ή του προϊόντος που παρέχεται από την οργάνωση.
3.Παραγωγικότητα.	Η ποσότητα του κύριου προϊόντος ή των υπηρεσιών που η οργάνωση παρέχει. Μπορεί να μετρηθεί για τα άτομα, τις ομάδες αλλά και για όλη την οργάνωση.
4.Ετοιμότητα.	Η εκτίμηση της πιθανότητας που μπορεί να έχει η οργάνωση για να εκπληρώσει με επιτυχία συγκεκριμένα καθήκοντα.
5.Αποδοτικότητα.	Ο λόγος που κάνει την σύγκριση κάποιου αποτελέσματος ή προϊόντος στην έξοδο προς το κόστος που δαπανήθηκε για αυτό το προϊόν, π.χ. η δραχμή ανά μονάδα προϊόντος.
6.Όφελος ή κέρδος.	Το κέρδος που αφήνει η οργάνωση σύμφωνα με την κρίση του ιδιοκτήτη.
7.Ανάπτυξη.	Μια αύξηση στο εργατικό δυναμικό, στον εξοπλισμό, στις πωλήσεις, στο κέρδος και στις μετοχές. Σύγκριση της τωρινής κατάστασης της οργάνωσης με την παλιά της κατάσταση.
8.Χρησιμοποίηση του περιβάλλοντος.	Ο βαθμός που μια οργάνωση αλληλεπιδρά με επιτυχία με το περιβάλλον της, δηλαδή, που μπορεί να αποκτήσει σπάνιες πηγές και μέσα, που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική της λειτουργία.
9.Σταθερότητα.	Η διατήρηση της δομής, της λειτουργίας και των μέσων δια μέσου του χρόνου και κυρίως σε περιόδους άγχους και κρίσης.
10.Απολύσεις.	Η συχνότητα των ατόμων που εγκαταλείπουν την δουλειά τους.
11.Απουσίες.	Η συχνότητα με την οποία οι υπάλληλοι απουσιάζουν από την δουλειά τους.
12.Ατυχήματα.	Ο αριθμός των ατυχημάτων που λαμβάνουν χώρα μέσα στην οργάνωση.
13.Ηθικό.	Η προδιάθεση των μελών της οργάνωσης να προσπαθούν περισσότερο, έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι σκοποί της οργάνωσης. Περιλαμβάνει αισθήματα αφοσίωσης και είναι φαινόμενο ομαδικό, παρόλο που τα άτομα μεμονωμένα διαθέτουν σε κάποιο βαθμό το στοιχείο της παρόθησης.
14.Κίνητρα.	Ο βαθμός της προδιάθεσης που διακατέχει ένα άτομο που αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει μια δραστηριότητα στην δουλειά.
15.Ικανοποίηση.	Ο βαθμός της ικανοποίησης που αισθάνεται ένα άτομο για το έργο που πραγματοποιεί.
16.Αποδοχή των σκοπών της οργάνωσης.	Ο βαθμός που τα άτομα αποδέχονται τους σκοπούς της οργάνωσης ότι είναι δίκαιοι και σωστοί.
17.Σύγκρουση-Συνοχή.	Δύο διαστάσεις αντίθετες. Στην πρώτη διάσταση, τα μέλη της οργάνωσης έρχονται σε σύγκρουση και υπάρχει μικρή συνεργασία και κακή επικοινωνία. Στην άλλη, τα μέλη της οργάνωσης αγαπιούνται, εργάζονται μαζί και συνεργάζονται πρόθυμα και αποτελεσματικά.
18.Ευελιξία-Προσαρμοστικότητα.	Η δυνατότητα που έχει η οργάνωση να μεταβάλλει τα πρότυπα λειτουργίας, ανταποκρινόμενη στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
19.Αξιολόγηση από εξωτερικούς φορείς.	Αξιολόγηση της οργάνωσης από άτομα και οργανώσεις που βρίσκονται στο περιβάλλον της με τα οποία και αλληλεπιδρά.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

- Ζαβλάνου, Μ.,** *Οργάνωση και διοίκηση-Ανθρώπινες διαδικασίες στην λειτουργία της οργάνωσης.* Έκδοση Γ'. Vol. Τόμος Β'. 1990. Εκδόσεις Ελλην.
- Κατσαλής, Α.,** *Αποτελεσματική Διοίκηση. Σκέψεις και Συμβουλές.* Vol. Έκδοση Β'. 2001. Εκδόσεις Κλειδάριθμος. σελ46-183.
- Μπουραντάς, Δ.,** *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές.* 2002, Αθήνα. Εκδόσεις Γ.Μπένου.
- Χατζηπαντελή, Π.Σ.,** *Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού.* 1999. Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Erwin, S.,** *Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ.* Έκδοση Δ. 1982. Εκδόσεις ΑΣΕ Α.Ε
- Arabatzis, G. and S. Polyzos,** *Contribution of natural and socio-cultural resources in tourism development of Mainland Greek prefectures: A typology.* Journal of Environmental Protection and Ecology, 2008. 9(2): p. 446-464.
- Koutsouris, A.,** *Social learning and sustainable tourism development; local quality conventions in tourism: a Greek case study.* Journal of Sustainable Tourism, 2009. 17(5): p. 567-581.
- Liddle, J.,** *Regeneration and Economic Development in Greece: De-industrialisation and Uneven Development.* Local Government Studies, 2009. 35(3): p. 335-354.
- Meliou, E. and L. Maroudas,** *Understanding tourism development: a representational approach.* Tourismos, 2010. 5(2): p. 115-127.
- Polyzos, S. and G. Arabatzis,** *Determinant factors of tourist attractiveness of Greek prefectures.* International Journal of Sustainable Development and Planning, 2008. 3(4): p. 343-366.
- Sigala, M.,** *Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications.* International Journal of Hospitality Management, 2005. 24(3): p. 391-413.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

5.1. Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ένα ξενοδοχείο μπορεί οργανωτικά να χωριστεί σε διάφορα τμήματα. Τα κριτήρια για αυτή τη οργανωτική δομή είναι: **α)** η διοικητική ιεραρχία, **β)** οι λειτουργίες τμημάτων, **γ)** οι περιοχές επαφής με τον πελάτη, **δ)** ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και **ε)** τα κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού) (Χυτήρης 1996). Ανεξάρτητα από το ποιο ή ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την οργανωτική δομή, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει όλες τις συναλλαγές και συναναστροφές με τους πελάτες.

Πιο αναλυτικά η οργανωτική δομή με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής (Χυτήρης 1996):

- **Διοικητική ιεραρχία.** Η διοικητική ιεραρχία απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας. Αν κι αυτό είναι στην ουσία η τυπική οργάνωση, εν τούτοις χρησιμοποιείται σαν οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για την συμβολή του προσωπικού (σε αυτή την εκτέλεση). Κάθε υπάλληλος και κάθε προϊστάμενος κατανοεί την γραμμή εξουσίας που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα.
- **Λειτουργίες τμημάτων.** Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (δωματίων, τροφίμων, ποτών, ασφάλειας κ.λ.π.), αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση του ξενοδοχείου. Εδώ δηλαδή ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.
- **Περιοχές επαφής με τον πελάτη.** Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων: Τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό (Front of the house) και σε εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό (Back of the house). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα του εστιατορίου, του μπαρ, της υποδοχής, ενώ στη δεύτερη τα τμήματα του λογιστηρίου, του προσωπικού και της συντήρησης.
- **Κέντρα κόστους και εσόδων.** Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης ως κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες (άμεσα στο πελάτη) και πραγματοποιούν κόστος. Το σημαντικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους, είναι, η «ικανότητα» να πραγματοποιεί κόστος, αλλά να μην εισπράττει έσοδα ένεκα αυτής καθεαυτής της λειτουργίας του. Τυπικά κέντρα κόστους σε ένα

ξενοδοχείο είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά κέντρα εσόδων είναι εκείνα τα τμήματα που δημιουργούν έσοδα ως μέσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Συχνά, τα κέντρα εσόδων ελέγχονται από τη σκοπιά πραγματοποίησης κέρδους και αποκαλούνται γι' αυτό το λόγο κέντρα κέρδους. Ο κοινός παρανομαστής όλων των κέντρων εσόδων είναι, ότι είναι τμήματα που προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες στον πελάτη. Ο τρόπος αυτός διάκρισης των τμημάτων βοηθά στην εσωτερική δομή των ξενοδοχείων, αφού απεικονίζεται και άρα είναι δυνατό να ελεγχθεί το κόστος των πωλούμενων αγαθών. Το γεγονός ότι ένα τμήμα χαρακτηρίζεται ως κέντρο κόστους, δεν σημαίνει ότι είναι λιγότερο σπουδαίο για την λειτουργία και τελικώς επιτυχία του ξενοδοχείου ή ότι είναι πιο δύσκολο να καθιερωθούν κριτήρια για τον έλεγχο απόδοσης του.

- **Κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού).** Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά χρεώνει διάφορες λειτουργίες ή περιοχές (μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι κέντρα κόστους ή κέντρα εσόδων) σε ένα πρόσωπο. Τα κύρια οφέλη, από αυτή τη μέθοδο τμηματοποίησης, προκύπτουν στη σφαίρα αξιολόγησης απόδοσης. Η απόδοση ενός ατόμου μπορεί να αξιολογηθεί αν οι άμεσες ευθύνες που έχουν χρεωθεί σε αυτό το άτομο, μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν (Akrivos, Ladkin et al. 2007).

5.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενικών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης. Με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε τομείς, τμήματα και θέσεις εργασίας, η οργανωτική δομή της επιχείρησης μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα. Οι δε διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μια ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την εξουσία και την ευθύνη ενός διοικητικού στελέχους.

Αυτό που πρέπει να γίνει σαφές είναι πως δεν υπάρχει καμία αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη σε όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις. Η μορφή τμηματοποίησης που θα εφαρμοστεί θα εξαρτηθεί από την υπάρχουσα κατάσταση, καθώς και από το τί πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη ότι αποτελεί την καλύτερη μορφή τμηματοποίησης για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 1999).

5.2.1. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Οι βασικότερες μορφές οργανωτικής δομής είναι (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 1999):

- Οργανωτική δομή βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Οργανωτική δομή βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων.
- Οργανωτική δομή με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων.
- Οργανωτική δομή βάσει των πελατών.
- Οργανωτική δομή βάσει των γεωγραφικών περιοχών.

Πολλές επιχειρήσεις, στα οργανογράμματα που χρησιμοποιούν, συνδυάζουν τις παραπάνω μορφές τμηματοποίησης, δηλαδή τις προσαρμόζουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 1999).

5.3. ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα τμήματα μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης περιέχουν (Καραχοντζίτης, Δ. και Κομνηνάκης Μ. 1994; Ιγγλέση-Βενιέρη, 1995):

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

- Διευθυντής
- Υποδιευθυντής
- Προσωπάρχης
- Διευθυντής πωλήσεων
- Προϊστάμενος γραμματείας
- Γραμματεία

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τα άτομα που διοικούν την ξενοδοχειακή μονάδα και είναι αρμόδιοι για τις όποιες αποφάσεις εκτελεστούν στα παρακάτω τμήματα.. Στο τμήμα της διεύθυνσης, απευθύνεται το ανθρώπινο δυναμικό όλων των τμημάτων, για οποιοδήποτε θέμα το αφορά και για να έρθει εις πέρας απαιτείται απόφαση από τους προϊσταμένους.

ΥΠΟΔΟΧΗ

- Προϊστάμενος υποδοχής
- Υπάλληλοι υποδοχής
- Υπεύθυνος-χειριστής Main Courante
- Βοηθός-Εκπαιδευόμενος

Το τμήμα της υποδοχής, είναι αυτό ακριβώς που εκφράζει και η ίδια η λέξη. Υποδέχεται τους πελάτες του ξενοδοχείου. Παράλληλα, το τμήμα αυτό είναι για να εξυπηρετεί τους πελάτες για οποιαδήποτε ανάγκη προκύψει.

Το τμήμα της υποδοχής είναι η καρδιά του ξενοδοχείου. Είναι το κέντρο των δραστηριοτήτων των πελατών. Μέσω της υποδοχής, γίνεται η επικοινωνία με οποιοδήποτε άλλο τμήμα, για την φροντίδα και εξυπηρέτηση όλων των πελατών. Εδώ έρχονται όλες οι χρεώσεις των τμημάτων για την ενημέρωση των λογαριασμών των πελατών, και εδώ γίνεται και ο διακανονισμός τους (Καραγιάννης 1992).

Η προϊσταμένη ενημερώνει την υποδοχή για έτοιμα δωμάτια, δωμάτια που χρειάζονται ανακαίνιση και τα οποία θα πρέπει να τεθούν προσωρινά εκτός λειτουργίας.

Από την μεριά του, το τμήμα υποδοχής, ενημερώνει για αφίξεις πολύ σημαντικών προσωπικοτήτων στο ξενοδοχείο(V.I.P), και επίσης για ειδικά αιτήματα για τα δωμάτια(όπως είναι η προσθήκη παραπάνω κρεβατιών ή μιας κούνιας, για τυχόν μωρά στο δωμάτιο (Καραγιάννης 1992).

ΘΥΡΩΡΕΙΟ

- Αρχιθυρωρός
- Θυρωροί
- Θυρωρός νύκτας
- Αχθοφόρος
- Οδηγοί
- Τηλεφωνήτρια

Είναι το τμήμα με το οποίο έρχονται σε επαφή οι πελάτες πριν ακόμη φτάσουν στο τμήμα της υποδοχής.

ΟΡΟΦΟΙ

- Γενική προϊσταμένη
- Προϊστάμενος ορόφων
- Καμαριέρες
- Θαλαμηπόλος
- Λινοθηκάριος
- Πλύστρα-Σιδερώτρια
- Καθαρίστρια εξωτερικών χώρων

Είναι το τμήμα του ξενοδοχείου, όπου το ανθρώπινο δυναμικό έχει την εποπτεία και φροντίδα για οποιαδήποτε εργασία αφορά τα δωμάτια των πελατών.

Είναι ο σπουδαιότερος κλάδος εκμετάλλευσης των ξενοδοχείων. Το προσωπικό του τμήματος των δωματίων εκτελεί τέσσερις κύριες λειτουργίες:

α) Γραφική εργασία(συμπλήρωση αναφορών και προγραμμάτων εργασίας).

β) Παραγγελίες και έλεγχο απαραίτητων υλικών και εξοπλισμού καθαριότητας.

γ) Εκπαίδευση νέων υπαλλήλων.

δ) Καθαρισμός και συντήρηση των δωματίων και κοινόχρηστων χώρων.

Κύρια ευθύνη για την σωστή λειτουργία του τμήματος είναι η Γενική Προϊσταμένη (Καραγιάννης 1992).

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

- Προϊστάμενος-Διευθυντής εστιατορίου
- Υποδιευθυντής
- Σερβιτόρος
- Βοηθός σερβιτόρου
- Εκπαιδευόμενοι

Στο τμήμα αυτό, οι πελάτες σιτίζονται την ώρα του πρωινού, μεσημεριανού και βραδινού. Το τμήμα αυτό είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί από τους πελάτες, μόνο τις ώρες που τους έχει ανακοινωθεί κατά την άφιξη τους ή σε κάποια ανακοίνωση στο δωμάτιο τους και έξω ακριβώς από το χώρο του εστιατορίου. Τις υπόλοιπες ώρες, το εστιατόριο, προετοιμάζεται από το ανθρώπινο δυναμικό για την εξυπηρέτηση των πελατών στο κάθε γεύμα τους.

ΚΟΥΖΙΝΑ

- Προϊστάμενος κουζίνας-Σεφ
- Βοηθός προϊσταμένου
- Ειδικός μάγειρας συνεστιάσεων
- Ειδικός μάγειρας στις σάλτσες
- Ειδικός μάγειράς στα κρέατα
- Ειδικός μάγειρας στις σαλάτες
- Ειδικός μάγειρας στη ζαχαροπλαστική
- Ειδικός μάγειρας προσωπικού
- Βοηθοί εκπαιδευόμενοι
- Λαντζιέρηδες

Το τμήμα της κουζίνας, με το οποίο δεν έχουν καμία επαφή οι πελάτες, είναι αυτό στο οποίο γίνεται καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας, η προετοιμασία των γευμάτων και εδεσμάτων των πελατών. Στο τμήμα αυτό βέβαια, υπάρχει και διαχωρισμένος χώρος, όπου πραγματοποιείται η καθαριότητα όλων των απαραίτητων εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην κουζίνα και στο εστιατόριο.

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

- Συντηρητής
- Βοηθός συντηρητή

Η προϊσταμένη αναφέρει τυχόν βλάβες που παρατήρησαν οι καμαριέρες, καθώς καθάριζαν τα δωμάτια, και το τμήμα συντήρησης οφείλει να επισκευάσει όσο το δυνατό πιο γρήγορα και κατά σειρά προτεραιότητας τις βλάβες.

Επείγουσες είναι οι βλάβες που έχουν εντοπισθεί σε δωμάτιο, όπου αναμένεται να αφιχθεί πελάτης εντός των προσεχών ωρών της συγκεκριμένης ημέρας.

Στο σημείο αυτό, να αναφέρουμε ότι σε πολλά ξενοδοχεία, η προϊσταμένη ορόφων δεν αναφέρει απευθείας το τμήμα συντήρησης για τις τυχόν βλάβες, αλλά ενημερώνει την υποδοχή, όπου έχει το γνωστό βιβλίο συντήρησης, το οποίο επιβάλλεται να ελέγχει ο συντηρητής κατά την διάρκεια της ημέρας. Βεβαίως, αν είναι κάτι επείγον, ο υπάλληλος υποδοχής ενημερώνει άμεσα και προφορικά το τμήμα συντήρησης (Καραγιάννης 1992).

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

- Προϊστάμενος προμηθειών
- Αποθηκάριος
- Βοηθός αποθηκάριου
- Υπεύθυνος κάβας

Το τμήμα των προμηθειών, είναι το τμήμα που απευθύνεται το υπόλοιπο προσωπικό για τις όποιες ελλείψεις εντοπίζονται στο εκάστοτε τμήμα.. Το τμήμα των προμηθειών λειτουργεί με την βοήθεια των τιμολογίων για εσωτερική διακίνηση. Είναι αυτό που προμηθεύει τα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας με τα προϊόντα που απαιτούνται για την άρτια λειτουργία τους.

ΕΛΕΓΧΟΣ

- Προϊστάμενος ελέγχου
- Ελεγκτές
- Χειριστής ταμπλό

ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

- Προϊστάμενος λογιστηρίου
- Λογιστής /Λογίστριες
- Βοηθός λογιστή

Τα δύο παραπάνω τμήματα αφορούν το οικονομικό μέρος της διοίκησης, είναι το τμήμα που ελέγχει και συντονίζει τις οικονομικές συναλλαγές του ξενοδοχείου.

Στο λογιστήριο στέλνεται η αναφορά των προϊστάμενων κάθε τμήματος, για τις ώρες εργασίας και απουσίας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος τους (Καραγιάννης 1992).

5.4. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Ανάλογα με τον τρόπο που τμηματοποιούνται οι οργανωτικές διαδικασίες διαμορφώνονται και οι διάφοροι τύποι των οργανώσεων και έτσι καταλήγουμε στην μονοδιάστατη οργανωτική δομή και στην πολυδιάστατη οργανωτική δομή.

Πιο αναλυτικά έχουμε (Πάντα και Καραγιάννης 1997):

- τις μονοδιάστατες οργανωτικές δομές, που δεν αντιπροσωπεύουν την σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα, καθώς δεν διαθέτουν επαρκή ελαστικότητα και επιπλέον δεν είναι και σε θέση να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς πιέσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να μπορούν να παρακολουθούν τις μεταβολές του.
- τις πολυδιάστατες οργανωτικές δομές, που αντιμετωπίζουν επιτυχώς τόσο τις πιέσεις πάνω στα προϊόντα όσο και τις πιέσεις που αφορούν τις συνθήκες χρηματοδότησης αλλά και τα προβλήματα του προσωπικού. Οι πολυδιάστατες δομές επιτρέπουν τον συνεχή εκσυγχρονισμό στην επιχείρηση που αποτελεί και καθοριστικό στοιχείο για την επιβίωση της οργάνωσης στις ανταγωνιστικές συνθήκες που λειτουργεί.

5.5. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

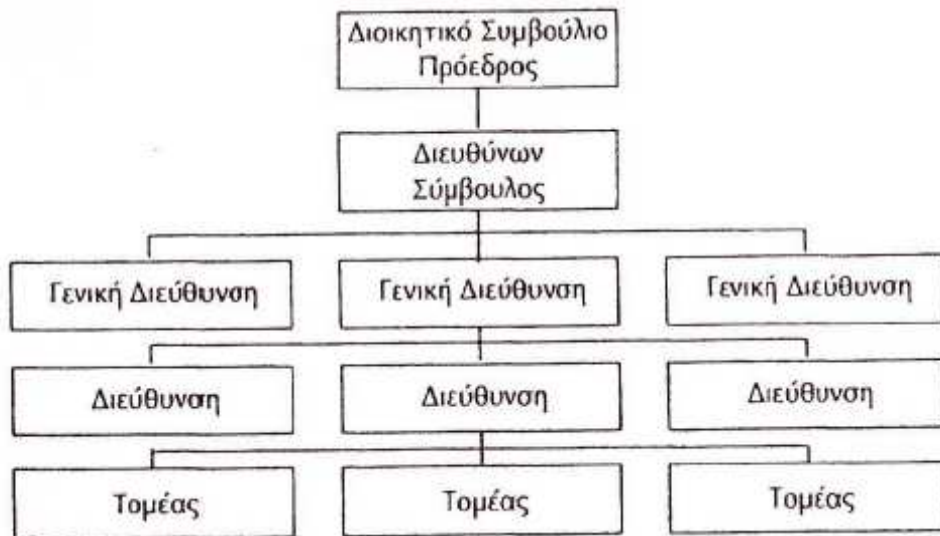
Το πιο σημαντικό στην οργανωτική δομή που επιλέγει η κάθε επιχείρηση είναι (Πάντα και Καραγιάννης 1997):

- Πού-σε ποιά περιοχή- σε ποιά τμήμα απαιτείται να αποκτήσει η επιχείρηση τους αντικειμενικούς της στόχους.
- Σε ποιές περιοχές η έλλειψη απόδοσης θα έβαζε σε κίνδυνο τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειώσουμε εδώ πώς όποια επιχείρηση δείχνει να έχει αξιοσημείωτη επιτυχία, θα έχει σίγουρα πετύχει και στην ανακάλυψη των προαναφερόμενων ενεργειών (Πάντα και Καραγιάννης 1997).

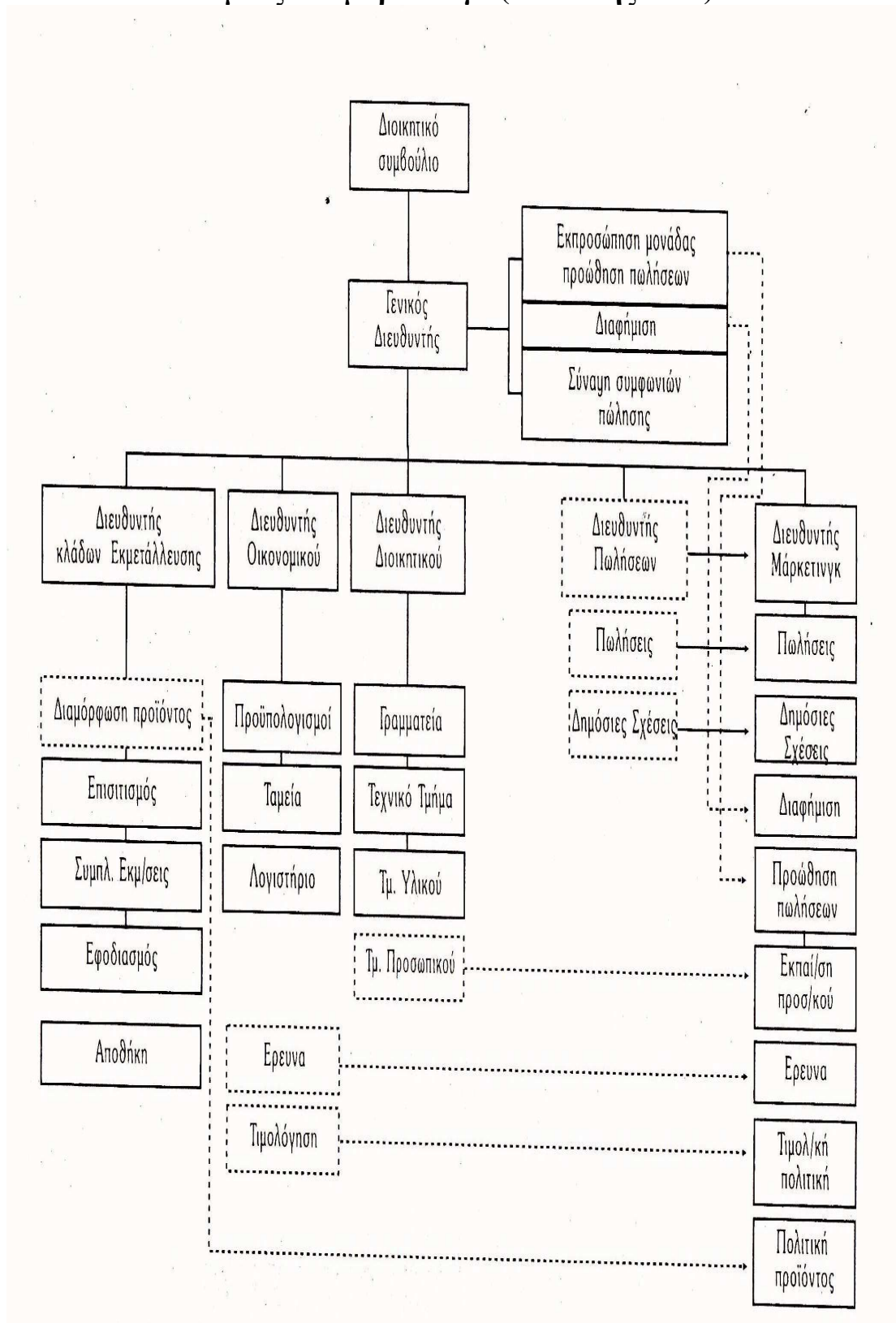
Ένα παράδειγμα οργανωτικής δομής δίνεται στο Σχήμα 13.

Σχήμα 24: Η γενική οργανωτική δομή δημόσιων επιχειρήσεων.



Υπάρχει όμως και η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και ξενοδοχείων συγκεκριμένα, όπου αναγνωρίζεται και ο τομέας του μάρκετινγκ ισότιμος, και αυτό φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Παυλίδης 1993).

Σχήμα 25: Οργανωτική δομή ξενοδοχείου όπου αναγνωρίζεται ισότιμος ο τομέας του μάρκετινγκ (Παυλίδης 1993)



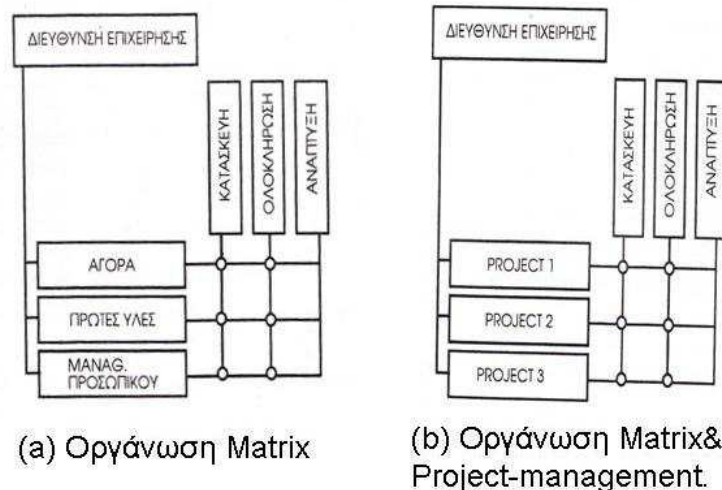
5.6. ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Στις πολυδιάστατες οργανωτικές δομές συναντούμε την οργάνωση Matrix [Σχήμα 15] (γνωστή και ως Matrix-organisation) και την οργάνωση Matrix Project [Σχήμα 15] (γνωστή και ως Matrix and Project-management).

Κάνοντας μια συνοπτική αναφορά στην οργάνωση Matrix, μπορούμε να πούμε ότι κυρίως εφαρμόζεται στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που δρουν σε συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στην οργάνωση Matrix, επιτυγχάνεται αποσυμφόρηση της κορυφής από το φόρτο εργασίας. Η εξουσία δε βασίζεται στη θέση αλλά στα πρόσωπα. Απαιτείται συλλογική εργασία και λήψη αποφάσεων.

Στην οργάνωση Matrix and Project-management το επίκεντρο είναι τα ιδιαίτερα δύσκολα νεωτεριστικά προβλήματα. Ο "Project Manager" έχει την ευθύνη του project και καθορίζει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες. Όμως, το πώς θα ολοκληρωθεί το Project, καθορίζεται από τα τμήματα. Έτσι υπάρχει καλός συντονισμός της δράσης, αλλά και παράλληλα καίριος προγραμματισμός, διεύθυνση και έλεγχος. Συχνό πρόβλημα που παρουσιάζεται εδώ είναι διάφορες προστριβές ανάμεσα στους Project Manager και στα επιτελικά στελέχη της κύριας οργανωτικής δομής. Η Matrix-Project, χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά και νέων εγκαταστάσεων (Πάντα και Καραγιάννης 1997).

Σχήμα 26: (a) Οργάνωση Matrix και (b) Οργάνωση Matrix και Project-management (Πάντα και Καραγιάννης 1997)



5.7. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Τα παρακάτω βήματα δίνουν μια συνοπτική εικόνα της διαδικασίας που ακολουθεί η οργάνωση (Φαναριώτη 1995):

- **Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών.** Το πρώτο θέμα που πρέπει να εξετασθεί κατά την διαδικασία της οργάνωσης, είναι η σαφής περιγραφή των αντικειμενικών σκοπών, που επιδιώκουμε με την εργασία αυτή. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να γίνει ο κατάλληλος προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν. Μια ικανοποιητική οργάνωση βασίζεται κυρίως σε ένα λογικό προσδιορισμό του έργου που πρέπει να εκτελεσθεί.
- **Καταμερισμός της εργασίας σε επιμέρους δραστηριότητες.** Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την κατάτμηση των βασικών λειτουργιών σε στοιχειώδεις δραστηριότητες, απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία της οργάνωσης. Κάθε οργανισμός ασκεί τρία είδη βασικών λειτουργιών παραγωγής, της διανομής και της χρηματοδότησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Έχοντας προσδιορίσει ο μάνατζερ τις βασικές αυτές λειτουργίες, πρέπει στη συνέχεια να προχωρήσει στην κατάτμηση με μια κατιούσα μορφή. Η κατάτμηση αυτών των βασικών λειτουργιών πρέπει να γίνεται προοδευτικά κατά επίπεδα, μέχρι που να φτάσουμε στο σημείο όπου η ανάθεση των επιμέρους δραστηριοτήτων να οδηγεί στην δημιουργία ατομικών έργων πλήρους απασχόλησης.
- **Δημιουργία μιας οργανωτικής διαρθρώσεως.** Βασίζεται στην υπό εκτέλεση εργασία, στα πρόσωπα που θα διεκπεραιώσουν την εργασία και στον χώρο εργασίας. Από την στιγμή που όλες οι αναγκαίες δραστηριότητες έχουν προσδιορισθεί και κατατμηθεί, είναι δυνατόν να ομαδοποιηθούν σε εργασιακές μονάδες, οι οποίες συνθέτουν ενιαία έργα. Οι δραστηριότητες αυτές, όπως προκύπτουν από την εφαρμογή των διαδικασιών που περιγράφονται στο βήμα (ii), δεν συσχετίζονται με συγκεκριμένα πρόσωπα που πρόκειται να αναλάβουν την διεκπεραίωση τους αφού προσδιορισθούν και οι ίδιες οι εργασίες. Έτσι το τρίτο βήμα αφορά στην ανάθεση εργασιών σε πρόσωπα, μετά από τον σαφή προσδιορισμό των ίδιων των εργασιών (Φαναριώτη 1995).

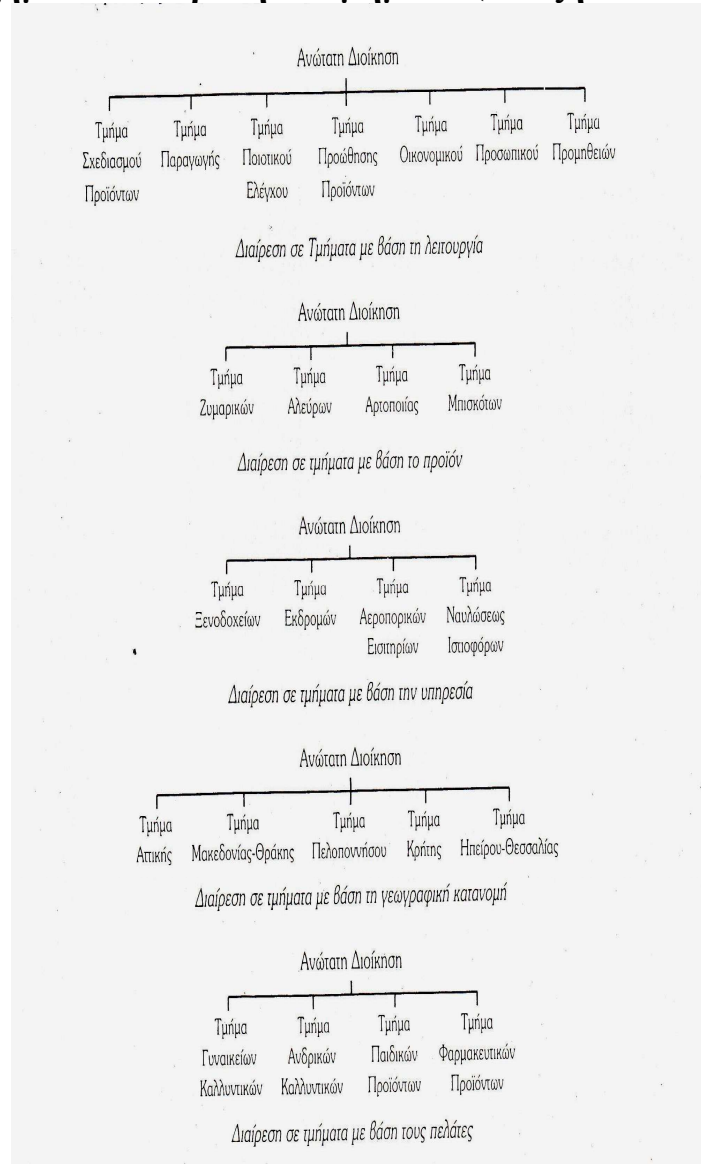
5.8. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Η οργανωτική διάρθρωση διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκούνται οι διευθυντικές δραστηριότητες. Μια ικανοποιητική διάρθρωση αποτελεί το βασικό στόχο των οργανωτικών προσπαθειών και για το λόγο αυτό έχει πολύ υψηλό βαθμό προτεραιότητας σε σχέση με την άσκηση αποτελεσματικής Διευθύνσεως.

Το πλαίσιο αυτό μπορεί να αποτελείται από πολλούς διαφορετικούς συνδυασμούς, ανάλογα με το έργο που πρόκειται να εκτελεσθεί, με τις προτιμήσεις των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών και τέλος ανάλογα με το βαθμό της προσοχής και των προσπαθειών που καταβάλλονται για τη διαμόρφωση της συγκεκριμένης οργανωτικής διαρθρώσεως.

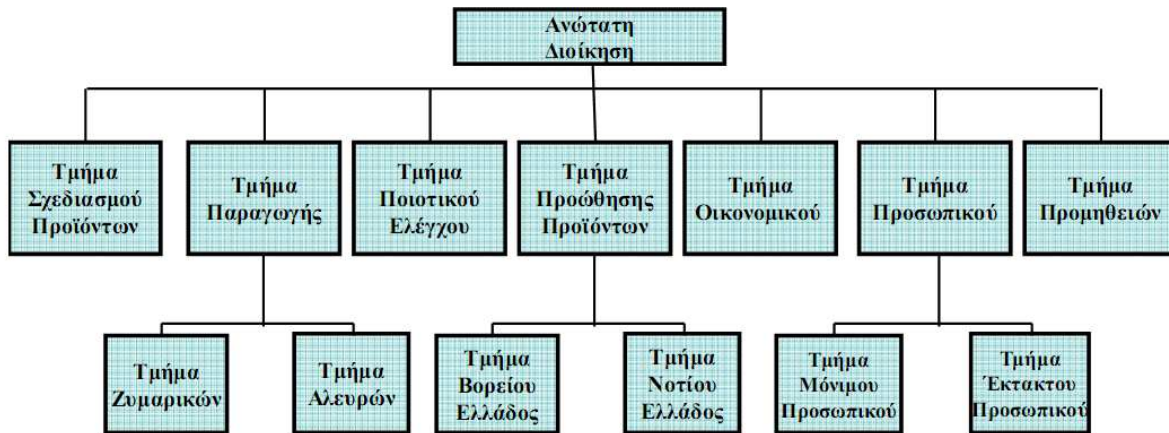
Παραδείγματα τέτοιας διάρθρωσης αποτελούν τα παρακάτω διαγράμματα:

Σχήμα 27: Διάρθρωση σε τμήματα (Χατζηπαντελή 1999)



Σχήμα 28: Διαίρεση σε τμήματα με βάση συνδυασμό κριτηρίων (Χατζηπαντελή 1999).

(Προσαρμοσμένο από (Χατζηπαντελή 1999))



Η αποτελεσματική εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται και η εξασφάλιση ηγετικών ρόλων στην διαδικασία παραγωγής διαφόρων προϊόντων, αποτελούν βασικούς λόγους για την εξασφάλιση της άριστης δυνατής οργανωτικής διάρθρωσης. Κάθε οργανωτική διάρθρωση, περιλαμβάνει έναν επαρκή αριθμό οργανωτικών ομάδων, που συνδέονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται στον ανώτατο βαθμό η συνεργασία, η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση μέσα από τις ατομικές προσπάθειες του καθενός (Φαναριώτη 1995).

5.9. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

Για την οργανωτική υποδιαίρεση μιας οικονομικής μονάδας, χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια. Το συνηθέστερο είναι η «λειτουργία» που εκτελούν οι διάφορες διευθύνσεις. Με κριτήριο λοιπόν τις λειτουργίες, μια χαρακτηριστική υποδιαίρεση της οικονομικής μονάδας είναι: παραγωγή, πώληση, οικονομικές υπηρεσίες, διοικητικές υπηρεσίες κ.α., αναλόγως των ειδικών συνθηκών.

Άλλη υποδιαίρεση μπορεί να γίνει, με βάση το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται, στις εξής διευθύνσεις: προϊόν α, προϊόν β, ή αντίστοιχα είδος υπηρεσιών (Κανελλόπουλος 1994). Ένα επιπλέον κριτήριο είναι το είδος των πελατών στους οποίους απευθύνεται η οικονομική μονάδα πχ. Μεμονωμένοι πελάτες, μαζικοί αγοραστές (ξενοδοχεία κ.α)

Και άλλα κριτήρια μπορούν να εφαρμοστούν στην πρώτη αυτή βαθμίδα υποδιαίρεσης της οικονομικής μονάδας. Οι διευθύνσεις που προκύπτουν από τη διαίρεση αυτή μπορεί να είναι μεγάλα και πολύπλοκα υποσυστήματα, ιδίως

όταν πρόκειται για μεγάλες μονάδες, οπότε χρειάζεται περαιτέρω υποδιαίρεση των διευθύνσεων αυτών. Πάλι, η υποδιαίρεση θα γίνει με βάση κάποιο κριτήριο και συχνά διαφορετικό από εκείνο που εφαρμόστηκε στην πρώτη βαθμίδα. Π.χ. αν στην πρώτη βαθμίδα έγινε διάκριση των λειτουργιών, στην δεύτερη μπορεί να γίνει υποδιαίρεση της διεύθυνσης παραγωγής, σε τμήματα με βάση το προϊόν που παράγεται. Έτσι με τις συνεχείς οριζόντιες υποδιαιρέσεις δημιουργείται μια σειρά βαθμίδων ιεραρχίας και ένα σύστημα με πολλές υποδιαιρέσεων που μπορεί σχηματικά να παρομοιαστεί με ανάποδο δέντρο και συνήθως αποκαλείται «**Οργανωτική Πυραμίδα**» [Σχήμα 18]. Αυτή η πυραμίδα χωρίζεται κάθετα συχνά με λειτουργίες, όπου μέσα σε κάθε λειτουργία υπάρχει και μια ιεραρχική κλίμακα. Η υποδιαίρεση αυτή της οικονομικής μονάδας συνεχίζεται προς τα κάτω, σε όποια υποσυστήματα και σε όσο βάθος κρίνεται σκόπιμο. Αυτό σημαίνει ότι σε κάποιες λειτουργίες η υποδιαίρεση πάει σε μεγαλύτερο βάθος από άλλες, άρα η πυραμίδα δεν παρουσιάζει ομοιομορφία στις διάφορες πλευρές της και το όνομα αυτό («πυραμίδα») είναι μόνο συμβολικό.

Σχήμα 29: Η κλασική δομή της ιεραρχίας στην δυτική επιχείρηση (Μπαμπανιάσης 1999)



Πηγή: Χαρ. Βλαχούτσικος: Ιδιομορφίες στην οργάνωση και διοίκηση των σοβιετικών επιχειρήσεων. Στο βιβλίο: Στ. Μπαμπανιάσης: Οι επιχειρήσεις στην Ανατολική Ευρώπη. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1991, σελ. 365.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

- Ιγγλέση-Βενιέρη, Μ.,** *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων.* 1995: Πάτρα.
- Καραγιάννης Σ.** *Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου., Τόμος Α., Τουριστική-Επαγγελματική Αγωγή, Βασικά Στοιχεία της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης., Οργάνωση & Λειτουργίες του Εστιατορίου.,* Εκδόσεις Έλλην,1992., Αθήνα.
- Καραχοντζίτης, Δ. και Κομνηνάκης Μ.,** *Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης. Θεωρία και πρακτική προσέγγιση.* 1994, Αθήνα: Εκδόσεις: Γαλαίος.
- Τζωρτζάκης, Κ. και Α. Τζωρτζάκη,** *Οργάνωση και διοίκηση, Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τέχνες στον 21ο αιώνα.* 1999, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Χυτήρης, Σ.Λ.,** *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.* 1996, Αθήνα: Εκδόσεις: Interbooks.
- Akrivos, C., A. Ladkin, and P. Reklitis,** *Hotel managers' career strategies for success.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2007. 19(2): p. 107-119.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1. ΓΕΝΙΚΑ

Όταν αναφερόμαστε στην τουριστική επιχείρηση, εννοούμε κάθε οικονομική μονάδα που έχει ως δραστηριότητα την παραγωγή, προώθηση και παροχή τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών.

6.2. ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τουριστικά καταλύματα, ανήκουν στις τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες υποδέχονται τουρίστες και τους παρέχουν διαμονή, διατροφή, και επιπλέον υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα, αναψυχή, ψυχαγωγία, σπορ και πολλές ακόμη. Αποτελούν ένα από τους βασικότερους συντελεστές παραγωγής του τουριστικού προϊόντος.

Οι πελάτες στους οποίους απευθύνονται τα καταλύματα, και κυρίως αναφερόμαστε στα ξενοδοχεία, είναι άνθρωποι που ταξιδεύουν για ποικίλους λόγους, όπως, επαγγελματικούς, λόγους υγείας, συνέδρια, διασκέδαση καθώς και πολλούς ακόμη (Σιταράς και Τζένος 2007).

6.2.1. ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ε.Ο.Τ, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Ξενοδοχεία(κλασσικού τύπου, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, παραδοσιακά καταλύματα και κάμπινγκ).
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια.
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα.
- Αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα(τουριστικές κατοικίες και τουριστικές επαύλεις).
- Ξενώνες νεότητας.
- Κέντρα γυμνιστών (Σιταράς και Τζένος 2007).

6.3. ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ

ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΟΥΣ (Σιταράς και Τζένος 2007):

- Ξενοδοχεία διερχομένων πελατών.
- Ξενοδοχεία μαζικού τουρισμού. Για παράδειγμα μεγάλο γκρουπ τουριστών.
- Ξενοδοχεία διαμονής μακράς διάρκειας. Τα ξενοδοχεία αυτά νοικιάζουν συνήθως φοιτητές ή μετανάστες. Τα δωμάτια νοικιάζονται με τη εβδομάδα ή το μήνα.
- Ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού. Αφορούν οικογένειες με παιδιά , αφού υπάρχουν εγκατεστημένες χώροι προσαρμοσμένοι στην παιδική ηλικία.
- Ξενοδοχεία για ζευγάρια. Τα δωμάτια ενοικιάζονται με την ώρα και αφορούν μόνο ζευγάρια που επιθυμούν στιγμές ερωτικής χαλάρωσης.
- Ξενοδοχεία γυμνιστών.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ

ΧΡΟΝΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥΣ

- Συνεχούς λειτουργίας, όλο το χρόνο ανοικτά.
- Εποχικής λειτουργίας, ανοικτά μόνο κατά την τουριστική περίοδο.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ

ΤΟΠΟ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥΣ (Σιταράς και Τζένος 2007):

- Αστικά ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται μέσα στην πόλη.
- Παραθεριστικά ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται κατά κανόνα, μακριά από την πόλη, κοντά σε περιοχές με αξιοθέατα, θάλασσα ή βουνό.
- Ξενοδοχεία παραχείμασης, βρίσκονται κοντά σε εγκαταστάσεις χειμερινών αθλημάτων.
- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, όπως αεροδρομίων, λιμένων, σταθμών λεωφορείων ή σιδηροδρομικών σταθμών.
- Ξενοδοχεία μεταφορικών μέσων, όπου παράλληλα με την υπηρεσία της μετακίνησης προσφέρονται και οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες.

- Ξενοδοχεία ιαματικών πηγών, γνωστά και ως SPA (Sanum Per Aqua), τα οποία είναι πάντα κοντά σε πηγές με ιαματικό νερό, εσωτερικής ή εξωτερικής χρήσης.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ

ΑΝΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ

- Τουριστικά ξενοδοχεία(πολυτελείας, Α, Β, Γ τάξης).
- Λαϊκά ξενοδοχεία(μακράς διαμονής ή διερχομένων)
- Πανσιόν που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας.
- Ξενοδοχεία κλαμπ, που δίνουν έμφαση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ (Σιταράς και Τζένος 2007):

- Απλής εκμετάλλευσης(προσφέρουν μόνο ύπνο).
- Σύνθετης εκμετάλλευσης(προσφέρουν ύπνο, διατροφή και ψυχαγωγία).

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ

ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

- Πολυώροφα.
- Διάταξης πτερύγων.
- Ανεξαρτήτων οικισμών.
- Μικτού τύπου.

6.4. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΑΣΤΕΡΩΝ

Η κατάταξη των ξενοδοχείων με το σύστημα των αστερών εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων που αφορούν τις τεχνικές εγκαταστάσεις αλλά και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι παράγοντες αυτοί, βαθμολογούνται με ένα σύστημα μορίων και τα ξενοδοχεία κατατάσσονται ανάλογα με τον αριθμό των μορίων που συγκεντρώνουν.

Σύμφωνα λοιπόν με τις διατάξεις και την νομοθεσία, πού ισχύει στον ξενοδοχειακό τομές, οι λειτουργικές μορφές των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων, ορίζονται ως εξής (Σιταράς και Τζένος 2007):

- Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, που κατατάσσονται σε κατηγορίες αστερών(5 αστέρια έως και 1 αστέρι).
- Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ, κοντά σε οδικές αρτηρίες. Τα ξενοδοχεία αυτά κατατάσσονται στις κατηγορίες των 3 ή 4 αστερών.
- Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων. Περιλαμβάνουν διαμερίσματα ενός ή και παραπάνω δωματίων και κατατάσσονται και στις 5 κατηγορίες.

6.5. ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ (ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ) ΓΡΑΦΕΙΑ

6.5.1. ΓΕΝΙΚΑ

Στο σημείο αυτό, οφείλω να αναφέρω ότι και τα τουριστικά γραφεία εντάσσονται στις τουριστικές επιχειρήσεις, όμως θα κάνουμε μια συνοπτική αναφορά σε αυτά, καθώς στο συγκεκριμένο θέμα του συγγράμματος, επικεντρωνόμαστε στις ξενοδοχειακές μονάδες.

6.5.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

Τα τουριστικά γραφεία, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αποτελούν, βασικό στοιχείο. Είναι μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις, που ενεργούν ως ενδιάμεσοι φορείς μεταξύ του προμηθευτή (αεροπορική εταιρεία, ναυτιλιακή εταιρεία ή ξενοδοχεία) και στον αγοραστή, ο οποίος επιθυμεί να ταξιδέψει για προσωπικούς του λόγους.

Να σημειώσουμε εδώ, ότι το τουριστικό γραφείο, δεν έχει δικό του καθεαυτό προϊόν να πουλήσει, παρά μόνο την ποιότητα των παρεχόμενων του υπηρεσιών προς τους πελάτες του.

6.6. ΤΡΟΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

ΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΜΕ ΔΥΟ ΒΑΣΙΚΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ

- Για λογαριασμό των προμηθευτών, προτείνοντας ή πουλώντας συνδυασμό στοιχείων για την πραγματοποίηση ταξιδιού.
- Για λογαριασμό των πελατών-υποψήφιων ταξιδιωτών, κάνοντας γνωστά σε αυτούς, τόπους προορισμού και τιμές, και στην συνέχεια προσφέροντας τους ένα τουριστικό πακέτο ταξιδιού, ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες των πελατών.

6.7. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

ΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ (Σιταράς και Τζένος 2007)

- Παροχή πληροφοριών και συμβουλών.
- Έκδοση εισιτηρίων.
- Κρατήσεις καταλυμάτων.
- Ενοικίαση αυτοκινήτων ή μηχανών.
- Διοργάνωση συνεδρίων.
- Οργάνωση ομαδικών ταξιδιών.
- Πώληση κρουαζιέρων.
- Οργάνωση επιχειρηματικών ταξιδιών και μετακινήσεων.
- Παροχή βοήθειας.

Θεωρώ, πώς έως το σημείο αυτό, μπόρεσα να καταγράψω μια γενική εικόνα της σημασίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Για το λόγο όμως ότι, στο σύγγραμμα αυτό, το βασικό θέμα είναι τα ξενοδοχεία, στην συνέχεια του συγγράμματος, θα επικεντρωθούμε περισσότερο στα ξενοδοχεία και όχι στα τουριστικά γραφεία

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6

Θωμάς Σιταράς και Χρήστος Τζένος., *Εισαγωγή στην θεωρία του τουρισμού.*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα., 2007,σελ 75-83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

7.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Αυτό που κάνει τα ξενοδοχεία να διαφέρουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Κι αυτά είναι: *α)οι πελάτες, β)τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, γ)τα σημεία πώλησης αυτών των αγαθών κι υπηρεσιών, δ)το ανθρώπινο δυναμικό, ε) η οργανωτική δομή και στ) η φύση της επιτελούμενης εργασίας.*

Ακολουθεί μια περιληπτική αναφορά στα παραπάνω χαρακτηριστικά (Χυτήρης 1996).

7.1.1. ΠΕΛΑΤΕΣ

Εάν λάβουμε υπόψη μας ότι η κάθε επιχείρηση είναι ένα σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν ως η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος «ξενοδοχείο». Με αυτόν τον τρόπο, επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Καθώς έχει σημειωθεί μεγάλη αύξηση στο διαθέσιμο εισόδημα, το ποσοστό των ανθρώπων που χρησιμοποιεί τα ξενοδοχεία για διάφορους λόγους, έχει αυξηθεί κατά πολύ. Αυτοί οι λόγοι μπορεί να είναι διακοπές, επαγγελματικοί σκοποί, διαλέξεις, συνέδρια, συνεστιάσεις κ.α.. Υπολογίζεται από τις πιο μέτριες εκτιμήσεις, ότι σημειώνεται 4% αύξηση των ξένων τουριστών κατ' έτος, ενώ στα πιο πάνω στοιχεία δεν λαμβάνεται υπόψη ο εσωτερικός τουρισμός..

Οι άνθρωποι που επισκέπτονται τα ξενοδοχεία συνήθως προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίες καθώς είναι διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικού επαγγέλματος, πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων (Ekinci, Prokopaki et al. 2003; Soutsas, Tsantoroulos et al. 2006). Όσον αφορά τις υπηρεσίες που αναζητούν οι πελάτες είναι πολλές και ποικίλουν (Avdimiotis και Golumbeanu 2008). Για αυτές τις υπηρεσίες παρέχεται εκ των προτέρων πίστωση από το ξενοδοχείο, ώστε ο πελάτης να μην πληρώνει στο σημείο αγοράς και κατά τη στιγμή της αγοράς των υπηρεσιών. Παραδείγματα τέτοιων πιστώσεων είναι οι δαπάνες που πραγματοποιεί ο πελάτης στο εστιατόριο, το μπαρ ή τη πισίνα. Αυτές οι πιστώσεις όμως έχουν οδηγήσει στην ανάγκη δημιουργίας ενός πολύπλοκου και πολύμορφου δικτύου επικοινωνίας για να εξασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες που προσφέρθηκαν θα πληρωθούν.

Ακόμη η χρονική περίοδος κατά τη οποία οι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, δεν μπορεί να προσδιοριστεί

επακριβώς εκ των προτέρων, παρά το γεγονός ότι εντοπίζονται εποχικές συνιστώσες. Απροσδιόριστος είναι ακόμη και ο αριθμός των πελατών που θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν και αφορούν τους πελάτες, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των ξενοδοχείων και στη λειτουργία τους. Αυτά για παράδειγμα καθορίζουν ποια τμήματα πρέπει να λειτουργούν, ώστε οι πελάτες να απολαμβάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες στο δικό τους επιθυμητό χρόνο και να απολαμβάνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ένα άλλο στοιχείο εξίσου σημαντικό, που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αναφέρεται στους πελάτες, είναι η συμπεριφορά τους προς το προσωπικό εξυπηρέτησης των ξενοδοχείων. Η «πρόσωπο-με-πρόσωπο» σχέση πελάτη-ξενοδοχοϋπάλληλου κατά την διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή καθεαυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δε λειτουργεί μόνο ως αγοραστής της υπηρεσίας, αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του υπαλλήλου. Η εκδήλωση ή όχι του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αλλά και ο τρόπος εκδήλωσης επηρεάζει σημαντικά τον υπάλληλο άμεσης εξυπηρέτησης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίας. Η πιο συνηθισμένη εκδήλωση θετικής αξιολόγησης του υπαλλήλου από τον πελάτη γίνεται με την παροχή φιλοδώρηματος (Χυτήρης 1996).

7.1.2. ΑΓΑΘΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Τα ξενοδοχεία είναι από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Επιπλέον, χαρακτηριστικό γνώρισμα των ξενοδοχείων αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα (π.χ. δείπνο στο εστιατόριο). Για το ξενοδοχείο τα αγαθά που προσφέρονται ούτε έχουν κάποια διαρκή αξία αλλά και ούτε μπορούν να είναι εισπρακτέα στο μέλλον. Έτσι ένα δωμάτιο που δεν νοικιάσθηκε αντιπροσωπεύει χαμένο εισόδημα, για πάντα. Παρομοίως η αξία ενός ποτού που καταναλώθηκε, αλλά δεν πληρώθηκε από το πελάτη, δεν μπορεί να εισπραχθεί μετά, απλά χάθηκε.

7.1.3. ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ (ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ)

Σαν σημείο πώλησης μπορούμε να ορίσουμε το χρόνο και το τόπο όπου αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Ο αριθμός αυτών των σημείων πώλησης, αποτελεί συνάρτηση του αριθμού των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Έτσι, το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου που εισπράττει έσοδα για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή τα αγαθά, είναι ένα

κέντρο εσόδων και άρα χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ανάλογου εξοπλισμού (μηχανικού και προσωπικού), για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες.

7.1.4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Είναι λυπηρό το γεγονός ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχει τη δυνατότητα να μας παρέχει απαραίτητα στατιστικά στοιχεία, που να αφορούν το εργατικό δυναμικό που απασχολεί. Κι αυτό γιατί, τα στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού συλλέγονται για διαφορετικό κάθε φορά σκοπό, αλλά και γιατί τα διοικητικά στελέχη των μονάδων αυτών δεν τηρούν συστηματικά στοιχεία γύρω από αυτά τα θέματα. Δυσκολίες επίσης αντιμετωπίζουμε και στην προσπάθεια υπολογισμού του αριθμού των εργαζομένων κατά συγκεκριμένη κατηγορία (π.χ. εργαζόμενοι πλήρους ή μερικής απασχόλησης, εργαζόμενοι περιστασιακοί κ.α.).

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά την πρόσληψη προσωπικού δεν απαιτούνται ειδικά προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός αν πρόκειται για προϊσταμένους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις (τμήματα υποδοχής και κουζίνας).

Το συνεχώς όμως αυξανόμενο επίπεδο ζήτησης υπηρεσιών εκ μέρους των πελατών, τα τελευταία χρόνια, επεσήμανε στα διοικητικά στελέχη την επιτακτική ανάγκη χρησιμοποίησης εξειδικευμένου προσωπικού, που θα είναι σε θέση να προσφέρει και το απαιτούμενο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών (Sigala 2005). Για το λόγο αυτό, στις μέρες μας απαιτείται το προσωπικό των ξενοδοχείων να διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες τις οποίες βέβαια θα λάβει ύστερα από ειδική εκπαίδευση.

Εξάλλου, αυτό που έχει προβληματίσει σοβαρά και σε μεγάλο βαθμό τους υπευθύνους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τους κρατικούς φορείς, αλλά και όσους ασκούν τουριστικά πολιτική, είναι η συστηματική εκπαίδευση των στελεχών.

Είναι ευχάριστο το γεγονός, ότι σήμερα σε πολλά ξενοδοχεία (συνήθως τα πιο μεγάλα και τα καλύτερα σε οργάνωση), η διοίκηση διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της, αλλά και φορείς όπως ο Ε.Ο.Τ. και Σ.Τ.Ε. παρέχουν βασική και επιμορφωτική εκπαίδευση στους ξενοδοχοϋπαλλήλους (Valachis 2005).

Στις περισσότερες μονάδες προσφέρεται γεύμα και δωμάτιο για ανάπαυση, ενώ συνήθως παρέχεται και μόνιμη διαμονή εντός του ξενοδοχείου, για όσους εργαζόμενους το επιθυμούν. Είναι γεγονός ότι ένα ποσοστό των εργαζομένων διαμένει μακριά από τον τόπο εργασίας και χρειάζεται πολύ χρόνο για την

μεταφορά τους, ιδιαίτερα σε εποχικά ξενοδοχεία κατά τις περιόδους αιχμής, οπότε και απασχολούνται πρόσθετοι εργαζόμενοι. Η δυνατότητα λοιπόν διαμονής τους στο ξενοδοχείο φαίνεται να εξυπηρετεί τόσο τους ίδιους όσο και τη διοίκηση.

7.1.5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία, λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών, συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών, αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας.

Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν, όπως αναφέρθηκε πριν, συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου. Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συναντάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες. Παράδειγμα τέτοιου καταμερισμού αποτελεί το έργο στη κουζίνα, όπου υπάρχουν «γωνιές» δουλειάς. Στις «γωνιές» αυτές η εργασία πρέπει να γίνει από άτομα διαφορετικής ειδικότητας και με τη χρήση διαφορετικού εξοπλισμού (για παράδειγμα οι «γωνιές» όπου μαγειρεύεται το κρέας, φτιάχνεται η σαλάτα, παρασκευάζεται το πρωινό κ.α.). Ο διαχωρισμός αυτός είναι επιτακτικός και πηγάζει από το γεγονός ότι ορισμένες εργασίες απαιτούν ειδικευμένη γνώση, εκπαίδευση και προσόντα.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον επιμερισμό του έργου και στη ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά. Κάθε τμήμα σχεδόν, αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα εργασίας με δικιά της ιεραρχική δομή (π.χ. τον επικεφαλής του τμήματος, τον επόπτη και το προσωπικό).

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πείσει τη διοίκηση για μείωση του προσωπικού για καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες μεταβολές συντελούν στην αναδιάρθρωση της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη ανάλογα με τις προσταγές σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Avdimiotis και Golumbeanu 2008). Συνοψίζοντας, η οργάνωση

των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Εύρος και τύπος προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (για παράδειγμα ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα).
- Μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου.
- Αλλαγές στην τεχνολογία.
- Αυξανόμενο εργατικό κόστος.
- Θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων.
- Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

Η καλή οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει, όπως είναι λογικό, σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του (Bellou και Andronikidis 2009). Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός, ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητά του ξενοδοχείου εξαρτώνται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό, που μπορεί όμως επίσης να προσφέρει σημαντικά οφέλη ανάλογα με την επιχείρηση (Buhalis και Deimezi 2004; Sigala 2005).

7.1.6. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΛΟΥΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η φύση της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα «άνθρωπο». Σε αρκετές βιομηχανίες, η σύγχρονη τεχνολογία έχει οδηγήσει στη μείωση της απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού και στην αύξηση της χρησιμοποίησης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο και στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, γιατί οι προσφερόμενες υπηρεσίες σε μεγάλο βαθμό δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν (Sigala 2005).

Το κύριο προϊόν του ξενοδοχείου είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι, όσοι από το προσωπικό έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες, δεν μπορούν να αντικατασταθούν από μηχανήματα αυτοεξυπηρέτησης πελατών. Παραδείγματα τέτοιας επαφής μεταξύ προσωπικού και πελατών, μπορούν να αναφερθούν τα εξής: η υποδοχή και κράτηση των στοιχείων του πελάτη στο αντίστοιχο τμήμα, η παροχή γευμάτων-ποτών, η οργάνωση εκδρομών, η ενοικίαση αυτοκινήτων, η εξαργύρωση συναλλάγματος, η μεταφορά των αποσκευών των πελατών κατά την άφιξη-αναχώρησή τους.

Στις παραπάνω επαφές του με τον πελάτη, το προσωπικό συνήθως δεν συμπεριφέρεται ακολουθώντας κάποιο πάγιο πρότυπο συμπεριφοράς αλλά με τον τρόπο που πιστεύει ότι θα ικανοποιήσει τον πελάτη στο μέγιστο βαθμό. Αυτή η συμπεριφορά του δεν μπορεί πάντα να ελέγχεται ή να κατευθύνεται, σε

μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δρουν σε ανεξάρτητη βάση, που στηρίζεται στην προσωπικότητα, στη μόρφωση, στις εμπειρίες και στις κοινωνικές τους πεποιθήσεις. Αυτό είναι και ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας στα ξενοδοχεία.

Το διακεκομμένο ωράριο είναι άλλο ένα χαρακτηριστικό της φύσης της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία. Παράδειγμα αυτού του χαρακτηριστικού είναι κάποιες κατηγορίες εργαζομένων όπως, οι μάγειροι και οι σερβιτόροι, που είναι υποχρεωμένοι να καταναείμουν το χρόνο εργασίας τους ανάμεσα σε διαφορετικά αντικείμενα και σε δύο χρονικές περιόδους (π.χ. εργάζονται το πρωί για την παρασκευή και το σερβίρισμα του πρωινού, διακόπτουν για λίγες ώρες και κατόπιν επανέρχονται για την παρασκευή και διάθεση του μεσημεριανού γεύματος ή του βραδινού). Το γεγονός αυτό τους υποχρεώνει να παραμείνουν στο χώρο εργασίας τους περισσότερο χρόνο από ότι απαιτείται (θετικό στοιχείο αυτό για κάποιους-αρνητικό για κάποιους άλλους).

Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού χώρου είναι και το φιλοδώρημα, συνήθεια των πελατών να δίνουν κάποιο χρηματικό ποσό σε αυτούς που τους εξυπηρετούν, έτσι ώστε να τους ευχαριστήσουν για τις καλές προφανώς υπηρεσίες που δέχθηκαν από το προσωπικό.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7

- Χυτήρης, Σ.Λ.**, *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. 1996, Αθήνα. Εκδόσεις: Interbooks.
- Avdimiotis, S. and M. Golumbeanu**, *Necessity of the early warnings system for the development of new sustainable forms of tourism. The case of Chios island, North Aegean*. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 2008. 9(2): p. 431-445.
- Bellou, V. and A.I. Andronikidis**, *Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009. 21(3): p. 294-307.
- Buhalis, D. and O. Deimezi**, *E-tourism developments in Greece: information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry*. *Tourism and Hospitality Research*, 2004. 5(2): p. 103-130.
- Ekinci, Y., P. Prokopaki, and C. Cobanoglu**, *Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market*. *International Journal of Hospitality Management*, 2003. 22(1): p. 47-66.
- Sigala, M.**, *Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications*. *International Journal of Hospitality Management*, 2005. 24(3): p. 391-413.
- Soutsas, K., et al.**, *Characteristics of tourism development in mountainous regions using categorical regression: the case of Metsovo (Greece)*. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2006. 1(1): p. 32-45.
- Valachis, I.**, *Tourism education and training in Greece: a critical assessment of the role of government and the private sector in the provision of education and training for hospitality and/or tourism*. *Tourism and Hospitality Management*, 2005. 11(2): p. 121-134.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά θέμα πτυχιακής εργασίας, για το Α.Τ.Ε.Ι Πατρών, με θέμα «Οργανωτική δομή τουριστικών επιχειρήσεων. Η οικονομική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου, από τις επιδράσεις αυτές.» ,και δεν αποβλέπει σε κανέναν άλλον σκοπό πέρα από, αυτόν της εργασίας. Τα προσωπικά δεδομένα των ερωτηθέντων δεν θα αναφερθούν αλλά και ούτε θα δημοσιευθούν σε κανένα σημείο της εργασίας.

Η έρευνα αφορά ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών χωρίς ιδιαίτερες προτιμήσεις.

Θέλω να ευχαριστήσω, εκ των προτέρων, θερμά, όλους όσους θα αφιερώσουν μέρος του πολύτιμου χρόνου τους, για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.

Ευχαριστώ

Δήμητρα Η. Δήμου

8.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρακάτω παράγραφο θα ήθελα να περιγράψω, συνοπτικά, την διαδικασία που ακολούθησα για να φτάσω στο αποτέλεσμα της έρευνας που σας παρουσιάζω.

Εφόσον ανέλαβα το συγκεκριμένο θέμα της πτυχιακής, προσπάθησα, κατόπιν συνεννοήσεως με τον εποπτεύων καθηγητή μου, κ. Χρήστο Σακελλάριο, να συντάξω ένα ερωτηματολόγιο,. Το ερωτηματολόγιο αυτό, επιδίωξα να είναι όσο πιο απλό και κατανοητό στον αναγνώστη, ώστε στη συνέχεια να μπορεί να μου απαντήσει με ευκολία και απόλυτη σιγουριά. .

Στην συνέχεια, όταν πλέον το ερωτηματολόγιο είχε την τελική του μορφή, επέλεξα ορισμένα από αυτά να τα στείλω ταχυδρομικώς στα ξενοδοχεία και τα υπόλοιπα να τα παραδώσω η ίδια στις επιχειρήσεις . Στο σύνολο τους τα ερωτηματολόγια ήταν 50 ενώ από αυτά τελικά απαντήθηκαν μόνο 9.Ομολογώ, ότι το αποτέλεσμα αυτό μου ήταν ιδιαίτερα αποθαρρυντικό. Παρόλα αυτά, ήξερα ότι έπρεπε το αποτέλεσμα αυτό να αποτυπωθεί και γραπτώς, εφόσον είναι η πραγματικότητα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρω ότι το αποτέλεσμα της έρευνας που ακολουθεί προέρχεται από την μελέτη ξενοδοχείων που εδρεύουν στο νομό Κορινθίας και άλλα στον νομό Ζακύνθου. Τα ξενοδοχεία δεν ανήκουν μόνο σε μια κατηγορία(για παράδειγμα μόνο ξενοδοχεία 5 αστέρων) καθώς η λογική που ακολουθήθηκε κατά την έρευνα ήταν να υπάρχει μια σφαιρική εικόνα από κάθε κατηγορία ξενοδοχείων.

Στην συνέχεια, συνέλλεξα όλα τα ερωτηματολόγια που είχαν απαντηθεί και με την βοήθεια του προγράμματος Excel, αποτύπωσα σε γραφήματα όλα τα αποτελέσματα.

Παρακάτω λοιπόν, παρουσιάζεται το αποτέλεσμα της έρευνας.

8.3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

με θέμα

"Οργανωτική δομή τουριστικών επιχειρήσεων. Οι επιδράσεις της δομής αυτής στην οικονομική αποτελεσματικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων"

- 1) Πόσα τμήματα λειτουργούν στην ξενοδοχειακή σας μονάδα;
- 2) Ποιά από τα παρακάτω είδη τμημάτων λειτουργούν στην επιχείρησή σας;
Υποδοχή Λογιστήριο Πωλήσεις
Δημόσιες σχέσεις Μπαρ Τροφοδοσίας
Εξυπηρέτηση στα δωμάτια Κουζίνα Συντήρησης
Πωλήσεις Υπηρεσία ορόφων Προσωπικού
Αίθουσα συνεδριάσεων/εκδηλώσεων Ασφάλειας
Τμήμα αγορών & προμηθειών Άλλα τμήματα(πόσα).
- 3) α)Πόσα δωμάτια έχει το ξενοδοχείο σας;
β)Πόσα από τον παραπάνω αριθμό δωματίων είναι:
 XX XXX XXB XB XS XXS Σουίτες
- 4) Υπάρχουν δωμάτια και κοινόχρηστοι χώροι ρυθμισμένοι ανάλογα για άτομα με ειδικές ανάγκες;
Ναι Όχι
- 5) Υπάρχει υπεύθυνος τμηματάρχης σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου;
Ναι Όχι
- 6) Αριθμός μελών του προσωπικού;
- 7) Ποιο είναι το κριτήριο επιλογής του προσωπικού στην επιχείρησή σας;
Επίπεδο μόρφωσης Τόπος καταγωγής/διαμονής
Εργασιακή εμπειρία Άλλο.....
- 8) Από ποιές βαθμίδες εκπαίδευσης προτιμάτε το προσωπικό της επιχείρησής σας;
Απόφοιτοι Γυμνασίου Απόφοιτοι Λυκείου
Φοιτητές σε ιδιωτική σχολή Φοιτητές σε δημόσια σχολή
Απόφοιτοι Ανωτάτου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι)
Απόφοιτοι Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Ε.Ι)
Μεταπτυχιακές σπουδές

- 9) Ποιές είναι οι πηγές εξεύρεσης του προσωπικού σας;
- Α. Ε. Ι/Α. Τ. Ε. Ι Σύμβουλοι επιχειρήσεων Ιδιωτικές σχολές
 ΟΑΕΔ Διαδίκτυο Άλλες ιδιότητες
- 10) α) Γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού σας;
- Ναι Όχι
- β) Αν ναι, κάθε πότε γίνεται;
- γ) Αν γίνεται εκπαίδευση προσωπικού, αυτή πραγματοποιείται:
- Ανά τμήμα Ξένες γλώσσες Πάνω στους Η/Υ
 Τρόπους συμπεριφοράς Άλλο.....
- 11) Η μετεκπαίδευση του προσωπικού στην επιχείρησή σας από ποιους γίνεται:
- Καθηγητές Προϊστάμενοι τμημάτων Εκπρόσωποι εταιρειών
 Άλλους.....
- 12) Πιστεύετε ότι η μετεκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησής επιδρά θετικά στην:
- Αύξηση των κρατήσεων Αύξηση των πωλήσεων Φήμη
- 13) Προγράμματα αξιολόγησης προσωπικού και απόδοσης των τμημάτων κατέχουν θέση στην επιχείρησή σας:
- Ναι Όχι
- 14) Πώς επικοινωνεί το προσωπικό της επιχείρησής εν ώρα εργασίας:
- Εσωτερικά τηλέφωνα Εταιρικά-κινητά τηλέφωνα
 Προσωπικά τηλέφωνα Πρόσωπο με πρόσωπο Άλλο
- 15) Στα επισιτιστικά τμήματα ο τρόπος με τον οποίο παίρνει την παραγγελία το προσωπικό από τους πελάτες είναι:
- Οθόνη επαφής Μπονάκι Άλλο
- 16) Χρησιμοποιούνται σύγχρονα τεχνολογικά μέσα στην λειτουργία των τμημάτων του ξενοδοχείου;
- Ναι Όχι
- 17) Ύστερα από ποιο χρονικό διάστημα ελέγχετε ξανά τα στοιχεία επικοινωνίας των πελατών σας;
- 6 μήνες 12 μήνες 24 μήνες Άλλο

18) Με ποιο τρόπο ανανεώνονται τα στοιχεία των πελατών της επιχείρησής σας;

Μέσω Η/Υ Τηλεφωνικά Γραπτώς Άλλο

19) Η συντήρηση και αντικατάσταση των μηχανημάτων που έχετε στην επιχείρησή σας είναι συχνή;

Ναι Όχι

20) Υπάρχει οργανωμένο τμήμα συντήρησης στην επιχείρησή σας; Αν ναι, από πόσα άτομα αποτελείται;

.....
.....

21) Θεωρείτε ότι η ανακαίνιση σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία της;

Ναι Ίσως Όχι Αδιάφορο

22) Ποιό χρονικό διάστημα θεωρείτε κατάλληλο για να κάνετε ανακαίνιση στην επιχείρησή σας;

5-10χρόνια 10-15χρόνια 15-20χρόνια 20-25χρόνια
 25-30χρόνια 30 και άνω

23) Ποιοί τρόποι χρησιμοποιούνται για την προβολή της ξενοδοχειακής μονάδας;

Διαδίκτυο Μ.Μ.Ε Πινακίδες Τουριστικά γραφεία
 Δημόσιες σχέσεις Κινηματογράφος Αφισκοκολλήσεις
 Αποστολή έντυπου υλικού

24) Ποια μέθοδος οργάνωσης ακολουθεί η επιχείρησή σας;

Τυπική οργάνωση Άτυπη οργάνωση Άλλο

25) Γίνονται συσκέψεις-συμβούλια στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

26) Κάθε πότε γίνονται συσκέψεις-συμβούλια στην επιχείρησή σας;

1φορά/εβδομάδα 1φορά/μήνα Όποτε κρίνεται αναγκαίο Σπάνια

27) Ποια μέλη του προσωπικού συμμετέχουν στις συσκέψεις της επιχείρησής σας;

Μόνο οι προϊστάμενοι Προϊστάμενοι & τμηματάρχες
 Όλο το προσωπικό
 Τα άτομα του τμήματος που αφορά το θέμα της σύσκεψης

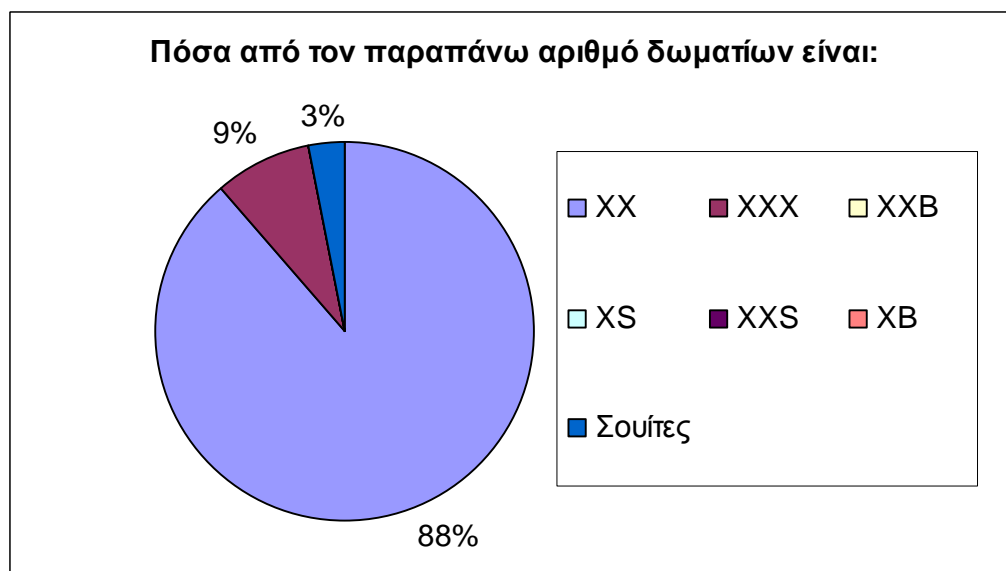
8.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας, χρειάστηκε να γίνει και μια μικρή έρευνα, έτσι ώστε να μπορέσουμε με ακριβή στοιχεία να μιλήσουμε για το τι ακριβώς ισχύει στις μέρες μας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Το σύνολο των ερωτηματολογίων που έστειλα στις διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και που και αυτοπροσώπως πήγα, ήταν 50, από τα οποία όμως έλαβα απαντήσεις μόνο για τα 9. Γεγονός που ήταν ιδιαίτερα απογοητευτικό. Επίσης καμία επιχείρηση δεν επιθυμούσε να αναφέρω το όνομα της. Άλλωστε, η αναφορά της ονομασίας της επιχείρησης ήταν προαιρετική και μόνο. Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφέρω ότι τα ξενοδοχεία στα οποία απευθύνθηκα ήταν από κάθε κατηγορία. Επιθυμούσα να έχω μια πιο σφαιρική άποψη και να μην εστιάσω την έρευνα μου μόνο σε ξενοδοχεία Α και Β κατηγορίας. Παρακάτω λοιπόν θα αναφέρω τα όποια συμπεράσματα προκύπτουν:

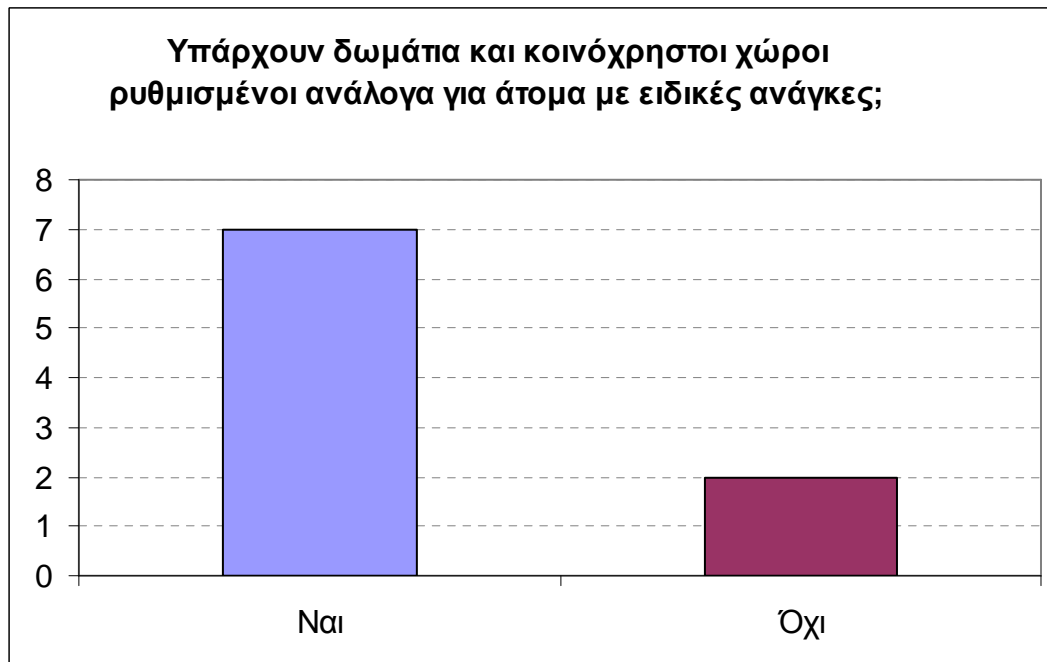
Από το ερώτημα 3 του ερωτηματολογίου, για το πόσα δωμάτια έχει το ξενοδοχείο, προκύπτει ότι το 88% των δωματίων είναι δίκλινα δωμάτια και μόνο ένα 9% είναι τρίκλινα και ακόμη πιο μικρό το ποσοστό για σουίτες που φτάνει το 3%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΤΥΠΟΙ ΔΩΜΑΤΙΩΝ



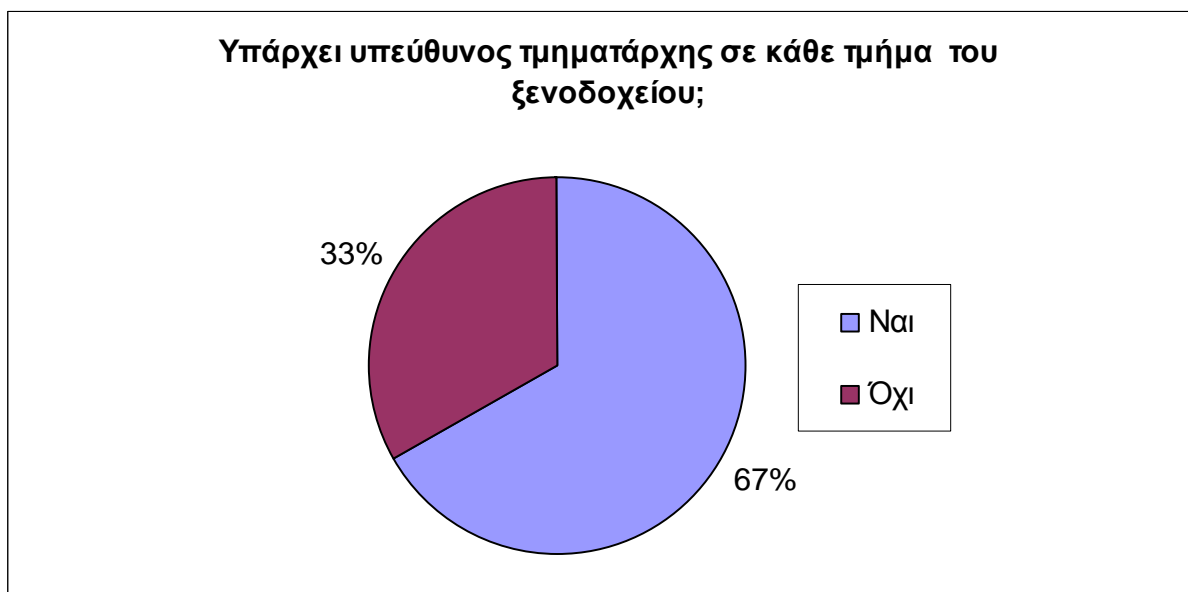
Σημαντικό στοιχείο της έρευνας, αναφερόμενη στο ερώτημα 4 του ερωτηματολογίου, που αφορά τους πελάτες με ειδικές ανάγκες, θεωρώ ότι είναι και το ποσοστό 78% των ξενοδοχείων που έχουν μεριμνήσει για τους ανθρώπους με ειδικές ικανότητες, έτσι ώστε και αυτοί να μπορούν χωρίς αντιξοότητες να επισκέπτονται ξενοδοχειακές μονάδες. Όπως δείχνει και το παρακάτω γράφημα το 22% δεν έχει μεριμνήσει για αυτή την ομάδα ανθρώπων και θέλω να πιστεύω πώς το ποσοστό αυτό θα αλλάξει σύντομα.

ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΠΟΣΑ ΔΩΜΑΤΙΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



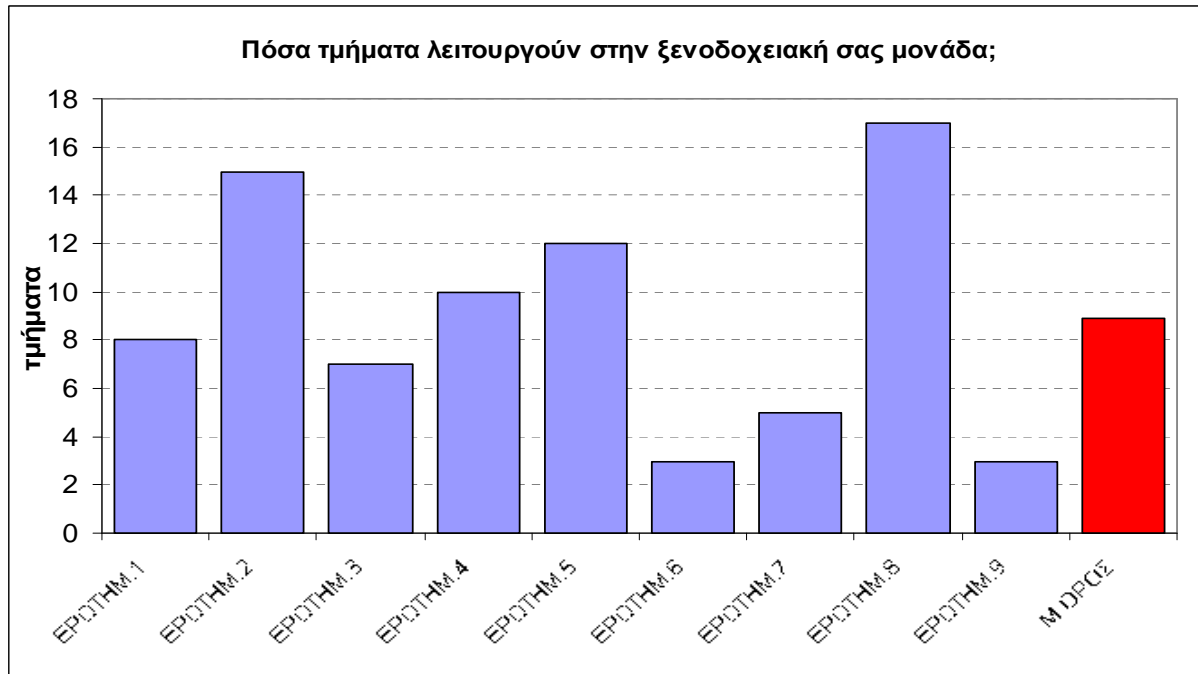
Κάνοντας αναφορά στο ερώτημα 5 του ερωτηματολογίου, που αφορά τους τμηματάρχες των ξενοδοχείων, βλέπουμε ότι το ποσοστό των 67% μόνο αντιστοιχεί στα ξενοδοχεία που έχουν τμηματάρχη για κάθε τμήμα του ξενοδοχείου,. Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει το αποτέλεσμα..

ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

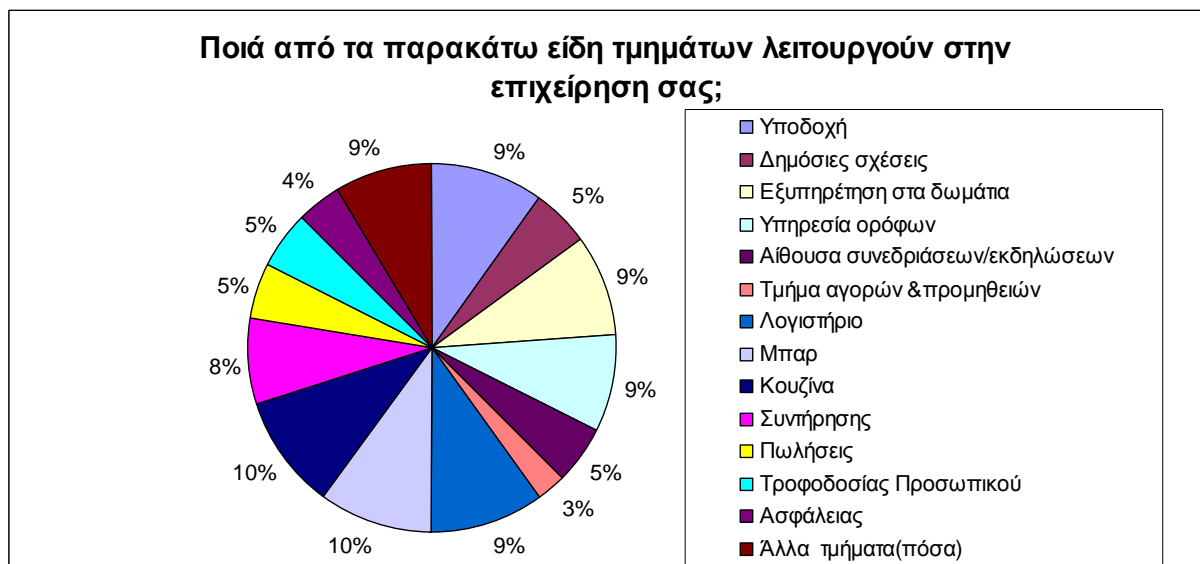


Ένα γενικό ερώτημα προς τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων ερώτημα 2, ήταν ποια τμήματα λειτουργούν στις μονάδες τους και ποιος ο αριθμός αυτών. Τα παρακάτω 2 γραφήματα δείχνουν το αποτέλεσμα με ακρίβεια

ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ



ΓΡΑΦΗΜΑ 5: ΕΙΔΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

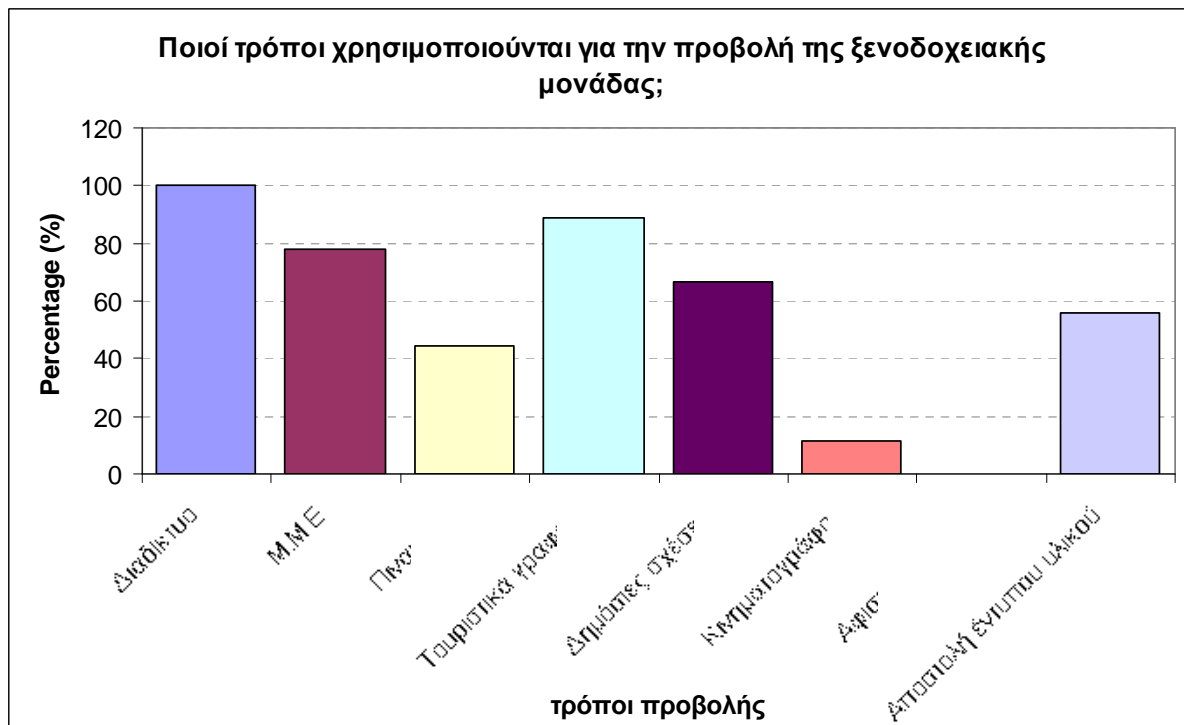


Βλέπουμε λοιπόν ότι ο μέσος όρος των τμημάτων κυμαίνεται στα 9 τμήματα και από αυτά συνήθως μιλάμε για τα απολύτως βασικά τμήματα μιας

ξενοδοχειακής μονάδας. Για παράδειγμα, βλέπουμε ότι το τμήμα του μπαρ και της κουζίνας είναι μόλις στο 10 %, ακολουθεί στο 9% το τμήμα της υποδοχής, της εξυπηρέτησης δωματίων και της υπηρεσίας ορόφων, ενώ μόλις στο 4% και 5% είναι τμήματα όπως οι πωλήσεις και της συντήρησης που είναι πολύ σημαντικά.

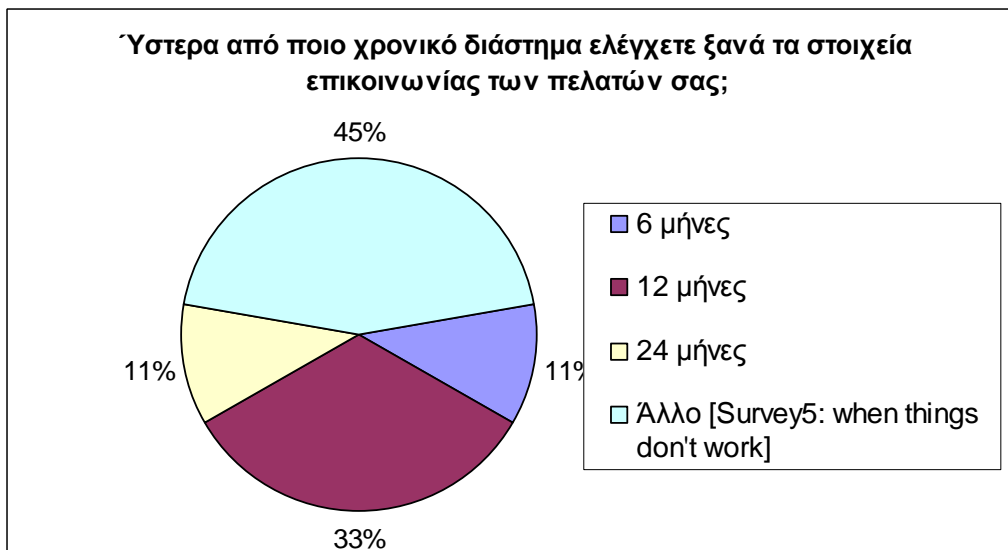
Το αξιοσημείωτο της έρευνας είναι που αποδεικνύει το βαθμό στον οποίο έχει λειτουργήσει το διαδίκτυο σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα(ανεξαρτήτου κατηγορίας) καθώς βλέπουμε στο γράφημα 6 πώς το 100% αυτών χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για την προβολή της επιχείρησης(ερώτημα 23). Η μέθοδος αυτή βέβαια βλέπουμε ότι δεν είναι η μοναδική που χρησιμοποιείται. Οι ιδιοκτήτες χρησιμοποιούν όσα περισσότερα γίνεται αφού βλέπουμε ότι αμέσως επόμενο υψηλό ποσοστό κατέχουν τα τουριστικά γραφεία(90%) , αμέσως μετά τα Μ. Μ. Ε σχεδόν 80% και ακολουθούν και οι δημόσιες σχέσεις στο 70%. Και βέβαια βλέπουμε ότι συνεχίζουν να ακολουθούνται και οι κλασικοί τρόποι προώθησης όπως είναι η αποστολή έντυπου υλικού και οι πινακίδες, 50% και 42% αντίστοιχα.

ΓΡΑΦΗΜΑ 6: ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ



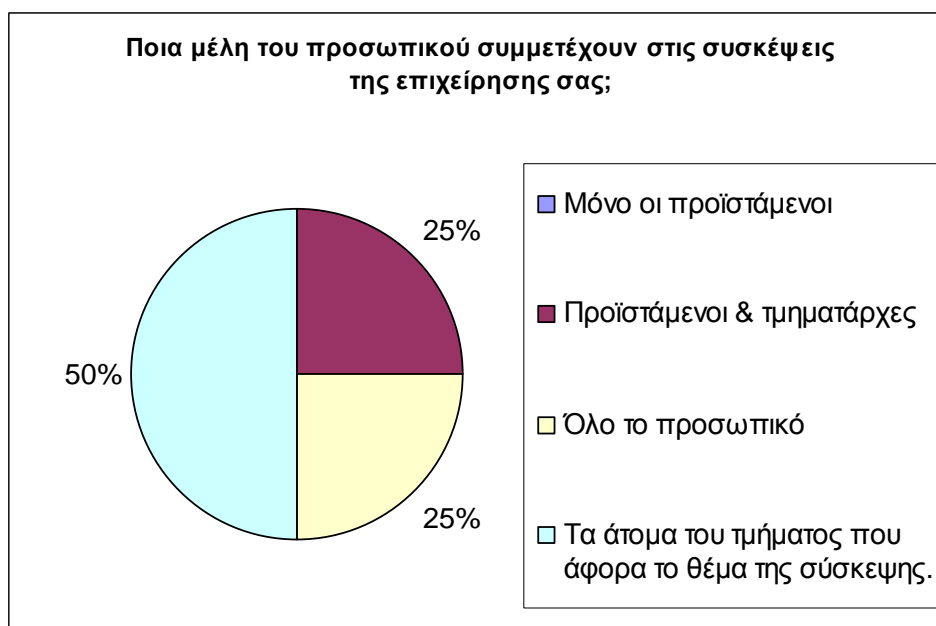
Ένα επιπλέον ζήτημα που προέκυψε από την συγκεκριμένη έρευνα, σύμφωνα με το ερώτημα 17 του ερωτηματολογίου, ήταν το πόσο συχνά οι επιχειρήσεις ελέγχουν τα στοιχεία των πελατών τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 45% ήταν τα ξενοδοχεία που κάνουν τον συγκεκριμένο έλεγχο μόνο όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα. Ενώ, το 33% αυτών το πραγματοποιεί σε ετήσια βάση. Τέλος, να αναφέρω ότι στο διάστημα των 6 μηνών μόνο το 11% των ξενοδοχείων επαληθεύει τα στοιχεία των πελατών του.

ΓΡΑΦΗΜΑ 7: ΠΟΤΕ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ



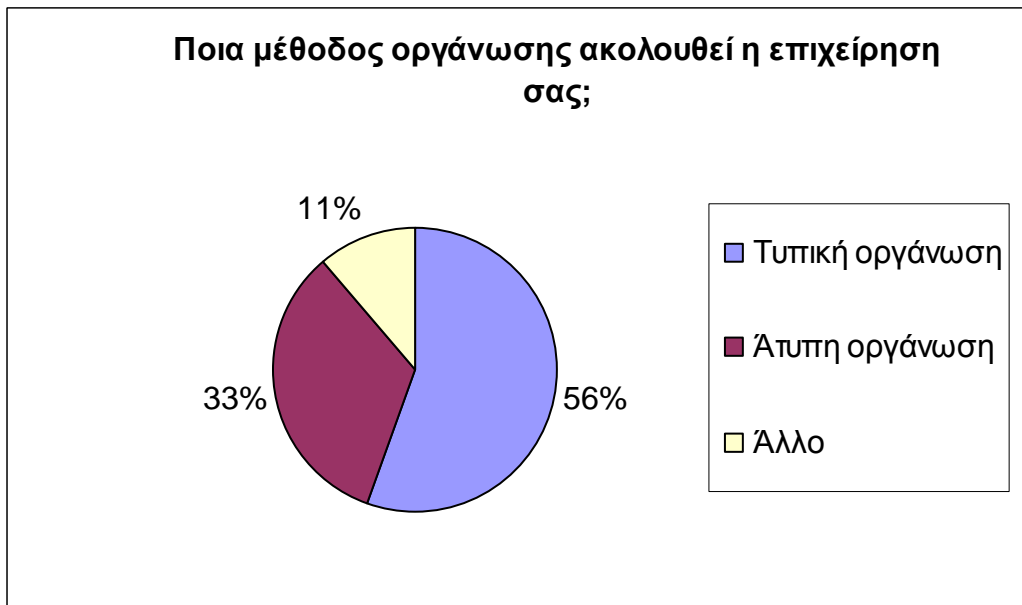
Στο ερώτημα 24 της έρευνας, θέτω το ερώτημα στην περίπτωση που γίνονται συσκέψεις, ποιά μέλη του προσωπικού παίρνουν μέρος. Το 50% ήταν η απάντηση που αφορά, όλα τα μέλη του τμήματος που αφορά το θέμα της σύσκεψης. Συνεπώς για τους εργοδότες έχουν μεγάλη σημασία και οι απόψεις των εργαζομένων, όταν θέλουν να λύσουν κάποιο πρόβλημα, αφού οι εργαζόμενοι είναι αυτού που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Σε όλα τις άλλες περιπτώσεις φαίνεται πως προϊστάμενοι και εργοδότες προσπαθούν μεταξύ τους να βρουν την χρυσή τομή στο τυχόν πρόβλημα ή απλά να φωνάξουν όλο το προσωπικό της επιχείρησης, αφού και στις δύο περιπτώσεις το ποσοστό είναι 25%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 8: ΠΟΙΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΙΣ ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ



Ένα τελευταίο γράφημα, αλλά και το πιο σημαντικό θα έλεγα, είναι το εξής:

ΓΡΑΦΗΜΑ 9: ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ



Κατόπιν του ερωτήματος 24 του ερωτηματολογίου, που αφορά την τυπική και άτυπη οργάνωση, φαίνεται, με την βοήθεια του γραφήματος 9 ότι πάνω από το μισό ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων, το 56% χρησιμοποιεί την μέθοδο της τυπικής οργάνωσης ενώ το 33% προτιμά την άτυπη οργάνωση. Συμπερασματικά λοιπόν, το 89% των ξενοδοχειακών μονάδων, είναι πεπεισμένο ότι μόνο και εφόσον ακολουθεί μια από τις δύο μεθόδους οργάνωσης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα για την βιωσιμότητα της.

Σαν γενικό συμπέρασμα της όλης έρευνας συνεπώς έχω να αναφέρω ότι οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, προσπαθούν σε ενθαρρυντικό βαθμό να οργανώνουν και να βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, αλλά υπάρχει πάντα ο φόβος της επένδυσης σε αυτές χωρίς βέβαιο αποτέλεσμα. Οι ιδιοκτήτες, θέλουν και καταλαβαίνουν απόλυτα ότι πρέπει να κάνουν σοβαρές τομές στην επιχείρησή τους για να κερδίσουν ουσιαστικά και όχι πρόσκαιρα, αλλά τελικά δεν τολμούν.

8.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Φαίνεται ότι η εποχή που άνθισε το φαινόμενο του τουρισμού, ώθησε πολλούς επιχειρηματίες στη δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων.

Τα ποσοστά της έρευνας είναι ικανοποιητικά σε μεγάλο βαθμό και ενθαρρυντικά για το μέλλον.

Είναι πολύ ευχάριστο να βλέπουμε ότι οι ξενοδόχοι μεριμνούν ολοένα περισσότερο, για δωμάτια και για κοινόχρηστους χώρους, αφού το 78% των ξενοδοχείων επιχειρεί να ικανοποιεί την κατηγορία αυτών των πελατών. Συνεπώς, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους κάθε κατηγορία ανθρώπων.

Σημαντικό στοιχείο είναι ότι το 100% των ξενοδοχείων έχει κατανοήσει τη σημασία του διαδικτύου καθώς το έχουν εντάξει στην καθημερινότητα τους και στην μέθοδο προβολής τους, χωρίς βέβαια να απαρνιούνται τα κλασσικά μέσα μαζικής ενημέρωσης που και αυτά είναι η αμέσως επόμενη τους επιλογή τους καθώς αγγίζουν το ποσοστό του 80%.

Διαπιστώνεται το γεγονός ότι το 89% των ξενοδοχείων ακολουθεί πιστά ένα τρόπο οργάνωσης, δεν λειτουργεί με σπασμοδικές κινήσεις. Αυτό μας δείχνει ότι πλέον έχει γίνει πλήρως κατανοητή η ανάγκη της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων του κλάδου..

Ενθαρρυντικό στοιχείο της έρευνας, αποτελεί το γεγονός ότι οι διοικήσεις των ξενοδοχείων αποδέχτηκαν πλέον τη πραγματικότητα η άποψη του προσωπικού είναι αναγκαία στις συσκέψεις, αφού το προσωπικό είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τα προβλήματα συμβάλλοντας στην ικανοποίηση ή απογοήτευση των πελατών. Το ποσοστό των 50%, δείχνει την πρόοδο στον τομέα αυτό, αφού σε παλιότερες εποχές η συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα αποφάσεων ήταν αδιανόητη.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι το 67% των ξενοδοχείων προσπαθεί να έχει τελικά διευθυντή. Αποδεικνύεται ότι το να υπάρχει διευθυντής σε κάθε τμήμα, ώθησε τις διοικήσεις να καταλάβουν ότι μόνο όταν μοιράζονται οι ευθύνες-προβλήματα μπορεί να υπάρχει εξέλιξη σε κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Συμπερασματικά, φαίνεται πώς μπορούμε να ελπίζουμε σε ένα ακόμη καλύτερο μέλλον του τουρισμού, παρ' όλες τις δύσκολες εποχές που ζούμε, αφού οι αρμόδιοι πλέον αποδέχονται ότι μόνο με την εξέλιξη και την επένδυση στην επιχείρησή τους, μπορούν και να επιβιώσουν στον χώρο του τουρισμού.

8.6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Κατόπιν μελέτης των παραπάνω θεωριών, αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων, διαπιστώνω ότι οι παρακάτω προτάσεις θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες προς τις ξενοδοχειακές μονάδες που θέλουν να βελτιώσουν τόσο τις μονάδες τους, όσο και την λειτουργία τους.

Συνεπώς, προτείνω:

- Από την αρχή της λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας, να γίνεται πάντα επιλογή συγκεκριμένου τρόπου οργάνωσης.
- Η επιλογή τρόπου οργανώσεως θα επιδέχεται διορθωτικές επεμβάσεις, μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα, όχι σε κοντινά διαστήματα βεβαίως, ώστε να υπάρξει προσαρμογή του κόσμου στην νέα οργανωτική δομή και να φαίνονται οι βελτιώσεις ή οι αδυναμίες.
- Οι συσκέψεις να γίνονται περιοδικά ανά τμήμα καθώς και μεταξύ των διευθυντών των τμημάτων.
- Αντιπροσωπευτικό μέλος του προσωπικού του κάθε τμήματος να μην απουσιάζει ποτέ από τις συσκέψεις.
- Το προσωπικό της επιχείρησης να είναι πάντα εξειδικευμένο. Οι εξειδικευμένες γνώσεις, χωρίς αμφιβολία, συντελούν πάντα στην εξέλιξη της επιχείρησης.
- Ένταξη περισσότερων τμημάτων εξυπηρέτησης και πώλησης των υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές μονάδες. Έτσι καλύπτουμε μεγαλύτερη μερίδα υποψήφιων πελατών μας, με ίσως ιδιαίτερες προτιμήσεις.
- Να δίνουμε έμφαση στη λεπτομέρεια. Όταν καλύπτουμε την παραμικρή ανάγκη πελατών, τους εκπλήσσουμε ευχάριστα, με θετική ανταπόκριση στο μέλλον.
- Να δημιουργούνται περισσότερα δωμάτια για πελάτες συγκεκριμένων κατηγοριών. Όλοι έχουν δικαίωμα στη διασκέδαση και στην άνεση.
- Να δημιουργούνται περισσότερα τρίκλινα δωμάτια και σουίτες, οπότε να υπάρχει και εξυπηρέτηση περισσότερων ίσως οικογενειών.
- Να μην εξαιρείται κανένα Μέσο Μαζικής Ενημέρωσης από την προβολή της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, οπότε η επιχείρηση δεν πρέπει να επαναπαύεται μόνο με το διαδίκτυο, αν θέλει να επιβιώσει.
- Προκειμένου να ελέγχουμε σίγουρα μια φορά τον χρόνο τα στοιχεία των πελατών μας, μπορούμε να αλληλογραφούμε μαζί τους αποστέλλοντας ευχετήριες κάρτες σε γιορτές όπως Χριστούγεννα, Πάσχα, στην ονομαστική τους εορτή, σε επετείους καθώς και σε άλλα προσωπικά γεγονότα, που

γνωρίζουμε ότι έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους ίδιους. Έτσι δείχνουμε ότι τους αντιμετωπίζουμε ανθρώπινα και όχι μόνο ως μέσο κέρδους της επιχείρησής μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Νίκος, Δήμου. (1999). Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Έλλην.

Μύρων, Ζαβλάνος. (1990). Οργάνωση και διοίκηση-Ανθρώπινες διαδικασίες στην λειτουργία της οργάνωσης., Εκδόσεις Έλλην.

Σπύρος, Ζευγαρίδης. (1983). Οργάνωση και διοίκηση-Θεωρία και ελληνική πρακτική., Τόμος Α. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.

Ευάγγελος, Θεοδωράτος. Φ. (1999). Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων .

Erwin, S. (1982). Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΑΣΕ Α.Ε.

Μαρία, Ιγγλέση-Βενιέρη. (1995). Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων, Πάτρα.

Χαράλαμπος, Κανελλόπουλος. Κ. (1994). Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα.

Στέφανος, Καραγιάννης (1992). Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου., Τόμος Α., Τουριστική-Επαγγελματική Αγωγή, Βασικά Στοιχεία της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης., Οργάνωση & Λειτουργίες του Εστιατορίου., Εκδόσεις Έλλην, 1992., Αθήνα

Δημήτρης, Καραχοντζίτης. και Κομνηνάκης Μ. (1994). Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης. Θεωρία και πρακτική προσέγγιση. Αθήνα, Εκδόσεις: Γαλαίος.

Αντώνης, Κατσαλής. (2001). Αποτελεσματική Διοίκηση. Σκέψεις και Συμβουλές, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Λιαρμακόπουλος, Μ. (1986). Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις ΟΕΔΒ.

Στέργιος, Μπαμπανάσης. (1999). Δημόσιες Επιχειρήσεις-Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Παπαζήση.

Δ. Μπούκη-Σώτου . (1991). Μάνατζμεντ και Ανθρώπινος παράγοντας. Αθήνα, Εκδόσεις ΙΕΣ.

Δημήτρης, Μπουραντάς. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα, Εκδόσεις Γ.Μπένου.

- Μ. Πάντα και Σ. Καραγιάννης (1997). Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ελλην.
- Δημήτρης, Πατρινός. Θ. (2000). Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Έλλην: σελ127-131; σελ133; σελ134.
- Παύλος, Παυλίδης. (1993). Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ. Αθήνα, Εκδόσεις Καλαμάς.
- Βασίλειος Ρούπας και Δημήτρης Λαλούμης (1998). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Α.Σταμούλης.
- Θωμάς Σιταράς και Χρήστος Τζένος., Εισαγωγή στην θεωρία του τουρισμού., Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα., 2007, σελ 75-83.
- Κ.Τζωρτζάκης, και Τζωρτζάκη Α. (1999). Οργάνωση και διοίκηση, Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τέχνες στον 21ο αιώνα. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
- Π.Φαναριώτη,(1995). Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων-Εισαγωγή στο σύγχρονο μάνατζμεντ, τόμος α΄.
- Ευάγγελος Φραγκιαδάκης Ε. (1999). Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων. Ρέθυμνο, Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης.
- Παναγιώτα Χατζηπαντελή Σ. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Λεωνίδας, Σ. Χυτήρης. (1996). Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.
- Harold Koontz, Η. και Curil. O'Donell (1980). Οργάνωση και διοίκηση, μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών., Τόμος Β΄. Εκδόσεις: Παπαζήση.
- James, Keiser. R. (2000). Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων-Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Έλλην.

Ξερόγλωσση Βιβλιογραφία

- Christos, Akrivos., A. Ladkin, et al. (2007). "Hotel managers' career strategies for success." International Journal of Contemporary Hospitality Management 19(2): 107-119.

- Garyfallos, Arabatzis. and Serafeim. Polyzos (2008). "Contribution of natural and socio-cultural resources in tourism development of Mainland Greek prefectures: A typology." *Journal of Environmental Protection and Ecology* 9(2): 446-464.
- Evangelos, Asprogerakas. (2007). "City competition and urban marketing: the case of tourism industry in Athens." *Tourismos* 2(1): 89-114.
- Spiros, Avdimiotis. and M. Golumbeanu (2008). "Necessity of the early warnings system for the development of new sustainable forms of tourism. The case of Chios island, North Aegean." *Journal of Environmental Protection and Ecology* 9(2): 431-445.
- Victoria, Bellou. and Andreas. I. Andronikidis (2009). "Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21(3): 294-307.
- Dimitrios, Buchalis. and Ourania, Deimezi (2004). "E-tourism developments in Greece: information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry." *Tourism and Hospitality Research* 5(2): 103-130.
- Leonidas, Chitiris. (1988). "Herzberg's proposals and their applicability to the hotel industry." *Hospitality Education and Research Journal* 12(1): 67-79.
- Yuksel, Ekinci., and Popi. Prokopaki et al. (2003). "Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market." *International Journal of Hospitality Management* 22(1): 47-66.
- Alexandros, Koutsouris. (2009). "Social learning and sustainable tourism development; local quality conventions in tourism: a Greek case study." *Journal of Sustainable Tourism* 17(5): 567-581.
- Joyce, Liddle. (2009). "Regeneration and Economic Development in Greece: De-industrialisation and Uneven Development." *Local Government Studies* 35(3): 335-354.
- Elina, Meliou. and Leonidas. Maroudas (2010). "Understanding tourism development: a representational approach." *Tourismos* 5(2): 115-127.

- Patrick, Montana. and Bruce. Charnov (1993). Μάνατζμεντ. Μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στην Διοίκηση Επιχειρήσεων για Σπουδαστές, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Nikolaos, Pappas. V. (2008). "City of Rhodes: residents' attitudes toward tourism impacts and development." *Anatolia* 19(1): 51-70.
- Serafeim, Polyzos. and Garygallos. Arabatzis (2008). "Determinant factors of tourist attractiveness of Greek prefectures." *International Journal of Sustainable Development and Planning* 3(4): 343-366.
- Denney, Rutherford. G. (1995). Ξενοδοχείο-Διοίκηση και Λειτουργίες. Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην.
- Marianna, Sigala. (2005). "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications." *International Journal of Hospitality Management* 24(3): 391-413.
- Konstantinos, Soutsas., G. Tsantopoulos, et al. (2006). "Characteristics of tourism development in mountainous regions using categorical regression: the case of Metsovo (Greece)." *International Journal of Sustainable Development and Planning* 1(1): 32-45.
- Ioannis, Valachis. (2005). "Tourism education and training in Greece: a critical assessment of the role of government and the private sector in the provision of education and training for hospitality and/or tourism." *Tourism and Hospitality Management* 11(2): 121-134.
- Gerasimos, Zacharatos. A., A. Vlami, et al. (2007). "State intervention in hotel capital formation: the case of Greece." *International Journal of Tourism Policy* 1(2): 167-186.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- Ελληνικός τουρισμός.
- Τουριστική αγορά.
- Philianews.
- Congresses 2006.
- Best of Greece. Hotels Congress Facilities.
- Greek Travel Pages.
- Top Hotels Of Greece 2010
- Top Hotels Of Greece 2003-2004.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.hatta.gr
- www.google.gr
- www.touristiki-agera.gr
- www.lib.teipat.gr
- www.libpatra.static.otenet.gr.
- www.gtp.gr.