

658.3

ΛΑΛ

Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αρ. Εισ. 475

47235

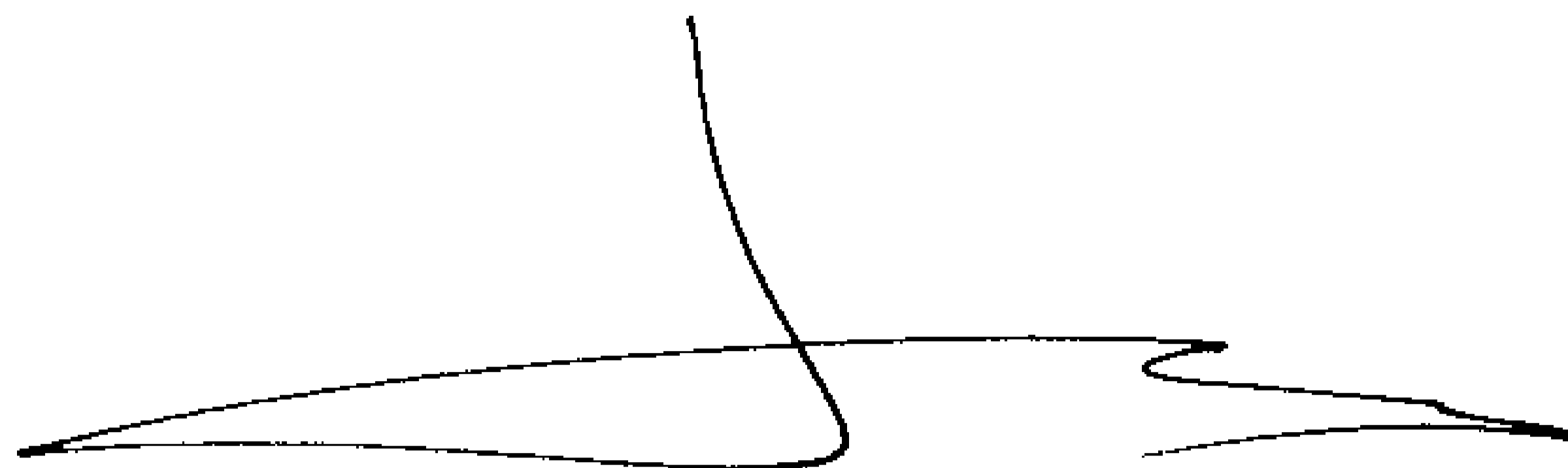
ΛΟΡ

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΑΘ. ΛΑΛΟΥΜΗΣ
ΒΑΣΙΛΗΣ ΧΡ. ΡΟΥΠΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "INTERBOOKS"
ΑΘΗΝΑ 1996

Όλα τα αντίτυπα υπογράφονται από έναν από τους συγγραφείς



Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση, Computer Graphics, Παραγωγή Films: ΕΙΚΟΝΟΤΥΠΟ Α.Ε.
Ηλία Ηλιού 64 & Κουτσονίκα 5, 117 44 Αθήνα, τηλ.: 90.28.387, 90.26.914 E-mail: eikon@aurora.eexi.gr
Εξώφυλλο: Βαγγέλης Συρίγος, τηλ.: 36.41.150
Εκτύπωση: Μ. Σπύρου & ΣΙΑ - Εκτυπώσεις Α.Ε., τηλ.: 51.48.698
Βιβλιοδεσία: Δημ. Κωνσταντίνου και ΣΙΑ Ο.Ε. τηλ.: 57.49.426
Επιμέλεια έκδοσης: Στάθης Νικητόπουλος

ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ "INTERBOOKS"
ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ 18, ΑΘΗΝΑ - 106 80
ΤΗΛ.: 36.33.629, FAX: 36.12.010

ποιοί είναι οι συγγραφείς

Ο Βασίλης Ρούπας

Τακτικός Καθηγητής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας στην Οργάνωση και Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Διδάκτωρ στο HOTEL MANAGEMENT.

τ. Προϊστάμενος του τμήματος ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ του Τ.Ε.Ι. Αθήνας επί εξαετία.

Γεννήθηκε στην Αθήνα όπου τελείωσε και τις γυμνασιακές του σπουδές στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις και πήρε δίπλωμα με βαθμό άριστα. Στη συνέχεια εργάστηκε στις Ξενοδοχειακές μονάδες του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) επί μία δεκαπενταετία ως Διευθυντής.

Παράλληλα, παρακολούθησε μεταπτυχιακά μαθήματα στη Φιλοσοφική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών επί διετία.

Έχει γράψει βιβλία τουριστικού περιεχομένου, Τουρισμός Ι, έκδοση Ο.Ε.Δ.Β. Αθήνα 1983 και έκδοση 1988, Τουρισμός ΙΙΙ, έκδοση Ο.Ε.Δ.Β. Αθήνα 1983, Διοίκηση Ξενοδοχείων Ι, έκδοση Ο.Ε.Δ.Β. Αθήνα 1983, Αρχές Τουρισμού, έκδοση 1988, Οργάνωση και Δ/νση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, έκδοση 1990, Οργάνωση και Δ/νση Τουριστικών Γραφείων, έκδοση 1990, που διανέμονται δωρεάν στα Τ.Ε.Ι. της χώρας καθώς και διδακτικές σημειώσεις για τους σπουδαστές του.

Άρθρα κ.λπ. σε εφημερίδες και περιοδικά.

Έχει παρακολουθήσει και διδάξει σε διάφορα σεμινάρια στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της χώρας (Σχολές Τουριστικών Επαγγελματιών κ.λπ.).

Είναι παντρεμένος με την Ελένη Λάσκαρη και έχει ένα γιο.

Είναι μέλος της Ένωσης Δημοσιογράφων & Συγγραφέων Τουρισμού Ελλάδος.

Εταίρος της Ελληνικής Γεωγραφικής Εταιρείας.

Επιστημονικός συνεργάτης του Ε.Ο.Τ.

Ο Δημήτρης Λαλούμης

Είναι απόφοιτος της σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά και της Ανώτερης Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων Ρόδου.

Έχει πολυετή πείρα ως διευθυντής ξενοδοχείων.

Χρημάτισε καθηγητής δημοσίων και ιδιωτικών τουριστικών σχολών.

Χρημάτισε επιστημονικός συνεργάτης τουριστικών περιοδικών.

Υπήρξε εισηγητής σε σεμινάρια τουριστικού περιεχομένου.

Έχει γράψει ένα βιβλίο με τίτλο "Ψυχαγωγία και Άθληση Πελατών Ξενοδοχείων".

Για μια εξαετία ανέπτυξε επιχειρηματική δράση στον τομέα της παροχής διασκέδασης.

Σήμερα εργάζεται ως καθηγητής εφαρμογών του Τ.Ε.Ι. Αθήνας στο τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων.

περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	15
Κεφ. 1ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΕΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
1.1. Η αναγκαιότητα της διοίκησης και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων	18
1.2. Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της διοίκησης	19
1.2.1. Frederik Winstow Taylor	19
1.2.2. Fayol	20
1.2.3. Max Weber	22
1.2.4. Mayo	23
1.2.5. Henry Ford.....	23
1.2.6. Harrington Emerson.....	24
1.2.7. Oliver Sheldon	24
1.2.8. Harry Arthur Hopf.....	24
1.2.9. Charles Bedaux.....	24
1.2.10. Lyndall F. Urwick	25
1.2.11. Duglas Mc Gregor	25
1.2.12. Rensis Linkert.....	25
1.2.13. Chris Argyris	26
1.2.14. Κυβερνητική.....	27
1.2.15. Θεωρία της απόφασης.....	30
1.2.16. Περιβάλλον τουριστικών επιχειρήσεων.....	32
1.2.17. Η θεωρία της εντροπίας	33
1.2.18. Ενδεχομενική θεωρία της διοίκησης.....	34

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Σκοπός της οργάνωσης.....	38
2.2. Σκοπός του εργαζομένου.....	39
2.3. Δομή της οργάνωσης.....	39
2.4. Δομή οργάνωσης του προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων...	40
2.5. Δομή οργάνωσης του προσωπικού εστιατορίων.....	44
2.6. Δομή οργάνωσης του προσωπικού τουριστικών γραφείων.....	47
2.7. Δομή οργάνωσης του προσωπικού των αεροπορικών εταιριών.....	49
2.8. Ανεπίσημη οργάνωση.....	51
2.9. Ενότητα διοίκησης.....	51
2.10. Εντολή - Εξουσιοδότηση - Ευθύνη.....	52
2.11. Έλεγχος.....	53
2.12. Το πεδίο ελέγχου.....	53

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

3.1. Προϊστάμενος και υφιστάμενοι.....	58
3.1.1. Το έργο του προϊσταμένου.....	58
3.1.2. Το ύφος του προϊσταμένου.....	60
3.1.3. Επιρροή των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένου. Πώς το έργο και η ισχύς του προϊσταμένου επηρεάζουν τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία.....	62
3.1.4. Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων.....	63
3.1.5. Η ισχύς του προϊσταμένου.....	64
3.1.6. Εξάσκηση επιρροής για αλλαγή συμπεριφοράς του εργαζομένου.....	65
3.1.7. Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες.....	67
3.1.8. Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης των παραπόνων.....	68
3.1.9. Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.....	70
3.1.10. Ψυχολογικό κλίμα στο χώρο εργασίας.....	71
3.1.11. Υποκίνηση με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες.....	73
3.1.12. Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του A. Maslow.....	74
3.1.13. Θεωρία υποκίνησης των δύο παραγόντων του F. Herzberg.....	76

3.2. Ομοιόβαθμο προσωπικό	77
3.2.1. Ομάδα.....	77
3.2.2. Πίεση της ομάδας για ομοιομορφία	78
3.2.3. Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση.....	79
3.2.4. Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας	82

Κεφ. 4 Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας προσωπικού.....	88
4.2. Οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού.....	90
4.3. Οργάνωση τμήματος προσωπικού	92
4.4. Ευθύνες του τμήματος προσωπικού	93
4.5. Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού.....	94
4.6. Ο διευθυντής προσωπικού	94
4.7. Πολιτική προσωπικού	96
4.8. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις	97
4.9. Τα πέντε στάδια του Π.Α.Δ.....	99
4.10. Ο Π.Α.Δ. και πρόβλεψη αναγκών.....	100
4.11. Πρόβλεψη της κάλυψης από "μέσα"	101
4.12. Πρόβλεψη της κάλυψης από "έξω"	101
4.13. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό	102
4.14. Σχεδιασμός του προγράμματος.....	103
4.15. Περιγραφή καθηκόντων θέσης (job description)	107
Οδηγίες για τη συμπλήρωση του έντυπου "Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης".....	108
4.16. Προδιαγραφές θέσης εργασίας (job specification).....	111
Οδηγίες για την συμπλήρωση του εντύπου " Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας"	112

Κεφ. 5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1. Σκοποί συστήματος αξιολόγησης προσωπικού	118
5.2. Λάθη αξιολόγησης	121
5.3. Οφέλη εργαζόμενων από την αξιολόγηση απόδοσής τους	123
5.4. Μέθοδοι αξιολόγησης	123

5.6. Ποιος θα πρέπει να αξιολογεί.....	126
5.7. Επαναληπτική αξιολόγηση απόδοσης.....	126

Κεφ. 6ο ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1. Στρατολόγηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων	128
6.2. Στρατολόγηση εποχιακού προσωπικού.....	131
6.3. Το ιδανικό άτομο	131
6.4. Αξιολόγηση προγράμματος ανεύρεσης προσωπικού.....	132

Κεφ. 7ο ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7.1. Επιλογή προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων.....	134
7.2. Αίτηση πρόσληψης	135
7.3. Προετοιμασία	135
7.4. Τελικός κατάλογος	136
7.5. Συνέντευξη	136
7.6. Χώρος της συνέντευξης	138
7.7. Τεχνική συνέντευξης επιλογής προσωπικού.....	138
7.7.1. Αρχίζοντας μια συνέντευξη	138
7.7.2. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.....	139
7.7.3. Τυπικές ερωτήσεις συνέντευξης	140
7.7.4. Κλειστές ερωτήσεις (Close- ended questions).....	141
7.7.5. Τελειώνοντας μία συνέντευξη	141
7.8. Test (δοκιμασία).....	142
7.9. Το σχέδιο των επτά σημείων (The seven points plan).....	143
7.10. Τα επτά σημεία	143

Κεφ. 8ο ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

8.1. Ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων.....	150
8.2. Πλεονεκτήματα ενός τέτοιου προγράμματος	151
8.3. Εφαρμογή του προγράμματος.....	151
1. "Τυπική ή συμβατική" προσέγγιση	151
2. "Ουσιαστική" προσέγγιση.....	153

8.4. Υπόδειγμα ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντος.....	154
Πρώτη ημέρα.....	154
Δεύτερη ημέρα.....	156
Τρίτη ημέρα.....	158

Κεφ. 9ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

9.1. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες .	163
9.2. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στα τουριστικά γραφεία.....	163
9.3. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης προσωπικού εστιατορίων.....	164
9.4. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις αεροπορικές εταιρίες.....	164
9.5. Προσόντα εκπαιδευτών.....	165
9.6. Προγράμματα εκπαίδευσης.....	165
9.7. Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση.....	167
9.8. Εκπαιδευτική διαδικασία.....	167
9.9. Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας.....	168
9.10. Η εκπαίδευση στα εστιατόρια.....	169
9.11. Η εκπαίδευση στα τουριστικά γραφεία.....	170
9.11. Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	171

Κεφ. 10ο Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

10.1. Προαγωγή.....	174
10.2. Προγράμματα ανάπτυξης στελεχών (Management development programmes).....	176
10.3. Προβλήματα που προκαλούνται από προαγωγές.....	179
10.4. Μεταθέσεις.....	180
10.5. Διακοπή εργασίας.....	180
10.6. Υποβιβασμός.....	181
10.7. Αποχωρήσεις εργαζομένων.....	181
10.8. Κυριώτεροι λόγοι για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή της συνέντευξης παραίτησης.....	182
10.9. Γενικές οδηγίες για την επιτυχία της συνέντευξης παραίτησης.....	182
10.10. Τομείς οι οποίοι πρέπει να καλύπτονται από μία συνέντευξη παραίτησης.....	183

10.11. Συνέντευξη παραίτησης- Ερωτήσεις κλειδιά	185
10.12. Γενικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τη μελέτη όλων των συνεντεύξεων παραιτήσεων στο τέλος του χρόνου ..	186
10.13. Πιθανές προτάσεις που είναι δυνατό να υποβληθούν στη διεύθυνση της εταιρίας	188
10.14. Απόλυση	189

Κεφ. 11ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

11.1. Καθορισμός της αξίας μιας θέσης εργασίας	192
11.2. Συστήματα αξιολόγησης	193
11.3. Κατάταξη θέσεων.....	193
11.4. Ταξινόμηση θέσεων σε ομάδες.....	194
11.5. Στάθμιση συντελεστών	195
11.6. Καθορισμός αξίας των βασικών χαρακτηριστικών της θέσης ...	196

Κεφ. 12ο ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

12.1. Το ύψος των αμοιβών.....	201
12.2. Οι αυξήσεις των μισθών	203
12.3. Κριτήρια καθορισμού των αμοιβών	203
12.4. Σχέδια μεριδίων στα κέρδη.....	204
12.5. Άλλα ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές.....	204
12.6. Είδη πρόσθετων παροχών.....	206
12.7. Αρχές προγραμμάτων πρόσθετων παροχών	207

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Οργανογράμματα των ξενοδοχείων "President" και "Lagonissi"	210
2. Έντυπα του τμήματος προσωπικού του ξενοδοχείου "Inter-continental"	212
3. Περιγραφή εργασίας υποδιευθυντή και προϊσταμένου υποδοχής του ξενοδοχείου "Hilton"	227
4. Οργανογράμματα της αεροπορικής εταιρίας "Ολυμπιακή"	252

πρόλογος

Ο Τουρισμός είναι μία δραστηριότητα με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο από πλευράς επιχειρηματικότητας όσο και σε Εθνικό επίπεδο. Σήμερα υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός, τόσο ανάμεσα στις διάφορες ομοειδείς Τουριστικές επιχειρήσεις όσο και μεταξύ διαφόρων Τουριστικών περιοχών.

Με βάση το σκεπτικό ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο της κάθε Τουριστικής Επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν, η επιστημονική "Διοίκηση του Προσωπικού των Τουριστικών Επιχειρήσεων", είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους μέσα σε μία αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται.

Η Διοίκηση είναι ένα πρόσφατα επιστημονικοποιημένο θέμα, που έχει ηλικία μόλις ενός αιώνα. Η σημασία της Διοίκησης του Προσωπικού είναι τεράστια, διότι έχει απεριόριστες πολιτικές προεκτάσεις, εμπεριέχει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων και ασχολείται με θέματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία. Πέρα από την ιστορική προσέγγιση του θέματος και την ανάλυση των βασικών εννοιών που αφορούν στη Διοίκηση, γίνεται προσπάθεια να εντοπισθούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι Τουριστικές Επιχειρήσεις και εξετάζεται ο ρόλος που μπορεί να παίξουν οι ιδιαιτερότητες αυτές στο κατά περίπτωση Διοικητικό έργο.

Το παρόν αποβλέπει στο να εξυπηρετήσει τη σπουδή της Διοίκησης του Προσωπικού των Τουριστικών Επιχειρήσεων με βάση τις σημερινές εξελιγμένες αντιλήψεις, ώστε να συμβάλει στην πρόοδο και οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης και να βοηθήσει στην κα-

λύτερη εξυπηρέτηση του διαρκώς αυξανόμενου ταξιδιωτικού κοινού και των πολλαπλών τουριστικών απαιτήσεων.

Ελπίζοντας ότι το βιβλίο αυτό θ' αποτελέσει ένα ακόμη βοήθημα στο τεράστιας σημασίας για τη χώρα μας έργο της Τουριστικής Παιδείας, το αφιερώνουμε στους σπουδαστές μας του Τ.Ε.Ι. Αθήνας, στους Έλληνες επιχειρηματίες του Τουριστικού κλάδου και σε κάθε φιλομαθή αναγνώστη.