



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ LE
CHALET)
ORGANIZATION AND ADMINISTRATION
OF TOURISM BUSINESSES
(CASE STUDY LE CHALET HOTEL)



Επιβλέπων καθηγητής: Απλαδάς Γεώργιος

Ον/μο φοιτητή: Μαυρίδου Αναστασία

A.M.:5307

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| Εισαγωγή | 4 |
| Κεφάλαιο 1: Ο τουρισμός..... | 6 |
| 1.1 Ορισμός του τουρισμού | 6 |
| 1.2 Κατηγορίες τουρισμού..... | 9 |
| Κεφάλαιο 2: Οι τουριστικές επιχειρήσεις..... | 13 |
| 2.1 Τύποι τουριστικών επιχειρήσεων | 13 |
| 2.2 Ομοιότητες και διαφορές τουριστικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής προϊόντων..... | 18 |
| 2.3 Διαδικασία ίδρυσης τουριστικών επιχειρήσεων | 19 |
| 2.4 Διακρίσεις παραγωγικών μονάδων καταλυμάτων | 22 |
| 2.5 Τμήματα των τουριστικών επιχειρήσεων | 22 |
| 2.6 Οι τουριστικές υπηρεσίες..... | 25 |
| Κεφάλαιο 3: Το προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων | 28 |
| 3.1 Η σημασία του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις | 28 |
| 3.2 Τύποι απασχόλησης σε μια τουριστική επιχείρηση..... | 32 |
| 3.3 Οι υπηρεσίες που προσφέρει το προσωπικό στις τουριστικές επιχειρήσεις..... | 34 |
| 4.3 Εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων | 35 |
| 3.5 Μέτρα αναβάθμισης της εκπαίδευσης στον τομέα του τουρισμού για εξομάλυνση της αγοράς εργασίας | 40 |
| Κεφάλαιο 4: Μορφές οργάνωσης και διοίκησης μιας τουριστικής εταιρείας..... | 43 |
| 4.1 Στρατηγικές παροχής υπηρεσιών..... | 43 |
| 4.2 Οργανωτική δομή τμημάτων τουριστικής επιχείρησης..... | 45 |
| 4.3 Οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων με την χρήση μηχανών..... | 45 |
| 4.4 Η οικονομική οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης..... | 47 |
| 4.5 Άτυπη οργάνωση | 50 |
| Κεφάλαιο 5: Διοίκηση Επιχειρήσεων - Μάνατζμεντ | 52 |
| 5.1 Ανάλυση των εννοιών | 52 |
| 5.2 Βασικές έννοιες του Μάνατζμεντ | 55 |
| 5.3 Αρχές και κανόνες του Μάνατζμεντ..... | 56 |
| 5.4 Βασικές Λειτουργίες του Μάνατζμεντ | 58 |

| | |
|---|-----|
| 5.5 Βοηθητικές επιστήμες και τεχνικές του Μάνατζμεντ..... | 65 |
| Κεφάλαιο 6: Μάνατζμεντ στις τουριστικές επιχειρήσεις | 70 |
| 6.1 Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης..... | 70 |
| 6.2 Η λειτουργία του σχεδιασμού και της λήψης των αποφάσεων | 72 |
| 6.3 Η λειτουργία της οργάνωσης στην τουριστικής επιχείρηση | 79 |
| 6.4 Η λειτουργία του ελέγχου στην τουριστική επιχείρηση | 95 |
| 6.4 Η λειτουργία της επικοινωνίας στην τουριστική επιχείρηση | 105 |
| Κεφάλαιο 7: Η πορεία των τουριστικών επιχειρήσεων εντός μιας κρίσης | 122 |
| Κεφάλαιο 8: Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχείου Le Chalet..... | 125 |
| Επίλογος..... | 128 |
| Βιβλιογραφία | 131 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρχει οργάνωση και καλή διοίκηση προκειμένου αυτή να κατορθώσει να επιβιώσει και να ξεπεράσει τις δυσκολίες που προκύπτουν. Κάθε μέρα στον επαγγελματικό στίβο αποτελεί μια πρόκληση για κάθε επιχείρηση και το κυριότερο για κάθε επιχειρηματία ξεχωριστά. Ένας από τους δυσκολότερους επιχειρηματικούς κλάδους είναι ο τουρισμός καθώς προσφέρονται ως επί το πλείστον υπηρεσίες από την πλευρά των επιχειρήσεων. Για κάθε επιχείρηση έχει μεγάλη σημασία το αγαθό που προσφέρει και κυρίως ο τρόπος με τον οποίο έχει την δυνατότητα να το προσφέρει.

Ο ίδιος ο τουρισμός για την Ελλάδα είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα, πάνω στο οποίο έχει την δυνατότητα να στηρίξει ένα σημαντικό μέρος της οικονομικής της κατάστασης. Όμως ο τουρισμός δεν είναι κάτι άψυχο, αλλά το ακριβώς αντίθετο. Είναι κάτι με το οποίο έχουν ασχοληθεί διάφοροι μελετητές και γι' αυτό έχουν δημιουργηθεί εξίσου διάφοροι ορισμοί, αλλά το κυριότερο έχουν δημιουργηθεί διάφορες μορφές τουρισμού. Η ύπαρξη τόσων μορφών τουρισμού προσφέρει την δυνατότητα σε επιχειρηματίες ν' ασχοληθούν με τον συγκεκριμένο κλάδο και να δημιουργηθούν διαφόρων ειδών επιχειρήσεις.

Από αυτές τις επιχειρήσεις το σημαντικότερο κομμάτι είναι το προσωπικό τους, το οποίο πρέπει απαραίτητως να εκπαιδεύεται, προκειμένου να γνωρίζει πώς θα προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης. Κάθε φορά όμως για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί ακόμη κι αυτό το ζήτημα, της εκπαίδευσης του προσωπικού, είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να έχει οργανωθεί σωστά. Πρόκειται όμως για κάτι που την ίδια στιγμή ενώ προσφέρει σημαντικά οφέλη δεν υφίσταται παντού. Ο λόγος γι' αυτό είναι το σημαντικό γεγονός πως υπάρχουν διάφορες μορφές οργάνωσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Σ' αυτού του είδους τις επιχειρήσεις υπάρχουν και διάφορα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως είναι το τουριστικό μάρκετινγκ του οποίου η συμβολή, η χρησιμότητα και τα χαρακτηριστικά είναι συγκεκριμένα και με βαρύνουσα σημασία.

Κάθε φορά όμως που μια κρίση εμφανίζεται ο τουρισμός είναι ένας από τους κλάδους που επίσης επηρεάζεται και έχει σαν αποτέλεσμα να αλλάζουν οι ισορροπίες του κλάδου. Τα τελευταία χρόνια ειδικά, από το 2008 κι έπειτα, η κατάσταση της

εγχώριας οικονομίας έχει αλλάξει ριζικά κι αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να χρειάζεται ν' αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούσαν οι τουριστικές επιχειρήσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ν' αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο αυτές ήταν οργανωμένες και διοικούνταν. Προκειμένου να μπορέσει να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και διοικείται μια τουριστική επιχείρηση, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης η τουριστική επιχείρηση Le Chalet.

INTRODUCTION

Every business is necessary to have organization and good management in order for it to be able to survive and overcome the difficulties that arise. Every day in the professional arena is a challenge for every business and most importantly for every entrepreneur individually. One of the most difficult business sectors is tourism as it offers mostly services. For every business, the product it offers is very important and especially the way in which it has the ability to offer it.

Tourism itself for Greece is an important advantage, as it has the ability to support a significant part of its economic situation. But tourism is not something inanimate, but the exact opposite. It is something that various scholars have dealt with and that is why equally different definitions have been created, but most importantly different forms of tourism have been created. The existence of so many forms of tourism offers the opportunity for entrepreneurs to engage in this sector and to create different types of businesses.

The most important part of these companies is their staff, which must be trained in order to know how to offer the best services to their customers. However, in order to accomplish proper staff training, it is necessary for the company to be properly organized. But it is something that at the same time while offering significant benefits does not exist everywhere. The reason is the important fact that there are various forms of organization that can be used by tourism businesses. In this type of business there are various tools that can be used, such as tourism marketing whose contribution, utility and features are specific and important.

However, whenever a crisis occurs, tourism is one of the sectors that is also affected and has the effect of changing the balance of the industry. In recent years in particular, from 2008 onwards, the state of the domestic economy has changed radically and it led to radical change in the way tourism businesses operate. As a result, the way they were organized and managed changed. In order to be able to examine the way in which a tourism business is organized and managed, in the context of the present work, the tourism business Le Chalet is examined as a case study.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Ο τουρισμός είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους εμπορικής δραστηριότητας όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες του εξωτερικού, οι οποίες έχουν στραφεί προς αυτό τον κλάδο. Σχετικά με τον τουρισμό έχουν σχηματιστεί διάφοροι ορισμοί που έχουν και κοινά σημεία μεταξύ τους, αλλά και μικρές διαφοροποιήσεις σε κάποιες περιπτώσεις. Το σίγουρο είναι πως χάρη στον τουρισμό έχουν δημιουργηθεί διάφορων ειδών επιχειρήσεις κι αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι ο τουρισμός δεν αποτελεί ένα συγκεκριμένο πράγμα, αλλά απεναντίας είναι κάτι ζωντανό, το οποίο με το πέρασμα των χρόνων αλλάζει, ωριμάζει και προσφέρει την δυνατότητα σε όλο και περισσότερους επιχειρηματίες να εισχωρήσουν σ' αυτόν και να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά.

Σημαντικό πλεονέκτημα σ' όλη αυτή την κατάσταση αποτελεί το γεγονός πως ο τουρισμός παρά τις δυσκολίες που μπορεί να παρουσιάζουν άλλοι επαγγελματικοί κλάδοι διατηρεί μια σχετικά σταθερή πορεία. Ακόμη και στις δύσκολες περιόδους κατορθώνει να επανακάμψει, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να μετακινηθεί αυξάνοντας την προσέλευση των τουριστών σε κάποια συγκεκριμένα μέρη, όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα, όπως ήταν το 2001 τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου. Έχει παρατηρηθεί πως ο τουρισμός είναι ένας κλάδος με ιδιαίτερα στέρεες βάσεις κι αυτό το οφείλει στο γεγονός πως όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα οι ταξιδιώτες προτιμούν να μεταθέσουν την ημερομηνία του ταξιδιού τους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή, παρά να την ακυρώσουν (Πατσουράτης, 2007).

1.1 Ορισμός του τουρισμού

Για το συγκεκριμένο αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν δημιουργηθεί πολλοί ορισμοί κι αυτό αναδεικνύει την σημασία που έχει και για τους επιστήμονες ο κλάδος. Για τον τουρισμό η Διεθνής Ένωση Επιστημόνων Τουρισμού έχει αποφανθεί πως είναι ένα σύνολο από φαινόμενα και σχέσεις, τα οποία δημιουργούνται από την διαδικασία της διαμονής κάποιου σε ένα διαφορετικό τόπο

από εκείνον που αποτελεί τον τόπο της μόνιμης κατοικίας του ή τη σύνδεση με κάποια κερδοσκοπική δραστηριότητα. Βασικό χαρακτηριστικό του τουρισμού βάσει αυτού του ορισμού αποτελεί η πρόσκαιρη μετακίνηση κάποιου σε ένα άλλο μέρος, μακριά από τον τόπο της μόνιμης διαμονής του. Ακόμη και η μετακίνηση για λόγους εργασίας σε μέρη που βρίσκονται σε σημαντική απόσταση από τον μόνιμο τόπο κατοικίας δε θεωρείται τουρισμός. Λόγοι για τους οποίους κάποιος μπορεί να κάνει τουρισμό θεωρούνται η ανάπαυση, η ψυχαγωγία του ατόμου, η περιήγηση και η εξερεύνηση αγνώστων ως επί το πλείστον τόπων, η άσκηση, η θρησκεία, η επίσκεψη φίλων, γνωστών και συγγενών, η θεραπεία κάποιας αρρώστιας, το επάγγελμα από άποψη μορφώσεως και γενικά η μόρφωση. Επιπλέον λόγος τουρισμού θεωρείται η συμμετοχή σε μια ποικιλία δραστηριοτήτων που μπορεί να πραγματοποιεί το άτομο σ' εκείνα τα μέρη.

Ένας άλλος ορισμός που έχει δημιουργηθεί για τον τουρισμό είναι πως πρόκειται για μια συλλογή τόσο δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, όσο και βιομηχανιών στόχος των οποίων είναι η προσφορά ταξιδιωτικής εμπειρίας στα πλαίσια της οποίας περιλαμβάνονται η διαμονή, το φαγητό και το ποτό, η μεταφορά καθώς επίσης και άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν υλικά και άυλα αγαθά με σκοπό κυρίως την ψυχαγωγία των τουριστών όταν αυτοί βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους (Macintosh, Goeldner, 1986). Ο τουρισμός ωστόσο έχει κάποια συγκεκριμένη διάρκεια κι αυτός ο λόγος για τον οποίο έχει απαραίτητως το στοιχείο του πρόσκαιρου κάθε φορά.

Με βάση τον ορισμό των Hunziger και Krapf (1942) ο τουρισμός θεωρείται πως είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχέσεων που δύναται ν' αναπτύξει κάποιος κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και της διαμονής που πραγματοποιεί σ' ένα ξένο τόπο. Αυτή τη φορά όμως προστίθεται και η απουσία της κερδοφορίας ως σκοπό της όλης διαδικασίας από την πλευρά του ατόμου που ταξιδεύει. Στα τέλη της δεκαετίας του '90 δημιουργήθηκε άλλος ένας ορισμός σχετικά με το τι είναι και τι περιλαμβάνει ο τουρισμός. Μελετώντας το ζήτημα από μια άλλη οπτική γωνία οι Mill και Morrison (1992) έλαβαν υπόψη τους και συμπεριέλαβαν στον ορισμό το στάδιο της προετοιμασίας, της πραγματοποίησης, της διαμονής, αλλά και της ολοκλήρωσης του ταξιδιού που έχουν σαν αποτέλεσμα την επιστροφή στον τόπο της μόνιμης κατοικίας του ατόμου συν τις αναμνήσεις που μένουν στο άτομο στη συνέχεια.

Για τον τουρισμό επίσης έχει αναφερθεί πως αυτός αποτελείται από την ατομική ή ομαδική μετακίνηση ανθρώπων στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό της χώρας

που αποτελεί τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους με σκοπό να παραμείνουν εκεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, η διάρκεια του οποίου μπορεί να είναι μικρή ή μεγάλη, αναλόγως των επιλογών που έχουν γίνει από την αρχή του ταξιδιού (Ευσταθίου, 2004). Επιπλέον για να θεωρηθεί πως πρόκειται για τουρισμό θα πρέπει το άτομο να μην δραστηριοποιείται επαγγελματικά σ' εκείνο το μέρος. Ο συγκεκριμένος ορισμός δέχεται ως τουρισμό κάθε μετακίνηση που θα πραγματοποιηθεί σε απόσταση από το χώρο της μόνιμης κατοικίας αποκλειστικά και μόνο αν οι λόγοι για τους οποίους πραγματοποιείται είναι λόγοι αναψυχής του ατόμου ή της ομάδος.

Όλοι αυτοί οι ορισμοί θεωρούν τον τουρισμό ως κάτι ενιαίο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάποιο συγκεκριμένο λόγο από ένα ή πολλά άτομα την ίδια στιγμή. Για τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού όμως ο τουρισμός χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, 2015). Η πρώτη κατηγορία αφορά τον τουρισμό που είναι προσβάσιμος, ο οποίος τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται και η δεύτερη κατηγορία είναι ο τουρισμός που απλώς υπάρχει. Το σημείο από το οποίο ξεκινάει ένας τουρίστας και το σημείο στο οποίο καταλήγει μπορεί να είναι το ίδιο σύμφωνα με τον ορισμό που έχει δημιουργήσει περί τουρισμού η Γεροκώστα (2012). Ασχέτως του αν ξεκινάει από την χώρα που διαμένει μόνιμα ή κάποια άλλη χώρα του εξωτερικού. Στόχος του τουρισμού επίσης βάσει αυτού του ορισμού είναι η κάλυψη της περιέργειας του ατόμου σχετικά με κάποιο ζήτημα ή απλά ν' αποτελεί επιθυμία του. Συνεπώς ο τουρισμός δεν αποτελεί πάντα μια αναγκαιότητα, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι κάτι πιο απλό και ταυτοχρόνως πιο σύνθετο όπως είναι η επιθυμία για κάτι.

Συμπερασματικά τα χαρακτηριστικά που προκύπτουν σχετικά με τον τουρισμό είναι πως πρόκειται για κάτι άυλο που δημιουργείται από την απόφαση ενός ή πολλών ατόμων να απομακρυνθούν από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Το άτομο επίσης δεν δραστηριοποιείται επαγγελματικά όταν ενεργεί ως τουρίστας, αλλά κυρίως στοχεύει στην ψυχαγωγία του αφού αλλάζει την καθημερινότητά του μ' αυτό τον τρόπο (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης και Λύτρας, 1998).

Τα τελευταία χρόνια ειδικά ο τουρισμός έχει το χαρακτηριστικό πως μπορεί και απευθύνεται στο σύνολο των καταναλωτών δίχως να περιορίζεται από προβλήματα κινητικά ή οποιασδήποτε άλλης μορφής. Χαρακτηριστικό του τουρισμού αποτελεί επιπλέον η απαραίτητη διαλογή των προορισμών που θα έχει

κάποιος. Μ' αυτό τον τρόπο υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες το άτομο δεν κάνει τουρισμό, αλλά απλά μετακινείται από το ένα μέρος στο άλλο για προσωπικούς ή άλλου είδους λόγους.

1.2 Κατηγορίες τουρισμού

Τα τελευταία χρόνια ειδικά έχει παρατηρηθεί ανθίσει στον τουρισμό, κυρίως εξαιτίας της δημιουργίας διαφόρων μορφών τουρισμού που έχουν σαν στόχο την κάλυψη πολλών και διαφόρων αναγκών που έχουν οι καταναλωτές - τουρίστες. Οι μορφές που δημιουργούνται σχετικά με τον τουρισμό πηγάζουν αφενός από τις ανάγκες, αφετέρου από τους στόχους που θέτουν οι τουρίστες στην μετακίνησή τους. Μ' αυτό τον τρόπο οι μορφές του τουρισμού που υπάρχουν διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες αναλόγως του κριτηρίου που τίθεται (Ευσταθίου, 2004). Ο πρώτος τρόπος διάκρισης του τουρισμού είναι σε σχέση με το αν ο ενδιαφερόμενος παραμένει εντός των συνόρων της χώρας του ή αν πρόκειται να ταξιδεύει σε κάποια χώρα του εξωτερικού (Γεροκόστα, 2012). Αυτή είναι και η μοναδική διαφορά ανάμεσα σ' αυτά τα δύο είδη τουρισμού. Η ίδια διάκριση ισχύει και για την περίπτωση του τουρισμού από διοικητικής απόψεως. Ο τουρισμός σύμφωνα με τον Ευσταθίου (2004) έχει την δυνατότητα να διακριθεί από:

- 1) Γεωγραφικής και διοικητικής απόψεως: διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό
- 2) Το τουριστικό πλήθος: διακρίνεται στον μεμονωμένο ή ατομικό και στον ομαδικό ή μαζικό τουρισμό
- 3) Την εποχή: διακρίνεται σε εποχιακό, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, περιορισμένη, συνεχή ή αλλιώς ετήσιο όπως λέγεται
- 4) Το μέγεθος του τουριστικού πλήθους: δημιουργεί περιόδους αναλόγως της κίνησης των τουριστών εκ των οποίων η πρώτη λέγεται νεκρή περίοδος ή χαμηλή, η δεύτερη μέση περίοδος και η τρίτη υψηλή ή περίοδος αιχμής
- 5) Τη μορφή (σκοπού ή λόγου): χωρίζεται σε κλασσικό τουρισμό και σε εναλλακτικές ή ειδικές μορφές τουρισμού
- 6) Τη χρήση του μεταφορικού μέσου: τουρισμός με τη χρήση αυτοκινήτου, τουρισμό που γίνεται με τα πόδια / πεζοπορικός τουρισμός, τουρισμός με τη χρήση σιδηρόδρομου, αεροπλάνου,

πλωτών μέσων, ακόμη και σε τουρισμό που γίνεται με τη χρήση ποδηλάτου

Αυτές οι μορφές τουρισμού είναι οι βασικές, εκτός αυτού υπάρχουν κι εναλλακτικές που χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Ευσταθίου, 2004): 1) Ο φυσιολατρικός ή φυσιογνωστικός που δημιουργείται από την σχέση που έχει αναπτύξει το άτομο με την φύση ή την οποία επιθυμεί ν' αναπτύξει, 2) Ο θρησκευτικός που δημιουργείται για λόγους ατομικών θρησκευτικών πεποιθήσεων, 3) Ο μορφωτικός τουρισμός που προκύπτει εξαιτίας της επιθυμίας που έχει το άτομο ν' αποκτήσει καινούριες γνώσεις. Λόγος για τουρισμό μπορεί να είναι και η άθληση του ατόμου, γι' αυτό έχει δημιουργηθεί ο αθλητικός τουρισμός. Οι καλλιτεχνικές αναζητήσεις ή το ενδιαφέρον του ατόμου για την τέχνη μπορεί να τον ωθήσει να ταξιδεύει ακόμη και σε χώρες του εξωτερικού, σ' αυτές τις περιπτώσεις γίνεται λόγος για καλλιτεχνικό τουρισμό. Άλλος λόγος για να ταξιδεύει κάποιος είναι η υγεία του και συγκεκριμένα προκειμένου να μπορέσει να καταπολεμήσει κάποια ασθένεια. Τότε ο τουρισμός λέγεται ιαματικός ή αλλιώς θερμαλισμός. Ακόμη και η εργασία όμως μπορεί να δημιουργήσει μια εναλλακτική μορφή τουρισμού, το λεγόμενο επαγγελματικό ή εμπορικό τουρισμό, εξαιτίας του οποίου το άτομο αναγκάζεται να ταξιδεύει προκειμένου να εκπληρώσει τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις.

Κάθε εργαζόμενος μπορεί ανά πάσα στιγμή ν' αναγκαστεί να ταξιδεύει προς κάποιο άλλο μέρος προκειμένου να παρακολουθήσει ένα συνέδριο. Υπάρχουν φορές που για να μπορέσει να παρακολουθήσει αυτό το συνέδριο χρειάζεται να ταξιδεύει σε κάποιο άλλο μέρος, το οποίο βρίσκεται σε μεγάλη απόσταση από τον χώρο της μόνιμης κατοικίας του. Μ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται ο λεγόμενος συνεδριακός τουρισμός. Η ιδιαιτερότητα που έχει η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού είναι πως οι σχετικές πληροφορίες είναι αποσπασματικές και, δυστυχώς, σε μεγάλο βαθμό η πληροφορία αυτή είναι περιστασιακή (Αθανασίου, 2002). Τα στοιχεία περί του συνεδριακού τουρισμού μπορεί να προέρχονται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σ' αυτό τον κλάδο σε διεθνείς επιχειρήσεις και συγκεντρώνουν στοιχεία από τις επιμέρους επιχειρήσεις τους, από περιστασιακές δειγματοληπτικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και οι οποίες προσφέρουν δεδομένα για συγκεκριμένες πλευρές αυτής της μορφής τουρισμού, για συγκεκριμένες περιοχές ή χώρες. Τα στοιχεία περί συνεδριακού τουρισμού μπορεί επίσης να προέρχονται από εκτιμήσεις που έχουν πραγματοποιήσει διάφοροι μελετητές που έχουν ασχοληθεί με

το συγκεκριμένο ζήτημα ή από αντίστοιχους οργανισμούς που ασχολούνται με τον συνεδριακό τουρισμό.

Κάθε άνθρωπος έχει συγκεκριμένο κίνητρο που τον ωθεί να ταξιδεύει και αυτό έχει δημιουργήσει τον τουρισμό κινήτρων. Η τέχνη έχει δημιουργηθεί τις περισσότερες φορές προκειμένου να εκτίθεται σε διάφορες εκθέσεις και μ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται ο εκθεσιακός τουρισμός. Η θάλασσα ανέκαθεν έλκυε το μάτι των ανθρώπων, τους δημιουργούσε την περιέργεια για τα μυστικά που κρύβει καθώς επίσης και για μυστήρια της ζωής που κρύβει. Γι' αυτούς τους λόγους δημιουργήθηκε ο θαλάσσιος τουρισμός από διάφορες επιχειρήσεις. Σχετικά με το περιβάλλον έχει δημιουργηθεί μια ακόμη μορφή τουρισμού, ο οικολογικός τουρισμός, που στοχεύει στην επίλυση οιοδήποτε προβλήματος δημιουργείται στο περιβάλλον.

Η γη επίσης αποτελεί έναν πόλο έλξης τουριστών και δημιουργεί τον αγροτουρισμό μέσω του οποίου προωθείται η αγροτική δραστηριότητα. Σε διάφορες περιπτώσεις ο λόγος για τον οποίο ασχολούνται με τον τουρισμό οι άνθρωποι είναι η περιπέτεια που αυτός μπορεί να τους προσφέρει από την στιγμή που ξεκινάει το ταξίδι τους (Ευσταθίου, 2004). Κατανοώντας την επιθυμία ακόμη και των ατόμων που έχουν ειδικές ανάγκες έχει δημιουργηθεί μια ιδιαίτερη μορφή τουρισμού, ο τουρισμός για άτομα με ειδικές ανάγκες. Η ιδιαιτερότητα που έχει η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού είναι πως για τους πελάτες αυτούς χρειάζεται επιπρόσθετη μέριμνα εκ μέρους των τουριστικών επιχειρήσεων. Άλλες μορφές εναλλακτικού τουρισμού που έχουν δημιουργηθεί είναι ο ορεινός, ο χιονοδρομικός, ο δασοτουρισμός, ο ιπποτουρισμός, ο οικογενειακός, ο τουρισμός για νέους, ο τουρισμός της τρίτης ηλικίας, ο κοινωνικός τουρισμός, ο λαϊκός, ο κοσμοπολίτικος, ο γυμνιστικός, ο θεματικός, ο επιλεκτικός και η χρονομεριστική μίσθωση.

Όπως φαίνεται, εκτός των βασικών μορφών τουρισμού που υπάρχουν υφίστανται και οι ειδικές μορφές τουρισμού. Αυτές οι μορφές είναι το αποτέλεσμα της τμηματοποίησης της τουριστικής αγοράς και λειτουργούν ως ένα στοιχείο συμπληρωματικό ή σε διαφοροποιητικό σε κάποιες περιπτώσεις που γίνονται τουριστικές προσφορές (SETE, 2004). Απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη των ειδικών μορφών τουρισμού αποτελεί η ύπαρξη ενός βασικού προϊόντος. Σύμφωνα με το www.spectrav.com όπως αναφέρει ο SETE (SETE, 2004) οι ειδικές μορφές τουρισμού το 2004 ξεπερνούσαν τις 300. Σε κάποιες περιπτώσεις συγκεκριμένες μορφές τουρισμού χρειάστηκε να παραμεριστούν εξαιτίας της μικρής ζήτησης που

είχαν και στο προσκήνιο εμφανίστηκαν άλλες μορφές. Αυτός είναι και ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους δημιουργήθηκαν πολλές εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Σε καμία περίπτωση όμως το πέρασμα σε δεύτερη μοίρα μιας μορφής τουρισμού δεν σημαίνει πως αυτή εξαφανίστηκε, καθώς υπάρχει περίπτωση να αλλάξει η προτίμηση που φανερώνει το καταναλωτικό κοινό και να επανέλθει αυτή στο προσκήνιο ξανά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Με τον όρο τουριστικές επιχειρήσεις συνήθως γίνεται αναφορά σ' ένα αόριστο σύνολο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού. Καθεμία από αυτές τις επιχειρήσεις όμως έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάθε φορά, είτε πρόκειται για μεγάλη επιχείρηση, είτε για μικρή. Καθεμία από τις τουριστικές επιχειρήσεις έχει την δυνατότητα ν' αποφασίσει σχετικά με την νομική μορφή που θα έχει.

Πέραν όλων αυτών όμως στο εσωτερικό μιας επιχείρησης υπάρχουν διαφόρων ειδών υπηρεσίες που προσφέρονται προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να εξυπηρετήσει τις ανάγκες πάσης φύσεως που έχει ένας πελάτης / καταναλωτής (Χυτήρης, 1991). Στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης αυτές οι υπηρεσίες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Συμπεριλαμβάνοντας το γεγονός πως κάθε επιχείρηση δεν λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο που το κάνει κάποια άλλη γίνεται κατανοητό πως υπάρχουν διάφοροι τρόποι διοίκησης και λειτουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης. Ένας από τους λόγους γι' αυτό είναι η διαδικασία που έχει ακολουθηθεί για την δημιουργία της συγκεκριμένης τουριστικής επιχείρησης, εκτός του τρόπου οργάνωσης που έχει αποφασίσει ν' ακολουθήσει.

2.1 Τύποι τουριστικών επιχειρήσεων

Η διάκριση των επιχειρήσεων γίνεται κάθε φορά με βάση ένα συγκεκριμένο κριτήριο προκειμένου να μπορέσουν να ξεχωρίσουν από το σύνολο. Ένα από τα πιο συνηθισμένα κριτήρια είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Με βάση αυτό το συγκεκριμένο κριτήριο οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές (Λαλούμης α 2015). Εκτός αυτού όμως υπάρχει η δυνατότητα για τις επιχειρήσεις να διακρίνονται με βάση το χαρακτήρα που έχουν κι έτσι αυτές διακρίνονται σε επιχειρήσεις με αμιγή χαρακτήρα και σε μεικτού χαρακτήρα.

Ως επιχειρήσεις αμιγούς χαρακτήρα θεωρούνται όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο πεδίο του τουρισμού και οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες

αποκλειστικά και μόνο σε τουρίστες τους οποίους και προσπαθούν να εξυπηρετήσουν. Ενώ μεικτού χαρακτήρα θεωρούνται εκείνες που εξυπηρετούν τις ανάγκες που έχουν όχι μόνο οι τουρίστες, αλλά και όλες οι άλλες ομάδες καταναλωτών που μπορεί να απευθυνθούν σ' αυτού του είδους τις επιχειρήσεις.

Πρέπει να τονιστεί επίσης ότι υπάρχουν επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο απασχόλησης δεν είναι ο τουρισμός, αλλά λόγω των αναγκών που προκύπτουν αυτές αναγκάζονται να εισέλθουν και σ' αυτό τον κλάδο (Λαλούμης α, 2015). Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αλλάζουν, όχι όμως για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αλλάζουν και άλλα χαρακτηριστικά εκείνων των επιχειρήσεων, όπως είναι ο αριθμός των εργαζομένων που έχουν κι απασχολούν, το ωράριο που έχουν κι ακολουθούν, τα προϊόντα που παράγουν και προσφέρουν και διάφορα άλλα.

Δεύτερο κριτήριο βάσει του οποίου μπορεί αυτές οι επιχειρήσεις να διακρίνονται είναι το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται (Λαλούμης α, 2015). Με βάση αυτό το κριτήριο οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν στις εξής βασικές κατηγορίες (Λαλούμης α, 2015):

- Καταλύματα
- Τουριστικά πρακτορεία
- Μεταφορικές επιχειρήσεις
- Επισιτιστικές επιχειρήσεις και κέντρα διασκέδασης
- Διαφόρων τύπων επιχειρήσεις άμεσης ή έμμεσης εξυπηρέτησης τουριστών
- Παρατουριστικές επιχειρήσεις

Καθεμία από αυτές τις βασικές κατηγορίες χωρίζεται σε υποκατηγορίες κι έτσι όταν γίνεται αναφορά στα καταλύματα οι τουριστικές επιχειρήσεις στις οποίες γίνεται αναφορά είναι (Λαλούμης α, 2015):

- Ξενοδοχεία
- Μοτέλ
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα κ.α.

Τα τουριστικά πρακτορεία χωρίζονται από την δική τους πλευρά σε τρεις βασικές κατηγορίες που είναι οι εξής (Λαλούμης α, 2015):

- Εσωτερικού τουρισμού
- Γενικού τουρισμού
- Διαδικτυακά γραφεία

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1995) τα ταξιδιωτικά γραφεία μπορούν να διακριθούν με βάση 1) το μέγεθος που έχουν και 2) τον τύπο και το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ανάλογα με το μέγεθος οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται σε πολυεθνικά, εθνικά και περιφερειακά. Στην περίπτωση ως κριτήριο χρησιμοποιείται ο τύπος και το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση τότε αυτές διακρίνονται σε (Χυτήρης, 1995): 1) Γενικού τουρισμού και αναψυχής, 2) Διακοπών, 3) Εμπορικών ή Επιχειρηματικών ταξιδίων, 4) Διοργάνωσης συνεδρίων και ταξιδίων κινήτρων και 5) Ειδικού τουρισμού.

Υπάρχουν πολλοί και διάφοροι τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος προκειμένου να μπορέσει να ταξιδεύει είτε από την μια χώρα στην άλλη, είτε στο εσωτερικό της χώρας που διαμένει. Λόγω της υπέρξεως πληθώρας μεταφορικών μέσων μπορεί να δημιουργηθεί αντίστοιχος αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων. Ενδεικτικά τέτοιες μεταφορικές επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες (Λαλούμης α, 2015):

- Επιχειρήσεις τουριστικών λεωφορείων
- Επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων
- Επιχειρήσεις ενοικίασης σκαφών
- Αεροπορικές εταιρείες
- Κρουαζιερόπλοια κ.α.

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα για τα οποία πρέπει να μεριμνήσει ένας τουρίστας κατά την διάρκεια των διακοπών του ή κατά την διάρκεια ενός ταξιδιού του είναι το μέρος στο οποίο θα καταφύγει προκειμένου να μπορέσει να τραφεί σωστά, υγιεινά και άφοβα. Πρόκειται για μια βασική και σημαντική του ανάγκη πάνω στην οποία έχουν στηριχτεί πολλοί επιχειρηματίες κι έχουν δημιουργήσει διάφορες επιχειρήσεις όπως είναι οι κάτωθι (Λαλούμης α, 2015):

- Εστιατόρια
- Μπαρ
- Καφετέριες
- Ντισκοτέκ
- Νυχτερινά κέντρα

Ειδικά για την συγκεκριμένη κατηγορία τουριστικών επιχειρήσεων έχει επισημανθεί πως υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ τους, αλλά και διαφορές που δεν θα πρέπει να αμελούνται. Καθεμία από τις επιχειρήσεις αυτές προσφέρει κάτι υλικό (φαγητό και ποτέ), αλλά και διασκέδαση στον πελάτη που θα την επισκεφθεί. Οι διαφορές τους όμως είναι πως καθεμία από αυτές τις επιχειρήσεις στηρίζεται σε διαφορετικό βαθμός την διασκέδαση που θα μπορέσει να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό προκειμένου να σχηματίσει τον επιθυμητό όγκο κερδών. Στις βασικές κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να συμπεριληφθεί κι ένα σύνολο διαφόρων τύπων επιχειρήσεων που εξυπηρετούν τους τουρίστες με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι (Λαλούμης α, 2015):

- Οι επιχειρήσεις στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί ένας τουρίστας προκειμένου να φυλαχθούν οι αποσκευές του και τις οποίες έχει την δυνατότητα να εντοπίσει σε κοντινή απόσταση από το λιμάνι.
- Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν διάφορα αναμνηστικά δώρα στους καταναλωτές – τουρίστες.
- Τα καζίνα
- Οι επιχειρήσεις υγείας
- Οι μουσικές και χορευτικές ομάδες που προσφέρουν στους τουρίστες της κάθε περιοχής τα καλλιτεχνικά και παραδοσιακά προϊόντα τους (διασκέδαση).
- Οι επιχειρήσεις με θαλάσσιες εξέδρες ή άλλες αθλητικές εγκαταστάσεις που δύνανται να χρησιμοποιήσουν οι τουρίστες προκειμένου να αθληθούν, να διασκεδάσουν και να περάσουν ευχάριστα το χρόνο τους.

Όσο για τις παρατουριστικές επιχειρήσεις δεν ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την προσφορά ενός συγκεκριμένου αγαθού κι αυτό αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα διότι επιτρέπει στον κλάδο να επεκταθεί και να καλύψει ένα μεγάλο εύρος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ενδεικτικά κάποιες από τις επιχειρήσεις που υπάρχουν στον συγκεκριμένο τουριστικό κλάδο είναι οι ακόλουθες (Λαλούμης α, 2015):

- Επιχειρήσεις στις οποίες παράγονται και στην συνέχεια διανέμονται παγοκύβοι σε διάφορα τουριστικά κέντρα, αλλά και σε καταστήματα.

- Επιχειρήσεις στις οποίες γίνεται η παραγωγή προτηγανισμένων λαχανικών και τροφίμων, η χρήση των οποίων εξοικονομεί χρόνο και χρήματα στις επιχειρήσεις που τα προμηθεύονται.
- Οι βιοτεχνίες που δημιουργούν και προσφέρουν στους τουρίστες διάφορα αναμνηστικά παραδοσιακής παραγωγής.

Στο συγκεκριμένο κλάδο, των παρατουριστικών επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνονται και όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα αγαθά τους ταυτόχρονα στους κατοίκους του τόπου, αλλά και στους τουρίστες που τον επισκέπτονται. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι οι λεγόμενες επιχειρήσεις κοινής ωφελείας για το ηλεκτρικό ρεύμα, για το τρεχούμενο νερό, τα νοσοκομεία και άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις που συνήθως είναι κρατικές και προσφέρονται δωρεάν. Αυτά τα δύο βασικά χαρακτηριστικά των παρατουριστικών επιχειρήσεων κοινής ωφελείας είναι εξαιρετικής σημασίας καθώς δίχως αυτά δεν μπορεί να υπάρξει ο τουρισμός σε καμία χώρα.

Ο τρίτος τρόπος με τον οποίο μπορούν να χωριστούν οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι αναλόγως της πολυπλοκότητας που έχουν οι δραστηριότητες τις οποίες πραγματοποιούν. Συνεπώς με βάση αυτό το κριτήριο μπορούν οι επιχειρήσεις να διακριθούν σε απλής δραστηριότητας και σε σύνθετης (Λαλούμης α, 2015). Για τις τουριστικές επιχειρήσεις απλής δραστηριότητας η κατάσταση είναι απλή καθώς προσφέρουν μια στοχευμένη, κατά την επιλογή τους, υπηρεσία ή προϊόν. Αντίθετα οι επιχειρήσεις σύνθετης δραστηριότητας αποφασίζουν και προσφέρουν ένα μεγαλύτερο σύνολο υπηρεσιών και προϊόντων στους τουρίστες.

Από νομικής απόψεως μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να είναι ατομική ή εταιρική (Δεδούσης, 1998). Μπορεί δηλαδή να διοικείται από ένα ή πολλά άτομα. Στην περίπτωση που είναι εταιρική η μορφή της τότε υπάρχει η πιθανότητα να πρόκειται για ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, περιορισμένης ευθύνης, ανώνυμη επιχείρηση ή για συνεταιρισμό. Όλες αυτές οι μορφές έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να μπορεί να είναι σαφές το μέγεθος της ευθύνης που έχει καθένας από τους μετόχους της επιχείρησης όταν αυτή αποτελείται από πολλά άτομα καθώς δεν έχουν όλοι την ίδια ευθύνη κάθε φορά στις εταιρικής μορφής επιχειρήσεις.

Η νομική μορφή μιας εταιρείας καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή διοικείται, τον τρόπο με τον οποίο γίνεται διανομή των κερδών της και την διαχείριση των αποθεματικών. Πέραν αυτών όμως η νομική μορφή επηρεάζει την φορολογία

που θα έχει η εταιρεία, την πιστοληπτική της ικανότητα και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει σχετικά με τα αγαθά που προσφέρει (Λαλούμης α, 2015). Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων η νομική τους μορφή μπορεί επίσης να είναι κάποια από τις προαναφερθείσες. Ένα κοινό χαρακτηριστικό που έχουν αυτές οι επιχειρήσεις μ' εκείνες των υπολοίπων κλάδων είναι πως χρειάζονται απαραίτητως την έγκριση κάποιων αρμόδιων δημοσίων οργάνων προκειμένου να μπορέσουν να δημιουργηθούν και να λειτουργήσουν. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων υπάρχει η σημαντική διαφορά πως θα πρέπει να λάβουν ένα ειδικό σήμα προκειμένου να μπορέσουν να λειτουργήσουν, το οποίο συνήθως προέρχεται από τον ΕΟΤ. Η διάρκεια αυτού του σήματος είναι περιορισμένη, συνήθως τρία χρόνια, μετά το πέρας των οποίων χρειάζεται να γίνει ανανέωση.

2.2 Ομοιότητες και διαφορές τουριστικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής προϊόντων

Ανάμεσα στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, όπως είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις, και το σύνολο των υπολοίπων επιχειρήσεων που εμπορεύονται υλικά αγαθά υπάρχουν κάποιες διαφορές, αλλά και κάποιες ομοιότητες την ίδια στιγμή. Οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σ' αυτές τις δύο μορφές επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθες (Ιωάννου, 2005):

- i. Η φυσική διάσταση των διαφόρων αγαθών που εμπορεύονται αυτές οι επιχειρήσεις καθώς οι υπηρεσίες είναι άυλες και τα προϊόντα υλικά.
- ii. Ο βαθμός ανάμειξης των πελατών διαφέρει καθώς στις περιπτώσεις των εταιρειών παραγωγής υπηρεσιών οι πελάτες συμβάλλουν ενεργά στην διαμόρφωσή τους, ενώ στην περίπτωση των προϊόντων αυτά σχηματίζονται από την πλευρά των επιχειρήσεων και είναι προκαθορισμένες οι προδιαγραφές τους
- iii. Ο χρόνος που απαιτείται για την παράδοση της υπηρεσίας ή του αγαθού διαφέρει ανάμεσα σ' αυτές τις δύο βασικές κατηγορίες επιχειρήσεων. Στην περίπτωση των υπηρεσιών η παράδοση είναι άμεση, ενώ στην περίπτωση των αγαθών είναι έμμεση και μπορεί

να χρειαστεί πολύς χρόνος προκειμένου να μπορέσει να γίνει η παράδοση

- iv. Το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις είναι διαφορετικό καθώς στην περίπτωση των εταιρειών παραγωγής προϊόντων το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνονται είναι διεθνές, ενώ στην περίπτωση των υπηρεσιών αυτές προσφέρονται σ' ένα συγκεκριμένο αποκλειστικά και μόνο γεωγραφικό εύρος
- v. Η μέτρηση για τον βαθμό της ποιότητας που έχουν τα αγαθά είναι κάτι που μπορεί να γίνει ευκολότερα σε σχέση με τον βαθμό μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών

Για τις τουριστικές επιχειρήσεις ισχύει ό,τι ισχύει και στην περίπτωση των εταιρειών παροχής υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά των τουριστικών υπηρεσιών πρέπει αναγκαστικά να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από την διοίκηση μιας επιχείρησης, αλλά και από το προσωπικό που αυτή απασχολεί καθώς καθεμία από αυτές στις δύο πλευρές έχει τον δικό της ρόλο και σημασία που διαδραματίζει κατά την διάρκεια παροχής των υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

2.3 Διαδικασία ίδρυσης τουριστικών επιχειρήσεων

Η διαδικασία δημιουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης δεν είναι κάτι απλό κι εύκολο, μπορεί όμως να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα στη συνέχεια, όταν αρχίσει να λειτουργεί η επιχείρηση. Για να μπορέσει όμως να γίνει κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο από την πλευρά του εκάστοτε επιχειρηματία ν' ακολουθούνται κάποια συγκεκριμένα βήματα. Εκ των οποίων το πρώτο και σημαντικότερο είναι η επιλογή του κατάλληλου τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης (Λαλούμης α, 2015). Ο κατάλληλος τόπος για να μπορέσει να δημιουργηθεί μια τουριστική επιχείρηση αποφασίζεται αναλόγως του αγαθού που αυτή προσφέρει καθώς με βάση αυτό έχει στην συνέχεια την δυνατότητα να πουλήσει στους καταναλωτές – τουρίστες το εμπορεύσιμο αγαθό. Επιλέγοντας τον κατάλληλο τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης κάθε φορά υπάρχει η δυνατότητα για την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου σημείου προκειμένου να προωθήσει το προς πώληση αγαθό της.

Δεύτερο στάδιο στην διαδικασία ίδρυσης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι να καθοριστεί ο ρόλος και η σημασία που θα έχουν οι τουριστικοί πόροι. Οι

τουριστικοί πόροι μπορεί να είναι δύο κατηγοριών (Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill, 1993): φυσικοί και τεχνητοί. Με τον όρο φυσικοί τουριστικοί πόροι γίνεται αναφορά στα φυσικά χαρακτηριστικά που έχει το σημείο δημιουργίας της επιχείρησης όπως είναι το κλίμα, η διαμόρφωση του τοπίου, η χλωρίδα και η πανίδα, το τοπίο και γενικά πάσης φύσεως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου σημείου. Ενώ οι τεχνητοί τουριστικοί πόροι είναι όσα έχουν κατορθώσει να δημιουργήσουν οι άνθρωποι με το πέρασμα του χρόνου όπως είναι τα τουριστικά αξιοθέατα, η γενική υποδομή που έχει το συγκεκριμένο μέρος, οι τουριστικές υποδομές, ακόμη και ο τρόπος ζωής που έχουν υιοθετήσει κι ακολουθούν οι μόνιμοι κάτοικοι του τόπου, όταν αυτός είναι διαφορετικός.

Τρίτη μορφή παραγόντων που μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο θα επιλεγεί η κατάλληλη τοποθεσία για την δημιουργία μιας τουριστικής επιχείρησης είναι οικονομική, νομική και κοινωνική (Λαλούμης α, 2015). Τέτοιου είδους παράγοντες είναι η γεωγραφική θέση που θα έχει η επιχείρηση, ο κορεσμός που παρουσιάζει η συγκεκριμένη αγορά, η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η συγκεκριμένη τουριστική αγορά συμπεριλαμβανομένης και της αγοράς που θα χρησιμοποιείται για την προμήθεια των πρώτων υλών της επιχείρησης, η ζήτηση που παρουσιάζει η περιοχή αυτή από τουριστικής απόψεως και το ποια είναι η μέση τιμή στην οποία προσφέρονται αυτού του είδους οι υπηρεσίες και τα αγαθά, η διάρκεια που θα έχει η τουριστική σεζόν, τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται η τουριστική ομάδα όπως είναι η εθνικότητα, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και διάφορα άλλα τέτοια χαρακτηριστικά. Προκειμένου να μπορέσει να επιλέξει το κατάλληλο μέρος μια επιχείρηση από οικονομικής απόψεως πρέπει απαραίτητως να λάβει υπόψη της τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, ο οποίος αποτελεί ένα δίκικο μαχαίρι αφού περιέχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά ταυτόχρονα, και την συμπληρωματικότητα και την παραπληρωματικότητα που παρουσιάζει η αγορά. Όσο για τους νομικούς περιορισμούς που μπορεί να υπάρχουν αυτοί προέρχονται κυρίως από το κράτος με την μέριμνα που αυτό προσφέρει και από νομικής απόψεως έχουν σημασία οι νομικοί περιορισμοί που υφίστανται, οι οποίοι συνήθως διαφέρουν από την μια χώρα στην άλλη.

Κάθε φορά όμως υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα λεγόμενα υποκειμενικά χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν την δική τους σημασία και μπορούν να προσφέρουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα στον εκάστοτε επιχειρηματία. Τέτοιοι παράγοντες είναι συνήθως υποκειμενικοί, κάτι που σημαίνει

πως δεν ισχύουν για όλους, όμως μπορούν να ισχύσουν για μια μεγάλη μερίδα επιχειρηματιών (Λαλούμης α, 2015). Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι το επιχειρηματικό ένστικτο που διαθέτει καθένας από τους επιχειρηματίες, δίχως αυτό να σημαίνει απαραίτητως πως είναι κάθε φορά σωστό, η ιδιοκτησία κάποιου οικοπέδου, οι κοινωνικές σχέσεις που έχει ο επιχειρηματίας ή ακόμη και η οικονομική του επιφάνεια. Σε κάθε περίπτωση όμως ο παράγοντας με την μεγαλύτερη βαρύτητα είναι το είδος που θα έχει η υπό δημιουργία επιχείρηση, καθώς αυτό από μόνο του έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και επιφέρει κάποιες συγκεκριμένες ευθύνες και προϋποθέσεις που αναγκαστικά πρέπει να ληφθούν υπόψη και να τηρηθούν.

Τελευταίο βήμα για την δημιουργία μιας τουριστικής επιχειρήσεως είναι η επιλογή της μορφής που αυτή θα έχει συν η επιλογή του μεγέθους της (Λαλούμης α, 2015). Για την μορφή που αυτή η επιχείρηση θα έχει υπεύθυνος είναι κάθε φορά ο επιχειρηματίας που αποφασίζει να την δημιουργήσει καθώς εκείνος είναι υποχρεωμένος να λάβει όλες τις απαραίτητες αποφάσεις όπως είναι ο τρόπος με τον οποίο θα μπορέσει να βρει τ' απαραίτητα για την δημιουργία της επιχείρησης κεφάλαια, ο αριθμός των εργαζομένων που θα μπορέσει ν' απασχολήσει και οι ειδικότητες των εργαζομένων που θ' αναζητήσει. Το μέγεθος επίσης της επιχείρησης μπορεί να υπολογιστεί σε συνδυασμό με την καλύτερευση της απόδοσης και τα διαθέσιμα κεφάλαια που έχει στην κατοχή του ο επιχειρηματίας. Το περιβάλλον έχει επίσης σημαντικό ρόλο σχετικά με την μορφή που θα έχει η επιχείρηση, όπως επίσης και η νομοθεσία που έχει κι ακολουθεί κάθε φορά η χώρα εντός της οποίας θα ιδρυθεί η επιχείρηση.

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά καταλήγουν εν τέλει στην μορφή που θα έχει η επιχείρηση και στην φυσική της δημιουργία με σκοπό να μπορέσει αργότερα να λειτουργήσει και να εκπληρώσει τον στόχο της. Η μορφή που θα έχει στην τελική η επιχείρηση είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό, το οποίο κάθε φορά της προσφέρει την δυνατότητα να αντιμετωπίσει υφιστάμενους ή μελλοντικούς κινδύνους. Εκτός αυτού, όταν έχει γίνει η κατάλληλη προεργασία είναι χρήσιμο και βοηθητικό για τον επιχειρηματία το πέρασμα απ' όλα αυτά τα στάδια, επειδή μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να γνωρίζει πλήρως την εταιρεία του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και το σημαντικότερο τα δυνατά της σημεία και τις ευκαιρίες που θα του παρουσιαστούν, ενώ παράλληλα γνωρίζει τις αδυναμίες και τις απειλές που θ' αντιμετωπίσει εξ αρχής ή στην συνέχεια. Το πλεονέκτημα που του προσφέρεται σ'

αυτή την περίπτωση είναι πως μπορεί να προετοιμάσει την επιχείρηση ούτως ώστε να μειώσει τις αδυναμίες της και να αντιμετωπίσει όσο πιο ανώδυνα γίνεται τις απειλές που θα εμφανιστούν κατά την διάρκεια της λειτουργίας της.

2.4 Διακρίσεις παραγωγικών μονάδων καταλυμάτων

Οι παραγωγικές μονάδες καταλυμάτων διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες η βασικότερη είναι τα ξενοδοχεία και η δεύτερη είναι τα λοιπά καταλύματα (Παυλόπουλος, 2007). Η κατηγορία των ξενοδοχείων περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία, τα λεγόμενα κλασσικού τύπου ξενοδοχεία και πάσης φύσεως άλλα ξενοδοχειακά καταλύματα που ομοιάζουν με τα ξενοδοχεία. Τέτοιου είδους είναι τα motel, τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, τα μικτού τύπου. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου έχουν στοιχεία των κλασσικών ξενοδοχείων και των ξενοδοχείων με επιπλωμένα διαμερίσματα (Παυλόπουλος, 2007). Όσο για την περίπτωση των λοιπών καταλυμάτων γίνεται λόγος για ενοικιαζόμενα δωμάτια, για ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια και για οργανωμένες κατασκηνώσεις.

Για τα κύρια ξενοδοχεία ο πρώτος τρόπος διαχωρισμού τους είναι σε τρεις βασικές επιμέρους κατηγορίες, ο δεύτερος τρόπος είναι βάσει της λειτουργικής τους μορφής βάσει της οποίας χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες διακρίνονται με τον αριθμό των αστεριών που έχει καθεμία από τις επιχειρήσεις αυτές. Για να μπορέσει να γίνει η συγκεκριμένη διάκριση των επιχειρήσεων είναι απαραίτητη η γνώση της ποικιλίας των υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο παρακάμπτοντας την ποιότητα που έχουν αυτές οι υπηρεσίες.

2.5 Τμήματα των τουριστικών επιχειρήσεων

Μια τουριστική επιχείρηση χωρίζεται σε διάφορα τμήματα τα βασικότερα των οποίων είναι το τμήμα κοστολόγησης, το τμήμα μισθοδοσίας, το τμήμα προσωπικού και διάφορα άλλα (Λαλούμης α, 2015). Το τμήμα κοστολόγησης είναι υπεύθυνο για τον σχηματισμό της τιμής των αγαθών που προσφέρονται από την εκάστοτε επιχείρηση. Το τμήμα κοστολόγησης προκειμένου να μπορέσει να σχηματίσει το ύψος της τιμής για κάθε υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι υποχρεωμένο

να λάβει υπόψη του τις πηγές εξόδων που αυτό έχει. Τέτοιου είδους πηγές εξόδων για ένα ξενοδοχείο είναι τα κάτωθι (Λαλούμης α, 2015):

- ⊙ Υπνοδωμάτια
- ⊙ Τρόφιμα και ποτά
- ⊙ Τηλεφωνικό κέντρο
- ⊙ Γενικά έξοδα που γίνονται από διοικητικής απόψεως
- ⊙ Έξοδα για την επισκευή και την συντήρηση της επιχείρησης
- ⊙ Έξοδα για την κάλυψη της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, τρεχούμενου νερού, θερμάνσεως
- ⊙ Έξοδα για προώθηση της επιχείρησης όπως είναι η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και άλλα παρόμοια
- ⊙ Φόροι, χαρτόσημα, ασφάλειες και διάφορα άλλα παρεμφερή
- ⊙ Αποσβέσεις

Ακόμη κι αυτές οι κατηγορίες εξόδων έχουν την δυνατότητα να χωριστούν σε κατηγορίες. Έτσι έχουμε 1) σταθερά έξοδα, τα οποία δεν μπορεί ν' αποφύγει η επιχείρηση με κανένα τρόπο, 2) ημιμεταβλητά κόστοι που το ένα κομμάτι τους είναι σταθερό και δεν επηρεάζεται με κανέναν τρόπο και το άλλο τους κομμάτι μεταβάλλεται αναλόγως της ζήτησης που υφίσταται και 3) μεταβλητό κόστος για την συγκεκριμένη περίπτωση κόστους δεν μπορεί να γίνει πρόβλεψη του ύψους που θα έχει επειδή διότι εξαρτάται πλήρως από την ζήτηση που θα προκύψει.

Ένα άλλο σημαντικό τμήμα είναι αυτό της μισθοδοσίας που έχει κάθε επιχείρηση, είτε είναι τουριστική, είτε ανήκει σε κάποιον άλλο κλάδο. Είναι αρμόδιο για την δημιουργία των μισθοδοτικών καταστάσεων των εργαζομένων, για την ασφάλισή τους, καθώς επίσης και για τις ασφαλιστικές τους κρατήσεις και την απόδοσή τους στον αρμόδιο ασφαλιστικό φορέα (Λαλούμης α, 2015). Συνολικά όλα αυτά τα τμήματα είναι βασικά και προσφέρουν στην επιχείρηση την δυνατότητα να δημιουργήσει έσοδα, γι' αυτό τον λόγο και ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης (Λαλούμης β, 2015). Όμως μια τουριστική επιχείρηση δεν αποτελείται αποκλειστικά και μόνο από αυτά, αλλά και από τα διάφορα υποστηρικτικά τμήματα που έχει, τα οποία λειτουργούν υποστηρικτικά (Γούναρης, Καραντινού, 2015). Από την δική τους πλευρά τα υποστηρικτικά τμήματα χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες (Λαλούμης β, 2015): εκείνες που δεν κατορθώνουν να προσφέρουν έσοδα στην επιχείρηση κι

εκείνες που είναι τόσο απαραίτητες ώστε ν' αδυνατεί δίχως αυτές η επιχείρηση να λειτουργήσει.

Από τα υποστηρικτικά τμήματα εκείνα που προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες είναι τα εξής (Λαλούμης β, 2015):

- ⊙ Υποδοχή
- ⊙ Θυρωρείο
- ⊙ Κρατήσεων
- ⊙ Ταμείου
- ⊙ Δημοσίων σχέσεων
- ⊙ Ψυχαγωγίας και άθλησης ταυτόχρονα
- ⊙ Ασφάλειας
- ⊙ Συντήρησης
- ⊙ Μαγειρείου

Τα υπόλοιπα υποστηρικτικά τμήματα στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης είναι εκείνα που προσφέρουν υπηρεσίες προς την επιχείρηση και τα οποία είναι τα εξής (Λαλούμης β, 2015):

- ⊙ Διεύθυνση
- ⊙ Λογιστήριο
- ⊙ Πωλήσεων και μάρκετινγκ
- ⊙ Εσωτερικών ελέγχων
- ⊙ Προμηθειών

Όλα αυτά τα τμήματα υποστηρίζουν στο μεγαλύτερο μέρος τους τις τουριστικές επιχειρήσεις. Υπάρχουν επίσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και επιτελικά τμήματα. Ως επιτελικά τμήματα ορίζονται τα τμήματα εκείνα που έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να μπορέσουν να προσφερθούν συμβουλές υπό μορφή υπηρεσιών (Λαλούμης β, 2015). Ο προορισμός των συμβουλών αυτών μπορεί να είναι ή τα βασικά / εκμετάλλευσης τμήματα ή τα δευτερεύοντα / υποστηρικτικά. Ένα από τα πιο γνωστά, σημαντικά και βασικά τμήματα ενός ξενοδοχείου είναι το τμήμα προσωπικού.

2.6 Οι τουριστικές υπηρεσίες

Συνολικά τα αγαθά που παράγονται, προσφέρονται και καταναλώνονται έχουν χαρακτηριστικά που τα καθιστούν ιδιαίτερα. Στην περίπτωση των υπηρεσιών τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αυτές έχουν είναι οι κάτωθι (Ηγουμενάκης, 1999):

- ⇒ Είναι άυλες: συνεπώς δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον πελάτη παρά μόνο μετά την κατανάλωσή τους
- ⇒ Παρουσιάζουν ετερογένεια: εξαιτίας του ότι δεν παράγονται μ' ένα συγκεκριμένο – τυποποιημένο τρόπο υπάρχει πιθανότητα να προσφέρονται με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με κάποια άλλη επιχείρηση, παρά το γεγονός ότι μπορεί να είναι ακριβώς η ίδια υπηρεσία
- ⇒ Εποχικότητα: αυτό ισχύει κυρίως στην περίπτωση των τουριστικών υπηρεσιών κι έχει σαν επακόλουθο την απομάκρυνση πολλών εργαζομένων από τον κλάδο του τουρισμού
- ⇒ Φθορά των τουριστικών υπηρεσιών: Οι τουριστικές υπηρεσίες παρουσιάζουν μεγαλύτερη φθορά σε σχέση με τα υπόλοιπα αγαθά που χρησιμοποιεί και προσφέρει ο τουρισμός καθώς αυτές δεν μπορούν ν' αποθηκευτούν και να χρησιμοποιηθούν κάποια άλλη στιγμή, αλλά αντίθετα καταχωρούνται ως ζημίες στην περίπτωση που δεν χρησιμοποιηθούν από τον πελάτη την δεδομένη στιγμή
- ⇒ Αδιαχώριστες: η προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών επηρεάζεται από το προσωπικό που τις προσφέρει, δίχως να μπορεί να υπάρξει κάποιος διαχωρισμός ανάμεσά τους
- ⇒ Οι τουριστικές υπηρεσίες αλληλεξαρτώνται η μια από την άλλη: αυτό γίνεται εμφανέστατο στην περίπτωση των τουριστών που αποφασίζουν να αγοράσουν κάποιο πακέτο υπηρεσιών αντί για κάποια συγκεκριμένη τουριστική υπηρεσία
- ⇒ Υψηλό και σταθερό κόστος σχετικά με την παραγωγή των τουριστικών υπηρεσιών: αυτό αποτελεί ένα στοιχείο των τουριστικών υπηρεσιών που εξηγεί από μια πλευρά το ύψος των χρεώσεων που ορίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις στις υπηρεσίες που προσφέρουν, από την άλλη πλευρά όμως ενδέχεται να λειτουργήσει αρνητικά εξαιτίας της αδυναμίας των τουριστών ν' αγοράσουν αυτές τις υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να μην πωλούνται ξεχωριστά και γι' αυτό τον λόγο ν' αγοράζεται ένα πακέτο υπηρεσιών από την πλευρά των

τουριστών, όμως ένα άλλο χαρακτηριστικό που έχουν οι υπηρεσίες είναι πως για να μπορέσουν να υπάρξουν είναι απαραίτητο ένα κανάλι διανομής αυτής (Αθανασούλης, 1997). Η ποιότητα που θα έχει η υπηρεσία είναι επίσης χαρακτηριστικό και για τον καθορισμό της απαιτούμενης ποιότητας είναι ανάγκη να ληφθεί υπόψη η ιδέα που έχει ο ίδιος καταναλωτής σχετικά με το όφελος που θ' αποκομίσει από την κατανάλωση της υπηρεσίας που σκοπεύει ν' αγοράσει.

Πέραν αυτών των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών οι τουριστικές υπηρεσίες μπορούν να διακριθούν σε τρεις βασικές περιοχές (Χυτήρης, 1995): 1) τις υπηρεσίες πριν από την πραγματοποίηση της πώλησης, 2) τις υπηρεσίες που προσφέρονται κατά την διάρκεια της πώλησης και 3) τις υπηρεσίες που προσφέρονται κατόπιν πωλήσεως. Αυτές οι περιοχές των υπηρεσιών έχουν το χαρακτηριστικό πως είναι εξειδικευμένες ως επί το πλείστον. Κάθε επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αποδώσει μεγαλύτερη βαρύτητα σε μια από αυτές τις περιοχές, αναλόγως των στόχων που έχει θέσει στον εαυτό της και των επιθυμιών που έχει η διοίκησή της.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε διάφορες μορφές, χάρη στην άνθιση του τουρισμού και την δημιουργία διαφόρων μορφών που αυτός έχει αποκτήσει. Χάρη στο σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν δημιουργηθεί αντίστοιχος είναι και ο αριθμός των υπηρεσιών που προσφέρονται. Κάθε επιχείρηση χωρίζεται σε τμήματα και κυρίως σε δύο ειδών τμήματα, τα βασικά και τα υποστηρικτικά, ενώ την ίδια στιγμή υπάρχουν και υποστηρικτικά τμήματα, τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά στις επιχειρήσεις αυτές. Για τις τουριστικές επιχειρήσεις υπάρχει μεγάλος βαθμός δυσκολίας όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσουν να προσφέρουν την υπηρεσία τους. Πρόκειται για μια από τις σημαντικότερες διαφορές που έχουν οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες σε σχέση μ' εκείνες που προσφέρουν κάποιο υλικό αγαθό.

Ο τύπος μιας τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την διαδικασία που θα ακολουθηθεί περί της δημιουργίας της. Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν ερωτήσεις στις οποίες θα πρέπει να δοθεί κάθε φορά μια απάντηση προκειμένου να μπορεί κάθε φορά ο εργοδότης – διοίκηση να περάσει στο επόμενο στάδιο. Γνωρίζοντας όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να έχει μια επιχείρηση προσφοράς υπηρεσιών η διοίκηση κατορθώνει να προετοιμάζεται για κάθε μελλοντικό της βήμα.

Μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που η ίδια η επιχείρηση έχει κατά την διάρκεια της λειτουργίας της.

Κάθε επιχείρηση όμως έχει ένα σημαντικό κομμάτι, το προσωπικό που απασχολεί και γι' αυτό θα πρέπει να μεριμνά. Ασχέτως της μορφής που έχει κάθε τουριστική επιχείρηση το προσωπικό που απασχολεί θα πρέπει να το φροντίζει προκειμένου κι αυτό με την σειρά του ν' ανταποδίδει την φροντίδα που λαμβάνει από την επιχείρηση. Μ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένας κύκλος αλληλοϋποστήριξης ανάμεσα στο προσωπικό και την διοίκηση της επιχείρησης, ενώ σταδιακά αναπτύσσεται ένας άρρηκτος δεσμός εμπιστοσύνης που δεν μπορεί παρά να βοηθήσει την επιχείρηση να προχωρήσει προς ένα λαμπρό μέλλον. Ο ρόλος όμως του προσωπικού κάθε φορά είναι κάτι εξαιρετικά σημαντικό κι ο τρόπος με τον οποίο αυτό διοικείται από τους προϊστάμενους μπορεί να δημιουργήσει έντονους προβληματισμούς, αντιρρήσεις και σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το προσωπικό που έχει κι απασχολεί μια επιχείρηση αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα της επιχείρησης. Ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι πως το προσωπικό, ειδικά στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, είναι αυτό με το οποίο έρχονται σε επαφή οι καταναλωτές. Το προσωπικό αναλόγως του ρόλου που έχει κάθε φορά μπορεί και χωρίζεται σε διαφορετικές κατηγορίες μια εκ των οποίων είναι το προσωπικό επαφής (Γούναρης, Καραντινού, 2015). Σε κάθε περίπτωση όμως αποτελεί τμήμα του τελικού προϊόντος που θα λάβει ο καταναλωτής. Γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η σημασία του από την πλευρά της διοίκησης κάθε επιχειρήσεως, είτε αυτή δραστηριοποιείται στον κλάδο του τουρισμού, είτε σε οποιονδήποτε άλλο κλάδο.

Εξαιτίας της αναπόφευκτης επαφής όμως που υπάρχει ανάμεσα στους καταναλωτές και τους εργαζόμενους μιας τουριστικής επιχείρησης υπάρχει το ενδεχόμενο να προκύψει σύγκρουση ανάμεσά τους. Οι συνέπειες αυτής της σύγκρουσης ενδέχεται να επιφέρουν σημαντικές και ριζικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση κι αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι ένας τρόπος επίλυσης αυτών των συγκρούσεων είναι το μάρκετινγκ (Γούναρης, Καραντινού, 2015).

3.1 Η σημασία του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Για κάθε επιχείρηση ένα σημαντικό κομμάτι της αποτελεί το προσωπικό που έχει κι απασχολεί. Ένα σημαντικό τμήμα αυτού του προσωπικού, το λεγόμενο προσωπικό επαφής, έρχεται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές (Γούναρης, Καραντινού, 2015). Ως κομμάτι ενός τουριστικού οργανισμού το προσωπικό μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στον σχηματισμό μιας θετικής άποψης των καταναλωτών σχετικά μ' αυτόν. Το προσωπικό επαφής είναι ουσιαστικά υπεύθυνο για τον σχηματισμό της πρώτης γνώμης που θα σχηματίσουν οι τουρίστες. Εκτός του

προσωπικό επαφής όμως υπάρχουν κι άλλοι εργαζόμενοι που ενώ δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες έχουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης κάθε φορά. Μια τέτοια περίπτωση είναι το προσωπικό της κουζίνας, αλλά και αυτό της καθαριότητας σε κάποιες περιπτώσεις.

Όλοι οι εργαζόμενοι όμως, ασχέτως του αν έρχονται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες ή όχι, φέρουν ένα μερίδιο ευθύνης όσων αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα καταλήξει να προσφερθεί το αγαθό. Για την διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης είναι απαραίτητο να κατανοεί τον ρόλο που έχει στο σύνολό του το προσωπικό (Γούναρης, Καραντινού, 2015). Μ' αυτό τον τρόπο θα κατανοήσει το πλεονέκτημα που μπορεί να της προσφέρει όσων αφορά τον ανταγωνισμό. Μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να διαφοροποιηθεί από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου σε τρία βασικά επίπεδα μέσω του προσωπικού της (Γούναρης, Καραντινού, 2015):

- Σε επίπεδο βασικής υπηρεσίας
- Σε επίπεδο οργάνωσης-διοίκησης του συστήματος SERVUCTION
- Σε επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και παροχής της υπηρεσίας

Όλα αυτά τα επίπεδα είναι σημαντικά και από την στιγμή που το προσωπικό βοηθάει την επιχείρηση να ξεχωρίσει σε καθένα από αυτά, τότε υπάρχει η δυνατότητα για τις επιχειρήσεις ν' αποκτήσουν ένα σημαντικό προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Επιπλέον όταν υπάρχει αυτή η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης φαίνεται ξεκάθαρα πως η διοίκηση αυτής έχει κατανοήσει την σημασία του προσωπικού, εκτιμά κι επιβραβεύει τις προσπάθειες που αυτό καταβάλλει με τρόπο κατανοητό για όλους τους εργαζόμενους. Στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης η δημιουργία μιας σημαντικής διαφοράς στο επίπεδο της βασικής υπηρεσίας, αλλά και σ' εκείνο της οργάνωσης – διοίκησης του συστήματος που αυτή έχει υιοθετήσει είναι κάτι δύσκολο (Γούναρης, Καραντινού, 2015). Γι' αυτό τον λόγο όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφοροποιηθούν ως προς το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και την παροχή της υπηρεσίας.

Για να μπορέσει να γίνει αυτό κάθε εργαζόμενος έχει τον δικό του ρόλο που πρέπει να φέρει εις πέρας. Στην περίπτωση του προσωπικού επαφής ο ρόλος που έχουν είναι ρόλος διασύνδεσης καθώς λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος – πελάτες με το εσωτερικό – υπόλοιπο προσωπικό (Γούναρης, Καραντινού, 2015). Τα υποστηρικτικά τμήματα εξάλλου βασίζονται στο προσωπικό επαφής προκειμένου να μπορέσουν να λειτουργήσουν.

Εξαιτίας της τόσο μεγάλης ευθύνης που φέρει το προσωπικό επαφής είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος που ανήκει σ' αυτό ν' αναλάβει τα εξής συγκεκριμένα καθήκοντα (Γούναρης, Καραντινού, 2015):

- Εφαρμόζουν εμπράκτως τις τεχνικές μάρκετινγκ που έχει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των τουριστών που την επισκέπτονται και καταναλώνουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που αυτή προσφέρει.
- Συγκεντρώνουν πληροφορίες από τους τουρίστες σχετικά με τον τρόπο που εκείνοι αντιλαμβάνονται, αλλά και αντιδρούν ταυτόχρονα στην στρατηγική μάρκετινγκ και την στρατηγική εξυπηρέτησης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση.

Το εργατικό δυναμικό σ' αυτή την περίπτωση έχει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο καθώς πάνω στις πληροφορίες που αυτό θα συγκεντρώσει θα μπορέσει να σχεδιαστεί ένα σωστό και κατάλληλο σχέδιο μάρκετινγκ. Ένα σχέδιο μάρκετινγκ που θα επιφέρει στην τουριστική επιχείρηση τα επιθυμητά κέρδη κάθε φορά.

Στην περίπτωση του προσωπικού άμεσης επαφής αυτό διακρίνεται σε δύο κατηγορίες (Γούναρης, Καραντινού, 2015):

- Προσωπικό άμεσης επαφής που προσφέρει υποστηρικτικές υπηρεσίες: για τις υπηρεσίες αυτές δεν είναι απαραίτητη η προϋπηρεσία των εργαζομένων πάνω στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.
- Προσωπικό άμεσης επαφής που προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες: στην περίπτωση αυτών των εργαζομένων είναι απαραίτητο για τους εργαζόμενους να έχουν εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις που κατέχουν πολύ καλά

Όποια κι αν είναι η θέση που κατέχει ένας εργαζόμενος υπάρχουν φορές κατά τις οποίες εκείνος έχει ν' αντιμετωπίσει μια σύγκρουση. Οι συγκρούσεις έχουν σημασία τόσο για την θέση του ίδιου του εργαζόμενου όσο και για την επιχείρηση. Διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες (Γούναρης, Καραντινού, 2015):

- Σύγκρουση ρόλων: στην περίπτωση αυτή ο ρόλος που έχει και πραγματοποιεί ο εργαζόμενος στο εσωτερικό της επιχείρησης έρχεται σε σύγκρουση με τον ρόλο κάποιου άλλου εργαζόμενου ή

με τον ίδιο του τον εαυτό εξαιτίας της εικόνας που ο ίδιος είχε σχηματίσει για τον εαυτό του. Μια άλλη αιτία εμφάνισης αυτής της μορφής σύγκρουσης είναι η ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος και η αδυναμία ανταπόκρισης του τουρίστα θετικά στο σενάριο εξυπηρέτησης που έχει ορίσει η επιχείρηση για τον εργαζόμενο.

- Οργανωσιακές συγκρούσεις: πρόκειται για συγκρούσεις που δημιουργούνται εξαιτίας της επιθυμίας του πελάτη να παρακαμφθεί ο συνήθης τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, προκειμένου να μπορέσει εκείνος να εξυπηρετηθεί.
- Διαπελατειακές συγκρούσεις: αυτού του είδους οι συγκρούσεις δημιουργούνται επειδή η επιχείρηση αδυνατεί να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα τους πελάτες της κι εκείνοι αντιδρούν σ' αυτή την καθυστέρηση που δημιουργείται. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφεται ο ένας πελάτης κατά του άλλου αναγκάζοντας τον εργαζόμενο να επέμβει προκειμένου να ομαλοποιηθεί η κατάσταση και να ξεπεραστεί η δυσκολία.

Ο τουρισμός από την δική του πλευρά έχει ανάγκη άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, αλλά και άτομα ανειδίκευτα, τα οποία έχουν την διάθεση να εργαστούν και να μάθουν ίσως τα απαραίτητα. Το αποτέλεσμα είναι να βελτιωθούν οι εργασιακές δομές σε περιοχές νησιωτικές της Ελλάδος, αλλά και σε περιοχές που υποδέχονται τουρίστες συχνά και γι' αυτό είναι πιο αναπτυγμένες (Βαρβαρέσος, 2000).

Η αξία του τουρισμού φαίνεται κάθε χρόνο από τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η κυβέρνηση διαφόρων χωρών καθώς αυτές δημιουργούν διάφορα προγράμματα προκειμένου να μπορέσουν να εξασφαλίσουν ότι τα έσοδα του τουρισμού θα είναι υψηλά, αλλά και πως ο τουρισμός θα μπορέσει να καλύψει ένα σημαντικό μέρος του δείκτη ανεργίας μέσω των θέσεων εργασίας που θα δημιουργήσει (Ηγουμενάκης, 2000). Η δημιουργία διαφόρων θέσεων εργασίας από την πλευρά του τουρισμού είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα που έχει ως κλάδος, καθώς πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό που δεν υφίσταται σε όλους τους κλάδους εμπορικής δραστηριότητας. Επιπλέον λόγος για τον οποίο είναι θετικό αυτό το χαρακτηριστικό είναι πως έχει κοινωνικές προεκτάσεις αφού κατορθώνει ν'

απασχολήσει ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα εσωτερικής μετακίνησης ή μετανάστευσης στο εξωτερικό της χώρας.

Ο τουρισμός με την δημιουργία καινούριων θέσεων εργασίας που προσφέρει κάθε χρόνο αναδεικνύει την σημασία που έχει ο άνθρωπος ως παραγωγός ενός έργου καθώς αποδεικνύει εμπράκτως την αδυναμία παραγκωνισμού και αντικατάστασής του ανθρώπινου παράγοντα από την εκτέλεση διαφόρων εργασιών (Ηγουμενάκης, 2000). Σε σχέση με την τεχνολογία ο άνθρωπος κατορθώνει να νικήσει την μηχανή και να αποδείξει την αξία του, την σημασία του και την αναγκαιότητα της υπάρξεώς του.

3.2 Τύποι απασχόλησης σε μια τουριστική επιχείρηση

Ο τουρισμός ως ένας κλάδος λειτουργίας εταιρειών έχει το προνόμιο να προσφέρει απασχόληση σε διάφορους ανθρώπους, ειδικά κατά την περίοδο της έντονης κίνησης τουριστών. Η απασχόληση αυτή μπορεί να διακριθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες (Direction de l' industrie touristique, 1998):

1. Την άμεση απασχόληση
2. Την έμμεση απασχόληση
3. Την απορρέουσα απασχόληση

Η άμεση απασχόληση αφορά το σύνολο των ατόμων που εργάζονται εντός των τουριστικών καταλυμάτων, των μεταφορικών μέσων, των εστιατορίων, των κέντρων αναψυχής, τη διοίκηση του τουρισμού, την τουριστική εκπαίδευση, τα καταστήματα λαϊκής τέχνης, τα γραφεία ταξιδίων, τα γραφεία ξεναγών και γενικά πάσης φύσεως τουριστική επιχείρηση που υπάρχει. Δεν υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός εργαζομένων που ν' απασχολούνται στην συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης, αλλά αντιθέτως διαφέρει ανάλογα με την σπουδαιότητα που έχει ο ξενοδοχειακός τομέας. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον αριθμό των εργαζομένων που έχουν άμεση απασχόληση στον τουρισμό στα κύρια τουριστικά καταλύματα είναι τα ακόλουθα (Direction de l' industrie touristique, 1998):

- ⇒ Ο τύπος που έχει το τουριστικό κατάλυμα
- ⇒ Η κατηγορία στην οποία ανήκει το κατάλυμα
- ⇒ Ο αριθμός των τουριστών που μπορεί να δεχτεί το κατάλυμα
- ⇒ Η περιοχή στην οποία βρίσκεται το κατάλυμα

- ⇒ Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το κατάλυμα στους τουρίστες
- ⇒ Τα χαρακτηριστικά που έχει η ίδια η χώρα υποδοχής της τουριστικής επιχείρησης

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά και ιδιαίτερα καθώς επηρεάζουν όχι μόνο το προσωπικό που έχει κι απασχολεί η επιχείρηση, αλλά και την ίδια την επιχείρηση ακόμη και προτού αυτή αποκτήσει φυσική υπόσταση. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί κυρίως επειδή καθορίζουν τον αριθμό των εργαζομένων που θα έχει και θ' απασχολεί μια τουριστική επιχείρηση στο εσωτερικό της (Βαρβαρέσος, 2000).

Η έμμεση απασχόληση στον τουρισμό αναφέρεται στο σύνολο των επιχειρήσεων με τις οποίες χρειάζεται να συνεργαστεί μια τουριστική επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να προσφέρει το τουριστικό της αγαθό στους καταναλωτές (Direction de l' industrie touristique, 1998). Όλες αυτές οι επιχειρήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με τον τουρισμό, αλλά έμμεση κυρίως επειδή δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες. Η σχέση των επιχειρήσεων αυτών με τις άμεσες τουριστικές επιχειρήσεις είναι σχέση εξάρτησης και μπορούν να δημιουργηθούν τόσες μορφές έμμεσης απασχόλησης στον τουρισμό όσες είναι και οι ανάγκες που έχουν οι τουριστικές επιχειρήσεις πριν από την δημιουργία τους, αλλά και μετά την ολοκλήρωση του φυσικού τους σχηματισμού.

Η απορρέουσα απασχόληση στον τουρισμό δημιουργείται από τις εμπορικές δραστηριότητες που πραγματοποιούν κυρίως οι ντόπιοι. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι αυτές που δημιουργούνται από το κράτος προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των τουριστών όταν εισέρχονται σε μια άλλη χώρα και διαμένουν σ' αυτή για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα – διακοπές / εκδρομή. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για τις επιχειρήσεις παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, τρεχούμενου νερού και διάφορες άλλες παρόμοιες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ειδικά έχει μεγάλη σημασία το ύψος των εισαγωγών που πραγματοποιούνται καθώς όσο μεγαλύτερες είναι οι εισαγωγές, τόσο μικρότερη είναι η ανάγκη για δημιουργία προϊόντων και συνεπώς για απασχόληση του εγχώριου πληθυσμού από τις επιχειρήσεις.

Ο τουρισμός όμως ενώ δημιουργεί ευκαιρίες στις δικές του επιχειρήσεις την ίδια στιγμή επηρεάζει κι άλλους επιχειρηματικούς κλάδους (Ηγουμενάκης, 2000). Είναι κάτι που δεν πρέπει να παραβλέπεται για κανέναν λόγο καθώς οι τουρίστες

είναι εκείνοι που δημιουργούν την ανάγκη για παραγωγή και διάθεση αυτών των υπηρεσιών.

3.3 Οι υπηρεσίες που προσφέρει το προσωπικό στις τουριστικές επιχειρήσεις

Το ανθρώπινο προσωπικό που έχει κι απασχολεί μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει διαφόρων ειδών υπηρεσίες, σύμφωνα με τα σενάρια που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση κι αυτό είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα των ανθρώπων σε σχέση με τις μηχανές που έχει δημιουργήσει η εξέλιξη της τεχνολογίας (Ηγουμενάκης, 2000). Παρά την εξέλιξη που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια χάρη στην τεχνολογία, ο κλάδος του τουρισμού δεν έχει κατορθώσει να αυτοματοποιηθεί πλήρως, αλλά αντιθέτως έχει παραμείνει ως ήταν σε κάποιους συγκεκριμένους κλάδους. Το αποτέλεσμα όλης αυτής της καταστάσεως αναδεικνύει την σημασία των ανθρώπων ως εργαζομένων καθώς εκείνοι μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες (Ηγουμενάκης, 2000).

Η διαφορά των ανθρώπων σε σχέση με τις μηχανές που έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι εντοπίζεται στην ανάγκη των τουριστικών επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν ανθρώπους εξειδικευμένους. Ειδικά η δυσκολία που έχουν αυτές οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν αυτού του είδους τους εργαζόμενους και να τους προσλάβουν τονίζει την σημασία τους και την υπεροχή τους σε σχέση με τις μηχανές. Το συμπέρασμα σ' αυτή την περίπτωση είναι πως οι υπηρεσίες που προσφέρει το ανθρώπινο δυναμικό μιας τουριστικής επιχείρησης δεν μπορούν να αντικατασταθούν από τις μηχανές, κάτι που υπερτονίζει το θετικό χαρακτηριστικό της δημιουργίας καινούριων θέσεων εργασίας από τον τουρισμό.

Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση ν' αγοράσει τον απαραίτητο μηχανικό εξοπλισμό είναι απαραίτητα κάποια κεφάλαια. Όσο υψηλά όμως κι αν είναι τα κεφάλαια αυτά έχουν το μειονέκτημα πως δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε καμία περίπτωση με τέτοιο τρόπο που να αποκλείει πλήρως τον ανθρώπινο παράγοντα (Ηγουμενάκης, 2000). Στην πλειονότητά τους όμως οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν λειτουργούν όλο το χρόνο, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα ν' αναγκάζονται οι εργαζόμενοι ν' αναζητήσουν εργασία σε κάποια άλλη επιχείρηση,

ειδικά τους μήνες που η επιχείρηση στην οποία εργάζονταν αναστέλλει τις λειτουργίες της.

Χαρακτηριστικό που έχουν οι υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ότι το προσωπικό προσφέρει εποχιακά τις υπηρεσίες του (Ηγουμενάκης, 2000). Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι θετικό, υπάρχει όμως κι ένα σημαντικό αρνητικό χαρακτηριστικό, το οποίο είναι πως υπάρχει αδυναμία καταγραφής και ελέγχου των υπηρεσιών που προσφέρει το σύνολο των παραξενοδοχειακών επιχειρήσεων στους τουρίστες. Πρόκειται για κάτι αρνητικό επειδή η εικόνα του τουρισμού που σχηματίζεται είναι αρνητική σε διεθνή κλίμακα.

3.4 Εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων

Η εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων, ειδικά του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες θεωρείται πως είναι κάτι αυτονόητο (Γούναρης, Καραντινού, 2015). Η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τη συγκεκριμένη κατηγορία εργαζόμενων κι αυτό επειδή θα πρέπει εκείνοι να γνωρίζουν τρόπους με τους οποίους θα έχουν την δυνατότητα να εξυπηρετήσουν ιδιαίτερες περιπτώσεις πελατών καθώς επίσης και να διοικήσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους πελάτες.

Από τη στιγμή που ο τουρισμός μπόρεσε να κινήσει το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών και να τους ωθήσει να δημιουργήσουν δικές τους επιχειρήσεις προέκυψε μια σημαντική άνοδος σχετικά με την ζήτηση έμπειρου προσωπικού που θα κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις (Ηγουμενάκης, 2000). Η εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί έναν δύσκολο προς επίτευξη στόχο που προσπαθεί να γίνει πραγματικότητα. Για κάθε επιχείρηση το προσωπικό έχει σημασία να είναι έμπειρο προκειμένου να μπορέσει αυτή να εξασφαλίσει ποιοτικές και ποσοτικές υπηρεσίες στο σύνολο των καταναλωτών – τουριστών που απευθύνονται σ' εκείνη.

Οι εργαζόμενοι στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να δραστηριοποιούνται σε πολλούς και διάφορους κλάδους στο εσωτερικό μιας τέτοιας επιχείρησης. Τέτοιοι κλάδοι είναι η διοίκηση της επιχείρησης, το μάρκετινγκ αυτής, οι επικοινωνίες, η καθαριότητα, η μαγειρική και διάφοροι άλλοι κλάδοι (Ηγουμενάκης, 2000). Η σημασία των περισσότερων από αυτούς τους κλάδους δεν ήταν ξεκάθαρη μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '90 κι αυτό είχε σαν αποτέλεσμα πολλές φορές να μην χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες μέθοδοι από την πλευρά του προσωπικού και να

υπολειτουργεί ή να λειτουργεί με αρνητικό τρόπο η τουριστική επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η εξειδίκευση του προσωπικού. Προκειμένου να μπορούν να προσφέρονται ποιοτικές υπηρεσίες από την πλευρά του εργατικού δυναμικού, αλλά και ποσοτικές ταυτόχρονα.

Μαζί με τον παράγοντα εκπαίδευση είναι απαραίτητο για μια τουριστική επιχείρηση να χρησιμοποιεί προσωπικό εξειδικευμένο και ταυτοχρόνως καταρτισμένο για να μπορούν να επιτύχουν την προσφορά των καλύτερων, από άποψη ποιότητας, υπηρεσιών (Ηγουμενάκης, 2000). Η εκπαίδευση των εργαζομένων στο πεδίο του τουρισμού μπορεί να προέρχεται από το Δημόσιο και τον τρόπο που αυτό λειτουργεί μέσω των διαφόρων δημοσίων σχολών (Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι. κ.α.) και να προσφέρεται δωρεάν. Το σύνολο όμως αυτών των γνώσεων είναι ανεπαρκές παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει για να βελτιωθεί. Λόγοι γι' αυτό είναι το ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν εκδηλώνουν πραγματικό, ζωντανό ενδιαφέρον για την εργασία τους, αλλά απεναντίας προσπαθούν με την πρώτη ευκαιρία που θα τους παρουσιαστεί ν' αλλάξουν θέση και να μετακινηθούν σε κάποιον άλλο κλάδο.

Σημαντικό ρόλο στην αντίδρασή τους αυτή έχει και το γεγονός πως τις περισσότερες φορές πρόκειται για μια θέση εργασίας περιστασιακή / εποχιακή. Με τη σκέψη του προσωρινού κατά νου οι περισσότεροι εργαζόμενοι αδιαφορούν για την θέση που κατέχουν και τις ευθύνες που αυτή συνεπάγεται (Ηγουμενάκης, 2000). Το αποτέλεσμα σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ν' αδιαφορούν οι εργαζόμενοι του κλάδου για την περαιτέρω μόρφωσή τους και αν κάποια στιγμή ασχοληθούν με την απόκτηση επιπρόσθετων γνώσεων αυτές είναι επιφανειακές, ανούσιες και στην ουσία άχρηστες επειδή δεν υπάρχει κάποιο κίνητρο που θα τους ωθήσει να μάθουν ουσιαστικά. Το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα είναι πως σ' αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι ενώ έχουν κάποιες γνώσεις ουσιαστικές τελικά αδιαφορούν για την εφαρμογή τους.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που στην ουσία πλήττονται κάθε φορά, ακόμη κι αν δεν είναι εμφανή αυτά τα σημάδια. Σε κάθε είδους επιχείρηση όμως είναι απαραίτητο να υπάρχουν εργαζόμενοι που θα μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και θα κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να την προωθήσουν. Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από προσωπικό με γνώσεις συγκεκριμένες, εξειδικευμένες, στις οποίες θα μπορεί να στηριχθεί το προσωπικό και να εξασφαλίσει πως θα προωθηθεί συνολικά η εταιρεία. Για να ολοκληρωθεί το εγχείρημα αυτό όμως είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών, κάτι που έχει εξαιρετική σημασία (Ηγουμενάκης, 2000), μιας και όπως έχει

ήδη αναφερθεί οι υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών στηρίζονται στην ποιότητα αυτών των υπηρεσιών προκειμένου να μπορέσουν να διαφοροποιηθούν από το σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν δημιουργηθεί και δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Το μελλοντικό προσωπικό μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να εκπαιδευτεί μέσω της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που έχει θεσπίσει το κάθε κράτος, κάτι που έχει το πλεονέκτημα ότι είναι δωρεάν στις περισσότερες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδος (Ηγουμενάκης, 2000). Βαρύτητα αποδίδεται από την πλευρά της τουριστικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες, προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει η ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Για να μπορέσει όμως να υπάρξει ποιότητα στις τουριστικές υπηρεσίες πρέπει να γίνουν κατανοητά τα εξής (Λύτρας, 1983):

- ❖ Η τριτοβάθμια εκπαίδευση για τον τουρισμό λειτουργεί συμπληρωματικά σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές εκπαίδευσης
- ❖ Οι γνώσεις, και μάλιστα οι εξειδικευμένες γνώσεις, είναι απαραίτητες στον τομέα του τουρισμού προκειμένου να μπορούν να προσφέρονται ποιοτικές υπηρεσίες από την πλευρά των επιχειρήσεων
- ❖ Για να μπορέσει να διοικηθεί μια τουριστική επιχείρηση δεν επαρκεί πλέον η εμπειρία, αλλά είναι απαραίτητη η εξειδικευμένη γνώση των ατόμων που εργάζονται στο εσωτερικό της.

Όσες προσπάθειες και να καταβάλλονται όμως υπάρχουν σημαντικά κενά όσον αφορά την φοίτηση σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι συνέπειες που έχουν αυτά τα κενά γιγαντώνονται με το πέρασμα του χρόνου και δημιουργούν ένα σωρό προβλημάτων που δεν μπορούν να παραβλεφθούν από την πλευρά της διοίκησης. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που δημιουργείται σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ο σχηματισμός αρνητικής φήμης για ολόκληρο τον κλάδο του τουρισμού (Ηγουμενάκης, 2000). Συνεπώς οι δυνατότητες του κλάδου περιορίζονται σημαντικά μ' αυτό τον τρόπο.

Για την τουριστική οικονομία σημαντικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι. Παρά το γεγονός πως στις διάφορες επιχειρήσεις δεν προτιμάται πάντα το εξειδικευμένο προσωπικό είναι προς όφελος της τουριστικής οικονομίας, αλλά και των επιχειρήσεων που ανήκουν σ' αυτήν, να προσλαμβάνουν εκπαιδευμένα και εξειδικευμένα άτομα (Ηγουμενάκης, 2000). Παρά το γεγονός πως σίγουρα η απασχόληση του εξειδικευμένου προσωπικού θα κοστίζει περισσότερο απ' ό τι του

ανειδίκευτου. Η εκπαίδευση των εργαζομένων του κλάδου είναι σημαντικός παράγοντας για το επιβίωση μιας επιχείρησης πρωτίστως επειδή χάρη στις γνώσεις που κατέχει το προσωπικό έχει την δυνατότητα να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και κατά δεύτερον έχει την δυνατότητα να αυξήσει τον όγκο αυτών των υπηρεσιών αν είναι ποιοτικές.

Η καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού μιας τουριστικής επιχείρησης δημιουργείται μόνο όταν ληφθούν υπόψη οι απαιτήσεις των τουριστών, όταν ανταποκρίνεται στις αλλαγές που επιφέρει στον τουρισμό το πέρασμα του χρόνου, όταν υποβοηθείται από την εκάστοτε κυβέρνηση στο εσωτερικό μιας χώρας που δέχεται και φιλοξενεί τουρίστες και γενικά όταν η εκπαίδευση συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας που έχει μια επιχείρηση (Ηγουμενάκης, 2000). Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι για τους οποίους η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι σπουδαίο ζήτημα είναι οι ακόλουθοι (Ηγουμενάκης, 2000):

- ◆ Αναλόγως του τρόπου και του περιεχομένου που θα προσφέρεται η γνώση περί των τουριστικών επιχειρήσεων θα έχουν τις αντίστοιχες γνώσεις, ειδικότητες και δεξιότητες οι εργαζόμενοι του κλάδου.
- ◆ Από το επίπεδο των γνώσεων που θα έχουν οι εργαζόμενοι των τουριστικών επιχειρήσεων θα κριθεί το ποιοτικό επίπεδο των υπηρεσιών που θα προσφέρουν. Εξ αυτού προκύπτει πως αναλόγως της ποιότητας κυμαίνεται και η ζήτηση των υπηρεσιών αυτών από τους τουρίστες που εισέρχονται και διαμένουν στο εσωτερικό μιας χώρας
- ◆ Αναλόγως των γνώσεων που θα έχει το προσωπικό θα δύναται να αντιμετωπίσει οιαδήποτε περίπτωση κι αν προκύψει, ακόμη κι αν είναι η δυσκολότερη, για την οποία δεν έχει γίνει πρόβλεψη από την πλευρά της επιχείρησης

Προσπάθειες για την καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις πραγματοποιούνται διαρκώς, όμως δεν ενδιαφέρονται όλοι οι εργαζόμενοι να παραμείνουν ενεργοί στον συγκεκριμένο τομέα, ούτε προσπαθούν να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην επιχείρηση που τους έχει προσλάβει. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό. Οι βασικότεροι λόγοι είναι (Ηγουμενάκης, 2000): 1) η εποχικότητα που παρουσιάζει η απασχόληση στο μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων αυτού του κλάδου, 2) η προτίμηση των

εργοδοτών να προσλάβουν ανειδίκευτο προσωπικό, επειδή είναι μικρότερο συνήθως το κόστος αυτού και 3) επειδή παρατηρείται διαρκώς έλλειψη επαγγελματικής κατοχύρωσης των ατόμων που έχουν αποφοιτήσει από κάποια τουριστική σχολή. Ειδικά ο τρίτος λόγος προβάλλει ένα κρατικό πρόβλημα, αφού ενώ το ίδιο το κράτος έχει δημιουργήσει κάποιες σχολές εκπαίδευσης σχετικά με τον τουρισμό δεν προσφέρει κάποιου είδους κατοχύρωση στα άτομα που έχουν ολοκληρώσει τους συγκεκριμένους κύκλους σπουδών.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να ολοκληρωθεί σε τρία στάδια (Λαλούμης β, 2015). Το πρώτο αφορά την απόκτηση γνώσης, το δεύτερο τις ανθρώπινες σχέσεις και το τρίτο τις τεχνικές ικανότητες. Ο λόγος για τον οποίο η διοίκηση μιας επιχείρησης αποφασίζει να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της είναι η καλυτέρευση της ποιότητας των υπηρεσιών που ήδη προσφέρει η επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό μέσω της ταυτόχρονης δημιουργίας κινήτρων για εκείνους. Η εκπαίδευση του προσωπικού σε μια τουριστική επιχείρηση είναι υψίστης σημασίας και βαρύτητας, ειδικά από την στιγμή που το συγκεκριμένο προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης.

Από την πλευρά της διοίκησης υπάρχει μια τάση για πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι κυρίως η προσπάθεια των επιχειρήσεων να εξοικονομήσουν κεφάλαια, αλλά και επειδή την ίδια στιγμή οι εργαζόμενοι δεν φαίνονται να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το ενδεχόμενο της καριέρας στο συγκεκριμένο κλάδο, αλλά απεναντίας τείνουν να θεωρούν την απασχόλησή τους προσωρινή στον κλάδο αυτό. Όσο καλά κι αν εκπαιδεύεται ένας εργαζόμενος το πρόβλημα είναι πολύ πιθανό να παραμένει και γι' αυτό τον λόγο η ευθύνη μετατοπίζεται στον επόπτη του εργαζομένου, ο οποίος θεωρείται και ως ο άμεσα υπεύθυνος για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που λειτουργούν πολύ καιρό φροντίζουν να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους που θα προσλάβουν προκειμένου να είναι εξασφαλισμένο το επίπεδο των υπηρεσιών που θα προσφέρουν (Λαλούμης β, 2015). Από την άλλη πλευρά οι μικρές επιχειρήσεις αδυνατούν να εξασφαλίσουν εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και γι' αυτό τον λόγο αναγκάζονται κάποιες φορές να καταφεύγουν σε ανειδίκευτο προσωπικό. Για να μπορέσει να υπάρξει σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητο οι εκπαιδευτές να έχουν κάποιες συγκεκριμένα προσόντα όπως είναι η λεπτομερής γνώση των συνολικών ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιεί το τμήμα στο οποίο υπάγεται (Λαλούμης β, 2015).

Ταυτόχρονα υπάρχουν κάποια προγράμματα που μπορούν να παρακολουθούν οι εργαζόμενοι του κλάδου προκειμένου να μπορέσουν να προετοιμαστούν καταλλήλως για την απασχόλησή τους σε κάποια επιχείρηση. Κάθε τμήμα μιας τουριστικής επιχείρησης έχει ξεχωριστές ανάγκες κι αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πρέπει ν' ακολουθούνται διαφορετικές τακτικές εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Σε κάποιες ξένες χώρες, όπως είναι η Τουρκία, έχουν δημιουργηθεί τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα που έχουν σαν στόχο τους την εκπαίδευση των νεαρών ανθρώπων επί των αντικειμένων που έχουν οι τουριστικές επιχειρήσεις (Tolay, 2012). Ο στόχος αυτών των ιδρυμάτων είναι να εκπαιδεύσουν τα νεαράς ηλικίας άτομα που ενδιαφέρονται ν' ασχοληθούν με τον τουρισμό ούτως ώστε αυτά να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στις επιχειρήσεις που εργάζονται.

3.5 Μέτρα αναβάθμισης της εκπαίδευσης στον τομέα του τουρισμού για εξομάλυνσης της αγοράς εργασίας

Για να μπορέσει να καλυτερεύσει η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εκπαίδευση στον τομέα του τουρισμού είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας σειράς μέτρων που δεν θα εστιάζουν αποκλειστικά και μόνο σ' ένα σημείο της αλυσίδας που δημιουργεί η προσφορά τουριστικών υπηρεσιών, αλλά στο σύνολο αυτής (Ηγουμενάκης, 2000). Ως καταλληλότερα μέτρα για την επίλυση αυτού του προβλήματος κρίνονται τα ακόλουθα (Ηγουμενάκης, 2000):

- 1) Η αποδοχή από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ατόμων που συνειδητά και επαγγελματικά έχουν αποφασίσει ν' ασχοληθούν με τον τουρισμό
- 2) Θα πρέπει να αναβαθμιστεί το επίπεδο των ίδιων των ιδρυμάτων μέσω της καλύτερευσης των υποδομών που διαθέτουν σε άψυχο και έμπυχο υλικό. Αυτό συμπεριλαμβάνει και την αναβάθμιση των ίδιων των εκπαιδευτικών προκειμένου να μπορούν να κατατοπίσουν σε πραγματικό χρόνο τους εκπαιδευόμενους σχετικά με την πορεία του
- 3) Η διοίκηση των τουριστικών σχολών θα μπορούσε να περιέλθει σε τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα ήταν υπεύθυνες για την προετοιμασία των φοιτητών σχετικά με την αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα θα ήταν υπεύθυνες και για την απορρόφηση αυτών των καινούριων εργαζομένων που θα δημιουργούσαν

- 4) Να εκτιμηθεί η αξία των εργαζομένων από την ίδια την διοίκηση κάθε επιχείρησης προκειμένου να μπορούν να νιώθουν και οι εργαζόμενοι ότι οι προσπάθειές τους ανταμείβονται, δίχως οι ίδιοι να γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους προϊστάμενούς τους
- 5) Να είναι υποχρεωμένοι όσοι εργάζονται στον τομέα του τουρισμού να παρακολουθούν κάποια μαθήματα ισοβίως, προκειμένου να είναι εις θέσιν ν' ακολουθούν τις αλλαγές που παρουσιάζει η ίδια η αγορά
- 6) Θα μπορούσε επίσης το κράτος ν' αναλάβει μια πρωτοβουλία και να αυξήσει τον αριθμό των υποτροφιών που προσφέρει στους σπουδαστές για επιπρόσθετες σπουδές στο εξωτερικό. Μ' αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να γίνεται είσοδος γνώσεων από το εξωτερικό στο εσωτερικό της χώρας και να μπορούν ν' ανταγωνιστούν επάξια μεταξύ τους οι επιχειρήσεις η μια την άλλη, ασχέτως του τόπου στον οποίο ιδρύονται και δραστηριοποιούνται
- 7) Να αρχίσει να υπάρχει αυστηρότερη τήρηση του νόμου από το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς αυτές σε διάφορες περιπτώσεις παραβλέπουν ακόμη και τα στοιχειώδη από πλευρά τους σχετικά με την σημασία των επαγγελμάτων του τουριστικού τομέα
- 8) Να δημιουργηθούν τρόποι με τους οποίους ο τουρισμός θα παύσει να έχει τόση μικρή διάρκεια, αλλά αντιθέτως θα μπορεί να διαρκεί περισσότερο μέσω διαφόρων εναλλακτικών και καινούριων μορφών επαγγελματικού τουρισμού. Η ύπαρξη επιπρόσθετων μορφών τουρισμού που θα διαρκούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα έχει το πλεονέκτημα πως περιορίζει την χρονική διάρκεια κατά την οποία ο τουρισμός είναι ανενεργός και κατ' επέκταση αυξάνεται σημαντικά ο δείκτης ανεργίας σε όλες τις χώρες.

Ειδικά το γεγονός πως για να μπορέσει να υπάρξει ουσιαστική βελτίωση σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού χρειάζεται και η έμπρακτη συμβολή του κράτους αναδεικνύει την αναγκαιότητα αυτών των αλλαγών. Τα συγκεκριμένα μέτρα ίσως να μην είναι εύκολο να ληφθούν και να εφαρμοστούν όμως η σημασία και η αναγκαιότητά τους είναι μεγάλη και το σημαντικότερο είναι πως θα συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην καλύτερευση του

τρόπου με τον οποίο μέχρι στιγμής εργάζεται το προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων.

Συνολικά η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια ενέργεια την οποία πρέπει απαραίτητως να παίρνει η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Εκτός αυτών όμως και το ίδιο το κράτος χρειάζεται να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του την συγκεκριμένη παράμετρο. Κάτι που δείχνει την κατανόηση της σημασίας που έχει η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι τα μέτρα που λαμβάνονται και από τις δύο πλευρές, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρονται. Η ύπαρξη πολλών τρόπων εκπαίδευσης και η δημιουργία διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιβεβαιώνει την σημασία της εκπαίδευσης.

Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που λαμβάνεται υπόψη κάθε φορά είναι η υπηρεσία που πρέπει να προσφερθεί και η φύση αυτής από την οποία προκύπτουν τα χαρακτηριστικά της. Ο στόχος παραμένει σε κάθε περίπτωση η εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, οι οποίες θα λειτουργήσουν και ως σημείο διαφοροποίησης ανάμεσα σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση και τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που υπάρχουν στον κλάδο. Για να μπορέσει επίσης η επιχείρηση να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους που απασχολεί είναι απαραίτητο να γνωρίζει τον τύπο της υπηρεσίας που προσφέρει καθένας από αυτούς. Μ' αυτό τον τρόπο έχει την δυνατότητα να εξασφαλίσει πως η εκπαίδευση που θα λάβει κάθε εργαζόμενος θα είναι κατάλληλη. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων όμως πρέπει να λαμβάνεται κάθε φορά υπόψη η γνώμη που έχει και ο ίδιος ο εργαζόμενος για την απασχόλησή του στον συγκεκριμένο τομέα, καθώς αναλόγως της σημασίας που αποδίδει στην εργασία του εκδηλώνει ανάλογη προθυμία ή απροθυμία να μορφωθεί ώστε να είσαι στο μέγιστο βαθμό αποδοτικός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Προκειμένου να μπορέσει να οργανωθεί μια επιχείρηση και να διοικηθεί υπάρχουν διάφοροι τρόποι. Για κάθε επιχείρηση δεν είναι χρήσιμοι όλοι οι τρόποι, αλλά απεναντίας υπάρχουν φορές κατά τις οποίες ένα σύστημα μπορεί να κριθεί ακατάλληλο, ίσως και επιβλαβές για μια επιχείρηση. Σ' αυτή την περίπτωση ο ρόλος της διοίκησης είναι να αξιολογήσει κάθε σύστημα, να επιλέξει το καταλληλότερο και να βεβαιωθεί πως δεν θα λειτουργήσει με τρόπο επιβλαβή για την επιχείρηση. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων υπάρχουν επίσης διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να οργανωθεί μια επιχείρηση κι από το σύνολο αυτών των τρόπων οργάνωσης η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τον καταλληλότερο.

Ο βαθμός δυσκολίας όσων αφορά τον τρόπο όμως με τον οποίο θα μπορεί να επιλεγεί η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης αυτού του είδους είναι λίγο μεγαλύτερος καθώς αυτού του είδους οι επιχειρήσεις εμπορεύονται κάτι άυλο, το οποίο δεν έχουν την δυνατότητα να ελέγξουν οι καταναλωτές παρά μόνο μετά την αγορά και κατά την διάρκεια της χρήσης του. Οι βασικοί τρόποι οργάνωσης μιας επιχείρησης στηρίζονται στις στρατηγικές βάσει των οποίων παρέχει η επιχείρηση τις υπηρεσίες της. Η οργάνωση και η διοίκηση μιας τέτοιας επιχείρησης μπορεί να χωρίζεται με βάση τα τμήματα που έχει η επιχείρηση, εναλλακτικά μπορεί να χωρίζεται σε τυπική και σε άτυπη. Η δύναμη καθεμιάς από αυτές τις μορφές οργάνωσης είναι διαφορετική και υπάρχουν πολλές φορές κατά τις οποίες η άτυπη οργάνωση αποδεικνύεται ισχυρότερη από την τυπική. Εν τέλει, ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης επηρεάζει άμεσα και έντονα την δραστηριότητά της.

4.1 Στρατηγικές παροχής υπηρεσιών

Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών έχει κάποιους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους μπορεί να προσφέρει αυτές τις

υπηρεσίες. Οι στρατηγικές τις οποίες μπορεί να εφαρμόσει χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Ιωάννου, 2005):

- ✓ Στρατηγική τυποποιημένων υπηρεσιών: από την πλευρά της επιχείρησης παράγεται και προσφέρεται στους καταναλωτές ένα συγκεκριμένο σύνολο υπηρεσιών, οι οποίες όμως είναι περιορισμένες. Μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση έχει την δυνατότητα της παροχής τυποποιημένων υπηρεσιών που ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι ποιοτικές, να προσφέρονται σε συγκεκριμένο χρόνο που έχει από πριν συμφωνηθεί και έναντι χαμηλού κόστους κάθε φορά
- ✓ Στρατηγική assemble-to-order: Υπάρχουν δύο είδη διαδικασιών που ακολουθούνται σ' αυτές τις περιπτώσεις. Η πρώτη είναι οι διαδικασίες για παροχή τυποποιημένων υπηρεσιών και η δεύτερη κατηγορία αφορά υπηρεσίες που χρειάζονται απαραιτήτως προκειμένου να μπορέσει να γίνει η «συναρμολόγηση» αυτών των υπηρεσιών και να ικανοποιηθεί μ' αυτό τον τρόπο μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή
- ✓ Στρατηγική προσαρμοσμένων υπηρεσιών: Πρόκειται για υπηρεσίες που έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν ανάγκες που έχουν συγκεκριμένοι καταναλωτές. Μ' αυτό τον τρόπο οι υπηρεσίες προσωποποιούνται και προσφέρουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν ένα συγκεκριμένο σύνολο πελατών. Η ποσότητα σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι εξαιρετικά περιορισμένη, όμως η ποιότητα ακολουθεί την αντίθετη πορεία. Στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη στρατηγική είναι απαραίτητη η εξειδίκευση, προκειμένου να επιτευχθεί η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών

Κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει και συνεπώς την στρατηγική που θα την βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει στον εαυτό της. Ίσως για κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να μην είναι κατάλληλες όλες οι μέθοδοι εξαιτίας των διαφοροποιητικών χαρακτηριστικών που θα έχει. Σε κάθε περίπτωση όμως η εύρεση κι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την παροχή υπηρεσιών γίνεται σε συνδυασμό με τους στόχους που έχει θέσει στον εαυτό της η επιχείρηση.

4.2 Οργανωτική δομή τμημάτων τουριστικής επιχείρησης

Για κάθε επιχείρηση ο τρόπος με τον οποίο αυτή οργανώνεται σχηματίζει ένα οργανόγραμμα που δείχνει τις σχέσεις εξουσίας που δημιουργούνται όπως επίσης και την ευθύνη που χρειάζεται ν' αναλάβει κάθε εργαζόμενος για τις πράξεις του. Ένα σημαντικό ζήτημα που μέσω της οργανωτικής επιλύεται είναι αυτό της επικοινωνίας επειδή μ' αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητή η ροή της πληροφορίας και ποιος είναι κάθε φορά ο υπεύθυνος ή ο υφιστάμενος στον οποίο θα πρέπει να λογοδοτήσουν οι εργαζόμενοι (Λαλούμης β, 2015). Οι σχέσεις αυτές συνολικά απεικονίζονται σε διάφορα οργανογράμματα που δημιουργούν οι επιχειρήσεις κατά την διάρκεια της δημιουργίας και κατόπιν της λειτουργίας τους.

Τα οργανογράμματα που χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι τα λειτουργικά στα οποία απεικονίζονται την ίδια στιγμή οι οριζόντιες και οι κάθετες λειτουργίες και σχέσεις που υφίστανται (Λαλούμης β, 2015). Οριζοντίως απεικονίζονται τα τμήματα που αποτελούν ένα ξενοδοχείο, ενώ κάθετα απεικονίζονται οι σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους του εκάστοτε τμήματος. Ένα οργανόγραμμα αποτελεί την εικόνα της επιχείρησης την δεδομένη στιγμή. Πρόκειται συνεπώς για μια φωτογραφική απεικόνιση της εταιρικής καταστάσεως τη δεδομένη στιγμή. Η οργάνωση μιας επιχείρησης με την χρήση οργανογραμμάτων μπορεί να συμβάλλει στην λειτουργία της, όμως μόνο όταν το διάγραμμα αυτό τηρείται. Η χρησιμότητά του εμφανίζεται κάθε φορά από την στιγμή που η επιχείρηση έχει ξεκινήσει να λειτουργεί και δεν παύει η λειτουργία της. Από διοικητικής απόψεως ένα οργανόγραμμα βοηθάει τα στελέχη να εντοπίσουν τα άτομα στα οποία θα απευθυνθούν για οποιοδήποτε λάθος και την ίδια στιγμή θα βοηθηθούν όσων αφορά την κατανόηση της δομής που έχει η ίδια η επιχείρηση. Συμβάλλουν επίσης στην κατανόηση της κουλτούρας και άλλων σημαντικών στοιχείων που έχουν οι επιχειρήσεις συνολικά και εν προκειμένω οι τουριστικές.

4.3 Οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων με την χρήση μηχανών

Πρόκειται για την λεγόμενη μηχανοργάνωση που έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει κάθε επιχείρηση κατά την διάρκεια της λειτουργίας της (Λαλούμης

α, 2015). Η συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης της επιχείρησης στηρίζεται στην υπάρχουσα τεχνολογία που υπάρχει κάθε φορά. Εκτός από σημαντικό εργαλείο και βοήθεια για την οργάνωση μιας επιχείρησης η μηχανοργάνωση συμβάλλει επίσης στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών. Έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, ενώ ταυτόχρονα έχει και κάποια μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι (Λαλούμης α, 2015):

- 1) Η αύξηση της ταχύτητας με την οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μια εργασία
- 2) Η γραφική εργασία που χρειαζόταν πολύ κόπο μπορεί να γίνει ευκολότερα
- 3) Προσφέρει μεγαλύτερη ακρίβεια και αξιοπιστία στις εργασίες που γίνονται
- 4) Τα διάφορα έγγραφα που παλαιότερα ήταν χειρόγραφα και μερικές φορές δυσανάγνωστα τώρα πια μπορούν να αναγνωστούν και να κατανοηθούν απ' όλους
- 5) Μειώνεται ο αριθμός του προσωπικού που χρειαζόταν και συνεπώς και των εξόδων που πραγματοποιούσε η επιχείρηση
- 6) Μπορούν να υπολογιστούν διάφοροι, απλοί αλλά και πολύπλοκοι, οικονομικοί δείκτες που βοηθούν την επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα το σημείο στο οποίο βρίσκεται
- 7) Η διοίκηση έχει την δυνατότητα να ελέγξει καλύτερα και ευκολότερα την εργασία που πραγματοποιείται κάθε φορά
- 8) Οι πληροφορίες που προσφέρονται είναι πληρέστερες και την ίδια στιγμή περισσότερο ακριβείς

Τα μειονεκτήματα που συνεπάγεται η χρήση των μηχανών είναι τα παρακάτω (Λαλούμης α, 2015):

- 1) Τα μηχανήματα δεν είναι ευέλικτα και συνεπώς αδυνατούν ν' αντιμετωπίσουν απρόβλεπτες καταστάσεις
- 2) Τα μηχανήματα λειτουργούν με κάποιο συγκεκριμένο ρυθμό ο οποίος αν διαταραχθεί προκαλεί σημαντικές καθυστερήσεις στην διαδικασία παραγωγής
- 3) Τα άτομα που θα χρησιμοποιήσουν αυτά τα μηχανήματα είναι πολύ πιθανό πως θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένες και εξειδικευμένες γνώσεις

- 4) Χρειάζεται να συντηρούνται και να επισκευάζονται συχνά προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι διάφορες βλάβες που σίγουρα θα παρουσιάσουν κάποια στιγμή
- 5) Τα μηχανήματα δεν μπορούν να τοποθετηθούν οπουδήποτε, αλλά μόνο σε κάποιες συγκεκριμένες θέσεις που θα έχουν διαμορφωθεί καταλλήλως
- 6) Οι μηχανές αυτές προκειμένου ν' αποκτηθούν από την πλευρά της επιχείρησης επιφέρουν την δέσμευση σημαντικών κεφαλαίων που ίσως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά

Η ύπαρξη τόσων πολλών πλεονεκτημάτων, αλλά και τόσων πολλών μειονεκτημάτων έχει σαν αποτέλεσμα να αποτελεί δίκοπο μαχαίρι η μηχανοργάνωση μιας επιχείρησης καθώς είναι υποχρεωμένη να σταθμίσει πολύ σοβαρά καθένα από αυτά τα στοιχεία και να καταλήξει σε μια συνετή απόφαση όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον (Λαλούμης α, 2015). Τις περισσότερες φορές όμως οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση της διοίκησης σχετικά με την μηχανοργάνωση είναι η κρίση και η λογική. Δεν πρέπει όμως να λησμονείται το γεγονός πως υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεις τις οποίες συμφέρει περισσότερο η αποφυγή της χρήσης των μηχανών προκειμένου να οργανωθούν.

4.4 Η οικονομική οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν την οργάνωση μιας επιχείρησης είναι το οικονομικό. Στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης η οικονομία παίζει έναν σημαντικό και μεγάλο ρόλο καθώς αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους αυτή ενδέχεται να διαλυθεί στο τέλος. Το κεφάλαιο που έχει μια επιχείρηση στην διάθεσή της αποτελεί την βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί προκειμένου να κάνει τα πρώτα της βήματα μια επιχείρηση. Το κεφάλαιο αυτό μπορεί να δημιουργηθεί από τις επενδύσεις που θα πραγματοποιήσει ο επιχειρηματίας για τις οποίες μπορεί να έχει προσφέρει ο ίδιος τα απαραίτητα κεφάλαια, ενδέχεται όμως την ίδια στιγμή να έχει αναγκαστεί να δανειστεί προκειμένου να προβεί σ' αυτή την επένδυση (Λαλούμης α, 2015).

Το κεφάλαιο μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες: το διαρκές κεφάλαιο και το κεφάλαιο κίνησης. Η σχέση που υπάρχει ανάμεσα σ' αυτά τα δύο είναι εξαιρετικής σημασίας για μια τουριστική επιχείρηση καθώς δείχνει την δυνατότητα που αυτή έχει

προκειμένου να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες της. Ένα σημαντικό ζήτημα που επίσης προκύπτει είναι πως αναλόγως της συγκεκριμένης σχέσης που υπάρχει, ανάμεσα στο κεφάλαιο κίνησης και το διαρκές κεφάλαιο, κρίνεται και η μορφή που θα έχει στην συνέχεια η τουριστική επιχείρηση. Η πορεία που θα έχει μια τουριστική επιχείρηση είναι ιδιαίτερη καθώς αποτελείται από τα έσοδα που δημιουργούνται με την πώληση των προϊόντων σε συνδυασμό με τα έξοδα που αναγκαστικά πραγματοποιεί η εταιρεία προκειμένου να μπορέσει να παράξει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Τα έξοδα μιας τουριστικής επιχείρησης μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες (Λαλούμης α, 2015):

- ✧ Έξοδα εφοδιασμού: προκειμένου να αναπληρώσει τα αγαθά που χρησιμοποίησε για την παραγωγή των προϊόντων που προσφέρει στους τουρίστες.
- ✧ Έξοδα μετασχηματισμού και επεξεργασίας: πρόκειται για τα έξοδα που χρειάζεται να πραγματοποιήσει μια τουριστική επιχείρηση προκειμένου να μεταποιήσει ή να επεξεργαστεί τις πρώτες της ύλες για να μπορέσει να παράξει το τελικό της προϊόν.
- ✧ Έξοδα πωλήσεων: αφορά το σύνολο των εξόδων που χρειάζεται ν' αναλάβει μια επιχείρηση προκειμένου να κατορθώσει να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της. Σ' αυτή την περίπτωση συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα του προσωπικού, τα έξοδα της διαφήμισης και πάσης φύσεως έξοδα που είναι απαραίτητα από την πλευρά της επιχείρησης για την επίτευξη αυτού του στόχου.
- ✧ Έξοδα χρηματοοικονομικά: αυτή η κατηγορία αφορά τα απαραίτητα έξοδα που πρέπει να σημειωθούν προκειμένου να μπορεί να παρακολουθείται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- ✧ Έξοδα διοικητικά: για κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να χρησιμοποιείται ένα μέρος των κεφαλαίων της προκειμένου να μπορέσει να καλύψει τις αμοιβές των διοικητικών της στελεχών. Αυτά τα έξοδα είναι απαραίτητα για κάθε επιχείρηση που υπάρχει.
- ✧ Έξοδα συμπληρωματικών λειτουργιών: πρόκειται για διάφορων ειδών έξοδα τα οποία πρέπει να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση όταν στοχεύει στην άρτια προσφορά των αγαθών της.

Όπως στην περίπτωση των μορφών που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, όπου αναφέρεται πως η μορφή μπορεί να κριθεί με βάση κάποιο κριτήριο, έτσι και στην περίπτωση των εξόδων υπάρχει ένα σημαντικό κριτήριο βάσει του οποίου μπορούν να χωριστούν τα έξοδα σε κατηγορίες. Αυτό το κριτήριο είναι η συχνότητα με την οποία εμφανίζονται και βάσει αυτού μπορεί να διακρίνονται σε (Λαλούμης α, 2015):

- ✧ Σταθερά: πρόκειται για έξοδα που έχει ν' αντιμετωπίσει μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, τα οποία επαναλαμβάνονται ξανά κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ένα τέτοιο σταθερό έξοδο είναι το ηλεκτρικό ρεύμα που χρειάζεται η επιχείρηση για να λειτουργήσει.
- ✧ Μεταβλητά: είναι έξοδα που δεν μπορεί ν' αποφύγει η επιχείρηση, τα οποία όμως δεν έχουν ένα σταθερό ύψος, ούτε μια σταθερή χρονική στιγμή κατά την οποία θα πρέπει να καταβληθούν.

Όσο για τα έσοδα που μπορεί να σημειώσει μια επιχείρηση αυτού του είδους μπορούν κι αυτά να διακριθούν σε κατηγορίες αναλόγως του κριτηρίου που τίθεται κάθε φορά. Το πρώτο και βασικότερο κριτήριό τους είναι ο χρόνος που χρειάζεται μέχρι να πραγματοποιηθούν. Μ' αυτό τον τρόπο διακρίνονται σε (Λαλούμης α, 2015):

- ✧ Μετρητά, τα οποία λαμβάνονται άμεσα από την επιχείρηση και είναι τα πιο σίγουρα έσοδα των επιχειρήσεων
- ✧ Πιστωθέντα ή ύπαρξη των οποίων εγκυμονεί σοβαρό κίνδυνο για την επιχείρηση να μην λάβει ποτέ αυτά τα έσοδα

Το δεύτερο κριτήριο είναι η πηγή των εσόδων. Εξαιτίας του ότι υπάρχουν διάφορες πηγές εσόδων για μια τουριστική επιχείρηση υπάρχει αντίστοιχος αριθμός κατηγοριών στις οποίες μπορεί να διακρίνονται τα έσοδα. Σε μια τουριστική επιχείρηση, όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση, είναι απαραίτητο για εκείνη να παρακολουθεί το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται τα έσοδα και τα έξοδά τους (Λαλούμης α, 2015).

4.5 Άτυπη οργάνωση

Όλες οι παραπάνω μορφές οργάνωσης ανήκουν στην κατηγορία των τυπικών μορφών με τις οποίες κάθε μέλος της επιχείρησης έχει αναλάβει και ολοκληρώνει συγκεκριμένο ρόλο κάθε φορά. Υπάρχει όμως και μια άλλη μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης, η οποία δεν είναι εμφανής. Πρόκειται για την άτυπη μορφή οργάνωσης με βάση την οποία ένας εργαζόμενος λαμβάνει εντολές από περισσότερα άτομα, πέραν του προϊσταμένου που έχει (Λαλούμης β, 2015). Εξαιτίας αυτής της μορφής οργάνωσης ένας εργαζόμενος υπάρχει περίπτωση να συγχύζεται επειδή λαμβάνει πολλές και διάφορες εντολές εξαιτίας του ότι είναι αντικρουόμενες. Αυτού του είδους η οργάνωση όμως προσφέρει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να επιλέξουν την εντολή που θα ακολουθήσουν, κάτι που στην συνέχεια μπορεί να επιφέρει μεγάλες ζημιές στην εταιρεία.

Εξαιτίας της άτυπης οργάνωσης σε κάποιες περιπτώσεις η τυπική παραμερίζεται και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη χειρότερα, υποβαθμίζεται η σημασία της. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η άτυπη οργάνωση είναι εντονότερη επειδή τα μέλη της οικογένειας του κατόχου της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να δώσουν διαταγές στους εργαζόμενους (Λαλούμης β, 2015). Χάρη στην οργάνωση μιας επιχείρησης δημιουργούνται άτυπες ομάδες εργαζομένων, οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις ακολουθούν συστήματα αξιών αντίθετα με τους στόχους της επιχείρησης και τις αξίες που αυτή έχει. Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να δημιουργηθούν άτυπες ομάδες μέσα σε μια επιχείρηση είναι οι σχέσεις που δημιουργούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι, οι φιλίες που μπορεί να έχουν μεταξύ τους ή ακόμη και οι συμπάθειες που έχουν αναπτυχθεί.

Χαρακτηριστικό της άτυπης οργάνωσης είναι πως οι ομάδες αναπτύσσουν ένα δικό τους σύστημα επικοινωνίας, περισσότερο αξιόπιστο. Για τη διοίκηση μιας επιχείρησης είναι συνετό να λαμβάνει υπόψη της τους άτυπους ηγέτες που υπάρχουν στο εσωτερικό της και να προσπαθεί να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο που θα θεωρείται αποδεκτός από το σύνολο των εργαζομένων που επηρεάζουν αυτοί οι άτυποι ηγέτες (Λαλούμης β, 2015). Η αναγνώριση των άτυπων ηγετών πραγματοποιείται μέσω της απόλυσης, του προσεταιρισμού, της αδιαφορίας ή της προαγωγής. Πρώτη ενέργεια της διοίκησης είναι ο εντοπισμός των εργαζομένων που λειτουργούν ως άτυποι ηγέτες και στην συνέχεια ο προσανατολισμός της δράσης τους στους στόχους που έχει η επιχείρηση. Μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρησης κατορθώνει να πάρει με το μέρος

της τους εργαζομένους οι οποίοι επηρεάζουν κι ένα μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού της.

Η οργάνωση και η διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να είναι η αρχή και το τέλος της. Κάθε φορά που αποφασίζει κάποιος να δημιουργήσει μια επιχείρηση ο τρόπος με τον οποίο την οργανώνει και την διοικεί έχει συνέπειες μακροπρόθεσμες. Όμως δεν είναι κάτι που λαμβάνεται κάθε φορά υπόψη από την πλευρά των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι να δημιουργείται από την πλευρά της επιχείρησης μια συγκεκριμένη πολιτική οργάνωσης και διοίκησης που ωφελεί την επιχείρηση μακροπρόθεσμα, αλλά και βραχυπρόθεσμα ταυτόχρονα, όμως αυτή η πολιτική δεν είναι σύμφωνη με τις απόψεις, τις στάσεις και τις γνώμες που έχουν οι εργαζόμενοι. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η ρήξη ανάμεσά τους μπορεί να είναι υποβόσκουσα ή ολοφάνερη με συνέπειες για την ίδια την επιχείρηση, οι οποίες όμως δεν θ' αργήσουν να φανούν και στο προσωπικό. Ενώ θεωρείται πως μια επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους της διοίκησης, αυτό δεν αποτελεί παράβατο κανόνα καθώς πολλές φορές τον έλεγχο μπορεί να έχει το προσωπικό και μ' αυτό τον τρόπο να κατορθώνει να επιβάλλει εκείνο τα μέτρα που θεωρεί ως κατάλληλα ή ως απαραίτητα κάθε φορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT

5.1 Ανάλυση των εννοιών

A. Διοίκηση

Στην διοίκηση των επιχειρήσεων τώρα ο όρος που αρχικά επικράτησε ήταν Business Administration.

1. Η διοίκηση είναι μια πολυσύνθετη επιστημονική λειτουργία, ο λόγος είναι το ότι η λειτουργία της διοίκησης συνδυάζει πολλές επιστήμες ταυτόχρονα, για παράδειγμα την επιστήμη της ψυχολογίας για την σωστή επικοινωνία και συμπεριφορά με τους ανθρώπους ενός οργανισμού. Επίσης την χρηματοοικονομική επιστήμη, την τεχνολογική και πολλές άλλες επιστήμες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην διαδικασία της διοίκησης.

2. Η διοίκηση είναι τέχνη, όπως είχε πει η διάσημη φιλόσοφος του μάνατζμεντ Mary Parker Follet, μετά από πολλά χρόνια μπορούμε να καταλάβουμε το γιατί. Αρχικά είναι τέχνη το να επιτυγχάνεις τους στόχους σου μέσω άλλων ανθρώπων, επίσης θέλει πολύ τέχνη ώστε να συνδυάσεις τις επίκτητες δεξιότητες και επίκτητες γνώσεις σου ταυτόχρονα με τις φυσικές γνώσεις και δεξιότητες. Ουσιαστικά η διοίκηση είναι τέχνη, γιατί δεν φτάνουν μόνο οι γνώσεις για κάποιον που την ασκεί αλλά και ικανότητες, δεξιότητες και προσωπικό χαρακτήρα για την άσκησή της.

3. Η διοίκηση έχει προσωπικό, υποκειμενικό χαρακτήρα γιατί πρόκειται ουσιαστικά για μια ανθρώπινη δραστηριότητα που έχει την δυνατότητα να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα εσωτερικό περιβάλλον, τέτοιου ώστε να προτρέπει τα άτομα που εργάζονται σε αυτό να είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά, δηλαδή παραγωγικά ούτως ώστε να πετύχουν κοινούς στόχους και σκοπούς.

4. Ένας “σωστός” και αποδοτικός οργανισμός δεν υφίσταται χωρίς την σωστή διοίκηση, γι’ αυτό το λόγο και η διοίκηση κατέχει την κορυφαία θέση στην διοικητική πυραμίδα και πολλές φορές παρομοιάζεται με τον εγκέφαλο του ανθρώπινου σώματος, ο οργανισμός (επιχείρηση) αποτελεί το σώμα και η διοίκηση το μυαλό.

Ο άνθρωπος που ασκεί διοίκηση, ο διευθυντής είναι και ο ανώτατος υπεύθυνος διαχειριστής ή προϊστάμενος του κάθε οργανισμού και επιχείρησης αντίστοιχα.

B. Ηγεσία

Παράλληλα με τον όρο διοίκηση χρησιμοποιήθηκε ο όρος ηγεσία με πιο ευρύ περιεχόμενο. Θα πρέπει από την αρχή να ξεκαθαρίσουμε τους «ηγέτης» και «ηγεσία», καθώς επίσης και τη σχέση που τους συνδέει. Ηγεσία είναι ουσιαστικά η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη επιθυμητών στόχων. Αντίστοιχα ο ηγέτης ενός οργανισμού, μιας ομάδας είναι το άτομο εκείνο που επιχειρεί να καθοδηγήσει την αντίστοιχη ομάδα. Είναι στην ουσία ο άνθρωπος που κατέχει την κορυφαία θέση στην διοικητική πυραμίδα (ηγέτης της επιχείρησης).

Μπορούμε να πούμε ότι η άσκηση της ηγεσίας δεν προϋποθέτει ο ηγέτης να στηρίζεται στις γνώσεις και τη μόρφωσή του αλλά περισσότερο στις τεχνικές ικανότητες και δεξιότητές του. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του, να έχει κατανόηση, να είναι εφύης, δημιουργικός, νεωτεριστής, πειστικός, με αυτοπεποίθηση και να εμπνέει εμπιστοσύνη. Ο ηγέτης επικεντρώνεται πρώτα στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων της ομάδας και μετά στο έργο που επιτελούν.

Πολλές φορές οι έννοιες «ηγέτης», «διευθυντής» και «μάνατζερ» τείνουν να συγχέονται και να θεωρούνται ταυτόσημες. Παρ' όλα αυτά παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

Ο διευθυντής και ο μάνατζερ διορίζονται και τους χορηγείται εξουσία τυπική ου τους επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά τους να επηρεάζουν πηγάζει από την εξουσία και θέση που κατέχουν. Σε αντίθεση ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και έχει το «χάρισμα» να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο εκτός πλαισίου κάποιας τυπικής δύναμης και εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Επιπλέον όπως θα δούμε και παρακάτω, η ηγεσία(καθοδήγηση) είναι μια υπολειτουργία της διαδικασίας της διοίκησης - μάνατζμεντ (σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία – καθοδήγηση, έλεγχος και ανατροφοδότηση), αυτό σημαίνει ότι ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητα και καλός μάνατζερ, γιατί χρειάζεται και άλλες δεξιότητες, ενώ ο ηγέτης επικεντρώνεται σε θέματα επηρεασμού άλλων ατόμων. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ένας επιτυχημένος μάνατζερ θα πρέπει να έχει και ηγετικές ικανότητες και να εργάζεται σκληρά να είναι αναλυτικός και δίκαιος.

Ο ηγέτης τέλος είναι η ικανότητα, η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού άλλων ανθρώπων με ενθουσιασμό, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.

Γ. Management

Ο όρος μάνατζμεντ δεν είναι καινούριος. Η έννοια «μάνατζμεντ» και «διοίκηση» συγχέονται, στην ουσία όμως το μάνατζμεντ περιέχει αυτό στα ελληνικά αναφέρεται ως «οργάνωση και διοίκηση» ταυτόχρονα, ίσως και διαχείριση. Πολλοί από τους πρωτοπόρους συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη των βασικών αρχών του μάνατζμεντ επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε το ρόλο της διοίκησης επιχειρήσεων σήμερα.

Αρχικά χρησιμοποιήθηκε από τον Fr. Taylor σαν όρος επιστημονικό μάνατζμεντ, με βασικό άξονα την οργάνωση, δηλαδή την επιστημονική οργάνωση, γι' αυτό το λόγο και χαρακτηρίζεται ως ο πατέρας της επιστήμης της οργάνωσης.

Αργότερα ο όρος μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε για να εκφράσουμε τις έννοιες της διοίκησης, της ηγεσίας, της διαχείρισης και της διεύθυνσης και ως επιστημονικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης, σημειώνει την παρουσία του στα τέλη του περασμένου αιώνα και πιο έντονα στις αρχές του παρόντος. Έτσι η American Management Association όρισε ότι επιστήμη του μάνατζμεντ είναι η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης.

Αν προσπαθήσουμε να καταλήξουμε σε ένα κατάλληλο ορισμό του μάνατζμεντ συναντήσουμε πολλούς και διαφορετικούς, αφού άλλοι χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ ως επιστήμη και άλλοι ως μια τέχνη. Παρακάτω θα παρατεθούν κάποιοι από τους ορισμούς του μάνατζμεντ.

« Πρόκειται για μια κοινωνική διαδικασία η οποία συνεπάγεται υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα και την οικονομική επιτυχία του προγραμματισμού και της οργάνωσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για την εκπλήρωση ενός δεδομένου σκοπού ή έργου». (Brech E.F.L)

« Μάνατζμεντ είναι η τέχνη να φέρνεις εις πέρας κάθε έργο με τη στήριξη και τη συμμετοχή ατόμων οργανωμένων σε ομάδες εργασίας». (Koontz Harold)

« Το μάνατζμεντ είναιένα εργαλείο που έχει αναλάβει να μετατρέψει για λογαριασμό της κοινωνίας ένα δεδομένο αριθμό πόρων σε παραγωγικούς». (Peter Drucker)

« Μάνατζμεντ σημαίνει να αποφασίζεις ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν και στην συνέχεια να αναθέτεις στους άλλους την εκτέλεσή τους». (Stewart Rosemary)

Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005:2), το μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική και τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις μεταβολές με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επίσης μάνατζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου (αυτόθι).

5.2 Βασικές έννοιες του Μάνατζμεντ

A. Περιεχόμενο

Σύμφωνα με τα παραπάνω που ειπώθηκαν, το μάνατζμεντ αποτελεί ένα μείγμα λειτουργιών όπως η οργάνωση, η διοίκηση, η ηγεσία και η διαχείριση.

Το περιεχόμενο του μάνατζμεντ εμπεριέχει τις διαδικασίες της πρόβλεψης και προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και κατεύθυνσης, του ελέγχου, του συντονισμού και της ανατροφοδότησης. Η επιστήμη του μάνατζμεντ και το περιεχόμενό της περιγράφουν πως κάποιος μπορεί να θέσει στόχους, τη δημιουργία προγραμμάτων για την επίτευξη των στόχων αυτών, τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν, καθορισμό θέσεων εργασίας, την στελέχωση των θέσεων αυτών με ανθρώπους, την καθιέρωση των κινήτρων και τον έλεγχο όλης αυτής της διαδικασίας, Ουσιαστικά πρόκειται για μια λειτουργία που περιέχει:

- την λύση προβλημάτων
- τη λήψη αποφάσεων
- ανάληψη πρωτοβουλιών
- επικοινωνία με ανθρώπους
- δημιουργία ομαδικού πνεύματος
- πειθώ
- διαπραγμάτευση
- εξουσιοδότηση
- ηγεσία
- ελαστικότητα
- δημιουργικότητα
- θετική σκέψη

B. Το διεθνές μάνατζμεντ

Τα γεγονότα του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου και οι συνθήκες που επικράτησαν μετά την λήξη του, έφεραν πολλές αλλαγές σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες. Δεν θα μπορούσε

φυσικά να διατηρηθεί ανεπηρέαστη η διαδικασία του μάνατζμεντ. Έτσι η νέα αυτή εποχή συντέλεσε στην απομάκρυνση από το εθνικό και εγχώριο μάνατζμεντ και οδήγησε στην εισαγωγή στο διεθνές μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι που οδήγησαν στην στροφή προς το διεθνές μάνατζμεντ ήταν:

- Η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου
- Η ανάπτυξη των διεθνών χρηματοδοτήσεων και επενδύσεων
- Η ίδρυση και δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων
- Η εκμετάλλευση από τις επιχειρήσεις των οικονομικών συνθηκών που δημιουργούνται από τους διακρατικούς συνασπισμούς (Ε.Ο.Κ και μετέπειτα Ε.Ε)
- Η αγορά τοπικών επιχειρήσεων από μεγάλες ξένες ή την απλή συμμετοχή των δευτέρων στις πρώτες

Γ. Το περιβάλλον του μάνατζμεντ

Είναι πολλών μορφών το εξωτερικό περιβάλλον του management(Κουρτέσας,2006):

- 1) Οικονομικό. Αυτό σχηματίζεται από, την οικονομική και δημοσιονομική πολιτική του κράτους όπου δρα η επιχείρηση, τους κεφαλαιοδοτικούς οργανισμούς (τράπεζες και χρηματιστήρια), την πελατεία, τον ανταγωνισμό και τις συνθήκες της αγοράς, την αγορά εργασίας κ.α.
- 2) Τεχνολογικό. Πρόκειται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τη σχέση τους με το management .
- 3) Κοινωνικό. Αυτό δημιουργούν οι κοινωνικές συνθήκες,πίστεις , παραδόσεις, συνήθειες, η εκπαιδευτική , μορφωτική και πολιτιστική ανάπτυξη, οι όροι διαβίωσης, η ποιότητα της ζωής.
- 4) Πολιτικό και νομοθετικό. Διαμορφώνεται από την πολιτική κατάσταση της χώρας και τα νομοθετικά μέτρα που παίρνονται.
- 5) Ηθικό. Αφορά τη γενικότερη ηθική των managers (συμπεριφορά, εκδηλώσεις) με επιδίωξη να καταρτισθεί ένας Κώδικας Ηθικής που να τους κατευθύνει στις ενέργειες τους.

5.3 Αρχές και κανόνες του μάνατζμεντ

A. Αρχές

Σαν βασικές αρχές του μάνατζμεντ μπορούμε να θεωρήσουμε τις εξής:

- 1) Επιλογή του κατάλληλου συστήματος μανάτζμεντ για την συγκεκριμένη περίπτωση (ατομικό – συλλογικό και ειδικότερη μορφή του)
- 2) Εφαρμογή του αποκεντρωτικού τύπου μανάτζμεντ, με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις.
- 3) Επιλογή των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις των μανάτζερς σε όλη την ιεραρχική κλίμακα.
- 4) Επιδέξιος χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
- 5) Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας – ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων.
- 6) Χρησιμοποίηση σε όλους τους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων.
- 7) Σταθερή προσήλωση προς τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και συνεχούς εκσυγχρονισμού (Κουρτέσας,2006).

B. Κανόνες

Στο μανάτζμεντ θα πρέπει να εφαρμόζονται κάποιοι κανόνες, πολλούς από τους οποίους είχε διατυπώσει ο H. Fayol από το 1915, και είναι οι παρακάτω:

- 1) Αντικειμενικότητα στην συμπεριφορά
- 2) Συνέχεια στην διοίκηση
- 3) Ενότητα διοίκησης (ο καθένας παίρνει εντολές μόνο από ένα προϊστάμενο) που αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της τυπικής ιεραρχικής οργάνωσης.
- 4) Ενότητα κατεύθυνσης (που εξασφαλίζεται από την εφαρμογή ενός ενιαίου προγράμματος δράσης).
- 5) Ενότητα του προσωπικού (αποφυγή διαιρέσεων)
- 6) Υπαγωγή όλων προς το γενικό συμφέρον (αυτόθι).

Γ. Αποφυγή δυσάρεστων οργανωτικών καταστάσεων

Οι μανάτζερς και ειδικότερα οι top μανάτζερς πρέπει να αποφεύγουν (έχοντας ως γνώμονα δράσης τους) την πρόκληση δυσάρεστων οργανωτικών καταστάσεων μέσα στην επιχείρηση.

Τέτοιες δυσάρεστες καταστάσεις, ενδεικτικά αναφερόμενες είναι:

Η εμφάνιση και ανάληψη σημαντικού ρόλου από παράγοντες που αντιπροσωπεύουν την άτυπη οργάνωση (άτομα, ομάδες, κλίκες), η οποία αντιτίθεται στην τυπική ιεραρχική οργάνωση. Όσο πιο περιορισμένες είναι οι εκδηλώσεις άτυπης οργάνωσης, τόσο πιο καλά οργανωμένη είναι η επιχείρηση.

Η λειτουργία του Νόμου του L.T. Peter, σύμφωνα με την οποία, όσοι συμμετέχουν σε μια ομαδική δραστηριότητα προσπαθούν να καταλάβουν θέσεις για τις οποίες δεν είναι κατάλληλοι με αποτέλεσμα την κυριαρχία των ανίκανων.

Η εμφάνιση παρααϊεραρχίας (Νόμος του L. Tracy) που σημαίνει ότι, όταν ακατάλληλα πρόσωπα βρίσκονται σε καίριες θέσεις της τυπικής ιεραρχίας, κάποια άλλα πρόσωπα θα υποκατασταθούν στους ρόλους τους, δημιουργώντας την παραϊεραρχία.

Η λειτουργία του Νόμου του C.N. Parkinson, σύμφωνα με τον οποίο όλοι οι προϊστάμενοι επιδιώκουν να αυξάνουν τον αριθμό των προσώπων που έχουν υπό την άμεση εξουσία τους, για να αυξήσουν το κύρος τους και να αποφύγουν μελλοντική παράκαμψη τους. Έτσι όμως χάνουν την δυνατότητα κατεύθυνσης και ελέγχου τους (ο νόμος αυτός γι' αυτό λέγεται $1+1=3$) (Κουρτέσας, 2006)

5.4 Βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν διατυπωθεί διάφορες λειτουργίες του μάνατζμεντ, τόσο από τον Fayol όσο και από τους υπόλοιπους μελετητές της οργάνωσης και διοίκησης. Έτσι φτάνουμε στο σήμερα που έχουμε καταλήξει σε πέντε βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, μέσω των οποίων περιγράφεται η διαδικασία του μάνατζμεντ και περιέχονται διάφορες άλλες λειτουργίες όπως αυτή της πρόβλεψης, της επικοινωνίας, της στελέχωσης επιχειρήσεων ο συντονισμός και άλλες.

Οι κύριες λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ο προγραμματισμός και σχεδιασμός, η οργάνωση, η λήψη αποφάσεων, η διεύθυνση και τέλος ο έλεγχος.

A. Προγραμματισμός – Σχεδιασμός

Πρόκειται για το πρώτο στάδιο στην διαδικασία του μάνατζμεντ και αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες αφού από αυτή εξαρτώνται στη συνέχεια όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες.

Σχεδιάζω σημαίνει καθορίζω τους στόχους και αποφασίζω σχετικά με τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών. Άρα προγραμματισμός και σχεδιασμός είναι η διαδικασία του προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών. Αποτελεί μια γέφυρα ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και στην θέση που θέλουμε να βρεθούμε μελλοντικά, είναι ο προσδιορισμός των οργανωσιακών σκοπών και στόχων, χάραξη στρατηγικής για την επίτευξη

στόχων στο απώτερο μέλλον και στην δημιουργία μιας κατανοητής ιεράρχησης σχεδίων και προγραμμάτων για το συντονισμό δραστηριοτήτων.

Άρα στην πράξη προγραμματισμός σχεδιασμός είναι η δημιουργία προγραμμάτων επιχειρησιακής δράσης, είτε μακροπρόθεσμων είτε βραχυπρόθεσμων. Δεδομένα από προηγούμενες δράσης της επιχείρησης συλλέγονται και επεξεργάζονται, από την λογιστική και στατιστική υπηρεσία της εκάστοτε επιχείρησης, για μελλοντικές προβλέψεις. Το μέλλον όμως δεν προβλέπεται, έτσι με την βοήθεια της επιστημονικής τεχνικής της πρόγνωσης γίνονται μελλοντικές εκτιμήσεις. Στο πλαίσιο της επιστημονικής τεχνικής της «πρόγνωσης» χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τεχνικές:

1. Μηχανιστικές μέθοδοι:

Πρόγνωση διατήρησης (persistence), με την οποία ξεχωρίζονται μεγέθη που διατηρούνται και επαναλαμβάνονται

Πρόγνωση με παρεμβολή (extrapolation), με την οποία γίνονται προεκτάσεις στο μέλλον καταστάσεων που επικράτησαν μια σειρά ετών

Κυκλική πρόγνωση (cyclical prognosis), που στηρίζεται στην κυκλική επαναληπτικότητα μεγεθών και φαινομένων

Μαθηματικοστατιστικές μέθοδοι:

Μέθοδος συσχέτισης (correlation) που ερευνά με γραμμικές εξισώσεις τις σχέσεις εξέλιξης των διάφορων μεταβλητών

Μέθοδος των «ηγετικών σειρών» (lead series), κατά την οποία η διαμόρφωση ορισμένων επιχειρησιακών μεγεθών (ηγετικών) ακολουθείται από τη διαμόρφωση άλλων μεγεθών

Μέθοδος χρονικών ή χρονολογικών σειρών (time series), κατά την οποία η μελέτη της διαμόρφωσης ορισμένων μεγεθών μέσα σε μια χρονική διάρκεια επιτρέπει την πρόγνωση της μελλοντικής διαμόρφωσης

1. Αλγεβρικές μέθοδοι: όπως ο λογισμός πιθανοτήτων και οικονομετρικά μοντέλα (ecomometric models) στα οποία απεικονίζεται σε τυπικό σχήμα, η οικονομική πραγματικότητα, υπό ορισμένους όρους, σε ορισμένο χρόνο, για ορισμένο σύστημα

2. Χρησιμοποίηση υπολογιστών που επεξεργάζονται διάφορες πληροφορίες για το παρελθόν και το παρόν και τις ενδείξεις για το μέλλον

Τέλος η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της ορισμένες τεχνικές, εργαλεία και μέσα τα οποία την βοηθούν στο να εφαρμόσει αποτελεσματικότερα την διαδικασία του προγραμματισμού. Τέτοια είναι : οι προϋπολογισμοί, οι προβλέψεις, ο προγραμματισμός επιμέρους δραστηριοτήτων έργων, ο γραμμικός προγραμματισμός και η “προτυποποίηση” (Κουρτέσας, 2006:15).

B. Οργάνωση

Δεύτερη και εξίσου σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ, είναι η οργάνωση. Η οργάνωση σαν λειτουργία του μάνατζμεντ περιλαμβάνει την διαδικασία κατάλληλης συσχέτισης και εκμετάλλευσης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης που αποτελούν τον κοινωνικό παράγοντα της και υλικών πόρων που αποτελεί τον υλικό παράγοντα της επιχείρησης, με σκοπό την καλύτερη οργάνωσή τους για την επίτευξη των στόχων και σκοπών που έχουν προγραμματιστεί κατά την διάρκεια του σχεδιασμού.

Για τον παραπάνω σκοπό η επιχείρηση θα πρέπει να ως προς τους ανθρώπους της στο πλαίσιο της διαδικασίας της οργάνωσης να:

Να καθορίζει την ιεραρχική δομή της επιχείρησης , ορίζοντας με σαφήνεια και διαύγεια την κάθετη και οριζόντια οργάνωση, καθορίζοντας διοικητικές, εκτελεστικές και επιτελικές θέσεις, καθώς και τις διόδους επικοινωνίας (κάθετες, οριζόντιες και σταυροειδείς).

Να περιγράφει με απόλυτη ακρίβεια την εργασία που έχει να εκτελέσει ο κάθε εργαζόμενος, καθώς επίσης τον ρόλο (με αλλά λόγια αρμοδιότητα), ευθύνη και φάσμα εποπτείας του κάθε προϊσταμένου. Ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να είναι υπόλογος για πολλές εργασίες και ταυτόχρονα δεν μπορεί να αναφέρεται σε δυο προϊσταμένους.

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης. Έτσι η επιχείρηση οφείλει να καταρτίζει οργανογράμματα, τα οποία θα περιγράφουν την εργασία και ρόλο του κάθε εργαζόμενου, καθώς επίσης και την πορεία αυτών των εργασιών με το πέρασμα του χρόνου.

Να οργανώνει ορθολογικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στην επιχείρηση.

Ο άνθρωπος παράγοντας θα πρέπει να είναι διανεμημένος σωστά, ώστε να υπάρχει ομαλή ροή εργασιών για την επίτευξη των στόχων.

Όσο αφορά τους υλικούς πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, η διοίκηση κατά την διαδικασία της σωστής οργάνωσης οφείλει:

Να επιλέγει και να προμηθεύεται τα καλύτερα υλικά, καθώς και τα πιο σύγχρονα μηχανήματα για την διαδικασία της παραγωγής. Αυτό θα της επιτρέψει να είναι πιο ανταγωνιστική στην αγορά που απευθύνεται, όσο αφορά τον συνδυασμό κόστους παραγωγής και ποιότητας παραγόμενου προϊόντος. Είναι βέβαια δύσκολο να συνδυάσεις ποιότητα και οικονομία, αλλά θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία για μια υγιή επιχείρηση.

Να προμηθεύεται και να χρησιμοποιεί σε όλους τους τομείς της επιχείρησης τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, τα οποία θα κάνουν πιο εύκολη την ανθρώπινη εργασία μέσα στην επιχείρηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας για να τελειοποιηθεί και να γίνει πιο αποδοτικός θα πρέπει να τον υποβοηθούν τεχνικά μέσα τα οποία θα ακολουθούν την εξέλιξη της τεχνολογίας. Τέλος η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει ώστε να εφαρμόζονται οι πιο σύγχρονες και κατάλληλες μέθοδοι, συστήματα και τεχνικές, άρα θα πρέπει να μεριμνά ώστε να εκπαιδευτεί το προσωπικό της για να συμβαδίζει με την τεχνολογία και να χειρίζεται τα τεχνικά μέσα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Γ. Λήψη αποφάσεων

Ο κάθε άνθρωπος βρίσκεται καθημερινά, αντιμέτωπος με καταστάσεις στις οποίες αναγκάζεται να πάρει αποφάσεις. Έτσι και σε μια επιχείρηση ένας μάνατζερ καλείται να πάρει αποφάσεις για την λειτουργία της επιχείρησης. Όμως τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά, η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ, από αυτή τη λειτουργία εξαρτάται και η πορεία των υπόλοιπων λειτουργιών. «Η επιλογή της καλύτερης λύσης για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι με την στενή έννοια, λήψη απόφασης»(Σαρμανιώτης,2005:87).

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων αποτελεί την καρδιά των λειτουργιών του μάνατζμεντ. Ορίζει τη βασική δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Αποτελεί μια διαδικασία, παρά μια συγκεκριμένη πράξη επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Υπάρχει βέβαια μια σχετική διαφωνία μεταξύ επιστημόνων του μάνατζμεντ ως προς τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005:90-93) τα βήματα είναι τα εξής:

Προσδιορισμός του προβλήματος και των αιτιών του, είναι το πρώτο βήμα και εδώ χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για να εντοπιστεί το

πρόβλημα, τα συμπτώματά του και το βασικό πραγματικό πρόβλημα.
Έτσι αναλύονται στοιχεία, πληροφορίες και αναζητούνται καινούριες.

Καθορισμός κριτηρίων απόφασης και εκχώρηση συντελεστών

βαρύτητας σε αυτά, πολλές φορές αυτό το βήμα παραλείπεται, αλλά είναι σημαντικό να προσδιοριστούν κριτήρια τα οποία θα αξιολογήσουν τις προτεινόμενες λύσεις για να επιλεγεί η καλύτερη δυνατόν ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας.

Δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων, θεωρείται απλό βήμα όταν πρόκειται για προγραμματισμένες αποφάσεις, δεν είναι όμως τόσο απλό στις μη προγραμματισμένες. Στα περισσότερα επιχειρησιακά προβλήματα θα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις γιατί πολλές απαιτείται μια διεξοδική σφαιρική ανάλυση των πραγμάτων. Μια τεχνική που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία προτάσεων είναι ο «καταιγισμός – ιδεών», κατά την διάρκεια του οποίου οι συμμετέχοντες προτείνουν λύσεις μη σκεπτόμενοι τη ρεαλιστικότητα της πρότασης.

Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων, αφού διατυπωθούν οι προτάσεις, θα πρέπει να γίνει κριτική ανάλυση της καθεμίας ξεχωριστά. Σε αυτό το σημείο αναζητούνται αδύναμα και ισχυρά σημεία και καθορίζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε εναλλακτικής.

Σε αυτό το σημείο φτάνουμε στην **επιλογή της καλύτερης πρότασης**, αυτής που θα συγκεντρώσει τα πιο πολλά πλεονεκτήματα. Αν ακολουθήσουμε όμως μια ποσοτική προσέγγιση με συντελεστές βαρύτητας, τότε επιλέγουμε αυτή που συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία.

Εφαρμογή της απόφασης, ουσιαστικά η διαδικασία λήψης απόφασης ολοκληρώνεται στο προηγούμενο βήμα, αλλά αν δεν εφαρμοστεί τότε θα μείνει μετέωρη η λύση του προβλήματος. Σε αυτό το στάδιο δίνονται οι σχετικές εντολές για τον καταμερισμό της εργασίας (ποιος, τι, που, πότε και πως).

Τέλος έχουμε την «**αναπληροφόρηση**» και **προσαρμογή**, μετά την εφαρμογή της απόφασης και σύντομο χρονικό διάστημα, χρειάζεται να υπάρχει αναπληροφόρηση για την πορεία εφαρμογής της. Αυτό είναι

απαραίτητο να δούμε αν εφαρμόστηκε η απόφαση και αν υπάρχει ανάγκη για κάποια διόρθωση, κάποια προσαρμογή.

Έτσι το διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ασχολείται όχι μόνο με τα καθημερινά προβλήματα που δημιουργούνται στην επιχείρηση αλλά να στρέψει την προσοχή του σε θέματα πιο ευρείας σημασίας, αν θέλει να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Σύμφωνα με τα παραπάνω που αναφέρθηκαν η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι μια απλή λειτουργία θέλει πολύ προσοχή και πολλές φορές χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πρέπει να το διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να παίρνει ρίσκα.

Μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους σε αυτή τη διαδικασία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, πρέπει πάντα να υπάρχει κάποιο σχέδιο εφαρμογής αποφάσεων, όπου θα εντάσσονται οι ανθρώπινες ενέργειες που εμπλέκονται στην εφαρμογή.

Δ. Διεύθυνση

Με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης και της λήψης αποφάσεων το «σύστημα» της επιχείρησης είναι σε ετοιμότητα, αλλά θα τεθεί σε λειτουργία μόνο με την διαδικασία της διεύθυνσης. Οι υπόλοιπες λειτουργίες του μανάτζερ της επιχείρησης, μπορούμε να πούμε ότι είναι συστηματοποιημένες, με την διεύθυνση δεν ισχύει το ίδιο. Ο λόγος είναι η πολυσυνθετότητα του ανθρώπινου παράγοντα, της ανθρώπινης φύσης, αφού η διεύθυνση ασχολείται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους παράγοντες που την υποκινούν.

Η διεύθυνση είναι λοιπόν μια λειτουργία που κατευθύνει τη δράση της επιχείρησης, δημιουργώντας ένα σύστημα συντονισμού που διέπεται από αρχές και κανόνες λειτουργίας για την επίτευξη των στόχων και την υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα ταυτόχρονα. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο οι ανάγκες των εργαζομένων θα γίνονται ένα με τις ανάγκες του οργανισμού. Σκοπός είναι να ικανοποιηθούν οι στόχοι, ανάγκες των εργαζομένων για να θέλει και να μπορεί να εκτελέσει τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Βασική προϋπόθεση για να μπορέσει να φέρει εις πέρας αυτή την αποστολή το διοικητικό στέλεχος εκτός από τις ικανότητες του ως μανάτζερ να διαθέτει και ικανότητες ηγέτη (αναφέραμε τις διαφορές μανάτζερ – ηγέτη σε παραπάνω υποκεφάλαιο). Οι ηγετικές αυτές ικανότητες θα δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα για να δημιουργηθούν διαπροσωπικές σχέσεις, καθοδήγηση και υποκίνηση. Όσο πιο γρήγορα ένα στέλεχος κατανοήσει τα κίνητρα των εργαζομένων, τόσο πιο αποτελεσματικοί θα γίνουν αυτοί και θα εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Έτσι παρατηρούμε ότι η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι δύο από αυτούς. Ο βαθμός κατά τον οποίο υπάρχει σωστή επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση είτε κάθετη, είτε οριζόντια ή και διαγώνια, επηρεάζει το βαθμό επιτυχούς λειτουργίας της επιχείρησης. Όσο αφορά την συμμετοχή, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να συμμετέχουν στα κοινά της επιχείρησης. Τέλος καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του διοικητικού στελέχους, του προϊστάμενου θα πρέπει να είναι καθοδηγητικός, συμβουλευτικός και υποκινητικός.

Ε. Έλεγχος

Ο έλεγχος αποτελεί την τελική λειτουργία του μάνατζμεντ, παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αλλάξουν απρόβλεπτα, αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να επηρεάσουν την προγραμματισμένη απόδοσή της. Έτσι σκοπός αυτής της λειτουργίας είναι να επικυρώσει της προηγηθείσες λειτουργίες. «Έλεγχος είναι η διαδικασία διαπίστωσης και διασφάλισης ότι οι πραγματικές δραστηριότητες (της επιχείρησης) ανταποκρίνονται στις σχεδιασθείσες. Η πιο αναλυτικά η λειτουργία του μάνατζμεντ με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και τη διερεύνηση των αιτιών καθώς και τον καθορισμό διορθωτικών ενεργειών»(Σαρμανιώτης,2005:287)

Ο έλεγχος πραγματοποιείται σε όλο το εύρος της επιχείρησης, στη διοίκηση, στους προϊσταμένους, τους εργαζόμενους, στην διαδικασία της παραγωγής, στα μηχανήματα, στα τεχνικά μέσα, στα υλικά μέσα, στους χρηματοοικονομικούς πόρους, σε τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιεί και τέλος σε πολιτικές, στρατηγικές, τακτικές και προγράμματα που εφαρμόζει.

Σαν πράξη ο έλεγχος σημαίνει επιτήρηση, εποπτεία, παρακολούθηση και πολλές φορές διευκολύνεται με την ύπαρξη προτύπων.

Ο σκοπός ενός ελέγχου μπορεί να είναι:

- I. Για να προλάβει προβλήματα
- II. Για να αναπροσαρμόσει προγράμματα
- III. Για να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου αυτά χρειάζονται

Βέβαια για ορισμένους ο έλεγχος, σημαίνει τιμωρία, αλλά για το μάνατζμεντ, ο έλεγχος αποτελεί φυσικό στοιχείο γιατί βοηθά την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Ο έλεγχος αποτελεί αρμοδιότητα κάθε διοικητικού στελέχους σε μια επιχείρηση, από τον Γενικό Διευθυντή μέχρι και ένα επόπτη. Πολλά στελέχη κατώτερων βαθμίδων λησμονούν τη

θέση αυτή, αφού θεωρούν ότι αυτή η λειτουργία ασκείται από ανώτατα στελέχη. Άρα η λειτουργία αυτή ασκείται είτε από ενδοεπιχειρησιακό συνεργάτη, αλλά πολλές φορές από πρόσωπα εκτός επιχείρησης αρμόδια για την πραγματοποίησης ορισμένης μορφής ελέγχων.

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από τα εξής στάδια:

Καθορισμός στόχων και προτύπων

Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης

Σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με τα πρότυπα

Ανάληψη διορθωτικής δράσης

Οι έλεγχοι διακρίνονται ανάλογα με την έκτασή τους σε γενικούς(γενικά με την λειτουργία της επιχείρησης) και ειδικούς(πιο συγκεκριμένα ανά τομέα ή δραστηριότητα).

Ανάλογα με τον χρόνο διεξαγωγής τους σε σταθερούς, περιοδικούς και περιπτωσιακούς.

Ανάλογα με τον τρόπο διεξαγωγής τους σε ελέγχους που γίνονται από ανθρώπους (πρόσωπα) και αυτά που εκτελούνται από τεχνικά μέσα.

Τέλος μπορούμε να διακρίνουμε έναν έλεγχο σε προκαταρκτικό που αποβλέπει στο να διασφαλίσει τις κατάλληλες οδηγίες και είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι για να υλοποιηθούν οι δραστηριότητες, ταυτόχρονο που λαμβάνει χώρα όταν μια δραστηριότητα είναι σε εξέλιξη και τέλος ο έλεγχος «αναπληροφόρησης» γίνεται όταν τελειώσει μια δραστηριότητα ή εργασία, επικεντρώνεται σε τελικά αποτελέσματα.

Εν κατακλείδι ο έλεγχος πραγματοποιείται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, στην παραγωγή, αγορές, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό και πιστωτικό τομέα, τομέα προσωπικού κ.α

5.5 Βοηθητικές επιστήμες και τεχνικές του Μάνατζμεντ

Η διοίκηση και το έργο της μπορεί να κάνει χρήση και κάποιων άλλων τεχνικών επιστημονικών, κάποιες από αυτές είναι :

- **Η τεχνική των ανθρωπίνων σχέσεων**

Η τεχνική των ανθρωπίνων σχέσεων βασίζεται στο νεώτερο επιστημονικό κλάδο του «συμπεριφορισμού» (behaviorism) που είναι ένας συνθετικός κλάδος με στοιχεία ψυχολογίας, ανθρωπολογίας και κοινωνιολογίας και ερευνά την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους παράγοντες που επιδρούν σε αυτή, εξωτερικούς και εσωτερικούς.

- **Η τεχνική των δημοσίων σχέσεων**

Αυτή έχει σαν αντικείμενο να συνδέει κατά τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο την επιχείρηση με παράγοντες που βρίσκονται εκτός από αυτή, οι οποίοι όμως την ενδιαφέρουν (μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές κ.α) ή ενδιαφέρονται αυτοί για κάποιο λόγο για αυτή (παραγωγοί, πωλητές πρώτων υλών, ασφαλιστές κ.α). Από αυτό προκύπτει ότι ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι και ενεργητικός αλλά και παθητικός ταυτόχρονα.

- **Η τεχνική της ανάλυσης**

Το διοικητικό έργο υποβοηθείται πολλές φορές ως προς την εκτίμηση των καταστάσεων και την λήψη σωστών αποφάσεων, από την εφαρμογή της τεχνικής της ανάλυσης. Ανάλυση σημαίνει διείσδυση σε βάθος ενός αντικειμένου που ερευνάται και ανεύρεση των συστατικών στοιχείων, τα οποία μελετούνται και διαπιστώνονται συσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις.

- **Βιομηχανική τεχνολογία και μορφολογία**

A) Η βιομηχανική τεχνολογία (industrial engineering) σύμφωνα με ορισμό που έδωσε το Αμερικανικό Ινστιτούτο Τεχνολόγων Βιομηχανίας (A.I.I.E) έχει ως αντικείμενο το σχεδιασμό και την εγκατάσταση ολοκληρωμένων συστημάτων που καλύπτουν τρεις παράγοντες της παραγωγής, τους εργαζόμενους ανθρώπους – τον μηχανικό εξοπλισμό – τις χρησιμοποιούμενες ύλες και υλικά. Με τον συνδυασμό γνώσεων οικονομικής, οργανωτικής, διοικητικής, κοινωνιολογίας και μηχανικής ανάλυσης γίνεται ο προκαθορισμός, ο προσδιορισμός και μετά την εφαρμογή των παραπάνω συστημάτων, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτά. Η βιομηχανική τεχνολογία χρησιμοποιείται από την διοίκηση των επιχειρήσεων κυρίως, για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης, για τον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων κ.α.

B) Η βιομηχανική μορφολογία (Industrial Morphology) είναι η τεχνική που ασχολείται με την αισθητική πλευρά των παραγόμενων βιομηχανικών προϊόντων, ώστε να έχουν αυτά καλή εξωτερική εμφάνιση και να προσελκύσουν τον καταναλωτή. Στο πλαίσιο της γίνεται συνεργασία τεχνολόγων της βιομηχανίας, διαφημιστών και καλλιτεχνών, σχεδιαστών – μορφολόγων (product designers).

Η τεχνική της βιομηχανικής κατασκοπίας και αντικατασκοπίας

Ο όρος κατασκοπία (espionage) έχει ληφθεί από το μυστικό πόλεμο που διεξάγεται ανάμεσα σε κράτη, με σκοπό την απόσπαση απόρρητων πληροφοριών στρατιωτικής φύσης. Η μεγάλη σημασία αυτών των πληροφοριών οδήγησε στη συγκρότηση μυστικών κατασκοπευτικών υπηρεσιών και η άμυνα απέναντι σε τέτοιες ξένες υπηρεσίες οδήγησε στη συγκρότηση και υπηρεσιών αντικατασκοπίας.

Ο μυστικός αυτός πόλεμος έχει μεταφερθεί καις το πεδίο του επιχειρησιακού και πιο πολύ του βιομηχανικού ανταγωνισμού και διεξάγεται μεταξύ επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται ν’

αποσπάσουν σημαντικά μυστικά από τις ανταγωνίστριες τους, ενώ ταυτόχρονα παίρνουν μέτρα άμυνας για να αποφύγουν την απόσπαση δικών τους μυστικών από ανταγωνιστές.

- **Η επιχειρησιακή – βιομηχανική Οικολογία**

Η οικολογία γενικά είναι ένας κλάδος που περιλαμβάνει σύνθεση στοιχείων βιολογίας και κοινωνιολογίας. Σαν βιολογικός κλάδος ερευνά τις σχέσεις των όντων (αφηρημένα) με το φυσικό περιβάλλον. Σαν κοινωνιολογικός κλάδος εξετάζει τις σχέσεις των ανθρωπινών ομάδων με το υλικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον τους. Στο πλαίσιο της (γενικής) οικολογίας διαμορφώθηκε ο ειδικός κλάδος της επιχειρησιακής ή βιομηχανικής οικολογίας (business or industrial ecology) που ασχολείται με τις σχέσεις της βιομηχανικής επιχείρησης προς το φυσικό, υλικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της.

- **Στατιστικά στοιχεία και τεχνικές**

Τα στατιστικά στοιχεία, οι στατιστικές, που τηρούν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται διαιρούνται σε στατιστικές πληροφοριών και στατιστικές ελέγχου. Οι ειδικότερες κατηγορίες στατιστικών είναι : 1) στατιστικές κίνησης (παραγωγής, πωλήσεων, αποθεμάτων κ.α.), 2) οικονομικές στατιστικές (ισολογισμών, αποτελεσμάτων, κεφαλαιοδότησης, κ.α.) 3) συγκριτικές στατιστικές.

- **Μήτρες διοίκησης**

Μήτρες, γενικά, είναι παραστάσεις (σχηματικά μοντέλα) που ανήκουν στην κατηγορία των πινάκων και αποτελούνται από στοιχεία (αριθμούς ή γράμματα) που είναι διατεταγμένα σε οριζόντιες γραμμές και σε κατακόρυφες στήλες. Οι μήτρες χρησιμοποιούνται στην οργάνωση (matrix organization), στην περίπτωση που, τα μέλη ενός αριθμού ομάδας έργων, ανήκουν σε περισσότερες από μια ομάδα, με την έννοια της κατανομής σε σημαντικότερα έργα.

- **Μελέτη και ανάλυση συστημάτων**

Σύστημα είναι ένα αρμονικό, οργανωμένο σύνολο, αποτελούμενο από επιμέρους στοιχεία, τα οποία τελούν σε αλληλεξάρτηση, κατά την επίδιωξη ενός σκοπού. Σήμερα διαμορφώθηκαν οι όροι, θεωρία των συστημάτων (theory of systems), μελέτη του συστήματος (system's analysis) και προσέγγιση του συστήματος (system's approach). Η θεωρία των συστημάτων αφορά τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν γενικά τα συστήματα. Μελέτη συστήματος είναι η εξέταση σχετικά με το ποιοι όροι της θεωρίας των συστημάτων θα χρησιμοποιηθούν, για να βοηθηθεί με πληροφορίες, ο έλεγχος, η επίλυση προβλημάτων ή η λήψη αποφάσεων. Δηλ. η μελέτη του συστήματος είναι η εφαρμογή της θεωρίας των συστημάτων σε πρακτικά προβλήματα και σε θέματα αποφάσεων.

- **Επιχειρησιακή διαγνωστική**

Ο όρος «διαγνωστική» έχει παρθεί από την Ιατρική και σημαίνει, εντόπιση της μορφής και των αιτίων μιας αρρώστιας. (Το ένα σκέλος της εφαρμοσμένης Ιατρικής είναι η Διαγνωστική και το άλλο, η Θεραπευτική). Επιχειρησιακή διαγνωστική (diagnostique d' enterprise) είναι η επιστημονική τεχνική, η οποία έχει σαν αντικείμενο να γνωρίσει, αν η επιχείρηση σαν σύνολο ή κάποιος τομέας δεν λειτουργεί σωστά, οπότε επισημαίνονται οι λόγοι και τα αίτια αυτής της κακής λειτουργίας, για να είναι δυνατή η λήψη των επιβαλλόμενων μέτρων για την αποκατάσταση της.

- **Αριθμοδείκτες της επιχείρησης και συσχετίσεις**

Αριθμοδείκτες (ration) είναι οι σχέσεις (λόγοι) μεταξύ αριθμητικών δεδομένων, που παίρνονται από τη Στατιστική ή τη Λογιστική, οι οποίες εκφράζονται επίσης σε αριθμούς και δίνουν μια καθαρή εικόνα ως προς δεδομένα και καταστάσεις. Ειδικότερα, οι αριθμοδείκτες των επιχειρήσεων, που προκύπτουν από τα λογιστικά και στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης (κυρίως από τον ισολογισμό της), δίνουν σαφείς ενδείξεις για τη δραστηριότητα, τη δυναμικότητα, την περιουσιακή διάρθρωση, την τεχνική και οικονομική απόδοση της επιχείρησης κ.α. Οι παραπάνω σχέσεις (λόγοι) παριστάνονται σε μορφή πηλίκου και ανάγονται σε ποσοστά.

- **Διεπιχειρησιακές συγκρίσεις**

Οι διεπιχειρησιακές συγκρίσεις (interfirm comparisons), δηλ. οι συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων, επιτρέπουν στις διοικήσεις των επιχειρήσεων να συγκρίνουν τις λειτουργικές τους αποδόσεις και τα οικονομικά αποτελέσματα τους με άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να γίνεται ανάμεσα σε ξένες μεταξύ τους επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα κοινό συνασπισμό. Δύο προϋποθέσεις θέτονται γι' αυτό, η δυνατότητα σύγκρισης (συγκρισιμότητα) και η ύπαρξη εμπιστοσύνης (εμπιστευτικότητα).

- **Τεκμηρίωση**

Τεκμηρίωση (documentation) είναι η μεθοδική συγκέντρωση, ταξινόμηση και ταξιθέτηση τεκμηρίων, δηλ. υλικών αντικειμένων και πληροφοριών (κάθε είδους στοιχείων) που αφορούν ορισμένα φαινόμενα και γεγονότα. Τα τεκμήρια σαν υλικά αντικείμενα παίρνουν τη μορφή των εγγράφων, των εντύπων και των παραστάσεων. Τα τεκμήρια σαν πληροφορίες μπορούν να παίρνονται προφορικά, με έγγραφη επικοινωνία, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τύπος κ.α.) και παίρνουν συγκεκριμένη υπόσταση με την καταχώρηση τους σε δελτία ή βιβλία ή μαγνητικές ταινίες.

- **Μηχανογραφία**

Μηχανογραφία είναι η χρησιμοποίηση μηχανών σε γραφικές εργασίες, δηλ. σε εργασίες γραφείου. Η εξάπλωση της ορθολογικής οργάνωσης, εκτός από την εισαγωγή βελτιωμένων μεθόδων στις εργασίες γραφείου οδήγησε στην χρησιμοποίηση τεχνολογικών μέσων (μηχανών) για την υποβοήθηση επιτάχυνση, ενοποίηση και τελειοποίηση των εργασιών γραφείου, που ιδιαίτερα ενδιαφέρουν την διοίκηση των επιχειρήσεων.

- **Άλλες τεχνικές της διοίκησης**

Εκτός από τις τεχνικές που αναφέραμε ήδη, υπάρχουν και αρκετές άλλες δευτερεύουσες τεχνικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση, αυτές είναι (μόνο αναφορικά) 1) η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy), 2) η δημιουργική σκέψη (creative thinking), 3) η εκμάθηση της δυναμικής των αποφάσεων (decision dynamics training), 4) η αναζήτηση ηγετικών στελεχών (executive search), 5) η δυναμική των ομάδων (group dynamics), 6) οι τεχνικές βελτίωσης (improvement techniques), 7) η βιομηχανική δημοκρατία (industrial democracy), 8) ο έλεγχος της εργασίας (labor control), 9) η βιβλιογραφική επιθεώρηση (literature survey), 10) η διοικητική ανάπτυξη (management development), 11) οι διοικητικές υπηρεσίες (management services), 12) η ανάλυση της απόδοσης του προσωπικού (manpower performance analysis), 13) η αλυσίδα του Μαρκόβ (Markov chain), 14) η δικτυωτή ανάλυση (network analysis), 15) το σχέδιο διάταξης του γραφείου (office layout), 16) η τεχνική «οργάνωση και μέθοδο» (organization and methods O & M), 17) η μελέτη της πορείας ή διαδικασίας (procedure study), 18) η ακολουθητικότητα (sequencing), 19) τα σχέδια υποδείξεων (suggestion schemes), 20) το σύστημα 4 (system 4), 21) η θεωρία Y (theory Y), και 22) η ανάλυση τολμημάτων (venture analysis) (Κουρτέσας, 2006:19-23).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

MANATZMENT ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1 Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης

Όπως αναφέρει ο Θεοδωρόπουλος (2002:21), η ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τους πελάτες των προϊόντων ή υπηρεσιών της στο εξωτερικό περιβάλλον καθορίζει την τύχη της. Με την έννοια αυτή, η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα.

Το ίδιο συμβαίνει και με μια τουριστική επιχείρηση η οποία έχει την δυνατότητα και ταυτόχρονα ανάγκη να ανταλλάσει ενέργεια, ύλη και πληροφορίες με ένα πολυδιάστατο περιβάλλον (φυσικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό κ.λπ.), το οποίο είναι αυτό που επιβάλλει τους όρους για την επιβίωσή της.

❖ Φυσικό περιβάλλον είναι τα φυσικά και γεωφυσικά χαρακτηριστικά της περιοχής της επιχείρησης. Η τοποθεσία, τα εδαφολογικά χαρακτηριστικά, το κλίμα, η χλωρίδα και πανίδα. Είναι γνωστό ότι η τουριστική δραστηριότητα παρατηρείται σε υψηλό βαθμό σε ευαίσθητο φυσικό περιβάλλον όπως βουνά και παραλίες. Έτσι η τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την αναβάθμιση του φυσικού της περιβάλλοντος και την προστασία φυσικών περιοχών. (Κιλιπίρης, 2009:38)

❖ Οικονομικό περιβάλλον είναι η οικονομική κατάσταση της χώρας (ή των χωρών) που δραστηριοποιείται η τουριστική επιχείρηση. Ο πληθωρισμός τα επιτόκια, η ανεργία, η νομισματική πολιτική, οι τάσεις των πωλήσεων κ.α είναι μερικοί από τους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική επιχείρηση (Θεοδωρόπουλος, 2002:77).

❖ Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνει τη δημογραφική κατάσταση, τις δημογραφικές τάσεις, την κατανομή των εισοδημάτων, το πολιτιστικό επίπεδο κατοίκων κ.λπ. Δηλαδή οι μεταβολές του πληθυσμού και η μεταβολή της ηλικιακής του κατανομής μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης.

❖ Το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης αποτελούν οι νόμοι της πολιτείας, το νομικό περιβάλλον της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η γενική πολιτική κατάσταση της χώρας, επίσης η πολιτεία επηρεάζει τις δραστηριότητες της τουριστικής επιχείρησης με τις δικές της δραστηριότητες.

❖ Τέλος ο τεχνολογικός παράγοντας, έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι τεχνολογικές μεταβολές μπορεί να αφορούν σημαντικές καινοτομίες και εφευρέσεις αλλά και βελτιώσεις σε πολλούς τομείς, τις οποίες πρέπει να εντοπίζει η τουριστική επιχείρηση ώστε να βελτιώνεται με το πέρασμα του χρόνου και να μην μένει προσκολλημένη σε παλιές μεθόδους.

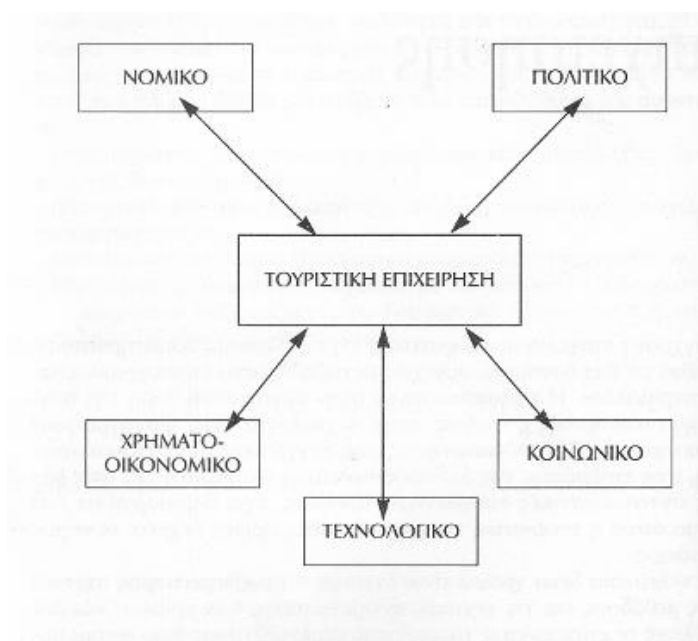
Είναι γεγονός πως ο τουρισμός σαν κοινωνικό φαινόμενο και η τουριστική επιχείρηση σαν κοινωνικός φορέας επηρεάζεται άμεσα από τις κοινωνικές αλλαγές του διεθνούς περιβάλλοντος. Έτσι η τουριστική επιχείρηση δέχεται ταυτόχρονα και επιδράσεις που αφορούν:

- Τις επιδράσεις της διεθνούς τουριστικής αγοράς και του διεθνούς τουριστικού κλίματος
- Τις επιδράσεις εθνικής τουριστικής πολιτικής και την εθνική αγορά.
- Τις επιδράσεις της τοπικής τουριστικής αγοράς.

Στην εποχή μας το περιβάλλον δεν είναι απλά πολυδιάστατο αλλά είναι και σε κατάσταση συνεχούς αλλαγής, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας, του ανταγωνισμού και της αντίστοιχης οικονομικής ανάπτυξης. Το αποτέλεσμα είναι ότι η επιβίωση της τουριστικής επιχείρησης απαιτούν όλο και περισσότερες προσπάθειες να προσαρμοστεί στις αλλαγές και δεδομένα του περιβάλλοντος για την διατήρηση μιας δυναμικής ισορροπίας. Από τη μια μεριά η τουριστική επιχείρηση πρέπει να αναζητά αδιάκοπα, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα και να ερμηνεύει σωστά τα μηνύματα του περιβάλλοντος. Από την άλλη, πρέπει να διατηρεί τη συνοχή και λειτουργικότητά της ακόμα και υπό τις πιο δύσκολες συνθήκες. (Θεοδωρόπουλος, 2002:21)

Η διατήρηση της συνοχής απαιτεί ρύθμιση ευαίσθητων αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διάφορων οργανικών μονάδων της επιχείρησης. Έτσι η ευαισθησία της τουριστικής επιχείρησης στις επιδράσεις του περιβάλλοντος καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη αποτελεσματικού μανάτζμεντ, το οποίο θα βασίζεται σε επιστημονικές βάσεις. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, και ο έλεγχος είναι λειτουργίες που αποκτούν τεράστια σπουδαιότητα για την τουριστική επιχείρηση.

Σχήμα 6.1: Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης



Όπως αναφέρει ο Κουρτέσας (2005) το τουριστικό μάνατζμεντ από τη φύση του είναι ανθρωποκεντρικό. Η αποτελεσματικότητα του εξαρτάται από την ικανότητα του μάνατζερ της επιχείρησης τουριστικής εκμετάλλευσης να προγραμματίσει, να οργανώσει, να στελεχώσει, να ελέγξει, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό τουριστικής επιχείρησης.

Η φύση των παρεχομένων τουριστικών υπηρεσιών είναι επίσης ανθρωποκεντρική. Είναι ίσως η πλέον ανθρωποκεντρική υπηρεσία που παρέχεται για το γεγονός ότι εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τη διαπροσωπική επικοινωνία στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι τουριστικές υπηρεσίες σε όλες τις κατηγορίες τους ξενοδοχεία, μεταφορά κ.λ.π. – περιέχουν δυναμικά ψυχογραφικά στοιχεία που άπτονται της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των αξιών, του πολιτισμού και της ηθικής.

6.2 Η λειτουργία του Σχεδιασμού και της Λήψης των

Αποφάσεων

6.2.1 Ο Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός ή αλλιώς προγραμματισμός είναι η πιο βασική λειτουργία της διοίκησης αφού χωρίς αυτή δεν υπάρχει ανάγκη για καμία άλλη λειτουργία. Χωρίς σχέδια δεν υπάρχει καν λειτουργία, ούτε ανάγκη για διαδικασίες όπως οργάνωση, έλεγχος, η καθοδήγηση και η επικοινωνία.

Ο σχεδιασμός αποκτά σταδιακά την αναγνώριση των στελεχών ως μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης, εξαιτίας των ταχύτατων αλλαγών του περιβάλλοντος, της αύξησης στη σύνθεση των λειτουργιών και του μεγαλύτερου μεγέθους των επιχειρήσεων.

Ο σχεδιασμός αποτελείται από επιμέρους φάσεις οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

Τύποι Σχεδιασμού

Ενώ υπάρχουν πολλοί τρόποι ταξινόμησης του σχεδιασμού ο συνηθέστερος είναι αυτός που ταξινομεί τον σχεδιασμό σε στρατηγικό ή αλλιώς σε μακροπρόθεσμο, και σε σχεδιασμό τακτικής ή αλλιώς βραχυπρόθεσμο.

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι «η διαδικασία επιλογής των στόχων μιας οργάνωσης, καθορισμού των πολιτικών και των προγραμμάτων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων και καθορισμού των μεθόδων που είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση του ότι τα στρατηγικά προγράμματα και οι πολιτικές θα εφαρμοστούν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται κυρίως με τους στόχους της επιχείρησης, την επιβίωσή της, τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί στο εξωτερικό της περιβάλλον και τη σταθερή της ύπαρξη και λειτουργία. Ένα σχέδιο που επηρεάζει το μέλλον μιας επιχείρησης, είναι στρατηγικό.

Ο σχεδιασμός τακτικής περιλαμβάνει τα λεπτομερή προγράμματα, τους προϋπολογισμούς και τη μεμονωμένη ή ομαδική ευθύνη για κάθε δραστηριότητα. Ένα άλλο θέμα που αφορά το σχεδιασμό τακτικής είναι ότι περιλαμβάνει σχέδια που δεν επεκτείνονται πέραν του ενός έτους, αν και αυτό δεν έρχεται σε αντίθεση ότι τα βραχυπρόθεσμα σχέδια πρέπει να είναι σύμφωνα με τα μακροπρόθεσμα, αλλά αποτελεί ένδειξη ότι πρέπει να αλλάζουν κάθε χρόνο.

Διάγνωση της παρούσας κατάστασης και Συγκέντρωση πληροφοριών

Για να ξεκινήσει κάποιος να καταστρώνει σχέδια θα πρέπει πρώτα να εκτιμήσει την υπάρχουσα κατάσταση. Έτσι μια τουριστική επιχείρηση και συγκεκριμένα μια ξενοδοχειακή μονάδα για να μεταβεί από μια σταθερή κατάσταση σε μια πιο βελτιωμένη θα πρέπει να κατανοήσει τα δεδομένα της υπάρχουσας κατάστασης, την φυσιογνωμία, την ταυτότητα του ξενοδοχείου, θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Μέγεθος του ξενοδοχείου
- Προσφερόμενες υπηρεσίες, τμήματα, χώροι
- Διάρκεια λειτουργίας
- Οικονομική μορφή
- Θέση και ευρύτερο περιβάλλον περιοχής
- Είδος και σύνθεση πελατείας και πολλά ακόμα.

Φυσικά η ίδια ανάλυση και συλλογή πληροφοριών θα πρέπει να γίνεται και για την κατάσταση των ανταγωνιστών. Αυτή η σύγκριση της φυσιογνωμίας θα φανερώσει τα σημεία υπεροχής και αδυναμίας απέναντι στους ανταγωνιστές.

Για να είναι οποιοδήποτε σχέδιο πετυχημένο θα πρέπει να μελετούνται προσεχτικά όλοι οι συντελεστές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την διεξαγωγή και εφαρμογή αυτού του σχεδίου.

Καθορισμός αντικειμενικών στόχων

Όπως αναφέραμε παραπάνω ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των μεθόδων με τις οποίες η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της. Στόχοι είναι «οι επιθυμητές συνθήκες ή καταστάσεις τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να υλοποιήσει» (Keiser, 2000). Έτσι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς του στόχους τους οποίους θέλει να φέρει εις πέρας.

Χαρακτηριστικά αντικειμενικών στόχων (Φραγκιαδάκης, 1988: 60)

➤ Ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση μπορεί να καθορίζονται από τον ιδιοκτήτη ή διοικητικό συμβούλιο(το ένα άκρο – αυταρχική διοίκηση), μέχρι του να καθορίζονται από τη Γεν. Συνέλευση των εργαζομένων(το άλλο άκρο – πλήρης εκδημοκρατισμός).

- Διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους.
- Θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.
- Δεν θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι αποκλειστικά στα κέρδη, αλλά να λαμβάνουν υπόψη και τις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης.

- Θα πρέπει να είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους.
- Θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι ώστε να αποτελέσουν βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων.

- Θα πρέπει να εγγυώνται τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης

Οι δυνατοί στόχοι μιας τουριστικής επιχείρησης (Φραγκιαδάκης, 1988: 60)

- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση αποδοτικότητας
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών
- Βελτίωση και ανάπτυξη διεύθυνσης των εργαζομένων
- Βελτίωση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, επίπλωσης
- Κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Τα είδη των στόχων

Συνήθως τα είδη των στόχων διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στους παραγωγικούς και στους οικονομικούς.

Παραγωγικοί στόχοι. Είναι αυτοί που αναφέρονται στο αντικείμενο της βασικής δραστηριότητας της τουριστικής μονάδας (παραγωγή υπηρεσιών). Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- Στόχοι που αναφέρονται στην ποικιλία των υπηρεσιών.
- Στόχοι που αναφέρονται στην αγορά (γεωγραφική εξάπλωση, εισοδηματική τάξη τουριστών, ηλικία ταξιδιωτών).
- Στόχοι που αναφέρονται στις υπηρεσίες (ύψος κρατήσεων και πληρότητας, ποιότητα, τιμή κ.λ.π.).

Οικονομικοί στόχοι. Αφορούν την αρχή του Ορθολογικού (Οικονομικότητας). Δηλαδή κατά πόσο η τουριστική μονάδα θα επιτύχει στη δραστηριότητα της κατά τρόπο συμφέροντα. Τέτοιοι στόχοι συνήθως είναι:

- Το κέρδος
- Ο κύκλος εργασιών
- Η ελαχιστοποίηση δαπανών
- Η ελαχιστοποίηση κόστους
-

Ιεραρχία των Στόχων. Αφού καθοριστούν οι γενικοί στόχοι της τουριστικής μονάδας, ακολουθεί κατόπιν ο επιμέρους καθορισμός συγκεκριμένων στόχων από τα τμήματα της μονάδας. Οι στόχοι αυτοί αφορούν επιμέρους δραστηριότητες μικρότερης χρονικής διάρκειας.

Πρόβλεψη

Επειδή το κύριο μέρος του σχεδιασμού αφορά την προσαρμογή της λειτουργίας στο περιβάλλον, όπου το πρόβλημα έγκειται στην αβεβαιότητα του μελλοντικού εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόβλεψη λαμβάνει τη σημαντικότερη θέση στη διαδικασία του σχεδιασμού.. Η ακρίβεια των προβλέψεων μπορεί να είναι αντιστρόφως ανάλογη με το χρόνο υπό εξέταση. Έτσι οι προβλέψεις που λαμβάνονται και αφορούν τους ερχόμενους μήνες θα είναι πολύ ακριβείς, ενώ οι προβλέψεις για την επόμενη δεκαετία θα είναι περισσότερο υποθετικές. Οι μέθοδοι πρόβλεψης διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές.

Κατάσχεση σχεδίου και λήψη απόφασης.

Έχοντας λάβει υπόψη τα πιο σημαντικά και απαραίτητα δεδομένα (διάγνωση, πληροφορίες, πρόβλεψη), οι μάνατζερ είναι πλέον σε θέση να καταστρώσουν το πιο δυνατό τους σχέδιο δράσης και εναλλακτικές λύσεις. Αυτά τα σχέδια μπορεί να είναι πολλά και πολλές φορές τυχαίνει να είναι περισσότερα από ένα σχέδια καλά, και εξαρτάται πλέον από την κρίση του εκάστοτε μάνατζερ πιο είναι στην τελική το πιο κατάλληλο σχέδιο την κάθε περίπτωση.

Διάκριση Σχεδιασμού Ανάλογα με το Χρόνο

Η βασική διάκριση του προγραμματισμού ανάλογα με το χρόνο είναι:

- A) Μακροχρόνιος: 5 ή περισσότερα χρόνια
- B) Μεσοχρόνιος: 2-5 χρόνια
- Γ) Βραχυχρόνιος: Λιγότερο από 2 χρόνια

A) Ο Μακροχρόνιος Προγραμματισμός θέτει στόχους για επίτευξη και πρόγραμμα δράσης για χρονική διάρκεια μεγαλύτερη από 5 χρόνια, συνήθως. Είναι στενά συνυφασμένος με την έρευνα και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, δημιουργία νέων αγορών, ή κατάκτηση άλλων, νέων τρόπων διάθεσης των υπηρεσιών κ.λ.π. (π.χ. στροφή στον αγροτικό, το θαλάσσιο, το συνεδριακό τουρισμό κ.λ.π.)

B) Ο Μεσοχρόνιος Προγραμματισμός γίνεται συνήθως από τα μεσαία στελέχη της τουριστικής μονάδας. Θέτει χρονικά διαστήματα για την υλοποίηση των επιμέρους στόχων από 2 έως 5 χρόνια και με βάση την επιχειρηματική διάρθρωση και το υφιστάμενο δυναμικό επιδιώκεται αποτελεσματική επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων (π.χ. έρευνα για το συνεδριακό, αγροτικό ή θαλάσσιο τουρισμό στα επόμενα 3 χρόνια).

Γ) Ο Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός αποβλέπει στο συντονισμό των διάφορων δραστηριοτήτων της τουριστικής μονάδας, ώστε να διασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, από αποψη πόρων, χρόνου κ.λ.π. και γίνεται από τη μεσαία και κατώτερη βαθμίδα διοίκησης.

6.2.2 Λήψη Αποφάσεων

Λήψη αποφάσεων

Ο ρόλος της λήψεως αποφάσεων διαφοροποιεί τον διευθυντή από τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις από την πρώτη στιγμή που προέκυψε ανάγκη για διοίκηση. Κατά το παρελθόν, το προαίσθημα, το συναίσθημα, η εμπειρία, η προσωπική κρίση και η διαίσθηση κατεύθυναν ένα τέτοιο ποσοστό αποφάσεων, ώστε οι άνθρωποι άρχισαν να αναρωτιούνται κατά πόσο υπήρχε κάποιος καλύτερος τρόπος. Η επιτυχία ενός διευθυντή εξαρτάται τόσο από την ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις όσο και από κάθε άλλη διοικητική του ικανότητα. Από όλους τους πιθανούς παράγοντες που μπορούν να καταστρέψουν μια επιχείρηση, η λήψη κακών αποφάσεων ίσως είναι η συχνότερη αιτία. Τέλος να αναφέρουμε ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια δύσκολη διαδικασία, αφού εξ ορισμού χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα.

Ορισμοί της Λήψεως Αποφάσεων

Οι ορισμοί της λήψεως αποφάσεων περιλαμβάνουν (Keiser, 2000:214):

1. Τις επιλογές που γίνονται σε πολυάριθμους εναλλακτικούς τρόπους δράσης
 2. Τη διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται ένας τρόπος δράσης για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος.
 3. Τα μέτρα που λαμβάνονται σήμερα για την επίτευξη στόχων στο μέλλον.
 4. Την αναγνώριση των προβλημάτων και τις προσπάθειες επίλυσής τους.
 5. Τον τρόπο δράσης που θα μεγιστοποιεί τα κέρδη.
 6. Την ερμηνεία των διαθέσιμων στοιχείων για τον καθορισμό του καλύτερου τρόπου δράσης.
- Κάθε ένας από τους ορισμούς αυτούς προσφέρει και ένα στοιχείο για την κατανόηση της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων.

Είδη Αποφάσεων

Οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη παίρνουν διαφορετικά είδη αποφάσεων κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Έτσι, λαμβάνουν τυποποιημένες αποφάσεις που καλύπτουν επαναλαμβανόμενες αποφάσεις (αυτές ονομάζονται **προγραμματισμένες** αποφάσεις) ή παίρνουν **μη προγραμματισμένες αποφάσεις**, οι οποίες καλύπτουν περιπτώσεις που είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις (programmed decisions) αφορούν προβλήματα ρουτίνας ή προβλήματα που είναι περισσότερο σύνθετα και απαιτούν συστηματική προσέγγιση όταν πρωτοεμφανίζονται, όμως στη συνέχεια η λύση που δίνεται αποτελεί «πεπατημένη» που ακολουθείται. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις (non-programmed decisions) αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν εμφανίζονται συχνά και γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία στην επίλυσή τους, (π.χ. συγχώνευση της επιχείρησης με μία άλλη).

Μια άλλη κατηγορία αποφάσεων είναι αυτές που διακρίνονται ανάλογα με τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων και είναι οι στρατηγικές αποφάσεις, οι διαχειριστικές και οι λειτουργικές.

Στρατηγικές αποφάσεις (strategic decisions) είναι αυτές που αφορούν στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, όπως ο καθορισμός των

στρατηγικών στόχων, και είναι βασικά μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

Οι διαχειριστικές αποφάσεις (administrative decisions) αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και προσανατολισμένες στη δράση.(π.χ. η απόφαση για παραγωγή ενός προϊόντος με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά).

Τέλος, **οι λειτουργικές αποφάσεις** (operational decisions) αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις, π.χ. η απόφαση για τον καθορισμό του άριστου ύψους του αποθέματος για τις πρώτες ύλες των προϊόντων που παράγονται.

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες παίρνονται οι αποφάσεις είναι συνθήκες **βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου**. Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας (certainty), όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης είναι γνωστές εκ των προτέρων. Άρα, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μικρές, και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής αλληλουχίας ενεργειών και λύσεων είναι γνωστές εκ των προτέρων. Αυτές οι αποφάσεις που παίρνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας είναι συνήθως προγραμματισμένες αποφάσεις. Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας (uncertainty), οι μεταβλητές μιας απόφασης, οι επιπτώσεις της λύσης, η συμπεριφορά όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση και τη λύση του προβλήματος δεν μπορούν να προβλεφθούν, ούτε και να εκτιμηθούν αξιόπιστα οι πιθανότητες εμφάνισής τους. Στην περίπτωση αυτή, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μεγάλες και οι αποφάσεις αυτές ανήκουν στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αποφάσεων.

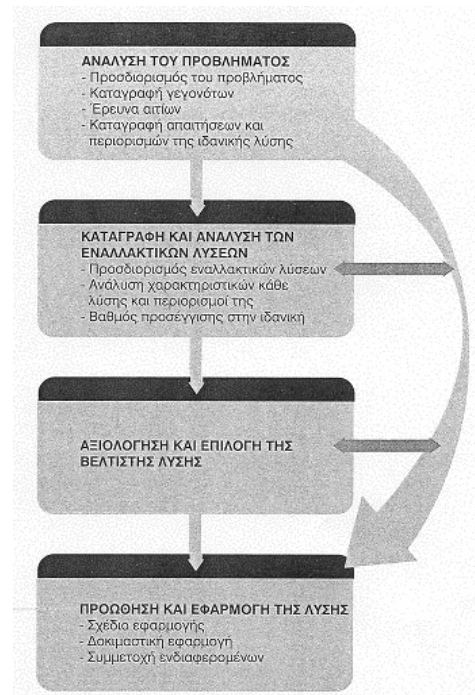
Όταν όμως, οι μεταβλητές της απόφασης, τα αποτελέσματά της, οι συνθήκες που επικρατούν δεν είναι ακριβώς γνωστά, αλλά μπορούν να προβλεφθούν οι πιθανότητες εμφάνισής τους από στατιστικά, συνήθως, στοιχεία του παρελθόντος, τότε οι αποφάσεις αυτές παίρνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου (risk).

Διαδικασία Λήψεως Αποφάσεων

Η λήψη των αποφάσεων, ως μια διαδικασία μέσω της οποίας αναγνωρίζονται επιχειρησιακά προβλήματα και επιχειρείται η επίλυσή τους με **συστημικό** τρόπο.

Έτσι, η συστημική προσέγγιση περιγράφει τη λήψη της απόφασης ως τη σύνθετη διαδικασία που αποτελείται από ορισμένες φάσεις, οι οποίες είναι:

Διάγραμμα 6.1: Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων



Πηγή: Google.gr, 2018

Φάση 1η: Ανάλυση του προβλήματος.

Φάση 2η: Καταγραφή και ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων.

Φάση 3η: Αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης.

Φάση 4η: Προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε.

Στη φάση της **ανάλυσης του προβλήματος** κατ' αρχάς προσδιορίζεται το πρόβλημα και καταγράφονται τα γεγονότα που οδηγούν σε αυτό. Τα στάδια αυτά στην ανάλυση του προβλήματος θεωρούνται απαραίτητα, διότι έτσι μόνο εξασφαλίζεται ότι εντοπίστηκε πραγματικά το πρόβλημα και δεν υπάρχει κάποια παραπλάνηση. Πολλές φορές άλλο φαίνεται να είναι το πρόβλημα και άλλο είναι στην πραγματικότητα.

Η έρευνα των πιθανών αιτιών του προβλήματος και ο εντοπισμός των πραγματικών, στοχεύουν στη μεγαλύτερη ανάλυση του προβλήματος, ενώ ανοίγουν το δρόμο για την καταγραφή των απαιτήσεων της ικανοποιητικής λύσης που θα αναμένεται. Η αναμενόμενη ικανοποιητική λύση θα προσδιορισθεί περισσότερο, εάν καθορισθούν και οι περιορισμοί και τα όρια της λύσης του προβλήματος. Έτσι, έχει περιγραφεί το πρόβλημα, και τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης.

Στη φάση της **καταγραφής και της ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων** υπό το φως των περιορισμών της προηγούμενης φάσης, καταγράφονται κατ' αρχάς όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και αναλύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Εντοπίζοντας τους περιορισμούς και τα όρια της κάθε λύσης καταγράφεται ο βαθμός προσέγγισης κάθε μιας στα χαρακτηριστικά της επιθυμητής

λύσης. Τα επιμέρους αυτά στάδια της δεύτερης φάσης προσφέρουν ευκαιρίες ελαστικότητας στη λήψη αποφάσεων και στα προγράμματα που περιλαμβάνουν αυτές τις ενέργειες.

Η αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης θα γίνει απαντώντας στα τρία ερωτήματα: α) κατά πόσο η κάθε εναλλακτική λύση βοηθάει στην επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, β) αν υπάρχουν και ποιες είναι οι ανεπιθύμητες επιπτώσεις ή παρενέργειες και γ) κατά πόσο είναι εφικτές. Η λύση που θα απαντά περισσότερο θετικά, θα επιλεγεί ως η καταλληλότερη και αποτελεί τη βέλτιστη λύση, δηλαδή την καλύτερη από όλες τις εναλλακτικές.

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της λήψης αποφάσεων κρίνεται κυρίως **από την προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε**, διότι όσο συστηματικά και να επιλέχθηκε η απόφαση, αν δεν εκτελεστεί σωστά, θα προκαλέσει πάλι την ανάγκη επανάληψης της ίδιας διαδικασίας. Αυτή, άλλωστε είναι και η χρησιμότητα της επαναπληροφόρησης, που και εδώ συναντάται να συνδέει όλες τις φάσεις της λήψης των αποφάσεων. Η τελευταία αυτή φάση απαιτεί την κατάρτιση ενός σχεδίου εφαρμογής στην πράξη, την οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών, εκ των προτέρων, για την εκτέλεση της απόφασης. Η δοκιμαστική εφαρμογή μάλιστα, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών, θα αύξανε τις πιθανότητες επιτυχίας.

Ορθολογική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται η διαδικασία εκείνη που:

- Προκαθορίζει τους στόχους τη απόφασης
- Προσδιορίζει τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επιτυχία της εφαρμογής της απόφασης κάτω από τις υπάρχουσες καταστάσεις και περιορισμούς.
- Συγκεντρώνει πληροφορίες για την επιτυχή εφαρμογή της απόφασης.
- Προσφέρει αισιοδοξία για την αποτελεσματικότητα της απόφασης.

6.3 Η λειτουργία της Οργάνωσης στην Τουριστική

Επιχείρηση

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι ουσιαστικά η ίδια για όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Αφού καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και ολοκληρωθούν τα προγράμματα, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει ένα συστηματικό τρόπο συνδυασμού των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό ονομάζεται οργανωτική λειτουργία.

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη λειτουργία της διοίκησης και αποτελεί προϋπόθεση για την οργάνωση. Αν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν είναι δυνατόν να οριστούν αντικειμενικοί στόχοι, και αν δεν

υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος οργάνωσης. Με άλλα λόγια, αν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε, δε γνωρίζουμε πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί. Πρέπει να τονίσουμε ότι η οργάνωση είναι μια διεργασία που γίνεται στα πλαίσια του προγραμματισμού, δεν είναι αυτοσκοπός. δηλαδή μια επιχείρηση δεν ξεκινά για να αποκτήσει οργάνωση αλλά για να εξυπηρετήσει ένα σκοπό.

Οι βασικές έννοιες στην οργάνωση είναι η ανάλυση, η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Αν αυτή η διεργασία γίνει σωστά, θα καταλήξει σε κάποια λογική ομαδοποίηση των εργασιών, η οποία θα αποτελεί μέσο αποτελεσματικής συνεργασίας των ατόμων στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Κατά την οργάνωση, πρέπει πρώτα να συμφωνήσουμε σχετικά με την εργασία που θα διεξαχθεί. Πρόκειται για τη λεγόμενη ενότητα σκοπού. Δεύτερον, πρέπει να αποφασίσουμε για το τι πρέπει να γίνει για την επιτυχία αυτού του σκοπού: ποια καθήκοντα θα εκτελεστούν, ποια άτομα θα τα αναλάβουν και ποια δικαιοδοσία θα πρέπει να έχουν για να ολοκληρώσουν την εργασία. Αυτό ονομάζεται καταμερισμός της εργασίας. Τρίτον, πρέπει να προσδιοριστούν οι κατηγορίες, ο αριθμός και η εμπειρία των ατόμων στα οποία θα ανατεθεί η εκτέλεση της εργασίας. Τέλος, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο δομής ή οργάνωσης για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική ομαδική εργασία σχετικά με τις διοικητικές σχέσεις – κλίμακα ιεραρχίας και ροή πληροφοριών.

Αρα συμπερασματικά το σύστημα της οργάνωσης περιλαμβάνει:

- Τη δημιουργία ιεραρχίας και ομάδων εργασίας
- Μηχανισμούς για την κατανομή καθηκόντων
- Ρυθμίσεις για το συντονισμό δραστηριοτήτων και για την άσκηση εξουσίας κι ελέγχου
- Τη δημιουργία τμημάτων
- Τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση δραστηριοτήτων
- Τον καθορισμό της έκτασης στην οποία υπάρχει αλληλοκάλυψη ευθυνών

Τη συνάρτηση της οργάνωσης αποτελούν βασικά τα στοιχεία (Κουρτέσας,2005):

- Της εργασίας και της φύσης της
- Των ανθρώπων
- Του εξοπλισμού της επιχείρησης
- Της τοποθεσίας εγκατάστασης
- Των υλικών

Τα συμπτώματα της ανεπάρκειας της οργάνωσης σε μία επιχείρηση μπορούμε να τα διακρίνουμε όταν παρατηρούνται:

- Σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης (δηλαδή δε γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιον προϊστάμενο να πάρει εντολή)
- Προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων ή της μη αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών κάθε τμήματος.
- Κενές θέσεις εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων
- Ασύμμετρη κατανομή εργασίας
- Υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων
- Ακαμπτη γραφειοκρατία (υπεροργάνωση).

Είναι σαφές ότι η απουσία οργανωτικής δομής και γενικότερα οργάνωσης καθιστά αδύνατη τη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης που βασίζεται, κατά κύριο λόγο, στην ομαδική εργασία για επίτευξη στόχων.

Η έλλειψη οργάνωσης οδηγεί:

- Σε μεγάλες καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων
- Σε διπλασιασμό ή ακόμη και πολλαπλασιασμό ενεργειών
- Σε προστριβές και διενέξεις
- Σε ανευθυνότητα και διοικητικό χάος

Μελέτη Εργασίας

Η μελέτη εργασίας είναι η συστηματική εξέταση των δραστηριοτήτων, ώστε να γίνει δυνατή η κατά τον καλύτερο τρόπο χρησιμοποίηση των διαφόρων μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του σκοπού (ολοκλήρωση της εργασίας)

Η μελέτη εργασίας έχει σκοπό:

- A) Την ανάπτυξη του καλύτερου συστήματος και της καλύτερης μεθόδου για την εκτέλεση, της επιλογής εκείνης με το χαμηλότερο κόστος.
- B) Την τυποποίηση του συστήματος και της μεθόδου που αναπτύχθηκε.
- Γ) Τον καθορισμό του χρόνου που χρειάζεται για να φέρει σε πέρας την εργασία του ένα άτομο μέσης ικανότητας, κατάλληλα εκπαιδευμένο και εργαζόμενο με κανονικό ρυθμό.
- Δ) Την εκπαίδευση των εργαζομένων στην εφαρμογή της καλύτερης μεθόδου.

Μπορούμε να πούμε ότι η μελέτη εργασίας χωρίζεται σε δύο επιμέρους τμήματα:

- A) Μελέτη μεθόδων για την ανάπτυξη της καλύτερης μεθόδου εκτέλεσης της εργασίας. Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι η ιδανική ή κάποια πολύ κοντά σ' αυτή.

B) Μέτρηση εργασίας για τον καθορισμό του πρότυπου χρόνου, που απαιτείται για να εκτελεστεί η εργασία..

Μέθοδος εργασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. Σκοπός της μελέτης μιας μεθόδου είναι να βρεθεί ένας τρόπος, ώστε η εργασία να γίνεται ευκολότερα, οικονομικότερα και ασφαλέστερα..

Κατά την αναζήτηση της καλύτερης μεθόδου εκτέλεσης της εργασίας, χρησιμοποιείται η διαδικασία που εφαρμόζεται κατά την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει: α) καθορισμό του προβλήματος, β) ανάλυση του προβλήματος, γ) αναζήτηση πιθανών λύσεων δ) αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης και ε) εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης.

A) Καθορισμός του προβλήματος

Αφορά την επιλογή της εργασίας που θα μελετηθεί. Για να επιλέξουμε την προς μελέτη εργασία, θα πρέπει να αναζητήσουμε ορισμένες ενδείξεις κατά την εκτέλεση της όπως:

- Πρόκληση πολλών ατυχημάτων
- Συχνές, αδικαιολόγητες απουσίες
- Παράπονα για κούραση
- Ύπαρξη αρκετού «νεκρού» χρόνου
- Συχνές αλλαγές προσωπικού
- Σπατάλη πρώτων υλών (μεγάλο ποσοστό φύρας)
- Μεγάλες διακυμάνσεις του χρόνου εκτέλεσης της εργασίας
- Πολλές υπερωρίες
- Καθυστέρηση στις παραγγελίες και το service
- Σημεία συμφόρησης
- Συχνές ερωτήσεις από εργαζομένους
- Μεγάλο κόστος παραγωγής
- Κακή ποιότητα προσφερομένων
- Προστριβές, διενέξεις με πελάτες, συχνές αποχωρήσεις

B) Ανάλυση του προβλήματος

Αφορά τη συγκέντρωση στοιχείων, την καταγραφή της εφαρμοζόμενης μεθόδου και τον καθορισμό των επιβαλλόμενων περιορισμών. Η καταγραφή της μεθόδου, που χρησιμοποιείται για την

εκτέλεση της εργασίας, είναι απαραίτητη για να μπορέσουμε να φτάσουμε στη βελτίωση της. Η καταγραφή μπορεί να γίνει με:

- Λεπτομερή καταγραφή με γραπτή έκθεση
- Κινηματογράφηση
- Αναπαράσταση με σύμβολα ή σχήματα

Γ) Αναζήτηση πιθανών λύσεων

Περιλαμβάνει κριτική εξέταση της εφαρμοζόμενης μεθόδου, εφαρμογή αρχών της οικονομίας κινήσεων και χρησιμοποίηση δημιουργικής φαντασίας και συστηματικής λογικής. Στο στάδιο αυτό για κάθε εργασία τίθενται τα παρακάτω ερωτήματα:

- Μπορεί να καταργηθεί;
- Μπορεί να συνδυαστεί με κάποια άλλη εργασία;
- Μπορεί να εκτελεστεί με απλούστερο τρόπο;

Για να μπορέσει το διοικητικό στέλεχος να απαντήσει σ' αυτά τα ερωτήματα, θα πρέπει να θέσει πρώτα κάποια άλλα, πιο απλά, που αφορούν το σκοπό, το χώρο, το χρόνο, το άτομο και τα μέσα με τα οποία εκτελείται η εργασία.

Σκοπός:

- Τι γίνεται (κατασκευάζεται ή προσφέρεται);
- Ποιος είναι ο σκοπός της διαδικασίας;
- Γιατί πρέπει να γίνεται;
- Τι θα συνέβαινε αν δεν γινόταν;
- Είναι όλες οι φάσεις της διαδικασίας απαραίτητες;
-

Χώρος:

- Που γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται εκεί;
- Που αλλού θα μπορούσε να γίνει;

Χρόνος:

- Πότε γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται τότε;

- Πότε θα μπορούσε να γίνει;

Άτομο:

- Ποιος κάνει την εργασία
- Γιατί την κάνει αυτό το άτομο;
- Ποιος άλλος θα μπορούσε να την κάνει;
- Τι αλλαγές θα μπορούσαν να γίνουν, ώστε να μπορεί να την κάνει κάποιος με λιγότερη εκπαίδευση και ικανότητες;

Μέσα:

- Πως γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται έτσι;
- Πως αλλιώς θα μπορούσε να γίνει;

Για κάθε εργασία θα πρέπει να επιδιώκουμε να βρούμε έναν τρόπο εκτέλεσης της:

Καθορισμένο, ώστε να μη δημιουργείται καμιά αμφιβολία ως προς τα ποια στοιχεία περιλαμβάνει και πως πρέπει να εκτελεσθεί.

Απλοποιημένο, ώστε να μπορεί να εκτελείται με τη λιγότερη κούραση, το μικρότερο κόστος και να απαιτεί τη λιγότερη δυνατή ειδικευση.

Τυποποιημένο, ώστε να μπορούν να το μάθουν εύκολα οι εργαζόμενοι και να συνδυάζεται με άλλες δραστηριότητες.

Η επιδίωξη αυτών των τριών στόχων ονομάζεται μέθοδος των τριών S από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών λέξεων: Καθορισμός (Specification), Απλοποίηση (Simplification), Τυποποίηση (Standardization).

Δ) Αξιολόγηση Εναλλακτικών λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης

Οι νέες ιδέες, που έχουν συγκεντρωθεί κατά το προηγούμενο στάδιο, υποβάλλονται σε εξονυχιστική εξέταση και επιλέγεται η καλύτερη απ' αυτές, με βάση διάφορους παράγοντες όπως: ωρομίσθια εργαζομένων, βαθμός ειδικευσης προσωπικού, δυνατότητα εκπαίδευσης εργαζομένων κ.λ.π.

Ε) Εφαρμογή της Προτεινόμενης Λύσης

Αφού επιλεγεί η καλύτερη, απ' όλες τις απόψεις, μέθοδος εργασίας, αρχίζει η εφαρμογή της, αφού βέβαια δοθεί η συγκατάθεση της Διεύθυνσης και των εργαζομένων, πειστεί ο προϊστάμενος του τμήματος να δεχτεί και να εφαρμόσει τη νέα μέθοδο και εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σ' αυτή. Μαζί με την εφαρμογή αρχίζει και η παρακολούθηση για να ελεγχθούν τα αποτελέσματα της.

Μέτρηση Εργασίας

Σύμφωνα με τον Κουρτέσα (2005) ως μέτρηση εργασίας ορίζεται η εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών για τον καθορισμό του χρόνου που χρειάζεται για ένα μέσο εργάτη, σωστά εκπαιδευμένο και εργαζόμενο σε κανονικό ρυθμό, να τελειώσει μια συγκεκριμένη εργασία δεδομένης ποιότητας. Ο χρόνος αυτός ονομάζεται πρότυπος χρόνος για την εργασία αυτή.

Για τη μέτρηση της εργασίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια από τις παρακάτω μεθόδους:

- A) Χρονομέτρηση
- B) Σύνθεση από προϋπάρχοντες βασικούς χρόνους
- Γ) Σύνθεση από χρόνους προκαθορισμένων κινήσεων
- Δ) Αναλυτική εκτίμηση των χρόνων
- E) Δειγματοληψία

Η μέθοδος της χρονομέτρησης είναι η πιο αποτελεσματική και ακριβής λόγω της χρησιμοποίησης χρονομέτρου και της απευθείας παρατήρησης της προς μέτρηση εργασίας. Είναι ιδανική για εργασίες επαναλαμβανόμενου κλάδου μικρής διάρκειας. Το μειονέκτημα της είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για την σωστή εκτέλεση της και είναι σχετικά δαπανηρή.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι σε γενικές γραμμές η ακόλουθη:

- Επιλογή της προς χρονομέτρηση εργασίας και του εργαζομένου που θα μετρηθεί.
- Συλλογή και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με την εργασία και τον εργαζόμενο.
- Διαίρεση της εργασίας, σε στοιχεία και λεπτομερής καταγραφή-περιγραφή της εφαρμοζόμενης μεθόδου.
- Παρακολούθηση και καταγραφή του χρόνου που χρειάζεται ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της εργασίας.
- Καθορισμός απαιτούμενου προς χρονομέτρηση αριθμού κύκλων.
- Εκτίμηση της ταχύτητας (ρυθμού) εργασίας του εργαζομένου.
- Έλεγχος για να εξασφαλιστεί ότι έχει μετρηθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός κύκλων.
- Καθορισμός των χρονικών χορηγήσεων (allowances).
- Καθορισμός του πρότυπου χρόνου εκτέλεσης της εργασίας.

Καταμερισμός Εργασίας: Η θεμελιώδης Αρχή της Οργάνωσης

Η θέση εργασίας αποτελεί το κύτταρο της οργάνωσης και συνίσταται σε ένα σύνολο ρόλων, καθηκόντων κι εργασιών που πρέπει να εκτελέσει το άτομο που την κατέχει.

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που θα αναλάβει κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων. Αυτό, ουσιαστικά, σημαίνει πως το συνολικό έργο (δραστηριότητες, λειτουργίες) – που σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματα, τα οποία η επιχείρηση έχει να υλοποιήσει, καθώς και σύμφωνα με τις επιχειρησιακές διεργασίες (processes)

– διαιρείται σε επιμέρους ρόλους, συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Από αυτήν τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις καταλάβουν. Αυτό είναι απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης, αφού επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του, να ελέγχεται και να ανταμείβεται γι' αυτά.

Συγχρόνως όμως, η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις: την οριζόντια και την κάθετη. Η οριζόντια εξειδίκευση αποτελεί τον κυρίαρχο τύπο της διαίρεσης της εργασίας και αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας, κάτι το οποίο μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των επαναλήψεων της εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας ή καθήκοντος σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όσο μεγαλύτερος αυτός ο αριθμός, τόσο στενότερο είναι το εν λόγω εύρος και τόσο μεγαλύτερη η εξειδίκευση της εργασίας και το αντίθετο. Η κάθετη εξειδίκευση¹ αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια ή τον έλεγχο ή το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας και συνεπώς στο άτομο που την κατέχει, σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει. Όσο πιο περιορισμένο είναι αυτό το δικαίωμα, τόσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη εξειδίκευση της εργασίας, δηλαδή τόσο μεγαλύτερος ο διαχωρισμός του εκτελεστικού από το διοικητικό έργο (Κουρτέσας, 2005).

Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας προσδιορίζεται ή θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παρακάτω ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες:

➤ Μέγεθος. Είναι φανερό ότι η διαίρεση κι εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για παράδειγμα, όταν ανοίγει ένα εστιατόριο, στο οποίο απασχολείται μόνο ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας, τότε όλες οι εργασίες – προμήθειες, μαγειρική, εξυπηρέτηση των πελατών, πληρωμές, εισπράξεις, καθαριότητα κλπ – γίνονται από τον ίδιο. Όταν η επιχείρηση αρχίσει να μεγαλώνει και προσληφθούν δύο νέα άτομα, τότε όλες οι προηγούμενες εργασίες διαιρούνται σε τρία μέρη. Ενδεχομένως ένας αναλαμβάνει τη μαγειρική και την καθαριότητα, ένας την εξυπηρέτηση των πελατών και ο τρίτος όλες τις υπόλοιπες. Αν αυτή η επιχείρηση συνεχίσει να μεγαλώνει και καταφέρει να γίνει μια μεγάλη αλυσίδα εστιατορίων, τότε η διαίρεση ή εξειδίκευση της εργασίας αναπτύσσεται σημαντικά. Ασφαλώς, το μέγεθος ή ο όγκος του έργου προσδιορίζει και τον αριθμό των θέσεων εργασίας.

➤ Τεχνολογία. Επιπλέον σημαντικός παράγοντας διαίρεσης της εργασίας είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, τις υπηρεσίες (π.χ. λογιστήρια) και άλλες λειτουργίες της. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που η τεχνολογία συνεπάγεται μια παραγωγή γραμμής (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων), η διαίρεση και η εξειδίκευση είναι υποχρεωτικά μεγαλύτερη από ότι στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την παραγωγή μιας μονάδας ξεχωριστά (π.χ. την επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο). Είναι βέβαια φανερό ότι η τεχνολογία δεν προσδιορίζει μόνο ποιοτικά τις θέσεις εργασίας

(περιεχόμενο – εξειδίκευση) αλλά και ποσοτικά, δηλαδή τον αριθμό τους. Η τάση υποκατάστασης της εργασίας από τις μηχανές γίνεται όλο και πιο ισχυρή.

➤ Διεργασίες. Σε συνάρτηση με την τεχνολογία, το είδος των θέσεων εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τις διεργασίες (processes) μέσω των οποίων γίνει η ροή των εργασιών, των υλικών, των πληροφοριών, των αποφάσεων και προσδιορίζουν την αποτελεσματική διαδοχή και προσαρμογή αυτών. Για παράδειγμα, η διεργασία για την προμήθεια πρώτων υλών, την ολοκλήρωση μιας πώλησης ή την παραγωγή ενός αναφυκτικού προσδιορίζει σημαντικά το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας που θα πρέπει να δημιουργηθούν.

➤ Κουλτούρα μανάτζμεντ. Στην κάθε επιχείρηση ή οργανισμό υπάρχει μία λίγο ή πολύ ξεχωριστή κουλτούρα (πιστεύω, αξίες, παραδόσεις, προδιαθέσεις κλπ), κλίμα και στυλ μανάτζμεντ, στα οποία ταιριάζει καλύτερα κάποια μορφή σχεδιασμού των θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένα αυταρχικό στυλ μανάτζμεντ συνδέεται περισσότερο με υψηλούς βαθμούς κάθετης διαίρεσης της εργασίας.

➤ Συστήματα. Τέλος, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας θα πρέπει να συνδέεται αρμονικά με τα υπόλοιπα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα, όπως τα συστήματα αμοιβών, προαγωγών, τα ιεραρχικά επίπεδα, την τμηματοποίηση, τα συστήματα του ελέγχου και πληροφοριών κλπ.

Συνοψίζοντας, για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια, χωρίς, δυστυχώς, να υπάρχουν συγκεκριμένες συνταγές. Για κάθε περίπτωση πρέπει να αναλύονται, να κατανοούνται και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι προαναφερθέντες παράγοντες, σε συνδυασμό μεταξύ τους, καθώς και με αυτούς που αφορούν στα άτομα που κατέχουν ή πρόκειται να καταλάβουν τις θέσεις εργασίας.

Τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση καλείται η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης (Mintzberg, 1979). Μέσω της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε τομείς, τμήματα και θέσεις εργασίας, μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μια ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την εξουσία και την ευθύνη ενός διοικητικού στελέχους.

Προτού αναλυθούν οι διάφορες μορφές τμηματοποίησης, πρέπει να γίνει σαφές πως δεν υπάρχει κάποια αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη από όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις. Η μορφή της τμηματοποίησης που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από την υπάρχουσα κατάσταση, καθώς και από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη πως αποτελεί την καλύτερη μορφή τμηματοποίησης για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

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

Πολλές επιχειρήσεις, στα οργανογράμματα που χρησιμοποιούν συνδυάζουν τις παραπάνω μορφές τμηματοποίησης, δηλαδή τις προσαρμόζουν προκειμένου να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Οργανόγραμμα

Είναι διαγράμματα που δείχνουν τη μορφή των αρμοδιοτήτων μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού και μπορούν να καταρτιστούν για ολόκληρες επιχειρήσεις ή για συγκεκριμένα μόνο τμήματα. Τα οργανογράμματα συνοδεύονται συχνά από οργανωτικά εγχειρίδια, όπου αναφέρονται οι πλήρεις περιγραφές των εργασιακών καθηκόντων κι εκτενείς πληροφορίες σχετικά με την κάθε θέση (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002). Ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα φαίνεται στην Εικόνα 6.1.

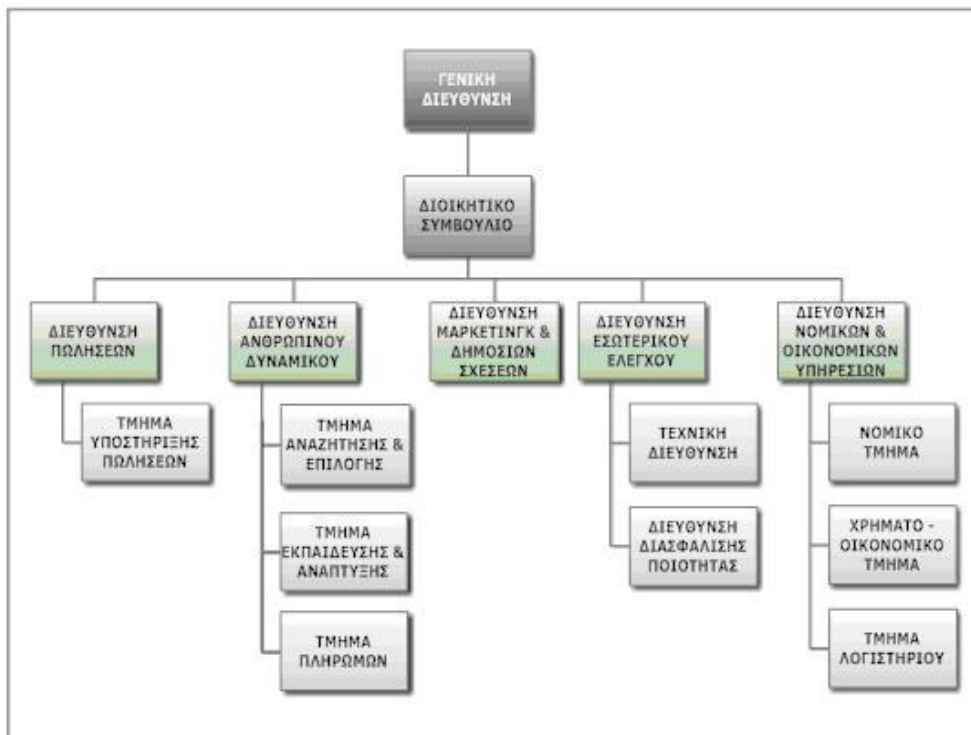
Σκοποί των οργανογραμμάτων είναι:

- να καθορίζουν το σύστημα των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων μέσα στον οργανισμό,
- να πληροφορούν τους εργαζόμενους για τη θέση που καταλαμβάνουν στη διοικητική ιεραρχία,
- να διευκολύνουν το σχεδιασμό,
- να δίνουν τη δυνατότητα κατάρτισης προγραμμάτων διαδοχής στελεχών,
- να καθορίζουν τις γραμμές επικοινωνίας και
- να δείχνουν το όριο εποπτείας του κάθε στελέχους.

Προβλήματα που παρουσιάζουν τα οργανογράμματα είναι τα ακόλουθα:

- μπορούν γρήγορα να θεωρηθούν ξεπερασμένα, οπότε θα θεωρηθούν χαμένα ο χρόνος και οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν,
- δείχνουν περισσότερο τα θεωρητικά, παρά τα πραγματικά κανάλια επικοινωνίας,
- η απροθυμία για απόκλιση από αυτά που καθορίζονται στο επίσημο οργανόγραμμα μπορεί να προξενήσει οργανωτική δυσκαμψία,
- η πολυπλοκότητα των σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό τις καθιστά πολλές φορές δύσκολο να παρουσιαστούν σε ένα απλό διάγραμμα,
- ορισμένοι εργαζόμενοι δυσανασχετούν με το γεγονός ότι τα καθήκοντα που εκτελούν εμφανίζονται να είναι κατώτερα από τα καθήκοντα κάποιων άλλων.

Σχήμα 6.2 : Οργανόγραμμα Επιχείρησης



Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002

Σε κάθε οργανόγραμμα διακρίνουμε:

- Τις οργανωτικές μονάδες (διευθύνσεις, τμήματα, θέσεις εργασίας) από τις οποίες αποτελείται η επιχείρηση.
- Το κριτήριο τμηματοποίησης που χρησιμοποιήθηκε.
- Τα οργανωτικά επίπεδα.
- Τα είδη εξουσίας που ανατέθηκαν σε κάθε θέση (γραμμική, επιτελική, λειτουργική).
- Τη διοικητική ιεραρχία των θέσεων.
- Το όριο διεύθυνσης καθεμιάς οργανωτικής θέσης.
- Τις ειδικότητες κάθε θέσης.

- Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.

Δεν διακρίνονται στα οργανογράμματα:

- Ο βαθμός και η έκταση ευθύνης και εξουσίας κάθε θέσης
- Η δυναμική διαρκής εξέλιξη των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης
- Οι άτυπες ομάδες και τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας
- Οι πιθανές μεταβολές στις ευθύνες και εξουσίες κάποιων θέσεων εξαιτίας της εξουσιοδότησης.

Οι βασικές αρχές της οργάνωσης

Πρωτύτερα αναλύσαμε τα βήματα της οργανωτικής διαδικασίας (καθορισμός αντικειμενικών σκοπών-καταμερισμός της εργασίας-ανάθεση των εργασιών σε πρόσωπα) παρακάτω θα αναφερθούν σύμφωνα με τον Keiser (2000:131-138) οι αρχές της οργάνωσης που έχουν ως βάση τα τρία βήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Ως βασικές αρχές οργάνωσης θεωρούνται οι παρακάτω:

1. **Αντικειμενικός σκοπός.** Κάθε συγκεκριμένη εργασία ή κάθε θέση εργασίας θα πρέπει να αιτιολογείται με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό.
2. **Συντονισμός.** Κάθε εργασία πρέπει να διαθέτει σαφώς καθορισμένα κανάλια επικοινωνίας.
3. **Εξουσία.** Η εξουσία ορίζει το πλαίσιο, στα όρια του οποίου μπορούν να παίρνονται αποφάσεις από συγκεκριμένα επίπεδα διοίκησης.
4. **Ευθύνη.** Υλοποιείται πάντα σε σχέση με την τρίτη αρχή.
5. **Καθορισμός εργασίας.** Πρέπει να ορίζεται ακριβώς η κάθε εργασία, καθώς επίσης τα στοιχεία από τα οποία συντίθεται (περιγραφή θέσης ή περιγραφή εργασίας)
6. **Εύρος ελέγχου.** Αριθμός κύριων περιοχών για τις οποίες μια θέση είναι υπεύθυνη. Ο αριθμός των υφισταμένων ανά προϊστάμενο.
7. **Ενότητα Διοίκησης.** Κάθε υφιστάμενος πρέπει να έχει μόνο έναν άμεσο προϊστάμενο.
8. **Εξουσιοδότηση.** Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων ή εργασιών στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης.

Η Ενδεχομενική Θεωρία και Οργάνωση (Contingency Theory)

Η ενδεχομενική θεωρία αναπτύχθηκε από τους Lawrence και Lorsch και αναφέρει ότι το σύνολο της επιχειρησιακής δομής δεν επηρεάζεται από το περιβάλλον, αλλά τα διαφορετικά υποπεριβάλλοντα έρχονται σε αντιπαράθεση με διάφορους τομείς. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτες σε δυναμικές, συνθετότερες και αβέβαιες περιβαλλοντικές συνθήκες. Οι δομικές αναλύσεις οδηγούν σε διαφοροποίηση μεταξύ μηχανιστικής και οργανικής οργανωσιακής δομής. Μονάδα ανάλυσης αποτελεί η γραφειοκρατική Οργάνωση. Το αβέβαιο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνθήκες ατελούς και ασύμμετρης πληροφόρησης, περιβαλλοντική διαφοροποίηση και δυναμική ανάπτυξη διαρκείς ανατροφοδοτήσεις κλπ. Η οργάνωση θα πρέπει να έχει δομές ιεραρχίας κατά τον Weber, να επιδίδεται

στην εξειδίκευση και να εφαρμόζει συγκεκριμένες τυπικές αρχές μέτρα λειτουργίας. Οι βασικές επιδιώξεις της Οργάνωσης θα πρέπει να είναι η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και των ανισοροπιών.

Τύπος Οργάνωσης = (μέγεθος, ιεραρχία, τεχνολογία, εξειδίκευση, συγκέντρωση, αποκέντρωση, επικοινωνία, είδος υπηρεσίας, νομοθεσία, αγορά, ανταγωνισμός κ.α.)

Τα χαρακτηριστικά και οι σκοποί της δομής του οργανισμού

Οι οργανισμοί κατά τον Μπουραντά (2002) είναι κοινωνικές ομάδες που δημιουργούνται με σκοπό να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Χαρακτηρίζονται από το συνειδητό καταμερισμό εργασίας, από συστήματα ευθυνών και αρμοδιοτήτων και από την ανάγκη για έλεγχο. Αποτελούνται από ένα κοινωνικό κι ένα τεχνικό σύστημα. Ως κοινωνικά συστήματα, οι οργανισμοί επηρεάζονται από κοινωνικο-οικονομικές και ψυχολογικές δυνάμεις, ενώ ως τεχνικά συστήματα επηρεάζονται από τεχνολογικές και περιβαλλοντικές αλλαγές.

Οι θεμελιώδεις σκοποί της δομής ενός οργανισμού είναι οι εξής:

- Να διαθέτει τα κατάλληλα πρόσωπα που θα παίρνουν τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο
- Να καθορίζει ποιος είναι αρμόδιος για κάτι και ποιος πρέπει να λογοδοτεί σε ποιον
- Να διευκολύνει την άνετη ροή πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό
- Να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή των αλλαγών
- Να συνδυάζει και να συντονίζει δραστηριότητες

Η δομή που θα επιλεγεί αφενός πρέπει να εξισορροπεί την τάξη και την καινοτομία, να αποφεύγει την επανάληψη προσπαθειών, να οδηγεί σε τυποποίηση διαδικασιών, να ελέγχει την ποιότητα της εργασίας κλπ και αφετέρου, πρέπει να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες ανάμεσα στα στελέχη και να συμβάλλει, ώστε να αντλούν οι εργαζόμενοι ικανοποίηση από την εργασία μέσω της ενασχόλησής τους με μια ενδιαφέρουσα ποικιλία διαφορετικών καθηκόντων. Δεν υπάρχει μία και μόνη ιδανική δομή γενικά εφαρμόσιμη για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς κάποια που ενδεχομένως αποδίδει σε μια επιχείρηση, είναι πιθανό να μην είναι κατάλληλη για κάποια άλλη, αφού υπάρχουν διαφορές στην αποστολή, τις στρατηγικές και τις δυνατότητες του προσωπικού.

Στην ιδανική περίπτωση:

- Κάθε μονάδα θα ενεργεί ως ένα αυτόνομο κέντρο κόστους/κέρδους.
- Μπορεί να γίνει εύκολη αξιολόγηση των μονάδων
- Οι πληροφορίες για τις επιχειρηματικές μονάδες είναι εύκολα διαθέσιμες (γεγονός που σημαίνει ότι ο έλεγχός τους μπορεί να γίνει χωρίς δυσκολία)
- Οι μονάδες είναι «οργανικές», υπό την έννοια πως κάθε μία περιέχει ομοειδή στοιχεία ή στοιχεία με κοινό σκοπό (π.χ. εντάσσοντας όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ σε ένα μόνο τμήμα)

- Η εργασία περνάει από τη μία επιχειρηματική μονάδα στην άλλη με λογική σειρά
- Οι ανάγκες κάθε μονάδας σε πόρους είναι ευδιάκριτες και με αυτόν τον τρόπο οι πόροι μπορούν να διοχετευθούν, όπου απαιτούνται επειγόντως.

Παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωτική δομή της τουριστικής επιχείρησης:

- Μέγεθος τουριστικής μονάδας
- Σειρά υπηρεσιών που προσφέρει στον τουρισμό
- Ποιότητα πελατών-τουριστών
- Ανταγωνισμός (τοπικός, εθνικός, διεθνής)
- Τουριστική νομοθεσία
- Φιλοσοφία διοίκησης
- Τουριστική προσφορά εργασίας
- Τεχνολογία

Λόγοι Αποτυχίας στην Οργάνωση τουριστικής επιχείρησης

Η επιχείρηση τουριστικής εκμετάλλευσης αντιμετωπίζει δυσκολίες στην οργάνωση της λόγω της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών που προσφέρει και του συνεχώς μεταβαλλόμενου τουριστικού και μη τουριστικού περιβάλλοντος.

Οι πλέον συνήθεις λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία ή απλά στην αδυναμία της οργάνωσης στη σύγχρονη τουριστική επιχείρηση είναι:

- 1 Η λάθος επιλογή της μορφής οργάνωσης
- 2 Ο ελλιπής ή λανθασμένος προγραμματισμός
- 3 Η προσέγγιση μη συγκεκριμένων στόχων
- 4 Ο ελλιπής προσδιορισμός σχέσεων και ιεραρχίας
- 5 Η λανθασμένη χρήση της λειτουργικής εξουσίας
- 6 Η λανθασμένη ή ελλιπής χρήση της εξουσιοδότησης
- 7 Η έλλειψη αποτελεσματικών και σωστών καναλιών επικοινωνίας και πληροφόρησης
- 8 Η «αποκόλληση» της οργάνωσης από την επιχειρηματική κουλτούρα
- 9 Η άρνηση της διοίκησης στην αποδοχή της αλλαγής στην οργάνωση
- 10 Η τάση για υπεροργάνωση

Η τεχνολογική οργάνωση στην τουριστική επιχείρηση

Η μηχανοργάνωση θεωρείται πλέον απαραίτητη στην όλη οργάνωση της σύγχρονης τουριστικής μονάδας (ξενοδοχείο, τουριστικό γραφείο κ.α.). Βασικά, μηχανοργάνωση της τουριστικής επιχείρησης επικεντρώνεται στην επεξεργασία στοιχείων διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων, με στόχο την ανάπτυξη

της. Σήμερα είναι αδιανόητο να χαρακτηρίζουμε «οργανωμένη» την επιχείρηση που δεν συνδέεται με ηλεκτρονικά δίκτυα ενημέρωσης ή τράπεζες πληροφοριών.

Σήμερα ο σύγχρονος επιχειρηματίας στον τουρισμό έχει ανάγκη από έγκυρη και άμεση πληροφόρηση έτσι ώστε να παίρνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις.

Η ηλεκτρονική οργάνωση της σύγχρονης τουριστικής μονάδας απαιτεί τον εξοπλισμό της με:

A) Ηλεκτρονικούς υπολογιστές

B) Τηλεφωνικά κέντρα

Γ) Fax

Δ) Modem

E) Τερματικά

ΣΤ) Software (προγράμματα)

Εξουσιοδότηση

Η εξουσιοδότηση είναι η μετάβαση αρμοδιοτήτων και ευθύνης για συγκεκριμένες εργασίες από υπερκείμενη και υποκείμενη ιεραρχικά οργανωσιακή μονάδα. Η εξουσιοδότηση αφορά τόσο την περίπτωση αρμοδιοτήτων που έχουν να κάνουν με συγκεκριμένες εργασίες, όσο και τέτοιες που απευθύνονται σε ανθρωπογενείς πόρους του συστήματος που ονομάζεται επιχείρηση.

Η κατάταξη των εργασιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών υπακούει σε τρεις βασικές αρχές:

1. Στην αρχή της ταύτισης, κατά την οποία η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι ίσης βαρύτητας όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιών και τη διαχείριση ανθρωπογενών πόρων. Οι κάτοχοι των θέσεων που τους ανατίθεται η ευθύνη έχουν την αρμοδιότητα ελέγχου και καλούνται σε λογοδοσία της εκτέλεσης του ανατιθέμενου έργου.

2. Στην αρχή της επικουρικότητας, κατά την οποία οι αποφάσεις δεν πρέπει να λαμβάνονται από μια υπερκείμενη αρχή, όταν η κατώτερη αρχή μπορεί να κάνει το ίδιο εξίσου καλά και αποτελεσματικά. Μια σειρά από εργασίες και αποφάσεις μπορούν να επιλυθούν από κατώτερες ιεραρχικά θέσεις με την ανάθεση αρμοδιοτήτων.

3. Στην αρχή της αποκλειστικότητας, κατά την οποία μόνο ορισμένες θέσεις πρέπει να έχουν τη δυνατότητα και την αρμοδιότητα επιτέλεσης ορισμένων εργασιών. Ανάθεση αντίθετα ίδιων αρμοδιοτήτων σε διαφορετικές θέσεις ηγεσίας μπορούν να δημιουργήσουν ανούσιες, απρόβλεπτες και αδικαιολόγητες αντιπαραθέσεις μεταξύ συνεργατών της επιχείρησης.

Η έκταση της εξουσιοδότησης και των αρμοδιοτήτων προσδιορίζει το βαθμό της κάθετης αυτονομίας του κάθε επιπέδου εξουσίας και θέσης. Αυτό προσδιορίζει και την σημαντικότητα των

αποφάσεων που παίρνει αυτή η θέση σε σχέση με τα κατώτερα προς αυτή επίπεδα εξουσίας στην επιχείρηση. Οι προϋποθέσεις της εξουσιοδότησης μπορούν να διαχωριστούν σε αυτές που αναφέρονται σε επιτέλεση έργου και σε εκείνες που αναφέρονται σε αρμοδιότητες που αφορούν ανθρωπογενείς πόρους. Οι αναφερόμενες σε επιτέλεση έργου είναι:

- Σαφής διαχωρισμός εντός της επιχείρησης των τομέων αρμοδιοτήτων του κάθε ενός συνεργάτη και ανάθεση σε αυτόν συγκεκριμένης εξουσίας,
- Θεσμοποίηση ή επί μακρό διάστημα διατήρηση των κανόνων και μέτρων που αναφέρονται στην εξουσιοδότηση,
- Ισομερής κατανομή εργασιών για τη διαφύλαξη της αυτονομίας και αυτοδυναμίας εκπλήρωσης και υλοποίησης των αρμοδιοτήτων,
- Ο σαφής διαχωρισμός του τομέα ευθύνης του φορέα εξουσιοδότησης από την συνολική ευθύνη της ηγεσίας έχει να κάνει με την δυνατότητα διάγνωσης των λαθών και διατύπωση μέτρων και μεθόδων αποφυγής τους.

Οι προσωπικές προϋποθέσεις που αναφέρονται στην εξουσιοδότηση αφορούν την ύπαρξη κωδικοποιημένων οργανωσιακών και ιεραρχικών αρχών και οδηγιών καθώς και την ύπαρξη εξειδικευμένων συνεργατών, λειτουργία με πρωτοβουλίες, διάθεση για συνεργασία και ανάληψη ευθυνών. Διότι αφενός θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι με τη συμβολή των εξουσιοδοτημένων και των συνεργατών και αφετέρου να θα πρέπει επίσης ο βαθμός εξουσιοδότησης να προσαρμοστεί στη δομή στην δομή της προσωπικότητας των κατόχων της συγκεκριμένης εξουσιοδοτημένης θέσης.

Εφόσον πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις τα πλεονεκτήματα της εξουσιοδότησης μπορεί να είναι:

- Απελευθερώνονται οι προϊστάμενοι από αρμοδιότητες και εργασίες, οι οποίες δεν είναι ανάλογες της θέσης που κατέχουν.
- Ανατίθενται στις υποκείμενες θέσεις οι αρμοδιότητες και εξουσίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επιτέλεση των στόχων τους.
- Απαλλάσσονται από την υπερφόρτωση οι δίαυλοι επικοινωνίας λόγω της μείωσης των απαραίτητων αναφορών, επερωτήσεων και διατυπώσεων.
- Βελτιώνεται η ποιότητα των αποφάσεων και ο βαθμός επίτευξης των εργασιών.
- Χρησιμοποιούνται άριστα οι δυνατότητες απόδοσης του στελεχιακού δυναμικού. Αφενός αυξάνονται οι ατομικές ικανότητες και επιδόσεις των συνεργατών και αφετέρου βελτιώνεται ποιοτικά το περιεχόμενο της εργασίας μέσω της καλύτερης δυνατότητας χρήσης των βελτιωμένων ικανοτήτων των συνεργατών. Οι συνεργάτες εξελίσσονται και αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης καθώς και αισθάνονται εντονότερα την σχέση τους με την Ηγεσία.

Πιθανά μειονεκτήματα της εξουσιοδότησης είναι:

- Υπάρχει αυξημένη ανάγκη σε εξειδικευμένους συνεργάτες στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα και συνεπώς ύπαρξη υψηλότερου κόστους προσωπικού,

- Μεγαλύτερη ανάγκη χρήσης μηχανισμών συντονισμού κατά τον προσδιορισμό και τη λήψη αποφάσεων,
- Αναγκαιότητα εκτεταμένου ελέγχου αποτελεσμάτων,
- Δημιουργία ενός εκτεταμένου συστήματος πληροφόρησης και οργάνωσης,
- Υπερφόρτωση των συνεργατών με αρμοδιότητες.

Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό εξουσιοδότησης

Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση προϋποθέτει, βέβαια, μια θετική στάση έναντι του ανθρώπου-υφισταμένου, από το μάνατζερ. Το πόσο εμπιστεύεται τους υφισταμένους ο μάνατζερ, το πόσο τους θεωρεί ικανούς για να ενεργήσουν μόνοι τους, είναι πράγματα που επηρεάζουν τη διάθεση του για εξουσιοδότηση. Πέρα από το μάνατζερ (προσωπικότητα του ίδιου) και οι πιο κάτω παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό εξουσιοδότησης:

- Κόστος αποφάσεων (από τους υφισταμένους, σε χρήμα, φήμη, ηθικό).
- Ομοιομορφία «πολιτικής» (τιμές, προμηθευτές, εξυπηρετήσεις, λογιστικές μέθοδοι, στατιστικές μέθοδοι κλπ.).
- Μέγεθος τουριστικής μονάδας.
- Αριθμός διευθυντών στην τουριστική επιχείρηση.
- Τεχνικές έλεγχου.
- Ιστορία της τουριστικής μονάδας (Μάντζαρης, 2003:230-232).

6.4 Η Λειτουργία του Ελέγχου στην Τουριστική

Επιχείρηση

Έννοια – Σημασία

Ένας απλός ορισμός του ελέγχου είναι αυτός που τον θεωρεί ως τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα.

Πιο αναλυτικά, ο έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών.

Με τον έλεγχο η διοίκηση έχει συνεχή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης. Με το σύστημα επαναπληρόρησης, που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Ο έλεγχος και ο προγραμματισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους και γι' αυτό αποκαλούνται «**τα δίδυμα του μάνατζμεντ**». Η μία λειτουργία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την άλλη. Η σημασία του ελέγχου για τον προγραμματισμό φαίνεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι προσδιορίζονται ή επαναπροσδιορίζονται μετά τις πληροφορίες που το σύστημα επαναπληρόρησης της διαδικασίας του ελέγχου μεταφέρει. Με αυτή την έννοια, οι πληροφορίες για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην υλοποίηση των στόχων, αξιοποιούνται εκ νέου και βοηθούν στον ρεαλιστικότερο καθορισμό των νέων εφικτών αντικειμενικών στόχων και στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και ενεργειών δράσης.

Η διαδικασία του ελέγχου

Οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου είναι: α) ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, β) η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε γ) η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, δ) η επαναπληρόρηση και ε) η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων.

Α)Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης. Αφού επιλεγούν οι περιοχές των θεμάτων που θα ελέγχονται, (διότι δεν είναι δυνατό να καθορισθούν διαδικασίες ελέγχου για όλες τις εργασίες που εκτελούνται), καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης για κάθε είδος ή θέση εργασίας σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκονται. Τα πρότυπα απόδοσης είναι η περιγραφή των αποτελεσμάτων που θα υπάρχουν όταν ένα έργο εκτελεστεί ικανοποιητικά.

Β)Η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε είναι η δεύτερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, και επιχειρείται είτε με προσωπική παρατήρηση, είτε με στατιστικές αναφορές. Η μέτρηση της απόδοσης με οποιονδήποτε τρόπο παίρνει χρόνο και έχει κόστος. Έτσι, ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης και ο χρόνος μέτρησής της καθορίζουν το είδος και τις τεχνικές ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν, και επομένως επηρεάζονται από τη φύση αυτού που πρέπει να μετρηθεί και από την οικονομική αποτελεσματικότητα της μέτρησης.

Γ)Η σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε με τα πρότυπα είναι ο καθορισμός του βαθμού διαφοράς μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και των προτύπων δηλαδή η ανεύρεση των αποκλίσεων. Απόκλιση θεωρείται οποιαδήποτε θετική ή αρνητική διαφορά σε σχέση με το

πρότυπο. Είναι το ίδιο ανεπιθύμητη η παραγωγή των 12 μονάδων ανά ώρα, όσο και η παραγωγή των 8 μονάδων ανά ώρα

όταν το πρότυπο απόδοσης έχει καθοριστεί να είναι 10 μονάδες ανά ώρα. Έτσι και στη θετική και στην αρνητική απόκλιση θα πρέπει να προκληθεί επανορθωτική ενέργεια, που στην περίπτωση της θετικής απόκλισης (12 μον.) θα σημαίνει πιθανό επαναπροσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων και των προτύπων απόδοσης, στην περίπτωση δε της αρνητικής απόκλισης (8 μον.) θα σημαίνει επείγουσες ενέργειες δράσης για άμεσα διορθωτικά μέτρα.

Δ)Η επαναπληροφόρηση (feed back) είναι εκείνη η φάση του ελέγχου που μεταφέρει χρήσιμες πληροφορίες στα κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα. Η επαναπληροφόρηση έχει διπλό ρόλο :α) να πληροφορήσει για τις αποκλίσεις και να προκαλέσει άμεσες διορθωτικές δράσεις, αναζήτηση ευθυνών, αιτιών, νέες αποφάσεις, και β) να πληροφορήσει για να επιβεβαιώσει την επιτυχία των αποφάσεων, προτύπων, αποτελεσμάτων, οπότε λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης για επανάληψη των επιτυχιών. Στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα, επιβάλλεται η λήψη μέτρων για **επανορθωτική ενέργεια**. Αυτή μπορεί να είναι άμεση και να περιλαμβάνει μέτρα «πυροσβεστικά» που θα προλάβουν τη διόγκωση του προβλήματος, είναι δυνατόν όμως να είναι βασική και να απαιτεί αναπροσδιορισμό των προτύπων, αναθεώρηση των ενεργειών και επανάληψη γενικά της διαδικασίας του ελέγχου. Στο διάγραμμα 6 παρουσιάζεται το κύκλωμα του ελέγχου.

Ορισμένα σημεία που πρέπει να τονιστούν ιδιαίτερα για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ελέγχου είναι:

- Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την αιτία και τη διόρθωση και όχι προς το λάθος
- Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την επιβράβευση και όχι προς την επίπληξη.
- Να επιλέγεται ο κατάλληλος χρόνος του ελέγχου και τα δίκαια και πρότυπα απόδοσης
- Να επικρατεί ο έλεγχος των εξαιρέσεων
- Να μην παραβλέπεται η σημασία της επαναπληροφόρησης ακόμα και όταν δεν υπάρχουν αποκλίσεις.
- Να μην παραβλέπονται οι ανθρώπινες αρνητικές αντιδράσεις στα συστήματα ελέγχου.

Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τους παρακάτω τρόπους παρεμβαίνοντας στην όλη διαδικασία:

A) Προσωπική παρατήρηση: Ο τρόπος αυτός διακρίνεται για την αμεσότητα της επαφής, αλλά συνήθως επειδή προέρχεται από παρατήρηση δεν δίνει συνολική εικόνα, αλλά την επιφάνεια των γεγονότων.

B) Συσκέψεις: Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει μεγάλη επαναπληροφόρηση και δίνεται μια πιο σφαιρική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης στην ομάδα εργασίας. Δεν αποκλείεται όμως και σ' αυτήν την περίπτωση κάποιος υποκειμενισμός.

Γ) Γραπτά υπομνήματα: Αυτή η πηγή δίνει πιο επίσημα στοιχεία, αλλά είναι χρονοβόρα.

Δ) Στατιστικές αναφορές: Είναι αντικειμενικές, αλλά πολλές φορές απρόσωπες. Πολλές φορές τίθεται θέμα ερμηνείας των γραφικών παραστάσεων και των πινάκων.

Οι μάνατζερ πρέπει να μπορούν με ευχέρεια να χρησιμοποιούν όλους τους παραπάνω τρόπους. Χρειάζεται να έχουν και αμεσότητα, αλλά και εγκυρότητα οι πληροφορίες που διαθέτουν για τις ομάδες εργασίας, των οποίων είναι προϊστάμενοι.

Αφού γίνει η μέτρηση της απόδοσης, επακολουθεί η διόρθωση των αποκλίσεων, είτε θετικές είναι αυτές, είτε αρνητικές.

Είναι ευνόητοι οι λόγοι της διόρθωσης των αρνητικών αποκλίσεων.

Γιατί όμως χρειάζεται να γίνει το ίδιο στις περιπτώσεις, όπου διαπιστώνονται θετικές αποκλίσεις;

Η διορθωτική δράση σ' αυτήν την περίπτωση μπορεί να είναι σε δύο κατευθύνσεις. Μπορεί να χρειάζεται διόρθωση του αρχικού προγράμματος, γιατί οι στόχοι του ήταν κάτω από τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. είχε προγραμματιστεί η παραγωγή X γευμάτων, ενώ υπήρχαν οι δυνατότητες όπως εκ των υστέρων φάνηκε να παραχθούν 2X. Επίσης ορισμένες φορές δεν μπορεί να παράγονται περισσότερα προϊόντα απ' όσα προβλέπονται π.χ. δεν μπορεί να σερβίρονται 200 γεύματα, τη στιγμή που το φαγητό επαρκεί για 150. Σ' αυτήν την περίπτωση οι πελάτες δεν έλαβαν την ποσότητα φαγητού που έχουν πληρώσει.

Ποιος θα πρέπει να λαμβάνει τις Αναφορές Ελέγχου;

Τις πληροφορίες, που αφορούν τα αποτελέσματα ελέγχου, θα πρέπει να τις παίρνει έγκαιρα το άτομο του οποίου η εργασία αξιολογείται. Τούτο διότι το άτομο, σαν υπεύθυνο για τη συγκεκριμένη εργασία, είναι ίσως το μόνο που μπορεί αμέσως ν' αναλάβει διορθωτική δράση για την απόκλιση σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί.

Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να στέλνονται στον υπεύθυνο του τμήματος καλύτερα παρά στον απλό εκτελεστή. Ο υπεύθυνος είναι αυτός ο οποίος θα αποφασίσει τι πρέπει να γίνει και ο οποίος με τις ενέργειες του θα επηρεάσει τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, για θέματα υπερωριών, υπέρβασης ορίου δαπανών διαφήμισης, διοικητικών δαπανών, οι αντίστοιχοι διευθυντές θα έπρεπε πρώτοι να λάβουν τις πληροφορίες που τους αφορούν. Αυτοί με τη σειρά τους θα πρέπει να πληροφορήσουν τους υφισταμένους τους και να συζητήσουν μαζί για τα αίτια των αποκλίσεων και τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες.

Συστήματα και τεχνικές Ελέγχου

Ο έλεγχος, σαν λειτουργία που σκοπό έχει τον προσδιορισμό των αποκλίσεων από τα προγραμματισθέντα, θα πρέπει να εφαρμόζεται τουλάχιστον σε όσους χώρους γίνεται και προγραμματισμός δραστηριοτήτων και στόχων. Οι κυριότερες περιοχές ελέγχου (όσον αφορά τη συνολική δραστηριότητα μιας τουριστικής οικονομικής μονάδας) είναι:

- Οι εργαζόμενοι, δηλαδή το τμήμα διοίκησης προσωπικού
- Τα οικονομικά της επιχείρησης, τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά,
- Το μάρκετινγκ, και πιο συγκεκριμένα η πληροφορία, δεδομένου ότι οι πληροφορίες είναι απαραίτητες στους επιχειρηματίες και στους μάντζερ για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους.
- Οι παραγωγικές και άλλες σχετικές δραστηριότητες. Η αποτελεσματικότητα της παραγωγής των προϊόντων της τουριστικής επιχείρησης προσδιορίζει σε μεγάλη έκταση την επιτυχία της παραγωγής συνολικά. Προκύπτει τελικά η ανάγκη ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, της λειτουργίας του εφοδιασμού ή αγορών, της ποιότητας των προϊόντων, του εξοπλισμού κλπ.
- Η απόδοση της επιχείρησης. Η συνολική απόδοση της επιχείρησης είναι το τελικό ζητούμενο βεβαίως. Ο έλεγχος της απόδοσης γίνεται κατ' αρχήν και κυρίως με βάση τους προκαθορισμένους στόχους. Είναι κυρίως οικονομικός, αφού η απόδοση αξιολογείται με βάση το επιτευχθέν κέρδος σε σχέση με το προγραμματισθέν. Είναι δυνατόν όμως να αξιολογείται και σε σχέση με άλλους στόχους που έχουν τεθεί.

Ένα σύστημα ελέγχου θα έπρεπε να μετρά, αξιολογεί και δίνει πληροφορίες σχετικά με τους χώρους δραστηριότητας μιας τουριστικής μονάδας.

Συνήθη Συστήματα Ελέγχου

- Συστήματα καθορισμού προτύπων απόδοσης, όπως: μελέτη χρόνου και κινήσεων, επιθεωρήσεις, γραπτές διαδικασίες ή χρονοπρογράμματα παραγωγής.
- Συστήματα διασφάλισης περιουσιακών στοιχείων, όπως: καταμερισμός ευθυνών, φυλακτικές και λογιστικές ενέργειες, τήρηση αρχείων.
- Συστήματα καθορισμού προτύπων ποιότητας, όπως: λεπτομερή σχέδια, στατιστικοί έλεγχοι ποιότητας και επιθεωρήσεις.
- Συστήματα καθορισμού ορίων μεταβίβασης εξουσίας και κανόνων εργασίας, όπως: εγχειρίδια για τον οργανισμό και τις διαδικασίες, οδηγίες πολιτικής, κανονισμοί εργασίας κ.λ.π.
- Συστήματα μέτρησης απόδοσης, όπως: ειδικές αναφορές, εσωτερικοί έλεγχοι κ.λ.π.
- Συστήματα για τον έλεγχο των πωλήσεων, όπως προβλέψεις σε πληρότητα, κρατήσεις κ.λ.π.
- Συστήματα σχεδιασμού και προγραμματισμού λειτουργιών, όπως: προϋπολογισμοί, πρότυπα κόστη και πρότυπα μέτρησης εργασίας.
- Συστήματα ελέγχου της εξέλιξης (προαγωγών) και εκπαίδευσης των υφισταμένων, της συμμετοχής τους στα κέρδη.

Συνήθεις Τεχνικές Ελέγχου

- A) Το «νεκρό σημείο».
- B) Στατιστικές τεχνικές (έλεγχος ποιότητας, προβλέψεις κ.λ.π.).
- Γ) «Εσωτερικοί λογιστικοί» έλεγχοι.
- Δ) Η προσωπική εποπτεία.
- E) Τεχνικές προσδιορισμού άριστης ποσότητας αποθεμάτων.
- Στ) Τεχνικές προϋπολογισμών (κυρίως οικονομικοί προϋπολογισμοί).
- Z) Pest/Cost, η τεχνική αυτή επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών όσον αφορά τις μεταβλητές χρόνος και κόστος, για την εκτέλεση ενός έργου.
- H) Τεχνικές real time, όπου δεδομένα υπολογίζονται από computers και δίνουν άμεσες απαντήσεις. Τέτοιες τεχνικές χρησιμοποιούνται από αεροπορικές εταιρίες (κλείσιμο θέσεων), ξενοδοχεία και μοτέλ για το «κλείσιμο» κρεβατιών.

Έλεγχος Νεκρού σημείου

Από τις παραπάνω τεχνικές ελέγχου αξίζει να αναλύσουμε την τεχνική του νεκρού σημείου.

Νεκρό σημείο είναι απλά το ύψος του κύκλου εργασιών (τζίρου) που πρέπει να πραγματοποιηθεί σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για να καλυφθεί το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης στη περίοδο αυτή. Δηλαδή το σημείο εκείνο που η επιχείρηση καλύπτει ίσα – ίσα το κόστος της και δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές (το νεκρό σημείο ονομάζεται επίσης ουδέτερο σημείο γι' αυτό το λόγο).

Παρόλο που χρησιμοποιούνται τα ίδια στοιχεία του προϋπολογισμού, η τεχνική αυτή φωτίζει κάποιες διαφορετικές πλευρές της επιχείρησης «ευαισθητοποιώντας» τους μάνατζερ για τα οριακά περιθώρια τους, για τη σημασία και την επίδραση της δομής του κόστους (αναλογία σταθερών – μεταβλητών δαπανών), για την σημασία και την επίδραση λίγων επί πλέον πωλήσεων, κλπ. στον καθορισμό του τελικού οικονομικού αποτελέσματος.

Το νεκρό σημείο (Break Even Point) υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{B.E.P} = \frac{\text{Τζίρος X Σταθερό Κόστος}}{\text{Τζίρος} - \text{Μεταβλητό Κόστος}} = \text{Ύψος Πληρότητας όπου B.E.P}$$

Το συμπέρασμα είναι ότι θα πρέπει να η διεύθυνση να καταβάλει προσπάθειες όχι μόνο για την συμπίεση του κόστους αλλά και για την αλλαγή της δομής του (το μεταβλητό κόστος είναι κατά πολύ προτιμότερο του σταθερού π.χ αγορά του αριθμού των μενού που χρειάζεται το ξενοδοχείο κάθε μέρα από το catering αντί για απασχόληση μαγείρων και εγκαταστάσεων). Έτσι σε περίπτωση δυσμενών συνθηκών πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με την επιχείρηση που έχει μεγάλο σταθερό κόστος.

Ανθρώπινες Αντιδράσεις στα Συστήματα Ελέγχου

Η λειτουργία του Ελέγχου όχι μόνο είναι αναγκαία για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας μιας τουριστικής μονάδας ή των επιμέρους τμημάτων αυτής, αλλά είναι και υποβοηθητική για την καλύτερη επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Τα συστήματα ελέγχου όμως που αναπτύσσονται, προκαλούν σε αρκετές περιπτώσεις τις αρνητικές αντιδράσεις αυτών οι οποίοι πρόκειται να ελεγχθούν. Η αντίδραση αυτή πηγάζει κυρίως από την υπόθεση ότι εφόσον αντικείμενο ελέγχου είναι ο αξιολογούμενος ως πρόσωπο

και η απόδοση του, τότε κάθε έλεγχος περιορίζει την ατομική ελευθερία (αυτό βέβαια ισχύει γενικότερα στον ευρύ κοινωνικό χώρο).

Μερικά συστήματα όμως ελέγχου, καθώς και ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται γίνονται αποδεκτά από αρκετούς αξιολογούμενους. Το πρόβλημα παρουσιάζεται όταν η εφαρμογή και πρακτική τέτοιων συστημάτων οδηγεί τα άτομα να αντιδρούν σ' αυτά παρά να συνεργάζονται. Πολλά συστήματα ελέγχου έχουν αναπτυχθεί κατά έναν αρνητικό τρόπο, ο οποίος ασκεί πίεση στους αξιολογούμενους ή αναγκάζει τα άτομα να πειθαρχήσουν σ' ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης. Τέτοια συστήματα κρύβουν πίσω τους την Θεωρία Χ, σύμφωνα με την οποία τα άτομα πρέπει να κατευθύνονται, να πιέζονται ή και να τιμωρούνται ακόμη αν πρόκειται να αποδώσουν σύμφωνα με τους στόχους της εταιρίας.

Σε μια τυπική διαδικασία ελέγχου τα άτομα επιδιώκουν να ωφεληθούν από τα θετικά αποτελέσματα του ελέγχου, ενώ δεν θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για τα αρνητικά αποτελέσματα.

Για την επιτυχημένη λειτουργία των συστημάτων ελέγχου και την καλύτερη λειτουργία της τουριστικής μονάδας είναι ανάγκη να βρεθεί η άριστη σχέση μεταξύ βαθμού ελευθερίας στα άτομα και βαθμού ελέγχου πάνω σ' αυτά. Για την οικονομική μονάδα είναι επιβλαβές να υπάρχει πάρα πολύ μεγάλος βαθμός ελευθερίας ή πάρα πολύ μεγάλος βαθμός ελέγχου πάνω στους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν κυρίως:

- A) Στα πρότυπα και τους αντικειμενικούς στόχους.
- B) Στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης τους.
- Γ) Στην επιβολή διορθωτικών αποφάσεων (και ενεργειών).

Για την πρώτη περίπτωση, οι πιθανοί λόγοι που αντιδρούν είναι:

– Φόβος ότι αν τα πρότυπα είναι «υψηλά», τότε υπάρχει κίνδυνος να χάσουν τη δουλειά τους (λιγότεροι υποψήφιοι για την ίδια θέση).

– Έλλειψη κατανόησης όσον αφορά την ανάγκη και την αξία να επιβληθούν πρότυπα (επιβάλλονται χωρίς αρκετές επεξηγήσεις).

– Φόβος ότι θα κατηγορηθούν για τη μη επίτευξη των στόχων ακόμα και σε περιπτώσεις όπου δεν θα είναι αυτοί υπεύθυνοι.

Για την εξάλειψη τέτοιων αντιδράσεων είναι αναγκαίο στα άτομα, που πρόκειται να ελεγχθούν, να δοθούν ικανοποιητικές πληροφορίες για το πώς καθορίστηκαν αυτά τα πρότυπα και πως θα χρησιμοποιηθούν.

Όσον αφορά τους λόγους αντίδρασης των εργαζομένων στη μέτρηση και αξιολόγηση της προσπάθειας τους, αυτοί συγκεντρώνονται στα σημεία:

- Οι περισσότερες μετρήσεις δεν γίνονται σε κατάλληλες χρονικές στιγμές.
- Οι μετρήσεις αυτές είναι επιφανειακές, δηλαδή δεν μετρούν ό,τι έχει γίνει.
- Οι μετρήσεις εστιάζονται στις αποκλίσεις και δεν λαμβάνουν υπόψη τη συνολική προσπάθεια του εργαζομένου.

Το κλειδί για μια θετική αντίδραση στη μέτρηση και αξιολόγηση είναι στενά συνδεδεμένα με τον τρόπο με τον οποίο έχουν καθοριστεί τα πρότυπα. Αν οι αξιολογούμενοι είχαν συμμετάσχει σ' αυτόν τον καθορισμό, είχε δηλαδή εξασφαλιστεί η συναίνεση τους, τότε η αντίδραση τους θα είναι πιο θετική.

Είναι γνωστό ότι όταν οι άνθρωποι διορθώνονται για κάτι που δεν έχουν κάνει λάθος ή παρατηρούνται για κάτι που δεν έκαναν οι ίδιοι, τότε θεωρούν προσβολή στο «Εγώ» τους μια τέτοια παρατήρηση. Σε κανένα άτομο δεν αρέσει να θεωρεί τον εαυτό του «λάθος» ή ανίκανο να κάνει κάτι σωστά, γι' αυτό σε τέτοιες περιπτώσεις κατηγορούν το σύστημα με βάση το οποίο κρίθηκαν. Γενικά οι μηχανισμοί ελέγχου κατηγορούνται για κάθε πραγματική ή φανταστική προσωπική αποτυχία.

Η διορθωτική δράση ή η αλλαγή τρόπου συμπεριφοράς που υποδεικνύεται σ' ένα άτομο, εκτός του φόβου που δημιουργεί για τη μελλοντική του παρουσία στην οικονομική μονάδα το εκθέτει και στα μάτια των συναδέλφων του, των συνεργατών και των προϊσταμένων του.

Για μια θετική αντίδραση των αξιολογούμενων σε επικείμενες διορθωτικές αποφάσεις είναι σκόπιμο να προσεχτούν τα εξής σημεία:

- Η ανταμοιβή (θετική) είναι καλύτερη από την τιμωρία.
- Θετικός έλεγχος της συμπεριφοράς είναι καλύτερος από τον αρνητικό.
- Να υποδεικνύεται ό,τι είναι αναγκαίο για διόρθωση και προσαρμογή με τα πρότυπα.
- Να μην τονίζεται μόνο το τι έγινε λάθος αλλά και το γιατί.

Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν 4 πηγές πληροφοριών για να μετρήσουν την πραγματική εκτέλεση:

1. Την προσωπική παρατήρηση. Αν και με την προσωπική παρατήρηση παρέχονται πληροφορίες από πρώτο χέρι σχετικά με την πραγματική δραστηριότητα και δίνεται η

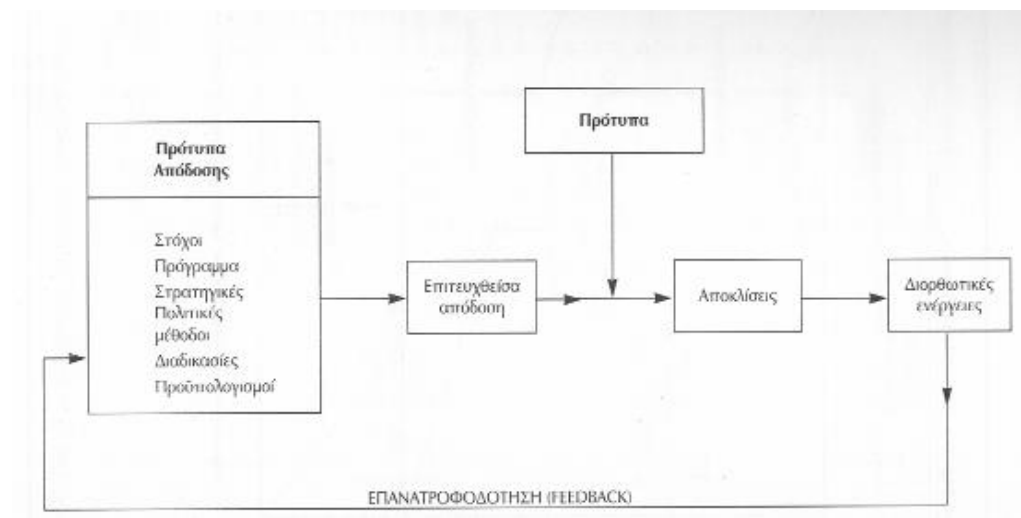
δυνατότητα για ερμηνεία των πραγματικών γεγονότων, εντούτοις περιέχει αρκετά υποκειμενικά στοιχεία (την κρίση του ίδιου του παρατηρητή).

2. Τις στατιστικές αναφορές. Αν και οι πληροφορίες που παρέχονται από τη χρησιμοποίηση τέτοιων αναφορών (γραφικές παραστάσεις, πίνακες, μαθηματικές συσχετίσεις κ.λ.π.) είναι αντικειμενικές, εντούτοις είναι δύσκολη η απόλυτα σωστή και εύκολη ερμηνεία των αριθμών και μεγεθών που αναφέρονται σε απόδοση των υφισταμένων.

3. Τις προφορικές αναφορές. Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται από συσκέψεις, συνεδριάσεις, συζήτηση με προϊσταμένους τμημάτων κ.λ.π. Και στην περίπτωση αυτή υπάρχει το υποκειμενικό κριτήριο απ' αυτούς που δίνουν τις πληροφορίες. Ένα άλλο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι τα στοιχεία είναι δύσκολο να γράφονται για να χρησιμοποιηθούν αργότερα. Ενώ σαν πλεονέκτημα αναφέρεται ότι υπάρχει μεγάλη επαναπληροφόρηση.

Τις γραπτές αναφορές. Οι πληροφορίες που παρέχονται απ' αυτήν την πηγή είναι επίσημες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η βραδύτητα που παρατηρείται στη μεταβίβαση των πληροφοριών.

Σχήμα 6.3: Έλεγχος



Πηγή: Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης, Καραχοντζίτης - Κομνηνάκης (89)

Προϋποθέσεις και Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Ελέγχου

Αναφέραμε ότι ο Έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διαδικασίας λειτουργίας του μάνατζμεντ. Συνεπώς η εφαρμογή του απαιτεί την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων όπως:

- Η συνειδητοποίηση της ανάγκης του από όλους και από όλα τα επίπεδα Ηγεσίας
- Η στήριξή του σε έγκυρα πρότυπα απόδοσης για όλες τις φάσεις της παραγωγής

- Η κατανόηση από τους εργαζόμενους της φύσης του συστήματος ελέγχου που εφαρμόζεται
- Η αποδοχή από τους εργαζόμενους των θεσπισμένων προτύπων απόδοσης, που πρέπει να καθορίζονται με την συμμετοχή τους, για να μην αντιδρούν σε αυτά
- Η εξυπηρέτηση της αναπληροφόρησης – ανατροφοδότησης με πληροφορίες, η οποία εξυπηρετεί τη διόρθωση των αποκλίσεων από τα πρότυπα.
- Η χρησιμοποίηση διάφορων προσεγγίσεων όπως:
 - ο Γραφειοκρατικός έλεγχος που βασίζεται στην τυπική εξουσία και αυστηρούς κανόνες
 - ο Κοινωνικός έλεγχος που αφορά την κατανομή των αρμοδιοτήτων, στην επικοινωνία και στις σχέσεις μέσα στην επιχείρηση
 - ο Χρηματοοικονομικός έλεγχος, για τον υπολογισμό του κόστους, των εσόδων, των κερδών, των ζημιών

Οι αρχές του αποτελεσματικού ελέγχου

Κάθε έλεγχος για να είναι αποτελεσματικός, να δικαιώνει το σκοπό για τον οποίο επιβάλλεται θα πρέπει να λειτουργεί κάτω από συγκεκριμένες αρχές και κανόνες:

1. Καθορισμός εφικτών και κατανοητών προτύπων απόδοσης
2. Ορθή σύγκριση της παρούσας απόδοσης με τα καθορισμένα πρότυπα και ακριβής επισήμανση των αποκλίσεων.
3. Κατάλληλη διορθωτική ενέργεια με βάση τις αποκλίσεις για την προσαρμογή της απόδοσης στο πρότυπο.
4. Αποφυγή πρόκλησης αντίδρασης από τον έλεγχο στον ανθρώπινο παράγοντα (το προσωπικό της επιχείρησης) εκτός φυσικά των άμεσα ελεγχόμενων.
5. Σχεδιασμός των συστημάτων ελέγχου σε τρόπο ώστε η αποτελεσματικότητά του να μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιεί τα μειονεκτήματα του ελέγχου.
6. Τάση προς αντικειμενικότητα του ελέγχου, αν δεν είναι δυνατή η επίτευξή της.
7. Θέσπιση της επίτευξης του προτύπου ως κινήτρου υποκίνησης των εργαζομένων.
8. Ελαστικότητα στην εφαρμογή του ελέγχου.
9. Αποφυγή αδικαιολόγητης δαπάνης για την εκτέλεση του ελέγχου.
10. Καταλογισμός των ευθυνών για τις αποκλίσεις.
11. Διενέργεια του ελέγχου από κατάλληλα πρόσωπα με κατάλληλο τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο.

6.5 Η λειτουργία της Επικοινωνίας στην Τουριστική

Επιχείρηση

Επικοινωνία

Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη. Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Στο χώρο των επιχειρήσεων έχει υπολογιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν για επικοινωνία περισσότερο από το 70% του χρόνου τους.

Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία. Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας. Βασική προϋπόθεση, για να επικοινωνούμε σωστά, είναι να έχουμε κατανοήσει την έννοια και τη διαδικασία της επικοινωνίας, τα συνήθη λάθη και εμπόδια σε αυτήν και ορισμένες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.

Έννοια της επικοινωνίας

Σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει. Για κάποιους επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα, με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη. Οι ορισμοί της επικοινωνίας, που λίγο-πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον».

«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε ένα δέκτη Β (άνθρωπο, ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση

ιδεών πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων».

Η σπουδαιότητα της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος – δύο από τις λειτουργίες του management - βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Επίσης, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της με το περιβάλλον της.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, λίγη προσοχή δίνεται σ' αυτή τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα, όπως μετρήθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας

εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζόμενους.

Σκοποί της Επικοινωνίας

Μέσω των διαφόρων μορφών επικοινωνίας, οι συμμετέχοντες σε αυτή επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι:

- 1) η συγκέντρωση και η κατανομή πληροφοριών μεταξύ προσώπων που θα τις χρησιμοποιήσουν για επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.
- 2) ο εφοδιασμός με πληροφορίες (σε ποσότητα και ποιότητα) εκείνων, που πρόκειται να λάβουν σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
- 3) η έγκαιρη διοχέτευση των λαμβανομένων αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που καλούνται να τις εφαρμόσουν.
- 4) η υποβολή αναφορών και προτάσεων των κατωτέρων στελεχών και των εργαζομένων της βάσης προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.
- 5) η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία εντός και εκτός της επιχείρησης.
- 6) η γνωστοποίηση πληροφοριών στους αρμοδίους που αφορούν σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες ή σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
- 7) η παροχή πληροφοριών που αφορούν στη βελτίωση της Ποιότητας (στα πλαίσια του TQM) και στη θέσπιση στόχων (στα πλαίσια του MBO).
- 8) η γνωστοποίηση πληροφοριών που αφορούν στην υποκίνηση των εργαζομένων.
- 9) η αναγκαία αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή τομέα ή όλης της επιχείρησης.
- 10) η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων μέσα στην επιχείρηση.
- 11) η διαμόρφωση Στρατηγικής, Πολιτικής και Σχεδίων Δράσης.
- 12) η εφαρμογή ανθρώπινων Σχέσεων από τους Managers.
- 13) η εφαρμογή των Δημόσιων Σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ Επιχείρησης και των παραγόντων έξω από αυτή.
- 14) ο κατάλληλος χειρισμός των άτυπων ομάδων αλλά και των τυπικών ομάδων.

Από την παρουσίαση των δυνατοτήτων της επικοινωνίας γίνεται κατανοητή η μεγάλη σημασία της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό – επιχείρηση για την κατανόηση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων και γενικά για την υλοποίηση των στόχων της.

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερή της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη γενική βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας (Redfield, 1958), τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργασίας (Hodges, 1956), την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών (Mc Farland), την

αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία(Davis ,1962).

Από τα πιο πάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι ο σκοπός της επικοινωνίας (στην ευρεία της έννοια) είναι:

1. ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή, θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία όπως το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης(Scholz,1962),.

3. δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Επειδή με την επικοινωνία ένας προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού, δίνει σε αυτόν τη δυνατότητα για σύζευξη των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η τελευταία αυτή περίπτωση έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα εργασιακά προβλήματα δεν είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσο κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς(Habbe,1952).

4. Άλλος σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνίας είναι η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, πράγμα που σημαίνει ότι με ένα σωστό σύστημα επικοινωνίας, αναπτύσσεται ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας, που βοηθά τη δημιουργία μεγαλύτερης ικανοποίησης.

5. το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

Επίσης, η επικοινωνία εξυπηρετεί κυρίως δύο βασικούς σκοπούς (Aldag R.L,1991):

- *Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις:* τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.

- *Βοηθά στην παρακίνηση:* η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωτικών στόχων και έτσι αυξάνει την παρακίνηση.

- *Βοηθά στον έλεγχο:* αφού έτσι αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

Η λειτουργία της επικοινωνίας σε μια τουριστική επιχείρηση είναι εμφανής σε δραστηριότητες όπως:

- Η επί καθημερινής βάσης ανταλλαγή πληροφοριών
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ο έλεγχος των υφισταμένων

Τα βασικά, λοιπόν, μέρη της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Ο πομπός
- Ο δέκτης
- Το μήνυμα
- Το μέσο
- Η ανατροφοδότηση
- Ο θόρυβος

Είναι κατανοητό, βέβαια, ότι η έλλειψη ή η ελαττωματική λειτουργία ενός από τα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας, την καθιστούν αδύνατη.

Διαδικασία της επικοινωνίας

Το μήνυμα και ο φορέας της επικοινωνίας είναι οι άνθρωποι, ο εκδότης του μηνύματος και ο λήπτης. Αυτό είναι το αντικείμενο της επικοινωνίας. Η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελεί μια αλυσίδα σκέψεων και ενεργειών του ανθρώπου που συντελούν για να

πραγματοποιηθεί η επικοινωνία. Στη διαδικασία της επικοινωνίας ο φορέας ακολουθεί ορισμένες φάσεις που είναι συνεχείς, η μια επηρεάζει την άλλη και αντιμετωπίζει τα εμπόδια που δημιουργούνται.

Φάσεις στη διαδικασία της επικοινωνίας

- **Η συγκέντρωση των πληροφοριών.** Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίησή τους είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης. Η αντίληψη είναι μια δυναμική δραστηριότητα, με την οποία το άτομο ερμηνεύει τα μηνύματα του περιβάλλοντος. Στη διαδικασία της αντίληψης συντελείται μια επιλογή πληροφοριών από το περιβάλλον, που εξαρτάται από την εμπειρία, τις τρέχοντες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του ατόμου που τις επιλέγει. Η συλλογή των πληροφοριών διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και δημιουργεί στο μυαλό κάθε ατόμου την ιδέα. Αυτό αποτελεί στη διαδικασία της επικοινωνίας μια νοητική λειτουργία, κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψη του και οι οποίες συνδέονται με το μήνυμα που σκοπεύει να αποστείλει.

- **Η κωδικοποίηση των πληροφοριών σε μήνυμα** Στη φάση αυτή ο εκδότης θα βρει τα σύμβολα, με τα οποία θα κάνει της πληροφορίες που συγκέντρωσε, μήνυμα για μετάδοση. Η ικανότητα της εντάξεως των πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Η γλώσσα αποτελεί τον καλύτερο και κυριότερο τρόπο κωδικοποίησης του μηνύματος. Ενισχυτικά μέσα της γλώσσας είναι πολλές φορές οι κινήσεις, ο τρόπος ομιλίας ή ο συνδυασμός όλων αυτών. Το μεγαλύτερο πρόβλημα της κωδικοποίησης του γλωσσικού μηνύματος είναι η έννοια των λέξεων. Κάθε άνθρωπος μπορεί να ερμηνεύσει διαφορετικά από τον άλλον τις έννοιες των λέξεων ή των φράσεων. Επομένως στην κωδικοποίηση του μηνύματος πρέπει ο εκδότης να έχει σαν γνώμονα, την ικανότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα.

- **Μετάδοση του μηνύματος** Η μετάδοση του μηνύματος συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας. Αυτά είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα, με προορισμό το λήπτη. Η επιλογή του τρόπου της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από τον λήπτη και κυρίως, από την δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα.

- **Αποκωδικοποίηση του μηνύματος.** Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία, με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής, το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει το μήνυμα του εκδότη. Αν όχι, τότε το

αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ' αυτό που ο εκδότης έστειλε, αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα. Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις. Παράλληλα και το είδος του μηνύματος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη. Όμως, παρόλα αυτά κάθε εκδότης και λήπτης είναι μοναδικοί, επομένως και η ερμηνεία του κάθε μηνύματος είναι μοναδική, έστω και αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση. Το πρόβλημα είναι δυσκολότερο στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, όταν πρόκειται να εκδοθεί ένα μήνυμα σε πολλούς αποδέκτες. Τότε ο επικεφαλής είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει ένα κοινό μέσο κωδικοποίησης που να εξασφαλίζει όσο γίνεται δυνατόν, την καλύτερη κατανόηση. Οι λήπτες από την πλευρά τους, πρέπει να είναι συντονισμένοι και έτοιμοι να κατανοήσουν το μήνυμα.

ο **Ανταπόκριση στο μήνυμα** Η επικοινωνία πραγματοποιείται με την ανταπόκριση, δηλαδή με την αποστολή μηνύματος από τον λήπτη προς τον αποδέκτη. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης. Η ανταπόκριση δείχνει το βαθμό αποκωδικοποίησης του πρώτου μηνύματος και μπορεί να περιέχει πλήρες μήνυμα ή μέρος μηνύματος. Με την τελείωση της διαδικασίας της επικοινωνίας, που είναι η ανταπόκριση, δηλαδή με η ικανότητα του εκδότη και του αποδέκτη να αλλάζουν μεταξύ τους ρόλους, συμπληρώνεται ο κύκλος μιας σωστής επικοινωνίας,

Είδη/ Μορφές Επικοινωνίας

Η επικοινωνία λειτουργεί σύμφωνα με τη χρήση

- A) του προφορικού λόγου
- B) του γραπτού λόγου
- Γ) του συνδυασμού των δύο

Βασικά είδη επικοινωνίας είναι:

- Η ενδοπροσωπική επικοινωνία
- Η διαπροσωπική επικοινωνία
- Η ομαδική επικοινωνία
- Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία
- Η διεθνική επικοινωνία
- Η διαπολιτιστική επικοινωνία
- Η απρόσωπη επικοινωνία

Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει έντονα τη διεθνική και διαπολιτιστική επικοινωνία (Cross-Cultural Communication). Με βάση τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού ως πλαισίου επικοινωνίας των ανθρώπων, θα μπορούσαμε να ορίσουμε και ένα νέο είδος διεθνικής επικοινωνίας, την Τουριστική επικοινωνία, με κύριο χαρακτηριστικό την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων, των μονάδων, των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τον τουρισμό.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της επικοινωνίας μπορούν να είναι:

- Οπτικά
- Ακουστικά
- Γραπτά
- Οπτικοακουστικά
- Μη λεκτικά, απρόσωπα

Η επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε:

A) **Κάθετη Επικοινωνία:** επικοινωνία μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικά διοικητικά επίπεδα στην ιεραρχία π.χ. διευθυντής υποδοχής-τηλεφωνήτρια.

B) **Οριζόντια επικοινωνία:** επικοινωνία μεταξύ ατόμων που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο π.χ. οροφοκόμος-σερβιτόρος.

Γ) **Διαγώνια επικοινωνία:** επικοινωνία μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα αλλά και σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού π.χ. διευθυντής F&B-υπάλληλος λογιστηρίου.

Παρά το γεγονός ότι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της επικοινωνίας και η θεωρητική περιγραφή του φαίνεται αρκετά απλή, η πραγματική λειτουργία της δημιουργίας του μηνύματος, η κωδικοποίηση, η αποκωδικοποίηση, το φιλτράρισμα του μηνύματος, η ανατροφοδότηση, είναι στην πραγματικότητα πολύπλοκες λειτουργίες, ευαίσθητες και φοβερά επιρρεπείς στους διάφορους «θορύβους» που μπορούν να σταματήσουν τη διαδικασία ή να την αλλοιώσουν. Για παράδειγμα η συνεννόηση του υπαλλήλου του ξενοδοχείου με τον πελάτη ενδέχεται να μην είναι αποτελεσματική λόγω γλώσσας, κουλτούρας, ευαισθησίας κ.λ.π.

Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Είναι ο επιστημονικός όρος που εξετάζει και ερευνά την εφαρμογή των αρχών της επικοινωνίας και ιδιαίτερα της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στον εργασιακό χώρο.

«Πατέρας» της επιχειρησιακής επικοινωνίας θεωρείται Ο Τσεστέρ Μπάρναρντ και η κλασική του εργασία «Οι λειτουργίες του Στελέχους Διοίκησης» (1938). Ο Μπάρναρντ επισήμανε ότι οι βασικές λειτουργίες του μάνατζερ είναι:

1. Να ιδρύσει και να διατηρήσει ένα σύστημα επικοινωνίας κυρίως προσέχοντας τη διαλογή του ανθρώπινου δυναμικού και επιτρέποντας την άτυπη επικοινωνία.
2. Να προωθήσει και να αποκτήσει ένα πνεύμα παρακίνησης και κινήτρων δημιουργώντας προγράμματα παρακίνησης.
3. Να προσδιορίσει καθαρά τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού δίνοντας έμφαση στη σωστή διανομή κύρους και εξουσίας και βασίζοντας την επίτευξη των στόχων στη χρησιμοποίηση του συστήματος επικοινωνίας.

Η έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία σαν λειτουργία διοίκησης έρχεται στις αρχές του 1930 και ακολουθεί την έρευνα που εμφανίζεται μέσα στις δεκαετίες του '40 και του '50, συγχρόνως με την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και την έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και την έρευνα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι δεκαετίες του '80 και του '90 χαρακτηρίστηκαν και χαρακτηρίζονται σαν οι πλέον «επικοινωνιακές» καθ' ότι όλοι σχεδόν οι σύγχρονοι θεωρητικοί του μάνατζμεντ βασίζουν τις θεωρίες στην επικοινωνία. Το κλασικό έργο των Πήτερς και Γουώτερμαν «Αναζητώντας την τελειότητα» (1938) εξαίρει τη συμβολή της λειτουργίας της επικοινωνίας στην επιτυχία των επιχειρήσεων και σήμερα η σύγχρονη επιχείρηση θεωρεί όλο και περισσότερο ουσιώδη την επένδυση σε δραστηριότητες επικοινωνίας και σχέσεων.

Η λειτουργία της επικοινωνίας στο τουριστικό ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον (ξενοδοχείο, γραφείο ταξιδιών κ.ά.) αποκτά ουσιαστική σημασία, λόγω της φύσης των παρεχομένων υπηρεσιών. Η έννοια του τουρισμού είναι, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό της, έννοια επικοινωνίας (Κουρτέσας, 2006).

Βασικά Εμπόδια Επικοινωνίας

Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σ' αυτή και μειώνουν την

αποτελεσματικότητά της. Τα διοικητικά στελέχη με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των βασικών και συνηθισμένων εμποδίων της επικοινωνίας θα μπορέσουν ευκολότερα να κατανοήσουν και να εξασκήσουν στην πράξη βελτιωτικές ενέργειες.

Τα εμπόδια αφορούν όλα της τα στάδια και πηγάζουν τόσο από τον πομπό και το δέκτη όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται. Πράγματι οι άνθρωποι δε διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως πομποί είτε ως δέκτες. Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωσης, κτλ.) που θα μπορούσαν να ονομαστούν φυσιολογικά. Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα, κτλ.) τα οποία θα μπορούσαν να ονομαστούν ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια.

Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων (περιβαλλοντικά εμπόδια: δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα, κτλ.) τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία, παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν.

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον είναι:

1. Ασαφείς στόχοι. Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησής της ή ο λόγος για τον οποίο αυτή επιδιώκεται είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη, για να πετύχει κάποιο σκοπό ή στόχο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενό του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ., για να επηρεάσει τη συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός. Απαιτείται, λοιπόν, σαφήνεια στο στόχο.

2. Μη σωστά μηνύματα. Συχνά από πίεση χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κτλ.), ο πομπός δε διαμορφώνει σωστά μηνύματα, δηλαδή δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ή είναι δύσκολο να κατανοηθούν από το δέκτη. Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση. Έτσι το ίδιο μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Την ευθύνη αυτού βέβαια έχει ο πομπός, ο οποίος το διαμορφώνει.

3. Κακή επιλογή χρόνου και χώρου. Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Για παράδειγμα κανείς προϊστάμενος δε θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του, όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του διοικητικού Συμβουλίου.

4. Κακή επιλογή τρόπου και μέσου. Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά τον τρόπο (γραφτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ.). Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κτλ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.

5. Έλλειψη ενδιαφέροντος /απροσεξία. Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης, αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό ο δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση-μήνυμα στον πομπό, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε, εκτός από το να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργασθεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. Αυτό έχει συνέπεια να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενό του. Συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.

6. Βιαστικά συμπεράσματα. Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του. Έτσι, με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμη σπεύδει να διακόψει τον πομπό – ομιλητή. Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.

7. Προδιάθεση / προκατάληψη. Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων. Έτσι, όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεών του. Αυτό έχει συνέπεια να μη δίνεται προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό. Για παράδειγμα, συχνά βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση και απορρίπτονται, γιατί η τελευταία έχει την προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν σε βάρος της επιχείρησης.

8. Υπερευαισθησία. Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η υπερευαισθησία που χαρακτηρίζει κάποια άτομα ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα. Αυτό τα κάνει να συγκεντρώνουν

την προσοχή τους κυρίως σ' αυτά τα σημεία του μηνύματος και να μη δίνουν προσοχή ή σημασία στα υπόλοιπα, χάνοντας έτσι ένα σημαντικό μέρος του νοήματος.

9. Διαφορετικές αντιλήψεις. Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν έξω και γύρω από τον ίδιο) και τον εαυτό του με ένα συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο. Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται, ανάλογα με τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και επιθυμίες. Έτσι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με αντίληψη διαφορετική απ' αυτή των άλλων, που αποτελεί όμως φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται. Συνεπώς, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων, με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.

10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη. Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία είναι δύσκολη (και το αντίθετο βέβαια σε κάποιο βαθμό). Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία ασφαλώς περιορίζεται. Τέλος, όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία περιορίζεται.

11. Δομές / διαδικασίες. Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων, τα πολυάριθμα επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα, κ.λπ.) δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά..

12. Υπερφόρτωση. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους, συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία. Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:

- ο Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών,
- ο η λανθασμένη επεξεργασία,
- ο η καθυστερημένη επεξεργασία,
- ο η επιλεκτική σύλληψη και
- ο η αποφυγή πληροφοριών.

13. Οι κώδικες. Ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα – κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Τα πιθανά

προβλήματα που δημιουργούν εντοπίζονται σε δύο περιπτώσεις. Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κτλ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που χρησιμοποιούν οι γιατροί. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα ή κινήσεις είναι άγνωστες ή ακατανόητες στους μη στρατιωτικούς. Το ίδιο μπορεί να συμβεί ακόμη και μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, οι λέξεις «εθνική αντίσταση» δε σημαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα για τους ανθρώπους που την έζησαν και τη δημιούργησαν και γι' αυτούς που τη διάβασαν στα ιστορικά βιβλία. Επίσης, ο όρος «κέρδος» δε σημαίνει το ίδιο ακριβώς πράγμα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία manager και τον εργάτη. Ο κώδικας κάθε ανθρώπου διαμορφώνεται κυρίως από τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και την προσωπικότητά του. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που υπάρχουν σε επίπεδο κωδίκων. Η προσπάθειά τους για την ελαχιστοποίηση αυτών είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.

Βελτίωση Επικοινωνίας

Η γνώση και η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη σε κάθε άτομο, αφού είναι χρήσιμη τόσο για την αποτελεσματικότητά του στον επαγγελματικό χώρο, όσο και για τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Ακόμη πιο απαραίτητη και αναγκαία είναι σε κάθε διοικητικό στέλεχος, βασικό καθήκον του οποίου αποτελεί η συνεχής βελτίωσή της.

Ποσοτικά η προσπάθεια βελτίωσης επικεντρώνεται στην αύξηση των

πληροφοριών που μεταβιβάζονται. Ποιοτικά, επιδιώκει τον περιορισμό των αποκλίσεων μεταξύ αυτών που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές ή κανόνες που, αν εφαρμοστούν σωστά, θα μπορούσαν να βελτιώσουν αισθητά τη διαπροσωπική επικοινωνία. Ασφαλώς για την εφαρμογή τους δεν αρκεί μόνον η γνώση τους, αλλά κυρίως χρειάζεται άσκηση και πειθαρχία σ' αυτές.

Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες θεμάτων:

- α) Εκείνα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.
- β) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική μετάδοση του

μηνύματος.

γ) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική ακρόαση του μηνύματος.

Είδη Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας Σύμφωνα με την Κατεύθυνση των Μηνυμάτων

Με τον όρο κατεύθυνση της επικοινωνίας εννοούμε την κατεύθυνση της κίνησης των μηνυμάτων. Σε έναν οργανισμό η φορά της επικοινωνίας μπορεί να είναι τριών ειδών: προς τα κάτω, προς τα άνω και εγκάρσια,

Κάθετη επικοινωνία

ο Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, η οποία όμως παρατηρείται και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτή που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κτλ. Από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ. Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική, αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματά της είναι πολυάριθμα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στέλνουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παραπάνω. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας είναι ανέφικτη. Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αλλοιώνονται σημαντικά και βέβαια γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες.

ο Η από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊσταμένους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση στην οποία προΐστανται. Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων, τα

διάφορα έντυπα, οι έρευνες γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων. Συχνά οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις αγνοούν τη σπουδαιότητά της ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.

Οριζόντια επικοινωνία

Εκτός από την ανάπτυξη της κάθετης επικοινωνίας, ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινοί για όλα. Αυτό, για να συμβεί, προϋποθέτει αναμφισβήτητη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους. Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων ή ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων. Συγχρόνως, το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ τους.

Οδηγός Ελέγχου για Σωστή Γραπτή Επικοινωνία:

Τα επτά «Σ»: Χαρακτηριστικά της καλής γραπτής έκθεσης/ αναφοράς

Συμπληρωμένη: Απαντά σ' όλες τις ερωτήσεις. Δίνει πρόσθετα στοιχεία.

Σαφής: Μικρές φράσεις. Ευανάγνωστη. Σωστή σύνταξη/ ορθογραφία.

Συγκεκριμένη: Συγκεκριμένα στοιχεία. Τα κατάλληλα που εμπεριέχουν δράση. Μεταφορές, παρομοιώσεις, παραδείγματα.

Συνοπτική: Μόνο σημαντικά στοιχεία και γεγονότα. ΟΧΙ επαναλήψεις,

Σωστή: Καλή οργάνωση. Σωστή γλώσσα. Ελεγχόμενα στοιχεία.

Συμπάθεια: Τακτ, εκτίμηση του άλλου. Αποφυγή εκφράσεων που θίγουν. Έγκαιρη υποβολή.

Στρατηγική: Χρησιμοποίηση του ΕΣΕΙΣ και όχι του ΕΓΩ. Δείξτε τα οφέλη του αναγνώστη. Τονίστε τα θετικά στοιχεία. Ακεραιότητα (Κουρτέσας,2006).

Πίνακας 6.1: Δραστηριότητες μάνατζερ στους χώρους Εργασίας (F. Luthans O.K. Lersen, “How managers really No 2, 1986communicate”, Human relations, vol.39,

| Δραστηριότητα | Ποσοστό |
|--------------------------------------|----------------|
| Ανταλλαγή πληροφοριών (ρουτίνας) | 20% |
| Διεκπεραίωση εγγράφων | 16% |
| Λήψη αποφάσεων/ Επίλυση προβλημάτων | 11% |
| Προγραμματισμός/ Συντονισμός | 10% |
| Κοινωνικές δραστηριότητες | 10% |
| Εξωτερικές επαφές (πελάτες, προμηθ.) | 9% |
| Έλεγχος απόδοσης υφισταμένων | 7% |
| Παρακίνηση υφισταμένων | 5% |
| Εκπαίδευση υφισταμένων | 5% |
| Στελέχωση | 4% |
| Διευθέτηση συγκρούσεων | 2% |
| Διευθέτηση παραπόνων | 2% |
| <i>Σύνολο</i> | 100% |

Πηγή: Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης, Καραχοντζίτης - Κομνηνάκης (1994:104).

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τις πιο σημαντικές δραστηριότητες των μάνατζερ γενικά κ.λ.π. Απ' αυτές το 1/3 περίπου αφορά δραστηριότητες για επικοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η πορεία του τουρισμού μπορεί ανά πάσα στιγμή ν' αλλάξει κι ο λόγος γι' αυτό να είναι οι φυσικές καταστροφές ή λόγοι οικονομικής φύσεως (Πατσουράτης, 2007). Για την πορεία του τουρισμού μιας χώρας ή μιας περιοχής η εμφάνιση φυσικών καταστροφών ή προβλημάτων είναι ένας λόγος για τον οποίο μπορεί να επηρεαστεί ο τουρισμός περισσότερο αρνητικά απ' ότι αν δεν υπήρχαν οι απαραίτητες τουριστικές υποδομές. Η πορεία της οικονομίας αποτελεί επίσης έναν σημαντικό λόγο για τον οποίο ενδέχεται ένας τουρίστας ή μια ομάδα αυτών, ν' αποφασίσουν να μην ταξιδεύουν σε κάποιον συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό επιλέγοντας κάποιον άλλο. Συνεπώς οι κρίσεις που μπορεί να προκύψουν στον τουρισμό ενδέχεται να έχουν φυσική μορφή ή οικονομική. Εν πάση περιπτώσει όμως θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη προετοιμασία από την πλευρά της κοινωνίας και του κράτους, προκειμένου να μπορέσουν ν' αντιμετωπιστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι δυσκολίες, τα προβλήματα και γενικά κάθε είδους κρίση που υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσει την πορεία του τουρισμού.

Μια κρίση στον τουρισμό μπορεί να έχει κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές συνέπειες (Πατσουράτης, 2007). Κοινωνικές συνέπειες είναι (Πατσουράτης, 2007): 1) το ότι πολλοί άνθρωποι χάνουν τη ζωή τους από τρομοκρατικές ενέργειες, από ασθένειες, από φυσικές καταστροφές, από πολέμους και από άλλα αίτια, 2) το ότι καταστρέφονται υποδομές που ανήκαν στο Δημόσιο ή σε διάφορους ιδιώτες, για την δημιουργία των οποίων είχε χρειαστεί να δεσμευτούν κάποια συγκεκριμένα κεφάλαια, 3) οι κάτοικοι της συγκεκριμένης χώρας ή του συγκεκριμένου τόπου νιώθουν περισσότερη ανασφάλεια, αβεβαιότητα και φόβο και συνεπώς δεν έχουν την ψυχική δύναμη ν' ασχοληθούν με τον τουρισμό και την ανάπτυξή του, 4) οι επιχειρήσεις που ίσως να κατορθώσουν να δημιουργηθούν είναι προβληματικές κι αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ν' αυξάνεται ο τοπικός / εγχώριος δείκτης ανεργίας.

Από οικονομικής απόψεως οι συνέπειες που μπορεί να προκύψουν εξαιτίας μιας κρίσης στον τουρισμό είναι (Πατσουράτης, 2007): 1) η μείωση, αλλά και η αναστολή των τουριστικών ροών ή μπορεί να συμβαίνει μόνο το ένα από τα δύο, 2) οι τουριστικοί προορισμοί αλλάζουν και συνεπώς αλλάζει και η ροή του χρήματος που προέρχεται από τον τουρισμό κάτι το οποίο οφείλεται επίσης στο ότι 3) αλλάζουν οι προτιμήσεις και οι συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι τουρίστες από την δική τους πλευρά και 4) οι ξένες επενδύσεις που θα μπορούσαν να γίνουν επηρεάζονται μ' αποτέλεσμα να είναι μικρότερη η αποδοτικότητά τους ή να μην πραγματοποιούνται ποτέ. Το διεθνές εμπόριο επίσης επηρεάζεται μαζί και οι κεφαλαιαγορές, αλλά και άλλα οικονομικά δεδομένα που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων. Επιπλέον από περιβαλλοντικής απόψεως το περιβάλλον καταστρέφεται ή ρυπαίνεται εξαιτίας των πυρκαγιών, των ναυαγίων, των σκουπιδιών και άλλων επιβλαβών επιπτώσεων που μπορεί να έχουν προκύψει από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται ο τουρισμός.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τον τουρισμό που θα είχε μια χώρα προσανατολίζοντας την προτίμηση των τουριστών σε άλλες χώρες που βρίσκονται σε ασφαλή απόσταση ή ακόμη και δίπλα από την χώρα που έχει ν' αντιμετωπίσει μια κρίση. Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί φαίνεται πως υπάρχει μια έντονη σχέση ανάμεσα στον τουρισμό και τις τρομοκρατικές ενέργειες, γενικά κάθε είδους καταστροφή – κρίση που μπορεί να συμβεί. Ο εγχώριος τουρισμός σ' αυτές τις περιπτώσεις πλήττεται και το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται οι τουρίστες προς άλλους προορισμούς που θεωρούνται περισσότερο ασφαλείς.

Ο τουρισμός επηρεάζει την τοπική οικονομία καθώς ειδικά στην περίπτωση του πακέτου all-inclusive πλήττεται επειδή όλες οι ανάγκες των τουριστών καλύπτονται από το συγκεκριμένο πακέτο μ' αποτέλεσμα να μην αγοράζουν προϊόντα από άλλες τοπικές επιχειρήσεις (Tavares, Kozak, 2015). Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Πορτογαλία, το μεγαλύτερο ποσοστό των τουριστών παραμένει στο εσωτερικό των ξενοδοχείων που στεγάζουν τους τουρίστες κι εκείνοι αγοράζουν αποκλειστικά και μόνο από τις επιχειρήσεις που στεγάζονται στο εσωτερικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ενώ στην περίπτωση της Τζαμάικας οι συνέπειες του τουρισμού είναι ακόμη χειρότερες, επειδή οι ντόπιοι αναγκάζονται εξαιτίας των τουριστικών πακέτων που προσφέρονται να καταφύγουν σε παράνομες μεθόδους, όπως είναι η κλοπή και η πορνεία, προκειμένου να βγάλουν τα απαραίτητα

για τα προς το ζην (Johnson, 2014). Από αυτές τις έρευνες φαίνεται πως η επίδραση που έχει ο τουρισμός σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι αρνητική.

Για τον τουρισμό όμως έχει την ίδια στιγμή σημασία και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται γενικώς η οικονομία μιας χώρας. Τα τελευταία χρόνια στον κόσμο έχει σημειωθεί μια σημαντική οικονομική κρίση, από το 2008. Ο τουρισμός από την δική του πλευρά έχει προσπαθήσει ν' αντιμετωπίσει την κατάσταση που υπάρχει γενικώς στην οικονομία. Για την Ελλάδα ο τουρισμός προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει έχει χρειαστεί να ελιχθεί και ν' αλλάξει συνεπώς σε πολλά βασικά σημεία (Guduraš, 2014). Γενικά ο ελληνικός τουρισμός επηρεάστηκε πολύ άσχημα από την οικονομική κρίση που προέκυψε, αλλά κατόρθωσε σταδιακά και γρήγορα ν' ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που είχαν δημιουργηθεί σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους εμπορικής δραστηριότητας. Ακόμη και σε περιόδους κρίσης όπως αναφέρει και ο Guduraš (2014) ο τουρισμός αποδεικνύεται μια σημαντική δύναμη και ιδιαίτερα ευέλικτη, ακόμη και σε περιόδους κρίσης κι ο λόγος γι' αυτό είναι η διαρκής ύπαρξη της επιθυμίας των ανθρώπων να ταξιδεύουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ LE CHALET

Στο ξενοδοχείο LE CHALET της Ξάνθης επέλεξα να κάνω την πτυχιακή μου, έχοντας πολλών ετών παράδοση και ποιότητα στον χώρο του τουρισμού, Δίνει την ευκαιρία και την δυνατότητα σε σπουδαστές των ΤΕΙ- ΑΕΙ να πραγματοποιήσουν την Πρακτική τους αλλά και στηρίζοντας και ενημερώνοντας τους σπουδαστές στην πτυχιακή τους.

Αρχικά στις 08-06-2017 έστειλα ηλεκτρονικό μήνυμα στην ηλεκτρονική διεύθυνση του ξενοδοχείου για να τους ζητήσω την συνεργασία τους στην πτυχιακή μου. Η απάντηση από το ξενοδοχείο ήταν άμεση, κλείνοντας ραντεβού με την διεύθυνση του Ξενοδοχείου. Το ραντεβού πραγματοποιήθηκε στις 10-06-2017 στο εσωτερικό χώρο του Ξενοδοχείου με τον κ.Δημοσθένη Τζιώρτζη Διευθυντή του Ξενοδοχείου, συγκεκριμένα στο σαλόνι της ρεσεψιόν. Με περίμενε στην είσοδο και με χαιρέτησε εγκάρδια, καλωσορίζοντας στον κεντρικό χώρο του Ξενοδοχείου.

Το πρώτο που εκθειάσαμε ήταν η πολιτική του ξενοδοχείου που αφορούν την παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη, στους χώρους υποδοχής και φιλοξενίας – διαμονής των ξενοδοχείου, προκειμένου να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στη διασφάλιση της απρόσκοπτης και αποτελεσματικής λειτουργίας του, για την εκπλήρωση των στόχων αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Έπειτα αναλύσαμε πόσο σημαντική είναι η κατάλληλη επιλογή προσωπικού στην λειτουργία του Ξενοδοχείου αλλά κυρίως και την διαφορά που μπορεί να κάνει σε σχέση με άλλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα. Δώσαμε έμφαση στον τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών ανά τμήμα και εστίασαμε στη δυνατότητα άμεσης και δυνατής επικοινωνίας που έχει κάθε τμήμα με το προσωπικό που απαρτίζει αυτό. Είχα άμεση εικόνα με τον τρόπο εργασίας αφού ο κ.Τζιώρτζης με ξενάγησε στους χώρους του Ξενοδοχείου σε όλα τα τμήματα. Το πρώτο τμήμα όπου ξεκινούν όλα και προγραμματίζονται είναι η ρεσεψιόν, έπειτα πήγαμε στα δωμάτια, στο εστιατόριο, στην κουζίνα, αναλύοντας πόσο συνδέονται όλα τα τμήματα μεταξύ τους έχοντας την καλύτερη επικοινωνία για την εξυπηρέτηση αρχικά των πελατών, έπειτα την διεκπεραίωση της εργασίας που ανατίθεται ξεχωριστά σε κάθε τμήμα και υπάλληλο και τέλος το βασικότερο την καλύτερη και ομαλή εκτέλεση βάρδιας του υπαλλήλου.

Το ξενοδοχείο Le Chalet έχει δημιουργηθεί στην Ξάνθη και λειτουργεί προσφέροντας διάφορες υπηρεσίες, μέσω των οποίων έχει σαν στόχο (<http://www.lechalet.gr/>). Ο τρόπος με τον οποίο διοικείται και είναι οργανωμένο το ξενοδοχείο δείχνει πως η επιχείρηση εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση του προσωπικού της. Μάλιστα για να μπορέσει να παρακολουθεί την εκπαιδευτική του πορεία διατηρεί ηλεκτρονικό αρχείο. Έχει δημιουργήσει μέθοδο προγραμματισμού και υλοποίησης της εκπαίδευσης του προσωπικού της στην οποία καταγράφεται η πορεία της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Μέσα στο σχετικό αρχείο που διατηρεί η επιχείρηση Le Chalet καταγράφονται διάφορες σχετικές παρατηρήσεις και παραπομπές που μπορεί να είναι απαραίτητες ή έστω χρήσιμες για την διοίκηση.

Χάρη στον τρόπο που είναι οργανωμένη η επιχείρηση έχουν καταγραφεί επίσης στο αρχείο της τα ελάχιστα και τα πρόσθετα επιθυμητά προσόντα που χρειάζεται να έχει ένας εργαζόμενος για κάθε θέση εργασίας προκειμένου να κατορθώσει να εργαστεί στην επιχείρηση. Μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση γνωρίζει επακριβώς τι ζητάει και παράλληλα μπορεί να κατανοήσει αναλόγως της εμπειρίας και των γνώσεων που έχει το άτομο, αν θα είναι πρόθυμο να λάβει επιπρόσθετη εκπαίδευσή ή αν χρειάζεται να μορφωθεί επιπρόσθετα.

Σημαντικό χαρακτηριστικό είναι πως υπάρχει αναφορά επιθεώρησης την οποία θα πρέπει να συμπληρώνει κάθε φορά ο επιθεωρητής. Στην φόρμα για την αναφορά της επιθεώρησης καταγράφεται η ημερομηνία, το όνομα του επιθεωρητή, το τμήμα που επιθεωρείται και τα άτομα που επιθεωρούνται κάθε φορά. Ο ρόλος του επιθεωρητή είναι να εξετάσει και να καταγράψει την γενική εικόνα που παρουσιάζει η επιχείρηση και στην συνέχεια να καταγράψει τα ευρήματά του. Προκειμένου να μπορεί να εξετάσει η επιχείρηση το προσωπικό της, αλλά και το αν και κατά πόσο έχει ακολουθήσει τις υποδείξεις του επιθεωρητή και τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται πως πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση υπάρχει ένα συγκεκριμένο πεδίο στην φόρμα «Αναφορά Επιθεώρησης» στο οποίο καταγράφονται, το λεγόμενο «Μη συμμορφώσεις:». Στη συνέχεια της φόρμας αυτής ο επιθεωρητής καταγράφει τις ενέργειες που θεωρεί πως πρέπει να γίνουν προκειμένου να αυξηθεί η λειτουργικότητα της επιχείρησης.

Ο ελεγκτής αναφέρει την διορθωτική ή προληπτική ενέργεια που πρέπει να γίνει, το ποιός θα είναι υπεύθυνος για την πραγματοποίησή της, τον χρόνο που

απαιτείται για την ολοκλήρωσή της και την στιγμή κατά την οποία ολοκληρώθηκε προκειμένου να μπορεί να διευκρινιστεί το αν όντως έχει γίνει η ενέργεια που προτάθηκε. Το σημαντικότερο όμως ίσως είναι το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για να ολοκληρωθεί αυτή η ενέργεια καθώς μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να αξιολογηθεί αν υπήρχε απόκλιση ή αν τηρήθηκαν τα χρονικά όρια που έθεσε ο επιθεωρητής. Το τελευταίο τμήμα της φόρμας «Αναφορά Επιθεώρησης» συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο κάθε τμήματος, ο οποίος θα πρέπει να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών / προληπτικών ενεργειών που έχουν γίνει. Ο λόγος για το τελευταίο σκέλος της φόρμας αυτής είναι να κριθεί το αν θα συνεχίσει να εφαρμόζει τις διορθωτικές / προληπτικές ενέργειες που εφάρμοσε με παρότρυνση του επιθεωρητή η επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη φόρμα χρησιμοποιείται για τους εξωτερικούς ελέγχους που μπορεί να γίνουν. Όμως η επιχείρηση έχει δημιουργήσει μέθοδο εσωτερικής επιθεώρησης προκειμένου να μπορεί να αξιολογεί και από μόνη της τον εαυτό της. Υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος που πρέπει ν' ακολουθείται και σκοποί των οποίων την ύπαρξη προσπαθεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση κάθε φορά μέσω των ελέγχων που πραγματοποιεί. Ένας από τους οποίους είναι η κάλυψη απαιτήσεων με βάση το πρότυπο ISO 9001:2000 που λειτουργεί και ως κριτήριο για την μέθοδο ελέγχου που θα πραγματοποιηθεί. Το αρχείο που δημιουργείται από τον εσωτερικό έλεγχο είναι έντυπο και αναγκαστικά θα πρέπει να φυλάσσεται για καιρό. Στην περίπτωση του προγράμματος επιθεωρήσεων και της Αναφοράς Επιθεώρησης ο χρόνος φύλαξης είναι τα τρία χρόνια, ενώ η Έκθεση Επιθεώρησης θα πρέπει να φυλάσσεται επ' αόριστον στο αρχείο της επιχείρησης Le Chalet.

Για την απεικόνιση της επιχειρηματικής οργάνωσης υπάρχει οργανόγραμμα που δείχνει την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, όπως αυτή ισχύει στο εσωτερικό της. Με το συγκεκριμένο οργανόγραμμα φαίνεται πως σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν άτομα που έχουν αναλάβει περισσότερες από μια αρμοδιότητες, όπως είναι ο Γενικός Διευθυντής που εκτελεί επίσης χρέη Συντονιστή ΟΑΤ και είναι Υπεύθυνος Πωλήσεων την ίδια στιγμή. Υπάρχει επίσης το Εγχειρίδιο Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 στο εσωτερικό της επιχείρησης όπου είναι και άμεσα διαθέσιμο στους εργαζόμενους, αν το θελήσουν. Ειδικά για το τμήμα της υποδοχής (reception) του ξενοδοχείου έχει δημιουργηθεί ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο που πρέπει να τηρηθεί κάθε μέρα. Βάσει αυτού ο κάθε εργαζόμενος που απασχολείται στο συγκεκριμένο πόστο υποχρεούται ν' ακολουθεί κάποιους συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς,

να χρησιμοποιεί συγκεκριμένα συστήματα για την καταγραφή των κρατήσεων κι επίσης έχει συγκεκριμένο ενδυματολογικό κώδικα που θα πρέπει ν' ακολουθεί. Το προσωπικό επαφής στην ξενοδοχειακή επιχείρηση Le Chalet έχει μεγάλη σημασία και ρόλο καθώς από τις υπηρεσίες που θα προσφέρει θα μπορέσει να διαφοροποιήσει την επιχείρηση από το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Για κάθε εργαζόμενο με διοικητική θέση έχει καταρτιστεί πίνακας αρμοδιοτήτων, τον οποίο μπορεί να συμβουλευέται κάθε εργαζόμενος προκειμένου να σιγουρευτεί ότι έχει εκπληρώσει τα καθήκοντά του σωστά, δίχως καμία παράλειψη. Το ενδιαφέρον είναι πως στο τέλος του συγκεκριμένου πίνακα έχει γίνει καταγραφή σχετικά με το ποιος μπορεί να αντικαταστήσει κάθε φορά ένα άλλο διοικητικό στέλεχος εις περίπτωση που ένα στέλεχος αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά του κάποια στιγμή.

Όπως φαίνεται, στην εταιρεία Le Chalet υπάρχει λεπτομερής οργάνωση και διοίκηση ακόμη και για τα πιο απλά πράγματα που μπορεί να απασχολήσουν έναν εργαζόμενο. Μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θέτει τα όριά που η ίδια κρίνει ως αποδεκτά για το εργατικό δυναμικό της. Από την πλευρά της διοίκησης κατανοείται η σημασία του προσωπικού επαφής, ενώ την ίδια στιγμή παρατηρείται πως ακολουθείται η μορφή της τυπικής οργάνωσης με την χρήση οργανογράμματος. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ξεκάθαροι στο προσωπικό, ενώ ο ρόλος του κάθε εργαζόμενου είναι σαφής και ακριβής δίχως να υπάρχει κάποια σύγχυση ανάμεσα στους εργαζόμενους, τις υποχρεώσεις και τον ρόλο που έχουν να φέρουν εις πέρας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός είναι μια από τις μεγαλύτερες εμπορικές δυνάμεις που υπάρχουν παγκοσμίως κι αυτό φαίνεται από την κίνηση των τουριστών που σημειώνεται κάθε χρόνο από τις χώρες που δέχονται τουρίστες. Γύρω από τον τουρισμό έχουν δημιουργηθεί διάφοροι ορισμοί που προσπαθούν ν' αποδώσουν την πεμπτουσία του, η οποία όμως παραμένει ασαφής επειδή έχει πολλές προεκτάσεις μιας και δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στην οργάνωση του ταξιδιού, ούτε στο χρονικό διάστημα που δημιουργείται από την στιγμή που ξεκινάει το ταξίδι για να πάει κάποιος τουρίστας στον τόπο που θα μείνει μέχρι και το ταξίδι της επιστροφής. Χάρη στον τουρισμό έχουν κατορθώσει να δημιουργηθούν διάφορες επιχειρήσεις που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες.

Οι διάφορες μορφές τουριστικών επιχειρήσεων που έχουν δημιουργηθεί παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές επιχειρήσεων που δημιουργούνται. Η σημαντικότερη ομοιότητα είναι η προσπάθεια προσέλκυσης όσο το δυνατόν περισσότερων καταναλωτών, ενώ η σημαντικότερη διαφορά είναι η υλική υπόσταση των προϊόντων και η άυλη στις υπηρεσίες. Χάρη στα διακριτικά χαρακτηριστικά που έχει μια τουριστική επιχείρηση είναι απαραίτητο ν' ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία ίδρυσης σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Το σημαντικότερο βήμα στη διαδικασία αυτή είναι η επιλογή του τόπου στον οποίο θα δημιουργηθεί επειδή αναλόγως του τόπου αυτού θα κυμανθεί και η ζήτηση. Μια σημαντική μορφή τουριστικών επιχειρήσεων είναι οι παραγωγικές μονάδες καταλυμάτων, οι οποίες χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες. Στις τουριστικές επιχειρήσεις συνολικά υπάρχουν διάφορα τμήματα, τα οποία προσφέρουν διάφορες τουριστικές υπηρεσίες στους πελάτες που δέχονται.

Το προσωπικό που έχει κι απασχολεί μια τουριστική επιχείρηση είναι το σημαντικότερο κομμάτι του και γι' αυτό τον λόγο είναι απαραίτητο να εκπαιδεύεται κάθε φορά που αυτό κρίνεται σκόπιμο. Ο τρόπος με τον οποίο εκπαιδεύεται το προσωπικό μιας τουριστικής επιχείρησης διαφέρει αναλόγως του τύπου των υπηρεσιών που αυτό προσφέρει σε κάθε περίπτωση κι αυτό επειδή στο εσωτερικών των τουριστικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει αποκλειστικά και μόνο μια μορφή υπηρεσιών που προσφέρεται, αλλά μια ποικιλία υπηρεσιών. Υπάρχουν όμως παράγοντες, όπως είναι η εποχικότητα των υπηρεσιών αυτών, που ωθούν ένα μεγάλο

μέρος του προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων να μην λαμβάνει σοβαρά το ρόλο του στις τουριστικές επιχειρήσεις. Γι' αυτό τον λόγο είναι απαραίτητο από την πλευρά του κράτους, των επιχειρήσεων και των διαφόρων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο εκπαιδεύονται οι μελλοντικοί εργαζόμενοι του τουριστικού τομέα, όπως είναι η ουσιαστική εκπαίδευσή τους και η πρόσληψη ιδιαίτερα καταρτισμένου εκπαιδευτικού προσωπικού.

Η οργάνωση και η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι ένα ζήτημα που απασχολεί κάθε επιχείρηση από την πρώτη στιγμή της δημιουργίας της και καθόλη την διάρκεια της λειτουργίας της. Υπάρχουν διάφορες μορφές οργάνωσης που αναπτύσσονται κι αυτές στηρίζονται στις στρατηγικές περί παροχής υπηρεσιών. Ένας τρόπος οργάνωσης είναι με τη χρήση οργανογράμματος, η οποία σχηματίζει μια τυπική μορφή οργάνωσης και διοίκησης στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης. Κάθε φορά έχει σημασία η οργανωτική δομή που παρουσιάζει το κάθε τμήμα της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια όμως η τεχνολογία με την πρόοδο που έχει σημειώσει κατόρθωσε να δημιουργήσει μια καινούρια μορφή οργάνωσης, την μηχανογραφημένη, η οποία όμως δεν είναι χρήσιμη σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων. Τα οικονομικά που έχει κάθε επιχείρηση είναι κι αυτά ένας σημαντικός παράγοντας βάσει του οποίου μπορεί να οργανωθεί μια επιχείρηση. Ίσως όμως η πιο σημαντική μορφή οργάνωσης για κάθε επιχείρηση να είναι η άτυπη, εξαιτίας του ότι δημιουργείται βάσει των δεσμών που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους.

Σημαντικό εργαλείο για την οργάνωση και την διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί το τουριστικό μάρκετινγκ που τις βοηθάει μέσω της συμβολής, της χρησιμότητας και των χαρακτηριστικών που έχει στην προώθηση των υπηρεσιών που έχουν και προσφέρουν. Ακόμη και σε περιόδους κρίσης όπως είναι τα τελευταία χρόνια, από το 2008 κι έπειτα έχουν γίνει διάφορες μελέτες που εστιάζουν στον τουρισμό και την πορεία που έχει σημειώσει. Από τις μελέτες αυτές φαίνεται πως ο τουρισμός είναι μια από τις ισχυρότερες επιχειρηματικές δυνάμεις που κατορθώνει ν' αντιμετωπίσει πάσης φύσεως κρίσεις που εμφανίζονται, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει πως κάποιες φορές χρειάζεται να μετακινηθεί και να παρουσιάσει μεγαλύτερη ζήτηση σε άλλες χώρες.

Προκειμένου να δοκιμαστεί η θεωρία περί της οργάνωσης και της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων εξετάστηκε η επιχείρηση Le Chalet. Όπως φαίνεται από την εξέτασή της πρόκειται για μια επιχείρηση η οποία έχει οργανωθεί λεπτομερώς ακόμη και για το πιο απλό πράγμα. Έχει υπάρξει μέριμνα και πρόβλεψη

ακόμη και για ζητήματα που δεν παρουσιάζονται συχνά. Παράλληλα μέσω της εξέτασης που έγινε για την συγκεκριμένη τουριστική επιχείρηση η θεωρία επαληθεύεται αφού υπάρχει τυπική οργάνωση, ο τρόπος με τον οποίο έχει οργανωθεί η επιχείρηση δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα και σημασία στο προσωπικό επαφής, το οποίο θα πρέπει να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο και τυπικό τρόπο επαφής κι επικοινωνίας με τους πελάτες. Ενώ για το προσωπικό έχει δημιουργηθεί ακόμη και ιδιαίτερη φόρμα παρακολούθησης της εκπαιδευτικής τους πορείας. Στην περίπτωση του ξενοδοχείου Le Chalet όμως δεν αναφέρονται πουθενά οι συνέπειες που μπορεί να έχει για το προσωπικό η μη παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα έπρεπε να παρακολουθήσουν προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, ούτε όμως αναφέρεται κάπου η δυνατότητα ανέλιξης του εργαζόμενου χάρη στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Συνεπώς ενώ η οργάνωση και η διοίκηση της επιχείρησης είναι συγκεκριμένη και προωθεί την εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να μπορεί να είναι ακόμη καλύτερες οι υπηρεσίες που προσφέρει δεν εμφανίζονται κίνητρα για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να είναι κάτι που η διοίκηση της επιχείρησης θα μπορούσε να λάβει υπόψη της και να οργανωθεί λίγο διαφορετικά προκειμένου να διαφοροποιηθεί ευκολότερα ή γρηγορότερα ή ακόμη και σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Πατσουράτης, Β. (2007) *Οι Επιπτώσεις των Δυσμενών Γεγονότων στην Τουριστική Οικονομία Ειδικές Εκδόσεις: 7* Αθήνα Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.)
2. Macintosh, Goeldner, (1986)
3. Hunziger, Krapf (1942)
4. Mill, Morrison (1992)
5. Ευσταθίου, Π. Α. (2004) *Αναψυχή και τουρισμός* εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα
6. Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (2015)
7. Γεροκώστα, Α. (2012) *Εκπαιδευτικές και τουριστικές προτάσεις! Εκπαίδευση και Τουριστικά νέα...* ανακτήθηκε από http://gerann-travel-info.blogspot.gr/2012/01/blog-post_13.html
8. Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ., Λύτρας, Π. (1998) *Εισαγωγή στον Τουρισμό* INTERBOOKS Αθήνα
9. Αθανασίου, Λ. (2002) *Ο συνεδριακός τουρισμός στην Ελλάδα: Εξελίξεις, Προβλήματα, Δυνατότητες και Πολιτική* Αθήνα Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.)
10. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (SETE) (2004) *Πρόταση Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό “Τώρα ή Ποτέ”* Αθήνα
11. Χυτήρης, Λ. (1991) *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων* Αθήνα INTERBOOKS
12. Λαλούμης, Δ. α΄ (2015) *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων* Αθήνα ΣΕΑΒ ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα www.kallipos.gr
13. Χυτήρης, Λ. (1995) *Τουριστικά γραφεία: Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία* Αθήνα INTERBOOKS
14. Δεδούσης, Η. (1998) *Γενικές αρχές λογιστικής* ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ Αθήνα
15. Ιωάννου, Γ. (2005) *Διοίκηση Παραγωγής & Υπηρεσιών* Αθήνα Σταμούλης
16. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S. (1993) *Tourism: Principles and Practice* Pitman London
17. Παυλόπουλος, Π. Γ. (2007) *Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους: Ρόλος, Προοπτικές, Μέτρα* Αθήνα Ινστιτούτο τουριστικών ερευνών και προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.)

18. Λαλούμης, Δ. β (2015) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων* Αθήνα ΣΕΑΒ ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα www.kallipos.gr
19. Γούναρης, Σπ., Καραντινού, Κ. (2015) *Μάρκετινγκ υπηρεσιών Γ' έκδοση* Αθήνα Rosili
20. Ηγουμενάκης, Ν. (1999) *Τουριστικό μάρκετινγκ* Αθήνα INTERBOOKS
21. Αθανασούλης, Χρ. (1997) *Μάρκετινγκ υπηρεσιών τ. Α'* Αθήνα Σταμούλη
22. Βαρβαρέσος, Στ. (2000) *Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις β' έκδοση* Αθήνα Προπομπός
23. Ηγουμενάκης, Ν. (2000) *Τουρισμός & Ανάπτυξη* Αθήνα INTERBOOKS
24. Direction de l' industrie touristique – “Les échanges touristiques des pays de;’ O.C.D.E. L' emploi dans le tourisme. La destination France chez les Tour-Operateurs Français. Le tourisme dans l' économie Espagnole”, La Documentation Francaise, Col. No 7 de l' Economie du Tourisme, Paris, 1988, pp. 38-39
25. Λύτρας, Π. (1983) *Τουριστική Ανάπτυξη* Αθήνα Παπαζήση
26. Tolay, L. (2012) All Inclusive Education Secondary Education Level *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Vol. 4, No 3, pp. 82-96
27. Πανηγυράκης, Γ. (2003) *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος Β' Τόμος*, Αθήνα Σταμούλη
28. Πατσουράτης, Β. (2002) *Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού τομέα* Αθήνα Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.)
29. Ανδριώτης, Κ. (2007) *Μάρκετινγκ Τουριστικών Επιχειρήσεων* Αθήνα Σταμούλη
30. Tavares, J. M., Kozak, M. (2015) Tourists' preferences for the all-inclusive system and its impacts on the local economy *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation* Vol. 6, Issue 2, pp. 7-23
31. Johnson, L. (2014) Work at the Periphery: Issues of Tourism Sustainability in Jamaica *Culture Unbound* Vol. 6 pp. 949-962
32. Guduraš, D. (2014) Economic crisis and tourism: Case of the Greek tourism sector *EKON. MISAO PRAKSA DBK. GOD XXIII BR.* 2 pp. 613-632
33. Le Chalet (2017) *Αρχική σελίδα* ανακτήθηκε από την <http://www.lechalet.gr/>
34. Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β.Γιούρδας VC
35. Θεοδωρόπουλος, Α. (2002). *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας*. Αθήνα: Προπομπός

36. Καραχοντζίτης Δ, Κομνηνάκης Μ (1994): Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης, Αθήνα: Γαλαίος
37. Φραγκιαδάκης Ευγ., (1988). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων*, Ηράκλειο
38. Τζωρτζάκης Κώστας & Τζωρτζάκη Αλεξία, (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση - Μάνατζμεντ - Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21ο Αιώνα*, Αθήνα: Rossili
39. Κουρτέσας Γ. (2005). Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων
40. Μάντζαρης Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Γκιούρδας
41. Aldag R.L., (1991). *Stearns T.M., Management*, p. 472-498. Cincinnati: South Western Publishing Co.
42. Davis, Keith, (1962). *Human Relations at work*, σελ.346. New York: Mc Graw-Hill.
43. Hodges, Henry G., (1956). *Management: Principles, Practices and Problems*, p.412, Houghton Mifflin Co, Boston, Mass
44. Habbe Stephen, (1952). *Communications with employee*, N.Y.
45. Redfield, Charles E., (1958). *Communication in Management. A guide to Administrative Communication*, p.3-4. University of Chicago Press, Chicago.
46. Scholz, William, (1962). *Communication in the Business Organization*, p.11, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J.