



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

***Master in International Business (MIB)***

**ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΜΟΥΖΕΝΙΔΙΣGROUP**

***Management of Human Resources in Tourist Enterprises***

***Presentation Profile of Mouzenidis Group***



Επιμέλεια:

**ΑΞΙΟΤΙΔΗ ANNA, MIB16039**

Επιβλέπων καθηγητής:

**ΒΟΥΖΑΣ ΦΩΤΙΟΣ**

Σεπτέμβριος 2018

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «MIB, Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κατά τα έτη 2016-2018.

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Βούζα Φώτιο, για τη βοήθεια και τη συνεχή καθοδήγηση που μου προσέφερε μέχρι το πέρας της προσπάθειας αυτής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τα ερεθίσματα που μου έδωσε από τα νεότερα μου χρόνια μέχρι και σήμερα, έτσι ώστε να αγαπήσω τη μάθηση ψάχνοντας συνεχώς νέους δρόμους και τρόπους εξέλιξης τόσο στη ζωή μου, όσο και στον εργασιακό στίβο.

Ευχαριστώ επίσης, τους συναδέλφους μου για τη βοήθεια και τη στήριξη που μου προσέφεραν απλόχερα, ώστε να ολοκληρώσω και να εφαρμόσω τις γνώσεις που έχω αποκομίσει από τη μέχρι τώρα ακαδημαϊκή μου πορεία.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	2
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b> ...	8
1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	8
1.1.1. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	10
1.1.2 Αντικείμενο και σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	10
1.1.3 Η λειτουργία και η οργάνωση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	11
1.1.4 Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	16
1.2 Λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	18
1.2.1 Στόχοι τμήματος .....	20
1.2.2 Στρατηγική του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	21
1.3 Η παγκόσμια διάσταση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ</b> .....	25
2.1 Ο ορισμός τουριστικού γραφείου .....	25
2.1.1. Υπηρεσίες ταξιδιωτικού γραφείου/ πράκτορα εισερχόμενου τουρισμού .....	27
2.1.2 Οι εργασίες του τουριστικού γραφείου .....	29
2.1.3 Ο ρόλος και η σημασία του τουριστικού πράκτορα .....	30
2.1.4 Λειτουργία τμημάτων ενός τουριστικού γραφείου .....	32
2.1.4.1 Η λειτουργία της διεύθυνσης.....	32
2.1.4.2 Η λειτουργία του τμήματος κρατήσεων .....	33
2.1.4.3 Κρατήσεις αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων.....	39
2.1.4.4 Κρατήσεις για ενοικίαση αυτοκινήτου .....	40
2.1.4.5 Η λειτουργία του τμήματος κίνησης .....	41
2.1.4.6 Η λειτουργία του τμήματος του λογιστηρίου .....	45
2.2 Οι Ξενοδοχειακοί Οργανισμοί και η Οργανωτική Δομή τους .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΓΑΝΙΣΜΟΥΣ</b> .....	50
3.1 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων .....	50
3.2. Διαχείριση της απόδοσης στους οργανισμούς τουρισμού.....	54
3.2.1. Η Προσωπικότητα των Εργαζομένων, η Συναισθηματική Νοημοσύνη και τα Αποτελέσματα τους.....	55
3.2.2. Συναισθηματική, αισθητική εργασία και τα αποτελέσματα .....	56
3.2.3 Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	57

3.2.4. Εσωτερικό Μάρκετινγκ και αποτελέσματα.....	63
3.2.5. Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα και αποτελέσματα .....	65
3.2.6. Στρατηγική της επιχείρησης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	67
3.2.7. Θέσεις, συμπεριφορές εργαζομένων και τα αποτελέσματα τους.....	71
3.3. Ζητήματα που προκύπτουν στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε τουριστικούς οργανισμούς.....	73
3.4 Αντιμετώπιση προβλημάτων και σωστή επιλογή προσωπικού .....	77
3.4.1. Προσανατολισμός και εκπαίδευση.....	78
3.4.2. Προσφορά κινήτρων .....	79
3.4.3. Φιλικό πρότυπο εποπτείας και διαχείρισης .....	79
3.4.4 Μελέτη χαρακτηριστικών και επαναπροσδιορισμός της εργασίας .....	80
3.4.5. Συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων.....	81
3.4.6 Αναγνώριση, σεβασμός και ανταμοιβή εργαζομένων.....	82
3.4.7 Μείωση του εργασιακού άγχους .....	84
3.4.8 Δημιουργία κουλτούρας η οποία θα οδηγήσει σε οργανωτική απόδοση .....	86
3.4.9 Παροχή ισχυρού οράματος και ηγεσίας .....	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>90</b>
4.1. Παρουσίαση του προφίλ του ομίλου Mouzenidis Group.....	90
4.1.1. MouzenidisTravel .....	91
4.1.2 Ellinair .....	96
4.1.3. Grekodom Development.....	98
4.1.4. CS&R .....	99
4.1.5. MBGcs.....	100
4.2. Ο ρόλος και η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Όμιλο.....	103
4.3. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Όμιλο .....	104
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>107</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>111</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	<b>115</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό συχνά θεωρείται ότι αποτελεί το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας εταιρείας, μάλιστα ορισμένοι τουριστικοί οργανισμοί επιβεβαιώνουν τη δέσμευση αυτή, δηλώνοντας το στο όραμα και στην αποστολή τους. Στην πραγματικότητα όμως, συχνά οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις υψηλές προσδοκίες των εργαζομένων τους.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αναγνωρίζεται από τους διευθυντές των οργανισμών ως ένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα του τουριστικού κλάδου. Αυτή η εκτίμηση, αποτελεί απόδειξη της αλλαγής των προσδοκιών στο εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν σημαντικά τις σχέσεις εργοδότη – εργαζομένου στον τουριστικό τομέα, σε πολλές χώρες.

Το εργατικό δυναμικό του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι διεθνοποιημένο, καλός γνώστης της τεχνολογίας και πολύ απαιτητικό. Η καίριας σημασίας νέες δεξιότητες είναι σπάνιες και ως εκ τούτου η άνιση κατανομή τους σε όλο τον κόσμο ωθεί τις εταιρείες να αναπτύσσουν καινοτόμους τρόπους για την ανεύρεση τέτοιων ανθρώπων, ικανών ώστε να αναπτύξουν περεταίρω τις δυνατότητες τους και να μοιραστούν τις γνώσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό.

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες μεγέθυνσης μιας οικονομίας, εφόσον αναμφισβήτητα αποτελεί μια από τις κυριότερες πηγές συναλλάγματος και εισροής κεφαλαίων. Από την άλλη, ο τουρισμός στα πλαίσια του ανθρωποκεντρικού του χαρακτήρα, δημιουργεί θέσεις εργασίας κυρίως σε περιοχές, όπου άλλες δραστηριότητες αδυνατούν να δημιουργήσουν. Σε αυτό το σημείο φαίνεται έντονα η συσχέτιση των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών και του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών οργανισμών.

Το τουριστικό προϊόν είναι ένα άθροισμα υπηρεσιών που παρέχονται από πολλούς επιμέρους παράγοντες. Η συνολική ποιότητα του προϊόντος εξαρτάται από την επάρκεια του κάθε παράγοντα. Συγκεκριμένα, τα γραφεία γενικού τουρισμού, οι

τουριστικοί οργανισμοί, οι μεταφορείς και τα ξενοδοχεία, προσφέρουν ένα μέρος. Το μεγαλύτερο ίσως κομμάτι προέρχεται από την «εμπειρία του προϊόντος». Από την άλλη μεριά ο τουρίστας συνδέει το προϊόν τόσο με τις υπηρεσίες που λαμβάνει, όσο και με τον προορισμό. Συνεπώς, η μεταβλητότητα των τουριστικών ροών είναι αναπόφευκτη.

Για το λόγο αυτό οι τουριστικοί οργανισμοί και οι ξενοδοχειακές μονάδες οφείλουν να παρέχουν ένα ποιοτικό τουριστικό προϊόν, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού τους, προκειμένου να περιορίσουν κατά το μέγιστο τη μεταβλητή φύση του κλάδου τους.

Όλα τα παραπάνω ζητήματα αποτελούν αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η οποία έχει ως στόχο να παρουσιάσει την αντίληψη και την εφαρμογή της Διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στους τουριστικούς οργανισμούς τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Η εργασία διακρίνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση του ρόλου και της σημασίας του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και η παγκόσμια διάσταση που έχει αποκτήσει. Ακολούθως, γίνεται ανάλυση και παρουσίαση των τουριστικών οργανισμών, των τμημάτων που τους στελεχώνουν και τις λειτουργίες αυτών, καθώς επίσης και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις υπηρεσίες των τουριστικών καταλυμάτων και της λειτουργίας αυτών.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συγκεκριμένα η λειτουργία του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε τουριστικούς οργανισμούς. Γίνεται αναφορά στη σημασία της ποιοτικής απόδοσης των εργαζομένων και τα ζητήματα που προκύπτουν, καθώς και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται με σκοπό τη σωστή επιλογή προσωπικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια ανάλυση του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, μελετώντας τις μεθόδους επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού στον Όμιλο Mouzenidis Group, στην οποία προς τον παρόν δεν

υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες και στοιχεία από πρωτογενείς πηγές μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων σε διευθυντικά στελέχη του Ομίλου της Mouzenidis Group και δευτερογενείς πηγές, όπως εταιρικά βιβλία και εγχειρίδια, άρθρα, οικονομικά περιοδικά και ηλεκτρονικά sites.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό και κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες: σε υπαλλήλους ή εργάτες και σε διοικητικά στελέχη. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται τα άτομα που εκτελούν κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα, χωρίς να έχουν την ευθύνη επίβλεψης των εργασιών που ασκούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Ενώ, στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται τα μέλη του οργανισμού που ηγούνται και εποπτεύουν τα άλλα μέλη που εργάζονται στον οργανισμό. Σε έναν οργανισμό η διοικητική ιεραρχία, ξεκινάει από τα χαμηλότερα έως τα υψηλότερα επίπεδα που έχουν τη γενική ευθύνη και εξουσία στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Στα πρώτα επίπεδα διοίκησης ανήκουν όσοι έχουν λιγότερες διοικητικές και περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες. Δηλαδή, ένα στέλεχος παράλληλα με το διοικητικό του έργο, επιτελεί και εκτελεστικό. Όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας τόσο αυξάνεται η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών. Τα καθήκοντα ποικίλλουν και πολλές φορές είναι πολύπλοκα. Η Διοίκηση πρέπει να οργανώνει και να συντονίζει συνεχώς τα μέλη της.

Η επιστήμη της Διοίκησης προσπαθεί να διαιρέσει τους τελικούς στόχους των οργανισμών σε επιμέρους μικρούς στόχους, που πρέπει να φέρουν σε πέρας τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων. Μεταξύ των βασικών καθηκόντων είναι ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα και ο έλεγχος. Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης και την επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους.



Οι στόχοι τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η αύξηση της παραγωγικότητας, η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας και η αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, θα πρέπει οι ανθρωπίνοι πόροι να δραστηριοποιηθούν σωστά, για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα όλοι οι διαθέσιμοι συντελεστές παραγωγής. Ουσιαστικά δυο είναι οι αιτίες που επηρεάζουν τη σωστή και αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:

- Το υψηλό εργασιακό κόστος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε χώρες της Ευρώπης, όπως και στην Ελλάδα δεδομένου ότι οι εργασιακές δαπάνες χαρακτηρίζονται ως ένα από τα πιο υψηλά λειτουργικά κόστη.
- Οι αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως έχουν σοβαρό αντίκτυπο στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια οι τελευταίες πρέπει να αντιδρούν με ευελιξία, προσαρμόζοντας τις πολιτικές τους και διαφοροποιώντας τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι αναγκαίες αυτές αλλαγές επιβάλλονται στη συγκεκριμένη περίπτωση από το διεθνή και εθνικό ανταγωνισμό, που είναι συνέπεια της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, της αυτοματοποίησης, καθώς και της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων και της νομοθεσίας σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται άμεσα από όλες αυτές τις αλλαγές που συντελούνται στον επιχειρηματικό κόσμο, με συνέπεια:

- Οι νέες τεχνολογίες να καθιστούν απαραίτητη την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων, δεδομένου ότι εμφανίζονται νέα εξειδικευμένες θέσεις εργασίας με υψηλές αποδοχές, ενώ παράλληλα καταργούνται κάποιες άλλες.
- Οι συγχωνεύσεις να έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του προσωπικού και τη γενική αναδιάρθρωση του, με τη διαφοροποίηση των χορηγούμενων αμοιβών, τη θέσπιση ειδικών νόμων που επηρεάζουν την υγιεινή την ασφάλεια κ.ά. (Άννα-Μαρία Μουζά Λαζαρίδη, 2006).

### **1.1.1. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο French (1994) ερμηνεύει τον όρο αυτό ως τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διοίκηση των ανθρώπων που ασχολούνται σε μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση εργασίας, την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την ανταμοιβή των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης τους, τις εργασιακές σχέσεις, την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων. Οι Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. (2003:19) ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως τη «Διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

### **1.1.2 Αντικείμενο και σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management, αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων σε έναν οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από το αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού. Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα κι αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεως της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο

οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την κατάλληλη υποκίνηση, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη οι ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνον τους σκοπούς του οργανισμού, αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του. Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη του (Φαναριώτης, 2002).

### **1.1.3 Η λειτουργία και η οργάνωση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Διοίκηση με την ευρύτερη έννοια θα μπορούσαμε να πούμε ότι σημαίνει οργάνωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Σημαίνει επίσης αποτελεσματική χρήση όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών και άυλων προς επίτευξη των επιχειρηματικών ή και προσωπικών στόχων. Επιπρόσθετα, διοίκηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι διάφορες ομάδες ενός οργανισμού συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων και για την λήψη σωστών αποφάσεων (Keiser J. 1998:59).

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση, μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτιστικοί, κοινωνικοί ή ακόμη και πολιτικοί. Εκτός από τον λόγο από τον οποίο προκύπτουν οι στόχοι, προκειμένου αυτοί να υλοποιηθούν, απαιτούνται τόσο τα υλικά μέσα όσο και οι άνθρωποι που θα τα χρησιμοποιήσουν. Εκείνο που χρειάζεται επίσης, είναι η ηγεσία, η οποία θα αξιοποιήσει, θα συντονίζει και θα παρακολουθήσει όλα τα παραπάνω αναπτύσσοντας κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου προκειμένου να είναι σε θέση να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998:161).

Γίνεται εύλογα αντιληπτό επομένως πόσο σημαντική είναι η διοίκηση των ανθρώπων. Ανεξάρτητα με το πως λειτουργεί και δομείται μια επιχείρηση ή ακόμα και με τη φύση των δραστηριοτήτων της, ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής λειτουργίας είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η απαραίτητη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού βοηθά στην βελτίωση και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (Mullins, 1995:171). Μεγάλου, μεσαίου, μικρού μεγέθους επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ένα ξεχωριστό τμήμα που θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Στις μικρότερες επιχειρήσεις βέβαια τα καθήκοντα της διοίκησης προσωπικού ανατίθενται συνήθως στα διευθυντικά στελέχη (Harris, 2000:4).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σπουδαιότητας, οι ποικίλες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όχι μόνο οικονομικά αλλά και στρατηγικά μέσα από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

Σύμφωνα με αντιλήψεις πολλών μελετητών, οι ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καταλαμβάνουν συχνά σπουδαίο θέση στην προσπάθεια δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού καθώς τόσο το ανθρώπινο όσο και το υλικό κεφάλαιο αποτελούν στρατηγικούς στόχους (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999, Langbert, 2000).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις έχει διαπιστωθεί ότι είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Επομένως, χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς πλέον η ανάγκη για διαρκώς εξειδικευμένο προσωπικό, ικανά διευθυντικά στελέχη που θα διαχειρίζονται θέματα διοίκησης είναι επιτακτική (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:62, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:20).

Το ανθρώπινο στοιχείο αξιοποιείται με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται αρχικά η παραγωγή και διανομή των αγαθών και υπηρεσιών στις οικονομίες, οι αρμονικές

σχέσεις των ατόμων και των ομάδων ως προσωπικό και η ικανότητα της διοίκησης να αναπτύσσει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό της έτσι ώστε να ικανοποιούνται παράλληλα τα συμφέροντα των εργαζομένων και της επιχείρησης. Οι Beardwell και Holden (1994:6), τονίζουν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για τη συνεργασία των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Η οργάνωση γενικά διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και ως προς την επίτευξή τους, κύριο ρόλο έχουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Δηλαδή, η σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Ο τρόπος με τον οποίο κάθε οργανισμός λειτουργεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της. Όσον αφορά στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους, εκείνες ποικίλουν εφόσον μπορεί να είναι εξελιγμένες ή να βασίζονται σε παλιότερα πρότυπα (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:45).

Κάθε οργάνωση λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί και τον βασικό σκοπό της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, απαιτείται ένα σύνολο στόχων που θα προσδιορίσουν την πορεία της οργάνωσης. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παράδειγμα ως κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι από την άλλη, χρησιμοποιούνται από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη της διοίκησης της επιχείρησης ως επιχειρήματα με σκοπό να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:38).

Εδώ είναι απαραίτητο να επισημάνουμε πού λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόζει συγκεντρωτική πολιτική όσο αφορά στη λήψη των αποφάσεων, δηλαδή οι αποφάσεις να λαμβάνονται στην κορυφή και στη συνέχεια να επικοινωνούνται στο υπόλοιπο της ιεραρχικής πυραμίδα. Μπορεί επίσης να

εφαρμόζει αποκεντρωτική πολιτική. Δηλαδή, οι αποφάσεις να λαμβάνονται και από κατώτερα διοικητικά στρώματα. Η επιλογή της οποιασδήποτε μορφής εξαρτάται από την φιλοσοφία, την κουλτούρα, τη δομή, το μέγεθος και τους στόχους της επιχείρησης.

Γενικά, επικρατεί η τάση της αποκεντρωτικής πολιτικής, έτσι ώστε να αναπτύσσεται ευελιξία στην εργατική δύναμη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι το ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να υπάρχει ένας αρμόδιος με τα αντίστοιχα προσόντα και να ακολουθούν τα στελέχη γραμμής, τα οποία θα διοικούν τους ανθρώπους των διάφορων τμημάτων. Τα στελέχη αυτά θα είναι αρμόδια για την επιλογή, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, την υποκίνηση και την εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς επίσης και για την διαχείριση των παραπόνων τους. Αρμοδιότητες μπορεί να έχουν και στελέχη που δεν ασκούν εποπτεία, αλλά ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων.

Εδώ, συγκαταλέγονται και τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι των οποίων η γνώμη υπολογίζεται. Τέλος, μεγάλης σημασίας επίσης είναι η δομή του τμήματος αυτού. Η δομή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:76).

Οι επικρατέστερες μορφές οργάνωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι: α) η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και β) συνεργασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τα στελέχη γραμμής (line managers) (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:45).

Στην πρώτη μορφή οργάνωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουμε αρχικά τις μικρές επιχειρήσεις. Στις μικρές επιχειρήσεις η διοίκηση χαρακτηρίζεται από τις προσωπικές προτιμήσεις, προκαταλήψεις και συμπεριφορά του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή καθώς αυτός είναι υπεύθυνος της διοίκησης. Δεν παρουσιάζει δηλαδή καμία ομοιότητα μ' εκείνη των μεγάλων οργανισμών. Έτσι, η δραστηριότητα της διοίκησης «διαστέλλεται» ή «συστέλλεται» ανάλογα με τα

χαρακτηριστικά του ατόμου που καθίσταται υπεύθυνο της διοίκησης, ενώ παράλληλα εξαρτάται και από τις ανάγκες της επιχείρησης στο πλαίσιο δραστηριοποίησής της και ταυτόχρονα από την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή (Beaver G., Lashley C., 1998).

Ο διευθυντής της επιχείρησης που πιθανώς να είναι και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει συνήθως τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο και τις βάρδιες. Το λογιστήριο, αναλαμβάνει την εκπόνηση της μισθοδοσίας, την τήρηση των αρχείων και των καταστάσεων του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται από εξωτερικούς φορείς και όχι από κάποιο υπεύθυνο εκπαίδευσης της επιχείρησης και τα θέματα επιλέγονται είτε από τους υπευθύνους των τμημάτων είτε από τον διευθυντή ή και ιδιοκτήτη. Στις μικρές επιχειρήσεις η αναλογία των στελεχών προσωπικού προς το σύνολο του εργατικού δυναμικού είναι 1 προς 90 (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:46).

Στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν τρεις βαθμίδες διοίκησης. Αυτές είναι: i) η κεντρική ανώτατη διοίκηση, ii) η περιφερειακή και iii) η τοπική. Δημιουργείται μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση και σε κάθε υποκατάστημα της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος της διοίκησης προσωπικού κάθε παραρτήματος είναι εξουσιοδοτημένος να ρυθμίζει διάφορα θέματα, κατευθυνόμενος πάντα από την κεντρική διοίκηση (Κανελλόπουλος, 1991:20).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί ένα ξεχωριστό διοικητικό τμήμα. Συνήθως οι εργαζόμενοι είναι 200 – 250 σε αριθμό και όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση τόσο περισσότερα άτομα απαρτίζουν το τμήμα του προσωπικού. Όταν οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται πολύ μεγάλες, τότε εκτός από τον διευθυντή υπάρχει και ένας ειδικός για κάθε λειτουργία. Δηλαδή, ειδικός για προσλήψεις, ειδικός για εκπαίδευση, ειδικός για αξιολογήσεις και αμοιβές κ.τ.λ.

Στη δεύτερη μορφή οργάνωσης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής. Τα στελέχη γραμμής είναι καταρτισμένα κατάλληλα, ώστε να δημιουργούν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα στελέχη του τμήματος

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζονται επιτελικά στελέχη (staff managers). Είναι συνήθως αρμόδια για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες. Ως επιτελικό τμήμα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως η νομική υπηρεσία και οι δημόσιες σχέσεις, υποστηρίζει τα τμήματα γραμμής προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Εκείνο που παρατηρείται τελευταία είναι να καλούνται τα στελέχη γραμμής να αναλάβουν επιτελικά καθήκοντα με σκοπό την αποκέντρωση.

Τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για όλες τις λειτουργίες του τμήματος αυτού και για κάποια θέματα, μοιράζονται την ευθύνη με τα στελέχη γραμμής. Κάποιες από τις λειτουργίες του τμήματος είναι η επιλογή προσωπικού, οι εργασιακές σχέσεις, τα συστήματα αμοιβών. Τα στελέχη γραμμής συμμετέχουν στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως σε θέματα αξιολόγησης, επιλογής, συντονισμού και παρακίνησης του προσωπικού τους. Πρέπει να τονιστεί λοιπόν, ότι η σωστή εφαρμογή αυτής της μορφή οργάνωσης προϋποθέτει πολύ καλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών των δυο ομάδων (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:47).

#### **1.1.4 Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ενώ παλαιότερα το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπιζόταν μόνο ως πηγή κόστους και εξόδων, τελευταία κυριαρχεί η τάση ανάπτυξης διαφόρων μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ως ένα σύνολο λειτουργιών και πρακτικών. Η αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη, αλλά σημαντική λειτουργία. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες: όπως προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο, ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο, προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας.



- Ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης περιεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως: μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων, σχέση αριθμού υποψηφίων που ενδιαφέρθηκαν για μια θέση με τον αριθμό του συνόλου θέσεων που προσφέρθηκαν από την επιχείρηση, ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος παροχών ανά υπάλληλο, μετρήσεις βελτίωσης στην απόδοση σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος, αναλογία αριθμού απασχολούμενων στο τμήμα προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όπως: δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών, προτάσεις υποβαλλόμενες από εργαζομένους για βελτιώσεις ή εξοικονόμηση πόρων, αριθμός ατυχημάτων, απώλεια ωρών εργασίας λόγω απεργιών.
- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από τους εργαζομένους και αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι: θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά και πιστεύουν στη δίκαιη αξιολόγησή τους, είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες ευκαιρίες και πληροφόρηση, με την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, με τις των συναδέλφων και προϊσταμένων.

Εκείνο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για την αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό συνδυασμό κριτηρίων ποσοτικών και ποιοτικών που με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών, παρακολουθεί και βελτιώνει την λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος

(Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:50-54).

## 1.2 Λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι με τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» εννοούμε τις στρατηγικές και λειτουργικές εκείνες διαδικασίες τις οποίες πρέπει να εφαρμόζει μια επιχείρηση, ώστε να καταφέρει να προσλάβει και να κρατήσει τους εργαζομένους που παρουσιάζουν ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες. Εξυπακούεται ότι οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να αξιοποιούνται ανάλογα, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και φυσικά της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Προς την κατεύθυνση αυτή, κρίνονται απαραίτητες οι ακόλουθες ενέργειες:

- Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων (Human Resources planning). Ενέργεια στρατηγικής σημασίας, η οποία έχει στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες (αριθμός, εξειδικεύσεις) σε εργατικό προσωπικό, αφού ληφθούν υπόψη οι δραστηριότητες της επιχείρησης και οι λοιποί παράγοντες, σε συνδυασμό φυσικά με τις συνθήκες που επικρατούν.
- Ανάλυση εργασίας (Job analysis). Πριν την επιλογή των συγκεκριμένων εργαζομένων, θα πρέπει να μελετηθούν οι απαιτούμενες ανάγκες, αναφορικά με το έργο το οποίο επιτελείται, όπως επίσης και τα ανάλογα προσόντα που θα πρέπει να συγκεντρώνουν οι ενδιαφερόμενοι.
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων (Recruitment). Η εξεύρεση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε, σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων, να προκύπτουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων (Training and Development). Η κατάλληλη αναδιοργάνωση, αναφορικά με την ενδεδειγμένη ανάπτυξη του προσωπικού, το οποίο συμβάλλει στην πληρέστερη επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης που πρέπει να πραγματοποιείται για περαιτέρω εξειδίκευση του υπάρχοντος προσωπικού και φυσικά αυτών που πρόκειται να προσληφθούν.

- Αμοιβές εργαζομένων (Rewards and benefits). Με βάση τις δυνατότητες μιας επιχείρησης και τις υφιστάμενες συνθήκες στην αγορά εργασίας καθώς και της σχετικής νομοθεσίας, θα πρέπει να γίνει σωστός σχεδιασμός μιας αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, κινήτρων και παροχών, έτσι ώστε να ικανοποιούν τους εργαζομένους, με απώτερο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας.
- Αξιολόγηση της απόδοσης (Appraisal). Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται ως προς την εργασία που προσφέρουν και τις δυνατότητες τους για εξέλιξη, έτσι ώστε να γίνονται βελτιώσεις και διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο. Παρόλο που η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο, η οργάνωση της διαδικασίας αποτελεί αρμοδιότητα της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων.
- Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships). Οι κανόνες εκείνοι που διέπουν τις σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων και αναφέρονται κυρίως στους όρους και στη μορφή της προσφερόμενης εργασίας, σε συνδυασμό με την αμοιβή που συνεπάγεται, θα πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με τη σχετική νομοθεσία. Επισημαίνεται ότι τα θέματα πειθαρχίας καθώς και αντιμετώπισης παραπόνων, που σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούν αιτίες αντιπαραθέσεων, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τους πλέον ενδεδειγμένους και κατάλληλους χειρισμούς.
- Η υγιεινή και ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την προβλεπόμενη από το νόμο ασφαλιστική κάλυψη, όπως επίσης και προβλεπόμενους όρους υγιεινής στον εργασιακό τους χώρο. Η πρόληψη από την πλευρά των επιχειρήσεων των επαγγελματικών κινδύνων, οι οποίοι επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, μειώνουν ταυτόχρονα και τις ενδεχόμενες οικονομικές επιβαρύνσεις των επιχειρήσεων, υπό μορφή αποζημιώσεων.

Σημειώνεται πως όλες αυτές οι ενέργειες και διαδικασίες είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η επιτυχής εκτέλεση καθεμιάς επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης, Έτσι για παράδειγμα, η αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων είναι αυτή που θα τους καταστήσει ικανούς να

ανταπεξέρχονται στις προκλήσεις και τις δυσκολίες που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Αντίστοιχα, και αναφορικά με την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών για τη βελτίωση της απόδοσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποκινούνται μέσω του συστήματος των αμοιβών που παρέχονται από την επιχείρηση, ώστε να ωθούνται στον ορθότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους (Άννα-Μαρία Μουζά Λαζαρίδη, 2006).

### 1.2.1 Στόχοι τμήματος

Στόχοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι στόχοι της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι παρακάτω:

- *Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας:* Η επιχείρηση πρέπει να απασχολεί αυτά τα άτομα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και επομένως θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική.
- *Η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας:* Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι, μία επιχείρηση, προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα της, μπορεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών της ώστε να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους.
- *Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:* Μία επιχείρηση οφείλει να τηρεί τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις της. Οι νομικές αναφέρονται μεταξύ των άλλων στις ώρες απασχόλησης, στον ορισμό της σύμβασης εργασίας, την διαδικασία αποχώρησης, απόλυσης και συνταξιοδότησης, ενώ οι κοινωνικές αναφέρονται στις ανάγκες διατήρησης ή αύξησης της απασχόλησης καθώς και την φροντίδα για τα ποικίλα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων.
- *Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού:* Ζωτικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω της παροχής

βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

- *Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων:* Βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης. Μ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση οδηγείται σε επιβίωση.

### **1.2.2 Στρατηγική του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού είναι πολύ σημαντικός, γιατί σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, αποφασίζει για το ποιες βελτιώσεις είναι δυνατόν να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή ακόμα και εκπαίδευση του υφισταμένου και νέου ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικότερες προβλέψεις αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού, ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, γίνεται πριν την έναρξη και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται επίσης στην επαρκή επάνδρωση στις περιόδους αιχμής, όπως η θερινή περίοδος, τα Χριστούγεννα, το Πάσχα. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών αποτελούν την πρώτη φάση της στελέχωσης.

Οι προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και πρόβλεψη είναι οι εξής:

- Η διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής σε θέματα προσωπικού.
- Η τμηματοποίηση και οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
- Η ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
- Η περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία (ευθύνες, δεξιότητες, εκπαίδευση και προϋπηρεσία).

- Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.
- Ο όγκος του έργου, όπου προσδιορίζεται το πόση δουλειά θα εκτελέσει ο κάθε εργαζόμενος στο κανονικό ωράριο εργασίας του. Ειδικά για τα ξενοδοχεία, ο καθορισμός του έργου εξαρτάται από την κατηγορία του ξενοδοχείου και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει. (Λαλούμης Δ., 2002).

Προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις, στις σύγχρονες προκλήσεις των καιρών, πρέπει και οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού να εναρμονιστούν, ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνίσταται σε πέντε (5) στάδια:

- i. *Προσδιορισμό αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.* Σε ποιες ειδικότητες υπάρχει έλλειψη και ποια προσόντα χρειάζονται για το μέλλον.
- ii. *Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού.* Περιλαμβάνει τους τρόπους μέσω των οποίων θα γίνει η προσέλκυση:
  - a. *Είτε θα απευθυνθεί η επιχείρηση στην αγορά εργασίας*
  - b. *Είτε θα καλύψει τις ανάγκες της με εσωτερική μετάθεση και προαγωγή*
- iii. *Επιλογή Προσωπικού.* Αποφασίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιλεγεί το προσωπικό.
- iv. *Ενημέρωση/ Προσαρμογή προσληφθέντων.* Καθορίζεται ο τρόπος προσαρμογής των νέο-προσληφθέντων στο νέο περιβάλλον, όσο το δυνατόν συντομότερα, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους.
- v. *Εκπαίδευση προσωπικού.* Επιλέγονται οι μέθοδοι που θα ενισχύσουν τα ήδη προσληφθέντα άτομα με απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία προκειμένου να γίνουν, όσο το δυνατόν περισσότερο παραγωγικοί (Λαλούμης Δ., 2002).

Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, προϋποθέτει επίσης τη γνώση των άμεσων στόχων των επιχειρήσεων, όπως τα σχέδια για επεκτάσεις ή

συγχωνεύσεις. Πρέπει ακόμη να περιλαμβάνει ένα πλάνο αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης, καθώς και τον

υπολογισμό των κενών θέσεων που αναμένεται να προκύψουν λόγω αστάθμητων παραγόντων, όπως παραιτήσεων, προτάσεων από ανταγωνιστές κτλ (Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

Τέλος, ο προγραμματισμός, αφορά σε χρονοδιαγράμματα ενεργειών επίτευξης των αντικειμενικών στόχων και μπορεί να είναι τριών ειδών:

- i. Μακροπρόθεσμος
- ii. Μεσοπρόθεσμος
- iii. Βραχυπρόθεσμος

Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός των ενεργειών μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή ενός τουριστικού οργανισμού περιλαμβάνει τη διαμόρφωση:

- Επιχειρηματικού Προγράμματος (Business Plan)
- Προγραμμάτων Δράσης
- Προϋπολογισμού
- Προγραμμάτων Παραγωγής
- Προγραμμάτων Εργασίας
- Προγράμματα διαχείρισης έκτακτων καταστάσεων

### **1.3 Η παγκόσμια διάσταση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**

Τα θέματα της παγκόσμιας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύπλοκα. Ένας οργανισμός αντιμετωπίζει μεγάλες κοινωνικές, νομικές, πολιτικές και πολιτισμικές διαφορές από χώρα σε χώρα. Στο πλαίσιο αυτών των διαφορών, ένας εργοδότης ο οποίος δραστηριοποιείται επιχειρηματικά στο εξωτερικό θα πρέπει να δημιουργήσει αποτελεσματικές μεθόδους για την επιλογή υποψηφίων, την αρχική προσαρμογή και την εκπαίδευση σε θέματα κουλτούρας και γλώσσας, τη σωστή διαχείριση των αμοιβών, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη καριέρας, καθώς και τη διαχείριση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με την οικογένεια του εργαζόμενου. Ακολουθώς. Οι προκλήσεις που προκύπτουν από την ανάπτυξη των λειτουργιών

ΔΑΔ στο εξωτερικό, δεν έχουν να κάνουν μόνο με τις φαινομενικές αποστάσεις, αλλά και με τις πολιτισμικές, νομικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες και τους ανθρώπους τους.

Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά εντός των Ηνωμένων Πολιτειών διαχειρίζονται ένα σχετικά μικρό σύνολο οικονομικών, νομικών και νομικών μεταβλητών. Οι Η.Π.Α είναι μια καπιταλιστική και ανταγωνιστική κοινωνία. Όμως, παρόλο που το αμερικανικό εργατικό δυναμικό αντανάκλα διάφορα πολιτισμικά υπόβαθρα, οι κοινές αξίες είναι εκείνες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη μείωση του χάσματος των πολιτισμικών διαφορών. Οι κάθε πολιτεία και ο κάθε δήμος έχουν το δικό τους νομοθετικό πλαίσιο το οποίο επιδρά άμεσα στη ΔΑΔ. Ωστόσο, υπάρχει ένα κοινό ομοσπονδιακό πλαίσιο που παρέχει νομικές κατευθυντήριες αρχές, οι οποίες αφορούν θέματα όπως οι διακρίσεις στην εργασία, οι εργασιακές σχέσεις, η ασφάλεια και η υγεία.

Δυστυχώς η ίδια ομοιογένεια δε συναντάται και σε άλλες χώρες ανά τον κόσμο. Ακόμη και με τις αύξουσες τάσεις ομογενοποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι νομικά ελάχιστες υποχρεωτικές ημέρες άδειας κινούνται από μηδέν στο Ηνωμένο Βασίλειο, μέχρι και πέντε εβδομάδες ανά έτος στο Λουξεμβούργο. Στη Δανία υπάρχει νομική εκπροσώπηση των εργαζομένων στο διοικητικό συμβούλιο των οργανισμών, ενώ στην Ιταλία όχι. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι δημιουργείται ανάγκη για προσαρμογή των πρακτικών διαχείρισης προσωπικού στα δεδομένα της κάθε χώρας.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

### **2.1 Ο ορισμός τουριστικού γραφείου**

Σύμφωνα με τον ΕΟΤ, ως τουριστικά γραφεία ορίζονται από τον νόμο οι οργανωμένες νόμιμα επιχειρήσεις, οι οποίες αναλαμβάνουν με τα μέσα που διαθέτουν και τις υπηρεσίες που παρέχουν, τη μεταφορά, τη διακίνηση ή διαμονή μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων, εντός και εκτός κάποιας συγκεκριμένης χώρας. Το τουριστικό γραφείο αποτελεί σημαντικό κρίκο της τουριστικής βιομηχανίας αποσκοπώντας στην παροχή υψηλού επιπέδου τουριστικών υπηρεσιών. (Χυτήρης, 1995).

Τα τουριστικά γραφεία διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Fuller, 1997):

- i. Βάσει του κριτηρίου που χρησιμοποιείται σε:
  - a. Πρακτορεία Εσωτερικού Τουρισμού
  - b. Πρακτορεία Γενικού Τουρισμού

Τα πρακτορεία εσωτερικού τουρισμού βρίσκονται συνήθως σε μέρη που δεν έχουν ανεπτυγμένο τον τουρισμό από το εξωτερικό, επομένως, πρόκειται συνήθως για επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες περιορίζονται αποκλειστικά σε Έλληνες ταξιδιώτες και εντός ορίων της ελληνικής επικράτειας. Οι κυριότερες υπηρεσίες που μπορούν να παρέχουν τα γραφεία εσωτερικού τουρισμού είναι η κατάρτιση και η εκτέλεση προγραμμάτων εκδρομών και περιηγήσεων, η εξασφάλιση διαμονής, διατροφής, μεταφοράς και ψυχαγωγίας των πελατών (εντός της Ελληνικής επικράτειας) και η μεσολάβηση για την έκδοση εισιτηρίων για ταξίδια σε ελληνικούς προορισμούς. Εφόσον πληροί όλες τις νομικές προϋποθέσεις και έχει την έγκριση του ΕΟΤ, ένα τουριστικό γραφείο εσωτερικού τουρισμού μπορεί να μετατραπεί σε γραφείο γενικού τουρισμού. Τα πρακτορεία του γενικού τουρισμού βρίσκονται σε μέρη τα οποία δέχονται μεγάλο αριθμό ξένων και εγχώριων τουριστών και η δραστηριότητα τους είναι διευρυμένη. Πιο συγκεκριμένα, τα πρακτορεία γενικού τουρισμού βάσει της αγοράς στην οποία απευθύνονται,

διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Page, 2006): Γραφεία Εισερχόμενου Τουρισμού (Incoming Travel Agencies), Γραφεία Εξερχόμενου Τουρισμού (Outgoing Travel Agencies), Γραφεία Εισερχόμενου και Εξερχόμενου τουρισμού (Incoming & Outgoing Travel Agencies). Πρόκειται για μία θεσμοθετημένη από το 1976 διάταξη, η οποία ισχύει μέχρι σήμερα, για τα γραφεία γενικού τουρισμού. Άλλωστε, ένα γραφείο γενικού τουρισμού μπορεί να ασχολείται και με τις τρεις κατηγορίες γραφείων, ακόμη και με οποιαδήποτε άλλη μορφή τουρισμού επιθυμεί για παράδειγμα τον επαγγελματικό τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα, τα γραφεία εισερχόμενου τουρισμού (Incoming Travel Agencies) ασχολούνται με τις μετακινήσεις των τουριστών από το εξωτερικό στον οποίο διαμένουν, προς έναν προορισμό που παρουσιάζει τουριστικό ενδιαφέρον και είναι ο τόπος στον οποίο εδρεύει το γραφείο. Τα γραφεία εξερχόμενου τουρισμού (Outgoing Travel Agencies) ασχολούνται με την μετακίνηση των τουριστών από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους προς το εξωτερικό. Τα συγκεκριμένα γραφεία υλοποιούν τα δικά τους προγράμματα διακοπών, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι στα περισσότερα από αυτά, περιλαμβάνουν και εκδρομές. (Ζαχαράτος, 2000).

Στην Ελλάδα, τα σημαντικότερα τουριστικά γραφεία τα οποία ασχολούνται με τον εξερχόμενο τουρισμό, εδρεύουν στις δυο μεγάλες πόλεις, την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, ενώ σε άλλες μεγάλες πόλεις, εδρεύουν μικρότερα γραφεία που είτε λειτουργούν ως πωλητές μεγάλων τουριστικών πρακτορείων είτε δημιουργούν τα δικά τους προγράμματα, για μικρότερες κοινωνικά ομάδες, όπως είναι τα σχολεία, αθλητικοί όμιλοι.

Τα Γραφεία Εισερχόμενου και Εξερχόμενου τουρισμού (Incoming & Outgoing Travel Agencies) ασχολούνται τόσο με τις μετακινήσεις προς το εξωτερικό, όσο και με τις μετακινήσεις από το εξωτερικό. Επίσης, τα γραφεία, ανάλογα με την εξειδίκευση τους, χωρίζονται στα εξής (Ζαχαράτος, 2000):

- Διοργανωτές ταξιδιών (Tour Operators)
- Πρακτορεία ταξιδιών – λιανοπωλητές (Retailers)
- Πρακτορεία ταξιδιών – ανταποκριτές Διοργανωτές ταξιδιών – Tour Operators: πρόκειται για εκείνους τους μεγάλους τουριστικούς

οργανισμούς, οι οποίοι με ιδιόκτητα ή μισθωμένα μεταφορικά μέσα διοργανώνουν προγράμματα διακοπών για μεγάλες ομάδες ατόμων σε τακτές ημερομηνίες.

Ο διοργανωτής ταξιδιών (Tour Operator) έχει οριστεί σύμφωνα με την IUOTO (International Union of Official Travel Organization) ως μια επιχείρηση διανομής της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία πρώτα εκτιμά την αναμενόμενη ζήτηση και στην συνέχεια εξασφαλίζει τον απαιτούμενο αριθμό θέσεων στα διάφορα μεταφορικά μέσα, τον απαιτούμενο αριθμό δωματίων σε διάφορα ξενοδοχεία καθώς και την δημιουργία διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως τοπικές εκδρομές. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο πακέτο διακοπών το οποίο πωλείται στους πελάτες του, μέσω των τουριστικών γραφείων, με καθορισμένη τιμή, ημέρα και τόπο αναχώρησης και επιστροφής. Οι υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στο πακέτο έχουν μια ενιαία και ολοκληρωμένη τιμή και δεν μπορούν να διαχωριστούν μεταξύ τους. Τέτοιοι οργανισμοί υπάρχουν αρκετοί σε κάθε χώρα και στη πλειοψηφία τους, οι πωλήσεις των πακέτων διακοπών, πραγματοποιούνται μέσω αυτών. Οι Tour Operators συνεργάζονται με διάφορες αεροπορικές εταιρίες και ξενοδοχεία επιχειρώντας να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα σχετικά ποιοτικό και οικονομικό πακέτο διακοπών και ο καθένας εξειδικεύεται σε έναν συγκεκριμένο προορισμό.

### **2.1.1. Υπηρεσίες ταξιδιωτικού γραφείου/ πράκτορα εισερχόμενου τουρισμού**

Η λειτουργία «εισερχόμενος τουρισμός», όπως μεταφράζεται, είναι η ανάληψη της αντιπροσώπευσης ενός ξένου tour operator ο οποίος διακινεί τουρίστες προς ένα ελληνικό προορισμό, αποτελώντας τη πιο πολύπλοκη και απαιτητική λειτουργία για ένα πρακτορείο ταξιδιών. Αυτό ισχύει για δύο λόγους: 1. Δημιουργεί σχέσεις συμπληρωματικότητας και σύγκρουσης συμφερόντων με τους ξένους συνεργάτες, οι οποίοι βρίσκονται σε περισσότερο πλεονεκτική θέση και καθορίζεται από άλλους παράγοντες, που είναι το μέγεθος της επιχείρησης, της υποδομής τους και του αριθμού των τουριστών που διακινούνται σε παγκόσμιο επίπεδο και από το βαθμό δραστηριοποίησης τους στην αγορά ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών, γεγονός που

είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή φέρνει σε άμεση επαφή την επιχείρηση με τον τουρίστα- καταναλωτή. (Ανδριώτης, 2004).

Ως αποτέλεσμα των προαναφερομένων, αποτελεί η δημιουργία μιας κατάστασης παροχής τουριστικών υπηρεσιών, δεδομένου ότι οι επαγγελματικές απαιτήσεις αυξάνονται και ποσοτικά και ποιοτικά με αποτέλεσμα να είναι πολύ δύσκολη η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των ξένων τουριστών που θα εξυπηρετηθούν από τις διάφορες επιχειρήσεις οι οποίες συμβάλλουν στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών. Αυτή η δυσκολία οφείλεται στο ότι, ενώ η επιχείρηση του ταξιδιωτικού πρακτορείου εισερχόμενου τουρισμού είναι εκείνη που διοργανώνει τις διακοπές, εντούτοις, δεν ασκεί κανέναν άμεσο έλεγχο στις πολύπλοκες προσφερόμενες υπηρεσίες, οι οποίες βρίσκονται «εκτός γραφείου». Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία εισερχόμενου τουρισμού συνήθως, έχουν εγκατασταθεί στις πιο δημοφιλείς περιοχές της Ελλάδας, αναλαμβάνοντας υπηρεσίες, όπως την υποδοχή των πελατών στο αεροδρόμιο και την σχετική ενημέρωση τους, τις κρατήσεις δωματίων, τη μεταφορά τους στο ξενοδοχείο, την διοργάνωση και την πώληση οργανωμένων εκδρομών, την ενοικίαση αυτοκινήτων και άλλων υπηρεσιών, τη μεταφορά στο αεροδρόμιο για την αναχώρηση τους. Από την πλευρά του αλλοδαπού τουρίστα, ο οποίος αποφασίζει να πραγματοποιήσει τις διακοπές του σε έναν ελληνικό τουριστικό προορισμό, αυτή η απόφαση πρακτικά, μεταφράζεται ως μία εμπειρία διακοπών. Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στη παροχή αυτών των τουριστικών υπηρεσιών, θα πρέπει να ανταποκριθούν μέσω του πακέτου διακοπών, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο τουρίστας έχει τη δική του κουλτούρα, παιδεία, βιώματα και ενδιαφέροντα. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι: ο τουρίστας που έχει αγοράσει ένα πρόγραμμα διακοπών περιμένει ξέγνοιαστες διακοπές, ότι έχει ήδη πολλές εμπειρίες, συνεπώς, έχει μεγάλη εμπειρία, διότι έχει επισκεφτεί πολλά μέρη ανά την υφήλιο, με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο απαιτητικός, να ξέρει τι θέλει, να συγκρίνει την παροχή υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση και τις τιμές. Συνεπώς, η πραγματικότητα για το ταξιδιωτικό πρακτορείο είναι ότι πρόκειται για έναν χώρο στον οποίο αναπτύσσονται επιχειρηματικές δραστηριότητες και πρωτοβουλίες, διότι λειτουργεί σε ένα πλαίσιο ώριμης αγοράς, σε επίπεδο ζήτησης και προσφοράς (Ανδριώτης, 2004).

### 2.1.2 Οι εργασίες του τουριστικού γραφείου

Οι βασικότερες εργασίες των τουριστικών γραφείων, συνοψίζονται στα κάτωθι(Ζαχαράτος, 2000):

- Διοργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων εκδρομών, περιηγήσεων, συνεδρίων εντός και εκτός της χώρας, με ιδιόκτητα ή μισθωμένα μεταφορικά μέσα. Ειδικά για τα γραφεία εισερχόμενου τουρισμού τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται εντός της χώρας. (Σωτηριάδης, 2001). Τα εν λόγω προγράμματα αυτά μπορεί να είναι μονοήμερα, ολιγοήμερα ή πολυήμερα και πραγματοποιούνται με θαλάσσια, χερσαία ή εναέρια μέσα μεταφοράς. Η οργάνωση και η εποπτεία των προγραμμάτων αυτών, γίνεται με ευθύνη του ίδιου του γραφείου, ενώ στις περιπτώσεις που τα προγράμματα των εκδρομών πραγματοποιούνται από κάποιο άλλο γραφείο ή tour operator, το τουριστικό γραφείο λειτουργεί ως μεσάζοντας στην πώληση, ενώ η ευθύνη για την εκτέλεση ανήκει στο διοργανωτή του πακέτου.
- Μεσολάβηση για διασφάλιση και ενοικίαση καταλύματος διαμονής, σίτισης, αναψυχής, ψυχαγωγίας και μέσων διακίνησης.
- Εξασφάλιση της ημιδιατροφής ή πλήρους διατροφής, την αναψυχή και τις άλλες δραστηριότητες των πελατών στον τόπο προορισμού, ανάλογα με τις ανάγκες τους.
- Μεσολάβηση για την έκδοση διαβατηρίων και εισιτηρίων κάθε μεταφορικού μέσου.
- Διαμεσολάβηση για την οργάνωση πάσης φύσεως συνεδρίων, σεμιναρίων, ημερίδων και σειρά άλλων εκδηλώσεων για λογαριασμό εταιριών, συλλόγων, σωματείων, υπουργείων και άλλων οργανώσεων και οργανισμών.
- Διοργάνωση ταξιδιών κινήτρων (incentives) που παρέχουν ως παροχές, μεγάλες κυρίως εταιρίες στους υπαλλήλους τους ως κίνητρο παραγωγικότητας ή στους συνεργάτες τους, είτε ως επιβράβευση για τους συνεργάτες τους είτε ως κίνητρο για περαιτέρω αποτελεσματικότητα.

- Μεσολάβηση για την ενοικίαση αυτοκινήτων, αεροσκαφών, σκαφών αναψυχής και άλλων μεταφορικών μέσων.
- Διαμεσολάβηση για την έκδοση ταξιδιωτικής visa.
- Παροχή βοήθειας και πληροφοριών για την έκδοση συναλλάγματος, ταξιδιωτικών επιταγών και την έκδοση πιστοποιητικών υγείας.
- Παροχή πληροφοριών για δρομολόγια αφίξεων και αναχωρήσεων, τιμές εισιτηρίων, εκδηλώσεις και θεαμάτων ειδικού ενδιαφέροντος.
- Μέριμνα για την ασφαλή παραλαβή και μεταφορά των αποσκευών των πελατών.
- Διάθεση εντύπων και ταξιδιωτικού υλικού που αφορούν στην χώρα που θέλει να επισκεφθεί πελάτης.
- Παροχή πάσης φύσεως υπηρεσίας η οποία έχει άμεση ή έμμεση σχέση με τον τουρισμό, όπως η προώθηση και η προβολή τουριστικών ξενοδοχειακών μονάδων, η διάθεση εισιτηρίων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων οι οποίες διενεργούνται είτε τον ΕΟΤ είτε άλλους φορείς.
- Παροχή κάθε άλλης υπηρεσίας η οποία έχει άμεση ή έμμεση σχέση με τον τουρισμό.

### **2.1.3 Ο ρόλος και η σημασία του τουριστικού πράκτορα**

Ο ρόλος του ταξιδιωτικού πράκτορα είναι σημαντικός παράγοντας στην τουριστική βιομηχανία, διότι ο τουρίστας χρειάζεται την καθοδήγηση ενός ειδικού και αυτό τον ρόλο μπορεί να τον παίξει μόνο εκείνος, ο οποίος θα τον βοηθήσει, προσφέροντας τις κατάλληλες συμβουλές. (Σωτηριάδης, 2001). Πρόκειται για έναν έμπειρο επαγγελματία ταξιδιών αποτελώντας την σημαντικότερη και περισσότερο αντικειμενική πηγή ταξιδιωτικής πληροφόρησης για τον πελάτη – ταξιδιώτη δεδομένου ότι μπορεί να του προσφέρει με τη βοήθεια ενός ευρέως φάσματος ειδικών και προσωπικών υπηρεσιών, είτε απλές ταξιδιωτικές συμβουλές, είτε ένα πολύπλοκο ταξίδι, λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφέροντα, την οικονομική δυνατότητα και τους συγκεκριμένους στόχους του πελάτη. Συστατικά στοιχεία ενός εξαιρετικού ταξιδιού αποτελούν τόσο οι έγκυρες πληροφορίες που παρέχει ο επαγγελματίας τουριστικός πράκτορας, όσο και ο σωστός σχεδιασμός του ταξιδιού.

Ο ταξιδιωτικός πράκτορας είναι το άτομο εκείνο που είναι υπεύθυνο για μία εργασία που απευθύνεται σε ένα άλλο άτομο, παρέχοντας τις κατάλληλες υπηρεσίες, ενεργώντας ως σύνδεσμος, ανάμεσα στον πελάτη και τον προμηθευτή. Συνεπώς, η διαμεσολάβηση αφορά στην επαφή που θα δημιουργήσει μεταξύ του πελάτη τουρίστα και των προμηθευτών του , που είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις μεταφοράς και οποιαδήποτε υπηρεσία της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. (Σωτηριάδης, 2001).

Βασικά, οι τουριστικοί πράκτορες, αναλαμβάνουν τον ρόλο του μεσολαβητή, ως αντιπροσώπου αποβλέποντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες είναι επικερδείς για τους ίδιους. Συνεπώς, ο προμηθευτής είναι η εταιρία προσφοράς υπηρεσιών που τις διαθέτει στην αγορά και ο ταξιδιωτικός πράκτορας είναι ο ενδιάμεσος ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πελάτη που θα προωθήσει ή ακόμη θα πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Συνεπώς, ο ταξιδιωτικός πράκτορας εξουσιοδοτεί τους προμηθευτές του, προκειμένου να πουλήσει τις υπηρεσίες, βάσει των απαιτήσεων του κάθε πελάτη.(Σωτηριάδης, 2001). Σύμφωνα με τις γνώσεις και την εμπειρία που διαθέτει, καθοδηγεί και πληροφορεί τον πελάτη για τις προϋποθέσεις του ταξιδιού και πιο συγκεκριμένα, για το κόστος και τα προβλήματα ενός ταξιδιού. Ο βασικός ρόλος του είναι να συμβουλέψει τον πελάτη και να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες για εκείνον κρατήσεις.(Παπαγεωργίου, 2007).

Άλλες χρήσιμες υπηρεσίες, αφορούν στην έκδοση εισιτηρίων για όλα τα μέσα μεταφοράς, τα οποία συνήθως είναι αεροπλάνα και πλοία, φροντίζει για την διαμονή του πελάτη (σε ξενοδοχείο, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες, ξενώνες) σύμφωνα με τις επιθυμίες και την οικονομική δυνατότητα του πελάτη, συνεργάζεται με εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων, διοργανώνει συνέδρια εκ μέρους μεγάλων εταιριών ή συλλόγων και μεριμνά για τη σωστή ολοκλήρωση του συνεδρίου, διοργανώνει εκδρομές, κρουαζιέρες και ταξίδια κινήτρων, αναλαμβάνει την μεταφορά (transfer) μεμονωμένων πελατών (individual clients) ή ομάδας πελατών (groups), με ιδιότητα ή ενοικιαζόμενα μέσα μεταφοράς ενώ συμβάλλει

στην έκδοση διαβατηρίων. Τέλος, παρέχει επιπρόσθετες πληροφορίες κατά την διαμονή του τουρίστα στην χώρα προορισμού.

#### **2.1.4 Λειτουργία τμημάτων ενός τουριστικού γραφείου**

Ο τρόπος λειτουργίας του γραφείου, έχει άμεση σχέση με το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες του, τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί από τη στιγμή που θα επιβεβαιωθεί μια κράτηση, το είδος των εντύπων που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, καθώς και ο τρόπος ταξινόμησης και ελέγχου των κρατήσεων. Κάθε τμήμα ενός γραφείου εισερχόμενου τουρισμού λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρει και τις εργασίες που πρέπει να υλοποιήσει, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εργασίες ενός τμήματος εξαρτώνται από τις εργασίες των υπόλοιπων τμημάτων με τα οποία συνδέονται. Συνεπώς, η αρμονική συνεργασία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του τουριστικού γραφείου είναι απαραίτητη (Ανδριώτης, 2005).

##### **2.1.4.1 Η λειτουργία της διεύθυνσης**

Η γενική λειτουργία του πρακτορείου οργανώνεται από την διεύθυνση, η βάση της οποίας είναι οι κινήσεις και οι αποφάσεις που θα ληφθούν από την διεύθυνση, ο υπεύθυνος της οποίας θα συντονίσει και θα καθοδηγήσει το προσωπικό και τους συνεργάτες της, προκειμένου να υλοποιήσουν την στρατηγική της και να πραγματοποιήσουν τους στόχους της. Ο ρόλος της διεύθυνσης είναι πολύπλοκος, δεδομένου ότι είναι υπεύθυνη για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στο γραφείο, όπως για παράδειγμα τη προώθηση και την εκτέλεση των λειτουργιών μάρκετινγκ και μανάτζμεντ, τη λήψη ορθών αποφάσεων για σοβαρά ζητήματα, την επιλογή προσωπικού, την στελέχωση και την εποπτεία διαφόρων τμημάτων, τον διάλογο με προμηθευτές για να εξασφαλίσει μια αποδοτική συνεργασία, το κλείσιμο συμφωνιών ή υπογραφή συμβολαίων, ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής και η επιδίωξη της αύξησης της κερδοφορίας. Ο ρόλος της διεύθυνσης είναι πολύ σημαντικός, διότι αποτελεί τον ενδιάμεσο μεταξύ των συνεργατών και των πελατών τους, δεδομένου ότι πρέπει να οργανώνει όλες τις εργασίες με ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο προκειμένου η επιχείρηση να είναι και



επιτυχημένη και οικονομικά επικερδής. Δεδομένου ότι ο ταξιδιωτικός πράκτορας είναι ο μεσάζοντας ανάμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές, η διεύθυνση πρέπει να εξασφαλίσει την αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. (Ανδριώτης, 2005)

#### **2.1.4.2 Η λειτουργία του τμήματος κρατήσεων**

Το τμήμα κρατήσεων είναι εκείνο που ασχολείται με την παροχή των υπηρεσιών που σχετίζονται με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Οι ανάγκες των πελατών μπορεί να αφορούν κρατήσεις δωματίων σε ξενοδοχεία, μεταφορικά μέσα, εκδρομές. Το τμήμα κρατήσεων ανάλογα με τις πληροφορίες που έχει στην διάθεση του, ενημερώνει τους υποψήφιους πελάτες προκειμένου να οργανώσουν το ταξίδι τους ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Επικοινωνεί με τους συνεργάτες του προκειμένου να γίνουν οι κρατήσεις ξενοδοχείων, εκδρομών ή και μεταφορικών μέσων, κατόπιν ενημέρωσης και έγκρισης από τον πελάτη. (Ανδριώτης, 2007) Ως κράτηση, ορίζεται η μεσολάβηση και εξασφάλιση της παροχής συγκεκριμένης υπηρεσίας στον πελάτη, που τις έχει ζητήσει ο ίδιος ο πελάτης, είτε για επαγγελματικούς λόγους, είτε για λόγους αναψυχής ή για άλλους προσωπικούς λόγους. Παραδείγματα τέτοιου είδους υπηρεσιών μπορεί να είναι κράτηση και έκδοση αεροπορικού εισιτηρίου, κράτηση ξενοδοχείου, μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο – λιμάνι, ενοικίαση αυτοκινήτου, εκδρομές και περιηγήσεις, εστιατόρια και άλλα. Βασικός στόχος του τμήματος κρατήσεων είναι η παροχή κάποιας ή κάποιων από τις κάτωθι υπηρεσίες:

- Κράτηση δωματίων σε ξενοδοχεία ή διαμερίσματα.
- Κράτηση θέσεων σε τακτικές πτήσεις και σε πτήσεις charters.
- Κράτηση θέσεων σε κρουαζιέρες.
- Κράτηση και παροχή εκδρομών και περιηγήσεων ( full or half days).
- Κράτηση για την ενοικίαση αυτοκινήτου.

Επιπροσθέτως, το τμήμα κρατήσεων μπορεί να λειτουργεί και ως μεσολαβητής μεγάλων Tour Operators, οι οποίοι έχουν συνεργασία με ξενοδοχεία, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη διανομή για τους τουρίστες, επομένως, το τμήμα κρατήσεων θα επεξεργαστεί τα σχετικά στοιχεία των κρατήσεων ώστε να

πραγματοποιήσει την κράτηση των δωματίων. Επίσης, το τμήμα κρατήσεων ασχολείται και με κρατήσεις ομάδων ατόμων (groups), που αποτελούνται από πολλά άτομα που επιθυμούν να ταξιδέψουν όλοι μαζί ώστε να αποκτήσουν κοινές εμπειρίες. Παραδείγματα τέτοιων ομάδων είναι συνήθως σύλλογοι, σχολεία, μεγάλες εταιρίες, οι οποίοι έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις και για αυτόν τον λόγο, απαιτείται ειδική μεταχείριση και μεγάλη εμπειρία. Μάλιστα, στα πολύ μεγάλα γραφεία, υπάρχει ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται με τις ομάδες ατόμων. Οι κύριοι συνεργάτες με τους οποίους το τμήμα κρατήσεων συνεργάζεται στενά είναι τρεις και αυτοί είναι τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές και οι ακτοπλοϊκές εταιρίες και οι εταιρίες ενοικιάσεως αυτοκινήτων, ενώ, το τμήμα κρατήσεων αναλαμβάνει την πώληση και των ταξιδιωτικών πακέτων των tour operators.

Το τμήμα κρατήσεων ασχολείται κυρίως, με τις κρατήσεις ξενοδοχείων για τους πελάτες τους. Η κράτηση του ξενοδοχείου είναι η κύρια κράτηση που ενδιαφέρει το τμήμα κρατήσεων εφόσον η διαμονή του πελάτη αποτελεί το σημαντικότερο μέρος των διακοπών του (Ανδριώτης, 2007).

Ο τουρίστας, επιλέγει από μια μεγάλη λίστα ξενοδοχείων που έχει προμηθευτεί από τον τουριστικό πράκτορα, ώστε να επιλέξει το ξενοδοχείο της επιλογής του και το τμήμα κρατήσεων πρέπει να κλείσει το σχετικό δωμάτιο.

Πριν πραγματοποιηθεί μια κράτηση σε ένα ξενοδοχείο, θα πρέπει ο τουριστικός πράκτορας να γνωρίζει τα εξής:

- i. Τον τύπο των κρατήσεων: Ο τρόπος με τον οποίο γίνονται οι κρατήσεις στα ξενοδοχεία έχει άμεση σχέση με τις συμφωνίες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά την περίοδο της προετοιμασίας πριν την έναρξή της σεζόν. Συνεπώς, το σύστημα που ακολουθεί το τμήμα κρατήσεων καθορίζεται από το είδος της συνεργασίας που έχει συμφωνηθεί με τους συνεργάτες του γραφείου. Ο τρόπος συνεργασίας καθορίζεται από τα συμβόλαια που έχουν υπογραφεί με τα ξενοδοχεία, ειδικά από το εάν έχει υπογράψει απευθείας συμβόλαια με τα ξενοδοχεία ή όχι. Συνεπώς, ο υπάλληλος του τμήματος κρατήσεων πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο συνεργασίας που έχει καθοριστεί με κάθε

ξενοδοχείο προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία του.

Όταν πρόκειται για τον tour operator, ο οποίος έχει υπογράψει τα συμβόλαια στο όνομα του, τότε το allotment και η πληρότητα του ανά ξενοδοχείο θα τηρηθούν από τον ίδιο και όχι από τον τοπικό πράκτορα, επομένως, όλα τα δωμάτια μπορεί να πουληθούν από τον tour operator, μέχρι την λήξη της περιόδου αποδέσμευσης χωρίς την μεσολάβηση του τοπικού πράκτορα.

- ii. Το δελτίο κράτησης (Reservation Order): Όταν λάβει ο τουριστικός πράκτορας από κάποιον πελάτη, το αίτημα για κράτηση δωματίου σε ξενοδοχείο, ενημερώνει άμεσα το ξενοδοχείο, προκειμένου να μάθει εάν υπάρχουν διαθέσιμα δωμάτια για τις ζητούμενες, από τον πελάτη, ημερομηνίες. Εάν, η απάντηση του ξενοδοχείου είναι θετική, τότε ο υπεύθυνος κρατήσεων κάνει την τελική επιβεβαίωση στον πελάτη, γραπτώς, με αναφορά σε όλες τις λεπτομέρειες της κράτησης και αυτό το μήνυμά είναι το δελτίο κράτησης.

Το δελτίο κράτησης αποτελεί ένα από τα κυριότερα έντυπα του τμήματος κρατήσεων και απευθύνεται προς τα ξενοδοχεία, περιλαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα στοιχεία της κράτησης, ενώ ανάλογα με τη χρήση του, θα λειτουργήσει είτε ως δελτίο αλλαγής, είτε ως δελτίο ακύρωσης.

- iii. Το φάκελο του πελάτη: Όταν επιβεβαιωθεί μια κράτηση, ο ταξιδιωτικός πράκτορας πρέπει να την τακτοποιήσει με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να την ελέγχει και να την παρακολουθεί όποτε το επιθυμεί. Για κάθε κράτηση δημιουργείται ένας ξεχωριστός φάκελος προκειμένου να παρακολουθείται καθεμία μεμονωμένων πελατών, ενώ για τις περιπτώσεις των tour operators, παρακολουθούνται συνολικά, διότι ο αριθμός των κρατήσεων είναι πολύ μεγάλος.
- iv. Το Voucher: Ο πελάτης ενός τουριστικού γραφείου έρχεται σε επαφή με τον ξενοδόχο, πράκτορα για αυτό τον λόγο, απαιτείται εγγύηση της συναλλαγής αυτής, η οποία παρέχεται με τη μορφή του voucher το οποίο παρέχει το τουριστικό γραφείο στον πελάτη.

Το voucher κατοχυρώνει τον πελάτη αναφέροντας όλα τα στοιχεία που αναγράφονται στο δελτίο κράτησης, εκτός από την τιμή, σε δύο αντίγραφα, ένα εκ των οποίων, δίδεται από τον ίδιο τον πελάτη, κατά την άφιξη του στο ξενοδοχείο. Εάν ο πελάτης έχει αγοράσει πακέτο διακοπών, τα voucher για κάθε υπηρεσία, (ξενοδοχείο, μεταφορά, εκδρομές, αυτοκίνητο) είναι διαφορετικά, με το σημαντικότερο στοιχείο, να είναι ότι το αντίγραφο θα πρέπει να επισυνάπτεται στο λογαριασμό του ξενοδοχείου ή του τοπικού πράκτορα προς τον tour operator. ως αποδεικτικό στοιχείο παροχής, προς τον πελάτη, των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

- v. Τη Rooming/ Name List: Αυτή η λίστα χρησιμοποιείται συνήθως όταν συνεργάζονται ο τουριστικός πράκτορας με ένα tour operator ο οποίος αποστέλλει έναν μεγάλο αριθμό κρατήσεων στο τουριστικό γραφείο. Πρόκειται για μία κατάσταση την οποία αποστέλλει πριν την release period και περιλαμβάνει αναλυτικά όλες τις κρατήσεις, ανά ξενοδοχείο και ανά συγκεκριμένη ημερομηνία άφιξης, ενώ τα στοιχεία που περιλαμβάνει είναι, το όνομα ξενοδοχείου, η περίοδος αποδέσμευσης και στη συνέχεια, πραγματοποιείται ο διαχωρισμός των κρατήσεων ανά τύπο δωματίου. Για κάθε πελάτη αναφέρεται ξεχωριστά, η ημερομηνία άφιξης και αναχώρησης, οι όροι συμφωνίας, το είδος κράτησης (in/over allotment) και ειδικές παρατηρήσεις για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Αυτή η λίστα από μόνη της, δεν μπορεί να καλύψει το ξενοδοχείο, διότι η παραλαβή της γίνεται λίγες μέρες πριν αφιχθούν οι πελάτες στο ξενοδοχείο, εντούτοις, συνδυάζεται με μία συγκεντρωτική κατάσταση πωλήσεων δωματίων για όλη την περίοδο που έχει υπογραφεί το συμβόλαιο. Συνεπώς, εάν, το τουριστικό γραφείο στέλνει τέτοιες καταστάσεις στα ξενοδοχεία, το αυτό μπορεί να καταγράψει τη κίνηση της περιόδου, τον αριθμό των δωματίων που έχουν πουληθεί, τις περιόδους κάμψης και τις επικίνδυνες για υπερκρατήσεις περιόδους.
- vi. Υπερκρατήσεις (Overbooking): Αυτό συμβαίνει στη περίπτωση που ένα ξενοδοχείο υπογράψει συμβόλαια με όλους τους συνεργάτες του και ο συνολικός αριθμός των κλεισμένων υπερκαλύπτει το σύνολο των δωματίων που διαθέτει. Πολύ συχνά, ένα μέρος των πελατών, που έχουν ήδη κάνει

κράτηση, ακυρώνουν λίγο πριν αναχωρήσουν από τη χώρα τους και για αυτόν τον λόγο τα ξενοδοχεία, προκειμένου να πετύχουν όσο γίνεται μεγαλύτερη κάλυψη των δωματίων τους, παρέχουν συχνά, στους συνεργάτες τους, περισσότερα δωμάτια από όσα διαθέτουν.

Το ξενοδοχείο μπορεί να προβλέψει τις κρίσιμες ημερομηνίες, λαμβάνοντας υπόψη του τις κρατήσεις που λαμβάνει σε τακτική βάση, από τους συνεργάτες του και εάν διαπιστωθεί ότι θα υπάρξει πρόβλημα για κάποιο χρονικό διάστημα, το ξενοδοχείο πρέπει να ενημερώσει έγκαιρα τους συνεργάτες του, ώστε να σταματήσουν οι πωλήσεις. Στη συνέχεια και αφού λάβει τις καταστάσεις στα χέρια του, διαπιστώνει εάν υπάρχει πρόβλημα ή σε ποιό στάδιο βρίσκονται οι πωλήσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, μπορεί να ενεργήσει ως εξής:

- a. Αν δεν υπάρχει κράτηση για όλα τα δωμάτιά του, ενημερώνει τους καλύτερους συνεργάτες το διαθέσιμο αριθμό δωματίων του, για τις συγκεκριμένες ημερομηνίες.
- b. Εάν οι πωλήσεις είναι πολλές, χωρίς όμως να έχουν ολοκληρωθεί οι κρατήσεις, δεν θα ενεργήσει περισσότερο, γιατί είναι σίγουρο ότι τα δωμάτια θα καλυφθούν με κρατήσεις που ζητούν τα πρακτορεία την τελευταία στιγμή.

Αν όμως έχουν πωληθεί ήδη περισσότερα δωμάτια, θα πρέπει να περιμένει περίπου 15-20 ημέρες πριν την άφιξη των πελατών, μήπως υπάρξει κάποια ακύρωση που θα λύσει το πρόβλημα, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα πρέπει να βρει αντίστοιχα δωμάτια σε ξενοδοχείο της ίδιας περιοχής, ίδιας ή και ανώτερης κατηγορίας και με τις ίδιες διευκολύνσεις, αφού φυσικά επιβαρυνθεί από οποιοσδήποτε διαφορές τιμών. Ο τοπικός πράκτορας – συνεργάτης, αλλά και ο tour operator, συνήθως, δεν αποδέχεται τέτοιου είδους καταστάσεις, διότι θίγεται η αξιοπιστία του και το πρόβλημα του ξενοδοχείου μεταφέρεται σε εκείνον, κατά μια έννοια. Όταν διαπιστωθεί ότι το πρόβλημα πρέπει να λυθεί, τότε επιχειρεί να διαπραγματευτεί την κατάσταση ζητώντας από το ξενοδοχείο όσο το

δυνατόν περισσότερα ανταλλάγματα για τον πελάτη του, ενώ ενημερώνει εγγράφως, το ξενοδοχείο ότι διατηρεί κάθε επιφύλαξη για τη δημιουργία περισσότερων προβλημάτων που μπορεί να δημιουργηθούν, συνεπώς, σε αυτή τη περίπτωση, δεν δημιουργείται πρόβλημα από περαιτέρω απαιτήσεις του πελάτη, εκ των υστέρων. Εάν το ξενοδοχείο δεν μπορέσει να βρει εναλλακτική λύση στη ίδια περιοχή, τότε αναζητά λύση είτε σε άλλη πόλη είτε αναζητά από τον τοπικό πράκτορα κάποια δόκιμη λύση. Αξίζει να τονιστεί ότι σε περιπτώσεις υπερκρατήσεων, ο τρόπος πληρωμής του νέου ξενοδοχείου που θα αντικαταστήσει το παλιό, πρέπει να γνωστοποιείται απαραίτητα και για αυτόν τον λόγο, υπάρχουν δύο περιπτώσεις:

- i. Το ξενοδοχείο που κάνει την υπερκράτηση, πληρώνεται από τον tour operator κανονικά και στη συνέχεια εξοφλεί το νέο ξενοδοχείο, οπότε άμεσα επιβαρύνεται με την οποιαδήποτε διαφορά της τιμής.
- ii. Ο tour operator ,πληρώνει κατευθείαν το νέο ξενοδοχείο και στη περίπτωση που υπάρχει διαφορά τιμής, την αφαιρεί από επόμενη πληρωμή που θα καταβάλει στο ξενοδοχείο με την υπερκράτηση, αν και πολύ συχνά γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους πελάτες, ειδικά στις περιπτώσεις που παρά το ότι ειδοποιούνται έγκαιρα για το πρόβλημα και τους παρέχεται εναλλακτική πρόταση εντούτοις, εκείνοι ζητούν υπερβολικά ανταλλάγματα ακυρώνοντας πολύ συχνά τις διακοπές τους.
- iii. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που οι tour operators αρνούνται να ειδοποιήσουν τους πελάτες τους μη δεχόμενοι οποιαδήποτε συμμετοχή στο πρόβλημα, αλλά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, αποδέχονται ότι οι υπερκρατήσεις πρέπει να είναι κοινή επιδίωξη και των ξενοδοχείων και των τουριστικών γραφείων με απώτερο στόχο, τη βέλτιστη μεταχείριση του πελάτη.

### 2.1.4.3 Κρατήσεις αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων

Για κρατήσεις αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων συνήθως λειτουργεί ξεχωριστό τμήμα σε ένα τουριστικό γραφείο το οποίο ασχολείται μόνο με αυτό το αντικείμενο ή υπάρχουν γραφεία τα οποία ασχολούνται μόνο με την πώληση και την έκδοση εισιτηρίων(Παπαγεωργίου, 2007).

Εντούτοις, αυτή την δραστηριότητα μπορεί να την αναλάβει και το τμήμα κρατήσεων το οποίο εκτός από τις κρατήσεις των ξενοδοχείων, μπορεί να πραγματοποιήσει και κράτηση - έκδοση εισιτηρίων, αρκεί, ο υπεύθυνος των κρατήσεων που θα αναλάβει αυτή την εργασία να έχει εκπαιδευτεί σωστά γνωρίζοντας όλους τους όρους και τις διαδικασίες και επομένως, ο υπεύθυνος του τμήματος κρατήσεων μπορεί, με την κράτηση του ξενοδοχείου, να κάνει και αεροπορική ή ακτοπλοϊκή κράτηση.

Όλα τα στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνονται σε μια αεροπορική κράτηση, αποτελούν το προσωπικό αρχείο του πελάτη, το οποίο εμφανίζεται με την μορφή ενός κωδικού που λέγεται Passenger Name Record (PNR) και που εάν έχει τον αριθμό PNR, μπορεί ο ταξιδιωτικός πράκτορας να αναζητήσει όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για έναν πελάτη του.

Τα στοιχεία που πρέπει πάντα να αναφέρονται σε μια αεροπορική κράτηση είναι: το όνομα του επιβάτη (passenger name), το δρομολόγιο (itinerary), το τηλέφωνο και επωνυμία του τουριστικού γραφείου που εξέδωσε το εισιτήριο, την κατάσταση του εισιτηρίου που πρόκειται να εκδοθεί και τα στοιχεία του ατόμου που ζήτησε τη δημιουργία, την τροποποίηση ή την ακύρωση μιας κράτησης(received from), την ολοκλήρωσή της κράτησης (end transaction). Σε ένα αεροπορικό εισιτήριο μπορεί να αναφέρονται και επιπρόσθετες πληροφορίες εάν πρέπει να επισημανθεί κάτι ιδιαίτερο για τον επιβάτη για παράδειγμα ότι είναι VIP, έχει μωρό, είναι έγκυος. Όσον αφορά τις ακτοπλοϊκές κρατήσεις, ο υπεύθυνος των κρατήσεων μπορεί να κάνει κρατήσεις και για ακτοπλοϊκά εισιτήρια με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του. Τα στοιχεία που πρέπει πάντα να περιλαμβάνονται

σε ένα ακτοπλοϊκό εισιτήριο είναι, το όνομα του πελάτη, το λιμάνι άφιξης και αναχώρησης, η ώρα και ημερομηνία του ταξιδιού και η κατηγορία θέσης.

Στη σύγχρονη εποχή, όλες οι κρατήσεις των εισιτηρίων γίνονται ηλεκτρονικά και αυτός είναι ο λόγος που απαιτούνται τελευταίας τεχνολογίας ηλεκτρονικά συστήματα αλλά και συνεχής εκπαίδευση. Σε αυτό το πλαίσιο, για τα ακτοπλοϊκά εισιτήρια, έχει δημιουργηθεί ένα ενιαίο σύστημα διανομής κρατήσεων on line, το σύστημα open seas, σύμφωνα με το οποίο, όλα τα τουριστικά γραφεία συνδέονται με ένα σύστημα κρατήσεων θέσεων πλοίων, σύμφωνα με το οποίο, μπορούν να δουν τη διαθεσιμότητα και να εκδώσουν τα απαραίτητα εισιτήρια. Επίσης, τα αεροπορικά εισιτήρια, δεν εκδίδονται πλέον σε έντυπη μορφή, αλλά είναι όλα ηλεκτρονικά, με αποτέλεσμα, τόσο ο ταξιδιωτικός πράκτορας όσο και η αεροπορική εταιρία να μπορούν να ελέγξουν τα στοιχεία του επιβάτη από τον υπολογιστή τους, χωρίς να απαιτείται η έκδοση του σχετικού εισιτηρίου, ενώ ο πελάτης λαμβάνει μία φωτοτυπία της ηλεκτρονικής του κράτησης.

#### **2.1.4.4 Κρατήσεις για ενοικίαση αυτοκινήτου**

Μια ακόμα δραστηριότητα, με την οποία δύναται να ασχοληθεί το τμήμα κρατήσεων είναι και η δυνατότητα παροχής αυτοκινήτου στον πελάτη, όταν αυτός το επιθυμεί. Σε αυτό το πλαίσιο, τα γραφεία εισερχόμενου τουρισμού συνεργάζονται με διάφορα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, προκειμένου να τους προσφέρουν αυτοκίνητα, ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη.

Η διαδικασία για την κράτηση – ενοικίαση ενός αυτοκινήτου είναι αρκετά απλή και για τον τουριστικό πράκτορα όσο για τον πελάτη. Αυτό που μόνο απαιτείται είναι, ο πελάτης, να κάνει γνωστή την επιθυμία του για ενοικίαση αυτοκινήτου και παράλληλα, να ενημερώσει τον ταξιδιωτικό πράκτορα για τις ακριβείς ανάγκες του, αναφορικά, με το είδος αυτοκινήτου που χρειάζεται, την ώρα, την ημέρα και τον τόπο από όπου θα το παραλάβει, ενώ πολύ συχνά, ο πελάτης παρέχει πληροφορίες για τις πτήσεις άφιξης και αναχώρησης του αλλά και για το ξενοδοχείο στο οποίο διαμένει, σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα.



Επίσης, στην κράτηση πρέπει να παρουσιάζονται και όλα τα προσωπικά στοιχεία του πελάτη όπως πλήρες ονοματεπώνυμο, διεύθυνση και τηλέφωνο, αριθμός διπλώματος οδήγησης, ακόμη και αριθμός πιστωτικής κάρτας, εάν δεν πληρώσει με μετρητά. Τέλος, ο ίδιος ο πελάτης πρέπει να είναι πλήρως ενήμερος για την συμφωνία που έκανε σχετικά, ώστε να γνωρίζει επακριβώς τι περιλαμβάνεται στην τιμή, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα.

#### **2.1.4.5 Η λειτουργία του τμήματος κίνησης**

Η λειτουργία του τμήματος κίνησης είναι πολύ σημαντική για ένα γραφείο εισερχόμενου τουρισμού. Πρόκειται για ένα τμήμα που ασχολείται με πολλές εργασίες όπως με μεταφορές (λεωφορεία ή ταξί), εκδρομές, ξεναγούς, αεροδρόμιο και άλλα. Το τμήμα κίνησης ολοκληρώνει τις εργασίες του τμήματος κρατήσεων αναφορικά με τις εκδρομές και τις μεταφορές και ενεργεί ανάλογα, αφού λάβει τις κατάλληλες εντολές από αυτό. Για να είναι αποτελεσματικός ο συντονισμός απαιτείται η παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών από το τμήμα κρατήσεων οι βασικότερες εκ των οποίων, είναι το ονοματεπώνυμο του πελάτη, η χώρα προέλευσης, ώρα και πτήση άφιξης, το ξενοδοχείο και περιοχή προορισμού(Χυτήρης, 1995).

Το τμήμα κίνησης εργάζεται εντατικά, πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου, προκειμένου μέσω του σωστού προγραμματισμού, να εκτελεί αποτελεσματικά τις κατάλληλες υπηρεσίες αλλά και κατά την διάρκεια αυτής.

Πιο συγκεκριμένα, οι κινήσεις που πρέπει να κάνει το τμήμα κίνησης πριν ξεκινήσει η τουριστική περίοδος είναι οι εξής:

- Να προγραμματίσει, να οργανώσει και να κοστολογήσει τις οργανωμένες εκδρομές.
- Να συνάψει συμφωνία με τους ξεναγούς.
- Να κλείσει συμφωνίες ναύλωσης τουριστικών λεωφορείων εφόσον δεν διαθέτει δικά του, ή αυτά που έχει δεν μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες του συνόλου της αγοράς.

- Να συνάψει συμφωνία συνεργασίας με οδηγούς ταξί για την εκτέλεση των μεταφορών.
- Να εξασφαλίσει συνεργασία με πρατήρια καυσίμων και συνεργεία για την επισκευή και συντήρηση των ιδιόκτητων λεωφορείων.

Οι ενέργειες που πρέπει να κάνει το τμήμα κίνησης κατά την διάρκεια της τουριστικής περιόδου είναι οι εξής:

- Η παραλαβή από το τμήμα κρατήσεων των καταστάσεων με τις αφίξεις της επόμενης ημέρας ή εβδομάδας.
- Την οργάνωση των transfers και ο καθορισμός των προγραμμάτων υπηρεσίας του κάθε οδηγού λεωφορείου και ταξί για την επόμενη ημέρα, βάσει των καταστάσεων που θα λάβει από το τμήμα κρατήσεων.
- Την ανάληψη της υποδοχής και παραλαβής των πελατών κατά την άφιξη τους αλλά και την μεταφορά τους από και προς το αεροδρόμιο ή λιμάνι.
- Την παρακολούθηση των transfers (αναχωρήσεων ή αφίξεων) που πρέπει να υλοποιηθούν εντός της ίδιας ημέρας ή της επόμενης ημέρας.
- Την οργάνωση της κίνησης των λεωφορείων για τις αναχωρήσεις, τις αφίξεις και τις εκδρομές.
- Την ενημέρωση των ξεναγών για τις ώρες και ημέρες πραγματοποίησης των εκδρομών.
- Την κοστολόγηση με την βοήθεια του λογιστηρίου των διαδρομών και των εκδρομών.
- Την προώθηση και την πώληση των εκδρομών που διοργανώνει το γραφείο.

Επομένως, το τμήμα κίνησης έχει ως αρμοδιότητα την οργάνωση των μεταφορών και των εκδρομών των πελατών, επομένως, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στο προσωπικό που απασχολείται στο γραφείο κίνησης, που έχει πολλές ευθύνες και πρέπει να είναι πολύ προσεκτικό στην καταγραφή των δρομολογίων, των πτήσεων αλλά και όλων των λεπτομερειών που αφορούν στην μετακίνηση του πελάτη. Σε κάθε περίπτωση πρέπει, όταν ανατεθεί μια υπηρεσία σε έναν οδηγό να είναι σε συνεχή επικοινωνία μαζί του προκειμένου

να ενημερώνεται για την πορεία τους ή για τυχόν προβλήματα που μπορεί να έχουν δημιουργηθεί.

Το τμήμα κίνησης χρησιμοποιεί τα δελτία μεταφορών, με στόχο, να δοθούν όλες οι μεταφορές της επόμενης ημέρας στον υπεύθυνο οδηγό. Αυτό απαιτείται, διότι κάθε οδηγός πρέπει να έχει στη διάθεση του, ένα έντυπο του γραφείου το οποίο θα αναφέρει όλες τις λεπτομέρειες της μεταφοράς για τυχόν έλεγχο από την Τροχαία ή την Αστυνομία Αεροδρομίου και εκδίδεται για κάθε μεταφορά το Δελτίο (ή Εντολή) Μεταφοράς (Transfer Voucher). Το δελτίο αυτό αναφέρει διάφορα σημαντικά στοιχεία, μεταξύ των οποίων, το όνομα του οδηγού και τον αριθμό τηλεφώνου του, την ημερομηνία, ημέρα και ώρα που θα εκτελεστεί η μεταφορά, το όνομα του πελάτη και αριθμό ατόμων, από όπου θα αρχίσει ή και που θα ολοκληρωθεί η μεταφορά, η τιμή διαδρομής, ημερομηνία και υπογραφή του ατόμου που εκδίδει το δελτίο.

Ανάμεσα στις δραστηριότητες του τμήματος κίνησης είναι και η οργάνωση, προγραμμάτων εκδρομών για τους πελάτες του, προγράμματα, τα οποία μπορεί να αφορούν στο πακέτο των tour operators που το τουριστικό γραφείο έχει αναλάβει να πραγματοποιήσει αλλά και εκδρομές που διοργανώνει το ίδιο το τουριστικό γραφείο για όλους τους πελάτες του. Πρόκειται για εκδρομές οι οποίες εκδηλώνονται μαζικά, διότι αφορούν σε μεγάλο αριθμό ατόμων και ονομάζονται οργανωμένες εκδρομές (Organized Tours), με κύριο χαρακτηριστικό τους ότι αφορούν τους πελάτες των tour operators , από τους οποίους αποτελούνται(Ανδριώτης, 2004).

Σε αυτές τις εκδρομές, άτομα από διάφορες χώρες έχουν το δικαίωμα να γνωρίσουν τον πολιτισμό και την ιστορία της χώρας την οποία επισκέπτονται, υπό την προϋπόθεση όλοι οι συμμετέχοντες μιλούν την ίδια γλώσσα. Αυτές τις εκδρομές, το τμήμα κίνησης τις γνωστοποιεί στους πελάτες του μέσω έντυπων φυλλαδίων, για να τους ενημερώσει με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες , επιχειρώντας να προσελκύσει την προσοχή τους, ώστε να δηλώσουν συμμετοχή σε κάποιες από αυτές.

Οι εκδρομές αυτές μπορεί να έχουν μεγάλη ή μικρή διάρκεια (Full or Half Day Tours), κάτι που εξαρτάται από το είδος της εκδρομής και από το τι περιλαμβάνεται σε αυτήν. Στις οργανωμένες εκδρομές, ορίζονται τα σημεία από όπου θα περάσει το λεωφορείο για να συναντήσει τους πελάτες που θα συμμετάσχουν στην εκδρομή και συνήθως είναι τα πιο γνωστά και κοντινά ξενοδοχεία στα γεγονότα που διευκολύνει τους περισσότερους πελάτες, διότι διαμένουν εκεί και εν χρειάζεται να μετακινηθούν. Συνήθως, πρόκειται για τα ξενοδοχεία με τα οποία συνεργάζεται ο tour operator, ο οποίος οργάνωσε την εκδρομή. Ακόμη, στις οργανωμένες εκδρομές, η ώρα έναρξης και λήξης αλλά και η ημέρα διεξαγωγής της εκδρομής είναι προκαθορισμένες και γνωστοποιούνται στους τουρίστες πολύ νωρίτερα, ενώ αξίζει να επισημανθεί ότι όσα άτομα συμμετέχουν στις οργανωμένες εκδρομές, δεν χρειάζεται να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για να συμμετάσχουν στην εκδρομή εφόσον αυτή η δραστηριότητα, περιλαμβάνεται στο πακέτο που έχουν αγοράσει και πληρώσει νωρίτερα.

Εκτός από τις οργανωμένες εκδρομές, οι οποίες οργανώνονται κύρια από τους tour operators, το τμήμα κίνησης δύναται, αφού λάβει την σχετική εντολή από το τμήμα κρατήσεων, να υλοποιήσει και ιδιωτικές εκδρομές για ένα ή περισσότερα άτομα, με μέγιστο αριθμό τα 6 άτομα. Πρόκειται για ξεναγήσεις μικρής ή μεγάλης διάρκειας, οι οποίες πραγματοποιούνται για λίγα άτομα ή μικρές ομάδες ατόμων που χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες απαιτήσεις. Συνήθως, πρόκειται για άτομα κύρους (VIP) που χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής και ενδιαφέροντος, διότι οι ανάγκες τους είναι ιδιαίτερες. Πρόκειται για άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και ιδιαίτερη προσωπικότητα που επιθυμούν την διοργάνωση μιας εκδρομής σχεδιασμένη για τις δικές τους ανάγκες και συνήθως, επιθυμούν η εκδρομή τους να έχει περισσότερο κοινωνικό ή μορφωτικό χαρακτήρα αντί για ψυχαγωγικό με στόχο, την απόκτηση νέων εμπειριών και την διεύρυνση του ορίζοντα τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, γνωρίζουν ακριβώς αυτό που θέλουν και απαιτούν από τον τουριστικό πράκτορα να τους προσφέρει τις όσο το δυνατόν υψηλότερες και καλύτερες υπηρεσίες. Οι εκδρομές αυτές σχεδιάζονται βάσει των επιθυμιών του

πελάτη, ο οποίος ενημερώνει τον τουριστικό πράκτορα για το τι τον ενδιαφέρει και εκείνος, για να τον ευχαριστήσει, του προσφέρει διάφορες εναλλακτικές προτάσεις βάσει της οποίας, θα επιλέξει την καλύτερη. Οι υπηρεσίες που θα παρασχεθούν σε έναν τέτοιας κατηγορίας πελάτη, πρέπει να είναι ποιοτικές και προσεκτικά σχεδιασμένες, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του, όπως, ότι η ημέρα πραγματοποίησης της εκδρομής καθώς και η ώρα έναρξης και λήξης καθορίζεται από τον πελάτη που μπορεί να την αλλάξει, οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί ο ίδιος. Αντίστοιχα, μπορεί να τροποποιήσει και το περιεχόμενο, υπό την προϋπόθεση ότι έχει ενημερώσει το γραφείο έγκαιρα προκειμένου αυτό να έχει τον απαραίτητο χρόνο για να κάνει τις απαιτούμενες αλλαγές. Το κόστος μιας ιδιωτικής εκδρομής, ποικίλει ανάλογα με τις υπηρεσίες που θα ζητήσει ο πελάτης, σε κάθε περίπτωση όμως είναι ακριβής, διότι όλες οι παρεχόμενες υπηρεσίες απευθύνονται σε ιδιώτες μεμονωμένους.(Ανδριώτης, 2007).

#### **2.1.4.6 Η λειτουργία του τμήματος του λογιστηρίου**

Μια άλλη πολύ σημαντική είναι και αυτή του λογιστηρίου, διότι μέσω των εργασιών του κλείνει ο φάκελος του πελάτη και τιμολογούνται όλες οι υπηρεσίες που έχουν παρασχεθεί, τόσο από το τμήμα κρατήσεων, όσο και το τμήμα κίνησης.

Η κύρια αρμοδιότητα του λογιστηρίου είναι η τήρηση των λογιστικών στοιχείων και των παραστατικών, η παρακολούθηση των εσόδων και εξόδων, η κατάρτιση του ισολογισμού, η τήρηση των λογιστικών βιβλίων, η εγγραφή όλων των εισερχόμενων και εξερχόμενων τιμολογίων, η είσπραξη και η πληρωμή όλων των λογαριασμών και η μισθοδοσία των εργαζομένων με τις αντίστοιχες ασφαλιστικές υποχρεώσεις. Ο υπεύθυνος του λογιστηρίου, πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός όταν κάνει τη δουλειά του και θα πρέπει να γνωρίζει καλά την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, τους συνεργάτες της αλλά και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία, που συμβάλλουν, ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί νόμιμα και αποδοτικά. Επίσης, θα πρέπει να έχει ενημερωθεί για τους τιμοκαταλόγους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και για το ποσοστό προμήθειας που περιλαμβάνουν αλλά και για την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται ώστε να έχει την δυνατότητα

ακριβούς κοστολόγησης. Ο τρόπος οργάνωσης ενός λογιστηρίου, εξαρτάται από την νομική μορφή της επιχείρησης. Εντούτοις, για την αποδοτική λειτουργία του λογιστηρίου απαιτείται η συνεργασία και με άλλες διευθύνσεις του γραφείου, δεδομένου ότι η αποδοτική συνεργασία μεταξύ τους είναι απαραίτητο συστατικό στοιχείο για την επιτυχία ενός γραφείου ταξιδιών (Ντόκου, 2005).

## **2.2 Οι Ξενοδοχειακοί Οργανισμοί και η Οργανωτική Δομή τους**

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων, όπως ξενοδοχεία, ξενώνες, αυτοεξυπηρετούμενα διαμερίσματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες, παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα ενός προορισμού (European Commission, 2000). Επομένως, η διαμονή είναι το βασικότερο ίσως στοιχείο ενός ταξιδιού ενός τουρίστα.

Υπήρξαν πολλοί ακαδημαϊκοί, οι οποίοι προσπάθησαν να διευκρινίσουν τη φύση ξενοδοχειακού κλάδου, αλλά ακόμη δεν έχει βρεθεί ένας γενικά αποδεκτός όρος (Baum, 1995). Παρόλα αυτά, οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005:317). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν ξεχωριστή βιομηχανία, αλλά μέρος του συνόλου των επιχειρήσεων.

Αυτό αποδίδεται στο ότι υπήρξαν και υπάρχουν ακόμη αρκετές διαφορές ως προς τη δομή των ξενοδοχείων διαφόρων χωρών. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι νομικές, οικονομικές, πολιτισμικές. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας, είναι εκείνες που επηρεάζουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς και τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Jones, P., 1999).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, έχει πολλά χαρακτηριστικά που κάποια τυγχάνει να είναι όμοια με αυτά των άλλων βιομηχανιών. Από αυτή τη σκοπιά αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα, όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, 1995). Η ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία, αποτελείται από ένα πλήθος βιομηχανιών οι οποίες είναι σημαντικά διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές μονάδες. Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη

έννοια (έννοια γνωστή ως “ομπρέλα”). Ο διαχωρισμός των τύπων των εταιριών και των βιομηχανιών, συνεπάγεται σε διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κατά περίπτωση πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διαφορετικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα (Harrington, 2005).

Ο ξενοδοχειακός τομέας διακρίνεται ως προς τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και τα θέματα διοίκησης και οργάνωσης των εκάστοτε επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν. Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση που βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος και τις σχέσεις ιεραρχικής εξουσίας, ευθύνης και επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Taylor, ο καταμερισμός εργασίας, εφαρμόζεται στις σύγχρονες μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες με αποτέλεσμα τη λειτουργία διάφορων τμημάτων, όπου το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση και όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του.

Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και την κατά περίπτωση προσφερόμενης υπηρεσίας. Τα τμήματα ενός ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν: i) σε αυτά που δημιουργούν έσοδα, τα οποία ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης (όπως το μπαρ ή το εστιατόριο) και ii) σε αυτά που υποστηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων, τα οποία ονομάζονται τμήματα υποστήριξης.

Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται: i) σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες στον πελάτη, χωρίς όμως να δημιουργούν έσοδα (όπως, το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας και συντήρησης) και ii) σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας (όπως διεύθυνση, το λογιστήριο).

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα λειτουργικά οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Η ανάπτυξη ενός οργανισμού, κατά τη διάρκεια του πρώτου σταδίου είναι κάθετη, δηλαδή ο οργανισμός αναπτύσσεται και γίνεται μεγαλύτερος. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του αυξανόμενου όγκου δουλειάς και της σταδιακής επέκτασης των γραμμικών λειτουργικών καθηκόντων. Έτσι, καθώς η ξενοδοχειακή, μονάδα μεγαλώνει ο εργασιακός φόρτος αυξάνεται, οι επικεφαλείς των βασικών

λειτουργιών της, επιθυμούν να διαιρούν όλο και περισσότερες δραστηριότητες, αναθέτοντας από πάνω προς τα κάτω περισσότερα καθήκοντα κι ευθύνες.

Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζόμενου, τις σχέσεις εξουσίας ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει την ποιότητα των σχέσεων που δημιουργούνται (Λαλούμης Δ., 2002).

Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

- Διεύθυνση, τήρηση επιχειρηματικής πολιτικής και εκπλήρωση στόχων,
- Υποδοχή,
- Θυρωρείο,
- Όροφοι, έλεγχος καθαρισμού δωματίων,
- Λινοθήκη,
- Εστιατόριο,
- Κουζίνα,
- Συντήρηση,
- Λογιστήριο, εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος πελατειακών λογαριασμών,
- Έλεγχος, σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων,
- Δημόσιες Σχέσεις, εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων των πελατών,
- Νομική Υπηρεσία, κάλυψη όλων των νομικών θεμάτων της επιχείρησης,
- Πωλήσεις, επιμέλεια των συναλλαγών που σχετίζονται με συσκέψεις, συνελεύσεις, στόχους και πληρότητα,
- Προμήθειες, προγραμματισμός αγορών, απογραφές και τέλος
- Ασφάλεια (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

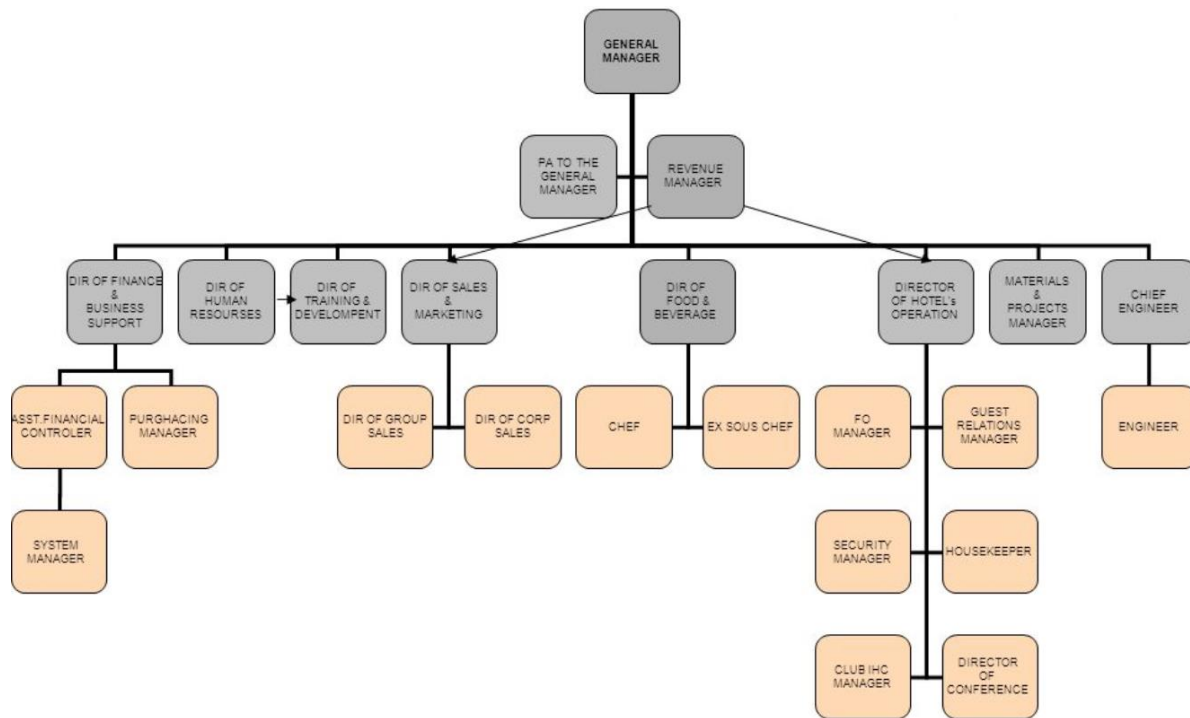
Οι υπεύθυνοι των παραπάνω τμημάτων, αναφέρονται στο γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου. Το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες. Τα τμήματα, η κατανομή της εξουσίας καθώς και οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να παρουσιαστούν διαγραμματικά από μια γραφική παράσταση που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε



επιχείρηση και επιπλέον κάθε τμήμα μπορεί να δημιουργήσει ξεχωριστά ένα οργανόγραμμα για το δικό του προσωπικό (Keiser 1998, Σταυρινούδης 2006).

Ακολουθεί ένα πρότυπο οργανογράμματος μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας.

Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας



Πηγή:<http://slidepalyer.gr>

Σε αυτό το κεφάλαιο, έγινε αναφορά στο ρόλο της διοίκησης και ακολούθησε ανάλυση της οργανωτικής δομής των τουριστικών οργανισμών και των ξενοδοχείων. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει βιβλιογραφική έρευνα για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο και το πώς συμβάλλει καταλυτικά στην επιτυχία του οργανισμού μέσα από πρακτικές και πολιτικές που επηρεάζουν τόσο την εργατικότητα των υπαλλήλων όσο και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των ίδιων και των εργοδοτών (Huemann, Keegan, Turner, 2006).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

### **3.1 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων**

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

Με βάση το σκεπτικό ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο της Τουριστικής Επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι σε αυτήν, η επιστημονική “Διοίκηση του Προσωπικού των Τουριστικών Επιχειρήσεων” , είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση τους μέσα σε μια αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται.

Η Διοίκηση είναι ένα πρόσφατα επιστημονικοποιημένο θέμα, που έχει ηλικία μόλις ενός αιώνα. Η σημασία της Διοίκησης του Προσωπικού έχει απεριόριστες πολιτικές προεκτάσεις και είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων. Εδώ γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι Τουριστικές Επιχειρήσεις κι εξετάζεται ο ρόλος που μπορεί να παίξουν οι ιδιαιτερότητες αυτές στο κατά περίπτωση Διοικητικό έργο.

Ορισμένα έργα, όπως η λειτουργία ενός ξενοδοχείου απαιτούν τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για την πραγματοποίησή τους.

Για την ανθρώπινη συνεργασία με στόχο την πραγματοποίηση ενός έργου, υπάρχουν τρία αξιώματα:

- i. Το προς πραγματοποίηση έργο πρέπει να είναι ξεκάθαρα γνωστό στους συνεργαζόμενους ανθρώπους, διότι σε αντίθετη περίπτωση δε συντρέχουν λόγοι συνεργασίας.

- ii. Η συνεργασία πρέπει να εξυπηρετεί την παραγωγή του συγκεκριμένου έργου.
- iii. Όλοι οι συνεργαζόμενοι να προσδοκούν όφελος από τη συνεργασία.

Το όφελος μπορεί να έχει δύο μορφές:

1. Θετική, δηλαδή βελτίωση της κατάστασης του συνεργαζομένου.
2. Μη αρνητική, δηλαδή αποφυγή κάποιας ζημιάς του συνεργαζομένου.

Στον κόσμο των Τουριστικών Επιχειρήσεων η συνεργασία παίρνει τρεις μορφές:

1. Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών.
2. Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων.
3. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

Οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται συχνά ως ένα από τα σημαντικότερα προτερήματα των οργανισμών τουρισμού και φιλοξενίας. Πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τη συμβολή της διαχείρισης των επιδόσεων των εργαζομένων, με σκοπό να συμβάλλουν καθοριστικά στην οργανική δομή ενός οργανισμού.

Λίγοι άνθρωποι θα απορρίψουν το γεγονός ότι το ανθρώπινο στοιχείο στον τουρισμό και στους οργανισμούς φιλοξενίας είναι κρίσιμο για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικανοποίηση του πελάτη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οργανωτική απόδοση.

Αυτή η πεποίθηση υποστηρίζεται από πολλές θεωρίες, μοντέλα και εμπειρικές μελέτες στις βιβλιογραφίες στρατηγικής, εξυπηρέτησης και τουριστικής διαχείρισης, οι οποίες τονίζουν τον κρίσιμο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς. Σε θεωρητικό επίπεδο, η θεωρία βασιζόμενη στους πόρους (Resource based theory, Barney 1991, Grant 1991, Wernerfelt 1984), η θεωρία δυναμικών δυνατοτήτων (Dynamic capability theory, Eisenhardt και Martin 2000, Teece, Pisano και Shuen 1997), η θεωρία βασισμένη στις ικανότητες (Competency based theory, Prahalad and Hamel 1990), θεωρία βασισμένη στη γνώση (Knowledge based theory, Grant 1996), η οργανωτική θεωρία κοινωνικού κεφαλαίου (Organizational social capital theory, Leana και Van Buren 1999, Nahapiet και Ghoshal 1998) και η θεωρία

του πνευματικού κεφαλαίου (Intellectual capital theory, Edvinsson και Malone 1997, TA Stewart 1997), θέτουν το γεγονός ότι οι ειδικοί πόροι, τα περιουσιακά στοιχεία και οι δυνατότητες που είναι πολύτιμες, σπάνιες και αναντικατάστατες μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή, ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοράς των επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων.

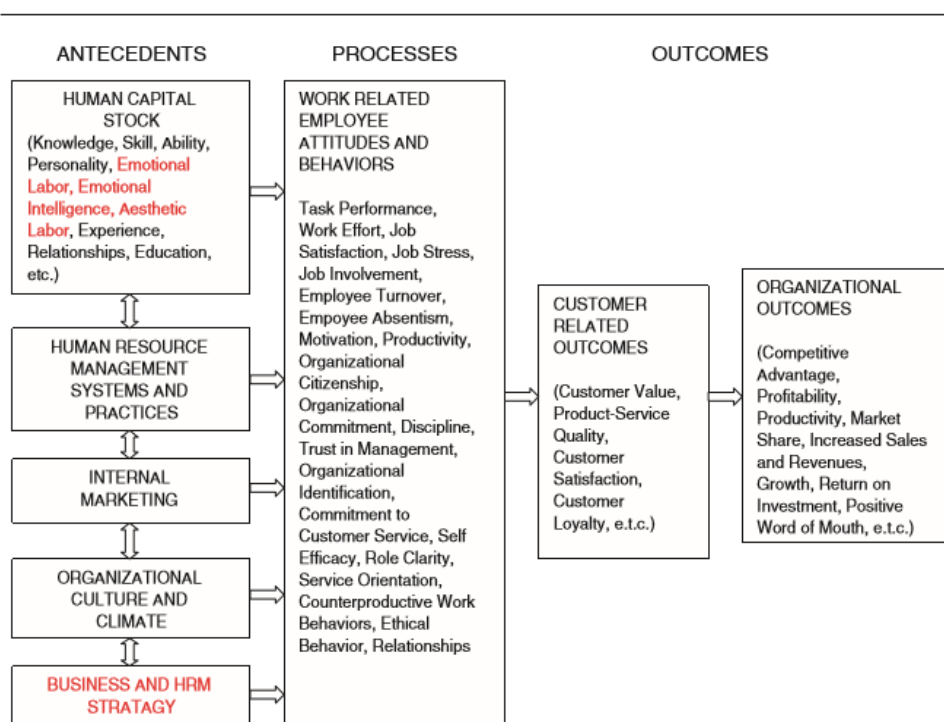
Σε αυτό το πλαίσιο, υποστηρίζεται ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο ή τα περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων των εργαζομένων, των δεξιοτήτων, της εμπειρίας, της ικανότητας, της προσωπικότητας, των εσωτερικών και εξωτερικών σχέσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών, είναι απαραίτητες για τη δημιουργία των συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Οι ιδιότητες του υπαλλήλου επηρεάζονται άμεσα από τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις δυνατότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM), την οργανωτική νοοτροπία και το κλίμα (Barney and Wright 1998, Coff 1997, Lado και Wilson 1994, Mueller 1996, Wright McMahan και McWilliams 1994, Wright, Dunford και Snell 2001). Ομοίως, τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφία της διαχείρισης των υπηρεσιών, όπως το μοντέλο χάσματος της ποιότητας των υπηρεσιών (Parasuraman, Zeithaml και Berry 1985), το μοντέλο αλυσίδας κερδοφορίας (Heskett et al., 1994) και πολλά άλλα (Ghobadian, Speller, και Jones 1994), αναγνωρίζουν το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι εργαζόμενοι στην ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την οργανωτική τους απόδοση.

Πολλοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν το πώς και γιατί οι εργαζόμενοι επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την απόδοση μιας επιχείρησης. Η ουσία του επιχειρήματος, είναι ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο ή τα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία επηρεάζονται άμεσα από τη διοίκηση, τις πολιτικές, τις πρακτικές, τα συστήματα, τις δυνατότητες, την οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα, «συμβάλλουν στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διευκολύνοντας την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων στις επιχειρήσεις, παράγουν σύνθετες σχέσεις, ενσωματώνονται στην ιστορία και τον πολιτισμό μιας επιχείρησης και δημιουργούν μια σιωπηρή οργανωτική γνώση» (Lado and Wilson 1994, 699).

Αυτά τα επιχειρήματα μπορούν να συνοψιστούν σε ένα βασικό μοντέλο, όπου τα αποθέματα ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το εσωτερικό μάρκετινγκ, η οργανωτική κουλτούρα, το κλίμα, και η στρατηγική της επιχείρησης καθώς και η στρατηγική της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνουν και ενισχύουν τη συνεργατική συμπεριφορά των εργαζομένων, αυξάνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, τα οποία συνολικά αποτελούν τη βάση της οργανωτικής απόδοσης (Παρ. 1).

#### A Basic Model of the Strategic Role of Human Resources for Organizational Performance



Source: Based on Kusluvan (2003b, 39); Wright, Dunford, and Snell (2001, 705).

Παρουσίαση 1, “The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr”, by Salih Kusluvan, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).

Επειδή το κύριο προϊόν των οργανισμών τουρισμού και φιλοξενίας είναι οι υπηρεσίες, οι ερευνητές έχουν διερευνήσει τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που ασκούνται περισσότερο από τους ανθρώπινους πόρους.

Το αποτέλεσμα είναι γνωστό: οι υπηρεσίες είναι άυλες, καθώς παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Συνήθως στην έδρα του παρόχου των υπηρεσιών, οι πελάτες είναι παρόντες ή συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας, συνήθως με

διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και παρόχων υπηρεσιών. Λόγω αυτών των χαρακτηριστικών, οι υπηρεσίες γίνονται απτές στην προσωπικότητα, την εμφάνιση, τη στάση και τη συμπεριφορά του παρόχου υπηρεσιών. Έτσι, οι εργαζόμενοι γίνονται μέρος του προϊόντος, εκπροσωπούν την οργάνωση και βοηθούν στη διαμόρφωση της εικόνας του οργανισμού (Bitner, Booms και Tetreault 1990, Hartline και Jones 1996).

Για τους λόγους αυτούς, οι εργαζόμενοι και ο τρόπος διαχείρισης τους είναι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, των οργανωτικών επιδόσεων και της επιτυχίας των επιχειρήσεων (Bitner, Booms και Tetreault 1990, Nickson κ.ά., 2002, Schneider 2003).

Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν επίσης ότι η προσωπικότητα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των παρόχων υπηρεσιών, καθώς και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οργανωτική κουλτούρα και το κλίμα, η στρατηγική της επιχείρησης και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να συνδεθεί με τα βασικά πελατοκεντρικά και οργανωτικά αποτελέσματα. Όλα τα παραπάνω, υποδηλώνουν ότι η μεταχείριση και η διαχείριση των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί βασική μέριμνα στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας.

### **3.2. Διαχείριση της απόδοσης στους οργανισμούς τουρισμού**

Οι κυριότερες τάσεις και η πλειοψηφία της σύγχρονης βιβλιογραφία που βοήθησαν στη διαμόρφωση των σημερινών τρόπων σκέψης σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπων στον τουρισμό και τη φιλοξενίας συγκλίνουν πως αυτό που έχει σημασία για τη διαχείριση των ανθρώπων φαίνεται να εμπίπτει σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Προσωπικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων,
- Συναισθηματική και αισθητική εργασία,
- Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού,
- Εσωτερικό μάρκετινγκ,

- Οργανωτική κουλτούρα και κλίμα,
- Στρατηγική της επιχείρησης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού,
- Στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

### **3.2.1. Η Προσωπικότητα των Εργαζομένων, η Συναισθηματική Νοημοσύνη και τα Αποτελέσματα τους**

Η προσωπικότητα ορίζεται ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός ατόμου που αντιπροσωπεύουν σταθερά πρότυπα αίσθησης, σκέψης και συμπεριφοράς» (Pervin and John 1997, 4). Η προσωπικότητα του εργαζόμενου φαίνεται να αποκτά σημαντικό ρόλο ως κριτήριο επιλογής στους τουριστικούς οργανισμούς, λόγω του ρόλου της στην απόδοση των εργαζομένων. Οι εργοδότες συχνά χρησιμοποιούν όρους όπως «καλές συμπεριφορές», «κοινωνικές δεξιότητες» και «προσωπικά χαρακτηριστικά» για να καθορίσουν τις απαιτήσεις των δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους στον κλάδο του τουρισμού. Πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες του κλάδου υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα των εργαζομένων επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των πελατών, τις δεξιότητες όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών και τη συνολική απόδοση των παρόχων υπηρεσιών, οι οποίες μπορεί να είναι κρίσιμες για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών και την οργανωτική επιτυχία.

Η προσωπικότητα των εργαζομένων θεωρείται ότι επηρεάζει την οργανωτική απόδοση, μέσω των επιπτώσεών της: στις στάσεις, τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις των εργαζομένων (Kusluvan 2003b). Κατά συνέπεια, πραγματοποιήθηκε μεγάλη εμπειρική έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της προσωπικότητας των εργαζομένων και της απόδοσης τους. Οι GL Stewart, Carson και Cardy (1996) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ προσωπικότητας και αυτοκατευθυνόμενης συμπεριφοράς εργαζομένων (επιθυμητή εσωτερικοποιημένη συμπεριφορά που συμβαίνει λόγω της έλλειψης επίσημου ελέγχου) μεταξύ υπαλλήλων σε ξενοδοχεία στις νοτιοδυτικές Ηνωμένες Πολιτείες και κατέληξαν σε μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ των προσωπικών διαστάσεων της ευσυνειδησίας, της ευαισθησίας, της

συναισθηματικής σταθερότητας, της ανοικτότητας στην εμπειρία και της αξιολόγησης της εποπτείας των επιδόσεων των εργαζομένων. Μια άλλη μελέτη σε εργαζόμενους στον χώρο της εστίασης στις Ηνωμένες Πολιτείες, έδειξε ότι ανεξάρτητα με το επίπεδο εξυπηρέτησης, του κλίματος και την ύπαρξη πρακτικών HRM που υποστηρίζουν τις υπηρεσίες, η ευσυνειδησία και η εξωστρέφεια είχαν σημαντικά θετικές επιπτώσεις στην απόδοση των υπηρεσιών των εργαζομένων (Liao and Chuang 2004).

Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι οι φιλόδοξοι (προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα, ευέλικτοι και καινοτόμοι) εργαζόμενοι βρέθηκαν να μην αποδίδουν καλά. Επιπλέον, ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας, διαπιστώθηκε ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα έχει ισχυρό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων και στην ποιότητα των υπηρεσιών (Hartline and Ferrell 1996). Ομοίως, τα χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικότητας, της αυτοεκτίμησης και της προσπάθειας είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (Karatepe et al., 2006). Η αυτο-αποτελεσματικότητα και η προσπάθεια καταδεικνύουν σημαντικές θετικές σχέσεις με την ικανοποίηση από την εργασία των πρώην υπαλλήλων (Karatepe et al., 2006). Η εμφανιζόμενη αυθεντικότητα του παρόχου υπηρεσιών ενισχύει επίσης τη φιλικότητα και την ικανοποίηση του πελάτη στον κλάδο των ξενοδοχείων (Grandey et al., 2005).

### **3.2.2. Συναισθηματική, αισθητική εργασία και τα αποτελέσματα**

Υποστηρίζεται ότι οι συναισθηματικές και αισθητικές προσπάθειες κερδίζουν όλο ένα και περισσότερο, ως απαιτούμενες δεξιότητες για τους υπαλλήλους των υπηρεσιών. Στο πλαίσιο της εργασίας, η συναισθηματική εργασία (ένας όρος που ορίστηκε από τον Hochschild το 1983) ορίστηκε ως «η προσπάθεια, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος που απαιτούνται για την έκφραση των οργανωτικά επιθυμητών συναισθημάτων κατά τις διαπροσωπικές συναλλαγές» (Morris and Feldman 1996, 987) ή «της εμφάνισης ενός κατάλληλου συναισθήματος (δηλαδή, σύμφωνα με έναν κανόνα προβολής)» (Ashforth and Humphrey 1993, 90). Οι μελέτες που διεξήχθησαν στον τομέα του τουρισμού έδειξαν ότι η εργασία σε βιομηχανίες που



σχετίζονται με τον τουρισμό απαιτεί σημαντική συναισθηματική εργασία (Constanti and Gibbs 2005, Seymour 2000), και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση των εργαζομένων (χαρακτηριζόμενη από συναισθηματική εξάντληση και κυνισμό) (Anderson, Provis, και Chappel 2001).

Από την άλλη πλευρά, η αισθητική εργασία είναι οι ικανότητες και οι ιδιότητες του εργαζόμενου για το «καλό παρουσιαστικό» στο σημείο εισόδου στην εργασία (Nickson, Warhurst και Dutton 2005, Warhurst et al., 2000). Οι εργοδότες στον τομέα της φιλοξενίας θεωρούν σημαντική την αισθητική εργασία και αναζητούν εργαζόμενους που θα φαίνονται καλοί και σωστοί (Nickson, Warhurst και Dutton 2004, 2005). Η αισθητική εργασία εμφανίστηκε με σκοπό να δημιουργήσει μια ξεχωριστή εικόνα και να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας (Nickson, Warhurst και Dutton 2005). Ωστόσο, υπάρχουν λίγα εμπειρικά στοιχεία για τη σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής απόδοσης της αισθητικής εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων.

### **3.2.3 Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με το «σχεδιασμό επίσημων συστημάτων σε έναν οργανισμό για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης του ανθρώπινου ταλέντου για την επίτευξη οργανωτικών στόχων» (Mathis and Jackson 2000, 4). Όπως έχουμε εξετάσει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων και αποφάσεων σχετικών με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τον σχεδιασμό και την ανάλυση των θέσεων εργασίας, την πρόσληψη και επιλογή, τον προσανατολισμό, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την ομαδική ανάπτυξη, την αποζημίωση και τα οφέλη, την πρόωθηση, τα κίνητρα, την εμπλοκή και τη συμμετοχή των εργαζομένων και την ενδυνάμωση. (Biswas and Cassell 1996, Boella 2000, Dessler 2000, Jerris 1999, Mathis and Jackson 2000, Tanke 2001).

Τα τελευταία χρόνια έχει εφαρμοστεί μια πιο στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, στην οποία οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως στρατηγικά και πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία που πρέπει να επενδυθούν και να

αναπτυχθούν. Από την άποψη αυτή, ένα εργατικό δυναμικό με υψηλή δέσμευση, ικανότητα, εμπιστοσύνη και παρακίνηση, θεωρήθηκε ως ο δρόμος προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία (Storey 1995). Η ευθυγράμμιση της διαχείρισης της ανθρώπινης υγείας με την επιχειρηματική στρατηγική υποστηρίζεται επίσης στο πλαίσιο αυτής της προοπτικής.

Για την ανάπτυξη αφοσιωμένων, ικανών, ικανοποιημένων και παρακινούμενων υπαλλήλων, οι συγγραφείς ανέφεραν κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με διάφορα ονομασίες, συμπεριλαμβανομένων και των πρακτικών υψηλής συμμετοχής, των ευέλικτων συστημάτων παραγωγής, των συστημάτων υψηλής δέσμευσης, των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) και τις καλύτερες πρακτικές ΔΑΔ (Wood 1999a, 1999b). Το HPWS ορίζεται ως: «Ένα σύνολο διαφορετικών αλλά αλληλένδετων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που συλλογικά επιλέγουν, αναπτύσσουν, διατηρούν και παρακινούν ένα εργατικό δυναμικό (i) που διαθέτει ανώτερες ικανότητες, (ii) που εφαρμόζει τις ικανότητές του στις εργασιακές του δραστηριότητες και (iii) των οποίων οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία, καταλήγουν σε αυτές τις επιχειρήσεις να επιτύχουν ανώτερους ενδιάμεσους δείκτες σταθερής απόδοσης και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Way 2002, 765-66).

Οι οργανώσεις εργασίας υψηλής απόδοσης χαρακτηρίζονται από πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως την επιλεκτική πρόσληψη, την εκτεταμένη κατάρτιση, τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, τη μειωμένη διάκριση καθεστώτος, την ανταλλαγή πληροφοριών, την αποζημίωση με βάση τις επιδόσεις, την ασφάλεια απασχόλησης, τον ευρύ σχεδιασμό εργασίας, τις ευέλικτες εργασίες, την εσωτερική προώθηση, την ιδιοκτησία των μετοχών των εργαζομένων, την ηγεσία μετασχηματισμού και την υψηλή αποζημίωση ανάλογα με τις επιδόσεις (μερίδιο κέρδους, συμμετοχή στα κέρδη) (Guthrie 2001, Pfeffer 1998, Way 2002, Wood 1999a, Zacharatos, Barling και Iverson 2005).

Δύο έρευνες εξέτασαν τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. Στην πρώτη έρευνα, αρκετές μελέτες

εξέτασαν μεμονωμένες πρακτικές ΔΑΔ (Παρ. 2), όπως την πρόσληψη και την επιλογή (Anderson, Provis, and Chappel 2003; Garavan 1997; Ineson 1996; Janes 2004; Martin and Grove 2002), την ενδυνάμωση και την εμπλοκή (Brymer 1991; Corsun και Enz 1999; Dewald and Sutton 2000; Fulford and Enz 1995; Hales and Klidas 1998; Lashley 1995a, 1995b, 1999, 2000; Sparrowe 1994), τις ηγετικές και διευθυντικές μορφές (Anastassova και Purcell 1995; Deery and Jago 2001; Hales and Tamangani 1996, Lee-Ross 1993, MacFarlane 1982, Nebel and Stearns 1977, Purcell 1987, Tracey and Hinkin 1994, Worsfold 1989a), την εκτίμηση επιδόσεων (Umbreit 1986, 1987, Umbreit, Eder και McConnell 1986, Woods, Sciarini, and Breiter 1998) και τις αμοιβές (Lee και Kang 1998).

Individual Human Resources Management (HRM) Practices and Consequences in the Tourism and Hospitality Industry

<i>Individual HRM Practices</i>	<i>Related To . . .</i>	<i>Literature</i>
Employee recruitment/selection	Employee turnover	Bonn and Forbringer (1992); Boles, Ross, and Johnson (1995)
Orientation	Organizational commitment, job satisfaction, intention to quit	Lundberg and Young (1997)
Training	Employee performance, productivity, work quality, customer perception of an organization, intention to remain in the job, morale, perception of supervisor quality, awareness of rules, organizational commitment, occupational status, self-esteem	Buick and Muthu (1997); Conrade, Woods, and Ninemeier (1994); Roehl and Swerdlow (1999); Tracey and Nathan (2002); Washington, Feinstein, and Busser (2003)
Empowerment (including employee participation and involvement)	Employee job satisfaction, employee performance, greater feelings of involvement and importance, service delivery, service quality, competitive advantage, satisfaction with pay and promotion, turnover, improved sales, reduced stock holdings, reduced labor costs, increased labor retention, reduced customer complaints, increased sense of worth, employee morale, teamwork, customer satisfaction, employee relationships	Ashness and Lashley (1995); Fulford and Enz (1995); Lashley (1995a, 2000); Sosteric (1996); Sparrowe (1994)
Leadership/management styles	Employee satisfaction, openness of communication, mission clarity and role clarity, employee self-efficacy, employee skill utilization, employee performance, organizational commitment, turnover, discretionary service behaviors, customer satisfaction, productivity, effectiveness, job performance, satisfaction, levels of tour quality	Connell (2001); Deery and Jago (2001); Nebel and Stearns (1977); Simons and Roberson (2003); Tracey and Hinkin (1994); Worsfold (1989a)
Performance appraisal	Job performance, employee recognition, retention, compensation, and promotion, training needs	Umbreit (1986, 1987); Umbreit, Eder, and McConnell (1986); Woods, Sciarini, and Breiter (1998)

Παρουσίαση2, “*The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr*”, by Salih Kuslivan, Zeynep Kuslivan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).

Η άλλη έρευνα περιλαμβάνει μερικές μελέτες οι οποίες αναλύουν την κατάσταση και το αντίκτυπο των διαφόρων δεσμών των πρακτικών ΔΑΔ (Παρ. 3). Η άποψη των συστημάτων, προέκυψε ως η κυρίαρχη τάση στη σύνδεση των πρακτικών HRM με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τα οργανωτικά αποτελέσματα. Και τα δύο ερευνητικά πεδία έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι είτε ατομικά, είτε δεσμευτικά, οι πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα

του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι αντιεπαγγελματικές, υποανάπτυκτες και κατώτερες σε σύγκριση με άλλες βιομηχανίες και δεν ασκούνται με τρόπο που να δημιουργεί δέσμευση, ικανοποίηση και κίνητρο στους εργαζόμενους (Anastassova (1995), Fulford και Enz 1995, Guerrier and Lockwood 1989, Head and Lucas 2004, Hiemstra 1990, International Labor Organization [ILO] 2001], Kelliher and Johnson 1987, 1997, Lucas 1993, 1995, 1996, 2002, Lucas et al.; Gunnigle and Jameson 2000; Nankervis and Debrah 1995; Nolan 2002; Pizam 1999; Price 1994; Taylor and Davies 2004; Timo and Davidson 2005; Wood 1997; Worsfold 1999).

Bundles of Human Resources Management (HRM) Practices and Consequences in the Tourism and Hospitality Industry

<i>Bundles of HRM Practices</i>	<i>Related To . . .</i>	<i>Literature</i>
Performance appraisal, remuneration, and training	Improvement in staff relations, improvement in quality, employee commitment, productivity, profitability, reduced employee turnover and costs	Davies, Taylor, and Savery (2001)
Recruitment/selection, training and development, compensation and benefits	Positive service behaviors and service quality	Tsaur and Lin (2004)
Recruitment, selection, orientation and socialization, training, development, performance management and remuneration	Employee turnover	Cheng and Brown (1998)
Training, communication, orientation, advancement opportunities, job security, selective selection, participation in decision making	Organizational commitment, job satisfaction, motivation, customer service, pride in working for the company, adoption of company values	Kinicki, Carson, and Bohlander (1992)
Innovative training, strategic recruiting, and provision of a teamwork environment	Service quality	Jago and Deery (2002)
Training, communication, empowerment, performance appraisal	Employee satisfaction, guest satisfaction and organizational financial performance	Haynes and Fryer (2000)
Recruitment and selection, terms and conditions, training, job design, pay systems, participation, communication and consultation	Innovation, financial performance, quality of service, market share and labor productivity	Alleyne, Doherty, and Greenidge (2006)
Hiring the right people, developing employees, empowering employees, providing support systems and retaining the best people	Superior service quality	Hickman and Mayer (2003); Mayer (2002)
Training, company support, empowerment	Employee interaction with customers and guest satisfaction	King and Garey (1997)
Terms and conditions, recruitment and selection, training, job design, communication and consultation, quality issues, pay systems	Service quality, financial performance and competitive success, innovation, financial performance, market share and labour productivity	Alleyne, Doherty, and Howard (2005); Hoque (1999a, 1999b)

*Παρουσίαση 3, "The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry", by Salih Kuslivan, Zeynep Kuslivan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).*

Για παράδειγμα, υπάρχουν πολλές αποδείξεις ότι ένας σημαντικός αριθμός κατώτερων μισθωτών εργάζεται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας και οι οργανισμοί πληρώνουν τους υπαλλήλους τους, λιγότερο κατά μέσο όρο από ό, τι άλλες επιχειρήσεις (Boella 2000, ILO 2001, Woods 1999). Μια συντριπτική πλειοψηφία των μελετών που αναφέρονται στις Παρουσιάσεις 2 και 3 αναφέρουν ελάχιστα αποδεικτικά στοιχεία για την υιοθέτηση και την εφαρμογή προοδευτικών πρακτικών ΔΑΔ, υψηλής απόδοσης ή υψηλής συμμετοχής. Από την άποψη της τρέχουσας κατάστασης των πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, οι μόνες (και μερικές) αποδείξεις καλής διαχείρισης του προσωπικού και πρακτικής παρατηρούνται σε μικρό αριθμό μεγάλων ξένων αλυσίδων (Hoque 1999a, 1999b, ILO 2001, Lucas 1996, 2002, McGummigle and Jameson 2000, Τιμή 1994, Worsfold 1999).

Για το λόγο αυτό, ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας έχει τη φήμη για τη χρήση φτωχών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση των ανθρώπων με παραδοσιακό τρόπο. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας περιγράφονται με όχι και τόσο καλά σχόλια, όσον αφορά την απασχόληση (Lucas 1996). Ωστόσο, θα ήταν λάθος να παραβλέψουμε τον αυξανόμενο αριθμό τουριστικών και φιλοξενιακών οργανώσεων που εφαρμόζουν ιδιαίτερα αποτελεσματικές πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως τεκμηριώνεται για παράδειγμα από τη Bonn (2003); Dube et al. (1999); Walsh, Enz and Siguaw (2003); and Williams and Watts (2002). Ορισμένες επιχειρήσεις φιλοξενίας Four Seasons, Kimpton Hotels, Marriott International και Starbucks) απαριθμούνται στις «100 καλύτερες εταιρείες για να εργαστείς» σε διάφορα επιχειρηματικά περιοδικά (βλ. Hinkin and Tracey 2010).

Όσον αφορά τις συνέπειες αυτών των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι ατομικοί και διάφοροι συνδυασμοί πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονταν με τα αποτελέσματα των εργαζομένων, των πελατών και των οργανώσεων. Όπως ο κύκλος εργασιών, η οργανωτική δέσμευση, η

ικανοποίηση από την εργασία, η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση του πελάτη και η οργανωτική απόδοση. Τα παραδείγματα 2 και 3 συνοψίζουν ορισμένα από τα σημαντικότερα παραδείγματα τέτοιων μελετών.

#### **3.2.4. Εσωτερικό Μάρκετινγκ και αποτελέσματα**

Το εσωτερικό μάρκετινγκ βλέπει όλους τους υπαλλήλους ως πελάτες συμπεριλαμβανομένων άλλων υπαλλήλων και τμημάτων του οργανισμού στους οποίους οι εργαζόμενοι είναι επίσης εσωτερικοί προμηθευτές. Η εσωτερική προσέγγιση μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, οι ίδιοι οι εσωτερικοί πελάτες θα πρέπει να ικανοποιηθούν και να παρακινηθούν.

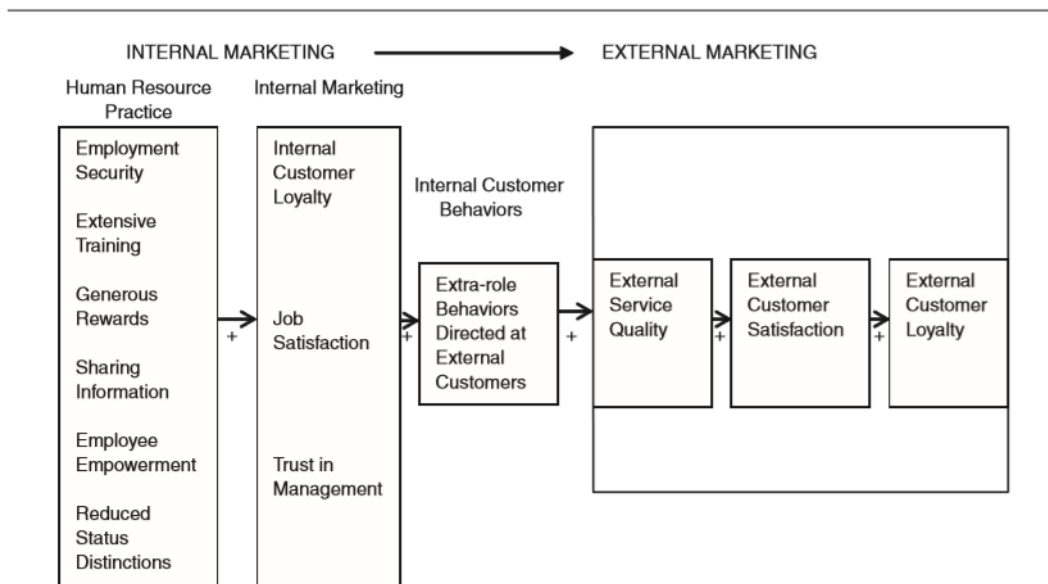
Οι εσωτερικοί πελάτες θα πρέπει να ικανοποιούνται όχι μόνο με τις συνθήκες απασχόλησής τους και τις πρακτικές HRM του οργανισμού, αλλά και με τις εσωτερικές υπηρεσίες που λαμβάνουν από συνεργάτες κατά την παράδοση των υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτή τη φιλοσοφία, το εσωτερικό μάρκετινγκ ορίζεται ως «η εφαρμογή μάρκετινγκ, HRM και συναφών θεωριών, τεχνικών και αρχών για την παρακίνηση, την κινητοποίηση, τη συνειδητοποίηση και τη διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για τη συνεχή βελτίωση του τρόπου εξυπηρέτησης των εξωτερικών πελατών και ο ένας τον άλλο» (Joseph 1996, 55).

Οι οργανωτικές πρακτικές που υιοθετούνται από το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι παρόμοιες με τις πρακτικές υψηλού δεσμευτικού κινδύνου ή υψηλού επιπέδου συμμετοχής που έχουν εξηγηθεί παραπάνω. Ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών επιβεβαιώνει τα οφέλη που απολαμβάνουν εκείνοι που υιοθετούν εσωτερικές πρακτικές μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό. Για παράδειγμα, το Wildes (2005) έδωσε στοιχεία ότι η αύξηση της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών που δόθηκε στους εργαζόμενους στο εστιατόριο, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, τη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και την αύξηση των εργαζομένων που συνιστούσαν τη δουλειά τους σε άλλους.

Ομοίως, οι Arnett, Laverie και McLane (2002) απέδειξαν ότι οι εσωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ στον ξενοδοχειακό κλάδο συνέβαλαν τόσο στην ικανοποίηση από την εργασία, όσο και στην υπερηφάνεια του οργανισμού, γεγονός που οδήγησε σε αύξηση της θετικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της καλής υπηρεσίας και της δέσμευση προς την οργάνωση.

Στη βιομηχανία αερομεταφορών, με τη χρήση εσωτερικών πρακτικών μάρκετινγκ της Southwest Airlines, διαπιστώθηκε ότι είναι υπεύθυνες για τους εξαιρετικά ευχαριστημένους, παρακινημένους και παραγωγικούς υπαλλήλους που συνέβαλαν στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οργανωτική τους απόδοση όσον αφορά τα κέρδη, το μερίδιο αγοράς, και τη μείωση του κόστους (O'Reilly and Pfeffer 2000, Pfeffer 1998). Αυτές οι αιτιώδεις σχέσεις οδήγησαν ορισμένους ερευνητές να αναπτύξουν ένα μοντέλο (Παράδειγμα 4) που συνδέει την εσωτερική πρακτική μάρκετινγκ με τα εξωτερικά αποτελέσματα μάρκετινγκ, με τη μεσολάβηση των εσωτερικών στάσεων και συμπεριφορών των πελατών.

#### Linking Internal Marketing Activities to External Marketing Outcomes



Source: Bansal, Mendelson, and Sharma (2001, 65).

*Παρουσίαση 4, "The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr", by Salih Kusluvan, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).*



### 3.2.5. Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα και αποτελέσματα

Η οργανωτική κουλτούρα και το οργανωτικό κλίμα είναι δύο δομές που θεωρείται ότι επηρεάζουν τους εργαζόμενους σε ότι αφορά τις στάσεις, τις συμπεριφορές, τις επιδόσεις και την οργανωτική αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, η διάκριση μεταξύ οργανωτικής κουλτούρας και οργανωτικού κλίματος δεν είναι ούτε προφανής, ούτε ξεκάθαρη. Η οργανωτική κουλτούρα γενικά περιγράφεται ως η βαθιά δομή των «κοινών αξιών, νοοτροπιών, πεποιθήσεων, υποθέσεων και βασικών αξιών των μελών της οργάνωσης που επηρεάζουν, όχι μόνο τη συμπεριφορά των μελών, αλλά και τα συστήματα που δημιουργούνται» (Ferris et al., 1998, 240), ενώ το οργανωτικό κλίμα θεωρείται ότι είναι σχετικά εφήμερο το οποίο συνεπάγεται με μεταβαλλόμενες αντιλήψεις, ερμηνείες και αποδώσεις των εργαζομένων, αναλόγως με το εργασιακό περιβάλλον, τον τρόπο λειτουργίας μιας οργάνωσης και αυτό που θεωρεί ο ίδιος σημαντικό (Ferris et al 1998, Schneider, Gunnarson και Niles-Jolly 1994). Πιο συγκεκριμένα, «οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα γεγονότα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες, καθώς και οι αντιλήψεις τους για τις συμπεριφορές που επιβραβεύονται, υποστηρίζονται και αναμένονται, αποτελούν το κλίμα της εργασίας σε έναν οργανισμό» (Lytle, Hom και Morkwa 1998, 457-58). Σε γενικές γραμμές, το οργανωτικό κλίμα θεωρείται τόσο ως μία εκδήλωση σε επίπεδο επιφανείας της κουλτούρας μιας οργάνωσης (Schein 1990), όσο και ως «εμπειρικό υποκατάστατο και ένα χαρακτηριστικό της πλουσιότερης κουλτούρας του όρου και όχι υποκατάστατο του πολιτισμού» (Poole 1985, 84).

Για το λόγο αυτό, η οργανωτική κουλτούρα ή η κουλτούρα των υπηρεσιών και το κλίμα θεωρούνται πρόδρομοι της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το μοντέλο του κοινωνικού πλαισίου, η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τα είδη των συστημάτων και πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται. αυτά τα συστήματα και πρακτικές, με τη σειρά τους, επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, είτε άμεσα, είτε έμμεσα, μέσω των επιπτώσεών τους στο κλίμα. και αυτές οι

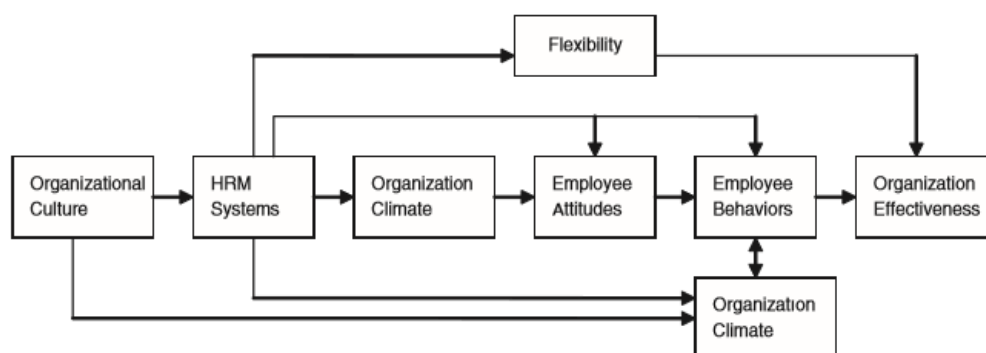
συμπεριφορές και συμπεριφορές, με τη σειρά τους, επηρεάζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Παράδειγμα 5). Άλλοι υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές HRM επηρεάζουν την οργανωτική και την εξυπηρέτηση των πολιτών, γεγονός που με τη σειρά τους επηρεάζει τις συμπεριφορές και συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες, για άλλη μια φορά, οδηγούν την οργανωτική απόδοση (Zerbe, Dobni και Harel 1998).

Στο πλαίσιο του τουρισμού και της φιλοξενίας, οι περισσότερες έρευνες ασχολούνται με τις συνέπειες της οργανωτικής κουλτούρας στις οργανωτικές επιδόσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε βιομηχανίες που σχετίζονται με τον τουρισμό έδειξαν ότι η οργανωτική κουλτούρα σχετίζεται με τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα και απόδοση (Doran, Haddad και Chow 2004, Glover 1995, Kemp and Dwyer 2001, LeBlanc and Mill 1995, Tidball 1988, Wilkins and Patterson 1985), την αποδοτικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων (Tidball 1988), τον κύκλο εργασιών των υπαλλήλων (Deery and Shaw 1997, 1999, Tidball 1988), την ικανοποίηση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση (Tepeci and Bartlett 2002, Tepeci 2005), την κουλτούρα στην εξυπηρέτηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hallowell, Bowen and Knoor 2002), οι υπηρεσίες προσφοράς των υπαλλήλων (Tidball 1988, Zerbe, Dobni, and Harel 1998), το μερίδιο αγοράς, η κερδοφορία, η ικανοποίηση των πελατών και η εμπιστοσύνη τους (Gray, Matear and Matheson 2000), η δέσμευση στις οργανωτικές αξίες επικεντρωμένη στον φιλοξενούμενο και στους εργαζόμενους, η διεύρυνση στη μάθηση και την αλλαγή, ομαδική εργασία, αυξημένη δημιουργικότητα, κοινούς στόχους και αξίες, οργανωτική σταθερότητα και ανάπτυξη, αποτελεσματικές σχέσεις, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, το κίνητρο για τους εργαζόμενους, τη δέσμευση και τη σαφήνεια των ρόλων (Kemp and Dwyer 2001).

Με παρόμοιο τρόπο, το οργανωτικό κλίμα προέβλεπε στην ποιότητα των υπηρεσιών, στη μείωση του κύκλου εργασιών των υπαλλήλων (Vallen 1993), την ικανοποίηση των πελατών (King and Garey 1997), την εγγενή και εξωγενή ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων, τις θετικές και αρνητικές συμπεριφορές στην ανταμοιβή αρχηγών, την πρόθεση να παραιτηθούν (Jackofsky

and Slocum 1988), την ικανοποίηση των πελατών και τις οικονομικές επιδόσεις (Davidson, Manning και Timo 2001, Davidson and Manning 2004). Άλλες μελέτες σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα, οι οποίες σχετίζονται με τον τουρισμό, εστιάζονται στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να μετρηθεί η οργανωτική κουλτούρα και το κλίμα (Davidson et al. 2001; Deery and Shaw 1997, Kemp and Dwyer 2001; Manning, Davidson, and Manning 2005; Tepeci and Bartlett 2002), ή την αλλαγή και τη διαχείριση (Brownell 1990; Kusluvan and Karamustafa 2003; Mwaura, Sutton, and Roberts 1998; Ogbonna and Harris 2002; Watson and D’Annunzio-Green 1996; Woods 1991).

#### Social Context Model of the Human Resources Management (HRM)–Organization Effectiveness Relationship



Source: Ferris et al. (1998, 238).

Παρουσίαση 5, “The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr”, by Salih Kusluvan, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).

#### 3.2.6. Στρατηγική της επιχείρησης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν μια σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής ΔΑΔ στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. Ορισμένες μελέτες ανέπτυξαν εννοιολογικά πρότυπα ή πλαίσια που αποσκοπούσαν στην κατανόηση και ταξινόμηση της στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Σε μια πρώιμη μελέτη, οι Lashley και Taylor (1998), διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του τύπου υπηρεσίας που υιοθέτησε ο οργανισμός και του τρόπου πρακτικών HRM

που ταιριάζουν καλύτερα με αυτό. Προτάθηκαν τέσσερις τύποι υπηρεσιών, βασισμένοι στον βαθμό τυποποίησης και άπειρης εξυπηρέτησης (δηλ. επαγγελματική εξυπηρέτηση, μαζική εξυπηρέτηση, εργοστάσιο παραγωγής υπηρεσιών και κατάσταση υπηρεσιών) μαζί με τέσσερις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ταιριάζουν με τους τέσσερις τύπους επιχειρήσεων (επαγγελματικό στυλ, στυλ συμμετοχής, στυλ ανάμειξης και στυλ διοίκησης και ελέγχου).

Στον κλάδο του τουρισμού και σε ότι αφορά τις πωλήσεις υπηρεσιών προς ιδιώτες, για παράδειγμα, αναγνώρισαν ότι η διοίκηση και ο έλεγχος, η συμμετοχή των εργαζομένων και οι στρατηγικές συμμετοχής των εργαζομένων, χρησιμοποιήθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των εργαζομένων (Lashley 1998, Lashley και Taylor 1998). Σε ένα άλλο σημαντικό εννοιολογικό μοντέλο, οι Jolliffe και Farnsworth (2003) ανέπτυξαν ένα θεωρητικό διχοτόμο μοντέλο για τη στρατηγική διαχείριση των εργαζομένων ενόψει της εποχικότητας στον τουρισμό. Ισχυρίστηκαν ότι οι πρακτικές και οι στρατηγικές των επιχειρήσεων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν διαφορετικές ανάλογα με το αν αγκάλιαζαν την εποχικότητα ή την αμφισβητούσαν (Παράδειγμα 6). Αυτό το μοντέλο, μπορεί να είναι χρήσιμο για την κατανόηση και την καθοδήγηση πρακτικών διαχείρισης της φιλοξενίας για το κεντρικό και το περιφερειακό προσωπικό. Σε μια ακόμα ταξινόμηση των στρατηγικών HRM, ο Hughes (2002) ανέπτυξε ένα πλαίσιο για την κατανόηση των στρατηγικών HRM στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Προσδιόρισε τους ακόλουθους τέσσερις τύπους στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: παραδοσιακό HRM, ενσωματωμένο HRM, στρατηγικό HRM και παγκόσμιο HRM (Παρ. 7). Υποστήριξε ότι η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει την καθολική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Seasonality and Human Resources Management (HRM) Strategy		
<i>Embrace Seasonality</i>	<i>HRM Practice</i>	<i>Challenge Seasonality</i>
Focus on temporary workers students, casual workers; employee retention less important	Staffing	Focus on full-time core workforce (supplemented as needed by temporary workers); employee retention valued
Focus on brief orientation and task-specific training	Training and development	Focus on continual training (including cross-training) and employee development
Focus on ability to perform specific tasks; informal appraisal techniques	Performance appraisal	Focus on broader based competencies and task-specific abilities; formal and informal appraisal techniques
Match or lead competitor's base pay; bonuses based on staying entire season	Compensation	Match competitor's base pay; benefits and merit increases encourage retention; bonuses for staying beyond normal season

Source: Jolliffe and Farnsworth (2003).

Παρουσίαση 6, “*The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr*”, by Salih Kusluvan, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).

A Framework of Human Resources Management (HRM) Strategies

<i>HRM Strategy</i>	<i>Focus</i>
Traditional HRM	Worker productivity, selection, job design, incentive pay practices
Integrative HRM	Congruency, bundling, or degree of internal fit of HRM practices
Strategic HRM	External fit between and organization's HRM policies/practices and competitive/business strategy (also named contingency or best-fit model).
Universal HRM	Achieving competitive advantage through the development of a highly committed, competent, and motivated workforce, through the creation of a high-trust culture, high-involvement best practices

Source: Hughes (2002).

Παρουσίαση 7, “*The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr*”, by Salih Kusluvan, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).

Εμπειρικά, ο Timo (1999) βρήκε δύο στρατηγικές αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού στην αυστραλιανή ξενοδοχειακή βιομηχανία, οι οποίες επηρεάστηκαν από τις διαχειριστικές πρακτικές, τις οργανωτικές αλλαγές και τις αλλαγές στην αγορά προϊόντων. Μια στρατηγική, η ελαχιστοποίηση του κόστους, χρησιμοποίησε μια ευέλικτη και κατακερματισμένη αγορά εργασίας (βασική και περιφερειακή εργασία) που επέτρεψε στα ξενοδοχεία να μειώσουν το κόστος και να τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση την τιμή. Στην προσέγγιση αυτή υποστηρίχθηκε ότι οι ευέλικτοι εποχιακοί εργαζόμενοι, οι εργαζόμενοι με μερική απασχόληση, οι σπουδαστές και οι εθελοντές θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν

για μια στρατηγική μείωσης του κόστους (Graham and Lennon 2002, Jago and Deery 2002).

Η άλλη προσέγγιση, η βελτίωση της ποιότητας, ήταν ένα «μοντέλο εργασιακών σχέσεων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία καθοδηγείται από ένα πιο σταθερό, πιο εξειδικευμένο και παρακινούμενο εργατικό δυναμικό» (Timo 1999, 63). Στην ανάλυση αυτή υποστηρίζεται ότι η ποιοτική πρωτοβουλία και η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας μπορεί να αποτελέσει καταλυτικό ρόλο σε μια στρατηγική προσέγγιση στην ανάπτυξη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (Maxwell, Watson και Quail 2004). Βρίσκοντας τη μείωση του κόστους ευρέως διαδεδομένη στη βιομηχανία, ο Timo (1999) σχολίασε ότι αυτή η στρατηγική θα ήταν δύσκολο να αλλάξει. Ανταποκρινόμενοι στις επιχειρηματικές στρατηγικές στραμμένες στη μείωση του κόστους, του δείκτη ποιότητας και άλλων, ορισμένοι ερευνητές έχουν ομαδοποιήσει τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας σε HRM προσανατολισμένο στη μείωση του κόστους, HRM προσανατολισμένο στην ενίσχυση της ποιότητας και άλλα HRM (Alleyne, Doherty και Greenidge 2006; Alleyne, Doherty και Howard 2005, Hoque 1999α).

Σε μια άλλη εμπειρική μελέτη, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ισπανία, ο Soriano (2005) διαπίστωσε μια δεσμευτική σχέση μεταξύ του μεγέθους του οργανισμού και της στρατηγικής για τους ανθρώπινους πόρους, καθώς και της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και άλλων λειτουργικών στρατηγικών όπως το μάρκετινγκ και τα οικονομικά.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ υλοποίησης της στρατηγικής και HRM, οι Hartline, Maxham και McKee (2000) εξέτασαν τη διάχυση μιας στρατηγικής προσανατολισμένη στον πελάτη μέσω ενός μηχανισμού ελέγχου που ξεκίνησε από το management και το προσωπικό, στα πλαίσια μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Διαπίστωσαν ότι η στρατηγική προσανατολισμένη στον πελάτη, θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε αρκετούς διαδρόμους επιρροής του προσωπικού, δηλαδή την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων και την οργανωτική τους δέσμευση, την

επίσημη οργανωτική δομή και την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων επαφής με τους πελάτες.

Συνολικά, η βιβλιογραφία έδειξε ότι οι οργανισμοί τουρισμού και φιλοξενίας σπάνια υιοθέτησαν μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και δεν υπήρξε μια σαφής σχέση, μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της προσέγγισης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Hughes 2000; Kelliher and Perrett 2001; Lucas 1995; McGummigle and Jameson 2000; Nankervis and Debrah 1995). Για το λόγο αυτό, υποστηρίχθηκε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι υπεύθυνοι των τμημάτων πρέπει να αναλάβουν ένα ρόλο με μεγαλύτερη επιρροή στο στρατηγικό σχεδιασμό και να υποστηριχθούν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Tracey and Nathan 2002).

### **3.2.7. Θέσεις, συμπεριφορές εργαζομένων και τα αποτελέσματά τους**

Οι εργασιακές σχέσεις και συμπεριφορές οι οποίες έχουν διερευνηθεί ευρέως στις βιομηχανίες που σχετίζονται με τον τουρισμό είναι: ο κύκλος εργασιών, η εργασιακή ικανοποίηση, τα κίνητρα, το εργασιακό άγχος και η οργανωτική δέσμευση. Πολλές έρευνες επικεντρώθηκαν στον προσδιορισμό της προϊστορίας και των συνεπειών αυτών των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών.

Μια πιο προσεκτική εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές εργασίας δείχνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, η κοινωνική οικολογία του οργανωτικού περιβάλλοντος, η δομή και η σταθερότητα του κλάδου του τουρισμού και φιλοξενίας είναι οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες .

Η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών σχετικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές εργασίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο κύκλος εργασιών και το άγχος της απασχόλησης είναι υψηλοί στις βιομηχανίες που σχετίζονται με τον τουρισμό, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία, η οργανωτική δέσμευση και τα κίνητρα είναι χαμηλά. Οι συνέπειες λέγεται ότι είναι αρνητικές από την άποψη της απόδοσης των εργαζομένων, της διατήρησης των εργαζομένων, της ποιότητας των

υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών, των οργανωτικών επιδόσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια άλλη ομάδα μελετών εξέτασε τις απροσδόκητες συμπεριφορές των εργαζομένων και τις συνέπειές τους. Οι Dobni, Zerbe και Ritchie (1997) εντόπισαν μια ομάδα επιθυμητών υπηρεσιών στις συμπεριφορές που είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση της εργασίας στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Αυτά τα πεδία συμπεριφοράς αποτελούν τη βάση για την αποσαφήνιση των ρόλων των εργαζομένων στις υπηρεσίες και την παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών. Τα πεδία συμπεριφοράς (βιομηχανικά, επιχειρηματικά, υπερσύγχρονα, συμβιβαστικά) τα οποία εντοπίζονται από τους Dobni, Zerbe και Ritchie είναι χρήσιμα για την ανάπτυξη, τον προσανατολισμό και τον έλεγχο των υπηρεσιών συμπεριφοράς των εργαζομένων σε οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας. Σε μια παρόμοια μελέτη στον κλάδο των εστιατορίων, ο Winsted (2000, 2003) εντόπισε μια σειρά από θετικές και αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων που συσχετιζόνταν σε μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση των πελατών από τη “συνάντηση” τους με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Αυτές οι συμπεριφορές ομαδοποιήθηκαν στην ταχύτητα, την ευγένεια, τη φιλικότητα, τη φροντίδα, την αυθεντικότητα, την εξατομίκευση, τον έλεγχο και τη διατύπωση. Σε περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων, ο Winstead (2003) επέκτεινε τον κατάλογο των διαστάσεων στην ευγένεια, την εξατομίκευση, τη μνήμη, τη συνομιλία, την ομοιομορφία στην παροχή υπηρεσιών, τον τρόπο “παράδοσης” της υπηρεσίας, την αυθεντικότητα, την ανησυχία και την τυπικότητα. Ο Winstead (2000, 2003) έδειξε ότι οι διαστάσεις αυτές συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση του πελάτη και ότι η σημασία αυτών των διαστάσεων μπορεί να είναι διαφορετική σε διαφορετικές κουλτούρες. Ο Keung (2000) διερεύνησε τις αμφιλεγόμενες εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων στο Χονγκ Κονγκ, παρουσιαζόμενες από την πλευρά των τουριστών και διαπίστωσε ότι οι τουρίστες αντιπαθούν την παραβίαση της ιδιωτικής τους ζωής, της ανήθικης συμπεριφοράς των εργαζομένων και των υπαλλήλων του ξενοδοχείου που δεν τηρούν τους κανόνες και τους κανονισμούς του ξενοδοχείου.



Τέλος, αρκετές μελέτες έδειξαν ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων στον κλάδο των υπηρεσιών, η προσπάθεια και οι επιδόσεις επηρέασαν σημαντικά την συναισθηματική ανταπόκριση και θετική ικανοποίηση των πελατών (Mohr and Bitner 1995, Price, Arnould and Tierney 1995), την ποιότητα και την αξία των υπηρεσιών (Hartline and Jones 1996) και την εταιρική εικόνα (Nguyen 2006).

### **3.3. Ζητήματα που προκύπτουν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε τουριστικούς οργανισμούς**

Εξετάζοντας τα αναδυόμενα ζητήματα και τις τάσεις, πιο αντιληπτές είναι οι αντιφάσεις και τα κενά ανάμεσα στις θεωρητικές προτάσεις, τα εμπειρικά ευρήματα και τις πραγματικότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη βιομηχανία του τουρισμού. Τόσο οι θεωρητικές προσεγγίσεις, όσο και οι εμπειρικές μελέτες, δηλώνουν ότι οι ανθρωπίνους πόροι και η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ουσιαστικής σημασίας και ότι η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται με την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οργανωτική απόδοση.

Ωστόσο, οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων και οι συνθήκες απασχόλησης σε πολλούς τομείς και οργανισμούς στον τουριστικό κλάδο δε φαίνεται να αντικατοπτρίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Κατά συνέπεια, η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στις οργανωτικές επιδόσεις είναι υποτιμημένη σε σύγκριση με άλλες επιχειρηματικές λειτουργικές περιοχές (Umbreit and Sweeney 1995). Λόγω της κακής κατάστασης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που επικρατούν στην τουριστική βιομηχανία, ορισμένοι ερευνητές αμφισβήτησαν το ρόλο των εργαζομένων ως τον σημαντικότερο καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και των οργανωτικών επιδόσεων (Johns and Lee-Ross 1997, Losekoot, Wezel and Wood 2001, Nickson et al., 2002, Ostrowski, O'Brien and Gordon 1994).

Ως αποτέλεσμα, βλέπουμε την ανάγκη να εξηγήσουμε τις αντιθέσεις μεταξύ των ακαδημαϊκών σπουδών, των θεωρητικών μοντέλων, των επεξηγήσεων που δίνουν

τα στελέχη σχετικά με το ρόλο των εργαζομένων, της πραγματικότητας και της κατάστασης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη βιομηχανία. Βλέπουμε έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους παράγοντες ως πιθανές πηγές αυτής της αντίφασης: την ομάδα εργαζομένων χαμηλής ειδίκευσης και εύκολα αντικαταστάσιμων εργαζομένων, την ύπαρξη μιας μεγάλης άνεργης ομάδας εργατικού δυναμικού, ελλιπής μεθοδολογία στις μελέτες, την ανταγωνιστική πίεση εντός των οργανισμών, υψηλό κόστος και μικρά περιθώρια κέρδους, ασταθής και ανεπαρκής ζήτηση, αναγκαιότητα για δημιουργία δομής εντός του οργανισμού, καθώς και για τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στη βιομηχανία, όπως η εποχικότητα, οι μικρομεσαίες οργανώσεις και μια επιχειρηματική στρατηγική χαμηλού κόστους και χαμηλών τιμών.

Απαιτούνται περισσότερα εννοιολογικά μοντέλα, θεωρίες και εμπειρικές μελέτες για να εξηγηθεί το χάσμα ανάμεσα στις λέξεις και τις πράξεις, καθώς και μεταξύ των θεωριών, των μοντέλων, της εμπειρικής έρευνας και της πραγματικότητας. Ένα δεύτερο θέμα που προκύπτει σχετίζεται με τις εννοιολογικές εξελίξεις στην επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων για τον τουρισμό και τους οργανισμούς φιλοξενίας. Η προσωπικότητα των εργαζομένων, ο προσανατολισμός των υπηρεσιών, η συναισθηματική εργασία, η συναισθηματική νοημοσύνη και η αισθητική εργασία κερδίζουν σημασία ως κριτήρια επιλογής για τον τουρισμό και τους υπαλλήλους της φιλοξενίας.

Παρόλο που έχει σημειωθεί κάποια πρόοδος, όσον αφορά τις σωστές ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που απασχολούνται στον κλάδο, απαιτείται περισσότερη έρευνα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των συναισθηματικών και αισθητικών ιδιοτήτων των μελλοντικών εργαζομένων, καθώς και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες των εργαζομένων, τους πελάτες και τα οργανωτικά αποτελέσματα και κατά πόσον αυτά τα άτομα είναι πρόθυμα να εργαστούν και να έχουν επαγγελματική δέσμευση στον κλάδο, δεδομένων των συχνά φτωχών συνθηκών απασχόλησης.

Οι εταιρείες στον κλάδο της βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας, έχουν τη φήμη ότι επιλέγουν τους εργαζόμενους διαισθητικά (ή ευκαιριακά) και δεν υιοθετούν καθιερωμένες πρακτικές όπως δομημένες συνεντεύξεις και δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας (Anastassova and Purcell 1995, Hoque 1999b, Ineson and Kempa 1997, McGummigle and Jameson 2000, Rowley and Purcell 2001). Το τρίτο ζήτημα που απαιτεί περαιτέρω εννοιολογική εξέλιξη είναι στον τομέα των καλύτερων δεσμών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ή των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης.

Ένα ζήτημα που απαιτεί περαιτέρω μελέτη σχετίζεται με τη δοκιμή των θεωρητικών μοντέλων και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφία στρατηγικής διαχείρισης. Παρουσιάζονται τρεις διαφορετικοί τρόποι θεωρητικοποίησης στο πεδίο (DeleryandDoty 1996, Ferriset al., 1999). Η οικουμενική προσέγγιση της ΔΑΔ υποδηλώνει ότι υπάρχουν ορισμένες «καλύτερες» πρακτικές ΔΑΔ που θα συμβάλλουν στην αύξηση της οργανωτικής απόδοσης ανεξάρτητα από τη βιομηχανική ή οργανωτική στρατηγική (Ferriset al., 1999). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, όλοι οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν αυτές τις βέλτιστες πρακτικές (Delery and Doty 1996). Αντίθετα, η προοπτική έκτακτης ανάγκης υποστηρίζει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, πρέπει να είναι σύμφωνες με τη στρατηγική ενός οργανισμού, την ανταγωνιστική και στρατηγική του θέση. Τέλος, η διαρθρωτική προσέγγιση υποδηλώνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμίζονται όχι μόνο με τη στρατηγική, τα χαρακτηριστικά και την ανταγωνιστική του θέση (κάθετη ή εξωτερική εφαρμογή), αλλά και να είναι συνεπείς και συμπληρωματικές (οριζόντια ή εσωτερική εφαρμογή).

Έτσι, αυτή η προοπτική προϋποθέτει ότι “υπάρχουν ορισμένα, ειδικά συστήματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν στην υψηλότερη εσωτερική συνοχή και συμπληρωματικότητα, καθώς και στην εναρμόνιση με τους οργανωτικούς στόχους. Η διαμόρφωση πρακτικών που παρέχει την πιο στενή οριζόντια και κάθετη προσαρμογή με οποιαδήποτε δεδομένη στρατηγική, τότε θα

ήταν ο ιδανικός τύπος για έναν οργανισμό που ακολουθεί αυτή τη συγκεκριμένη στρατηγική «(Ferris et al., 1999, 391).

Και εδώ και πάλι, οι ερευνητές του τουρισμού έχουν ως στόχο να δοκιμάσουν αυτές τις θεωρητικές προσεγγίσεις σε διάφορους οργανισμούς, όσον αφορά το μέγεθος και τη στρατηγική, καθώς και διαφορετικούς υποτομείς της τουριστικής βιομηχανίας και να συνδεθούν με τα αποτελέσματα της οργανωτικής απόδοσης. Το τελευταίο ζήτημα που αναδύεται αφορά τη διαχείριση των εργαζομένων της βιομηχανίας του τουρισμού, καθώς προκαλείται σύγχυση στον ορισμό και τη λειτουργικότητα των δομών, όπως οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το εσωτερικό μάρκετινγκ, η οργανωτική κουλτούρα και το κλίμα. Με μια πιο προσεκτική εξέταση αποκαλύπτεται ότι οι τομείς, οι διαστάσεις και τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αυτών των δομών είναι παρόμοια. Για παράδειγμα, τα έσοδα, η κατάρτιση, το στυλ διαχείρισης, η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, η εποπτεία ή η υποστήριξη του ηγέτη, το στυλ και η διευκόλυνση, η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια ρόλου, η ποικιλία θέσεων εργασίας, η πρόκληση και η αυτονομία, την οργανωτική κουλτούρα, το οργανωτικό κλίμα και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Deery and Shaw 1999, Manning, Davidson και Manning 2004).

Η πολυπλοκότητα στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας, καθώς και οι δομές απασχόλησης τους, περιπλέκουν το ζήτημα του προσδιορισμού των συμπερασμάτων της έρευνας που τους αφορά. Αυτές οι βιομηχανίες, το εργατικό δυναμικό και τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, καθιστούν τη διαχείριση των ανθρώπων δύσκολη και διαφορετική από πολλές άλλες βιομηχανίες. Ακόμη κι αν θεωρηθεί προστατευόμενος ο όρος “τουρισμός και φιλοξενία”, παρατηρούμε ότι υπάρχει ένας τεράστιος αριθμός αλληλένδετων και συμπληρωματικών επιχειρήσεων και μεγάλη ποικιλία προϊόντων και οργανισμών διαφόρων μεγεθών. Ως αποτέλεσμα, είναι αδύνατο να συνταχθεί ένα ενιαίο σύνολο πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για όλους τους οργανισμούς ή τους εργαζόμενους στις βιομηχανίες φιλοξενίας και τουρισμού.

### 3.4 Αντιμετώπιση προβλημάτων και σωστή επιλογή προσωπικού

Οι οργανισμοί τουρισμού και φιλοξενίας θα πρέπει να επωφεληθούν από επίλεκτο προσωπικό, για να εξασφαλίσουν τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και την ικανότητα να παρέχουν συναισθηματική εργασία, συναισθηματική νοημοσύνη και αισθητική εργασία. Μερικοί άνθρωποι, λόγω φυσικής διάθεσης, φαίνεται να είναι πιο άνετοι και ευτυχισμένοι σε θέσεις εργασίας που απαιτούν συνεχείς διαπροσωπικές σχέσεις. Εκτός αυτού, οι έρευνες δείχνουν ότι σημαντικά γνωρίσματα της προσωπικότητας περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως: η ευσυνειδησία, η ευαισθησία, η συναισθηματική σταθερότητα, η εξωστρέφεια, η ενσυναίσθηση, η αυτο-αποτελεσματικότητα, η αυθεντικότητα, την ανάγκη για δραστηριότητα, τον αυτοέλεγχο και την προσαρμογή. Η βιβλιογραφία προσφέρει διάφορα όργανα ή κλίμακες για τη μέτρηση του προσανατολισμού της υπηρεσίας (Alge et al., 2002, Baydoun, Rose και Emperado 2001, Brown κ.ά., 2002, Donovan, Brown, and Mowen 2004, Groves 1992, Hogan, Hogan Busch 1984, Kim, McCahon και Miller 2003, Lee-Ross 2000, McBride, Mendoza και Carragher 1997, Sirakaya, Kerstetter και Mount 1999). Οι εργασιακές φιλοδοξίες, οι προσδοκίες, η εκπαίδευση κι άλλες δημογραφικές μεταβλητές των εργαζομένων, μπορεί επίσης να είναι σημαντικές για την επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων. Για παράδειγμα, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι πιο ανεκτικοί, συναισθηματικά ώριμοι και συμπαθητικοί με τους επισκέπτες, ενώ νεότεροι εργαζόμενοι μπορεί να είναι πιο ενεργητικοί.

Σίγουρα, καμία ηλικιακή ομάδα δεν αποτελεί μονοπώλιακο θύλητρο. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες κατανοούν καλύτερα τα συναισθήματα των ανθρώπων καλύτερα από τους άνδρες (Constanti and Gibbs 2005). Αν και ο κλάδος χρειάζεται ενεργητικούς ανθρώπους, τα άτομα με υπερβολικά υψηλά προσόντα με μη ρεαλιστικές προσδοκίες, φιλοδοξίες, αναγκαιότητες ανάπτυξης και φιλοδοξίες σταδιοδρομίας μπορεί να απογοητευτούν από τις συνθήκες απασχόλησης και μπορεί εύκολα να γίνουν στατιστικές κύκλου εργασιών.

Κατά την επιλογή των χαρακτηριστικών των εργαζομένων που έχουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα, οι διαχειριστές πρέπει να προσλαμβάνουν άτομα που ταιριάζουν με

τις αξίες, τις βασικές ικανότητες και τις επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού. Συνοπτικά, η αποτελεσματική επιλογή των εργαζομένων μπορεί να διευκολυνθεί από την προσοχή στον προσανατολισμό των υπηρεσιών, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας, αλλαγή ρόλων κατά τη διάρκεια της προεπισκόπησης της εργασίας, εργασιακή εμπειρία σε πωλήσεις ή ρόλους εξυπηρέτησης πελατών, δομημένες συνεντεύξεις, ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας, επαγγελματικές προσδοκίες και δημογραφικές μεταβλητές.

#### **3.4.1. Προσανατολισμός και εκπαίδευση**

Η σωστή επιλογή είναι μόνον η αρχή της διαδικασίας ανάπτυξης ανώτερης απόδοσης των εργαζομένων. Ο προσανατολισμός και η κατάρτιση είναι ουσιώδεις για να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τον εργασιακό τους ρόλο, τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία και τις οργανωτικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τους κοινωνικούς κανόνες. Επιπρόσθετα, οι νέοι υπάλληλοι επιθυμούν να είναι ευπρόσδεκτοι κοινωνικά. Μια μελέτη σχετικά με την κοινωνικοποίηση των νεοεισερχομένων στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούσαν «στοιχεία που εκτιμούν είναι η αναγνώριση, η επιβράβευση και η αίσθηση ότι είναι μέλη της οικογένειας ή της ομάδας» (Young 2003, 307; βλ. επίσης Lundberg and Young 1997).

Ο σωστός προσανατολισμός και η περιοδική κατάρτιση μπορούν να προσφέρουν τέτοια οφέλη όπως: ανώτερη απόδοση των εργαζομένων, παραγωγικότητα των εργαζομένων, δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση, αποσαφήνιση ρόλου, πρόθεση να παραμείνουν στην οργάνωση και ποιότητα υπηρεσιών. Η βιβλιογραφία παρέχει στέρεες κατευθυντήριες γραμμές και κάλυψη του αποτελεσματικού προσανατολισμού και κοινωνικοποίησης (Young 2003) και προγράμματα κατάρτισης, τακτικές και στρατηγικές (Janes 2003). Ειδικότερα, δεδομένου ότι ο τουρισμός αποτελεί διεθνή δραστηριότητα και πολλοί εργαζόμενοι προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς και εθνοτικές καταβολές, οι πολιτισμικές διαφορές των διαφόρων ομάδων πελατών και εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον προσανατολισμό και την κατάρτιση.

### **3.4.2. Προσφορά κινήτρων**

Η χαμηλή αμοιβή και τα κακά οφέλη που συναντώνται συνήθως στις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων αιτιών χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία, χαμηλού κινήτρου, χαμηλής οργανωτικής δέσμευσης και συμμετοχής στην εργασία - όλα αυτά οδηγούν σε υψηλό κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Η πενιχρή αποζημίωση συχνά μεταφέρει το μήνυμα ότι οι προσπάθειες και οι συνεισφορές των εργαζομένων είναι ελάχιστα εκτιμημένες.

Μαζί με ένα φυσικό και συναισθηματικό φόρτο εργασίας, οι υπάλληλοι στον τουριστικό κλάδο αντιμετωπίζουν αντιλήψεις χαμηλής κοινωνικής θέσης και γοήτρου, καθώς και κακές συνθήκες απασχόλησης και κοινωνικές και παράτυπες ώρες εργασίας. Για να εξισορροπηθούν οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας τους, θα πρέπει η αμοιβή και τα οφέλη να βασίζονται στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας, την παλαιότητα, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις θέσεις που κατέχουν και κυρίως την προσπάθεια και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Τα κίνητρα και τα οφέλη από την επίδοση συχνά αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τον επηρεασμό της απόδοσης των εργαζομένων και μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των χρηματικών κινήτρων και των μη νομισματικών κινήτρων και οφελών.

### **3.4.3. Φιλικό πρότυπο εποπτείας και διαχείρισης**

Το ακατάλληλο στυλ διαχείρισης, είναι επίσης ένα διαδεδομένο χαρακτηριστικό της τουριστικής βιομηχανίας και της φιλοξενίας. Οι ερευνητές συμφωνούν ότι η βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας, χαρακτηρίζεται από ιεραρχικά και αυταρχικά στυλ διοίκησης, εκφρασμένα σε διάφορες κατευθύνσεις, αυθαίρετες, πατερναλιστικές, παρορμητικές, απρόβλεπτες, ερασιτεχνικές και δεσποτικές (Kusluvan 2003a). Το φτωχό στυλ διαχείρισης συχνά αποδίδεται σε μη επαγγελματίες ή ανειδίκευτους διαχειριστές, που χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο προνομίων διαχείρισης λόγω της έλλειψης ισχυρής εσωτερικής αγοράς εργασίας και συνδικαλισμένου εργατικού δυναμικού (Lucas 1996). Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει τέτοια ζητήματα διαχείρισης, όπως η κακή επικοινωνία, η έλλειψη

ευαισθησίας στις επιθυμίες, τις ανάγκες, τα προβλήματα και τον πολιτισμό των εργαζομένων, ανεπαρκής καθοδήγηση σταδιοδρομίας και εργασίας, αδικία, αδυναμία συμμετοχής και καθοδήγησης των εργαζομένων, μη υποστηρικτικές ή ασεβείς στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στους υπαλλήλους και την έλλειψη εκτίμησης της εργασίας των εργαζομένων.

Για την αντιμετώπιση αυτών των διαχειριστικών ελλείψεων, οι οργανώσεις πρέπει να προσλαμβάνουν και να αναπτύσσουν ηγέτες που μπορούν να δημιουργήσουν δέσμευση, εμπιστοσύνη, επιτυχία και ένα κινητό περιβάλλον εργασίας. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων θα πρέπει να εκπαιδεύονται για τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και να αναπτύσσονται οι διαχειριστικές δεξιότητές τους. Εν ολίγοις, στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει ανάγκη για πιο ανθρώπινους μάνατζερ, με αντιλήψεις προσανατολισμένες στον άνθρωπο.

#### **3.4.4 Μελέτη χαρακτηριστικών και επαναπροσδιορισμός της εργασίας**

Ο σχεδιασμός της εργασίας αναφέρεται στη «διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων εργασίας και των ρυθμίσεων εργασίας, για την επίτευξη αυτών» (Schermerhorn, Hunt and Osborn 2005, 146). Μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες σχεδιασμού θέσεων εργασίας, το μοντέλο χαρακτηριστικών θέσης εργασίας, υποστηρίζει ότι η ποικιλία δεξιοτήτων και καθηκόντων, η ταυτότητα της εργασίας, η σημασία των καθηκόντων, η αυτονομία της εργασίας και η ανατροφοδότηση από την εργασία παράγουν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις στους εργαζομένους, δηλαδή εμπειρία της σημασίας της εργασίας, την εμπειρία από την ευθύνη για τα αποτελέσματα του έργου και τη γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Με τη σειρά τους, αυτές οι ψυχολογικές καταστάσεις επηρεάζουν συλλογικά την κινητικότητα, την ικανοποίηση και την απόδοση της εργασίας (Hackman and Oldham 1980). Άλλοι υποστηρίζουν ότι άλλες λειτουργίες εργασίας το υλοποιούν αυτό για τους εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένης της ευκαιρίας για χρήση δεξιοτήτων, κοινωνική επαφή, μάθηση και προσωπικός έλεγχος, εξωτερικούς στόχους (απαιτήσεις εργασίας, φόρτο εργασίας, η πίεση εργασίας, η σύγκρουση



ρόλων, η ασάφεια των ρόλων, η σύγκρουση οικογενειακής εργασίας και η ευθύνη των ρόλων), σωματική ασφάλεια, κοινωνική θέση, γνωστικά, σωματικά και συναισθηματικά αιτήματα, επιτήρηση και εποπτεία, σαφήνεια (σαφήνεια ρόλου, ανατροφοδότηση εργασιών και απουσία εργασιακής ανασφάλειας) και επίπεδο εισοδήματος (Warr 2002).

Πολλές θέσεις εργασίας στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας μπορεί να είναι πληκτικές, με χαμηλό κοινωνικό στάτους και χωρίς υψηλές απαιτήσεις. Πολλές μελέτες προτείνουν τρόπους για να σχεδιαστεί εκ νέου η εργασία, έτσι ώστε να έχει περισσότερο νόημα για τους εργαζομένους. Οι πρακτικές, όπως η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η διεύρυνση της εργασίας (αύξηση των καθηκόντων ή της ποικιλομορφίας των δεξιοτήτων με την προσθήκη νέων καθηκόντων παρόμοιας φύσης), ο εμπλουτισμός της εργασίας (αύξηση του περιεχομένου της εργασίας με την παροχή της ευθύνης και της αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων), ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας και ενδεχομένως ομάδες αυτοδιοικούμενες. Ο Parker (2002) υποστηρίζει ότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας και η διεύρυνση της εργασίας μπορεί να καταστήσει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και να ανακουφίσει κάποια από τη σωματική πίεση και την πλήξη, όπως και ο εμπλουτισμός της εργασίας και οι αυτόνομες ομάδες εργασίας. Οι ατομικές διαφορές που υπάρχουν, μπορούν να τροποποιήσουν την προσέγγιση που υιοθετείται για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, ώστε οι θέσεις εργασίας να σχεδιάζονται σε αντιστοιχία με τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τα ταλέντα των εργαζομένων. Η απλούστευση της εργασίας μπορεί να είναι ο καλύτερος τρόπος για να παρακινηθούν και να ικανοποιηθούν ορισμένοι υπάλληλοι, ενώ άλλοι θα μπορούσαν να είναι ευχαριστημένοι με εξαιρετικά εμπλουτισμένες και αυτόνομες εργασίες.

#### **3.4.5. Συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων**

Η φιλοσοφία στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας έχει μέχρι στιγμής δείξει ότι τα διευθυντικά στελέχη δε χρησιμοποιούν ένα συμμετοχικό στυλ λήψης αποφάσεων και διαχείρισης, αντ' αυτού χρησιμοποιούν περισσότερο εξουσιαστική και βασισμένη στον έλεγχο, εποπτεία (DeeryandJago 2001, Okumus 2003). Δεν είναι

μυστικό ότι ένα τέτοιο μη συμμετοχικό διευθυντικό στυλ δεν είναι ο καλύτερος τρόπος για να αποκτηθεί δέσμευση, ικανοποίηση ή απόδοση των εργαζομένων.

Οι τεχνικές ανάμειξης κι ενδυνάμωσης του προσωπικού, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κατακτήσουν τις καρδιές και τα μυαλά των εργαζομένων και να βοηθήσουν στη δημιουργία δέσμευσης, ικανοποίησης και απόδοσης. Ο Lashley (2003) εισάγει μια σειρά συμμετοχικών, συμβουλευτικών και δεσμευτικών εντύπων για την ανάμειξη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Τα συμμετοχικά έντυπα περιλαμβάνουν αυτόνομη εργασία και εμπλουτισμό της τρέχουσας δουλειάς. Αποτελούνται από κύκλους ποιότητας και ενημερώσεις. Οι μορφές δέσμευσης καλύπτουν ορισμένες εργασιακές προσεγγίσεις υψηλών επιδόσεων ή υψηλών δεσμεύσεων, όπως υψηλή και δίκαιη αμοιβή, προσεκτική επιλογή και πρόσληψη, κατάρτιση και ανάπτυξη, καλή και δίκαιη επισκόπηση των επιδόσεων, ανοικτή και καλή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αξιοπρέπεια και σεβασμό.

Άλλοι συγγραφείς έχουν επισημάνει πρωτοβουλίες ενδυνάμωσης, όπως αυτοεξέλιξη και εκπαίδευση, αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας, διατομεακή κατάρτιση, έρευνες εργαζομένων, ομάδες ανίχνευσης, ανταλλαγή πληροφοριών, κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοι να εντοπίζουν τις αιτίες κακής ποιότητας των υπηρεσιών, ενθάρρυνση και επιβράβευση των υπαλλήλων για προτάσεις και καινοτόμες ιδέες και ενδυνάμωση των υπαλλήλων ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του τουρίστα (Enz και Siguaaw 2000, Hughes 2003). Οι τεχνικές ανάμειξης κι ενδυνάμωσης του προσωπικού μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την αυτοεκτίμηση, τις επιδόσεις των δεσμεύσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ μειώνουν τον κύκλο εργασιών και το κόστος εργασίας (Enz και Siguaaw 2000, Hughes 2003, Lashley 2003).

#### **3.4.6 Αναγνώριση, σεβασμός και ανταμοιβή εργαζομένων**

Παρόλο που όλοι οι εργαζόμενοι αναζητούν αναγνώριση και σεβασμό στο χώρο εργασίας, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας, επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερα επιτεύγματα από ό, τι σε άλλους

κλάδους. Παρατηρούμε πολυάριθμες μελέτες οι οποίες δείχνουν ότι οι υπάλληλοι στον τουρισμό διαμαρτύρονται για την υποτίμηση τους, την έλλειψη εκτίμησης και αναγνώρισης και τις χαμηλές αμοιβές σε συνάρτηση με το επίπεδο προσπαθειών τους. Σίγουρα ένας λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι το χαμηλό καθεστώς ή το χαμηλό κύρος που συνήθως αποδίδεται στις θέσεις εργασίας (Kusluvan 2003a). Βλέπουμε ότι οι συνθήκες απασχόλησης και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δεύτερη πηγή χαμηλής εκτίμησης των εργαζομένων. Αναμφισβήτητα, αυτοί οι δύο παράγοντες επηρεάζουν και ενισχύονται ο ένας από τον άλλον. Συνεπώς, οτιδήποτε αυξάνει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και μεταφέρει την ιδέα ότι εκτιμάται και αναγνωρίζεται γίνεται σεβαστή και θα αυξήσει την ικανοποίηση, τη δέσμευσή και τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με κάποια ή όλα τα παρακάτω: μετρήσεις και ανταμοιβή των επιτευγμάτων και των αποδόσεων στην παροχή των υπηρεσιών, με υψηλές και δίκαιες απολαβές, μέσω της αύξησης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, μέσω της συνεχούς κατάρτισης και της ανάπτυξης, μέσω της εσωτερικής προώθησης, διαμέσου της ανοικτής επικοινωνίας με τους εργαζομένους, με τη χρήση τεχνικών ανάμειξης κι ενδυνάμωσης του προσωπικού, με συμμετοχικό διευθυντικό στυλ, με την αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό, αξιοπρέπεια και ευγένεια, μέσω της οργανωτικής δικαιοσύνης και υποστήριξης, ικανοποιώντας τις ανάγκες των εργαζομένων και ενεργώντας προς το συμφέρον τους, αξιολογώντας τις εισφορές των εργαζομένων, με την παροχή αυτονομίας στην εργασία, με τη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, με τη χρήση προγραμμάτων αναγνώρισης και ανταμοιβών ως κίνητρα για μελλοντικά επιτεύγματα των εργαζομένων, παροχή επαρκών πόρων για τη δημιουργία θέλησης στους εργαζομένους να κάνουν διάφορες εργασίες, υποστήριξη του επόπτη και του συνεργάτη και διάφορες κοινωνικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη της συνοχής των ομάδων εργασίας (Cyr 1992, McAllister and Bigley 2002, Newstrom, Gardner and Pierce 1999).

Οι διευθυντές και οι εποπτικές αρχές έχουν ιδιαίτερο ρόλο στην αναγνώριση και τον σεβασμό των εργαζομένων. Όπως επεσήμανε ο Cyr (1992, 1): «Οι ερωτήσεις για την ανίχνευση σφαλμάτων, η κριτική των υφισταμένων με την παρουσία των

συνομηλίκων, η εμφάνιση μιας στάσης ανωτερότητας όταν μιλάνε με υπαλλήλους και οι συμπεριφορές δυστροπίας που παρουσιάζονται σε καταστάσεις πίεσης είναι μερικές από τις λεκτικές συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν σε ενόχληση και προσβολή της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων. Η αντιμετώπιση των ανατεθειμένων καθηκόντων των υπαλλήλων, η κατοχή μνησικακιών που αντικατοπτρίζουν την αποδοκιμασία συγκεκριμένων υπαλλήλων και η άνιση κατανομή της εργασίας συγκαταλέγονται στις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προφυλαχθούν οι προϊστάμενοι. Η αποτυχία των εποπτικών αρχών να ακούν, να επιδοκιμάζουν τους υπαλλήλους για μια καλή δουλειά και να αναζητούν την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού είναι επίσης επιζήμια για την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων».

#### **3.4.7 Μείωση του εργασιακού άγχους**

Το άγχος της εργασίας ή οι μεταβλητές του ρόλου εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, την απόδοση της εργασίας τους και τον κύκλο εργασιών. Το άγχος της απασχόλησης υπάρχει όταν ένας εργαζόμενος αδυνατεί να εκπληρώσει τις απαιτήσεις της δουλειάς του»(Price 1997, 499). Αν και κάποιο άγχος μπορεί να τονώσει τους ανθρώπους να εργάζονται σε υψηλότερα επίπεδα, το χρόνιο άγχος μπορεί να προκαλέσει προβλήματα υγείας, απώλεια παραγωγικότητας, ατυχήματα, την αύξηση των απουσιών και του κύκλου εργασιών (O'Driscoll and Cooper 2002). Τα εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας, η επικίνδυνη εργασία, η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια των ρόλων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η ανεπάρκεια πόρων, η διαλειτουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων (εργασία-οικογένεια), η εργασιακή ανασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, η έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης και η οργανωτική δομή και το κλίμα είναι οι κύριες μεταβλητές στρες (O'Driscoll and Cooper 2002; Price 1997).

Για τους εργαζόμενους στον κλάδο του τουρισμού, οι κύριοι παράγοντες άγχους είναι τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις (διαχειριστικό στυλ και συνοχή, στήριξη και συνεργασία συναδέλφων), η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια των ρόλων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η εργασιακή ανασφάλεια, η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας και η έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης. Όσον αφορά τη σύγκρουση και την αμφισημία των ρόλων,

οι εργαζόμενοι συχνά μοιράζονται ανάμεσα στις απαιτήσεις της διοίκησης και της οργάνωσης, των πελατών και των προσωπικών τους ευθυνών.

Για τον περιορισμό αυτού του άγχους, οι ρόλοι των εργαζομένων θα πρέπει να καθοριστούν σαφώς και θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αποφασίζουν όταν η προσχώρηση στις επιθυμίες των πελατών υπερισχύει των κατευθυντήριων γραμμών του επιβλέποντος ή του οργανισμού. Η υπερφόρτωση εργασίας μπορεί να μειωθεί με την επανόρθωση των ελλείψεων του προσωπικού, την απασχόληση επιπλέον προσωπικού κατά τη διάρκεια περιόδων μεγάλης ζήτησης και τη μείωση των μακρών και παράτυπων ωρών εργασίας. Η διασφάλιση της ασφάλειας της εργασίας είναι προκλητική λόγω της εποχικής και ασταθούς φύσης της ζήτησης του τουρισμού. Ωστόσο, οι διαχειριστές μπορούν να επιδιώξουν να δημιουργήσουν μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις για παραγωγικό, ταλαντούχο βασικό προσωπικό που θέλει να κάνει καριέρα στη βιομηχανία.

Το βασικό προσωπικό μπορεί να συμπληρώνεται με φοιτητές, εργαζόμενους με μερική απασχόληση ή εφήμερους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου, υπό την προϋπόθεση ότι είναι πραγματικά εκπαιδευμένοι για να κάνουν τις δουλειές τους. Ομοίως, τα ακανόνιστα και ελαστικά ωράρια εργασίας της βιομηχανίας, συχνά δημιουργούν προβλήματα, καθώς δεν αποτελούν προκαθορισμένες υποχρεώσεις των εργαζομένων. Το άγχος από τη σύγκρουση αυτή, μπορεί να μετριαστεί με πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια, όπως επιτόπιες μέριμνες, φροντίδα παιδικής μέριμνας και φροντίδας ηλικιωμένων, ευέλικτες ωράρια εργασίας, συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας, επιμερισμός θέσεων εργασίας, εύρηστος και ευέλικτος προγραμματισμός εργασίας και άδεια παιδικής μέριμνας και διαλείμματα από το στίβο εργασίας.

Τέλος, οι ευκαιρίες επαγγελματικού προσανατολισμού και ανάπτυξης μπορούν να μειώσουν το άγχος των εργαζομένων και να ενθαρρύνουν τη διατήρησή τους. Η ιδέα της εξελικτικής καριέρας είναι ελκυστική θεωρητικά, αλλά το γεγονός είναι ότι πάρα πολλοί άνθρωποι θα κινήσουν πολύ λίγες θέσεις υψηλού επιπέδου. Ενώ, οι μεγάλοι οργανισμοί και οι όμιλοι, ενδέχεται να προσφέρουν κάποια ευκαιρία για εναλλαγή θέσεων εργασίας και εσωτερικές προωθήσεις για τους ταλαντούχους

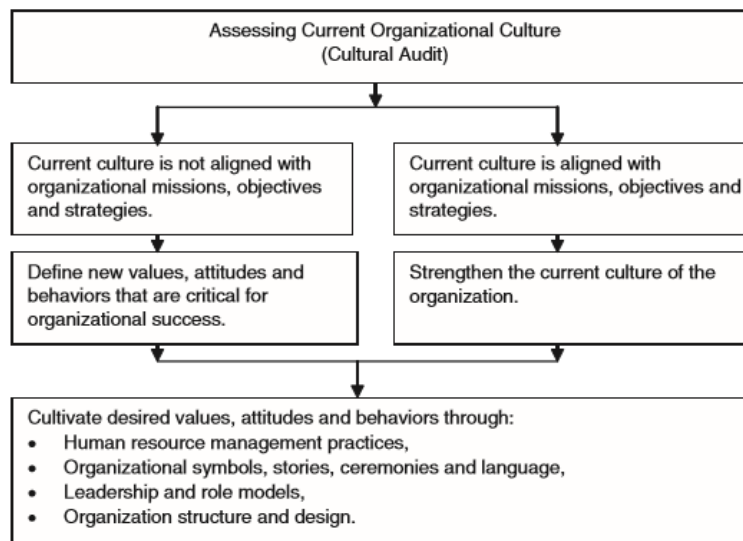
υπαλλήλους τους, ίσως είναι αδύνατο για τις μικρές και μεσαίες ανεξάρτητες επιχειρήσεις να παρέχουν τέτοιες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Για τις μικρότερες επιχειρήσεις, η καλύτερη στρατηγική είναι να είναι ρεαλιστική, όσον αφορά την πρόσληψη και την προώθηση.

#### **3.4.8 Δημιουργία κουλτούρας η οποία θα οδηγήσει σε οργανωτική απόδοση**

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει αποφασιστικά την απόδοση των εργαζομένων, την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση και την οργανωτική τους απόδοση. Η άποψη ορισμένων ερευνητών ότι, λόγω του υψηλού κύκλου εργασιών και των κακών συνθηκών απασχόλησης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι αδύνατο να δημιουργηθεί μια οργανωτική κουλτούρα η οποία θα υποστηρίζει την επιτυχία, δεν είναι ευρέως αποδεκτή (Iverson and Deery 1997, Ogbonna and Harris 2002).

Αντιθέτως, η εξέταση εξαιρετικά επιτυχημένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών δείχνει ότι οι πολιτιστικές αξίες της οργάνωσης μπορούν να μοντελοποιηθούν και να καλλιεργηθούν με ισχυρή ηγεσία (Berry 1999). Ο Berry (1999) προσδιόρισε τις ακόλουθες αξίες διατήρησης της επιτυχίας στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών υψηλής απόδοσης: αριστεία, καινοτομία, χαρά, σεβασμός, ομαδική εργασία, ακεραιότητα και κοινωνικό κέρδος. Δύο μοντέλα υποδεικνύουν πως οι οργανισμοί τουρισμού και φιλοξενίας μπορούν να δημιουργήσουν μια οργανωτική κουλτούρα η οποία να ευνοεί την επιτυχία. Το πρώτο μοντέλο, που αναπτύχθηκε από τους Kusluvan και Karamustafa (2003), ξεκινά με έναν πολιτιστικό έλεγχο σε ολόκληρο τον οργανισμό (Παρ.8). Εάν η τρέχουσα κουλτούρα δεν είναι σύμφωνη με τις οργανωτικές αποστολές, στόχους και στρατηγικές, τότε η διοίκηση πρέπει να επιδιώξει να ενσωματώσει νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές.

## A Framework for Managing Organizational Culture in Tourism and Hospitality Organizations

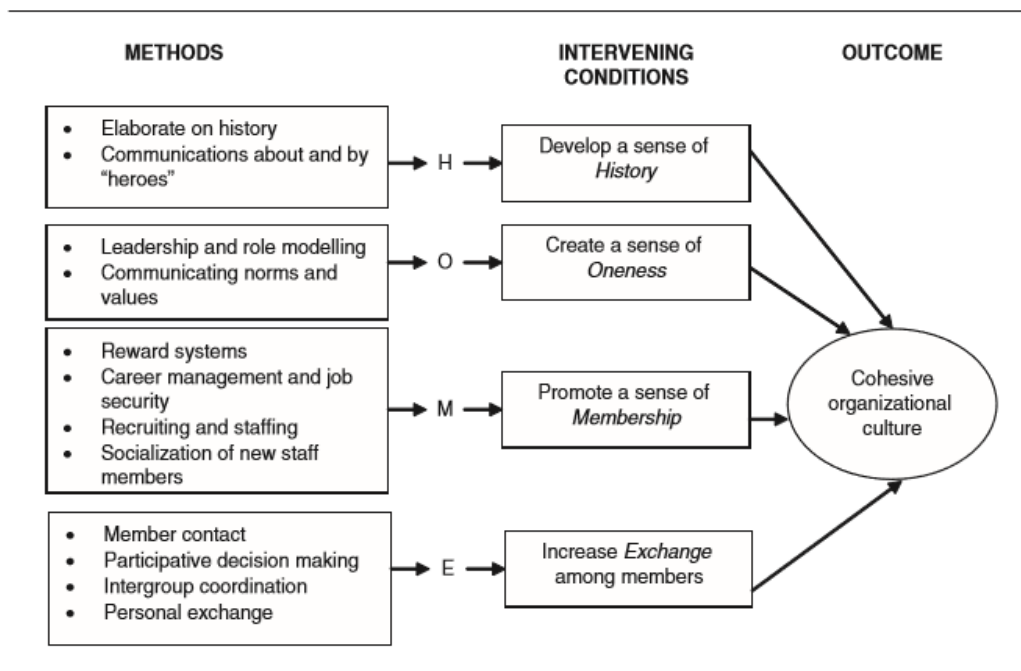


Source: Kusluvan and Karamustafa (2003, 474).

*Παρουσίαση 8, "The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr", by Salih Kusluvan, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).*

Αν η κυρίαρχη κουλτούρα είναι σύμφωνη με τις οργανωτικές αποστολές, τους στόχους και τις στρατηγικές, τότε ενισχύεται η υπάρχουσα κουλτούρα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω πρακτικών ανθρώπινων πόρων, οργανωτικά σύμβολα, ιστορίες, τελετές και γλώσσα, την ηγεσία και τα πρότυπα ρόλων, την οργανωτική δομή και το σχεδιασμό. Το δεύτερο μοντέλο, που αναπτύχθηκε από τους Gross και Shichman (1987), υπογραμμίζει την ανάπτυξη μιας αίσθησης ιστορίας, τη δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας, την προώθηση της αίσθησης προσχώρησης και την αύξηση της ανταλλαγής μεταξύ των μελών μέσω διαφόρων πρακτικών (Παρ. 9) . Συνοπτικά, οι οργανισμοί τουρισμού και φιλοξενίας πρέπει να καλλιεργήσουν μια οργανωτική κουλτούρα προσανατολισμένη προς την υπηρεσία στην οποία ένα σύνολο σχετικά μακροχρόνιων οργανωτικών δραστηριοτήτων και πρακτικών σχεδιάζεται για να δημιουργήσει, να υποστηρίξει, να παραδώσει και να ανταμείψει άριστες υπηρεσίες (Lytle, Hom και Mokwa 1998 ).

## Methods for Growing an Organizational Culture



Source: Gross and Shichman (1987, 54).

Παρουσίαση 6, "The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr", by Salih Kusluvan, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan and LuftiBuyruk, Cornell University (2010).

### 3.4.9 Παροχή ισχυρού οράματος και ηγεσίας

Η ισχυρή και αποτελεσματική ηγεσία, η οποία είναι πρωταρχικής σημασίας για τους οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας, σχετίζεται επίσης με τις επιδόσεις, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τον κύκλο εργασιών, την παραγωγικότητα και την επιτυχία (GilletandMorda 2003). Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού που να περιλαμβάνει αξίες, στόχους και στρατηγικές που οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν, να υποστηρίξουν και να πιστεύουν. Ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνήσει το όραμα και να εμπνεύσει τους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν το όραμα (GilletandMorda 2003).

Εκτός από τη διατύπωση ενός οράματος, οι ηγέτες στον κλάδο του τουρισμού πρέπει να έχουν διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, ευελιξία, ισχυρό σύστημα προσωπικής αξίας, μεταβλητές ηγετικές ιδιότητες, ικανότητα να ακούν, ικανότητα να εμπιστεύονται τους άλλους και να εμπνέουν εμπιστοσύνη σε άλλους, (Bond 1998, Brownell 1994, Cichy, Sciarini and Patton, 1992, Cichy and Schmidgall



1996, Gillet, 1996), την ικανότητα της επικοινωνίας, την αποφασιστικότητα, τη σκληρή δουλειά, την ακεραιότητα της συμπεριφοράς (συσχέτιση λέξεων και πράξεων) και την αφοσίωση και τη φροντίδα των εργαζομένων (Bond 1998; Brownell 1994; Cichy, Sciarini, and Patton 1992, Cichy and Schmidgall 1996; Gillet and Morda 2003; Greger and Peterson 2000; Simons 1999; Tracey and Hinkin 1994; Worsfold 1989b). Morda 2003, Greger and Peterson 2000, Simons 1999, Tracey and Hinkin 1994, Worsfold 1989b).

Οι ηγέτες πρέπει να θέτουν εφικτούς στόχους για τους υπαλλήλους και να δίνουν σαφείς και καθορισμένους ρόλους, νοήματα και επιβραβεύσεις για την επίτευξη αυτών των στόχων. Όπως λέει συνοπτικά ο Berry (1999, 237), “Οι ηγέτες διατυπώνουν τον λόγο της ύπαρξης της επιχείρησης, ορίζουν την έννοια της οργανωτικής επιτυχίας, ζουν τις αξίες της εταιρείας στην καθημερινή τους συμπεριφορά, καλλιεργούν τις ηγετικές ιδιότητες των άλλων στην οργάνωση, δύσκολες στιγμές, να προκαλούν συνεχώς τις παρούσες καταστάσεις και να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους γεμίζοντας τις καρδιές τους με φροντίδα, συμμετοχή, ανάμειξη, ευκαιρίες, δικαιοσύνη και αναγνώριση”.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **4.1. Παρουσίαση του προφίλ του ομίλου Mouzenidis Group**

Ο Όμιλος Mouzenidis Group, αποτελεί ένα δυναμικό σχήμα εταιρειών (ελληνικών και ξένων), οι οποίες δραστηριοποιούνται κατ' αρχάς στον τομέα του τουρισμού, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, ενώ ολοένα αναπτύσσονται και άλλες δραστηριότητες, παρεπόμενες των αναγκών των τουριστών και απορρέουσες από αυτές.

Ο επαγγελματισμός του προσωπικού, το ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, η καλή φήμη των επιχειρήσεων και η αξιοπιστία τους, οι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και η εγγήγορη για την συνεχή ανάπτυξη αυτών και τέλος, οι απεριόριστες προοπτικές, είναι ένας ισχυρός συνδυασμός που επιτρέπουν στον όμιλο Mouzenidis Group να παραμένει μια αποτελεσματική και ανταγωνιστική επιχειρηματική ένωση, υπό τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς. Οι βασικοί τομείς δραστηριοποίησης του Ομίλου είναι η παροχή τουριστικών υπηρεσιών, οι αεροπορικές μεταφορές, οι οδικές μεταφορές, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και οι υπηρεσίες μεσιτείας και κατασκευής ακινήτων.

Οι βασικές εταιρείες από τις οποίες αποτελείται ο όμιλος Mouzenidis Group είναι οι εξής:

1. MouzenidisTravel (ΜΟΥΖΕΝΙΔΙΣ TRAVEL ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.)
2. Ellinair (ΕΛΛΗΝΑΙΡ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ)
3. CS&R (CARGO SERVICE & REPRESENTATIONS ΜΟΝ/ΠΗΕ.Π.Ε.)
4. Grekodom Development (GREKODOM DEVELOPMENT ΑΝΩΝΥΜΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΜΕΣΙΤΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ)
5. MBGcs (ΜΟΥΖΕΝΙΔΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Α.Ε.)

#### 4.1.1. MouzenidisTravel

Η εταιρεία «Μουζενιδίς Travel Γραφείο Ταξιδιών Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Α.Ε.» είναι ακόλουθος του έργου της ατομικής επιχείρησης Μουζενιδίς Tours, η οποία ιδρύθηκε το 1995 από τον Πρόεδρο του Ομίλου, κύριο Μπόρις Μουζενίδη του Θεοφύλακτου. Κάτω από την ίδια Διοίκηση και ολοένα αναπτυσσόμενη, παραμένει κυρίαρχος στον τομέα δραστηριοποίησής της. Επί είκοσι τρία (23) έτη αποτελεί ηγετική δύναμη στην τουριστική αγορά της Ανατολικής Ευρώπης με προορισμό την Ελλάδα.

Το 1998 η εταιρεία γίνεται γενικός αντιπρόσωπος των πτήσεων από Μόσχα προς Θεσσαλονίκη και από Θεσσαλονίκη προς Μόσχα, οι οποίες στη συνέχεια κι έγιναν τακτικές γραμμές σε συνεργασία με ελληνικές και ρώσικες αεροπορικές εταιρείες, με βάση πάντα τον Κρατικό Αερολιμένα Θεσσαλονίκης «Μακεδονία».

Από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της η εταιρεία λόγω του ότι είναι μέλος της Διεθνούς Ένωσης Αερομεταφορών IATA, αντιπροσωπεύει αρκετές αεροπορικές εταιρείες και παρέχει ένα μεγάλο φάσμα ταξιδιωτικών υπηρεσιών, όπως εκδόσεις αεροπορικών εισιτηρίων, έκδοση βίζας και ασφάλειας κ.α.

Το 2013 γίνεται η απορρόφηση της επιχείρησης Bomo Travel (ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ Α.Ε.) από τη Μουζενιδίς Travel και το 2014 δημοσιεύεται ο πρώτος ενοποιημένος ισολογισμός της 22<sup>ης</sup> εταιρικής χρήσεως.

Η άσκηση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου της ΜΟΥΖΕΝΙΔΙΣ TRAVEL ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε. γίνεται από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου Μουζενίδη Μπόρις και τους Μελικίδη Χριστόφορο (αντιπρόεδρος), Σαρίδου Ζαρέτα (μέλος), Μουζενίδου Μάγια (μέλος) και Παπουνίδη Βλαδίμηρο (μέλος).

Η Μουζενιδίς Travel, ανακηρύχθηκε ως επίσημος συνεργάτης του Έτους Τουρισμού Ελλάδας-Ρωσίας 2017-2018. Το 2017 η εταιρεία υποδέχθηκε στην Ελλάδα περισσότερους από 400.000 τουρίστες. Στα πλαίσια των τουριστικών πακέτων, οι

πελάτες της έλαβαν το 90% των ελληνικών θεωρήσεων πολλαπλών εισόδων, εκ των οποίων το 40% εκδόθηκε για περίοδο 3 ετών.

Η εταιρεία για τη σεζόν 2018 έχει προγραμματίσει απευθείας πτήσεις οι οποίες συνδέουν δεκαπέντε (15) πόλεις της Ρωσίας με εννιά (9) περιοχές της Ελλάδας, δύο κατευθύνσεις αεροπορικών μεταφορών – στα Χανιά και στην Καβάλα – οι οποίες προσφέρονται από τον ταξιδιωτικό πράκτορα αποκλειστικά και εκτελούνται από την ιδιόκτητη αεροπορική εταιρεία Ellinair. Ο όμιλος διαθέτει επίσης και τη δική του αλυσίδα ξενοδοχείων στην Ελλάδα (Bomo Hotels), που κατά την καλοκαιρινή περίοδο του 2018 λειτουργεί 12 ξενοδοχεία.

Ο μέγιστος αριθμός του προσωπικού κατά τους θερινούς μήνες είναι 857, ενώ τους χειμερινούς μήνες απασχολεί 220. Η Mouzenidis Travel είναι μέλος IATA - Διεθνής Ένωσης Αεροπορικών Μεταφορών, του ΣΕΤΕ - Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, HATA - Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων, Ε.Τ.Γ.Μ.Θ. - Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης. Έδρα της εταιρείας από τα πρώτα της βήματα μέχρι και σήμερα είναι η πόλη της Θεσσαλονίκης, ενώ πλέον λειτουργούν πολυάριθμα υποκαταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδος και συγκεκριμένα:

- i. Θεσσαλονίκη
- ii. Αθήνα
- iii. Χαλκιδική (Αγ. Μάμα, Καλλιθέα, Χανιώτη, Ουρανούπολη)
- iv. Θάσο
- v. Παραλία Πιερίας
- vi. Πελοπόννησο
- vii. Κρήτη
- viii. Κέρκυρα
- ix. Ζάκυνθο
- x. Ρόδο

Στην κατοχή της επίσης υπάρχει στόλος 128 ιδιόκτητων οχημάτων εκ των οποίων τα 60 Λεωφορεία Δημόσιας Χρήσης (θέσεων από 13 έως 86), 33 πολυτελή van 9 θέσεων με άδειες ΕΟΤ και 7 επιβατικά Δημόσιας Χρήσης Ειδικής Μίσθωσης 9 θέσεων (Ταξί ΕΙΔΜΙΣΘ). Διαθέτει επίσης, ένα ιδιόκτητο ακίνητο με γραφεία και παρκινγκ στον Άγιο Μάμα Χαλκιδικής έναντι του ξενοδοχείου Portes Beach.

Ταυτοχρόνως, κι έχοντας αποδείξει την αξιοπιστία και τη φερεγγυότητά της στα συνεργαζόμενα στο εξωτερικό τουριστικά γραφεία, η Mouzenidis Travel κατάφερε να αναπτύξει και συνεχίζει να αναπτύσσει ένα δικό της δίκτυο αποκλειστικών συνεργατών, διανομέων των προϊόντων της, οι οποίοι, χρησιμοποιώντας το brand name και το σήμα της εταιρείας, διανέμουν τα τουριστικά προϊόντα σε διάφορες πόλεις, ενώ ταυτόχρονα ορισμένες εξ αυτών εντάσσονται στον Όμιλο έχοντας την ίδια Διοίκηση. Ενδεικτικά οι σημαντικότερες χώρες αντιπροσωπείας του Ομίλου ανά τον κόσμο είναι οι ακόλουθες:

- i. Ρωσία
- ii. Ουκρανία
- iii. Λευκορωσία
- iv. Λετονία
- v. Εσθονία
- vi. Μολδαβία
- vii. Σερβία
- viii. Ρουμανία
- ix. Βουλγαρία
- x. Πολωνία
- xi. Γερμανία\*
- xii. Ουγγαρία
- xiii. Ιταλία

- xiv. Κύπρος\*
- xv. Γεωργία
- xvi. Αρμενία
- xvii. Καζακστάν

\*Χώρες στις οποίες η λειτουργούσα εταιρεία εντάσσεται στον Όμιλο λόγω όμοιας ιδιοκτησίας ή διοίκησης.

Οι βασικότεροι τομείς δραστηριοποίησης της «Mouzenidis Travel» είναι:

- Ο εισερχόμενος τουρισμός θερινών διακοπών σε τουριστικά θέρετρα της Ελλάδος
- Τα οργανωμένα και μεμονωμένα πακέτα διακοπών από και προς την Ελλάδα
- Η πώληση αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων
- Η διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων (εξειδικευμένο τμήμα με δ.τ. BOMO HOTELS)
- Οι θεματικές μορφές τουριστικών υπηρεσιών:
  - Εκπαιδευτικός τουρισμός
  - Ιατρικός και Θεραπευτικός τουρισμός
  - Θαλάσσιος τουρισμός
  - Θρησκευτικός τουρισμός (εξειδικευμένο τμήμα με δ.τ. Solun)
  - Συνεδριακός τουρισμός (εξειδικευμένο τμήμα με δ.τ. Active MICE)
  - Παιδικές κατασκηνώσεις (εξειδικευμένο τμήμα με δ.τ. Ellin Camp)
  - Οργάνωση γάμων και δεξιώσεων (εξειδικευμένο τμήμα με δ.τ. Wedding Melody)

Ποιο αναλυτικά η Mouzenidis Travel, απαριθμεί τους επιμέρους κλάδους τουριστικών υπηρεσιών με εξειδικευμένα τμήματα:

- **BOMO HOTELS**, διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων με μίσθωση:
  - ❖ Bomo Assa Maris Hotel (Κατηγορία 3\*, 66 δωμάτια, 164 κλίνες, τοποθεσία: Αγ. Νικόλαος Χαλκιδικής, λειτουργία: θερινοί μήνες, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2014).
  - ❖ Bomo Olympic Kosmas Hotel&Villas(Κατηγορία 3\*, 140 δωμάτια, 346 κλίνες και 10 βίλες, τοποθεσία: Χανιώτη Χαλκιδικής, λειτουργία: θερινοί μήνες, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2016)
  - ❖ Bomo Calamos Beach Hotel (Κατηγορία 3\*, 177 δωμάτια, 337 κλίνες, τοποθεσία: Κάλαμος Ωρωπού Αττικής, λειτουργία: θερινοί μήνες, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2018)
  - ❖ Bomo Palace Hotel (Κατηγορία 4\*, 75 δωμάτια, 140 κλίνες, τοποθεσία: Γλυφάδα Αττικής, λειτουργία: όλο το έτος, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2016)
  - ❖ Bomo Palmariva Beach Hotel (Κατηγορία 4\*, 274 δωμάτια, 533 κλίνες, τοποθεσία: Ερέτρια Εύβοιας, λειτουργία: θερινοί μήνες, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2014)
  - ❖ Bomo Olympus Grand Resort (Κατηγορία 4\*, 272 δωμάτια, 524 κλίνες, τοποθεσία: Λεπτοκαρυά Πιερίας, λειτουργία: θερινοί μήνες, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2018)
  - ❖ Bomo Tosca Beach Hotel (Κατηγορία 4\*, 82 δωμάτια, 337 κλίνες και 17 διαμερίσματα, τοποθεσία: Καβάλα, λειτουργία: θερινοί μήνες, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2018)

- ❖ Bomo Rethymno Beach Hotel (Κατηγορία 4\*, 150 δωμάτια, τοποθεσία: Ρέθυμνο Κρήτης, λειτουργία: θερινοί μήνες, 1η χρήση ως Bomo Hotel: 2018)
- **Solun**, διοργανώσεις ελληνορθόδοξου θρησκευτικού τουρισμού
- **Active MICE**, οργάνωση διαφόρων MICE-projects: meetings, incentives, conferences & events
- **Greek Furs**, εξειδικευμένη διαδικτυακή πύλη για την προώθηση της ελληνικής γούνας.
- **Ellin Camp**, εξειδικευμένο τμήμα διοργάνωσης παιδικών κατασκηνώσεων.
- **Wedding Melody**, εξειδικευμένο τμήμα διοργανώσεις γαμήλιων τελετών με βάση τις αποκλειστικές προτιμήσεις του πελάτη.
- **Elion Club**, τμήμα διοργάνωσης εξεζητημένων πολυτελών διακοπών.

#### 4.1.2 Ellinair

Η Ellinair ιδρύθηκε το 2013 με έδρα τη Θεσσαλονίκη, ως το εργαλείο που θα προσφέρει στον Όμιλο Μουζενίδη τη διασφάλιση της ποιότητας και την απαραίτητη ευελιξία στη διακίνηση των τουριστών της που εξυπηρετούνται κάθε χρόνο με προορισμό την Ελλάδα.

Η άσκηση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου της ΕΛΛΗΝΑΙΡ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ γίνεται από τον Πρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο Μουζενίδη Ιωάννη και τους Μελικίδη Ντέμη Αντιπρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο, Μελικίδου Χριστίνα (μέλος), Ρωμούση Ιωάννη (μέλος), Δαλιάκα Σταύρο-Σπύρο (μέλος) και τη Dubonyk OIha (μέλος).



Η αεροπορική εταιρεία Ellinair ξεκίνησε τη δραστηριότητά της με τη διενέργεια τόσο προγραμματισμένων όσο και ναυλωμένων πτήσεων, με το δίκτυο των προορισμών της να ξεπερνά πλέον τις 30 πόλεις.

Από τις 15 Ιουνίου 2015 η Ellinair εκτελεί προγραμματισμένα δρομολόγια εσωτερικού στους δημοφιλέστερους Ελληνικούς προορισμούς. Η ανταπόκριση του κοινού ήταν άμεση, με τις πτήσεις να καταγράφουν ιδιαίτερα υψηλούς δείκτες πληρότητας.

Ο στόλος της Ellinair αποτελείται από τέσσερα (4) αεροσκάφη. Η εταιρεία έχει στην κυριότητά της δύο αεροσκάφη τύπου AVRO RJ-85, 96 θέσεων (ιδιόκτητα) ενώ μισθώνει δύο Airbus-319, 144 θέσεων, για τα οποία έχει συμφωνήσει την μακροχρόνια μίσθωση (Dry Lease). Τα αεροσκάφη είναι ενταγμένα στο Ελληνικό μισθολόγιο και υπόκεινται σε συνεχείς αυστηρούς ελέγχους από την ΥΠΑ και την EASA. Ακολουθούνται όλες οι διαδικασίες, οι κανονισμοί και οι νόμοι του Ελληνικού Κράτους, της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και αυστηρές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Σε περιόδους αιχμής η Ellinair ενισχύει το στόλο της με αεροσκάφη τύπου Boeing 737/300, 737/400 με τη μέθοδο της βραχυχρόνιας μίσθωσης (ACMI) φτάνοντας έτσι ο αριθμός του στόλου στα 7 για το 2016.

Διαθέτει τέσσερα (4) υποκαταστήματα εξυπηρέτησης των πελατών της εντός των αεροδρομίων:

- i. Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «Μακεδονία»
- ii. Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου Κρήτης «Ν. Καζαντζάκης»
- iii. Κρατικός Αερολιμένας Κέρκυρας «Ι. Καποδίστριας»
- iv. Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος»

και διαθέτει δύο (2) αίθουσες CIP Lounge στον Αερολιμένα Ηρακλείου «Ν. Καζαντζάκης».

Για την ανάπτυξη και την καλύτερη ποιότητα διαχείρισης των πτήσεων της, η Ellinair διαθέτει επίσης τέσσερις (4) αντιπροσωπείες σε βασικούς προορισμούς του εξωτερικού:

- i. Στη Μόσχα Ρωσίας
- ii. Στο Κίεβο Ουκρανίας
- iii. Στη Λεμεσό Κύπρου
- iv. Στην Τιφλίδα Γεωργίας

Η Ellinair εμφανίζεται σε όλα τα παγκόσμια συστήματα διανομής θέσεων (GDS's) και συνεργάζεται με όλα τα ταξιδιωτικά γραφεία. Η ιστοσελίδα [www.ellinair.com](http://www.ellinair.com) προσφέρει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς και έκδοσης εισιτηρίων καθώς και τη δυνατότητα web check in και mobile check in.

Η Ellinair διαθέτει έμπειρο ιπτάμενο, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, το οποίο κατέχει όλα τα διεθνή πιστοποιητικά για την πραγματοποίηση των πτήσεων και εξασφαλίζει τη μεταφορά των επιβατών με ασφάλεια και άνεση. Ο μέγιστος αριθμός του προσωπικού το 2017 ανήλθε στα 349 άτομα, ενώ τους χειμερινούς μήνες είναι 165.

#### **4.1.3. Grekodom Development**

Η Grekodom ιδρύθηκε το 2013, με έδρα στη Θεσσαλονίκη, παρέχει υπηρεσίες και αναλαμβάνει έργα στον κατασκευαστικό τομέα καθώς και στον τομέα αγοραπωλησίας ακίνητης περιουσίας σε όλη την Ελλάδα.

Διαθέτει μεγάλη γκάμα ακινήτων πάνω από 16.000 σε όλη την Ελλάδα και την Κύπρο για να εκπληρώνει πάντα τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις όλων των πελατών της. Στην Grekodom Development ο πελάτης μπορεί να επιλέξει παντός τύπου ακίνητο, από ένα μικρό διαμέρισμα στο κέντρο της πόλης, έως μια πολυτελή παραθαλάσσια βίλα ή ακόμη και ένα νησί.

Στην Grekodom Development εργάζεται μια έμπειρη ομάδα με ειδικούς σε όλους τους τομείς: σύμβουλοι ακινήτων, πολιτικοί μηχανικοί, αρχιτέκτονες, σχεδιαστές, έμποροι, οικονομολόγοι, προγραμματιστές υπολογιστών.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από τον Πρόεδρο της εταιρείας Μουζενίδη Μπόρις, τον Αντιπρόεδρο Παπουνίδη Βλαδίμηρο και τον Διευθύνων Σύμβουλο Πετρίδη Κωνσταντίνο.

Η εταιρεία παρέχει τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- Δωρεάν συμβουλές για την αγορά ακίνητης περιουσίας στην Ελλάδα
- Επιλογή οικοπέδου
- Πλήρης νομική κάλυψη και υποστήριξη στη διαδικασία έκδοσης άδειας διαμονής
- Επενδυτικά σχέδια στον τομέα ακινήτων
- Σχεδιασμός τοπίου
- Μελέτη, κατασκευή και διαμόρφωση εξωτερικών και εσωτερικών χώρων
- Διαχείριση ακινήτων κατά την διάρκεια απουσίας ιδιοκτήτη (ασφάλεια, εποπτεία, φροντίδα, ενοικίαση)

Εκτός από την έδρα στη Θεσσαλονίκη διαθέτει υποκαταστήματα στην Αθήνα, στη Χαλκιδική, στην Κρήτη και στην Κέρκυρα.

#### **4.1.4. CS&R**

Η CS&R ιδρύθηκε το 1999, με έδρα στην Καστοριά, από τις πρώτες δραστηριότητες της εταιρείας ήταν αερομεταφορά εμπορευμάτων κυρίως προς τη Ρωσία, αλλά με την πολυετή πείρα στον χώρο επεκτάθηκε στις Διεθνής Μεταφορές. Σήμερα ως πιστοποιημένος πράκτορας διαμεταφορέας εμπορευμάτων (IATA Cargo Agent), καθώς και μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Logistics, αναλαμβάνει τις εμπορευματικές μεταφορές σε όλους τους προορισμούς του κόσμου.

Κύριες δραστηριότητες της εταιρείας CS&R είναι :

- i. CS&R Cargo Services – Αεροπορικές μεταφορές εμπορευμάτων

- ii. CS&R Warehousing – Αποθηκευτικές υπηρεσίες στον Εμπορευματικό σταθμό του Κρατικού Αερολιμένα Θεσσαλονίκης «Μακεδονία» (Κ.Α.Θ.Μ.)
- iii. CS&R luggage wrapping – Συσκευασία τουριστικών αποσκευών εντός αερολιμένα Κ.Α.Θ.Μ.
- iv. CS&R Airport Parking – Διαχείριση των χώρων στάθμευσης επιβατικών οχημάτων των αερολιμένων Κ.Α.Θ.Μ. και Κ.Α.ΚΒΑ
- v. CS&R Air Services – Επίγεια εξυπηρέτηση αεροσκαφών στον αερολιμένα Κ.Α.Θ.Μ.
- vi. CS&R Representation – Εκπροσώπηση ξένων αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα

Από το 2005 η εταιρεία είναι φορέας επίγεια εξυπηρέτησης με άδεια από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας στις υπηρεσίες αντιπροσώπευσης και επίβλεψης στον Κρατικού Αερολιμένα Θεσσαλονίκης «Μακεδονία» (Κ.Α.Θ.Μ.)

Η άσκηση όλων των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου γίνεται από τον μοναδικό έταίρο τον κύριο Μουζενίδη Μπόρις, ενώ διαχειριστής και νόμιμος εκπρόσωπος της εταιρείας είναι ο κ. Βαλαβανίδης Λεωνίδας.

Το προσωπικό που απασχολεί η εταιρεία είναι 46 άτομα.

#### **4.1.5. MBGcs**

Η MBGcs ιδρύθηκε το 2015, με έδρα στη Θεσσαλονίκη, δραστηριοποιείται στον τομέα της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, επαγγελματίες και επενδυτές.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από τον Πρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο Μουζενίδη Μπόρις και τους Μουζενίδη Ιωάννη Αντιπρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο και τη Μουζενίδου Μάγια μέλος.

Ειδικότερα, οι παρεχόμενες από την εταιρεία υπηρεσίες είναι ενδεικτικά οι ακόλουθες:

1. Οικονομικές/ Λογιστικές/ Φορολογικές υπηρεσίες:
  - i. Λογιστική παρακολούθηση, τήρηση των λογιστικών βιβλίων και λογαριασμών κάθε μορφής επιχείρησης.
  - ii. Παροχή συμβουλών και υπηρεσιών για τη μηχανογραφική τήρηση βιβλίων και τη μηχανοργάνωση του λογιστηρίου.
  - iii. Παροχή υπηρεσιών και συμβουλών σχετικά με τη βελτίωση και προσαρμογή μηχανογραφικών προγραμμάτων για την τήρηση λογιστικών βιβλίων.
  - iv. Μελέτη και παροχή συμβουλών επί λογιστικών, οικονομικών και εν γένει οργανωτικών θεμάτων, σχετικά με την εύρυθμη λειτουργία κάθε μορφής επιχείρησης.
  - v. Εξακρίβωση και αποτίμηση της εν γένει οικονομικής κατάστασης κάθε μορφής επιχείρησης διά ελέγχου του ενεργητικού και παθητικού της, των λογιστικών βιβλίων και των συναφών λογαριασμών της.
  - vi. Διενέργεια πάσης φύσεως λογιστικής εργασίας.
  - vii. Σύνταξη, συμπλήρωση, υπογραφή και υποβολή κάθε είδους φορολογικής δήλωσης (για παράδειγμα δήλωση φορολογίας εισοδήματος φυσικών προσώπων (Ε1), δήλωση φορολογίας εισοδήματος νομικών προσώπων (Ν), δήλωση στοιχείων ακινήτων (Ε9), δήλωση Ειδικού Φόρου Ακινήτων (ΕΦΑ) ).

- viii. Ίδρυση υποκαταστημάτων, περιφερειακών γραφείων, παραρτημάτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- ix. Συνδρομή σε τραπεζικές εργασίες, άνοιγμα τραπεζικών λογαριασμών φυσικών και νομικών προσώπων σε Ελλάδα και εξωτερικό.
- x. Δανειοδότηση από ημεδαπά και αλλοδαπά τραπεζικά ιδρύματα επιχειρήσεων και ιδιωτών.

2. Εταιρικός σχεδιασμός, οργάνωση, εμπορική ανάπτυξη:

- i. Στρατηγικός/ Επιχειρησιακός σχεδιασμός (Strategic/Business Plan).
- ii. Μελέτη, προτάσεις χρηματοδότησης από τράπεζες και Ε.Ε. μέσω υπαγωγής σε αναπτυξιακά προγράμματα, επιχορηγήσεις – επιδοτήσεις από προγράμματα ΕΣΠΑ, αναπτυξιακούς νόμους.
- iii. Έρευνα αγοράς & ανάπτυξη πωλήσεων.
- iv. Υποστήριξη οργάνωσης και διοίκησης Επιχειρήσεων.
- v. Εμπορικός και Οικονομικός Προϋπολογισμός.
- vi. Σύνταξη απολογισμού.
- vii. Ανάπτυξη και διαχείριση Ηλεκτρονικής Βάσης Πελατολογίου.
- viii. Δημιουργία, ανάπτυξη και οργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών.
- ix. Συγκέντρωση, Σύνταξη και Επιμέλεια φακέλου επενδυτών για τη συμμετοχή τους σε Δημόσιους Διαγωνισμούς.

3. Λοιπές Υπηρεσίες

- i. Υπηρεσίες Μετάφρασης και Διερμηνείας
- ii. Υπηρεσίες διαχείρισης και διεκπεραίωσης υποθέσεων ημεδαπών, κοινοτικών και αλλοδαπών πολιτών, κατοικούντων ή μη στην Ελλάδα, ενώπιον πάσης αρχής, υπηρεσίας, τελωνείου, τράπεζας καθώς και

ενώπιον οιασδήποτε άλλης δημόσιας, δημοτικής ή ιδιωτικής επιχείρησης, υπηρεσίας και αρχής ή φυσικού προσώπου (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, πληρωμή λογαριασμών κοινωφελών επιχειρήσεων, εκδόσεις ΑΦΜ, εκπροσώπηση στις συναλλαγές).

- iii. Διεκπεραίωση κάθε είδους υποθέσεων σχετικά με την έκδοση αδειών λειτουργίας καταστημάτων, ξενοδοχειακής επιχείρησης (απόκτηση ειδικού σήματος λειτουργίας ΕΟΤ).
- iv. Διοργάνωση συνεδρίων, εκθέσεων, εκδηλώσεων, ενημερωτικών φόρουμ.

Η εταιρεία διαθέτει ένα (1) καταστήματα στο κέντρο της Θεσσαλονίκης (Ι. Δραγούμη) και ένα (1) στην Αθήνα (Φιλελλήνων) και στελεχώνεται με μόνιμο και συνεργαζόμενο εξειδικευμένο προσωπικό όπως νομικοί σύμβουλοι, οικονομικοί – φοροτεχνικοί σύμβουλοι, μεταφραστές, διερμηνείς κ.λπ.

#### **4.2. Ο ρόλος και η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Όμιλο**

Στην εταιρεία και κατ' επέκταση στον Όμιλο της Mouzenidis Group, δεν υφίσταται τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την παρούσα στιγμή. Ωστόσο, η αναγκαιότητα δημιουργίας τμήματος αποτελεί προτεραιότητα, καθώς οι άνθρωποι της εταιρείας αποτελούν τη δύναμη της προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί.

Η επιχείρηση απασχολεί 857 εργαζόμενους από τους οποίους δεν απασχολείται κάποιο άτομο με ειδικές ανάγκες. Από το σύνολο του προσωπικού οι 518 είναι άντρες και οι 339 γυναίκες. Στο προσωπικό της εταιρείας παρουσιάζεται αυξομείωση του αριθμού του, γεγονός το οποίο οφείλεται στην εποχικότητα που παρουσιάζει ο συγκεκριμένος κλάδος.

### 4.3. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Όμιλο

Με την έναρξη της τουριστικής περιόδου, περίπου αρχές Μαΐου, η ζήτηση σε προσωπικό αυξάνεται προκειμένου να καλυφθούν οι ανάλογες απαιτήσεις. Με τη λήξη της περιόδου, περίπου μέσα Οκτωβρίου, λόγω της μείωσης της ζήτησης το προσωπικό μειώνεται και προσλαμβάνεται ξανά την επόμενη σεζόν.

Οι εργαζόμενοι στην παροχή υπηρεσιών και το διοικητικό προσωπικό εργάζονται στον όμιλο από 5 έως 10 έτη, ενώ τα στελέχη του ομίλου από 10 έτη και άνω. Από το μόνιμο προσωπικό της εταιρείας οι συμβάσεις εργασίας είναι πλήρους απασχόλησης κατά 80% και 20% μερικής απασχόλησης, ενώ οι εποχιακοί υπάλληλοι αποτελούν το 70% του ανθρώπινου δυναμικού. Από αυτό το 65% είναι ορισμένου χρόνου, ενώ απασχολούνται εργαζόμενοι σε οικοδομικά έργα και ελεύθεροι επαγγελματίες. Το επίπεδο εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού κατά 10% έχουν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, το 25% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 25% είναι απόφοιτοι ΑΤΕΙ, το 20% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, 15% Λυκείου και 5% έχουν λάβει τη στοιχειώδη εκπαίδευση.

Η Mouzenidis Travel αποτελείται από νεοπροσλαμβανόμενους εργαζόμενους, καθώς και παλαιότερους, οι οποίοι εκπαιδεύονται σε κάποια χρονική περίοδο της απασχόλησης τους στην επιχείρηση. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι, χρειάζονται εκπαίδευση πριν αναλάβουν καθήκοντα, ενώ οι παλαιότεροι χρειάζονται εκπαίδευση για καλύτερη ανταπόκριση στην παρούσα εργασία τους και για την πιθανή μετάθεση ή προαγωγή τους, σε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης, επενδύει στην εκπαίδευση αποκτώντας έτσι ένα επιπλέον αίσθημα ασφάλειας, για το προσωπικό το οποίο απασχολεί.

Μέχρι και σήμερα η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η απόδοση και ο προγραμματισμός σε ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, οι οποίοι αξιολογούν τις ανάγκες σε προσωπικό, αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων καθώς και την επιμόρφωση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

Η διαδικασία στελέχωσης προσωπικού περιλαμβάνει την παραλαβή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω email, φαξ, ταχυδρομείου, είτε αυτοπροσώπως ως απάντηση των παραπάνω. Στη συνέχεια ακολουθεί καταχώρηση των αιτήσεων σε ηλεκτρονικό



αρχείο που διατηρεί κάθε τμήμα για την αρχειοθέτηση των βιογραφικών. Από το σύνολο των αιτήσεων επιλέγονται οι υποψήφιοι, τα χαρακτηριστικά των οποίων είναι πιο κοντά σε αυτά της εκάστοτε κενής θέσης εργασίας.

Αρχικά, αξιολογούνται από τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος όπου είτε θα απορριφθούν και θα παραμείνουν στο αρχείο για μελλοντική χρήση, είτε θα εγκριθούν. Στο ηλεκτρονικό αρχείο έχουν πρόσβαση μόνον οι προϊστάμενοι του κάθε τμήματος.

Ο προϊστάμενος θα πραγματοποιήσει στη συνέχεια συνέντευξη με τον υποψήφιο, ο οποίος είτε θα απορριφθεί, οπότε η αίτησή του θα επιστραφεί, είτε θα εγκριθεί, οπότε και θα προωθηθεί.

Αφού γίνει η τελική επιλογή, ενημερώνεται το τμήμα μισθοδοσίας για την πρόσληψη του εργαζόμενου και το τμήμα όπου θα προσληφθεί αναλαμβάνει:

- Την ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος για την εταιρεία.
- Την ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος για εκπαιδευτικά προγράμματα και εκδηλώσεις προσωπικού.
- Την ενημέρωση του νεοπροσληφθέντος για κανονισμούς, υποχρεώσεις και απολαβές.

Η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται στο τέλος κάθε περιόδου για το εποχιακό προσωπικό και στο τέλος κάθε χρονιάς για το μόνιμο προσωπικό. Οι αξιολογήσεις αφορούν την απόδοση του εργαζόμενου, την ομαδικότητά του και την ικανότητα χρήσης των παρεχόμενων μέσων για την εκτέλεση της εργασίας του.

Στο τέλος κάθε αξιολόγησης προτείνονται προαγωγές, μεταθέσεις και πιθανότητα επαναπρόσληψης την επόμενη σεζόν. Η μισθοδοσία προσωπικού πραγματοποιείται μεταξύ 15<sup>ης</sup> και 30<sup>ης</sup> ημέρας κάθε μήνα.

Η εταιρεία παρέχει διαμονή για το προσωπικό που απασχολείται εποχιακά και βρίσκεται εκτός έδρας, όπως οι εργαζόμενοι των υποκαταστημάτων ανά την Ελλάδα ή οι απασχολούμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες. Για τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων παρέχονται κάποια δωμάτια προσωπικού, τα

οποία βρίσκονται εντός των μονάδων, ενώ για τους υπόλοιπους εργαζόμενους στα υποκαταστήματα παρέχεται διαμονή στην εκάστοτε περιοχή. Εκτός από δωρεάν διαμονή, η εταιρεία παρέχει σε όλο το προσωπικό όλων των τμημάτων δωρεάν διατροφή.

Σε κάποια στελέχη της, κυρίως σε διοικητικά, η εταιρεία παρέχει δωρεάν κινητό, ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο και βενζίνες για τη μεταφορά από και προς την κατοικία τους, αλλά και για υπηρεσιακούς λόγους. Η διαχείριση αυτών των εξόδων γίνεται από το οικονομικό τμήμα της εταιρείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει το εργατικό δυναμικό του Ομίλου, η μεγάλη γκάμα υπηρεσιών που δραστηριοποιείται και το ισχυρό brand name δίνουν τη δυνατότητα στη Mouzenidis να επεκταθεί περαιτέρω παραμένοντας ισχυρή και ανταγωνιστική.

Ο Όμιλος είναι προσανατολισμένος στη μεγέθυνση, λαμβάνοντας υπ' όψιν τη σπουδαιότητα και το ρόλο που διαδραματίζει η σωστή επιλογή προσωπικού, η αποτελεσματική αξιολόγηση του και η διαρκής εκπαίδευση του για την υλοποίηση τόσο των βραχυπρόθεσμων, όσο και μακροπρόθεσμων στόχων του.

Στα άμεσα σχέδια του οργανισμού είναι η λειτουργία ενός ξεχωριστού τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς οι ανάγκες του Ομίλου αυξάνονται και ο ανταγωνισμός παραμένει σκληρός στον τουριστικό κλάδο. Η μεγιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα κι έχει γίνει σαφές ότι είναι ένα αποτέλεσμα το οποίο θα επιτευχθεί μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ωστόσο, η ύπαρξη ενδείξεων για διαρκή οργανωτική μείωση προσωπικού ή χρήση λιτού μάντζμεντ σε τουριστικές επιχειρήσεις ανεπτυγμένων οικονομιών, καθώς και στα πλαίσια πολυεθνικών εταιριών, επηρεάζει αναπόφευκτα τον κλάδο και τις εταιρείες που λειτουργούν σε αυτόν. Αυτό οφείλεται στην πίεση για μειώσεις κόστους, οι οποίες εστιάζουν στην ανάγκη μείωσης του αριθμού των εργαζομένων στους οργανισμούς, γεγονός το οποίο επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η Mouzenidis Group λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω τάσεις έχει ως σκοπό να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω της σωστής επιλογής προσωπικού, ώστε να αποφύγει τα ζητήματα μείωσης αυτού, με ταυτόχρονη εξειδικευμένη κατάρτιση των υπαλλήλων της, πετυχαίνοντας έτσι τη μεγιστοποίηση της ποιότητας με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις στον τομέα της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης των νέων ηγετών. Για το λόγο αυτό έχει ως άμεσο στόχο να δημιουργήσει ηγέτες με ικανότητα να καινοτομούν και να εμπνέουν άλλους εργαζόμενους, να αποδίδουν και να μεταβαίνουν σε νέα επίπεδα κατανόησης των τεχνολογικών εξελίξεων, των νέων αρχών και πεδίων.

Δυστυχώς, η ικανότητα του τουρισμού να ανταγωνιστεί με σκοπό να αναδείξει ένα ταλέντο ηγεσίας ικανό να στελεχώσει ένα ευρύ φάσμα τομέων, είναι μια πρόκληση που αναγνωρίζεται αργά, γεγονός που σημαίνει ότι ο τουρισμός μένει πίσω σε σχέση με άλλους πιο δυναμικούς τομείς. Στην πρόοδο που επιτεύχθηκε στον τουριστικό κλάδο τα τελευταία χρόνια, υπήρχαν σαφή αποδεικτικά στοιχεία ότι η αλλαγή ήταν αργή στην καλύτερη περίπτωση, ενώ σε πολλές χώρες και οργανισμούς έμεινε πίσω, όσον αφορά βασικούς τομείς όπως: οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, το καθεστώς εργασίας, η ποικιλομορφία η διαχείριση και οι σχέσεις εργασίας.

Ωστόσο, γίνεται σαφές ότι ο εργασιακός κλάδος θα συνεχίσει να αλλάζει με εξελικτικό και επαναστατικό ρυθμό. Κάποιοι τομείς θα συνεχίσουν να εκπροσωπούν την εξέλιξη των καθιερωμένων τάσεων, επίσης όμως θα υπάρξει η επιρροή του ακόμη άγνωστου που θα είναι διαμορφωμένο από κοινωνικο-πολιτιστικές, πολιτικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές ή τεχνολογικές δυνάμεις. Η εργασία στον τομέα του τουρισμού πρέπει επίσης να μελετάται στο πλαίσιο της αναπτυσσόμενης εργασίας, η οποία επικεντρώνεται στη γνώση ή στις δημιουργικές βιομηχανίες και ταυτοχρόνως στην οικονομική και κοινωνική τους σημασία.

Για όλους τους παραπάνω λόγους η αποτελεσματικότητα του τμήματος που θα δημιουργηθεί στον όμιλο Mouzenidis Group, καθώς και η επίδραση του στο προσωπικό, θα πρέπει να επανεξεταστεί μελλοντικά και να οριστεί μια συγκεκριμένη περίοδος αξιολόγησης του, ανάλογα πάντα με τις εξελίξεις και τις ανάγκες του κλάδου. Η παρουσίαση και η ανάλυση της στάσης της εταιρείας ως προς τη δημιουργία του τμήματος αποτελεί όραμα της επιχείρησης από την αρχή της λειτουργίας της με αποκορύφωμα τα τελευταία χρόνια, όπου το

προσωπικό της έχει αυξηθεί σημαντικά και τα πεδία δραστηριοποίησης της το ίδιο.

Στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ήταν μέχρι πρόσφατα αρκετά υποβαθμισμένος, αφού δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης (management) τον οποίο η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε μέχρι το 2000. Η είσοδος όλο και περισσότερων πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης, αύξησε την πίεση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο αυξημένος ανταγωνισμός άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και κυρίως να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που στον επιχειρηματικό κόσμο αποδίδεται με τον όρο HR (ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι).

Έτσι οι ελληνικές επιχειρήσεις, αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων έδωσαν έμφαση στην ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Η άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες, που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και τις αμοιβές των εργαζομένων.

Σήμερα, η επιλογή των εργαζομένων γίνεται με τρόπο σύγχρονο και εξελιγμένο. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων όταν πρέπει να αναθέσει κάποιες αρμοδιότητες μέσω της δημιουργίας μιας νέας θέσης εργασίας, πρώτα συγκεντρώνει τους υποψήφιους για την πλήρωση της θέσης και στη συνέχεια επιλέγει ανάμεσά σε αυτούς. Σε ότι αφορά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, κάθε νέος υπάλληλος λαμβάνει τις σχετικές οδηγίες ή και την εκπαίδευση που είναι απαραίτητη.

Το σημερινό ανταγωνιστικό κλίμα απαιτεί από τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν την ύπαρξή τους για πολλά χρόνια ακόμα, να αποδίδουν τα μέγιστα, έννοια σημαίνει ότι οι εργαζόμενοί της είναι αυτοί οι οποίοι ουσιαστικά θα πρέπει να αποδίδουν ό,τι καλύτερο μπορούν. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αποκτά συνεχώς νέες και καλύτερες γνώσεις και μάλιστα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να το πετύχει αυτό, είναι η συνεχής εκπαιδευτική κατάρτιση των ανθρώπων της. Η εκπαίδευση προσφέρεται σε ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων, των οποίων οι δεξιότητες αναπτύσσονται περαιτέρω, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους. Ως προς την εκπαίδευση των ανθρώπων τους, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μεγάλες, βρίσκονται σε εμβρυϊκό στάδιο. Αυτό όμως αναμένεται να αλλάξει, καθώς δίνονται κίνητρα προς αυτή την κατεύθυνση από κρατικούς οργανισμούς με την ταυτόχρονη υποστήριξη της Ε.Ε., έτσι ώστε ο περιορισμένος προϋπολογισμός για ανάπτυξη και κατάρτιση στελεχών να πάψει να αποτελεί εμπόδιο στην υλοποίησή τους.

Γενικότερα, οι μικρότερες εταιρείες συνειδητοποιούν τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στρέφονται σε συμβουλευτικές εταιρείες. Συνολικά, η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα αυξάνει συνεχώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η θέση των ανωτάτων στελεχών και εταιριών ισχυροποιείται συνεχώς.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βασίλειος, Α. Π., (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, ΤΟΜΟΣ Α, Αθήνα.
2. Βασίλειος, Κ., (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2η ΕΚΔΟΣΗ., Κριτική.
3. Ευθυμιάτου-Πουλάκου Α., (1994), *Τουριστικό Δίκαιο*, εκδόσεις Σακκούλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
4. Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης, Γ., (1997), «Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού», Αθήνα, Εκδ. Interbooks M.A. Mc Daniel, *Biographical Constructs for Predicting Employee Suitability, Journal of Applied Psychology*
5. Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Κριτική.
6. Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού*, International Publishing, Αθήνα.
7. Καταραχιάς Λ., (1998), *Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών στις Ξενοδοχειακές*
8. *Επιχειρήσεις*, Έλλην, Αθήνα.
9. Κυριαζόπουλος, Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ, (1994), *Management 1ης Γραμμής*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
10. Λαλούμης Δ., Ρούπας, Β., (1996), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
11. Μπαμπανάσης Στέργιος, (1998), *Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργάνωση & Διοίκηση*, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση .
12. Descloins C., Βιταντζάκης Ν., (1993), *Επιλογή Προσωπικού*, Έλλην, Αθήνα.
13. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα.
14. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Μπένου, Αθήνα.
15. Παπάνης, Ε., Ρόντος, Κ., (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και εμπειρική έρευνα, Ι.Σιδέρη, Αθήνα.
16. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
17. Τερζίδης, Κ. Τ., (2004), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Rosili.
18. Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*, Rossili, Αθήνα.
19. Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.-Μ., (2007), *Οργάνωση & Διοίκηση / Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Rosili, Αθήνα.
20. Tyson, S. And York, A., (2004), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM*, Γκιούρδας, Αθήνα.
21. Φαναριώτης Π. (1997), *Διοίκηση Προσωπικού*, Σταμούλης, Αθήνα .

22. Χυτήρης, Λ.Σ.,(2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα.



## Διεθνής Βιβλιογραφία

1. Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson I., Cooper C., Burnes B., (2005), *Work Psychology-Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pearson Education, England.
2. Baum, T., (1995), *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*, Chapman & Hall, London .
3. Baum, T., Amoah, V., Spivack, S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 220-230.
4. Baum, T., (2007), “Human Resources in Tourism: Still waiting for change” in *Progress in Tourism Management*, U.K
5. Bard, K., (2006), “Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation”, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:3, 504-522
6. Beardwell, I. and Holden, L., (1994), *Human Resource Management – A contemporary perspective*, Pitman Publishing, London.
7. Brown, M. and Benson, J., (2005) «Group & Organization Management», 30(1), 99-124
8. Carrell, Michael,R.,Elbert, Norbert, F.,Hatfield, Robert, D., (1982), *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey.
9. Christou, E., (1999), «Hospitality management education in Greece-An exploratory study», *Tourism Management*, 680-693.
10. Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, R., Harrell-Cook, G. and Frink, D. (1999), “Human resources management: Some new directions”, *Journal of Management*, 25(3), 305-417
11. French, W., (1998), *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, N.Y.
12. Jones, P., Lockwood, A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», *International Journal of Hospitality Management*, 17:2, .182-203.
13. Katsoni, V., Upadhya, A. and Stratigea, A., (2016), *Tourism, Culture and Heritage in a smart Economy*, Third International Conference IACuDiT, Springer, Athens .
14. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., and Buyruk, L. (2010), «The Human Dimension:A review of Human Resources management issues in the tourism and hospitality industry»,51(2), 171-214 .
15. Mullins, L. J., (1995), *Hospitality Management – A Human Resources Approach*, Longman, London.

16. Langbert, M., (2000), "Human resource management and deming's continuous improvement concept, *Journal of Quality Management*, 5(1), 84-103.
17. Leo, J., Margaret Deery, (2002), "The role of human resource practices in achieving quality enhancement and cost reduction: an investigation of volunteer use in tourism organisations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5),229-236.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Υπάρχουν μακροχρόνια πλάνα και σχεδιασμός για θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση; Εξηγείστε.

---

---

---

---

---

2. Πως θα χαρακτηρίζατε τη συμμετοχή σας στη χάραξη στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό;

Ενεργητική συμμετοχή σε όλες τις φάσεις (σχεδιασμός, υλοποίηση)	
Συμβουλευτική συμμετοχή σε όλες τις φάσεις (σχεδιασμός, υλοποίηση)	
Συμμετοχή μόνο κατά την διάρκεια της υλοποίησης	
Δεν συμμετέχετε ενεργά – Απλώς ενημερώνεστε	
Δεν συμμετέχετε καθόλου	
Άλλο, εξηγείστε _____	

3. Με ποιους τρόπους ενημερώνεστε γύρω από θέματα στρατηγικής σημασίας; Για ποια θέματα;

Γραπτή επικοινωνία	
Προφορική κατ' ιδία επικοινωνία	
Ενημέρωση από τον Δ. Σύμβουλο / CEO	
Ενημέρωση από τα στελέχη	

Ενημέρωση από άτυπα κανάλια επικοινωνίας	
Καμία ενημέρωση	
Άλλο, εξηγήστε	

- 4. Ποιες από τις παρακάτω πρωτοβουλίες και προγράμματα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό υλοποίησε η επιχείρηση τα τελευταία δύο (2) χρόνια; Εξηγήστε.**

Προγράμματα Εκπαίδευσης – Κατάρτισης Ανθρώπινου δυναμικού	
Σχεδιασμός νέου, αναθεώρηση – αλλαγή υπάρχοντος συστήματος αμοιβών	
Σχεδιασμός νέου, αναθεώρηση – αλλαγή υπάρχοντος συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης	
Αναδιοργάνωση, ανασχεδιασμός χώρου εργασίας	
Υλοποίηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης	
Αναπροσαρμογή, αλλαγή, εμπλουτισμός των αρμοδιοτήτων και του ρόλου του τμήματος προσωπικού (υπεύθυνου τμήματος)	
Αλλαγή μεθόδων και διαδικασιών στην εργασία	
Θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας	
Άλλες εξηγήστε _____	

- 5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση καλλιεργεί και αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα από το οποίο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των παρακάτω. Εξηγήστε ...**

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Συναντήσεις στελεχών					
Ομάδες εργασίας					
Cross-functional teams					
Αλλαγές στον εργασιακό χώρο					
Ίσες Ευκαιρίες					

**6. Πώς προγραμματίζετε τις ανάγκες σας σε ανθρώπινο δυναμικό.**

---



---



---



---



---

**7. Υπάρχουν διαδικασίες καταγραφής ειδικοτήτων, γνώσεων, δυνατοτήτων του προσωπικού όλων των τμημάτων;**

---



---



---



---



---

**8. Πώς προσδιορίζετε τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι;**

---



---



---



---



---

**9. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής προσωπικού χρησιμοποιεί η επιχείρηση;**

	Στελέχη	Λοιποί Εργαζόμενοι
Σύστημα Αιτήσεων		
Συνεντεύξεις		
Βιογραφικό σημείωμα		
Συστάσεις		
Τέστ Επιλογής (ποιο, εξηγείστε)		
Κέντρα αξιολόγησης (assessmentcenters) (πως λειτουργούν;)		
Άλλες εξηγείστε _____		

**10. Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζει η επιχείρησή σας.  
(στάδια)**

---



---



---



---



---

**11. Διαπιστώνετε αν ο υποψήφιος ταιριάζει στην κουλτούρα της  
επιχείρησής σας; Πως;**

---



---



---



---



---

**12. Πώς διαπιστώνετε ότι ο υποψήφιος διαθέτει τις γνώσεις και την  
εμπειρία που ζητάτε;**

---



---



---

---

---

**13. Πως διαπιστώνετε ότι ο υποψήφιος διαθέτει τις δεξιότητες που ζητάτε;**

---

---

---

---

---

**14. Με ποιους τρόπους η επιχείρηση αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής; Εξηγείστε.**

**15. Ποιός ασχολείται με θέματα εκπαίδευσης;**

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων	
Στελέχη της επιχείρησης	
Ο άμεσος προϊστάμενος	
Εξωτερικοί εκπαιδευτές	
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς , Πανεπιστήμια κτλ	
Εταιρίες Συμβούλων	
Άλλο , εξηγείστε _____	

**16. Ποιός είναι ο μέσος όρος χρημάτων που διαθέτει η επιχείρηση σε θέματα εκπαίδευσης ανά έτος;**

Λιγότερα απο 30.000 €	
Από 31.000 – 60.000 €	
Από 61.000 –150.000 €	
Από 150.000 € και άνω	
Άλλο, εξηγείστε _____	
Δεν γνωρίζω	

17. Σε ποια επίπεδα αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων; Εξηγείστε.

Ατομικό

Ομάδας Εργασίας

Τμήματος

18. Αξιολογούνται ικανότητες όπως (ο πίνακας είναι για χρήση του ερευνητή):

<b>Επικοινωνιακές δεξιότητες</b>	Ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης του λόγου	
	Προσεκτική Ακοή	
<b>Δεξιότητες δημοσίων σχέσεων</b>	Ικανότητα παρουσιάσεων	
	Ικανότητα προώθησης των ιδεών και στόχων της επιχείρησης	
<b>Δεξιότητες πωλήσεων</b>	Εστίαση στον πελάτη	
	Έναρξη επαφών με πελάτες	
	Ικανότητα διατήρησης επαφών με πελάτες	
	Εύρεση εναλλακτικών δρόμων για πωλήσεις	
<b>Διαπροσωπικές δεξιότητες</b>	Συμβουλευτική Ικανότητα	



	Διευκόλυνση ομαδικής εργασίας	
	Υποκίνηση άλλων	
	Αναγνώριση εντάσεων	
<b>Δεξιότητες ομάδος</b>	Ικανότητα για ομαδική εργασία	
	Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας	
<b>Δεξιότητες διοίκησης</b>	Ηγετική Ικανότητα	
	Σχεδιασμός Έργων	
<b>Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων</b>	Αναλυτική σκέψη	
	Επίλυση προσωπικών προβλημάτων με συναδέλφους	
	Ικανότητα Εισαγωγής Αλλαγών	
<b>Δεξιότητες δημιουργικότητας</b>	Εύρεση δημιουργικών λύσεων σε σύνθετα προβλήματα	
	Καινοτομία	
	Δημιουργικότητα	

**19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη για τα παρακάτω;**

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Αύξηση αμοιβών					
Προσδιορισμό αναγκών επιμόρφωσης					
Χορήγηση bonus					
Λήψη αποφάσεων που αφορούν προαγωγές					

Λήψη αποφάσεων που αφορούν απολύσεις					
Ανάθεση πρόσθετων αρμοδιοτήτων					
Άλλο, Εξηγείστε _____					

## 20. Ποιοι αξιολογούν;

Ο προϊστάμενος του άμεσου προϊσταμένου  Ο άμεσος προϊστάμενος

Οι συνάδελφοι  Οι υφιστάμενοι  Αυτοαξιολόγηση

Οι πελάτες  Οι προμηθευτές  Άλλο, εξηγείστε  
\_\_\_\_\_

