

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΟΥ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1530
----------------------	------

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ :

Χ Ρ Υ Σ Ο Χ Ο Ο Υ Β Α Γ Γ Ε Λ Η

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

Μ Α Ρ Ι Α Ι Γ Γ Λ Ε Σ Η Β Ε Ν Ι Ε Ρ Η

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- ΕΙΣΑΓΩΓΗ -

Εργασία ορισμός - διακρίσεις -

Είναι γνωστό πως η εργασία από οικονομική άποψη είναι η ανθρώπινη ενέργεια (σωματική ή πνευματική) που αποσκοπεί σε ορισμένο οικονομικό αποτέλεσμα. Η εργασία λοιπόν μπορεί να χωριστεί σε χειρονακτική ή πνευματική όπως επίσης και σε απλή ή ανειδίκευτη και σε σύνθετη ή ειδικευμένη.

Σε όλες τις οικονομικές μονάδες η εργασία παίζει σημαντικό ρόλο. Ειδικότερα όμως στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η εργασία είναι εξειδικευμένη σε μεγάλο βαθμό και μπορούμε να τη διακρίνουμε στις εξής τρεις κατηγορίες:

- α) Την Ιθύνουσα ή Οργανωτική
- β) Την Διοικητική ή Διευθυντική
- γ) Την Εκτελεστική

Ιθύνουσα ή Οργανωτική είναι η εργασία του φορέα (Ξενοδόχου). Με την εργασία αυτή συλλαμβάνεται, καθοδηγείται και κατευθύνεται η τουριστική δράση στο σύνολό της. Επωμίζονται οι ευθύνες και οι κίνδυνοι και γενικά εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Διοικητική ή Διευθυντική είναι η εργασία που παρέχεται από τον ανώτερο προσωπικό από τα στελέχη που παρίστανται των διαφόρων τμημάτων εκμετάλλευσης και υπηρεσιών. Κατά την εργασία αυτή έχουμε την εφαρμογή του προγράμματος δράσης, τον συντονισμό των προσπαθειών και τον έλεγχο της εκτέλεσης των εντολών και των αποφάσεων. Η Διευθυντική εργασία σε σχέση με την Ιθύνουσα είναι εκτελεστική.

Εκτελεστική είναι η εργασία που γίνεται από το προσωπικό των γραφείων, τους υπαλλήλους υποδοχής, προσωπικό εστιατορίου κλπ. βοηθητικό προσωπικό. Η εργασία αυτή ασχολείται με την εκτέλεση του τουριστικού έργου βάσει ενός σχεδίου που έχει καταρτισθεί εκ των προτέρων.

Για να κατανοηθούν οι σχέσεις και τα προβλήματα μεταξύ της Διεύθυνσης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, που αποτελεί Διοικητική λειτουργία και του κυρίως προσωπικού που αποτελεί Εκτε-

λεστική λειτουργία, αναλύεται παρακάτω κάθε μια κατηγορία χωριστά.

Α. Δ Ι Ε Υ Θ Υ Ν Σ Η

1. Ορισμός

Διεύθυνση - Διοίκηση (MANAGEMENT) μιας επιχείρησης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η επάνδρωση, η διεύθυνση και τέλος ο έλεγχος των στόχων που είναι προκαθορισμένοι, με τη χρησιμοποίηση οικονομικών πόρων και βεβαίως με τον ανθρώπινο παράγοντα.

2. Η σύγχρονη Διεύθυνση Ξενοδοχείου

Στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της Ξενοδοχειακής βιομηχανίας δεν θεωρήθηκε αναγκαίο να αναπτυχθούν τεχνικές διεύθυνσεως για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και απόδοση. Η Διεύθυνση ήταν εργασία και πρωτοβουλία ενός ανθρώπου του Διευθυντή γύρω από τον οποίο κτιζόταν και η φήμη της επιχείρησης.

Μετά όμως το 1950 οι Ξενοδόχοι αντίκρυσαν την πραγματικότητα, ότι δηλαδή:

- α) Αυξάνει το λειτουργικό κόστος
- β) Δραστηριοποιούνται οι συνδικαλιστικές οργανώσεις
- γ) Σε περίπτωση πτώσης της πληρότητας εξαφανίζεται το κέρδος

Πρώτοι λοιπόν οι επιχειρηματίες των μεγάλων Ξενοδοχειακών μονάδων αντιλαμβάνονται ότι χωρίς αύξηση της αποδοτικότητας της διεύθυνσης, το κέρδος θα εξαφανιστεί. Έτσι άρχισαν να υιοθετούν τεχνικές καινούργιες σε:

1) Ηλεκτρονικές και ηλεκτρικές εφαρμογές. Γίνεται δηλαδή ειδική ανάγκη η χρησιμοποίηση μηχανών γραφείου και κομπιούτερς.

2) Λύση Διοικητικής παραγωγικότητας. Για να πραγματοποιηθεί πρέπει να υπάρχει:

Σχέδιο - Οργάνωση - Έλεγχος - Υπολογισμός αποτελέσματος

3) Έλεγχος κόστους προσωπικού, τροφίμων και ποτών. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται με επιστημονικά κριτήρια και αφορά τις προμήθειες, τις παραλαβές, τα αποθέματα, τις εξαγωγές, την παραγωγή και τον έλεγχο κόστους μερίδος.

4) Προϋπολογισμοί - προβλέψεις - στατιστικές πληροφορίες. Είναι αναγκαία η χρησιμότητα των πληροφοριών και η κατάλληλη

ειπεξεργασία τους, για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

3. Τα δύο μέρη της Διοίκησης

Η Διοίκηση των Ξενοδοχειακών μονάδων χωρίζεται σε δύο μέρη, το τεχνικό και το εμπορικό, ιδιαίτερα στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Το τεχνικό μέρος ασχολείται με τη τεχνική του επαγγέλματος μέσα στο ξενοδοχείο, όπως π.χ. τη συντήρηση του εξοπλισμού, τη μοντερνοποίησή του κλπ. γι' αυτό η όλη εργασία είναι εκτελεστική και πολύ σοβαρή.

Το εμπορικό μέρος ασχολείται με τη προσαρμοστικότητα της μονάδας στη συνεχώς εξελισσόμενη τουριστική αγορά, με την ανταγωνιστικότητα στις εξελίξεις του κλάδου και τέλος με τον καθορισμό των στόχων της.

4. Ο ορισμός του Διευθυντή

Διευθυντής (MANAGER) μιας επιχείρησης είναι το άτομο εκείνο που ανήκει στη Διοίκηση και είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος για πραγμάτωση των στόχων αυτής με τη διαδικασία της διοίκησης.

Σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 1 του νόμου 2 του Α.Ν. 1108/1938 Διευθυντής της Ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι το πρόσωπο στο όνομα του οποίου εκδίδεται η άδεια λειτουργίας τού ξενοδοχείου και μπορεί να είναι ο Ξενοδόχος (ιδιοκτήτης) ή αν δεν έχει τα κατάλληλα προσόντα, το πρόσωπο που υποδεικνύεται απ' αυτόν και διαθέτει αυτά τα προσόντα.

5. Προσόντα Διευθυντή ή Ξενοδόχου σύμφωνα με το νόμο

Ο Διευθυντής ή ο Ξενοδόχος που ασκεί τα διευθυντικά καθήκοντα σε μια Ξενοδοχειακή μονάδα, πρέπει να διαθέτει τα εξής προσόντα:

1) Να γράφει και να διαβάζει με ευχέρεια στην Ελληνική γλώσσα.

2) Να έχει πτυχίο της Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών ή άλλης Ξενοδοχειακής Σχολής Ελληνικής ή ξένης ή να έχει εργασθεί σαν ανώτερος υπάλληλος σε Ξενοδοχείο 3 έτη το λιγότερο.

3) Να μην καταδικάσθηκε σε εγκληματική ποινή ή σε επανορθωτική για αδικήματα που καθορίζονται από το άρθρο 22 του Π.Κ. και άλλες ειδικές διατάξεις.

4) Να μην πάσχει από μεταδοτικό νόσημα ή από άλλη πάθηση, η οποία τον καθιστά ανίκανο ή ακατάλληλο για την εξάσκηση του επαγγέλματος του Ξενοδόχου, σύμφωνα με τη γνώμη της Επιτροπής που είναι αρμόδια για τις άδειες λειτουργίας των Ξενοδοχείων.

5) Όταν πρόκειται για Ξενοδοχεία πολυτελείας και Α' τάξεως να μπορεί να συνεννοείται με ευχέρεια σε μία από τις γλώσσες Γαλλική, Γερμανική, Αγγλική ή Ιταλική ή να διατηρεί στην υπηρεσία του πρόσωπο ικανό γι' αυτό. Στην παραπάνω υποχρέωση συμπεριλαμβάνονται και τα Ξενοδοχεία Β' τάξεως τα οποία λειτουργούν σε αρχαιολογικούς τόπους.

Εφόσον πρόκειται για Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Γ' τάξεως, ο ΕΟΤ απαιτεί από τον υπεύθυνο Διευθυντή της Ξενοδοχειακής επιχείρησης να είναι απόφοιτος όχι οποιασδήποτε σχολής τουριστικών επαγγελμάτων, αλλά μόνον Ανωτέρας Εκπαίδευσης Ελληνικής ή του εξωτερικού. Το πτυχίο σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων Βασικής Εκπαίδευσης, μπορεί να γίνει δεκτό μόνο αν ο κάτοχός του έχει προϋπηρεσία ανωτέρου Ξενοδοχοϋπαλλήλου.

Ο ΕΟΤ όμως αναφέρει επίσης ότι ακόμα και αν ο υποδεικνυόμενος δεν έχει πτυχίο τουριστικής σχολής, βασικής ή ανώτερης, πρέπει να διαθέτει πάνω από τριετή πείρα ως ανώτερος Ξενοδοχοϋπάλληλος.

Σε περίπτωση που πρόκειται για υπεύθυνο Διευθυντή Ξενοδοχειακής επιχείρησης με μορφή Ανώνυμης Εταιρείας, εκτός από τα παραπάνω χρειάζεται και απόσπασμα των πρακτικών της συνεδρίασης του Διοικητικού Συμβουλίου, με το οποίο να πιστοποιείται ότι έχει ληφθεί απόφαση για την πρόσληψη του συγκεκριμένου υπεύθυνου Διευθυντή.

Οι Ξενοδόχοι που ασκούν τα Ξενοδοχειακά τους καθήκοντα με Διευθυντή, απαλλάσσονται από την υποχρέωση να διαθέτουν τα παραπάνω προσόντα, εκτός από αυτά της τρίτης περίπτωσης. Πρέπει δηλαδή και αυτοί να μη βαρύνονται με καταδίκες για εγκληματική ποινή.

Στα Ξενοδοχεία 4ης και 5ης τάξεως, που βρίσκονται σε πόλεις

με λιγότερους από 20.000 κατοίκους και δεν παρουσιάζουν τουριστικό ενδιαφέρον ο Ξενοδόχος ή ο Διευθυντής δεν είναι απαραίτητο να είναι απόφοιτοι Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών ή να έχουν τριετή προϋπηρεσία σε Ξενοδοχείο.

6. Οι Ικανότητες του Διευθυντή

Γίνεται φανερό πως από την καλή διοίκηση του Ξενοδοχείου εξαρτάται και η ευόδωση των εργασιών του. Γι' αυτό και οι υπεύθυνοι που ασκούν τη διοίκηση, πρέπει να συγκεντρώνουν πολλά και ειδικά προσόντα, για να είναι σε θέση να κατευθύνουν τη Ξενοδοχειακή μονάδα στην επιτυχία. Η Διεύθυνση ενός σύγχρονου Ξενοδοχείου απαιτεί να υπάρχει ειδικό στέλεχος, με Ξενοδοχειακή μόρφωση. Εξ άλλου με τη μεγάλη εξέλιξη που έλαβε το σύγχρονο Ξενοδοχείο από πλευράς οικοδομής, εγκαταστάσεως, ο Ξενοδόχος πρέπει να έχει πολλές και ειδικές γνώσεις.

Τις ικανότητες του συντονιστή των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης, δηλαδή του Διευθυντή τις διακρίνουμε σε τρεις κατηγορίες:

α) Στις τεχνικές ικανότητες, όπου περιλαμβάνεται η γνώση της εργασίας και των εργατικών προβλημάτων.

β) Στις αντιληπτικές ικανότητες. Εδώ περιλαμβάνεται η ικανότητα να θέτει ρεαλιστικούς στόχους, να αξιολογεί, να προσδιορίζει γεγονότα πριν πάρει αποφάσεις, να λαμβάνει αποφάσεις, να κατανέμει εργασία.

γ) Στις ανθρώπινες ικανότητες διευθυντού, όπως η ωριμότητα, ο αυτοέλεγχος, η υπομονή, ευκαμψία, ευθύτητα, ικανότητα στο να ακούει, να εξηγεί, να επικοινωνεί.

Γενικά ο Διευθυντής πρέπει να έχει προσόντα ηγέτη, καλού οργανωτή, ελεγκτή και επόπτη, να διαθέτει μόρφωση, δραστηριότητα, πρωτοβουλία, δυναμισμό, αντοχή, ευελιξία και ισχυρή προσωπικότητα. Να είναι ευγενικός προς τους πελάτες του, αυστηρός και δίκαιος στους υφισταμένους του, τίμιος και συνεπής στις συναλλαγές του με τους τρίτους.

7. Τα καθήκοντα του Διευθυντή

Τα καθήκοντα του Διευθυντή μπορούμε να τα χωρίσουμε σε πέντε κατηγορίες:

α) Προγραμματισμός (PLANNING) : Μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος προγραμματισμός.

β) Λήψη αποφάσεων (DECISION MAKING) : Ανάλυση προβλήματος, ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης, υλοποίηση της απόφασης.

γ) Οργάνωση (ORGANISING) : Τμηματοποίηση της εργασίας, σχέση ανάμεσα στα τμήματα.

δ) Διεύθυνση (DIRECTING) : Εδώ μελετάται το πως πρέπει να γίνεται ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα ώστε να επικρατήσει κλίμα δημιουργίας.

ε) Έλεγχος (CONTROLLING) : Εξασφαλίζεται ότι το αποτέλεσμα θα είναι σύμφωνο με τα σχέδια.

8. Οι Υπευθυνότητες του Διευθυντή

Οι διευθυντικές υπευθυνότητες ενός γενικού διευθυντή σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο ή ενός διευθυντή σέ ένα μικρό, προσδιορίζονται σε τέσσερεις κατηγορίες.

α) Κοινό: Ο Διευθυντής πρέπει να είναι σίγουρος ότι οι πελάτες, είτε αυτοί κάνουν χρήση δωματίων, είτε των διαφόρων τμημάτων εκμετάλλευσης, τυγχάνουν της κατάλληλης περιποίησης από το προσωπικό και ότι η παραμονή τους στο ξενοδοχείο είναι απ' όλες τις απόψεις απόλυτα ικανοποιητική.

β) Το προσωπικό: Χρειάζεται υπευθυνότητα στη στελέχωση της επιχείρησης, με άτομα ικανά και καταρτισμένα για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις επαγγελματικές συνήθειες που θα συναντήσουν.

γ) Η περιουσία: Αυτή είναι οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου, ενώ ο Διευθυντής πρέπει να ξέρει, ότι εφόσον είναι αυτά που κυρίως προσφέρονται στο πελάτη, δε συγχωρείται να αμεληθούν.

δ) Το οικονομικό: Ο Διευθυντής πρέπει να προσπαθεί για την επιτυχία του οικονομικού στόχου της επιχείρησης, που είναι το κέρδος, γι' αυτό και μπορεί να εμπλακεί στον προσδιορισμό της τιμής των δωματίων, στο εστιατόριο, στο ΜΠΑΡ, ελέγχοντας το προϋπολογισμό και το λειτουργικό κόστος.

Είναι αυτονόητο ότι καμιά από τις παραπάνω υπευθυνότητες, δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τις άλλες. Όλα τα τμήματα συνδέο-

νται και αλληλοκαλύπτονται, έτσι μόνο αν υπάρχει συνεργασία μεταξύ όλων αυτών, ένα ξενοδοχείο μπορεί να λειτουργήσει με επιτυχία.

9. Τα τμήματα της Διεύθυνσης

Στη διεύθυνση υπάγονται τα παρακάτω τμήματα:

α) Η γραμματεία που βοηθά τον διευθυντή στο έργο του και παρακολουθεί την αλληλογραφία του ξενοδοχείου.

β) Το τμήμα προσωπικού, αρμόδιο για τις προσλήψεις, την εξέλιξη του προσωπικού, την τακτική και ομαλή άσκηση των καθηκόντων του, την επιβολή κυρώσεων και πειθαρχικών ποινών στους εκτρεπόμενους υπαλλήλους κλπ.

γ) Το τμήμα προγραμματισμού όπου εργάζεται και δημιουργεί τα προγράμματα δράσης του ξενοδοχείου, όπως π.χ. το πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών για μια ορισμένη τουριστική περίοδο, το πρόγραμμα αγορών και παραγωγής ετοίμων αγαθών για το πρωινό, τα γεύματα κλπ.

δ) Το νομικό και δικαστικό τμήμα που ασχολείται με τα νομικής και δικαστικής φύσεως θέματα. Προϊστάμενος του τμήματος αυτού είναι ο νομικός σύμβουλος.

ε) Το τμήμα επιθεωρήσεως-ελέγχου, αρμόδιο για την παρακολούθηση της κίνησης και αποδοτικότητας των διαφόρων κλάδων εκμετάλλευσης.

Όλα τα παραπάνω τμήματα ενημερώνουν συχνά το Διευθυντή για τα θέματα που χειρίζονται και προτείνουν λύσεις για την κάλυψη των κενών που τυχόν υπάρχουν, την απρόσκοπτη λειτουργία και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

10. Η θέση του Διευθυντή σήμερα

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεταστροφή από την εμπειρική που υπήρξε στις ξενοδοχειακές μονάδες, στους επιστημονικότερους και παραδεικτούς κανόνες της εργασίας διεθνώς, με τις εξειδικευμένες γνώσεις τις απαραίτητες στην εμπορική πλευρά και την εξειδικευμένη πια τεχνική, παράλληλα με τη διαίσθηση με την πείρα του ξενοδόχου, την τόλμη του και τη φαντασία του.

Στις ατομικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, την διεύθυνση,

εμποτεία και έλεγχο του συνόλου των υπηρεσιών, ασκεί ο ιδιοκτήτης - Ξενοδόχος. Αυτός είναι ο κεφαλαιούχος οργανωτής, ο επί κεφαλής του προσωπικού και ο επιβλέπων τα πάντα.

Κατά τη διάρκεια της προσωπικής εργασιακής εμπειρίας σε Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο νησί της Σάμου, έχει παρατηρηθεί ότι η πλειοψηφία των Ξενοδοχειακών μονάδων είναι οικογενειακές επιχειρήσεις (σπάνια δυναμικότητας άνω των 100 κλινών) δημιουργήματα προσωπικού μόχθου του ιδιοκτήτη, ο οποίος τα κέρδη από κάποια καλύτερη εργασία ή επιχείρησή του, αποφάσισε να τα επενδύσει δημιουργώντας μια Ξενοδοχειακή μονάδα.

Το ίδιο λοιπόν άτομο βρίσκεται επικεφαλής και οργανωτής όλων, ενώ άτομα του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος του αναλαμβάνουν τις θέσεις "κλειδιά" μέσα στην επιχείρηση.

Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται στις περισσότερες περιοχές της χώρας μας, όπου τα τελευταία χρόνια παρουσιάστηκε ραγδαία τουριστική ανάπτυξη.

Τέλος στις Ξενοδοχειακές μονάδες που έχουν μορφή Ανώνυμης Εταιρείας, τη διεύθυνση ασκεί ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, αυτός είναι ο Πρόεδρος ο οποίος εκτελεί χρέη Ξενοδόχου - διευθυντή και αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διαχείριση και εμποτεία γενικά.

Παρ' όλα αυτά δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι ο ορισμός Διευθυντής αναφέρεται σε άτομο με μόνο προσόν τις διοικητικές ικανότητές του, μια και καμιά σχολή ή πανεπιστήμιο στον κόσμο δεν δίνει πτυχία για Διευθυντές. Άρα είναι το άτομο εκείνο που θα τοποθετηθεί επικεφαλής ομάδας άλλων εργαζομένων, είτε από την πολιτεία, είτε από οργανισμούς είτε από επιχειρήσεις, για να συντονισθεί καλύτερα η εργασία.

Ο ΕΟΤ έχει ήδη καταρτίσει νομοσχέδιο που ρυθμίζει τα θέματα σχετικά με τα διευθυντικά στελέχη των Ξενοδοχείων. Πάνω σ' αυτό έχουν κληθεί και οι ενδιαφερόμενοι (διευθυντές και Ξενοδόχοι) να υποβάλουν τις απόψεις τους.

11. Διευθυντής ή Ξενοδόχος; - Η γνώμη ενός ιδιοκτήτη Ξενοδοχείων.

Εύκολα γίνεται κατανοητή από τα παραπάνω η θέση και ο ρόλος του διευθυντή μιας Ξενοδοχειακής επιχείρησης. Γίνεται επίσης φανερό πως στις μικρές επιχειρήσεις ταυτίζεται ο ιδιοκτήτης με το Διευθυντή, πράγμα που συμβαίνει ακόμα και σε μεγάλες Ξενοδοχειακές μονάδες όπου δεν εκκλίπει τελείως ο οικογενειακός χαρακτήρας.

Πάνω σ' αυτό το θέμα τέθηκε ανάλογη ερώτηση, δηλαδή κατά πόσο οι ιδιοκτήτες Ξενοδοχείων εμπιστεύονται τους MANAGERS, στον ιδιοκτήτη Ξενοδοχείων και πρόεδρο της ένωσης Ξενοδόχων Αθηνών κύριο Διβάνη και να τι απάντησε:

"Στην Ελλάδα την ευθύνη για τη λειτουργία ενός Ξενοδοχείου την έχει ο ιδιοκτήτης. Ακόμα και όταν τα Ξενοδοχεία δεν ανήκουν σε φυσικά πρόσωπα, με κάποια διαδικασία (δημοπρασία) προκύπτει κάποιος εκμεταλλευτής του Ξενοδοχείου. Σε κάθε περίπτωση μπορεί να προσλαμβάνεται (με μισθό) ένας διευθυντής, ο οποίος όμως είναι εν γένει, εκτελεστικό όργανο.

Στον τομέα αυτό είμαστε ειλικρινά πολύ πίσω. Όπως και οι περισσότερες ανώνυμες ελληνικές εταιρείες, δρούμε και εμείς με οικογενειακά κριτήρια. Όχι ότι το "κουμάντο" είναι εύκολο. Οι λόγοι είναι μάλλον ιστορικοί. Από το 1958 που άρχισε η τουριστική ανάπτυξη, πάρα πολλοί μεταπήδησαν στο Ξενοδοχειακό κλάδο. Συχνά ήσαν τελείως ανίδεοι, έμποροι λαδιών ή απλά ιδιοκτήτες μιας παραθαλάσσιας έκτασης. Δούλεψαν όμως και σιγά-σιγά αναπτύχθηκαν. Βέβαια, ενοόψει και του 1992, πιστεύω ότι θα φθάσουμε και εκεί που πρέπει να φθάσουμε: να μην έχει σχέση, να μην ταυτίζεται, ο ιδιοκτήτης/εκμεταλλευτής ενός Ξενοδοχείου με τον MANAGER του.

Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε και την έλλειψη τέτοιων στελεχών. Δεν έχουμε ανάλογες, υψηλής στάθμης σχολές. Και όσοι απ' τους συμπατριώτες μας παρακολούθησαν ξένες τέτοιες σχολές (π.χ. Λωζάνης) κατέληξαν, λόγω των προσόντων τους, ακόμα και ιδιοκτήτες Ξενοδοχείων".

12. Η γνώμη των Διευθυντών Ξενοδοχείων - προβλήματα

Από κάποιο άλλο τουριστικό περιοδικό ζητήθηκε και η γνώμη εκπροσώπου του Συλλόγου Διευθυντών Ξενοχείων. Εκτός από το ότι η κατοχύρωση του επαγγέλματος του διευθυντή Ξενοδοχείου αποτελεί μια από τις βασικότερες επιδιώξεις του Συλλόγου, τονίστηκε πως για το ξεκαθάρισμα των αρμοδιοτήτων μεταξύ επιχειρηματία Ξενοδόχου και διευθυντή η θέση του Συλλόγου είναι η εξής:

Ο επιχειρηματίας, μέτοχοι Δ.Σ. κλπ. αποτελούν τη διοίκηση που θα μπορούσε να έχει σαν αντικείμενο:

Επέκταση δραστηριοτήτων (οριζόντια ή κάθετα) και νέες επενδύσεις, εξεύρεση χρηματοδότησης των επενδύσεων, χάραξη γενικής πολιτικής (π.χ. εποχιακή ή μη λειτουργία), έλεγχος σε υψηλό επίπεδο με έγκριση προγραμμάτων, προϋπολογισμού, σύγκριση μηνιαίων αποτελεσμάτων με προϋπολογισμό και φυσικά αναζήτηση εξηγήσεων για τις τυχόν αποκλίσεις. Δημόσιες σχέσεις σε υψηλό επίπεδο (με παράγοντες της δημόσιας ζωής, άλλους επιχειρηματίες) κλπ.

Οι λοιπές δραστηριότητες ξεφεύγουν από τη διοίκηση και ανήκουν στη διεύθυνση. Ενδεικτικά ο διευθυντής θα μπορούσε να έχει σαν αντικείμενο:

- Υλοποίηση των σχεδίων που αποφασίστηκαν στο στάδιο του σχεδιασμού marketing plan, προϋπολογισμός κλπ.)

- Έμφαση στις πωλήσεις και την καλλιέργεια σχέσεων (P.R. guest relation)

- Φροντίδα για τον υψηλότερο δυνατό βαθμό ικανοποίησης πελατών.

- Συμπίεση του κόστους, αύξηση παραγωγικότητας.

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, σχέδια διαδοχής τμηματάρχων.

- Δημιουργία συνθηκών εργασίας που να υποκινούν τον εργαζόμενο.

- Έλεγχο της κατάστασης των εγκαταστάσεων, μηχανημάτων κλπ. ώστε να εξασφαλίζεται η άριστη λειτουργία τους, ασφάλεια, υγιεινή, οικονομία ενέργειας.

- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

- Παρακολούθηση των θεμάτων προσωπικού από την προσέλκυση μέχρι την αξιολόγηση και είναι προσωπικά υπεύθυνος για τις διαδικασίες αυτές όσον αφορά τα υψηλόβαθμα στελέχη.

Απ' όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό πως ο ρόλος, οι αρμοδιότητες και υπευθυνότητες και ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτήτη και διευθυντή δεν έχουν πλήρως αισαφηνιστεί έως σήμερα. Και όλα αυτά παρ' όλο που η Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση πλησιάζει και τότε θα υπάρξει μεγαλύτερος συναγωνισμός και στα ανώτατα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι σημερινές και οι αυριανές επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να διοικούνται εμπειρικά.

Βέβαια έχουν αρχίσει να πραγματοποιούνται από τον ΕΟΤ, σεμινάρια επιμόρφωσης ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων, αλλά και επιχειρηματιών, με μετάκληση Ευρωπαίων διακεκριμένων εμπειρογνομώνων.

Όμως δεν φτάνει μόνο αυτό, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα χρειάζεται καταρτισμός σαφούς νομολογίας που θα καθορίζει τις σχέσεις και τους ρόλους ιδιοκτήτη και MANAGER;

Β. Π Ρ Ο Σ Ω Π Ι Κ Ο

1. Ορισμός υπαλλήλου και εργάτη

Πριν αναφερθούμε ειδικά στο προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι καλό να αναφέρουμε τι ορίζει ο νόμος σαν υπάλληλο και τι σαν εργάτη.

Με δύο λόγια λοιπόν σύμφωνα με το Ν.Δ. 2655/1953 ιδιωτικός υπάλληλος θεωρείται: κάθε πρόσωπο που ασχολείται κατά κύριο επάγγελμα "επ' αντιμισθία", ανεξάρτητα από τον τρόπο αμοιβής και παρέχει εργασία αποκλειστικά ή κατά κύριο χαρακτήρα όχι σωματική. Ενώ εργάτης θεωρείται, σύμφωνα με το Β.Δ. της 16.7.1920, κάθε εργάτης ή τεχνίτης που εργάζεται με μισθό αμοιβή ή αντιμισθία και κάθε χειροτέχνης που παρέχει με μισθό την προσωπική του εργασία.

2. Τουριστικοί εργάτες - Ορισμός - Διακρίσεις

Ο τουριστικός εργάτης είναι αναμφίβολα ο εμπυχωτής και ο βασικός παράγοντας επιτυχίας του τουριστικού έργου. Χωρίς τη συμμετοχή στο Τουριστικό Έργο προσώπων κατάλληλων, άξιων και ικανών να φέρουν σε πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί, δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί τίποτα απ' όσα πρέπει να γίνουν.

Ούτε η βοήθεια της πολιτείας, ούτε οι κατάλληλες χρηματοδοτήσεις μπορούν να φέρουν το σωστό αποτέλεσμα.

Οι τουριστικοί εργάτες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1) Ως προς τα εις βάρος του Τουριστικού Έργου οικονομικά αποτελέσματα και τις ευθύνες που προκύπτουν από αυτά σε:

α) Έμμισθους. Η πρόσληψή τους προϋποθέτει, κατά κανόνα, το ενδεχόμενο της σταδιοδρομίας τους μέσα στο Τουριστικό έργο. Γι' αυτό και απαιτείται μεγάλη αυστηρότητα κατά την επιλογή.

β) Άμισθους. Η χρηματοδότησή τους φανερώνει και την επιθυμία τους για αφιλοκερδή συμμετοχή τους στο Τουριστικό Έργο.

2) Ως προς την εθνικότητα σε:

α) Ομογενείς. Η χρησιμοποίησή τους φανερώνει ποιοτική επάρκεια στελεχών μέσα στα όρια του κράτους και μαρτυρεί φυλετικά χαρίσματα προσόντα και ικανότητα.

β) Άλλοεθνείς. Η πρόσληψή τους φανερώνει την έλλειψη ικανών ανδρών στο σύνολο αυτών που αποτελούν τους εγχώριους τουριστικούς εργατες.

3. Προσωπικό Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και διακρίσεις

Ο κλάδος των εργαζομένων στο τουρισμό αναπτύσσεται ανά τον κόσμο όλο και περισσότερο, ακολουθώντας την πορεία του ίδιου του τουρισμού. Είναι χαρακτηριστικό πως σύμφωνα με μια μελέτη των "WHARTON ECONOMETRIC FORECASTING ASSOCIATES" για λογαριασμό της "AMERICAN EXPRESS" ένας στους δεκαέξι εργαζόμενους στο κόσμο σήμερα απασχολείται στον τουρισμό. Αυτό είναι ένα ποσοστό που θα συνεχίσει να αυξάνεται και τα επόμενα χρόνια, μια και προβλέπεται ανάλογη αύξηση του τουριστικού ρεύματος παγκοσμίως.

Στη χώρα είναι γνωστό πως ο τουρισμός τα μεταπολεμικά χρόνια, σημείωσε θεαματική άνοδο. Οι 57.500 τουρίστες που επισκέφθηκαν την Ελλάδα το 1950, έγιναν 8.000.000 το 1988.

Κατά τη 12η Πανελλήνια συνάντηση τουριστικών παραγόντων, που έγινε το Μάρτιο του 1989, τονίστηκε πως οι ασχοληθέντες τα πρώτα χρόνια για τη δημιουργία της τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα και που δεν ήταν πολλές δεκάδες (μολιοκτύτες, πράκτορες, ξενοδόχοι), εξασφάλισαν εργασία σε πλέον από εξακόσιες χιλιάδες εργαζόμενους, βοηθώντας έτσι στην επίλυση κάποιων προβλημάτων, όπως το δημογραφικό, τη μείωση του συναλλαγματικού ελλείμματος στην ανάπτυξη της επαρχιακής οικονομίας και τη ζωντάνια των νησιών μας, που εκτός της δημογραφικής και εργασιακής σημασίας έχει και εθνική, κάτι που είναι πολύ σημαντικό.

Είναι γνωστό πως το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι το σύνολο του εργατικού δυναμικού που διαθέτει.

Το τμήμα προσωπικού μιας επιχείρησης, έχει προϊστάμενο τον προσωπάρχη ή το Διευθυντή προσωπικού.

Σύμφωνα με το νόμο Α.Ν. 394/36 το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χωρίζεται σε:

α) Διοικητικό προσωπικό: Διευθυντές, υποδιευθυντές και λοιποί υπάλληλοι στα γραφεία της Διεύθυνσης.

β) Κυρίως ξενοδοχειακό προσωπικό: Το προσωπικό της υποδοχής,

του εστιατορίου, των ορόφων κλπ.

γ) Τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό: οι μαθητευόμενοι, οι βοηθοί μαγείρων, τεχνίτες, συντηρητές, ηλεκτρολόγοι, υδραυλικοί κλπ.

Το προσωπικό της πρώτης κατηγορίας χαρακτηρίζεται από το νόμο ως υκαλληλικό. Το ίδιο συμβαίνει και με τη δεύτερη κατηγορία με εξαίρεση τους βοηθούς που δεν έχουν τριετή υπηρεσία σε ξενοδοχείο. Το προσωπικό της τρίτης κατηγορίας χαρακτηρίζεται ως εργατικό.

4. Μέθοδοι επιλογής και πρόσληψης προσωπικού

Κάθε ξενοδόχος ή Διευθυντής μιας ξενοδοχειακής μονάδας, κάποια στιγμή σίγουρα θα αναρωτήθηκε: "πως θα στρατολογήσω προσωπικό, πως θα προχωρήσω στη διαδικασία της πρόσληψής του και, ακόμα πως θα μπορώ να ελέγχω και να μετρώ την αποδοτικότητά του;"

Σίγουρα πρόκειται για ένα εξαιρετικά σημαντικό ερώτημα μια και καθορίζει κατά πόσο είναι βιώσιμη η τουριστική επιχείρηση και ποιό είναι το επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

Επειδή οι πελάτες έρχονται σε επαφή με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, επιβάλλεται το προσωπικό να διαθέτει επαγγελματική ικανότητα και ανάλογη μόρφωση και συμπεριφορά. Από τη σωστή προσφορά των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών υπαλλήλων και από την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της πελατείας, εξαρτάται κατά κύριο λόγο η επιτυχία και η υλοποίηση των σκοπών της ξενοδοχειακής μονάδας.

Για τη πρόσληψη προσωπικού ακολουθείται κάποια διαδικασία για την οποία είναι υπεύθυνος ο προσωπάρχης. Πρώτα καθορίζονται τα απαιτούμενα προσόντα και έπειτα αρχίζει η αναζήτηση των ατόμων που ανταποκρίνονται πλήρως ή τουλάχιστο σχετικά σ' αυτά.

Η στρατολόγηση νέου προσωπικού μπορεί να πάρει πολλές μορφές, οι πιο συνηθισμένες είναι εφημερίδες και τα εμπορικά περιοδικά, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά και δημόσια), οι προσωπικές επαφές των ατόμων με άλλα μέλη προσωπικού και οι σχολές τουρισμού.

Οι πληροφορίες που είναι χρήσιμο να πάρουμε από τους υποψήφιους που θα παρουσιαστούν είναι:

- α) Μόρφωση και εκπαίδευση
- β) Πείρα εργασίας
- γ) Προσωπικά ενδιαφέροντα
- δ) οικογενειακή κατάσταση
- ε) Υγεία και σταθερότητα

Οι πληροφορίες αυτές αντλούνται από τους υποψήφιους έπειτα από διάφορα tests ή προσωπικές συνεντεύξεις.

Ο κάθε Έλληνας επενδυτής αλλά και ο κάθε υπεύθυνος των προσλήψεων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, πρέπει να γνωρίζει τα στοιχεία που αναφέρονται στη συνέχεια, έτσι ώστε να λειτουργεί ορθολογικά στις επιλογές του και με βάση πάντα την ελληνική τουριστική πραγματικότητα:

- 1) Περιγραφή εργασίας. Περιγραφή δηλαδή με απόλυτα σαφή τρόπο των προσφερόμενων θέσεων εργασίας.
- 2) Εντοπισμός δυνατοτήτων αγοράς. Γνώση της ποιικιλίας και της διαθεσιμότητας στελεχών για πρόσληψη.
- 3) Εξεύρεση ιδεατού τύπου. Τη σκιαγράφηση του ιδανικού τύπου στελέχους που απαιτεί η υπό πλήρωση θέση.
- 4) Σωστή ή λάθος αγγελία. Για την ορθολογική προσέλκυση στελεχών, χρειάζεται προσοχή στη διατύπωση της αγγελίας πρόσληψης.
- 5) Επιλογή μέσων. Σωστή επιλογή των μέσων όπως εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο κλπ.
- 6) Εξειδικευμένη επιλογή. Εξειδικευμένη επιλογή των μέσων όπως π.χ. μέσα από το τουριστικό εκπαιδευτικό σύστημα, μέσα από ειδικά επαγγελματικά γραφεία κλπ.
- 7) Προετοιμασία επιλογής. Για την επιλογή του προσωπικού χρειάζεται ικανότητα και γνώση της σπουδαιότητας της διαδικασίας αυτής.
- 8) Εκτέλεση επιλογής. Η σωστή εκτέλεση της διαδικασίας πρόσληψης, μέσα από τις καθιερωμένες και αποδεκτές διεθνώς, τεχνικές του tests και της συνέντευξης.
- 9) Έλεγχος διαδικασίας. Ο λεπτομερής έλεγχος της παραπάνω διαδικασίας είναι απαραίτητος, τόσο κατά τη διάρκειά της όσο και - κυρίως - μετά τη πραγμάτωσή της.

5. Προβλήματα αναζήτησης προσωπικού

Πάνω σ' αυτή τη διαδικασία, στην αναζήτηση δηλαδή του κατάλληλου προσωπικού, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλές φορές κάποια προβλήματα.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε κάποιο μεγάλο ξενοδοχείο της Κρήτης (ΕΙΛΟΥΙΔΑ ΒΕΛΧΗ) όπου η διαχειρίστριά του κυρία Άννα Μαντωνακάκη δήλωσε πάνω σ' αυτό το θέμα πως:

"Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν σοβαρό πρόβλημα στην αναζήτηση προσωπικού σε ανώτερα και κατώτερα στελέχη. Τα στελέχη δεν είναι σωστά εκπαιδευμένα και δεν έχουν τα απαραίτητα εφόδια για την εξυπηρέτηση των πελατών στα ξενοδοχεία πολυτελείας. Η έλλειψη σωστής τουριστικής παιδείας σε μια χώρα κατ' εσοχήν τουριστική είναι εμφανής και αδικαιολόγητη, ενόψει μάλιστα και της ενοποίησης της εσωτερικής αγοράς της ΕΟΚ το 1992.

Σε ορισμένες ειδικότητες (μάγειροι, σερβιτόροι) υιάρχει πρόβλημα ανεύρεσης ατόμων. Είναι αδιανόητο να θεωρείται μειονεκτική η θέση των σερβιτόρων σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας. Με την άρνηση αυτή, το μόνο που θα επιτευχθεί θα είναι να προσληφθεί εξειδικευμένο προσωπικό από άλλες χώρες - μέλη της ΕΟΚ, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η υιάρχουσα κατάσταση".

Στα παραπάνω προβλήματα που απασχολούν όχι μόνο τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά και πολλές άλλες σε όλη την Ελλάδα, μπορούν επίσης να αναφερθούν και σαν αιτίες που αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με τον τουρισμό, η επικινδυνότητα του επαγγέλματος και η έλλειψη ελέγχου τήρησης των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Είναι γνωστό επίσης και από την προσωπική εργασιακή πείρα πως στις μικρές κυρίως επιχειρήσεις και σε τόπους με εποχιακό τουρισμό, οι ανάγκες σε προσωπικό καλύπτονται βιαστικά, την τελευταία στιγμή και χωρίς σχεδιασμό, με άτομα που πολλές φορές στερούνται γνώσεων και πείρας, ενώ το μόνο τους προσόν για την επιχείρηση είναι οι μικρές οικονομικές του απαιτήσεις. Αυτό το φαινόμενο έχει βλαπτικές συνέπειες στο επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών, προκαλεί ανεργία των επαγγελματιών του κλάδου και δίνει το δικαίωμα στους εργοδότες να απαιτούν χαμηλότερους μισθούς.

Όταν τελικά μια επιχείρηση, μέσα από τον υπεύθυνο πρόσληψης επιλέξει τελικά το κατάλληλο προσωπικό, τα άτομα αυτά και η επιχείρηση υπογράφουν από κοινού τη σύμβαση εργασίας, όπου αναφέρονται οι όροι της πρόσληψης και μισθοδοσίας, η εργασία που πρέπει ο εργαζόμενος να κάνει και η διάρκειά της.

6. Γνωριμία υπαλλήλου με το εργασιακό περιβάλλον

Η άφιξη και η υποδοχή του νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου, πρέπει να είναι τέτοια ώστε να δημιουργηθεί σ' αυτόν πολύ καλή εντύπωση για την επιχείρηση και να γνωρίσει το προσωπικό της.

Μετά την παρουσίαση γνωριμίας με τους ανώτερους του, πρέπει ο υπάλληλος να επισκεφθεί το ξενοδοχείο, να ενημερωθεί για την όλη οργάνωση της επιχείρησης και το ιστορικό της, τον κανονισμό εργασίας, τα μέσα επικοινωνίας μέσα στην μονάδα, την εμπορική πολιτική της κλπ.

Επίσης του γίνεται γνωστός ο ρόλος και η εργασία η δική του αλλά και όλου του προσωπικού, ώστε να μην αναμειγνύονται το ένα τμήμα με το άλλο και να αικφεύγονται οι ανωφελείς προστριβές και η δημιουργία παρεξηγήσεων.

Τέλος του αναφέρονται οι υπεύθυνοι κατά τμήμα και υπηρεσία, ώστε να γίνεται σωστότερα ο έλεγχος των εντολών και της εν γένει εργασίας.

7. Εκπαίδευση - μέθοδοι

Από τη στιγμή που η ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού επέβαλε νέες μορφές φιλοξενίας, οι οποίες ήταν οργανωμένες και λειτουργούσαν πάνω σε μια "βιομηχανική" βάση, εμφανίστηκε το πρόβλημα της ύπαρξης του κατάλληλου προσωπικού, διευθυντικού ή απλών εργαζομένων για την εκάνδρωση νέων επιχειρήσεων, που έπρεπε κια να στηρίζονται σε λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, το MANAGEMENT, το MARKETING, η προώθηση των πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση κλπ.

Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η δημιουργία των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, για τη μόρφωση και επιμόρφωση των ξενοδοχειακών στελεχών.

Η ανάγκη της εκπαίδευσης φαίνεται περισσότερο έπειτα από

κάποιες μελέτες που δείχνουν ότι μόλις το 6,2% των εργαζομένων σε ξενοδοχεία Α', Β' και Γ' κατηγορίας και σε ένα σύνολο 38.000 απασχολούμενων είναι απόφοιτοι βασικών και ανώτερων τουριστικών σχολών.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού σε μια επιχείρηση είναι πολλές και ποικίλες. Μερικές από τις κυριότερες είναι:

- 1) Οι ομιλίες. Αυτή η μέθοδος είναι σήμερα και η πιο διαδεδομένη.
- 2) Οι συζητήσεις. Συνομιλίες μεταξύ εκπαιδευτή και εργαζομένου, όπου εξασκούνται το πρόβλημα και αναζητούνται λύσεις.
- 3) Οι διαλέξεις προσανατολισμού και οι περιοδείες. Χρησιμοποιείται σε μεγάλα αιροατήρια και απαιτείται από τον ομιλητή η άριστη και σε βάθος γνώση του θέματος. Σε μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων γίνονται επίσης και περιοδείες μαζί με τις διαλέξεις, σε κτίρια όπου αναφέρονται στοιχεία και περιγράφεται η οργάνωσή τους.
- 4) Μελέτη περιπτώσεων. Εδώ μελετούνται προβλήματα και καταστάσεις που παρουσιάστηκαν όχι μόνο στη συγκεκριμένη αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις. Έπειτα απαιτούνται από τους υπαλλήλους να κάνουν εκτίμηση του σωστού τρόπου αντιμετώπισης του κάθε προβλήματος.
- 5) Το παίξιμο ρόλου και σκέτες. Χρησιμοποιείται κυρίως με κάποια άλλη μέθοδο όπως η διάλεξη ή η σύσκεψη και συνδυάζεται το αστείο με την εκμάθηση.
- 6) Τα φιλμς, οι πίνακες και οι άλλες οπτικές βοήθειες. Για να είναι αποδοτικά τα βοηθήματα αυτά και να προκαλούν τη συμμετοχή και όχι την ανία του προσωπικού πρέπει να αποτελούν μέρος ενός προσεκτικά σχεδιασμένου προγράμματος.
- 7) Η προγραμματισμένη διδασκαλία. Μια τεχνική παρουσίασης της ύλης που πρόκειται να διδαχθεί και που αν γίνει σωστά αυξάνει το μέγεθος της μάθησης.

Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, από την εκπαίδευση είναι πάρα πολλά όπως η υψηλή απόδοση, οι μειωμένες υλικές ζημιές, ο μειωμένος αριθμός ατυχημάτων, οι μειωμένες απουσίες, η αυξημένη παραγωγή κλπ.

Το όφελος για τον πελάτη είναι ότι έτσι απολαμβάνει της κα-

λύτερης δυνατής εξυικηρέτησης.

Τέλος τα οφέλη για τον υπάλληλο είναι τα αυξημένα κέρδη, η δυνατότητα προαγωγής, ο ανεπτυγμένος αυτοσεβασμός και το αυξημένο αίσθημα ασφαλείας και οικονομικής ανεξαρτησίας.

Για τη χώρα μας η εκπαίδευση των στελεχών και υπαλλήλων του τουρισμού, είναι απαραίτητη, αν θέλουμε να έχουμε παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και επίτευξη του στόχου προσέλκυσης του ποιοτικού τουρισμού.

8. Συστήματα αμοιβών στα ξενοδοχεία

Στη διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών, επιδρούν πολλοί παράγοντες. Τέτοιοι είναι οι εξτρά παροχές πάνω στους μισθούς, ανάλογα με τον εργοδότη, τα φιλοδωρήματα, άλλες παροχές σε είδος (όπως τροφή, στέγη, ρούχα) κλπ.

Όλες οι παροχές διαμορφώνονται ανάλογα με την εταιρεία που είναι ο εργαζόμενος. Ο νόμος όμως, για να προστατεύσει τον εργαζόμενο, ανάλογα με την εργασία καθορίζει και την κατώτερη αμοιβή. Επίσης καθορίζονται οι υπερωρίες, τα επιδόματα ανθυγεινής εργασίας, οι επί πλέον μισθοί για τις αργίες, οι επί πλέον αποδοχές για τους πτυχιούχους ανώτερης εκπαίδευσης, καθώς και όλα τα λοιπά επιδόματα που προστίθενται στην κατώτερη αμοιβή.

Μια υγιής επιχείρηση που σέβεται τους υπαλλήλους της, αν θέλει να πετύχει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα και εκπλήρωση των στόχων της, πρέπει να βασίζεται σε μια πολιτική μισθών που θα υποβοηθείται από ένα σύστημα παρακίνησης των υπαλλήλων. Τα οφέλη από αυτό το σύστημα θα είναι:

- 1) Η προσφορά ενός καλύτερου συστήματος ελέγχου του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού.
- 2) Πιο εύκολη λύση των προβλημάτων προσλήψεων και πλήρωσης θέσεων εξασφαλίζοντας ανταγωνιστικούς μισθούς.
- 3) Θα δώσει ικανοποίηση στο προσωπικό, γιατί θα ξεκαθαριστεί το σύστημα των προαγωγών και θα υπάρξει ανταμοιβή για μια κίνηση του μέσου απόδοσης.
- 4) Τυχόν ανωμαλίες θα έρχονται γρήγορα στην επιφάνεια και διορθώνονται αμέσως.

5) Θα βοηθήσει στον προϋπολογισμό του κόστους της επιχείρησης και στις όποιες αλλαγές προσωπικού θα χρειαστούν.

Σήμερα οι αμοιβές εξαρτώνται κυρίως από τους εργοδότες και τις συνθήκες της αγοράς. Τα μεγάλα ξενοδοχεία και αλυσίδες ξενοδοχείων είναι αυτά που περισσότερο ενδιαφέρονται να προωθήσουν τα συστήματα αμοιβών, γιατί ευξάνεται η παραγωγικότητα, η διάθεση του προσωπικού για δουλειά και έτσι και τα κέρδη.

Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι κάθε επιπλέον παροχή που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του, όπως εστιατόριο, μπιάρ, χορευτικό κέντρο κλπ. δυσκολεύει όλο και πιο πολύ την οργάνωση του συστήματος αμοιβών.

Δύσκολα εφαρμόζεται ενιαίο σύστημα αμοιβών όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες αλλάζουν από τμήμα σε τμήμα. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει, οι μισθοί προσωπικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αποτελούν το 35% περίπου του κόστους λειτουργίας της. Πρέπει λοιπόν αυτό το κόστος να μην είναι μόνο καθαρά καθητικό, αλλά και μεκατάλληλους χειρισμούς του συστήματος αμοιβών να παρακινούνται οι υπάλληλοι για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Επίσης οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να συμβουλευονται μόνο τους κανονισμούς των συλλογικών συμβάσεων για να βεβαιωθούν και να καθησυχαστούν ότι είναι μέσα στα όρια του νόμου. Πρέπει να κυτάζουν και γύρω τους και να δουν ποιά επίπεδα μισθών είναι ικανοποιητικά, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το κατάλληλο προσωπικό.

Δυστυχώς στην Ελλάδα και στις μικρές κυρίως επιχειρήσεις δύσκολα συμβαίνει κάτι τέτοιο. Σε περιοχές όπου υπάρχει μεγάλη προσφορά εργατικού δυναμικού, κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες, δύσκολα προσλαμβάνεται υπάλληλος που θα απαιτήσει ικανοποιητικό και ανάλογο με την αξία του μισθό. Αντίθετα προσλαμβάνονται εύκολα τα άτομα εκείνα που δεν απαιτούν μεγάλο ή έστω ικανοποιητικό μισθό και δεν του παρέχονται, πολλές φορές, από την επιχείρηση τα νόμιμα επιδόματα ή ακόμα και η ασφάλιση.

Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν σε προσωπικές συζητήσεις κατά τη διάρκεια της πρακτικής εξάσκησης,

από εργαζομένους του κλάδου, για εκφοβισμό ή ακόμα και απόλυσεις συναδέλφων που ζήτησαν τις νόμιμες άδειες, επιδόματα κλπ. Αυτό το παράδειγμα δείχνει τι, δυστυχώς, επικρατεί σε πολλές ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Επειδή ο τουριστικός κλάδος αναπτύσσεται, ας ελπίσουμε πως και στο τομέα των αμοιβών των υπαλλήλων, θα υπάρξει κάποτε επιτέλους, ένα πιο σωστό, λογικό και δίκαιο σύστημα.

9. Αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού

Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, κατέχει ξεχωριστή θέση στη ζωή της ξενοδοχειακής επιχείρησης και χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της απόδοσης αυτού του ιδιαίτερου στοιχείου του ενεργητικού της επιχείρησης, δηλαδή του προσωπικού.

Οι γνώσεις για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του προσωπικού μπορούν να συνοψιστούν στα εξής 8 σημεία:

1. Η συνεργασία του επιχειρηματία με την ομάδα της διοικητικής ιεραρχίας, ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο σύστημα το οποίο:

- α) θα μετράει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τους στόχους.
- β) θα επισημάνει τις ικανότητες και αδυναμίες του κάθε αξιολογούμενου.
- γ) θα αποδεικνύει τη βελτίωση και την παραπέρα εκπαίδευση που απαιτείται.
- δ) θα μπορεί να προτείνει τους υποψηφίους για προαγωγή.
- ε) θα έχει ένα μίνιμουμ μέτρο, για την υλική και ηθική ανταμοιβή.

2. Την κατανόηση του επιχειρηματία ότι δίχως την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου και επιστημονικά αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης, δεν είναι δυνατή η μέτρηση της απόδοσης για την επίτευξη των στόχων.

3. Την επίγνωση του αξιολογητή, ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια από τις προσωπικές και ιερές στιγμές στην καριέρα ενός εργαζομένου και, συνεπώς, έχει στόχο εκτός από τη βελτίωση του εργαζομένου και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και όχι την επίρριψη ευθυνών ή την εκδικητικότητα.

4. Την προσιάθεια ώστε το σύστημα αξιολόγησης να μην αντίκειται στα αιτήματα των εργαζομένων, έτσι όπως εκφράζονται από τα σχετικά εργατικά σωματεία και το νομικό πλαίσιο του Εργατικού Δικαίου.

5. Την εμπέδωση της αντίληψης στους εργαζόμενους για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης, τουλάχιστον σε ότι αφορά τις προαγωγές, τόσο στο ηθικό όσο και στο υλικό επίπεδο.

6. Τη χρησιμοποίηση ικανών managers για την αξιολόγηση και, στην περίπτωση που δεν υπάρχουν αυτοί στην επιχείρηση, την κλήση αυτής της κατηγορίας ειδικών από την αγορά και τα ειδικά επαγγελματικά γραφεία.

7. Την ορθολογική και συνδυασμένη χρήση της αξιολόγησης μετά την εκτέλεση, σε ότι αφορά τις πολιτικές της επιχείρησης, τον επαναπροσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων κλπ.

8. Τη γνωστοποίηση εκ των προτέρων των ωφελημάτων που θα αποκομίσει ο εργαζόμενος από την αξιολόγηση της απόδοσης, ώστε αυτή να έχει την έννοια κινήτρου.

Στη χώρα μας η ανυπαρξία σωστών μεθόδων πρόσληψης και μέτρησης αποδοτικότητας του προσωπικού, είναι κάτι παραπάνω από φανερό, σε αντίθεση με τις διεθνείς τάσεις και μεθόδους που ακολουθούνται στις ανεπτυγμένες τουριστικά χώρες και κυρίως στις ανταγωνίστριες Ισπανία και Ιταλία. Αν και η διαπίστωση δεν αφορά τα τουριστικά καταλύματα πολυτελείας και Α' τάξης, σίγουρα αφορά τη συντριπτική πλειοψηφία των άλλων κατηγοριών.

Τα αίτια αυτής της πραγματικότητας μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

α) Στην ανυπαρξία πολλών και καλά οργανωμένων γραφείων αξιολόγησης προσωπικού, στη διάθεση των τουριστικών επιχειρηματιών.

β) Στη συνηθισμένη πρακτική ιδιοκτητών καταλυμάτων να προσλαμβάνουν ανειδίκευτα στελέχη για λόγους συμπίεσης του κόστους λειτουργίας.

γ) Στο όχι ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο τουριστικών στελεχών που παράγει το ελληνικό τουριστικό εκπαιδευτικό σύστημα.

δ) Στην ισχυρή συνδικαλιστική πίεση που ασκείται από τα εργατικά σωματεία του κλάδου, με υψηλό οικονομικό και κοινωνικό

κόστος για εργαζομένους και επιχειρήσεις.

ε) Στη σημαντική καθυστέρηση της ελληνικής τουριστικής βιβλιογραφίας, ειδικά σε παρόμοια θέματα.

10. Κίνητρα αποδοτικότητας - Η πρακτική ενός μεγάλου Ξενοδοχείου

Η αποτελεσματικότητα του προσωπικού μιας Ξενοδοχειακής μονάδας απορρέει από τη σωστή οργάνωση, παράλληλα με τη παροχή στους υπαλλήλους ενός ευχάριστου κλίματος εργασίας και μιας σωστής και ανθρώπινης μεταχείρισης.

Ο προϊστάμενος μιας επιχείρησης θα πρέπει να αντιληφθεί το μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων και να αποσιπάσει με τα κατάλληλα κίνητρα την εργασία τους για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Όταν μιλάμε για κίνητρα θα πρέπει πάντα να εννοούμε ένα σύστημα κινήτρων, δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο θετικών στοιχείων, που να αποσκοπεί στην προσέλκυση του εργαζομένου για παραγωγική εργασία.

Εκτός από την ενημέρωση του υπαλλήλου από την επιχείρηση, το συντονισμό των ενεργειών του (με συνέδρια σε τακτά χρονικά διαστήματα των στελεχών), η άνετη κατοικία και η καλή καθαρή τροφή όταν παρέχεται, η επιμόρφωση του προσωπικού σε χρονικά διαστήματα που κρίνονται σκόπιμα, οι δυνατότητες για την προαγωγή του (να μπορεί το προσωπικό να μιλήσει στο διευθυντή του ή αρμόδιο υποδιευθυντή του, χωρίς να παρακάμπεται η ιεραρχία), η δημιουργία εορτών, εκδρομών και λοιπών εκδηλώσεων και η παραινέση για υποβολή προτάσεων απ' όλο το προσωπικό, καθώς τέλος και η βράβευση σε τακτά χρονικά διαστήματα, των ικανότερων υπαλλήλων, συντελούν στη μεγαλύτερη απόδοση της επιχείρησης.

Όμως στη χώρα μας, ακόμα και εδώ ισχύει ότι και στα προηγούμενα. Υπάρχει δηλαδή ανυπαρξία συστήματος κινήτρων στις μεσαίες και μικρές μονάδες, σε αντίθεση με πολλά μεγάλα ξενοδοχεία.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε την περίπτωση ενός μεγάλου αθηναϊκού ξενοδοχείου και μέρους μεγάλης διεθνής αλυσίδας

Ξενοδοχείων, το LEDRA MARRIOTT.

Η προσφορά και η συμπεριφορά των υπαλλήλων του LEDRA MARRIOTT αναγνωρίζεται με πολλούς τρόπους από τη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Ανάμεσα στους τρόπους αυτούς είναι η ανάδειξη και η βράβευση των υπαλλήλων του μηνός και η δυνατότητα ονομαστικής αναγνώρισης από πλευράς πελατών, μέσω ειδικού ερωτηματολογίου. Η φιλοσοφία του ξενοδοχείου είναι ότι ο υπάλληλος είναι το νούμερο ένα και ο πελάτης το νούμερο δύο, από την άποψη ότι αν ο υπάλληλος είναι ευχαριστημένος από τη δουλειά του, τη κάνει με το καλύτερο τρόπο. Ξοδεύονται πολλά λεφτά και ώρες για εκπαίδευση, όχι μόνο εσωτερικό στο ξενοδοχείο αλλά και εξωτερικά στην Ευρώπη π.χ. κάθε χρόνο στέλνονται 15 έως 20 άτομα ειδικά για training σε κάποιο άλλο ξενοδοχείο ξενοδοχείο της Αμερικής ή της Ευρώπης.

Σχετικά με τη συμπεριφορά απέναντι στο προσωπικό ακολουθούνται διάφορα προγράμματα. Κάθε μήνα εκλέγεται ο εργαζόμενος του μήνα, που αφορά κάτι πολύ συγκεκριμένο που έκανε σ' εκείνο το χρονικό διάστημα.

Κάθε τρίμηνο εκλέγεται ο Manager του τριμήνου, ενώ ζητείται από τους πελάτες να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια όπου υπάρχει η ερώτηση αν κάποιος συγκεκριμένος υπάλληλος, έκανε ιδιαίτερη εντύπωση με τη δουλειά του. Τα σχόλια θετικά ή αρνητικά, πάντα παίρνουν μια απάντηση από το γενικό διευθυντή.

Αναμφίβολα υπάρχει μια πολύ μεγάλη επαφή με τους πελάτες, που αρχίζει από το γενικό διευθυντή και καταλήγει στο τελευταίο υπάλληλο και αυτό οφείλεται και στη καλλιέργεια αισθήματος υπευθυνότητας στους υπαλλήλους, στους οικίους το LEDRA MARRIOTT στηρίζει αποκλειστικά τη μεγάλη επιτυχία του.

Από τα παραπάνω βγαίνει εύκολα το συμπέρασμα, πως ένας ευχαριστημένος υπάλληλος από την εργασία του, εργάζεται καλύτερα, αποδίδει καλύτερα και παραμένει περισσότερο καιρό στην επιχείρηση, προσφέροντας σ' αυτή τη φήμη ενός καλού και φιλικού Service.

11. Συνδικαλισμός

Οι πρώτες ενώσεις των εργαζομένων στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, άρχισαν να εμφανίζονται στις Η.Π.Α. την περίοδο 1860-70. Στην αρχή ήταν ενώσεις μαγείρων και σερβιτόρων, οργανωμένες στις μεγάλες πόλεις των Η.Π.Α. και περιλαμβάνουν Άγγλους, Γερμανούς, Γάλλους και Ισπανούς εργάτες.

Το πρώτο διεθνές συνέδριο συνεκλήθη το 1892 και κατά τη διάρκειά του η ένωση απέκτησε το όνομα: "Εργαζόμενοι Ξενοδοχείων και εστιατορίων. Διεθνής συμμαχία". Από τότε εμφανίστηκαν και οι πρώτοι αναταγωνισμοί και διαμάχες μεταξύ των ενώσεων και των εργοδοτών.

Στην Ελλάδα η πρώτη ένωση των εργαζομένων στα τουριστικά επαγγέλματα ιδρύθηκε το 1921 με την επωνυμία "Πανελλήνια Ομοσπονδία εργατών επισιτισμού υπαλλήλων τουριστικών επαγγελμάτων". Η ένωση αυτή υπάρχει και ως σήμερα. Στην ομοσπονδία εκπροσωπούνται όλοι οι νομοί της χώρας, ενώ υπάρχουν 140 πρωτοβάθμιες οργανώσεις όπου η δυναμική τους συγκεντρώνεται ιδιαίτερα στις μεγάλες πόλεις και στις τουριστικές περιοχές όπως: Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Κρήτη, Κέρκυρα, Ρόδο κλπ.

Όμως γιατί οι εργαζόμενοι μπαίνουν σ' ένα σωματείο; Οι λόγοι είναι διάφοροι, όπως:

α) Ο εργαζόμενος αντιπροσωπεύεται στις διαπραγματεύσεις σαν ομάδα-σύνολο απέναντι στον εργοδότη και αυξάνεται έτσι η διαπραγματευτική του δύναμη.

β) Η συμμετοχή του εργαζόμενου στο σωματείο, τον υποβοηθεί να ανυψώσει την επαγγελματική κατάρτιση και ειδίκευση του.

γ) Προστατεύονται και προάγονται τα οικονομικά, επαγγελματικά ηθικά και κοινωνικά συμφέροντα των μελών του σωματείου.

δ) Η ιδιαιτερότητα και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο κλάδος των εργαζομένων στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ε) Η σημαντική θέση που κατέχει η Ξενοδοχειακή βιομηχανία στην οικονομία της χώρας, αποτελεί ένα σοβαρό λόγο παρακίνησης των εργαζομένων για σύνδεση με το σωματείο,

Παρ' όλα αυτά τα πλεονεκτήματα όμως, στα σωματεία ανήκει μόνο ένα μέρος των σωματείων. Στις Η.Π.Α. για παράδειγμα, μόνο

ένα 15% των εργαζομένων είναι συνδικλισμένοι.

Μερικοί από τους λόγους που οι εργαζόμενοι απορρίπτουν τα σωματεία είναι:

- α) Η έλλειψη ισχυρού συνδικαλιστή ηγέτη
- β) Οι υψηλές εισπράξεις και τα ειδικά προνόμια που έχουν αρκετοί εργαζόμενοι κυρίως στα εστιατόρια.
- γ) Η χαμηλή ειδίκευση και επαγγελματική συνείδηση των εργαζομένων στα μικρά ξενοδοχεία.
- δ) Η πληθώρα νέων ατόμων στο επάγγελμα και η μετατόπιση εργαζομένων από άλλα επαγγέλματα προς τα ξενοδοχεία.
- ε) Πολλοί εργαζόμενοι έχουν την εργασία τους στα ξενοδοχεία σαν παραεπάγγελμα.
- στ) Υπάρχουν έντονες πολιτικές διενέξεις κυρίως στην Ελλάδα, μέσα στα σωματεία, που δυσκολεύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σ' αυτά.
- ζ) Ένα ποσοστό περίπου 30% των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία και στα εστιατόρια είναι έφηβοι, οι οποίοι εργάζονται περιστασιακά και εύκολα αντικαθίστανται. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων είναι γυναίκες, οι οποίες δεν ενδιαφέρονται και τόσο για τα σωματεία.

Η πανελλήνια ομοσπονδία εργατών επισιτισμού και υπαλλήλων τουριστικών επαγγελμάτων (ΠΟΕΕΥΤΕ) περιλαμβάνει στη δυναμική της τα σωματεία υπαλλήλων και εργατών ξενοδοχείων, εστιατορίων, τουριστικών γραφείων, ιαματικών λουτρών, ζαχαροπλαστείων καθώς και κάθε κλάδου που έχει σχέση με το τουρισμό και επισιτισμό.

Οι σκοποί της ομοσπονδίας είναι:

1. Η συνένωση των ομοειδών επαγγελματικών σωματείων όλης της χώρας για την ενιαία και συλλογική μελέτη, προστασία και παραγωγή των οικονομικών, επαγγελματικών ηθικών και κοινωνικών συμφερόντων των μελών τους.

2. Η ενίσχυση της πνευματικής και κοινωνικής ανύψωσης των εργατών ή υπαλλήλων της περιφέρειας της και να υιοθετήσει την επαγγελματική κατάρτιση και ειδίκευσή τους.

3. Η βελτίωση και εξασφάλιση καλύτερων όρων αμοιβής και εργασίας των μισθωτών του κλάδου.

4. Η ανάπτυξη σε Εθνικό και Διεθνές επίπεδο του Τουρισμού

της χώρας καθώς και η δημιουργία τουριστικής συνείδησης για τους απασχολούμενους στα τουριστικά και επισιτιστικά επαγγέλματα, που θα ωφελήσει την Εθνική Οικονομία και γενικά το κοινωνικό σύνολο.

5. Η εξασφάλιση κλήρους απασχόλησης των Ξενοδοχοϋπαλλήλων Τουρισμού και Επισιτισμού, ολοκληρωμένης κοινωνικής ασφάλισης, ελεύθερης διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας και κλαδικών Συμβάσεων.

6. Η Ομοσπονδία διασφαλίζει την πλήρη αυτονομία και ελευθερία των οργανώσεών της.

7. Ο συντονισμός των εργασιών των τμημάτων της ομοσπονδίας για προστασία των οικονομικών και επαγγελματικών συμφερόντων των εργαζομένων, αγωνιστικές και απεργιακές εκδηλώσεις.

12. Προβλήματα προσωπικού Ξενοδοχείων

Εάν σε μια επιχείρηση το προσωπικό αντιμετωπίζει προβλήματα, αυτά τότε σίγουρα προκαλούν και τη σοβαρή δυσλειτουργία της.

Γενικά, οι αιτίες των προβλημάτων αυτών μπορεί να προέρχονται:

- α) Από φτωχή επιλογή προσωπικού
- β) Από λάθος τοποθέτηση υπαλλήλων
- γ) Από μη επαρκή πληροφόρηση στις απαιτήσεις της εργασίας
- δ) Από χαμηλή μισθοδοσία
- ε) Από χαμηλό επίπεδο διοίκησης
- στ) Από άσχημες συνθήκες εργασίας
- ζ) Από στασιμότητα στην εξέλιξη του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει πάντοτε να εντοπίζει τις πηγές και τις αιτίες των προβλημάτων και αμέσως να προσπαθεί για τη λύση τους.

Κάποιες λύσεις για τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι:

- α) Δημιουργία και υλοποίηση πολιτικής για θέματα προσωπικού.
- β) Να γίνει λεπτομερής ανάλυση της εργασίας για κάθε τμήμα και να φτιαχτούν πρότυπα.
- γ) Όπου είναι δυνατό, να γίνει αιλουόστευση της εργασίας.
- δ) Να γίνει πρόβλεψη στη παραγωγή.
- ε) Να υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού.
- στ) Να γίνεται εκπαίδευση και στους εκπαιδευτές.

Στην χώρα μας η δυναμική ανάπτυξη του Τουρισμού έφερε τεράστια προβλήματα στους εργαζόμενους στον τομέα του τουρισμού. Προβλήματα όπως το εισόδημα, η εποχιακή απασχόληση, οι εργασιακές σχέσεις, οι συνθήκες δουλειάς και το χαμηλό επίπεδο της εκπαίδευσης.

13. 1990 Έτος δράσης και διεκδικήσεων των εργαζομένων στον τουρισμό

Στην πανελλαδική σύσκεψή τους, οι εκπρόσωποι της ΠΟΕΕΥΤΕ αποφάσισαν το 1990, το Ευρωπαϊκό Έτος Τουρισμού, να είναι έτος δράσης και διεκδικήσεων και καθόρισαν το διεκδικητικό πλαίσιο του κλάδου για το 1990, αφού επισήμαναν τα οξυμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τόσο από τη στάση της εργοδοσίας τους, όσο και από τις αποφάσεις των αρμοδίων υπουργείων.

Λικόμη, αντιμέτωποι με τα μεγάλα προβλήματα των καιρών, δηλώνουν αποφασισμένοι να διεκδικήσουν τη συμμετοχή τους στη χάραξη και την υλοποίηση της τουριστικής πολιτικής ώστε να συντελέσουν στην ποιότητα βελτίωση του τουρισμού με αναβάθμιση των προσφερομένων υπηρεσιών. Υποστηρίζουν πως αυτό θα επιτευχθεί μόνο μέσω μιας "εθνικής στρατηγικής", ενώ παράλληλα είναι απαραίτητη η ισότιμη συμμετοχή όλων των φορέων της τουριστικής δραστηριότητας στη λήψη αποφάσεων.

Τα προβλήματα που κυρίως αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι του κλάδου και τα μέτρα που ζητήθηκαν να παρθούν είναι:

- α) Η εποχικότητα της απασχόλησης αλλά και τελευταία η αβεβαιότητα στη διασφάλιση εργασίας.
- β) Η έλλειψη εκπαίδευσης.
- γ) Η έλλειψη θεσμοθετημένης σχέσης ανάμεσα στον αριθμό κλινών και στον αριθμό των εργαζομένων.
- δ) Η έλλειψη ελέγχου τήρησης των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (εισδοματα, ασφαλιστικές εισφορές κλπ.)

Ζητούνται:

- α) Συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στις επιτροπές ελέγχου, αδειών λειτουργίας επιχειρήσεων και κατάταξης ξενοδοχείων.
- β) Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στις επιχειρήσεις, στη διάρκεια της νεκρής περιόδου.

- γ) Επιμόρφωση στελεχών.
- δ) Δημιουργία μορφών εναλλακτικού τουρισμού.
- ε) Αλλαγή του νόμου κατάξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε αστέρια, με καθορισμό καθηκόντων κατ' ειδικότητα και σύνθεση προσωπικού.

στ) Εξασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στον τουρισμό για σταθερή εργασία, καλή αμοιβή, σύγχρονες συνθήκες εργασίας, επαγγελματική εκπαίδευση - επιμόρφωση, συμμετοχή όπου διαμορφώνεται και ελέγχεται η πολιτική στον τουρισμό.

Γ. Ο Ι Σ Χ Ε Σ Ε Ι Σ Π Ο Υ Α Ν Α Π Τ Υ Σ Σ Ο Ν Τ Α Ι
Μ Ε Τ Α Ξ Υ Δ Ι Ε Υ Θ Υ Ν Σ Η Σ Κ Α Ι Π Ρ Ο Σ Ω -
Π Ι Κ Ο Υ.

Η δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και η διάθρωσή της που ξεκινάει από τις εγκαταστάσεις, τα κτίρια, τα υλικά και τα χρήματα, καταλήγει στα άτομα που την αποτελούν, δηλαδή στη Διεύθυνση και το υπόλοιπο προσωπικό.

Η οργανωτική λειτουργία της Διεύθυνσης και η εκτελεστική του προσωπικού αλλά και οι σχέσεις και το επίπεδο αυτών των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους, είναι από τους πιο βασικούς παράγοντες που βοηθούν την επιχείρηση να επιζήσει, να αναπτυχθεί και να πετύχει υπεροχή στον επαγγελματικό της χώρο.

1. Ηθικό: μέτρο των σχέσεων

Οι ανθρώπινες σχέσεις όπως και κάθε άλλη διοικητική αρμοδιότητα και ευθύνη, υπόκεινται σε εκτιμήσεις και υπολογισμούς. Όμως, είναι πολύ δύσκολο να ορισθούν κριτήρια ή τρόποι έκφρασης, τυχόν επιτυχιών σ' αυτόν τον τομέα σε χρηματικές μονάδες. Η ιδιαίτερη φύση των ανθρωπίνων σχέσεων αμφισβητεί οποιαδήποτε μέτρηση της επιτυχίας. Στην αλήθεια αυτή βασίζεται και το ηθικό σαν μέτρο των ανθρωπίνων σχέσεων.

Όντας απλά μια συμπεριφορά, το ηθικό δεν έχει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για μια σαφή και ακριβή μέτρηση. Οι ανθρώπινες σχέσεις, ασαφείς από τη φύση τους, αφήνονται να μετρηθούν με αποκλειστική βάση την ψυχική κατάσταση.

Το ηθικό είναι δύσκολο και αδύνατο να καθοριστεί επακριβώς. Είναι μια κατάσταση του μυαλού, μια ψυχική διάθεση, μια συμπεριφορά του ατόμου, καθώς και της ομάδας στην οποία ανήκει, απέναντι στη διοίκηση και στη δική της στάση. Αν η συμπεριφορά αυτή είναι θετική (αν το ηθικό είναι υψηλό), αυτό οφείλεται στο ότι η διοίκηση δίνει μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις και έχει μεταδώσει το συναίσθημα αυτό και στο εργατικό δυναμικό. Το ηθικό γίνεται τόσο περισσότερο υψηλό, όσο οι στόχοι της επιχείρησης πλησιάζουν πιο κοντά στους στόχους του ατόμου και της ομάδας του. Αν αυτοί οι στόχοι γίνουν δεκτοί από την κοινότητα, το ηθικό είναι ακόμα ψηλότερο. Τελικά, ηθικό είναι η

ανταπόκριση των υπαλλήλων στις προσπάθειες της διοίκησης για την επίτευξη αρμονικών ανθρωπίνων σχέσεων.

Είναι μια ένδειξη προθυμίας για αξιόπιστη, συνεργατική και ειλικρινή υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης.

2. Γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό

Μερικοί από τους πιο σπουδαίους παράγοντες που συμβάλουν για να επιτευχθεί κάποιο επίπεδο ηθικού είναι:

α) Ικανοποίηση αναγκών

Σε μεγάλο ποσοστό ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου απ' την εργασία του καθορίζει το επίπεδο του ηθικού του. Όταν η επιχείρηση περιλαμβάνει στους στόχους της και τις ανάγκες των υπαλλήλων, όπως ικανοποιητικό μισθό, εξασφαλισμένη θέση και δεν προβάλλει εμπόδια και ματαίωση των ελπίδων τους, τότε το ηθικό είναι υψηλό. Μόνο μια εταιρεία που θέτει σε εφαρμογή τις αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων μπορεί να το καταφέρει αυτό.

β) Πειθαρχία

Η πειθαρχία είναι ένα μέσο που έχει χρησιμοποιηθεί από παλιά στις επιχειρήσεις. Τα αρνητικά χαρακτηριστικά της, όπως φόβος, απειλή και τιμωρία, περιορίζουν την αποτελεσματικότητα της και την καθιστούν μέσο παρακίνησης μόνο βραχυπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό η πειθαρχία πρέπει να χρησιμοποιείται με φρόνηση. Αν δε γίνει σωστή χρήση της θα επηρεάσει αρνητικά κι άλλες προσπάθειες για δημιουργία καλών ανθρωπίνων σχέσεων.

Η ταπείνωση και ο σαρκασμός πρέπει να αποφεύγονται. Για να επιτευχθεί καλή πειθαρχία, πρέπει αυτή να εφαρμόζεται με συνέπεια, ενπρόσωπα, άμεσα και με προειδοποίηση. Η συμπόνοια και η κατανόηση είναι βασικοί παράγοντες τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις όσο και στην πειθαρχία.

γ) Επίβλεψη

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολλοί διευθυντές ασκούν και καθήκοντα επίοπτη. Οι εργαζόμενοι μπορούν να κρίνουν γρηγορότερα κατά πόσο ο επίοπτης έχει γνώση της εργασίας στην επιχείρηση, παρά την ειποτική του ικανότητα.

Μια διοίκηση με κακή επίβλεψη και ανίκανη ηγεσία θα πρέπει να περιμένει χαμηλό ηθικό.

δ) Οι συνθήκες εργασίας

Οι συνθήκες εργασίας σε μια επιχείρηση είναι επίσης ζήτημα που επηρεάζει το ηθικό, γι' αυτό θα πρέπει να απασχολήσει τη διοίκηση. Όταν για παράδειγμα υποχρεώνονται οι υπάλληλοι να είναι καθαροί και οι πελάτες βρίσκουν καλά διακοσμημένους χώρους ενώ οι χώροι εργασίας είναι βρώμικοι και άβαφτοι αυτό αντανακλά στο ηθικό των υπαλλήλων.

Όμως η επιχείρηση δεν πρέπει να βαρύνεται για κάθε πρόβλημα ηθικού. Διάφορα προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων όπως ασθένειες, χρέη κλπ. επηρεάζουν και αυτά το ηθικό και τις ανθρώπινες σχέσεις.

3. Ο ρόλος των Συλλογικών Διαπραγματεύσεων

Κεντρικό σημείο των εργασιακών σχέσεων είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, που εκφράζουν τη σύγχρονη οικονομική και πολιτική πραγματικότητα των αναπτυγμένων δυτικών χωρών.

Κάτω από τον όρο "συλλογική διαπραγμάτευση" περιλαμβάνονται οι σχέσεις μεταξύ συνδικαλιστικών ενώσεων (που αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους) και εργοδοτών (ή των αντιπροσώπων τους). Περιλαμβάνει τη διαδικασία της σωματειακής οργάνωσης των υπαλλήλων, τη διαπραγμάτευση, τη διοίκηση και την ερμηνεία των συλλογικών συμφωνιών (που καλύπτουν τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας και τις άλλες συνθήκες απασχόλησης) την ομόφωνη υποχρέωση και οικονομική δραστηριότητα και τις διαδικασίες διευθέτησης φιλονικιών.

Υπάρχουν δύο μορφές διαπραγμάτευσης η ατομική και η συλλογική διαπραγμάτευση.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συλλογική, γιατί αυτή αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Για το λόγο αυτό άλλωστε, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις θεωρούνται ως το βασικότερο στοιχείο των εργασιακών σχέσεων στις χώρες εκείνες βέβαια, όπου υπάρχει μεγάλη ελευθερία άσκησης του συνδικαλιστικού δικαώματος.

4. Η αναγκαιότητα συνεχούς διαλόγου και επικοινωνίας

Ένας σημαντικός παράγοντας για τη διακήρυξη της εργατικής ειρήνης μέσα σε μια επιχείρηση είναι η επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και εργαζομένων.

Ειδικότερα η επικοινωνία μέσα στην επιχειρηματική μονάδα ή οργανισμό στο σημερινό γρήγορα μεταβαλλόμενο βιομηχανικό περιβάλλον είναι αναγκαία για την εξασφάλιση της κατανόησης κάθε εργαζομένου στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση της οικίας ή επιτυχία ή ο αφανισμός έχουν άμεση σχέση μ' αυτόν. Η διοίκηση θα πρέπει να εδραιώσει μια ανοικτή αμφίδρομη επικοινωνία ενημέρωσης συνεχώς για την πολιτική, τα σχέδια τις προβλέψεις και τα προβλήματα του οργανισμού έτσι ώστε, το απασχολούμενο προσωπικό να είναι μια δυναμική, έντονα δραστηριοποιημένη ομάδα. Για τη πραγματοποίηση αυτού του βασικού στόχου, δεν μπορεί το Μάνατζμεντ να προχωρήσει αποδοτικά χωρίς τη σύμπραξη εκεί όπου ήδη υπάρχει της συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων.

Ο συνεχής διάλογος μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων δεν πρέπει να γίνεται μόνο σε επίπεδο συνδικαλιστικής εκπροσώπησης. Ο κάθε υπάλληλος πρέπει να γίνεται μόνο σε επίπεδο συνδικαλιστικής εκπροσώπησης. Ο κάθε υπάλληλος πρέπει να έχει το δικαίωμα να πηγαίνει κατ' ευθείαν στα κορυφαία στελέχη της επιχείρησης και να διατυπώνει αιτήματα, παρακρατήσεις και παράπονα.

Δυστυχώς για πολλούς λόγους οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έτσι όπως εκφράζονται στη καθημερινή πρακτική έχουν ένα πολύ ορίζοντα για τις εργασιακές σχέσεις, δεν αναγνωρίζουν οι περισσότερες απ' αυτές την υποχρέωση της επιχείρησης προς τους άλλους κοινωνικούς της εταίρους, αλλά παραδέχονται μόνο την ταξική αντίθεση των εργαζομένων εναντίον αυτών των επιχειρήσεων.

Η έλλειψη αυτή συνεργασίας Μάνατζμεντ και επιχειρησιακού συνδικαλισμού, αποστερεί το ελληνικό Μάντζμεντ από τη δυνατότητα δημιουργίας στον οργανισμό ενός κοινού ομαδικού πνεύματος, γεγονός που δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην αποδοτικότητα.

5. Μέτρα προφύλαξης αρμονικών εργασιακών σχέσεων από το προσωπικό

Για να προφυλαχθούν οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση το εργαζόμενο προσωπικό οφείλει:

- α) Να συμπεριφέρεται προς τους Διευθυντές, τους προϊστάμενους και ιδιαίτερα προς τους πελάτες με τη μεγαλύτερη ευγένεια, προθυμία και λεπτότητα.
- β) Να εκτελεί κατά τις ώρες της εργασίας του τα καθήκοντά του με ζήλο και αφοσίωση και να συμμορφώνεται στις οδηγίες των προϊσταμένων του χωρίς αντιρρήσεις.
- γ) Να επιδεικνύει ευγένεια και λεπτότητα προς τους συναδέλφους και να τους βοηθεί όταν υπάρχει ανάγκη.
- δ) Να συντελεί με όλη τη θέλησή του στην ησυχία και ευχάριστη διαμονή των πελατών, χωρίς δουλικότητα, αλλά με την πρόθεση να δημιουργήσει ατμόσφαιρα νοικοκυρωσύνης στο ξενοδοχείο.
- ε) Οι επικεφαλής οφείλουν να συμπεριφέρονται προς το προσωπικό άψογα, αποφεύγοντας κάθε προσβολή και προπαντός χειροδικία.
- στ) Όλοι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία οφείλουν να παραλαμβάνουν τα έγγραφα τα οποία απευθύνονται από την Διεύθυνση του ξενοδοχείου προς αυτούς και έχουν σχέση με την εργασία τους και την πειθαρχία.

6. Πως η αμέλεια του Μάνατζμεντ επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις.

Οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις που επικρατούν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, μπορούν να διαταραχθούν και το σωματείο να υιοθετήσει μια αδιάλλακτη στάση απέναντι στο μάνατζμεντ όταν αυτό έχει αμελήσει μια σειρά από θέματα όπως:

- α) Λιπέτυχε να αφαιρέσει τις πηγές των παραιόνων των εργαζομένων.
- β) Λιπέτυχε επειδή δεν πληρώνει τους ίδιους ή καλύτερους μισθούς, από αυτούς που ισχύουν στον κλάδο.
- γ) Λιπέτυχε να εμποδίσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στο σωματείο αποθαρρύνοντάς τους.
- δ) Λιπέτυχε στο να προνοήσει αρκετά ευεργετήματα για τους υπαλλήλους.

- ε) Απέτυχε να υιοθετήσει "πολιτική ανοιχτής θύρας" για να ακούσει τα παράπονα των υπαλλήλων.

7. Μηχανισμός διεύθυνσης παραπόνων

Για να υπάρχουν αρμονικές εργασιακές σχέσεις σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ώστε το Μάνατζμεντ να ασκεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας μηχανισμός διευθέτησης παραπόνων. Με τον όρο παράπονο νοείται οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πως δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντός του.

Μια σειρά από παράπονα των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι τα εξής:

1. Η εγωϊστική στάση του Μάνατζμεντ απέναντι στους υπαλλήλους.
2. Το πρόβλημα των υπερωριών.
3. Η φιλοσυγγένεια (δηλαδή προσλήψεις υπαλλήλων που έχουν συγγένεια με τα ανώτατα στελέχη του Μάνατζμεντ).
4. Ο μεροληπτικός τρόπος διανομής των φιλοδωρημάτων.
5. Έλλειψη απαραίτητων οργάνων για την εργασία που κάνουν.
6. Έλλειψη απαραίτητης εκπαίδευσης.
7. Αποτυχία της κάρτας προσέλευσης και αποχώρησης στην εργασία.
8. Φτωχά τα φαγητά για τους υπαλλήλους και αιρόσιτη χρησιμοποίηση της τραπεζαρίας.
9. Το Μάνατζμεντ δείχνει αδιαφορία για τους υπαλλήλους.
10. Αναξιοπρεπής μεταχείριση των υπαλλήλων από το Μάνατζμεντ.
11. Η εργασία είναι δυσανάλογη με τον αριθμό των απασχολούμενων υπαλλήλων.
12. Απροθυμία πρόσληψης ηλικιωμένων ξενοδοχοϋπαλλήλων.
13. Έλεγχος των συνθηκών εργασίας και των μέσων μεταφοράς του προσωπικού.

Η διεύθυνση των παραπόνων των υπαλλήλων ακολουθεί ορισμένα στάδια.

Βήμα 1ο: Συζητείται το παράπονο του υπαλλήλου με τον επίδοπτη.

Βήμα 2ο: Ο αντιπρόσωπος του σωματείου και ο υπάλληλος, συζητούν

το παράπονο με τον προϊστάμενο του τμήματος.

Βήμα 3ο: Μετέχει στη συζήτηση και αντιπρόσωπος της επιχείρησης.

Βήμα 4ο: Διαιτησία.

Το Μάνατζμεντ φροντίζει απ' την πλευρά του, να υπάρχουν όσο το δυνατό λιγότερα παράπονα από τους εργαζομένους, εξαλείφοντας τις πιθανές αιτίες δημιουργίας παραπόνων.

Ο στόχος αυτός του Μάνατζμεντ μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

α) Την υιοθέτηση πολιτικής αντοιχτής θύρας, ώστε ο διοικόν να είναι προσιτός στον κάθε εργαζόμενο για να ερευνήσει κάθε παράπονό του.

β) Πρόσληψη ενός ειδικού που θα συμβουλέψει το Μάνατζμεντ πάνω σε θέματα διευθέτησης παραπόνων.

γ) Η εκλογή συμβουλίων προσωπικού η οποία θα πρέπει να καταστεί υποχρεωτική σε επιχειρήσεις που απασχολούν ένα οπωσδήποτε σοβαρό αριθμό μισθωτών.

8. Προσωπική άποψη και εμπειρία - συμπεράσματα

Η προσωπική εργασιακή εμπειρία παρ' όλο που δεν είναι και τόσο μεγάλη, επιβεβαίωσε τον κανόνα, ότι δηλαδή εκτός από την μεγάλη έλλειψη οργάνωσης ενός σωστού συστήματος Διοίκησης, στις μικρές επιχειρήσεις δεν δίνεται και σοβαρή έμφαση στις εργασιακές σχέσεις.

Πολλές φορές οι ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων, που όπως είδαμε συνήθως ασκούν και τη Διοίκηση, προβάλλουν δικαιολογίες όπως τα λίγα έσοδα που δεν αφήνουν περιθώριο για χρηματοδότηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, παρακίνησης κλπ., το λίγο και ανειδίκευτο προσωπικό, η μεγάλη προσφορά εργατικού δυναμικού ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, η έλλειψη σωστών και ειδικευμένων στελεχών Διοίκησης που θα εφαρμόσουν τέτοια προγράμματα κλπ.

Επίσης στις μικρές επιχειρήσεις και ιδίως στα παραθεριστικά κέντρα που είναι μακριά απ' τις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, δεν υπάρχουν καθόλου καλές σχέσεις μεταξύ σωματείων και εργοδοσίας.

Οι συνθήκες εργασίας είναι πολλές φορές απαράδεκτες, οι αμοιβές καθόλου ικανοποιητικές και ο έλεγχος των συμβάσεων μηδαμινός, με αποτέλεσμα να μην δίνονται νόμιμες αυξήσεις, επιδόματα, άδειες κλπ. Η ίδια η εργοδοσία βλέπει με άσχημο μάτι τις όποιες προσπάθειες των σωματείων για έλεγχο.

Τα ίδια τα σωματεία κάποιες φορές τηρούν και αυτά σκληρή στάση κάνοντας, ίσως, ακόμα και τους πιο διαλλακτικούς εργοδότες να αγανακτούν.

Η λύση όμως βρίσκεται κάπου στη μέση. Μπορεί να είναι δύσκολο στις μικρές επιχειρήσεις (που αποτελούν και τη πλειοψηφία των ξενοδοχείων στη χώρα μας) να προωθήσουν σωστά προγράμματα διοίκησης, όμως δεν είναι και ακατόρθωτο. Η σωστή και με βάσεις προσπάθεια θα φέρει σίγουρα αποτελέσματα.

Σιγά-σιγά η τουριστική εκπαίδευση βελτιώνεται. Όλο και περισσότερα στελέχη είναι έτοιμα να καταλάβουν οργανωτικές θέσεις. Χρειάζονται όμως εμπιστοσύνη από τους εργοδότες. Η πρόοδος του τουρισμού μας δεν μπορεί πλέον να στηριχθεί στην εμπειρική γνώση, ποιοί άλλοι λοιπόν μπορούν να βοηθήσουν σε αυτή την πρόοδο αν όχι αυτά τα στελέχη;

Η πολιτική της "ανοιχτής πόρτας" του διαλόγου δηλαδή σίγουρα είναι ένα πρώτο βήμα. Μια πολιτική που λίγες φορές επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον.

Η σημερινή εποχή με τις μεγάλες απαιτήσεις του τουριστικού πλήθους, ώθησε και τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες να αναπτύξουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και διεύθυνσης.

Οι μικρές μονάδες αν θέλουν στο μέλλον να επιζήσουν, πρέπει να αποκτήσουν σύγχρονο τεχνικό εξοπλισμό, έτσι καλύτερεύουν οι συνθήκες εργασίας και οι προσφερόμενες προς τους πελάτες υπηρεσίες. Οι εργοδότες πρέπει να βρουν τα κατάλληλα στελέχη διεύθυνσης με τις σωστές γνώσεις για να διευθύνουν ειδικά ένα μικρό αριθμό υπαλλήλων.

Με τη σωστή πολιτική και οι σχέσεις των δύο μερών θα γίνουν ειρηνικές και ομαλές, ενώ οι εκπρόσωποι τους θα κατανοήσουν πιο εύκολα τη θέση και τα προβλήματα της αντίθετης πλευράς και θα αποφύγουν εξωπραγματικές αξιώσεις.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

ΝΙΚΟΣ ΥΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ MARKETING : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ

ΝΤΑΝΤΗΣ ΛΑΖΑΡΟΣ

ΔΟΥΚΑΚΗΣ

: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
ΘΕΣΜΟΙ

ΣΤΕΛΙΟΣ ΒΛΑΣΤΟΣ

: Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

HAROLD KOOWTZ

CYRIL O'DOWNELL

: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΣΠ. ΖΕΥΓΕΡΙΔΗΣ

MARIA ΙΓΓΛΕΣΗ ΒΕΝΙΕΡΗ

: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

" " "

: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (σημειώσεις)

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ:

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΣΕΛΙΔΑ

Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Εργασία, ορισμός - διακρίσεις 1

Α. Δ Ι Ε Υ Θ Υ Ν Σ Η

1. Ορισμός	3
2. Η σύγχρονη Διεύθυνση Ξενοδοχείου	3
3. Τα δύο μέρη της Διοίκησης	4
4. Ο ορισμός του Διευθυντή	4
5. Προσόντα Διευθυντή ή Ξενοδόχου σύμφωνα με το νόμο	4
6. Οι ικανότητες του Διευθυντή	6
7. Τα καθήκοντα του Διευθυντή	6
8. Οι υπευθυνότητες του Διευθυντή	7
9. Τα τμήματα της Διεύθυνσης	8
10. Η θέση του Διευθυντή σήμερα	8
11. Διευθυντής ή Ξενοδόχος; (Η γνώμη ενός ιδιοκτήτη Ξενοδοχείων)	10
12. Η γνώμη των Διευθυντών Ξενοδοχείων - Προβλήματα	11

Β. Π Ρ Ο Σ Ω Π Ι Κ Ο

1. Ορισμός υπαλλήλου και εργάτη	13
2. Τουριστική εργάτες. Ορισμός και διακρίσεις	13
3. Προσωπικό Ξενοδοχειακών επιχ. και διακρίσεις	14
4. Μέθοδοι επιλογής και πρόσληψης προσωπικού	15
5. Προβλήματα αναζήτησης προσωπικού	17
6. Γνωριμία υπαλλήλου με το εργασιακό περιβάλλον	18
7. Εκπαίδευση - μέθοδοι	18
8. Συστήματα αμοιβών στα Ξενοδοχεία	20
9. Αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού	22
10. Κίνητρα αποδοτικότητας - η πρακτική ενός μεγάλου Ξενοδοχείου	24
11. Συνδικαλισμός	26
12. Προβλήματα προσωπικού Ξενοδοχείων	28
13. 1990 Έτος δράσης και διεκδικήσεων των εργαζομένων στον τουρισμό	29

Γ. Ο Ι Σ Χ Ε Σ Ε Ι Σ Π Ο Υ Α Ν Α Η Τ Υ Σ Σ Ο -
 Ν Τ Λ Ι Μ Ε Τ Λ Ε Υ Δ Ι Ε Υ Θ Υ Ν Σ Η Σ
 Κ Α Ι Π Ρ Ο Σ Ω Π Ι Κ Ο Υ

1. Ηθικό: μέτρο των ανθρωπίνων σχέσεων	31
2. Γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό	32
3. Ο ρόλος των Συλλογικών Διαπραγματεύσεων	33
4. Η αναγκαιότητα συνεχούς διαλόγου και επικοινωνίας	34
5. Μέτρα προφύλαξης αρμονικών εργασιακών σχέσεων από το προσωπικό	35
6. Πώς η αμέλεια του Μάνατζμεντ επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις	35
7. Μηχανισμός διευθέτησης παραπόνων	36
8. Προσωπική άποψη και εμπειρία - συμπεράσματα	37

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α	39
-------------------------	----

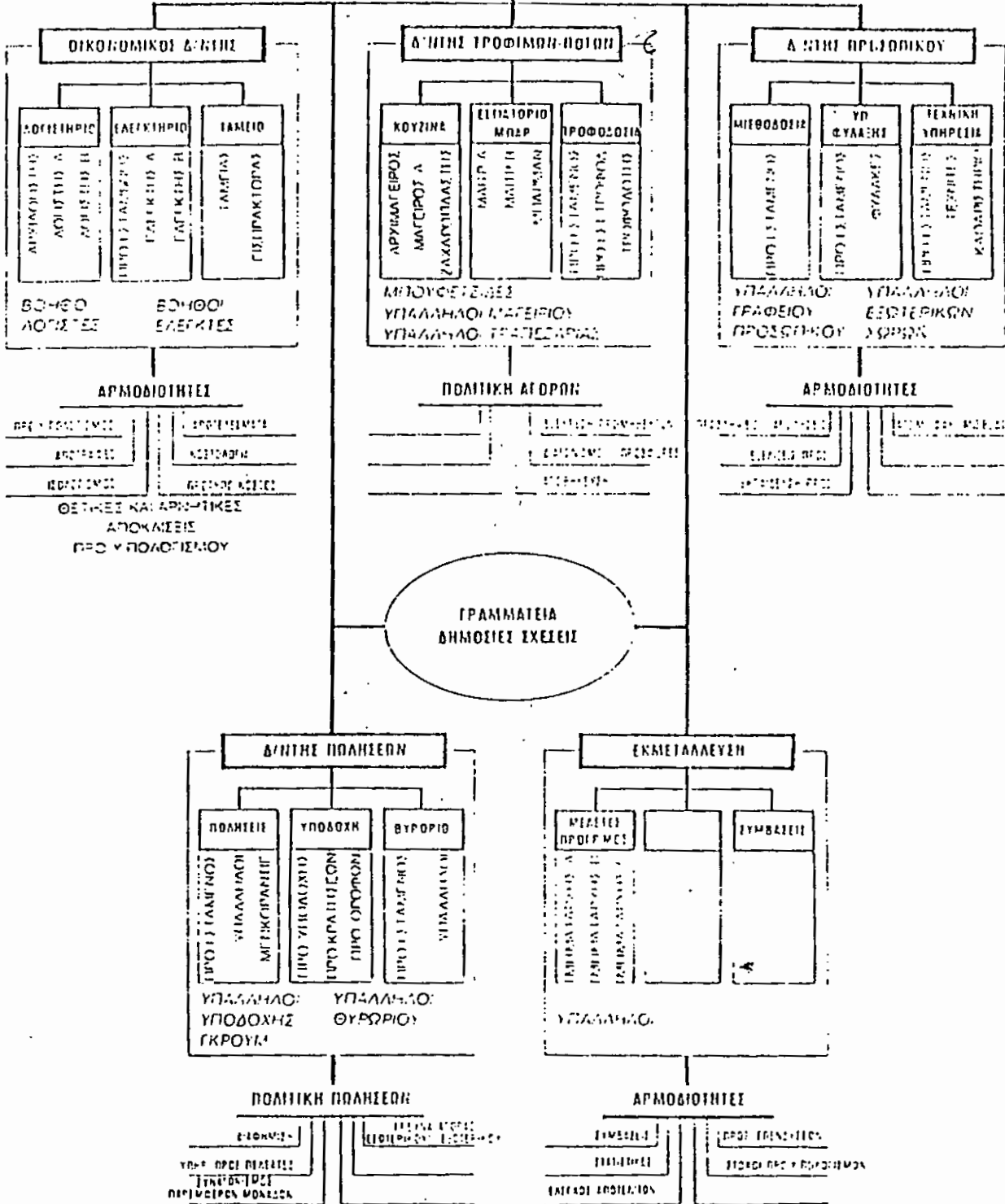
Π Α Ρ Α Ρ Τ Η Μ Α	40
-------------------	----

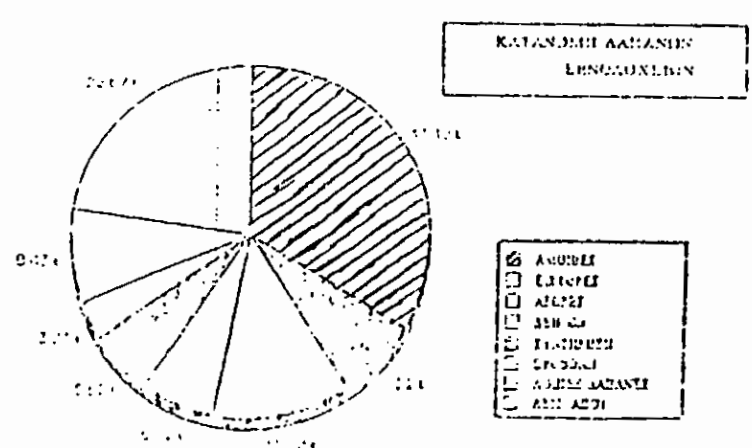
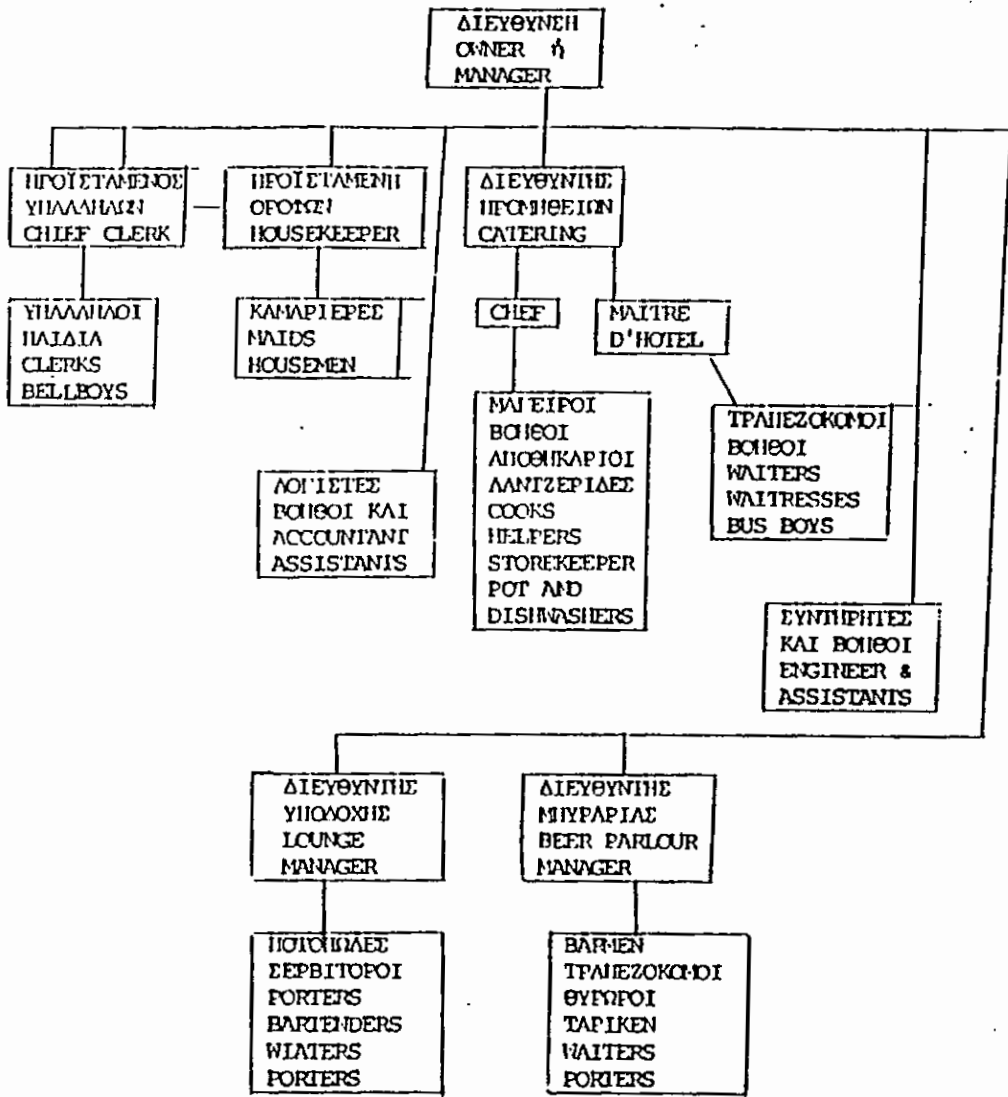
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΓΑΛΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ-ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΒΟΗΘΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ Κ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ





ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΒΑΛΟΝΤΩΝ

οι αμοιβές προσωπικού καλύπτουν το 1/2 των εσόδων

