



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ**  
UNIVERSITY OF PATRAS

**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΙΩΑΝΝΑ ΓΙΑΝΟΥΚΟΥ**

**ΠΥΡΓΟΣ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2020**

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στην οικογένεια μου για τη βοήθεια και τη στήριξη που μου παρείχε σε όλα τα στάδια των προπτυχιακών μου σπουδών.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωτική κουλτούρα είναι η συλλογή αξιών, προσδοκιών και πρακτικών που καθοδηγούν και ενημερώνουν τις ενέργειες όλων των μελών της επιχείρησης. Ας το σκεφτούμε ως τη συλλογή χαρακτηριστικών που κάνουν την εταιρεία αυτό που είναι. Μια εξαιρετική κουλτούρα δίνει θετικά χαρακτηριστικά που οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση, ενώ μια δυσλειτουργική εταιρική κουλτούρα φέρνει ιδιότητες που μπορούν να εμποδίσουν ακόμη και τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Είναι λάθος επομένως να συγχέουμε την κουλτούρα με τους οργανωτικούς στόχους ή μια δήλωση αποστολής, αν και οι δύο μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση. Η κουλτούρα δημιουργείται με συνεπείς και αυθεντικές συμπεριφορές, όχι με δελτία τύπου ή άλλα έγγραφα.

Έτσι ο διευθυντής μπορεί να παρακολουθήσει την εταιρική κουλτούρα σε δράση όταν βλέπει πώς ένας εργαζόμενος ανταποκρίνεται σε μια κρίση, πώς μια ομάδα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των νέων πελατών ή πώς ένας διευθυντής διορθώνει έναν υπάλληλο που κάνει ένα λάθος.

Αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας σε ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στο κλάδο των ξενοδοχείων.

Λέξεις Κλειδιά: ξενοδοχείο, κουλτούρα, οργάνωση, ομαδική εργασία, φιλοσοφία

## **ABSTRACT**

Organizational culture is the collection of values, expectations and practices that guide and inform the actions of all members of the business. Let's think of it as the collection of features that make the company what it is. An excellent culture gives positive qualities that lead to improved performance, while a dysfunctional corporate culture brings qualities that can hinder even the most successful businesses.

It is therefore wrong to confuse culture with organizational goals or a mission statement, although both can help the business. Culture is created by consistent and authentic behaviors, not by press releases or other documents.

So the manager can watch the corporate culture in action when he sees how an employee responds to a crisis, how a team adapts to new customer requirements or how a manager corrects an employee who makes a mistake.

The object of this thesis is the study of organizational culture in Greek companies and especially in the hotel industry.

Keywords: hotel, culture, organization, teamwork, philosophy

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	8
1.1 Η έννοια του τουρισμού.....	8
1.2 Εναλλακτικός και μαζικός τουρισμός.....	8
1.3 Οι κατηγορίες των τουριστικών επιχειρήσεων .....	9
1.4 Οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....	18
2.1 Οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	18
2.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού .....	20
2.2.1 Διαδικασία προγραμματισμού .....	20
2.2.2 Ανάλυση εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος .....	21
2.2.3 Σχεδιασμός προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού .....	23
2.3 Η ανεύρεση, η πρόσληψη και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού .....	24
2.4 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	28
2.5 Η εταιρική κουλτούρα στον κλάδο των ξενοδοχείων .....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΕΝΝΟΙΑ, ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	35
3.1 Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας .....	35
3.2 Τα είδη και τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας .....	37
3.3 Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας .....	41
3.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης και ο ρόλος των εργαζομένων .....	43
3.5 Οι οργανωσιακή κουλτούρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
4.1 Ερευνητική μεθοδολογία .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	48
5.1 Φύλο .....	48
5.2 Ηλικία .....	48
5.3 Επίπεδο εκπαίδευσης .....	49

5.4 Θέση στο ξενοδοχείο.....	50
5.5 Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.....	50
5.6 Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο .....	51
5.7 Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα .....	52
5.8 Η επιχείρηση είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες .....	52
5.9 Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας .....	53
5.10 Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική .....	54
5.11 Η στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας .....	54
5.12 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.....	55
5.13 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα .....	56
5.14 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα .....	56
5.15 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων .....	57
5.16 Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στην επιχείρηση.....	58
5.17 Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση .....	58
5.18 Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία στις βασικές αρχές .....	59
5.19 Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική .....	60
5.20 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων της. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή .....	60
5.21 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.....	61
5.22 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές .....	62

5.23 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες .....	62
5.24 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζόμενων και την κοινωνική φροντίδα.....	63
5.25 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος .....	64
5.26 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και το ξεπέρασμα του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί .....	64
5.27 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για το ξενοδοχείο .....	65
5.28 Η φιλοσοφία και η εταιρική κουλτούρα του ξενοδοχείου είναι ξεκάθαρη και γνωστή σε όλους τους εργαζομένους του; .....	66
5.29 Η φιλοσοφία και η εταιρική κουλτούρα του ξενοδοχείου επικαιροποιείται τακτικά; ..	66
5.30 Διατυπώστε το κυριότερο σημείο στο οποίο θεωρείτε ότι η κουλτούρα του ξενοδοχείου σας πάσχει και τα πρέπει να βελτιωθεί άμεσα .....	67
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	71

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

## 1.1 Η έννοια του τουρισμού

Ο τουρισμός ως λέξη έχει περίπου δύο αιώνες ζωής, ως έννοια όμως εμφανίζεται από την αυγή του ανθρώπινου πολιτισμού. Η έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου να γνωρίσει νέους τόπους αλλά και ενίοτε η ανάγκη φυγής, τον οδήγησε στο ταξίδι και στην εξερεύνηση, ενώ η επιστροφή του, συνοδευόμενη με διηγήσεις από τις εμπειρίες του, οδηγούσε στη δημιουργία της ανάγκης γνωριμίας με άλλους τόπους και στους συνανθρώπους του, δημιουργώντας τις απαρχές ενός φαινομένου το οποίο έχει αποκτήσει τη ημερινή του μορφή πολύ πιο πριν απ' ό τι φαντάζονται οι περισσότεροι.

Κατά τον Βαρβαρέσο (2013)<sup>1</sup>, ο τουρισμός είναι ένα αυτοδύναμο φαινόμενο, που απορρέει από την κατανάλωση και τον ελεύθερο χρόνο. Η ταχύτατη ανάπτυξή του, η χωρική εξάπλωσή του και η κοινωνική αποδοχή του σε παγκόσμιο επίπεδο, τείνουν να τον καταστήσουν ως ένα κοινότυπο και αναπόσπαστο τμήμα της σύγχρονης καθημερινότητας.

## 1.2 Εναλλακτικός και μαζικός τουρισμός

Βάσει του τουριστικού πλήθους σύμφωνα με το Χρήστου (2000), έχουμε τρεις κατηγορίες τουρισμού:

1. Μαζικός τουρισμός: Είναι η παραδοσιακή αγορά διακοπών, που κυριαρχεί εδώ και δεκαετίες και περιλαμβάνει το μεγαλύτερο τμήμα τουριστών. Οι τουρίστες αυτοί ταξιδεύουν για ξεκούραση και διασκέδαση σε ηλιοτροπικούς κυρίως προορισμούς.
2. Τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων: Για παράδειγμα τουρισμός υγείας, εκπαιδευτικός τουρισμός, θρησκευτικός τουρισμός, συνεδριακός τουρισμός κλπ.

---

<sup>1</sup> Βαρβαρέσος Σ., (2013), Οικονομική του τουρισμού, Εννοιολογικές, θεωρητικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις, εκδόσεις Προπομπός



3. Εναλλακτικός τουρισμός: Σε αυτή τη μορφή τουρισμού, οι άνθρωποι αναζητούν ένα διαφορετικό τρόπο διακοπών, ο οποίος σχετίζεται και συνδέεται με την προστασία του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, την αναζήτηση νέων αξιών και τρόπων ζωής, την προστασία της τοπικής κουλτούρας. Οι κυριότερες μορφές εναλλακτικού τουρισμού είναι: Αγροτουρισμός, οικοτουρισμός ή οικολογικός τουρισμός, Αθλητικός τουρισμός, Περιηγητικός τουρισμός, Πολιτιστικός τουρισμός, Ορειβατικός τουρισμός κλπ. Μια και ο όρος «εναλλακτικός» αναμένεται να πάψει να ισχύει αφού με τον καιρό ισχυροποιούνται – άρα παύουν να είναι εναλλακτικές, σιγά-σιγά καθιερώνεται ο όρος «Ειδικές μορφές τουρισμού».

### 1.3 Οι κατηγορίες των τουριστικών επιχειρήσεων

Ο τουρισμός γενικά θεωρείται ένα ταξίδι σε διαφορετική τοποθεσία, είτε για επαγγελματικούς σκοπούς είτε για λόγους αναψυχής. Ωστόσο, εάν θέλουμε να δώσουμε ένα συγκεκριμένο ορισμό είναι το ταξίδι σε άλλο περιβάλλον, για τουλάχιστον 24 ώρες, αλλά όχι περισσότερο από ένα χρόνο, για σκοπούς που σχετίζονται με επαγγελματικούς ή προσωπικούς λόγους.

Ένας τουρίστας εν γένει ταξινομείται μόνο αν υπάρξει διανυκτέρευση στο τόπο της επίσκεψης του. Από την ίδια του τη φύση, ο τουρισμός περιλαμβάνει ένα ταξίδι μετ' επιστροφής. Με αυτό το πνεύμα, η τουριστική βιομηχανία αναφέρεται σε όλες τις πτυχές της βιομηχανίας υπηρεσιών που εξυπηρετούν τους τουρίστες.

Έτσι και προκειμένου να εξυπηρετηθούν όλες οι ανάγκες των τουριστών για τη μεταφορά τους προς το τόπο επίσκεψης αλλά και τη διαμονή τους εκεί υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του τουρισμού. Οι κυριότερες κατηγορίες των επιχειρήσεων αυτών είναι οι εξής<sup>2</sup>:

#### 1) Μεταφορές

Ο τομέας των μεταφορών είναι ένας από τους πιο προφανείς τομείς που εμπίπτουν στον τουρισμό και ασχολείται με την μετακίνηση των ανθρώπων από το ένα μέρος στο άλλο. Αυτό περιλαμβάνει μια ευρεία ποικιλία διαφορετικών τύπων ταξιδιών,

---

<sup>2</sup> Wanhill S., (2000), Small and medium tourism enterprises, Elsevier

συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών μέσω αέρα, οδικών, σιδηροδρομικών και θαλάσσιων.

### Αεροπορική Βιομηχανία

Τα αεροπορικά ταξίδια είναι ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους οι τουρίστες και οι ταξιδιώτες φθάνουν στον επιλεγμένο προορισμό τους και η αεροπορική βιομηχανία παρέχει διάφορες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων προγραμματισμένων και ναυλωμένων πτήσεων. Οι εταιρείες αυτής της υποκατηγορίας μπορούν να προσφέρουν πτήσεις προς εγχώριους και διεθνείς προορισμούς, καθώς και πτήσεις μεγάλων και κοντινών αποστάσεων.

### Ενοικίαση αυτοκινήτων

Οι υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων προσφέρουν στους πελάτες προσωρινή πρόσβαση σε αυτοκίνητο. Αυτές οι υπηρεσίες μπορούν να επιτρέψουν στους τουρίστες να φτάσουν στον επιλεγμένο προορισμό τους, αλλά πολλοί πελάτες τις χρησιμοποιούν μετά την άφιξή τους, δεδομένου ότι παρέχουν μεγαλύτερη ελευθερία για εξερεύνηση από ότι στη χρήση των δημόσιων μέσων μεταφοράς.

### Θαλάσσιες μεταφορές

Όπως υποδηλώνει η ονομασία, περιλαμβάνονται όλες οι μορφές μεταφοράς που μεταφέρουν τους επιβάτες μέσω της θάλασσας. Αυτό περιλαμβάνει τα πλοία και τα οχηματαγωγά πλοία, τα οποία τείνουν να ταξιδεύουν από το σημείο Α στο σημείο Β, καθώς και τα κρουαζιερόπλοια, όπου η μεταφορά δεν είναι ο μόνος σκοπός και το ίδιο το ταξίδι αποτελεί ένα τεράστιο μέρος της ταξιδιωτικής εμπειρίας<sup>3</sup>.

### Λεωφορεία

Σε πολλές περιπτώσεις, τα λεωφορεία είναι ένας από τους πιο οικονομικούς τρόπους για τους τουρίστες προκειμένου να φτάσουν στον επιλεγμένο προορισμό τους και είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς για ημερήσιες εκδρομές, αν και τα ταξίδια με λεωφορεία καλύπτουν και τα διεθνή ταξίδια.

### Σιδηρόδρομοι

---

<sup>3</sup> Wanhill S., (2000), Small and medium tourism enterprises, Elsevier

Οι σιδηρόδρομοι είναι μια άλλη δημοφιλής μέθοδος μεταφοράς, βοηθώντας τους επιβάτες να φτάνουν εύκολα από τη μία περιοχή στην άλλη. Οι σιδηροδρομικές υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς με τους εγχώριους ταξιδιώτες, λόγω της ευκολίας και της κανονικότητάς τους. Επιπλέον, πολλές μεγάλες πόλεις χρησιμοποιούν σιδηροδρομικές υπηρεσίες τύπου μετρό, διευκολύνοντας τη γρήγορη και εύκολη μετακίνηση.

## **2) Διαμονή**

Οι τουριστικές βιομηχανίες περιλαμβάνουν τον τομέα των καταλυμάτων, με άτομα που χρειάζονται διανυκτέρευση για διαφορετικό χρονικό διάστημα. Η βιομηχανία καταλυμάτων προσφέρει μια ποικιλία από διαφορετικές επιλογές για τους πελάτες, που ταιριάζουν σε διαφορετικά γούστα, προϋπολογισμούς και απαιτήσεις. Εκτός από την παροχή διανυκτέρευσης και χώρου ύπνου, πολλές επιχειρήσεις στον τομέα των καταλυμάτων παρέχουν επίσης μια σειρά και άλλων extra υπηρεσιών όπως σάουνα, spa κτλ.

### **Ξενοδοχεία**

Η πιο δημοφιλής μορφή διαμονής για τους τουρίστες, τα ξενοδοχεία είναι καταλύματα που προσφέρουν διανυκτερεύσεις βραχυπρόθεσμα. Παρέχουν στους επισκέπτες ιδιωτικά δωμάτια, τα οποία συνήθως περιλαμβάνουν ιδιωτικό μπάνιο και άλλες εγκαταστάσεις. Επιπλέον, τα περισσότερα ξενοδοχεία παρέχουν υπηρεσίες όπως υπηρεσία δωματίου και πλυντήριο ρούχων.

### **Κοινή διαμονή**

Η άνοδος των πλατφορμών όπως η Airbnb έχει αυξήσει τη δημοτικότητα των κοινόχρηστων καταλυμάτων, τα οποία συνήθως αποτελούνται από χώρο σε ένα σπίτι, ο οποίος μπορεί να μοιραστεί με τους ιδιοκτήτες. Το ίδιο το κατάλυμα μπορεί να αποτελείται από ένα ιδιωτικό δωμάτιο, ή μπορεί να είναι ένα δωμάτιο που μοιράζεται με άλλους επισκέπτες που χρησιμοποιούν την εγκατάσταση ταυτόχρονα<sup>4</sup>.

### **Ξενώνες**

---

<sup>4</sup> Middleton, V.T.C. Clarke J. (2001) Marketing in Travel and Tourism, Great Britain, 3rd ed., Oxford, Butterworth-Heinemann

Οι ξενώνες είναι μια μορφή καταλύματος σε κοινόχρηστο δωμάτιο, όπου οι επισκέπτες πληρώνουν για ένα κρεβάτι σε κοιτώνα. Τα δωμάτια θα παράσχουν το καθένα πολλαπλά κρεβάτια, με τους επισκέπτες να μοιράζονται τις εγκαταστάσεις κουζίνας και μπάνιου. Αυτά συνήθως ταξινομούνται ως επιλογή προϋπολογισμού και συνήθως παρέχονται σε βάση αυτόνομης τροφοδοσίας.

### Κατασκήνωση (Camping)

Μια μορφή υπαίθριων καταλυμάτων, η οποία χρησιμοποιεί προσωρινό καταφύγιο, συνήθως με τη μορφή σκηής. Οι τουρίστες και οι ταξιδιώτες που κατασκηνώνουν μπορούν να επιλέξουν να παραμείνουν σε εμπορικό καταυλισμό, το οποίο θα παρέχει πρόσθετες εγκαταστάσεις ή ανέσεις ή θα προτιμούσαν να κάνουν το δικό τους κάμπινγκ σε έναν προσιτό στο κοινό χώρο, όπως ένα πάρκο μια παραλία κτλ.

### Κρουαζιέρες

Οι κρουαζιέρες ταξινομούνται ως μορφή μεταφοράς και μορφή στέγασης. Ο λόγος για αυτό είναι επειδή οι τουρίστες της κρουαζιέρας έχουν τη δική τους καμπίνα, όπου μπορούν να ξεκουραστούν, να χαλαρώσουν και να κοιμηθούν. Οι επιβάτες ξοδεύουν τη συντριπτική πλειοψηφία της κρουαζιέρας πραγματικά στο κρουαζιερόπλοιο, επωφελούμενοι από κλασικές υπηρεσίες διαμονής.

### Αγροτουρισμός

Ο αγροτουρισμός παραμένει μια αρκετά εξειδικευμένη μορφή τουρισμού, αλλά κερδίζει μερίδιο αγοράς χρόνο με το χρόνο με τους τουρίστες να περνούν χρόνο σε ένα αγρόκτημα κοντά στη φύση.

### 3) Τουριστικές επιχειρήσεις φαγητού και ποτού

Τα τρόφιμα και τα ποτά είναι βασικές ανθρώπινες ανάγκες και η βιομηχανία τροφίμων και ποτών καλύπτει αυτές τις ανάγκες των τουριστών. Εδώ πάλι, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων που εμπίπτουν σε αυτόν τον τομέα, παρέχοντας στους πελάτες μια σειρά διαφορετικών επιλογών<sup>5</sup>.

### Εστιατόρια

---

<sup>5</sup> Middleton, V.T.C. Clarke J. (2001) Marketing in Travel and Tourism, Great Britain, 3rd ed., Oxford, Butterworth-Heinemann

Τα εστιατόρια είναι καταστήματα που προσφέρουν φαγητό και ποτό, τα οποία καταναλώνονται κυρίως στις εγκαταστάσεις αυτές. Με αυτό τον τρόπο, η υποκατηγορία εστιατορίων της τουριστικής βιομηχανίας περιλαμβάνει επίσης εστιατόρια γρήγορου φαγητού, εκτός από οικογενειακά εστιατόρια, καθώς και πολυτελή εστιατόρια.

#### Μπαρ και καφετέριες

Τα μπαρ και οι καφετέριες παρέχουν ένα χαλαρό περιβάλλον για τους τουρίστες. Στην περίπτωση των μπαρ, η εστίαση τείνει να είναι στην πώληση αλκοολούχων ποτών και αναψυκτικών, ενώ στην περίπτωση των καφέ, η εστίαση τείνει να είναι σε καφέ και ελαφριά σνακ.

#### Νυχτερινά κέντρα διασκέδασης

Ορισμένες τοποθεσίες στον κόσμο προσελκύουν μεγάλο αριθμό τουριστών εξαιτίας της νυχτερινής ζωής που προσφέρεται σε αυτές, με τα νυχτερινά κέντρα να είναι το κύριο παράδειγμα. Αυτά τα κλαμπ είναι εγκαταστάσεις που παραμένουν ανοικτές μέχρι αργά το βράδυ και συνδυάζουν μουσική και χορό με κατανάλωση αλκοόλ. Τα περισσότερα νυχτερινά κέντρα διαθέτουν επίσης μια σκηνή για τους καλλιτέχνες και μια αίθουσα χορού για τους επισκέπτες.

#### 4) Τουριστικές επιχειρήσεις που προσφέρουν διασκέδαση

Μόλις φτάσουν οι τουρίστες στον επιλεγμένο προορισμό τους, χρειάζονται συχνά διασκέδαση, ακόμα κι αν αυτό δεν ήταν ο πρωταρχικός σκοπός του ταξιδιού τους. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, εταιρείες που παρέχουν ψυχαγωγία είναι ένα από τα σημαντικότερα αξιοθέατα των περιοχών. Ορισμένες από τις υποκατηγορίες στον κλάδο της ψυχαγωγίας του κλάδου τουρισμού περιγράφονται παρακάτω<sup>6</sup>.

#### Καζίνο

Μια χαρτοπαικτική λέσχη είναι ένα ίδρυμα ψυχαγωγίας, το οποίο παρέχει στους ανθρώπους ευκαιρίες να παίζουν παιχνίδια με κάρτες, ζάρια και κουλοχέρηδες. Εκτός από αυτά τα παιχνίδια, πολλά καζίνο συνδέονται με ξενοδοχεία ή θέρετρα, ενώ πολλά

---

<sup>6</sup> Middleton, V.T.C. Clarke J. (2001) Marketing in Travel and Tourism, Great Britain, 3rd ed., Oxford, Butterworth-Heinemann

φιλοξενούν και άλλα ψυχαγωγικά προγράμματα, όπως μουσικές ή κωμικές παραστάσεις.

#### Τουριστικές πληροφορίες

Η υποκατηγορία τουριστικών πληροφοριών εστιάζεται στην παροχή σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τα πράγματα που πρέπει να γίνουν στην περιοχή. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από γραφεία και φυλλάδια τουριστικών πληροφοριών, καθώς μέσα από ηλεκτρονικές μεθόδους, όπως ενημερωτικούς ιστότοπους και μέσα κοινωνικής δικτύωσης

#### Αγορές (Shopping)

Τα καταστήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις τουριστικές βιομηχανίες, καλύπτοντας τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων, παρέχοντας ταυτόχρονα και μια μορφή διασκέδασης. Πράγματι, πολλοί άνθρωποι ταξιδεύουν σε συγκεκριμένα μέρη του κόσμου για να κάνουν εκεί τις αγορές του όπως είναι το Μιλάνο και το Παρίσι.

#### Τουριστικοί οδηγοί και εκδρομές

Οι τουριστικοί οδηγοί προσφέρουν οργανωμένες περιηγήσεις σε μια τοποθεσία, η οποία κατά κανόνα θα αποτελείται από τη συγκέντρωση μιας ομάδας ανθρώπων σε κάποια από τα σημαντικά τουριστικά αξιοθέατα που βρίσκονται κοντά. Ο ρόλος του τουριστικού οδηγού είναι η πραγματική πληροφόρηση και το πλαίσιο, βοηθώντας την περιήγηση να γίνει πιο ενδιαφέρουσα και εκπαιδευτική<sup>7</sup>.

#### 5) Λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις

Τέλος, υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που συνδέονται ευρύτερα είτε με την τουριστική βιομηχανία. Αυτές περιλαμβάνουν εταιρείες που προωθούν τα συμφέροντα της ίδιας της ταξιδιωτικής βιομηχανίας. επιχειρήσεις που συμβάλλουν στην πραγματική σύνδεση των πελατών με ταξιδιωτικά και τουριστικά προϊόντα και οργανώσεις που παρέχουν είτε πρακτική υποστήριξη είτε υλικοτεχνική υποστήριξη για τους τουρίστες και τους ταξιδιώτες.

#### Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες

---

<sup>7</sup> Middleton, V.T.C. Clarke J. (2001) Marketing in Travel and Tourism, Great Britain, 3rd ed., Oxford, Butterworth-Heinemann

Ορισμένες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σχετίζονται με τον κλάδο του τουρισμού. Τα πιο προφανή από αυτά είναι τα ταξιδιωτικά συμβόλαια και τα προϊόντα ιατρικής ασφάλισης, ενώ άλλα παραδείγματα περιλαμβάνουν υπηρεσίες που συνδέονται με τη μετατροπή νομισμάτων και την απόκτηση ταξιδιωτικών επιταγών.

### Ταξιδιωτικοί Πράκτορες

Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες πωλούν ταξιδιωτικά προϊόντα για λογαριασμό προμηθευτών και γενικά λαμβάνουν προμήθεια για να το πράξουν. Προσφέρουν επίσης στους πελάτες συμβουλές σχετικά με τα καλύτερα ταξιδιωτικά προϊόντα, ανάλογα με τις προτιμήσεις και τον προϋπολογισμό του πελάτη. Με αυτή την έννοια, ενεργούν ως μεσάζοντες μεταξύ τουριστών και προμηθευτών ταξιδιωτικών προϊόντων.

### Tour Operators

Ο ρόλος του ταξιδιωτικού πράκτορα είναι ο συνδυασμός ταξιδιωτικών προϊόντων προκειμένου να πωληθούν πακέτα διακοπών. Συχνά, ένα πακέτο διακοπών θα αποτελείται από ένα συνδυασμό αεροπορικών ταξιδιών, διανυκτέρευσης, μετακινήσεων ξενοδοχείων και υπηρεσιών διακοπών, οι οποίες είναι σε θέση να παρέχουν οργανωμένες δραστηριότητες<sup>8</sup>.

### Online ταξιδιωτικά γραφεία

Ένα ηλεκτρονικό πρακτορείο ταξιδιών θα εκτελεί κατά κανόνα έναν πολύ παρεμφερή ρόλο με ένα πιο παραδοσιακό ταξιδιωτικό πρακτορείο, αν και χρησιμοποιεί τη δύναμη του διαδικτύου. Παρόλο που ο σκοπός εξακολουθεί να συνδέει τους τουρίστες με ταξιδιωτικά προϊόντα για λογαριασμό των προμηθευτών, υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στις μεθόδους αυτοεξυπηρέτησης.

---

<sup>8</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

## 1.4 Οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ανεξάρτητα από το μέγεθός του, ένα ξενοδοχείο πρέπει να έχει μια οργανωτική δομή που να εξυπηρετεί τους πελάτες του όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Αν και ο αριθμός του προσωπικού μπορεί να αλλάζει σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο, συνήθως η δομή παραμένει η ίδια και η οργανωτική αλυσίδα και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος είναι απαραίτητες για τη διατήρηση μιας καλά οργανωμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το εκτελεστικό επίπεδο ενός ξενοδοχείου αποτελείται συνήθως από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου και τον γενικό διευθυντή. Σε μικρά ξενοδοχεία, το ίδιο άτομο κατέχει μερικές φορές αυτές τις θέσεις, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, τις καταλαμβάνουν δύο διαφορετικά άτομα. Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου καθορίζει τα πρότυπα και τις πολιτικές του ξενοδοχείου και αναθέτει την εφαρμογή αυτών των προτύπων και πολιτικών στον γενικό διευθυντή. Οι αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή είναι να διαχειρίζεται τις καθημερινές δραστηριότητες του ξενοδοχείου και να επιβλέπει τις λειτουργίες διαφόρων τμημάτων.

Σε πολλά ξενοδοχεία, ο αναπληρωτής διευθυντής είναι το δεξί χέρι του γενικού διευθυντή και παρέχει υποστήριξη για μια σειρά καθημερινών εργασιών. Για παράδειγμα, αρμοδιότητα του αναπληρωτή διευθυντή είναι να επικοινωνεί με όλους τους επικεφαλής των υπηρεσιών και να διασφαλίζει ότι χειρίζονται όλα τα ζητήματα που ενδέχεται να επηρεάσουν τα πρότυπα απόδοσης του ξενοδοχείου.

Στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, υπάρχουν συνήθως αρκετοί αναπληρωτές διευθυντές, κάθε ένας από τους οποίους έχει ανατεθεί να εποπτεύει ένα συγκεκριμένο τμήμα του ξενοδοχείου. Οι ευθύνες μπορούν να περιλαμβάνουν την ανάθεση χρονοδιαγραμμάτων εργασίας και τη διασφάλιση ότι οι εκδηλώσεις του ξενοδοχείου είναι καλά οργανωμένες. Ένας αναπληρωτής διευθυντής μπορεί επίσης να αναλάβει το ρόλο ενός γενικού διευθυντή εάν ο γενικός διευθυντής είναι άρρωστος, βρίσκεται σε διακοπές ή δεν είναι διαθέσιμος<sup>9</sup>.

Επίσης οι διευθυντές μεσαίου επιπέδου των ξενοδοχείων βρίσκονται κάτω από τα βοηθητικά στελέχη στην ιεραρχία και συνήθως περιλαμβάνουν θέσεις όπως:

---

<sup>9</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος



διευθυντής υποδοχής, διαχειριστής τροφίμων και ποτών, διαχειριστής πωλήσεων, διευθυντής μάρκετινγκ, οικονομικός διευθυντής και υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων. Τα καθήκοντα του διευθυντή της υποδοχής περιλαμβάνουν το χειρισμό των κρατήσεων, το χειρισμό καταγγελιών πελατών και τη διασφάλιση ότι το αρμόδιο τμήμα χειρίζεται τις αιτήσεις πελατών. Ο διαχειριστής τροφίμων και ποτών είναι υπεύθυνος για το χειρισμό της υπηρεσίας δωματίου, της τροφοδοσίας και των καθημερινών δραστηριοτήτων του μπαρ και του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου. Ο διευθυντής οροφοκομίας επιβλέπει όλες τις πτυχές του καθαρισμού και διατήρησης της εμφάνισης του ξενοδοχείου.

Ο διαχειριστής μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση διαφημιστικών εκστρατειών για την προσέλκυση επισκεπτών και ο οικονομικός διευθυντής χειρίζεται τη λογιστική του ξενοδοχείου, τον προϋπολογισμό και τα έξοδα. Ο υπεύθυνος ξενοδοχειακών μονάδων ανθρώπινου δυναμικού επιβλέπει την πρόσληψη, την κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού του ξενοδοχείου και διασφαλίζει επίσης ότι κάθε μέλος του προσωπικού αποζημιώνεται σύμφωνα με τα πρωτόκολλα μίσθωσης. Οι διευθυντές ξενοδοχείων ανθρώπινων πόρων πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι το ξενοδοχείο τηρεί πολιτικές ασφάλειας δικαίου καθώς και πρακτικές απασχόλησης που συμμορφώνονται με το νόμο.

Το λειτουργικό προσωπικό ενός ξενοδοχείου περιλαμβάνει όλους τους ανθρώπους που εργάζονται στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, όπως τρόφιμα και ποτά, οροφοκομία, υποδοχή, το μπαρ και το εστιατόριο. Οι θέσεις του προσωπικού περιλαμβάνουν σεφ, μάγειρες, λαντζέρηδες, υπάλληλους δωματίων, σερβιτόρους, αχθοφόρους και εκπροσώπους πελατών που προσκαλούν τους επισκέπτες, τους καθοδηγούν στα δωμάτιά τους και μεταδίδουν ειδικά αιτήματα στην υποδοχή<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

### 2.1 Οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ανεξάρτητα από το μέγεθός του, ένα ξενοδοχείο πρέπει να έχει μια οργανωτική δομή που να εξυπηρετεί τους πελάτες του όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Αν και ο αριθμός του προσωπικού μπορεί να αλλάζει σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο, συνήθως η δομή παραμένει η ίδια και η οργανωτική αλυσίδα και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος είναι απαραίτητες για τη διατήρηση μιας καλά οργανωμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το εκτελεστικό επίπεδο ενός ξενοδοχείου αποτελείται συνήθως από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου και τον γενικό διευθυντή. Σε μικρά ξενοδοχεία, το ίδιο άτομο κατέχει μερικές φορές αυτές τις θέσεις, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, τις καταλαμβάνουν δύο διαφορετικά άτομα. Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου καθορίζει τα πρότυπα και τις πολιτικές του ξενοδοχείου και αναθέτει την εφαρμογή αυτών των προτύπων και πολιτικών στον γενικό διευθυντή. Οι αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή είναι να διαχειρίζεται τις καθημερινές δραστηριότητες του ξενοδοχείου και να επιβλέπει τις λειτουργίες διαφόρων τμημάτων.

Σε πολλά ξενοδοχεία, ο αναπληρωτής διευθυντής είναι το δεξί χέρι του γενικού διευθυντή και παρέχει υποστήριξη για μια σειρά καθημερινών εργασιών. Για παράδειγμα, αρμοδιότητα του αναπληρωτή διευθυντή είναι να επικοινωνεί με όλους τους επικεφαλής των υπηρεσιών και να διασφαλίζει ότι χειρίζονται όλα τα ζητήματα που ενδέχεται να επηρεάσουν τα πρότυπα απόδοσης του ξενοδοχείου.

Στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, υπάρχουν συνήθως αρκετοί αναπληρωτές διευθυντές, κάθε ένας από τους οποίους έχει ανατεθεί να εποπτεύει ένα συγκεκριμένο τμήμα του ξενοδοχείου. Οι ευθύνες μπορούν να περιλαμβάνουν την ανάθεση χρονοδιαγραμμάτων εργασίας και τη διασφάλιση ότι οι εκδηλώσεις του ξενοδοχείου είναι καλά οργανωμένες. Ένας αναπληρωτής διευθυντής μπορεί επίσης να αναλάβει

το ρόλο ενός γενικού διευθυντή εάν ο γενικός διευθυντής είναι άρρωστος, βρίσκεται σε διακοπές ή δεν είναι διαθέσιμος<sup>11</sup>.

Επίσης οι διευθυντές μεσαίου επιπέδου των ξενοδοχείων βρίσκονται κάτω από τα βοηθητικά στελέχη στην ιεραρχία και συνήθως περιλαμβάνουν θέσεις όπως: διευθυντής υποδοχής, διαχειριστής τροφίμων και ποτών, διαχειριστής πωλήσεων, διευθυντής μάρκετινγκ, οικονομικός διευθυντής και υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων. Τα καθήκοντα του διευθυντή της υποδοχής περιλαμβάνουν το χειρισμό των κρατήσεων, το χειρισμό καταγγελιών πελατών και τη διασφάλιση ότι το αρμόδιο τμήμα χειρίζεται τις αιτήσεις πελατών. Ο διαχειριστής τροφίμων και ποτών είναι υπεύθυνος για το χειρισμό της υπηρεσίας δωματίου, της τροφοδοσίας και των καθημερινών δραστηριοτήτων του μπαρ και του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου. Ο διευθυντής οροφοκομίας επιβλέπει όλες τις πτυχές του καθαρισμού και διατήρησης της εμφάνισης του ξενοδοχείου.

Ο διαχειριστής μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση διαφημιστικών εκστρατειών για την προσέλκυση επισκεπτών και ο οικονομικός διευθυντής χειρίζεται τη λογιστική του ξενοδοχείου, τον προϋπολογισμό και τα έξοδα. Ο υπεύθυνος ξενοδοχειακών μονάδων ανθρώπινου δυναμικού επιβλέπει την πρόσληψη, την κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού του ξενοδοχείου και διασφαλίζει επίσης ότι κάθε μέλος του προσωπικού αποζημιώνεται σύμφωνα με τα πρωτόκολλα μίσθωσης. Οι διευθυντές ξενοδοχείων ανθρώπινων πόρων πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι το ξενοδοχείο τηρεί πολιτικές ασφάλειας δικαίου καθώς και πρακτικές απασχόλησης που συμμορφώνονται με το νόμο.

Το λειτουργικό προσωπικό ενός ξενοδοχείου περιλαμβάνει όλους τους ανθρώπους που εργάζονται στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, όπως τρόφιμα και ποτά, οροφοκομία, υποδοχή, το μπαρ και το εστιατόριο. Οι θέσεις του προσωπικού περιλαμβάνουν σεφ, μάγειρες, λαντζέρηδες, υπάλληλους δωματίων, σερβιτόρους, αχθοφόρους και εκπροσώπους πελατών που προσκαλούν τους επισκέπτες, τους καθοδηγούν στα δωμάτιά τους και μεταδίδουν ειδικά αιτήματα στην υποδοχή<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

<sup>12</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

## 2.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

### 2.2.1 Διαδικασία προγραμματισμού

Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η συνεχής διαδικασία συστηματικού προγραμματισμού για την επίτευξη της βέλτιστης χρήσης των πιο πολύτιμων υπαλλήλων υψηλής ποιότητας ενός οργανισμού. Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή προσαρμογή μεταξύ των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας, αποφεύγοντας παράλληλα τις ελλείψεις ή τα πλεονάσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνουν την ανάλυση της σημερινής προσφοράς εργασίας, την πρόβλεψη της ζήτησης εργασίας, την εξισορρόπηση της προβλεπόμενης ζήτησης εργασίας με την προσφορά και την υποστήριξη των οργανωτικών στόχων. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τις εταιρείες να είναι μια σημαντική επένδυση για κάθε επιχείρηση, καθώς επιτρέπει στις εταιρείες να παραμείνουν τόσο παραγωγικές όσο και κερδοφόρες.

Ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν το μέλλον, ώστε να διατηρήσουν μια σταθερή προσφορά ειδικευμένων εργαζομένων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αναφέρεται επίσης ως σχεδιασμός εργατικού δυναμικού. Η διαδικασία χρησιμοποιείται επίσης για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους και να προγραμματίσουν μπροστά για την κάλυψη αυτών των αναγκών.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτος ώστε να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού βραχυπρόθεσμα προσαρμόζοντας ταυτόχρονα τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον μακροπρόθεσμα. Ο προγραμματισμός ξεκινά με την αξιολόγηση και τον έλεγχο της τρέχουσας ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού<sup>13</sup>.

Οι προκλήσεις για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν δυνάμεις που αλλάζουν πάντα, όπως οι εργαζόμενοι που απουσιάζουν λόγω

---

<sup>13</sup> Σκουλάς Ν, Οικονομάκη Κ.(1998), Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Κάπα

ασθένειας, οι προαγωγές ή οι διακοπές. Ο προγραμματισμός εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή προσαρμογή μεταξύ εργαζομένων και θέσεων εργασίας, αποφεύγοντας τις ελλείψεις και τα πλεονάσματα στην ομάδα των εργαζομένων.

Για να ικανοποιήσουν τους στόχους τους, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προγραμματίσουν τα εξής:

1. Εύρεση και προσέλκυση εξειδικευμένων υπαλλήλων
2. Επιλογή, εκπαίδευση και πρόσληψη των καλύτερων υποψηφίων
3. Αντιμέτωπιση συγκρούσεων
4. Προώθηση των κατάλληλων υπαλλήλων

Η επένδυση στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μιας εταιρείας. Εξάλλου, μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο οι υπάλληλοί της. Εάν έχει τους καλύτερους υπαλλήλους και τις βέλτιστες πρακτικές που υπάρχουν, το γεγονός αυτό μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ υποτονικότητας και παραγωγικότητας και μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία.

## **2.2.2 Ανάλυση εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος**

Οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται σε οτιδήποτε εντός της επιχείρησης και υπό τον έλεγχο της εταιρείας, ανεξάρτητα από το αν είναι υλικό ή άυλο. Αυτοί οι παράγοντες μετά την εκτίμησή τους ομαδοποιούνται στις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας. Εάν ένα στοιχείο φέρει θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία, θεωρείται ως δύναμη. Από την άλλη πλευρά, αν ένας παράγοντας εμποδίζει την ανάπτυξη της εταιρείας, είναι μια αδυναμία. Εντός της εταιρείας, υπάρχουν πολλά κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Υπάρχουν 14 τύποι παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος<sup>14</sup>:

1. Πολιτικές της επιχείρησης
2. Προστιθέμενη αξία
3. Ανθρώπινο δυναμικό

---

<sup>14</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

4. Χρηματοοικονομικοί και πόροι και μάρκετινγκ
5. Εταιρική εικόνα
6. Μηχανήματα / Εξοπλισμός
7. Διαχείριση εργασιακού περιβάλλοντος
8. Διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζομένους
9. Εσωτερικοί τεχνολογικοί πόροι
10. Οργανωτική δομή ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, κώδικας δεοντολογίας
11. Ποιότητα και μέγεθος της επιχείρησης
12. Εκτέλεση εργασιών και εσωτερικές λειτουργίες
13. Οικονομικές προβλέψεις
14. Η λήψη αποφάσεων

Αντίθετα με τους εσωτερικούς παράγοντες, τα εξωτερικά στοιχεία έχουν να κάνουν με τους παράγοντες εκείνους που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζουν την εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό το εξωτερικό περιβάλλον επιτρέπει στους επιχειρηματίες να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές στο σχέδιο μάρκετινγκ τους για να καταστούν πιο προσαρμόσιμες τις επιχειρήσεις τους στο εξωτερικό περιβάλλον.

Υπάρχουν πολλά κριτήρια που θεωρούνται εξωτερικά στοιχεία. Μεταξύ αυτών, ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που πρέπει να αναφερθούν είναι: η τρέχουσα οικονομική κατάσταση, οι νόμοι, οι υποδομές και οι απαιτήσεις των πελατών.

Ειδικότερα στο εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν οι εξής παράγοντες<sup>15</sup>:

1. Οι πελάτες
2. Οι προμηθευτές
3. Οι ανταγωνιστές

---

<sup>15</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

4. Το κράτος
5. Τα ΜΜΕ
6. Το οικονομικό περιβάλλον
7. Το νομικό περιβάλλον
8. Το τεχνολογικό περιβάλλον
9. Το κοινωνικό περιβάλλον
10. Το φυσικό περιβάλλον

### **2.2.3 Σχεδιασμός προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού**

Υπάρχουν τέσσερα βήματα στο σχεδιασμό του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Το πρώτο βήμα στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων είναι να προσδιοριστεί η τρέχουσα προσφορά ανθρώπινων πόρων της εταιρείας. Σε αυτό το βήμα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μελετά την ισχύ της επιχείρησης με βάση τον αριθμό των εργαζομένων, τις δεξιότητες, τα προσόντα, τις θέσεις, τα οφέλη και τα επίπεδα απόδοσης.

Το δεύτερο βήμα απαιτεί από την εταιρεία να περιγράψει το μέλλον του εργατικού της δυναμικού. Εδώ, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να εξετάσει ορισμένα θέματα, όπως προαγωγές, αποχωρήσεις, απολύσεις και μεταφορές καθώς και οτιδήποτε άλλο που επηρεάζει τις μελλοντικές ανάγκες μιας επιχείρησης<sup>16</sup>.

Το τρίτο βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την πρόβλεψη της απασχόλησης. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δημιουργεί μια ανάλυση κενών που καθορίζει συγκεκριμένες ανάγκες για να περιορίσει την προσφορά εργασίας της εταιρείας έναντι της μελλοντικής ζήτησης. Πρέπει οι εργαζόμενοι να μάθουν νέες δεξιότητες; Χρειάζεται η εταιρεία περισσότερους εργαζόμενους;

Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις επιτρέπουν στον άνθρωπο παράγοντα να αποφασίσει πώς να προχωρήσει, η οποία είναι η τελική φάση της διαδικασίας

---

<sup>16</sup> Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο

σχεδιασμού του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει τώρα να λάβει συγκεκριμένα μέτρα για να ενσωματώσει το σχέδιό της με την υπόλοιπη εταιρεία. Το τμήμα χρειάζεται έναν προϋπολογισμό, την ικανότητα υλοποίησης του σχεδίου και μια συνεργατική προσπάθεια με όλα τα τμήματα για την εκτέλεση αυτού του σχεδίου.

## **2.3 Η ανεύρεση, η πρόσληψη και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η προσέλκυση των υποψηφίων αποτελεί την πρώτη επαφή της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τους υποψήφιους εργαζομένους της και έτσι η συγκεκριμένη διαδικασία πρέπει να μελετηθεί να σχεδιαστεί σωστά. Οι αποφάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τον τρόπο προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων θεωρούνται από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες μέσα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Οι αποφάσεις σχετικά με την προσέλκυση των υποψηφίων προκαλούνται κυρίως εξαιτίας των πιέσεων που ασκούνται στις επιχειρήσεις λόγω του ανταγωνισμού και επιτυγχάνονται με την ακολουθία των παρακάτω βασικών σταδίων<sup>17</sup>:

- Με τον προσδιορισμό του πληθυσμού στόχευσης εργαζομένων (target group)
- Με τον προσδιορισμό των πηγών προσέλκυσης
- Με τον προσδιορισμό του τρόπου προσέλκυσης των υποψηφίων.

Για να γίνει πιο κατανοητό το παραπάνω θεωρητικό υπόδειγμα παίρνουμε ως δεδομένο ότι υπάρχει η ανάγκη κάλυψης μιας διοικητικής θέσης στο οργανόγραμμα της επιχείρησης λόγω συνταξιοδότησης ενός στελέχους. Το πρώτο στοιχείο που οφείλει να κοιτάξει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι εάν υπάρχει κάποιος υπάλληλος της, ο οποίος πιθανότατα εργάζεται σε διαφορετικό τμήμα τους παραγωγικής διαδικασίας ο οποίος έχει τα απαραίτητα εκείνα προσόντα ώστε να καλύψει τη θέση αυτή. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται προσέλκυση υποψηφίου από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι ωφέλιμη από άποψη κόστους για την επιχείρηση αυτή.

---

<sup>17</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδη (1997), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Αννίκουλα



Από την άλλη, όταν μια θέση εργασίας δεν είναι δυνατό να καλυφθεί εσωτερικά από την επιχείρηση τότε αυτή στρέφεται αναγκαστικά για αναζήτηση του κατάλληλου υποψηφίου στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μέσω αγγελιών σε εφημερίδες, δημοσιεύσεις ακόμη και επαγγελματικές εκδόσεις. Σήμερα, οι επιχειρήσεις, εκμεταλλευόμενες το διαδίκτυο και τις νέες τεχνολογίες γύρω από αυτό συχνά αναρτούν αγγελίες αναζήτησης εργαζομένων είτε σε κάποια εξειδικευμένα sites είτε ακόμη και στη σελίδα τους επιχείρησης τους. Αυτό είναι το λεγόμενο e-recruiting, η καταχώρηση δηλαδή μιας αγγελίας στο διαδίκτυο μεγιστοποιεί αυτόματα τη δεξαμενή αναφοράς (target group) και ενισχύει τους πιθανότητες επιτυχίας της αγγελίας. Ο τρόπος αυτός προσέλκυσης προσωπικού ονομάζεται προσέλκυση υποψηφίου από το εξωτερικό περιβάλλον.

Κάθε μέθοδος από τις δύο που προαναφέρθηκαν έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η προσέλκυση ενός υποψηφίου από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση καθώς δεν θα χρειαστεί να επιβαρύνει τον προϋπολογισμό της με το κόστος του καινούργιου υπαλλήλου. Ο υπάλληλος της εταιρίας ο οποίος απλώς θα μετακινηθεί σε άλλη θέση έχει το πλεονέκτημα πως γνωρίζει τη φιλοσοφία και τον τρόπο εργασίας της επιχείρησης επομένως θα χρειαστεί ελάχιστο ή και καθόλου χρόνο προσαρμογής στη νέα του εργασία. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι πως μπορεί να μην υπάρχει κανείς από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους που να έχει εξειδικευμένες γνώσεις στο πεδίο που χρειάζεται η επιχείρηση και έτσι αυτή να αναγκαστεί να στραφεί υποχρεωτικά στο εξωτερικό της περιβάλλον<sup>18</sup>.

Από την άλλη, όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να προσελκύσει ένα καινούργιο εργαζόμενο από το εξωτερικό περιβάλλον έχει το πλεονέκτημα πως μπορεί να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο για τη θέση αυτή χωρίς να αναγκάζεται να κάνει συμβιβασμούς και εκπτώσεις στα θέλω της. Ένας καινούριος υπάλληλος θα αποτελέσει πρόσθετο κόστος για την επιχείρηση και ο υπάλληλος θα χρειαστεί να λάβει έναν λογικό χρόνο προσαρμογής, έτσι ώστε να ενημερωθεί για τα νέα του καθήκοντα και να περισσότερο να μπει στη φιλοσοφία της επιχείρησης και να

---

<sup>18</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδη (1997), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Αννίκουλα

αντιληφθεί για το πώς δρουν πρόσωπα και πράγματα μέσα σε αυτή, τα οποία θα τον βοηθήσουν στην καθημερινή του εργασία.

Αρχικά, προκειμένου να γίνει η επιλογή κάποιου εργαζομένου για πρόσληψη απαιτείται η συλλογή των απαραίτητων για αυτόν πληροφοριών, και μάλιστα από διαφορετικές πηγές προκειμένου να υπάρχει καλύτερη διασταύρωση στοιχείων στη συνέχεια, η επιλογή του εργαζομένου ακολουθείται από τα εξής στάδια:

- Η αίτηση πρόσληψης και το βιογραφικό σημείωμα
- Η συνέντευξη
- Οι δοκιμασίες (tests) τους οποίες υποβάλλεται ο συνεντευξιζόμενος
- Οι συστάσεις – συστατικές επιστολές και ο έλεγχος αυτών
- Οι ιατρικές εξετάσεις
- Η απόφαση πρόσληψης και η ενημέρωση του υποψηφίου
- Η αρχειοθέτηση των στοιχείων

Το βιογραφικό σημείωμα είναι ο πιο συχνός τρόπος με τον οποίο ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να επικοινωνήσει με την ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος εκτός από προσωπικά στοιχεία και στοιχεία επικοινωνίας δίνει πολύτιμες πληροφορίες για τη προϋπηρεσία του, τους δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του. Σήμερα το ηλεκτρονικό βιογραφικό σημείωμα και η αποστολή του μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (email) θεωρείται ο πιο συνήθης τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υποψηφίων εργαζομένων και επιχειρήσεων.

Η αίτηση πρόσληψης είναι ένα έντυπο με τη μορφή ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώνεται από τον υποψήφιο και βοηθάει το ξενοδοχείο ώστε να σχηματίσει μια πληρέστερη εικόνα για αυτόν. Το έντυπο αυτό εκδίδεται από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και στόχος αυτού είναι βοηθήσει την επιχείρηση να αποκομίσει όσο το δυνατόν περισσότερα και ποιοτικότερα στοιχεία για τον υποψήφιο<sup>19</sup>.

Είναι προφανές πως μια προσωπική συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα επαφής και αλληλεπίδρασης μεταξύ εργοδότη και υποψηφίου εργαζομένου. Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στον εργοδότη να συλλέξει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τους στόχους και τα κίνητρα του υποψηφίου, σίγουρα περισσότερες από μια απλή αίτηση ή ένα βιογραφικό σημείωμα. Υπάρχουν διάφορα είδη συνέντευξης τα οποία

---

<sup>19</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδη (1997), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Αννίκουλα

και διαχωρίζονται ανάλογα με τη μορφή της συζήτησης, τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν και τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Έτσι οι συνεντεύξεις διαχωρίζονται σε:

- Τυπική, δομημένη ή προσχεδιασμένη συνέντευξη
- Συνέντευξη ανάλυσης της συμπεριφοράς του υποψηφίου
- Φιλική συνέντευξη
- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Τέλος, το είδος της συνέντευξης διακρίνεται όπως προαναφέρθηκε ανάλογα και με τους συμμετέχοντες σε αυτή καθώς και τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποιούνται.

Έτσι σύμφωνα με τη διάκριση αυτή μια συνέντευξη μπορεί να γίνει με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

- Με επιτροπή εμπειρογνομόνων
- Συνέντευξη με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης, συνήθως μέσω Skype

Οι συστατικές επιστολές αναφέρονται σε θετικές συστάσεις τις οποίες έχουν οι υποψήφιοι από άτομα τα οποία έχουν θετική γνώμη για εκείνους. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι είτε προηγούμενοι εργοδότες, είτε καθηγητές Πανεπιστημίων και σε κάθε περίπτωση είναι άτομα τα οποία είχαν συνεργαστεί με τον υποψήφιο παλιότερα.

Οι δοκιμασίες στις οποίες μπορεί να υποβληθεί κάποιος εργαζόμενος συνήθως σχετίζονται με ψυχολογικά tests και διάφορες τους ψυχομετρικές εξετάσεις στις οποίες υποβάλλεται ο υποψήφιος. Μεταξύ άλλων, οι πιο συνηθισμένες δοκιμασίες τους οποίες υποβάλλεται τους υποψήφιος για να εργαστεί σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι εξής<sup>20</sup>:

- Τέστ προσωπικότητας
- Τέστ γνώσεων
- Τέστ διανοητικών γνώσεων ή ευφυΐας (IQ test)
- Τέστ επαγγελματικών ικανοτήτων και καταλληλότητας
- Τέστ εκτέλεσης της εργασίας ή δοκιμαστική περίοδος εργασίας
- Τέστ λοιπών ενδιαφερόντων

---

<sup>20</sup> Gary D. (2005), "Human Resource Management", 10<sup>th</sup> edition, Pearson Practice Hall

Τέλος, οι ιατρικές εξετάσεις γίνονται με σκοπό να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος έχει όλες τις κατάλληλες σωματικές δυνατότητες οι οποίες απαιτούνται ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί επαρκώς στα καθήκοντα της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί. Αναπνευστικά προβλήματα, μεταδιδόμενα νοσήματα, προβλήματα όρασης θα μπορούσαν να κάνουν απαγορευτική την πρόσληψη του υποψηφίου. Για παράδειγμα ο υποψήφιος για τη θέση του σερβιτόρου σε ένα ξενοδοχείο πρέπει να υποβληθεί υποχρεωτικά σε ιατρικές εξετάσεις προκειμένου να διαπιστωθούν εγκαίρως τυχόν προβλήματα ορθοστασίας.

## 2.4 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια της εκπαίδευσης έχει οριστεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους στη διεθνή βιβλιογραφία. Η επιτροπή “Manpower Services Commission” το 1981 όρισε την εκπαίδευση ως εξής: « Η εκπαίδευση είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία με σκοπό την τροποποίηση της συμπεριφοράς, της γνώσης ή της ικανότητας μέσω της εμπειρικής εκμάθησης για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή σε ένα φάσμα δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της είναι στο πεδίο της εργασίας να αναπτύξει τις δραστηριότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης»<sup>21</sup>.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα μπορούσαμε πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία κατάρτισης των εργαζομένων η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτών καθώς και στη βελτίωση τους παραγωγικότητας τους. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση γνώσης στους εργαζομένους είναι η διδασκαλία και τα εποπτικά μέσα τους καθώς και η εμπειρία των διδασκόντων.

Κάθε επιχείρηση από τη στιγμή που αποφασίζει να προχωρήσει σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει καταρχήν να θέσει τους στόχους αυτού του προγράμματος. Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αύξηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων έτσι ώστε αυτοί να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να βοηθήσουν στην επίτευξη του βασικού στόχου κάθε

---

<sup>21</sup> Gary D. (2005), “Human Resource Management”, 10<sup>th</sup> edition, Pearson Practice Hall

επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Ορισμένοι επιμέρους στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι και οι εξής:

A) Η μείωση του χρόνου προσαρμογής του εργαζομένου που καταλαμβάνει μια νέα θέση εξαιτίας πρόσληψης, μετάθεσης ή προαγωγής.

B) Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να γίνουν πιο αποδοτικοί στον τομέα της εργασίας τους.

Γ) Η εκμάθηση νέων τρόπων εργασίας και η εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να είναι σε θέση να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες στο μέλλον.

Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε, πως οι δύο πιο βασικοί στόχοι του προγράμματος εκπαίδευσης είναι να μεταδώσει νέες γνώσεις στους εργαζομένους και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες αρμοδιότητες τους.

Τα τελευταία χρόνια η συζήτηση για τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει αποτελέσει αντικείμενο της διεθνούς βιβλιογραφίας. Έτσι ως αποτέλεσμα του διαλόγου αυτού έχει αναπτυχθεί ο όρος «επαγγελματικές δεξιότητες» ο οποίος περιλαμβάνει το σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων, δράσεων και συμπεριφορών οι οποίες απαιτούνται ώστε ένας εργαζόμενος να είναι παραγωγικός στη δουλειά του. Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις συμφωνούν πως αυτό που πρέπει να διδάσκεται στα προγράμματα εκπαίδευσης είναι το μοντέλο των επαγγελματικών δεξιοτήτων οι οποίες σε γενικές γραμμές είναι οι παρακάτω: επικοινωνία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, σωστός προγραμματισμός, ομαδική δουλειά, ηγεσία, αντιμετώπιση προβλημάτων και άλλα.

Σήμερα, η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων αναγνωρίζεται ως βασικό χαρακτηριστικό για την αύξηση της παραγωγικότητας από το σύνολο των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Έτσι κάθε επιχείρηση προσπαθεί να καταρτίσει το βέλτιστο πρόγραμμα εκπαίδευσης ώστε να έχει τα μέγιστα δυνατά οφέλη από αυτό.

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002)<sup>22</sup> ανέλυσαν τα οφέλη τα οποία προκύπτουν για μια επιχείρηση μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Συνοπτικά αυτά είναι τα παρακάτω:

**1. Η αυξημένη παραγωγικότητα της εργασίας:** Μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης θεωρείται πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο κατατοπισμένοι και ειδικευμένοι στο τομέα της εργασίας τους. Έτσι βελτιώνεται η ποιότητα της παραγωγής, αποφεύγονται λάθη και καθυστερήσεις και βελτιώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων και έτσι τα κέρδη της επιχείρησης.

**2. Η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων:** Είναι προφανές πως όταν ο εργαζόμενος είναι καταρτισμένος για τη θέση εργασίας του νοιώθει και ο ίδιος πιο ευχάριστα. Ως αποτέλεσμα αυτού, ο εργαζόμενος γνωρίζει πλήρως το αντικείμενο της εργασίας του, νοιώθει καλά με αυτή και έτσι είναι λογικό να είναι περισσότερο αποδοτικός για την επιχείρηση.

**3. Η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και η ανάληψη ευθυνών:** Όταν ο εργαζόμενος εξαιτίας του προγράμματος εκπαίδευσης γνωρίζει απόλυτα το αντικείμενο της δουλειάς του και εκτός από το να είναι εξαιρετικά παραγωγικός μπορεί να αναλάβει και περισσότερες ευθύνες. Η ανάληψη ευθυνών βασίζεται στην παραδοχή πως ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος θα μπορέσει να ανταπεξέλθει σε αυτές και θα αποτελέσει ένα σημαντικό συνεργάτη στη προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

**4. Μειωμένη επίβλεψη των εργαζομένων:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα είναι λογικό πως μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντα του χωρίς να υπάρχει η ανάγκη επίβλεψης του από την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης του ο εργαζόμενος είναι ικανός να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και έτσι δεν υπάρχει η ανάγκη επιτήρησης του οπότε η επιχείρηση εξοικονομεί πολύτιμους πόρους για άλλες δραστηριότητες<sup>23</sup>.

**5. Μείωση των ατυχημάτων:** Στις σημερινές επιχειρήσεις τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται είτε από την κακή συντήρηση του εξοπλισμού, είτε από

---

<sup>22</sup> Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

<sup>23</sup> Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

γνωστική ανεπάρκεια του προσωπικού. Έτσι, έχει αποδειχθεί πως η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού μειώνει σημαντικά την πιθανότητα εμφάνισης ατυχημάτων στο χώρο τους επιχείρησης.

Στις προηγούμενες παραγράφους είδαμε πόσο σημαντική είναι η διαδικασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς και ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Οι στόχοι ενός προγράμματος εκπαίδευσης πρέπει να συμβαδίζουν με τις ανάγκες που το πρόγραμμα αυτό επιθυμεί να καλύψει. Για αυτό το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης οφείλει να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και στο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει το υπό εκπαίδευση προσωπικό.

Έτσι όσο πιο γρήγορα καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες τόσο συντομότερα θα μπορέσει να γίνει ο προγραμματισμός των στόχων που το πρόγραμμα πρέπει να καλύψει. Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί πως οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζουν μια σειρά από άλλα πιο τεχνικά ζητήματα σχετικά με το ύφος του προγράμματος κατάρτισης, όπως φαίνεται παρακάτω<sup>24</sup>:

- Η ύλη που οι εκπαιδευόμενοι θα διδαχθούν
- Ο χρόνος και η ταχύτητα του προγράμματος
- Η επιλογή των εκπαιδευτών
- Το εκπαιδευτικό υλικό
- Η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων διδασκαλίας

Στην παρακάτω ενότητα θα παρουσιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τις επιχειρήσεις:

- Εκπαίδευση εντός της θέσης εργασίας ( training on work)
- Εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας ( training out of work)

### **1. Εκπαίδευση εντός της θέσης εργασίας ( training on work)**

Μία μέθοδος εκπαίδευσης προσωπικού, που χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις, είναι αυτή της εκπαίδευσης εντός της θέσεως εργασίας. Σύμφωνα με τη

---

<sup>24</sup> Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

μέθοδο αυτή, είναι πιο αποτελεσματικό για μία επιχείρηση να προσλάβει έναν εργαζόμενο και να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Η μέθοδος αυτή βέβαια παρουσιάζει το μειονέκτημα ο εργαζόμενος να μην γνωρίζει επαρκώς τη θέση εργασίας του και να σημειώνονται συχνά καθυστερήσεις και λάθη στην παραγωγική διαδικασία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Βέβαια οι επιχειρήσεις στη προσπάθεια τους να επιμορφώσουν τους εργαζομένους εντός της θέσης εργασίας αλλά και παράλληλα με το μικρότερο δυνατό κόστος προσλαμβάνουν συχνά εργαζομένους για μια δοκιμαστική περίοδο (training season) είτε με χαμηλή αμοιβή είτε και χωρίς αμοιβή.

## **2. Εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας ( training out of work)**

Η δεύτερη μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται συχνά για την κατάρτιση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αυτή της εκπαίδευσης εκτός της θέσεως εργασίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε εργαζόμενος όταν προσληφθεί, πριν τοποθετηθεί επίσημα στη θέση εργασίας του, οφείλει πρώτα να περάσει μια εκπαιδευτική περίοδο, συνήθως 1-2 μηνών σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του. Η εκπαιδευτική αυτή περίοδος γίνεται μακριά από τη θέση εργασίας του με τη μορφή «σχολείου» προκειμένου ο καταρτιζόμενος να ενημερωθεί θεωρητικά για ότι έχει σχέση με τη θέση εργασίας του. Ακόμη οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το «σχολείο» αυτό ως κριτήριο για να επιλέξουν εργαζομένους για τις κενές θέσεις εργασίας. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, ανακύπτει από το υψηλό κόστος της εκπαίδευσης για την ίδια την επιχείρηση καθώς προκειμένου να λειτουργήσει αυτό το ιδιότυπο «σχολείο» χρειάζονται χρήματα για<sup>25</sup>:

- Εκπαιδευτές
- Χώροι – υποδομές
- Υλικοτεχνικός εξοπλισμός
- Εκπαιδευτικό υλικό

---

<sup>25</sup> Χυτήρης Λ., (2002), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks



## 2.5 Η εταιρική κουλτούρα στον κλάδο των ξενοδοχείων

Η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι και η διοίκηση μιας εταιρείας αλληλεπιδρούν και χειρίζονται συναλλαγές εκτός επιχείρησης. Συχνά, η εταιρική κουλτούρα υπονοείται, δεν ορίζεται ρητά και αναπτύσσεται οργανικά με την πάροδο του χρόνου από τα σωρευτικά χαρακτηριστικά των ατόμων που προσλαμβάνει η εταιρεία. Η κουλτούρα μιας εταιρείας θα αντικατοπτρίζεται στον ενδυματολογικό κώδικα, τις ώρες λειτουργίας, τη ρύθμιση του γραφείου, τις παροχές σε εργαζομένους, τον κύκλο εργασιών, τις αποφάσεις πρόσληψης, την διαχείριση των πελατών, την ικανοποίηση των πελατών και κάθε άλλη πτυχή της εταιρείας<sup>26</sup>.

Η συνειδητοποίηση της εταιρικής ή οργανωτικής κουλτούρας σε επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1960. Ο όρος εταιρική κουλτούρα αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και έγινε ευρέως γνωστός μέχρι τη δεκαετία του 1990. Η εταιρική κουλτούρα χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων από διευθυντές, κοινωνιολόγους και άλλους ακαδημαϊκούς για να περιγράψει τον χαρακτήρα μιας εταιρείας. Αυτό περιελάμβανε γενικευμένες πεποιθήσεις και συμπεριφορές, συστήματα αξίας σε επίπεδο εταιρείας, στρατηγικές διαχείρισης, επικοινωνία εργαζομένων και σχέσεις, εργασιακό περιβάλλον και στάση.

Υπάρχει μια ποικιλία όρων που σχετίζονται με εταιρείες που επηρεάζονται από πολλαπλούς πολιτισμούς, ειδικά μετά την παγκοσμιοποίηση και την αυξημένη διεθνή αλληλεπίδραση του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, ο όρος διαπολιτισμικότητα αναφέρεται στην «αλληλεπίδραση ανθρώπων από διαφορετικά υπόβαθρα στον επιχειρηματικό κόσμο». Το πολιτισμικό σοκ αναφέρεται στη σύγχυση ή το άγχος που βιώνουν οι άνθρωποι όταν ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια κοινωνία διαφορετική από τη δική τους.

Όπου οι άνθρωποι ζουν και εργάζονται μαζί, αναπτύσσεται ο πολιτισμός. Η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις στάσεις που καθορίζουν το ξενοδοχείο η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται αυθόρμητα, είτε την καλλιεργείται είτε όχι. Δεδομένου ότι το προσωπικό φιλοξενίας εξυπηρετεί

---

<sup>26</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

άμεσα τους ανθρώπους, οι πελάτες έχουν μια γεύση από το τι είναι η επιχείρηση κάθε φορά που αλληλεπιδρούν με το προσωπικό αυτής. Η διαχείριση της οργανωτικής κουλτούρας είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή της σωστής εντύπωσης κάθε φορά. Οι εργαζόμενοι είναι το πρόσωπο των περισσότερων επιχειρήσεων φιλοξενίας, και έτσι η επιτυχία μεταφράζεται σχεδόν άμεσα στην ικανοποίηση των επισκεπτών.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προκειμένου ένα ξενοδοχείο να χτίσει μια επιτυχημένη εταιρική κουλτούρα και είναι οι εξής<sup>27</sup>:

1. Καθορισμός ενός οράματος επιτυχίας
2. Πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων, των κατάλληλων ανθρώπων
3. Καλή επικοινωνία, καλό κλίμα και διαφάνεια μέσα στο ξενοδοχείο
4. Παρακίνηση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο
5. Ανταμοιβή των εργαζομένων
6. Εντοπισμός και επίλυση των προβλημάτων
7. Καλή οργανωτική δομή και συνεχής βελτίωση αυτής
8. Δια βίου μάθηση και εκπαίδευση

---

<sup>27</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΕΝΝΟΙΑ, ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

### 3.1 Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως οι υποκείμενες πεποιθήσεις, υποθέσεις, αξίες και τρόποι αλληλεπίδρασης που συμβάλλουν στο μοναδικό κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Η οργανωτική κουλτούρα περιλαμβάνει τις προσδοκίες, τις εμπειρίες, τη φιλοσοφία ενός οργανισμού, καθώς και τις αξίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών, και εκφράζεται στην εικόνα των μελών, στις εσωτερικές λειτουργίες, στις αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό περιβάλλον και στις μελλοντικές προσδοκίες. Έτσι η κουλτούρα βασίζεται σε κοινές στάσεις, πεποιθήσεις, έθιμα, και γραπτούς και άγραφους κανόνες που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου και θεωρούνται έγκυροι. Επίσης η κουλτούρα περιλαμβάνει το όραμα, τις αξίες, τους κανόνες, τα συστήματα, τα σύμβολα, τη γλώσσα, τις υποθέσεις, τις πεποιθήσεις και τις συνήθειες του οργανισμού της επιχείρησης<sup>28</sup>.

Κάτω από αυτό το σύνολο ορισμών, η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινών υποθέσεων που καθοδηγούν τι συμβαίνει στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων καθορίζοντας την κατάλληλη συμπεριφορά για διάφορες καταστάσεις. Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πελάτες και με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει το πόσο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό τους.

Σε επιχειρηματικούς όρους, άλλες φράσεις χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, όπως «εταιρική κουλτούρα», «κουλτούρα στο χώρο εργασίας» και «επιχειρηματική κουλτούρα». Οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και την επικοινωνία της κουλτούρας τους στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ ηγεσίας και κουλτούρας δεν είναι μονόπλευρη. Ενώ οι ηγέτες είναι οι κύριοι

---

<sup>28</sup> Νικολαΐδης Χρ., (2011), Στρατηγικό μανάτζμεντ και επιχειρησιακή κουλτούρα, εκδόσεις ΠΑ.ΜΑΚ

δημιουργοί της επιχειρηματικής κουλτούρας, μια καθιερωμένη κουλτούρα επηρεάζει σαφώς και το είδος της ηγεσίας.

Οι ηγέτες πρέπει να εκτιμήσουν το ρόλο τους στη διατήρηση ή την εξέλιξη της κουλτούρας ενός οργανισμού. Μια βαθιά ενσωματωμένη και καθιερωμένη κουλτούρα δείχνει πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, κάτι που μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτό το συμπεριφορικό πλαίσιο, με τη σειρά του, εξασφαλίζει υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία όταν ένας υπάλληλος αισθάνεται ότι ένας ηγέτης τον βοηθά να ολοκληρώσει έναν στόχο. Από αυτή την προοπτική, η οργανωτική κουλτούρα, η ηγεσία και η ικανοποίηση από την εργασία συνδέονται άρρηκτα.

Η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι στάσιμη. Τα μέλη ενός οργανισμού αναπτύσσουν μια κοινή πεποίθηση γύρω από το "πώς φαίνεται το σωστό" καθώς αλληλεπιδρούν με την πάροδο του χρόνου και μαθαίνουν τι αποδίδει επιτυχία και τι όχι. Όταν αυτές οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις οδηγούν σε λιγότερο από επιτυχημένα αποτελέσματα, η κουλτούρα πρέπει να εξελιχθεί για να παραμείνει σχετική η επιχείρηση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιστέκονται στην αλλαγή και μπορούν να συσπειρώσουν μια νέα κουλτούρα. Έτσι, είναι καθήκον των ηγετών να πείσουν τους υπαλλήλους τους για τα οφέλη της αλλαγής και να δείξουν μέσω συλλογικής εμπειρίας με νέες συμπεριφορές ότι η νέα κουλτούρα είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτύχει την επιτυχία.

Αντί να αλλάζει την κουλτούρα ενός ολόκληρου οργανισμού, ένας οργανισμός μπορεί να είναι προσαρμόσιμος και ευέλικτος επιτρέποντας την εμφάνιση ορισμένων τύπων υποκουλτούρων. Οι οργανωτικές υποκουλτούρες είναι ομάδες των οποίων το κοινό χαρακτηριστικό είναι ένας κοινός κανόνας ή πεποίθηση<sup>29</sup>.

Οι υποκουλτούρες αυτές ταξινομούνται ως ενισχυτικές, ορθογόνιες ή αντικουλτούρες, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ένα διαφορετικό επίπεδο συνάφειας με τις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας. Τα μέλη της ενίσχυσης των υποκουλτούρων συμμορφώνονται με κυρίαρχες αξίες οργανωτικής κουλτούρας ακόμη πιο ενθουσιωδώς από τα μέλη του υπόλοιπου οργανισμού. Τα μέλη των ορθογώνιων

---

<sup>29</sup> Eliot T., (2002), Σημειώσεις για τον ορισμό της κουλτούρας, εκδόσεις Πλέθρον

υποκουλτούρων αγκαλιάζουν και οι δύο τις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας και κατέχουν το δικό τους σύνολο ξεχωριστών, αλλά όχι αντιφατικών, αξιών. Τέλος, τα μέλη μιας αντικουλτούρας διαφωνούν με τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας και διατηρούν αξίες που έρχονται σε άμεση σύγκρουση με τις βασικές οργανωτικές αξίες.

Παρόλο που η βαθιά ενσωματωμένη οργανωτική κουλτούρα συνδέεται συνήθως με υψηλότερες επιδόσεις, οι οργανισμοί αυτοί μπορεί να μην είναι αρκετά προσαρμοστικοί για να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν, επομένως, να γίνουν πιο ευέλικτοι επιτρέποντας την εμφάνιση υποκουλτούρων.

### 3.2 Τα είδη και τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα είναι αρκετά περίπλοκη. Κάθε εταιρεία έχει τη δική της μοναδική προσωπικότητα, όπως κάνουν οι άνθρωποι. Η μοναδική προσωπικότητα ενός οργανισμού αναφέρεται ως η κουλτούρα του.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών υποθέσεων, αξιών και πεποιθήσεων, το οποίο διέπει τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων σε οργανισμούς. Η οργανωτική κουλτούρα περιλαμβάνει τις προσδοκίες, τις εμπειρίες, τη φιλοσοφία και τις αξίες ενός οργανισμού που τον συγκρατούν και εκφράζεται στην εικόνα του εαυτού του, στις εσωτερικές του λειτουργίες, στις αλληλεπιδράσεις με τον έξω κόσμο και στις μελλοντικές προσδοκίες<sup>30</sup>.

Βασίζεται σε κοινές στάσεις, πεποιθήσεις, έθιμα και γραπτούς και άγραφους κανόνες που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου και θεωρούνται έγκυροι. Αυτές οι κοινές αξίες έχουν ισχυρή επιρροή στα άτομα του οργανισμού και υπαγορεύουν πώς ντύνονται, ενεργούν και εκτελούν τη δουλειά τους. Κάθε οργανισμός αναπτύσσει και διατηρεί μια μοναδική κουλτούρα, η οποία παρέχει οδηγίες και όρια για τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού.

Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός και όλοι έχουν μια μοναδική κουλτούρα για την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ωστόσο, λίγοι άνθρωποι γνωρίζουν ότι

---

<sup>30</sup> Gramsci A., (2005), Η οργάνωση της κουλτούρας, εκδόσεις Στοχαστής

κάθε οργανισμός συνδυάζει πραγματικά έναν συνδυασμό τεσσάρων διαφορετικών τύπων οργανωτικής κουλτούρας με ένα κορυφαίο πολιτιστικό στυλ.

Έτσι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν τέσσερις οργανωτικές κουλτούρες οι οποίες και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Οι τέσσερις παράμετροι του πλαισίου περιλαμβάνουν εσωτερική εστίαση και ολοκλήρωση έναντι εξωτερικής εστίασης και διαφοροποίησης, σταθερότητα και έλεγχο έναντι ευελιξίας και διακριτικότητας.

Με βάση αυτές τις παραμέτρους, το πλαίσιο διασπά τις οργανωτικές κουλτούρες σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους κουλτούρας οι οποίοι είναι οι εξής: Η συνεργατική κουλτούρα, η ευέλικτη κουλτούρα, η κουλτούρα της αγοράς και τέλος η ιεραρχική κουλτούρα<sup>31</sup>.

1. Η συνεργατική κουλτούρα: Αυτή η κουλτούρα βασίζεται στη συνεργασία. Τα μέλη μοιράζονται ομοιότητες και βλέπουν ότι ανήκουν σε μια μεγάλη οικογένεια που είναι ενεργή και συμμετέχει. Η ηγεσία έχει τη μορφή καθοδήγησης και η οργάνωση δεσμεύεται από δεσμεύσεις και παραδόσεις. Οι κύριες αξίες βασίζονται στην ομαδική εργασία, την επικοινωνία και τη συναίνεση.

2. Η ευέλικτη κουλτούρα: Αυτή η κουλτούρα βασίζεται στην ενέργεια και τη δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλάβουν κινδύνους και οι ηγέτες θεωρούνται καινοτόμοι ή επιχειρηματίες. Η οργάνωση συγκρατείται από πειραματισμό, με έμφαση στην ατομική εφευρετικότητα και την ελευθερία. Οι βασικές τιμές βασίζονται στην αλλαγή και την ευελιξία.

3. Η κουλτούρα της αγοράς: Αυτή η κουλτούρα βασίζεται στη δυναμική του ανταγωνισμού και επιτυγχάνει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η εστίαση είναι προσανατολισμένη στο στόχο, με ηγέτες που είναι σκληροί και απαιτητικοί. Η οργάνωση ενώνεται με έναν κοινό στόχο να πετύχει και να νικήσει όλους τους αντιπάλους. Οι κυριότεροι μοχλοί είναι το μερίδιο αγοράς και η κερδοφορία.

4. Η ιεραρχική κουλτούρα: Αυτή η κουλτούρα βασίζεται στη δομή και τον έλεγχο. Το εργασιακό περιβάλλον είναι επίσημο, με αυστηρές θεσμικές διαδικασίες για καθοδήγηση. Η ηγεσία βασίζεται σε οργανωμένο συντονισμό και παρακολούθηση, με

---

<sup>31</sup> Νικολαΐδης Χρ., (2011), Στρατηγικό μανάτζμεντ και επιχειρησιακή κουλτούρα, εκδόσεις ΠΑ.ΜΑΚ

μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την προβλεψιμότητα. Οι τιμές περιλαμβάνουν συνέπεια και ομοιομορφία.

Καθώς τα άτομα έρχονται σε επαφή με οργανισμούς, έρχονται σε επαφή με κανόνες ένδυσης, ιστορίες που λένε οι άνθρωποι για το τι συμβαίνει, τους επίσημους κανόνες και διαδικασίες του οργανισμού, τους επίσημους κώδικες συμπεριφοράς του, τα τελετουργικά, τα καθήκοντα, τα συστήματα αμοιβών, τη λογική και τα αστεία που κατανοούνται μόνο από εσωτερικούς και ούτω καθεξής. Η οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από επτά χαρακτηριστικά που κυμαίνονται κατά προτεραιότητα από υψηλό έως χαμηλό. Κάθε οργανισμός έχει μια ξεχωριστή τιμή για καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά.

Τα μέλη των οργανισμών λαμβάνουν κρίσεις σχετικά με την αξία που δίνει ο οργανισμός τους σε αυτά τα χαρακτηριστικά και, στη συνέχεια, προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ώστε να ταιριάζουν με αυτό το αντιληπτό σύνολο τιμών.

Τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας είναι<sup>32</sup>:

1. Καινοτομία (προσανατολισμός κινδύνου).
2. Προσοχή στη λεπτομέρεια (Προσανατολισμός ακριβείας).
3. Έμφαση στο αποτέλεσμα (Προσανατολισμός επιτεύγματος).
4. Έμφαση στους ανθρώπους (Προσανατολισμός δικαιοσύνης).
5. Ομαδική εργασία (Προσανατολισμός συνεργασίας).
6. Επιθετικότητα (Ανταγωνιστικός προσανατολισμός).
7. Σταθερότητα (προσανατολισμός κανόνα).

Στη συνέχεια εξετάζονται ένα προς ένα τα χαρακτηριστικά αυτά.

### **Καινοτομία (Προσανατολισμός Κινδύνου)**

Εταιρείες με κουλτούρες που δίνουν μεγάλη αξία στην καινοτομία ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να αναλάβουν κινδύνους και να καινοτομούν στην απόδοση της εργασίας τους.

Οι εταιρείες με κουλτούρες που δίνουν χαμηλή αξία στην καινοτομία αναμένουν από τους υπαλλήλους τους να κάνουν τις δουλειές τους με τον ίδιο τρόπο που έχουν

---

<sup>32</sup> Cuche D., (2001), Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Τυπωθητώ

εκπαιδευτεί να τις κάνουν, χωρίς να αναζητούν τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους.

### **Προσοχή στη λεπτομέρεια (ακριβής προσανατολισμός)**

Αυτό το χαρακτηριστικό της οργανωτικής κουλτούρας υπαγορεύει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι ακριβείς στην εργασία τους.

Μια κουλτούρα που δίνει μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια αναμένει από τους υπαλλήλους της να εκτελούν τη δουλειά τους με ακρίβεια. Μια κουλτούρα που δίνει χαμηλή αξία σε αυτό το χαρακτηριστικό δεν το κάνει<sup>33</sup>.

### **Έμφαση στο αποτέλεσμα (Προσανατολισμός επιτεύγματος)**

Οι εταιρείες που εστιάζουν στα αποτελέσματα, αλλά όχι στο πώς επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα, δίνουν μεγάλη έμφαση σε αυτήν την αξία της οργανωτικής κουλτούρας.

Μια εταιρεία που καθοδηγεί το δυναμικό πωλήσεών της να κάνει ό, τι χρειάζεται για να λάβει παραγγελίες πωλήσεων έχει μια κουλτούρα που δίνει μεγάλη σημασία στην έμφαση στα χαρακτηριστικά των αποτελεσμάτων.

### **Έμφαση στους ανθρώπους (Προσανατολισμός δικαιοσύνης)**

Οι εταιρείες που δίνουν μεγάλη αξία σε αυτό το χαρακτηριστικό της οργανωτικής κουλτούρας έχουν μεγάλη σημασία για το πώς οι αποφάσεις τους θα επηρεάσουν τους ανθρώπους στις οργανώσεις τους.

### **Ομαδική εργασία (Προσανατολισμός συνεργασίας)**

Οι εταιρείες που οργανώνουν δραστηριότητες εργασίας γύρω από ομάδες αντί για άτομα δίνουν μεγάλη αξία σε αυτό το χαρακτηριστικό της οργανωτικής κουλτούρας.

Τα άτομα που εργάζονται για αυτούς τους τύπους εταιρειών τείνουν να έχουν θετική σχέση με τους συναδέλφους και τους διευθυντές τους.

---

<sup>33</sup> Cuche D., (2001), Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Τυπωθητώ



### **Επιθετικότητα (Ανταγωνιστικός προσανατολισμός)**

Αυτό το χαρακτηριστικό της οργανωτικής κουλτούρας υπαγορεύει εάν τα μέλη του ομίλου αναμένεται να είναι διεκδικητικά ή χαλαρά όταν συναλλάσσονται με εταιρείες που ανταγωνίζονται εντός της αγοράς.

Οι εταιρείες με επιθετική κουλτούρα αποδίδουν υψηλή αξία στην ανταγωνιστικότητα και υπεραποδίδουν τον ανταγωνισμό με κάθε κόστος.

### **Σταθερότητα (προσανατολισμός κανόνα)**

Μια εταιρεία της οποίας η κουλτούρα δίνει μεγάλη αξία στη σταθερότητα είναι προσανατολισμένη στους κανόνες, προβλέψιμη και γραφειοκρατική. Αυτοί οι τύποι εταιρειών παρέχουν συνήθως σταθερά και προβλέψιμα επίπεδα παραγωγής και λειτουργούν καλύτερα σε μη μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Αυτά είναι τα επτά χαρακτηριστικά που είναι κοινά στο πλαίσιο της οργανωτικής κουλτούρας<sup>34</sup>.

## **3.3 Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας**

Κάθε οργανισμός έχει το μοναδικό του στυλ εργασίας που συχνά συμβάλλει στη κουλτούρα του. Οι πεποιθήσεις, οι ιδεολογίες, οι αρχές και οι αξίες ενός οργανισμού διαμορφώνουν άλλωστε την ίδια του την κουλτούρα. Η κουλτούρα του χώρου εργασίας ελέγχει τον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων, καθώς και με άτομα εκτός του οργανισμού.

Η κουλτούρα αποφασίζει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Μια υγιής κουλτούρα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να παραμείνουν κίνητρα και πιστοί στη διοίκηση.

Η κουλτούρα του χώρου εργασίας συμβάλλει επίσης πολύ στην προώθηση υγιούς ανταγωνισμού στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι δοκιμάζουν το καλύτερό τους επίπεδο για να έχουν καλύτερη απόδοση από τους συναδέλφους τους και να

---

<sup>34</sup> Cuche D., (2001), Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Τυπωθητώ

κερδίζουν αναγνώριση και εκτίμηση των ανωτέρων. Είναι η κουλτούρα του χώρου εργασίας που πραγματικά παρακινεί τους εργαζομένους να αποδώσουν.

Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει καθορίσει κατευθυντήριες γραμμές για να εργάζονται ανάλογα οι εργαζόμενοι. Η κουλτούρα ενός οργανισμού αντιπροσωπεύει ορισμένες προκαθορισμένες πολιτικές που καθοδηγούν τους υπαλλήλους και τους δίνουν μια αίσθηση κατεύθυνσης στο χώρο εργασίας. Κάθε άτομο είναι ξεκάθαρο για τους ρόλους και τις ευθύνες του στον οργανισμό και ξέρει πώς να εκτελέσει τις εργασίες πριν από τις προθεσμίες.

Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να έχει την ίδια εργασιακή κουλτούρα με κάποιον άλλο. Είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει από τους άλλους. Η εργασιακή κουλτούρα συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία της εικόνας του οργανισμού. Η εργασιακή κουλτούρα δίνει μια ταυτότητα στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός είναι γνωστός για την μοναδική του κουλτούρα<sup>35</sup>.

Η οργανωτική νοοτροπία φέρνει όλους τους υπαλλήλους σε μια κοινή κατεύθυνση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ίση μεταχείριση και κανείς δεν πρέπει να αισθάνεται παραμελημένος ή να μένει εκτός εργασίας. Είναι σημαντικό για τους εργαζομένους να προσαρμοστούν καλά στην κουλτούρα της οργάνωσης για να προσφέρουν το επίπεδο τους καλύτερα. Η κουλτούρα δίνει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ενότητας στο χώρο εργασίας.

Ορισμένοι οργανισμοί ακολουθούν μια κουλτούρα όπου όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από τον ορισμό τους, πρέπει να μουν στο χώρο εργασίας. Μια τέτοια κουλτούρα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι ακριβείς που τελικά τους ωφελούν μακροπρόθεσμα. Είναι η κουλτούρα του οργανισμού που καθιστά τα άτομα επιτυχημένο επαγγελματία.

Κάθε υπάλληλος είναι ξεκάθαρος με τους ρόλους και τις ευθύνες του και προσπαθεί σκληρά να ολοκληρώσει τις εργασίες εντός του επιθυμητού χρονικού πλαισίου σύμφωνα με τις καθορισμένες οδηγίες. Η εφαρμογή των πολιτικών δεν είναι ποτέ πρόβλημα σε οργανισμούς όπου οι άνθρωποι ακολουθούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα. Οι νέοι υπάλληλοι δοκιμάζουν επίσης το καλύτερό τους επίπεδο για να

---

<sup>35</sup> Νικολαΐδης Χρ., (2011), Στρατηγικό μανάτζμεντ και επιχειρησιακή κουλτούρα, εκδόσεις ΠΑ.ΜΑΚ

κατανοήσουν την εργασιακή κουλτούρα και να κάνουν τον οργανισμό ένα καλύτερο μέρος εργασίας.

Η εργασιακή κουλτούρα προάγει την υγιή σχέση μεταξύ των εργαζομένων. Κανείς δεν αντιμετωπίζει την εργασία ως βάρος και διαμορφώνεται σύμφωνα με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Είναι η κουλτούρα του οργανισμού που εξάγει τα καλύτερα από κάθε μέλος της ομάδας. Σε μια κουλτούρα όπου η διαχείριση είναι πολύ ιδιαίτερη για το σύστημα αναφοράς, οι εργαζόμενοι όσο απασχολημένοι και αν είναι, θα έστειλαν τις αναφορές τους μέχρι το τέλος της ημέρας. Κανείς δεν πρέπει να αναγκάσει κανέναν να εργαστεί. Η κουλτούρα αναπτύσσει μια συνήθεια στα άτομα που τους καθιστά επιτυχημένους στο χώρο εργασίας.

### **3.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης και ο ρόλος των εργαζομένων**

Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις, τις ιδεολογίες, τις πολιτικές, τις πρακτικές ενός οργανισμού. Δίνει στους υπαλλήλους μια αίσθηση κατεύθυνσης και ελέγχει επίσης τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται μεταξύ τους. Η εργασιακή κουλτούρα φέρνει όλους τους υπαλλήλους σε μια κοινή πλατφόρμα και τους ενώνει στο χώρο εργασίας.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα της οργάνωσης:

Ο πρώτος και κύριος παράγοντας που επηρεάζει την κουλτούρα είναι το άτομο που συνεργάζεται με τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με τον δικό τους τρόπο συμβάλλουν στην κουλτούρα του χώρου εργασίας. Οι στάσεις, οι νοοτροπίες, τα ενδιαφέροντα, η αντίληψη και ακόμη και η διαδικασία σκέψης των εργαζομένων επηρεάζουν την κουλτούρα της οργάνωσης<sup>36</sup>.

Το φύλο του εργαζομένου επηρεάζει επίσης την κουλτούρα της οργάνωσης. Οι οργανώσεις όπου οι άνδρες υπάλληλοι κυριαρχούν στις γυναίκες συναδέλφους ακολουθούν μια κουλτούρα όπου η καθυστερημένη συνεδρίαση είναι ένα

---

<sup>36</sup> Cuche D., (2001), Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Τυπωθητώ

φυσιολογικό χαρακτηριστικό. Οι άνδρες υπάλληλοι είναι πιο επιθετικοί από τις γυναίκες που αντί αυτού θα φροντίζουν και θα είναι ευγενικές

Η φύση της επιχείρησης επηρεάζει επίσης την κουλτούρα του οργανισμού. Οι χρηματοπιστωτικές βιομηχανίες, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ο τραπεζικός κλάδος εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ζήτηση και προσφορά, ανώτατο όριο αγοράς, κέρδος ανά μετοχή και ούτω καθεξής. Όταν η αγορά καταρρεύσει, αυτές οι βιομηχανίες δεν έχουν άλλη επιλογή από το να απολύσουν τους υπαλλήλους και τελικά να επηρεάσουν την κουλτούρα τους. Οι διακυμάνσεις της αγοράς οδηγούν σε αναταραχές, εντάσεις και σοβαρά υποκινητικά άτομα. Η διοίκηση αισθάνεται επίσης αβοήθητη όταν οι συνθήκες δεν μπορούν να ελεγχθούν από κανέναν. Τα άτομα δεν είναι σίγουρα για την καριέρα τους καθώς και για την ανάπτυξη τέτοιων οργανισμών.

Η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζεται επίσης από τους σκοπούς και τους σκοπούς του. Οι στρατηγικές και οι διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού συμβάλλουν επίσης στην κουλτούρα του.

Τα άτομα που εργάζονται με κυβερνητικούς οργανισμούς συμμορφώνονται με τις καθορισμένες οδηγίες, αλλά δεν ακολουθούν μια διαδικασία ανατροφοδότησης σχηματίζοντας έτσι την κουλτούρα της. Ταχείες βιομηχανίες όπως η διαφήμιση, οι εταιρείες διαχείρισης εκδηλώσεων αναμένουν από τους υπαλλήλους να είναι προσεκτικοί, επιθετικοί και υπερκινητικοί.

Η διαχείριση και ο τρόπος χειρισμού των εργαζομένων επηρεάζουν επίσης την κουλτούρα του χώρου εργασίας. Υπάρχουν ορισμένοι οργανισμοί όπου η διοίκηση επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις και να τους αφήνουν να συμμετέχουν στη χάραξη στρατηγικής. Σε μια τέτοια κουλτούρα, οι εργαζόμενοι συνδέονται με τη διοίκησή τους και προσβλέπουν σε μια μακροχρόνια συνεργασία με τον οργανισμό. Η διοίκηση πρέπει να σέβεται τους υπαλλήλους για να αποφύγει μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι απλά εργάζονται για χρήματα και τίποτα άλλο. Αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως απλή πηγή κέρδους και αναζητούν μια αλλαγή σε σύντομο χρονικό διάστημα<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Cuche D., (2001), Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Τυπωθητώ

Οι πεποιθήσεις, οι ιδεολογίες και οι πρακτικές ενός οργανισμού διαμορφώνουν τον πολιτισμό του που δίνει μια αίσθηση κατεύθυνσης στους εργαζομένους. Η εργασιακή κουλτούρα συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία της εικόνας του οργανισμού και την καθιστά ξεχωριστή από τους ανταγωνιστές της. Οι εργαζόμενοι είναι τα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Είναι αυτοί που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού. Προσπαθούν σκληρά να επιτύχουν καλύτερα το επίπεδό τους και να επιτύχουν τους καθορισμένους στόχους εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου.

Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της κουλτούρας του χώρου εργασίας. Η συμπεριφορά, η στάση και το ενδιαφέρον τους στο χώρο εργασίας αποτελούν την κουλτούρα της επιχείρησης.

Τέλος, οι συνεχείς διαφωνίες και οι συγκρούσεις οδηγούν σε αρνητική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να συγκεντρωθούν σε μια τέτοια κουλτούρα και να αναζητήσουν μια αλλαγή.

### **3.5 Οι οργανωσιακή κουλτούρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Κάθε τουριστική περιοχή έχει ισχυρή παρουσία στον κλάδο της φιλοξενίας. Αυτές οι πόλεις έχουν πολλά ξενοδοχεία, μπαρ και εστιατόρια, και συνήθως είναι πλήρεις κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία φιλοξενίας περιλαμβάνουν υπαλλήλους ξενοδοχείων, μάγειρες και σερβιτόρους, προσωπικό μπαρ, ξεναγούς και οδηγούς ταξί και λιμουζίνα. Αυτοί οι εργαζόμενοι εργάζονται στην πρώτη γραμμή της τουριστικής επιχείρησης και μπορούν να κάνουν τον πελάτη να θέλει να επισκεφτεί ξανά ή να αποφύγει την περιοχή την επόμενη φορά. Σε ορισμένες πόλεις, η βιομηχανία φιλοξενίας μπορεί να απασχολεί περισσότερους εργαζομένους από οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Ενώ όλες οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν μια κουλτούρα στην εργασία, η βιομηχανία φιλοξενίας ξεχωρίζει περισσότερο από τις περισσότερες<sup>38</sup>.

Η βιομηχανία φιλοξενίας έχει υψηλό ποσοστό κύκλου εργασιών, με μερικούς εργαζομένους να προσλαμβάνονται εποχιακά και άλλοι θεωρούν ότι η θέση

---

<sup>38</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

φιλοξενίας είναι μια δουλειά που κάνουν μέχρι να προκύψει κάτι καλύτερο. Ακόμα κι αν οι εργαζόμενοι σκοπεύουν να μείνουν κοντά, υπάρχει πάντα ένα άλλο εστιατόριο ή ξενοδοχείο που προσφέρει μια καλύτερη πελατεία και περισσότερες συμβουλές. Η απουσία είναι μια πρόκληση, επειδή ο εργαζόμενος μπορεί να προτιμήσει να παραμείνει με υψηλά χρήματα και οι αποδοχές του να αυξηθούν στη συνέχεια. Ο ρυθμός εργασίας γίνεται έντονος κατά τις συχνά προβλέψιμες περιόδους αιχμής.

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα F & B ενός ξενοδοχείου, ορισμένοι υπάλληλοι του καζίνο και οδηγοί ταξί δεν εργάζονται με ωριαία αμοιβή και όσοι το κάνουν μπορεί να το βρουν πολύ κάτω από τον κανονικό κατώτατο μισθό. Τα bonus αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους, επομένως είναι πιθανό να κερδίσετε ακόμα καλά χρήματα στη βιομηχανία φιλοξενίας. Στην πραγματικότητα, οι υπάλληλοι που πληρώνονται κυρίως με bonus μπορεί να βγάζουν περισσότερα χρήματα από τους ανωτέρους τους. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με ανατροφοδότηση θα εξετάσουν πρώτα τις ανάγκες του πελάτη που πληρώνει, δίνοντας λιγότερη έμφαση στις παραγγελίες των εποπτικών αρχών. Για έναν διευθυντή, μπορεί να είναι αδύνατο να αναγκάζονται οι υπάλληλοι να κάνουν δευτερεύουσες εργασίες, όπως καθαρισμός, επειδή μπορεί να πιστεύουν ότι ο βασικός μισθός τους δεν πληρώνει επαρκώς για αυτό.

Λόγω αυτής της δυναμικής των υπαλλήλων, ένας απαιτητικός εργοδότης έχει πρόβλημα να διατηρεί τους εργαζόμενους. Ένας καλός επόπτης καθοδηγεί τους υφισταμένους του και θέτει τον τόνο για εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών. Οι εργαζόμενοι σέβονται έναν διευθυντή που γνωρίζει τον κλάδο από κάτω προς τα πάνω, έκανε τον χρόνο του ως υπάλληλος γραμμής και μιλά τη γλώσσα των εργαζομένων του κλάδου<sup>39</sup>.

Σε μια τουριστική πόλη, η εύρεση δυνητικών εργαζομένων δεν είναι πρόβλημα και ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Οι εταιρείες αναζητούν υπαλλήλους που είναι ευπαρουσίαστοι, καθαροί και δείχνουν ιστορικό στην εξυπηρέτηση πελατών. Η βιομηχανία προσελκύει το μερίδιό της από εχθρικούς και εργαζόμενους εθισμένους σε δραματικούς και πολυπόθητους υπαλλήλους που ταιριάζουν καλά με ανθρώπους, είτε πελάτες είτε συνάδελφοι.

---

<sup>39</sup> Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Ερευνητική μεθοδολογία

Σκοπός της παρούσας έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο ερωτηματολογίων, ήταν να εξεταστεί το ζήτημα της οργανωτικής κουλτούρας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας.

Το μέγεθος του δείγματος ήταν 50 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διάφορες πόλεις της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας και ειδικότερα στην Ηλεία και στην Αχαΐα.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η λήψη προσωπικών συνεντεύξεων με τη μορφή ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 30 ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από δύο μέρη. Στο Α' μέρος της συνέντευξης ρωτήθηκαν κάποια ατομικά χαρακτηριστικά όπως ονοματεπώνυμο και στοιχεία επικοινωνίας του ερωτώμενου, επίπεδο εκπαίδευσης κτλ.

Στο δεύτερο μέρος αυτού έγιναν πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες και βοήθησαν τον ερευνητή να εξάγει ένα πιο σαφές συμπέρασμα σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δείγματος.

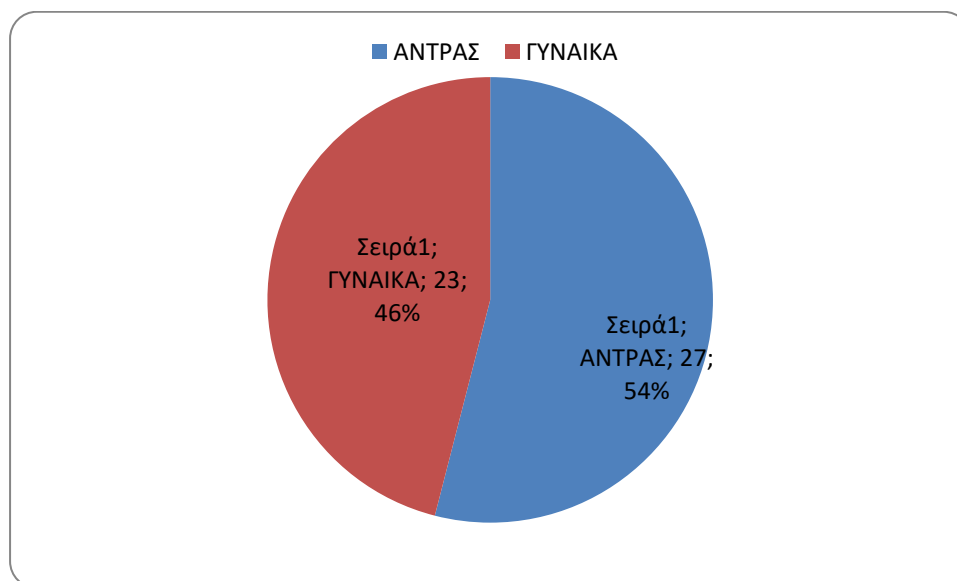
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα 1 έως 31 Ιουλίου 2020.

Τέλος, οι δυσκολίες που αντιμετώπισα κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας ήταν λίγες και οφείλονται κυρίως στην πανδημία του κορωνοϊού που έχει επηρεάσει τις κοινωνικές σχέσεις στη χώρα μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Φύλο

ΑΝΤΡΑΣ	27
ΓΥΝΑΙΚΑ	23

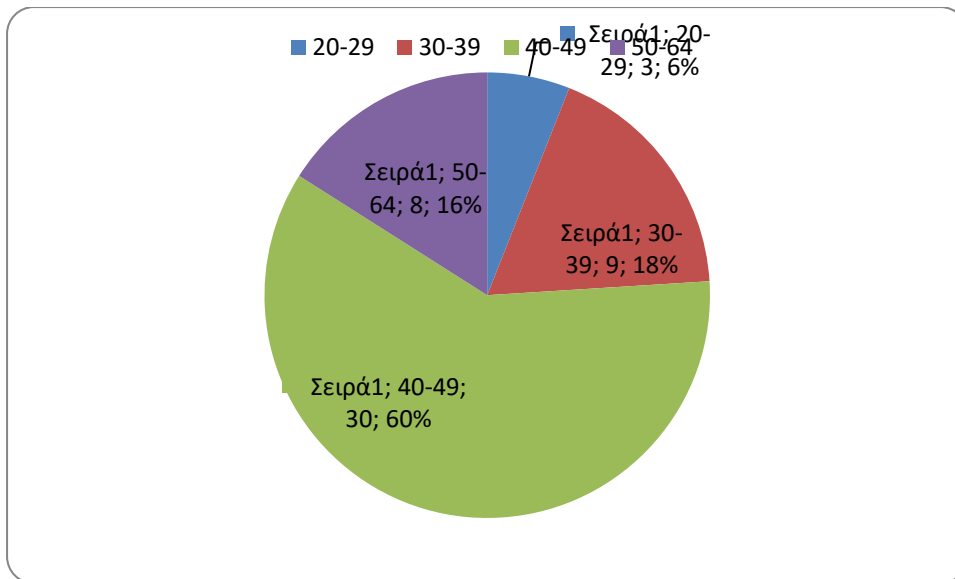


Παρατηρούμε ότι το 54% των ερωτηθέντων ήταν άντρες και το 46% ήταν γυναίκες.

### 5.2 Ηλικία

20-29	3
30-39	9
40-49	30
50-64	8

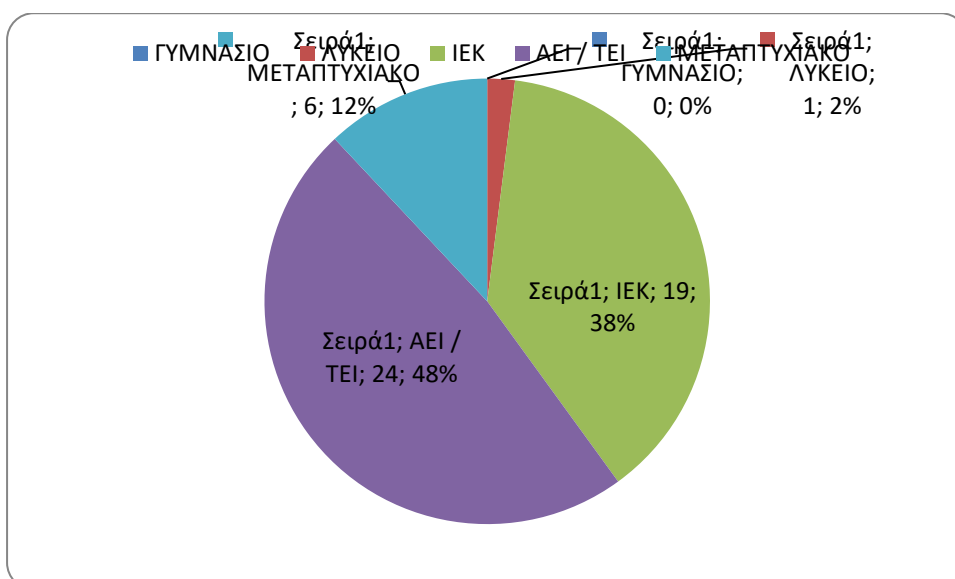




Το 60% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας 40 έως και 49 ετών, το 18% ήταν ηλικίας 30-39 ετών, το 16% ηλικίας 50-64 ετών και τέλος το 6% ήταν ηλικίας 20 έως και 29 ετών.

### 5.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

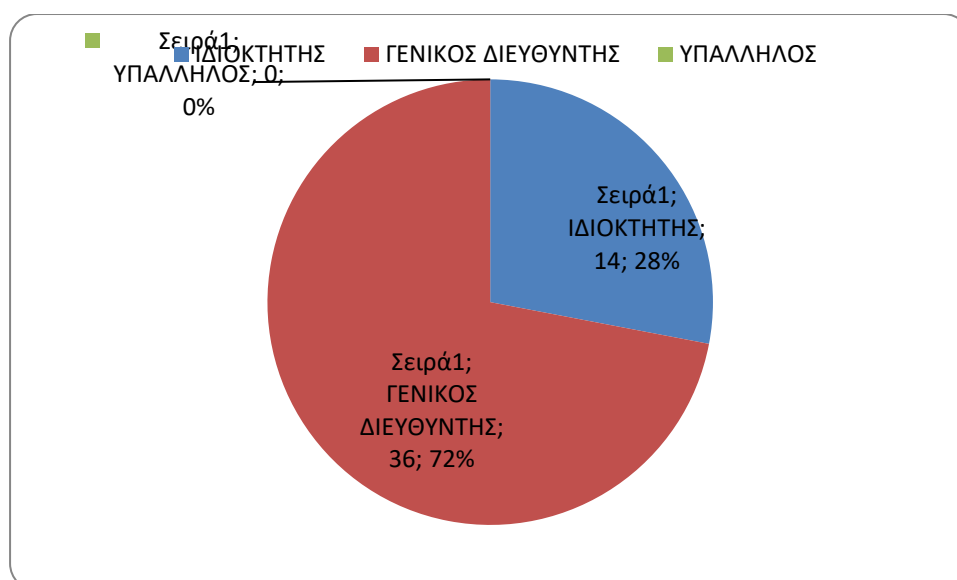
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0
ΛΥΚΕΙΟ	1
ΙΕΚ	19
ΑΕΙ / ΤΕΙ	24
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	6



Το 48% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ, το 38% ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ, το 12% είχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και τέλος το 1% είχε απολυτήριο λυκείου.

## 5.4 Θέση στο ξενοδοχείο

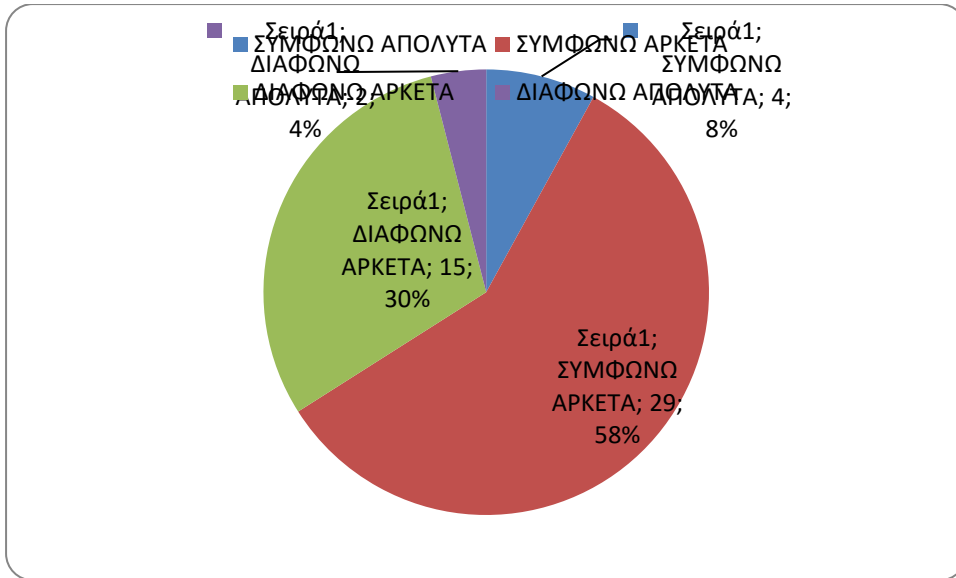
ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ	14
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	36
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	0



Το 72% των ερωτηθέντων ήταν γενικοί διευθυντές, ενώ το 28% ήταν ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων της έρευνας.

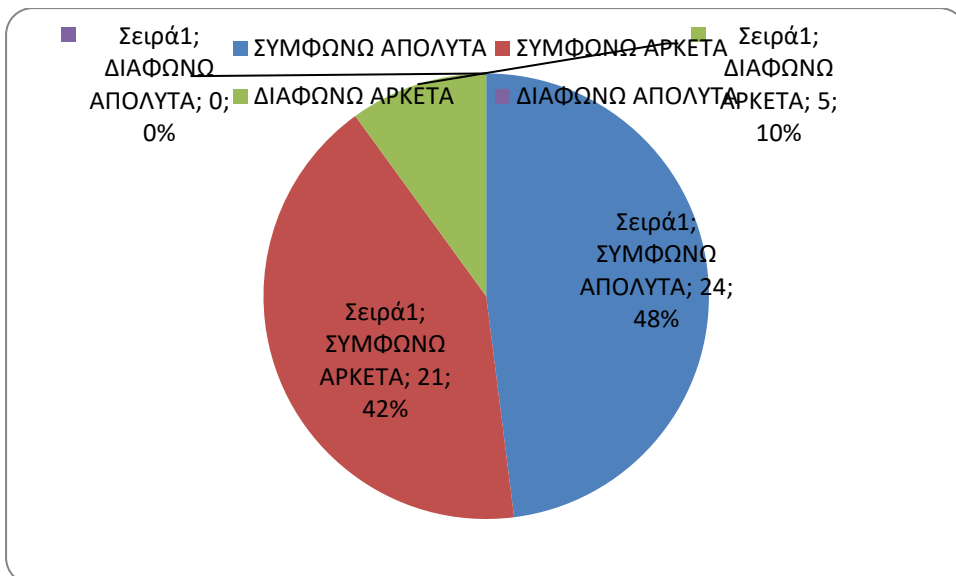
## 5.5 Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	29
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	15
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2



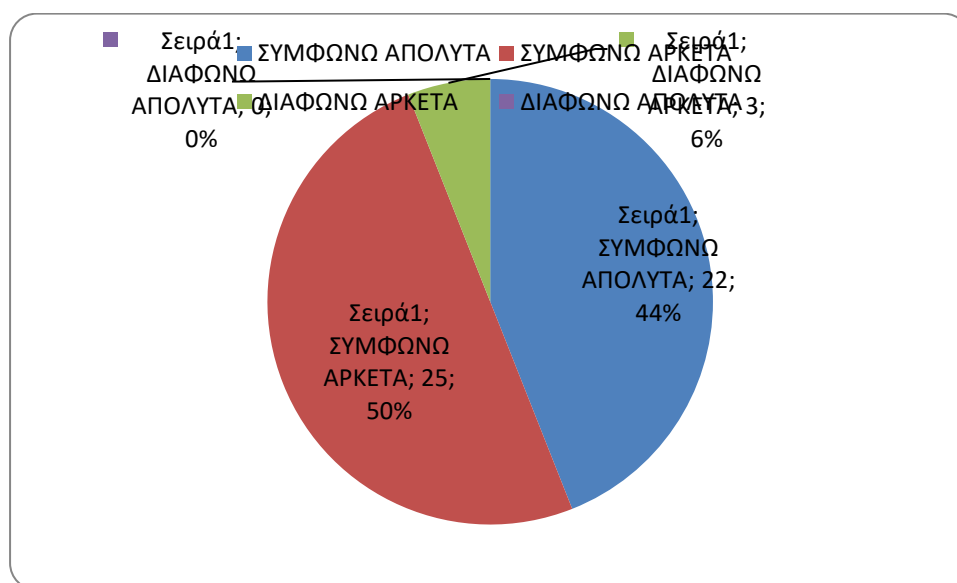
**5.6 Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	21
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



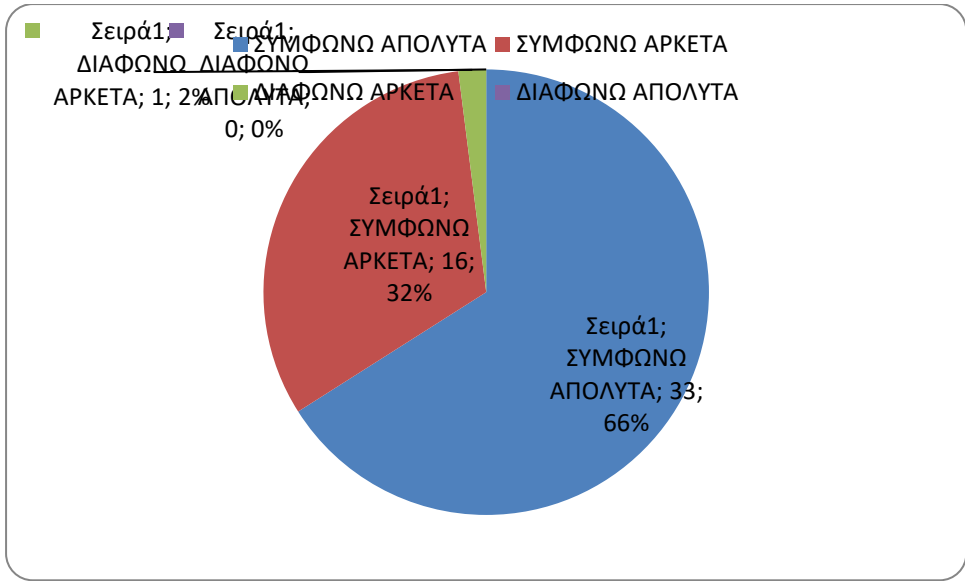
**5.7 Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	25
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	3
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



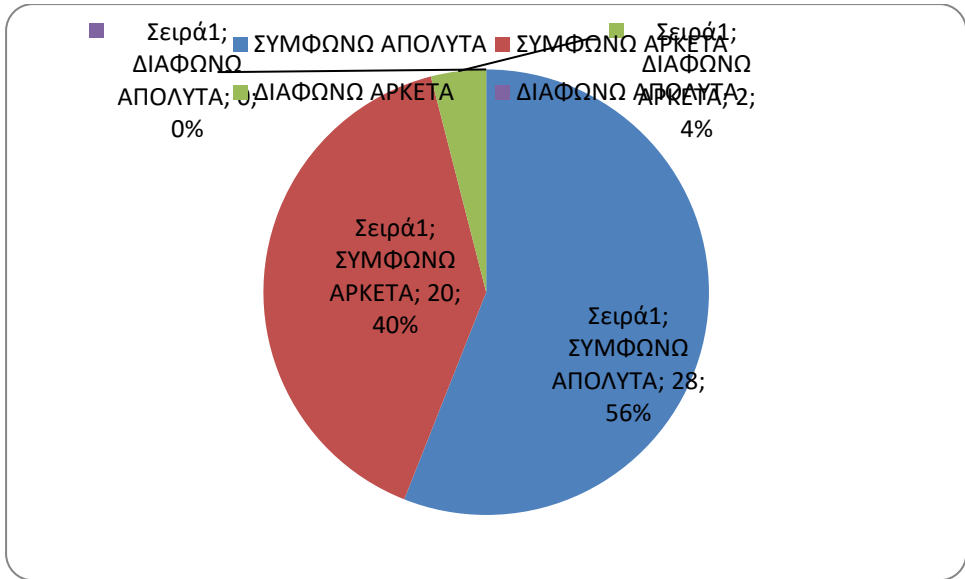
**5.8 Η επιχείρηση είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	33
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	16
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	1
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



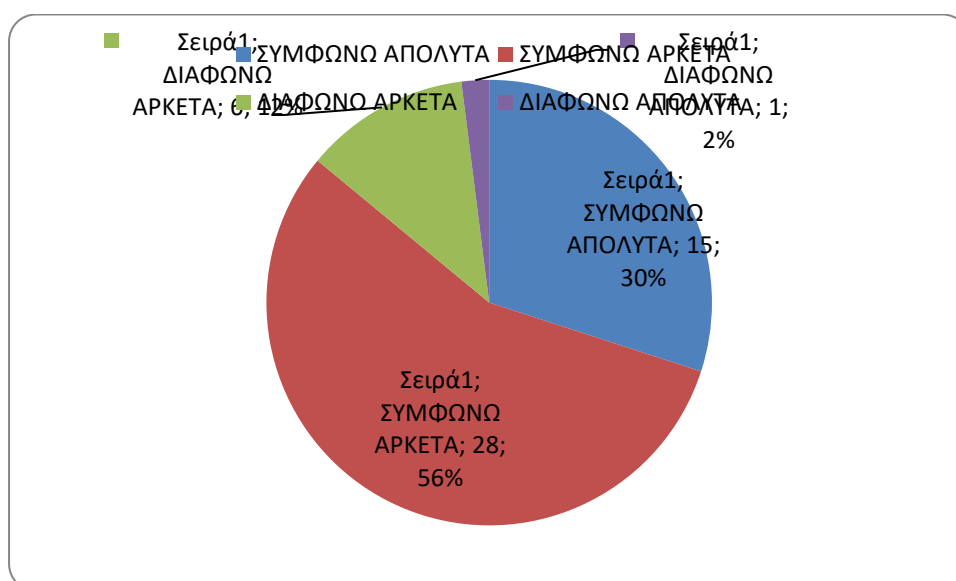
**5.9 Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	28
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	20
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



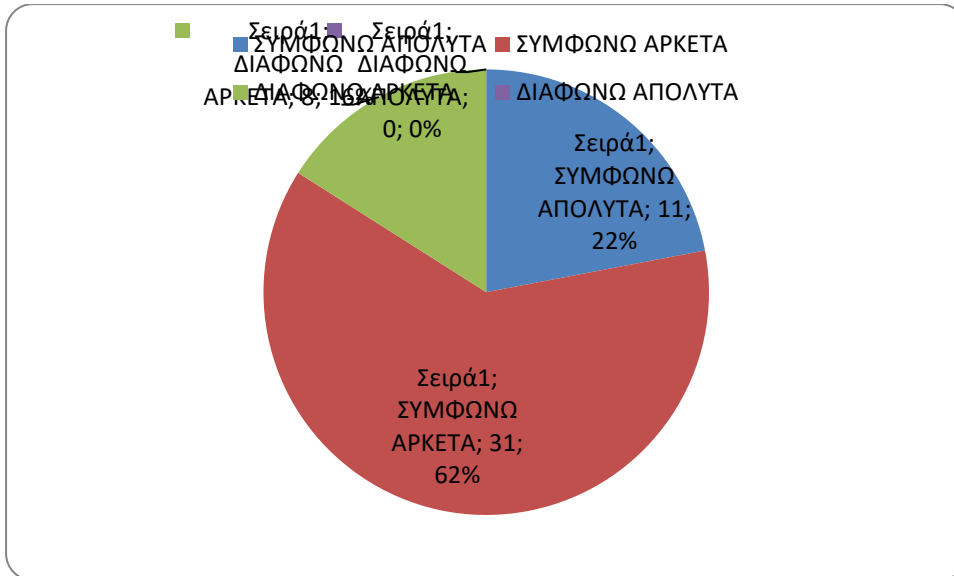
### 5.10 Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	28
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1



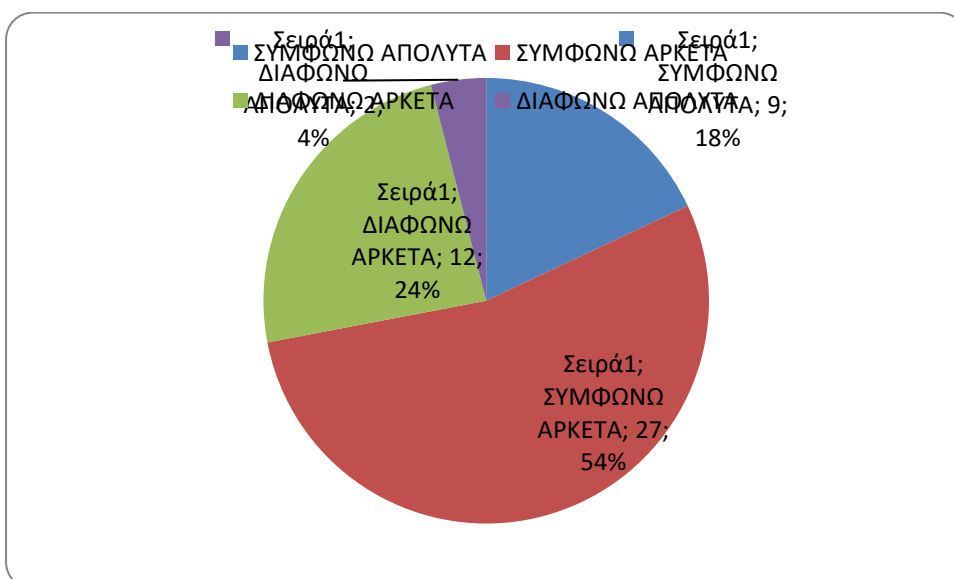
### 5.11 Η στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	31
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



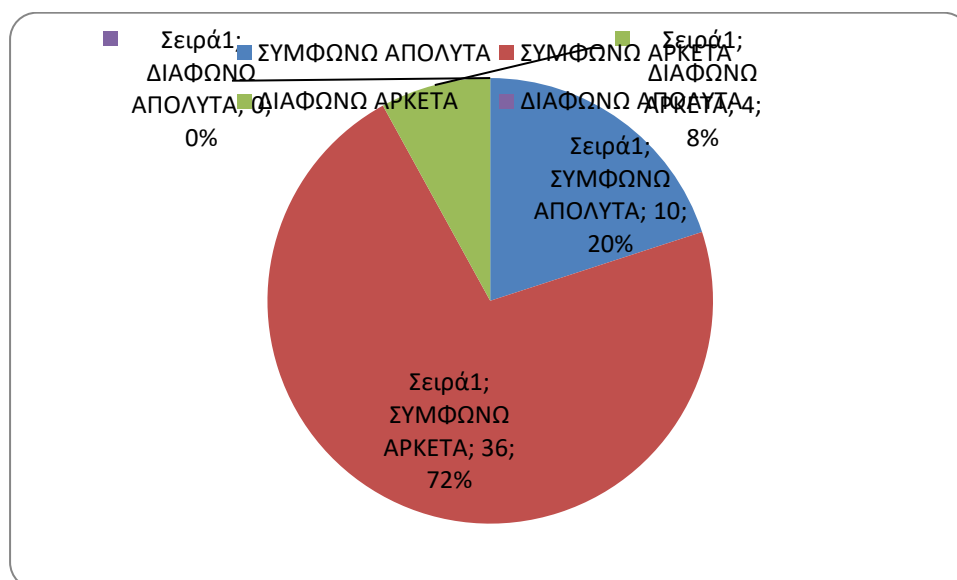
### 5.12 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	27
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	12
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2



### 5.13 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα

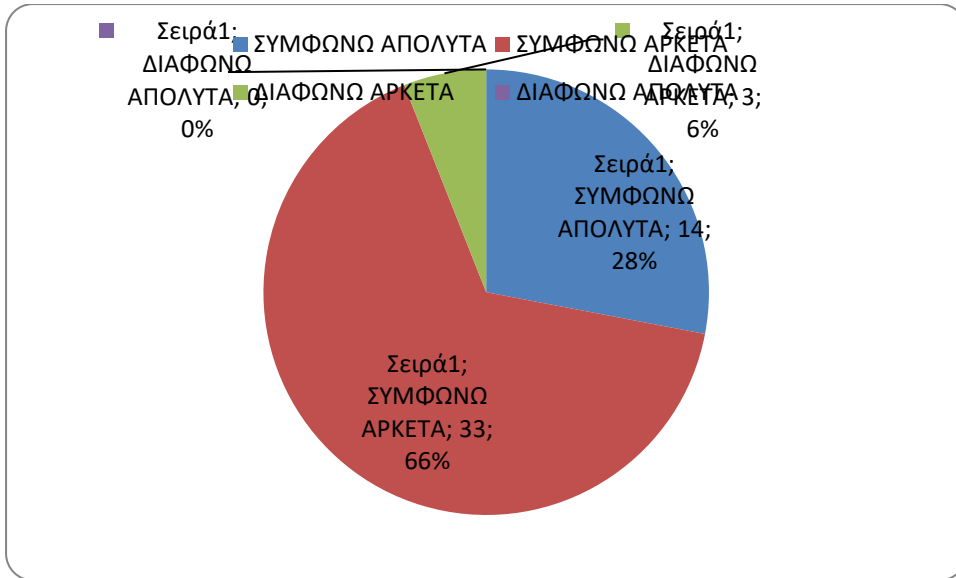
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	36
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



### 5.14 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα

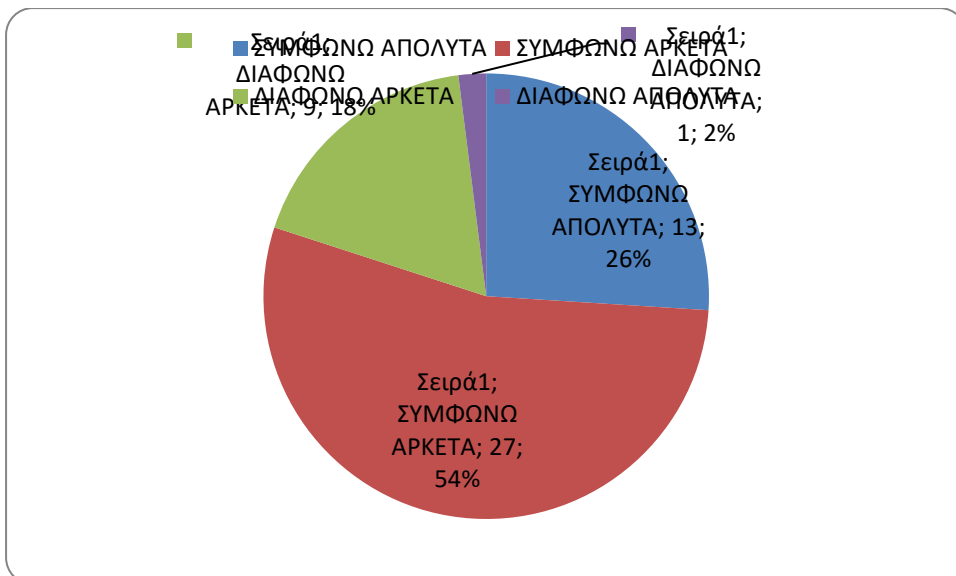
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	33
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	3
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0





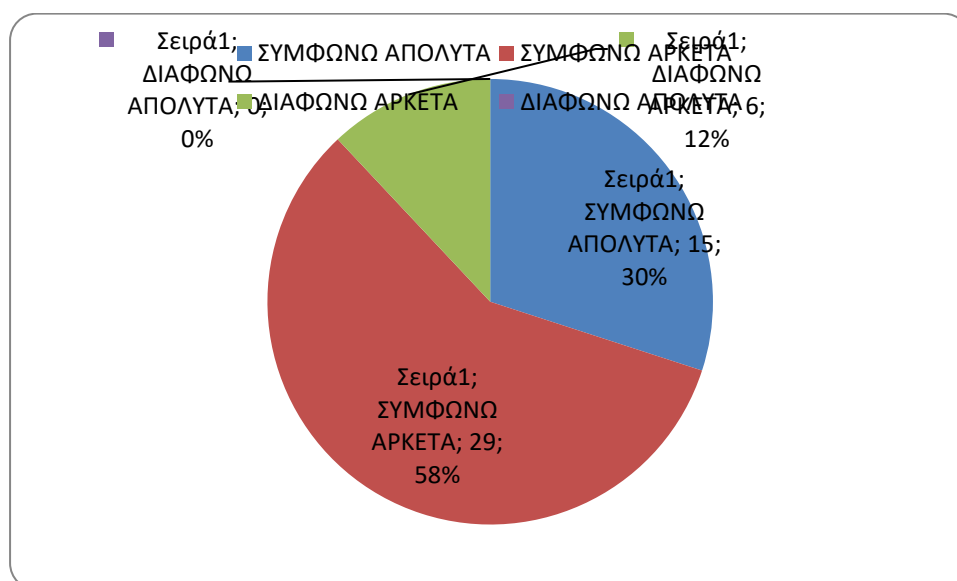
**5.15 Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	27
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1



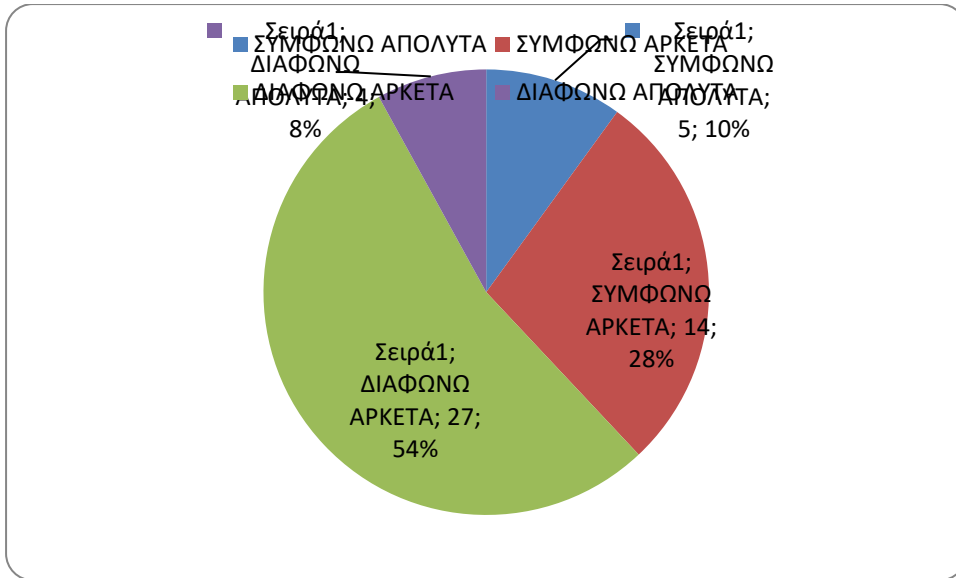
**5.16 Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στην επιχείρηση**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	29
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



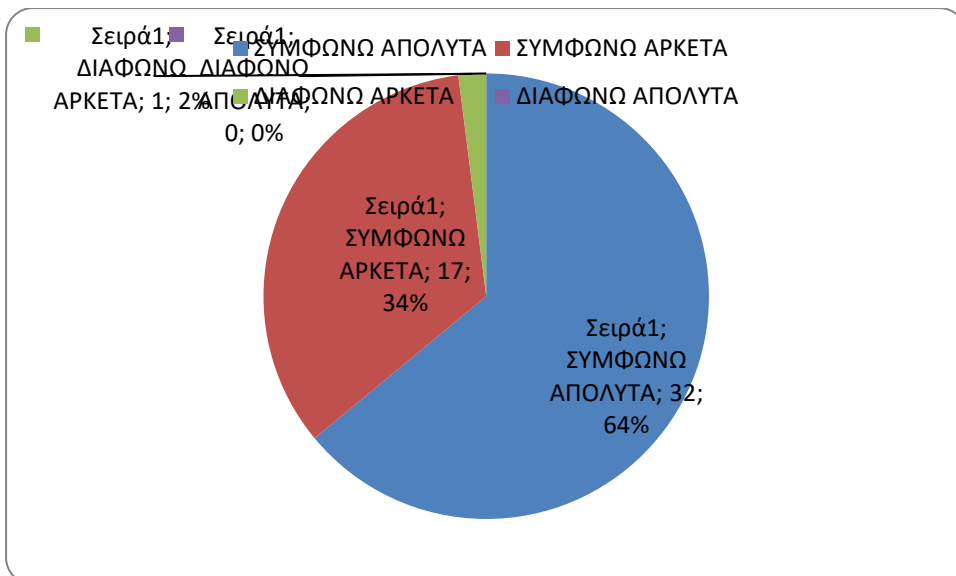
**5.17 Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	14
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	27
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4



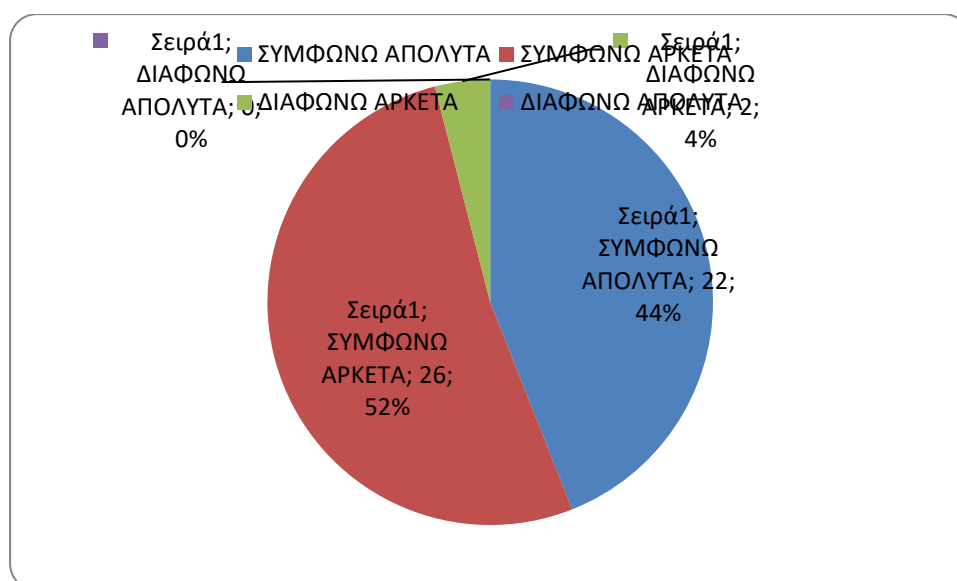
**5.18 Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία στις βασικές αρχές**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	32
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	17
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	1
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



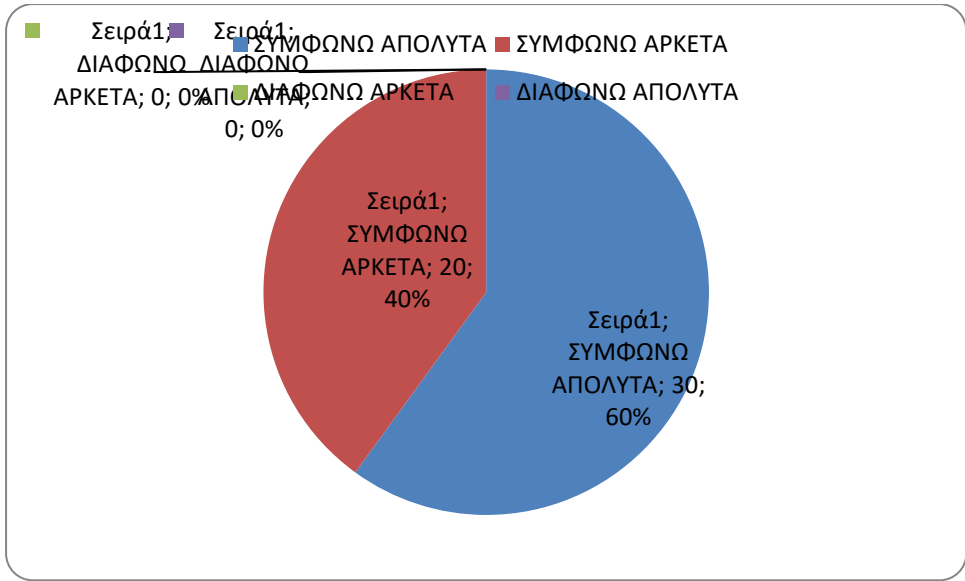
**5.19 Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	26
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



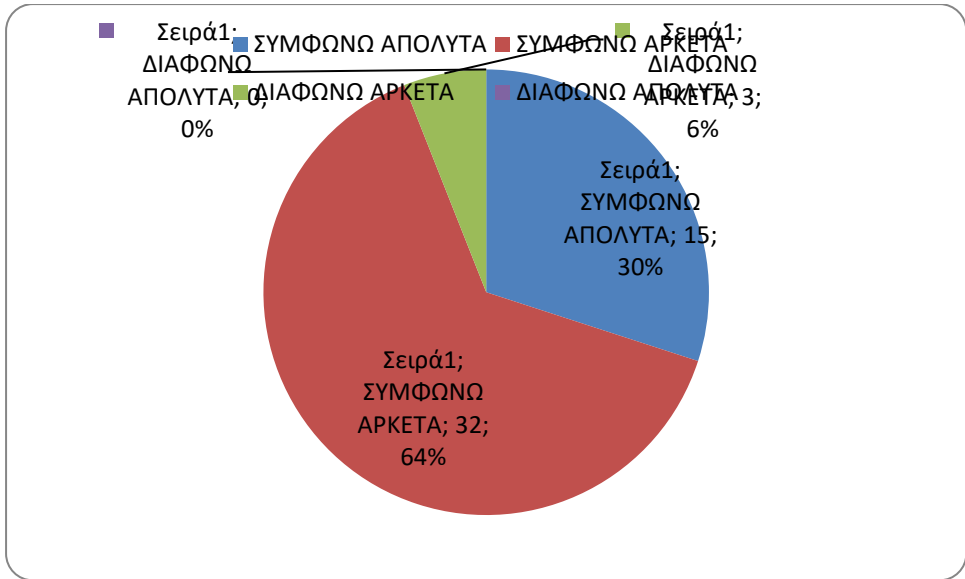
**5.20 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων της. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	20
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	0
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



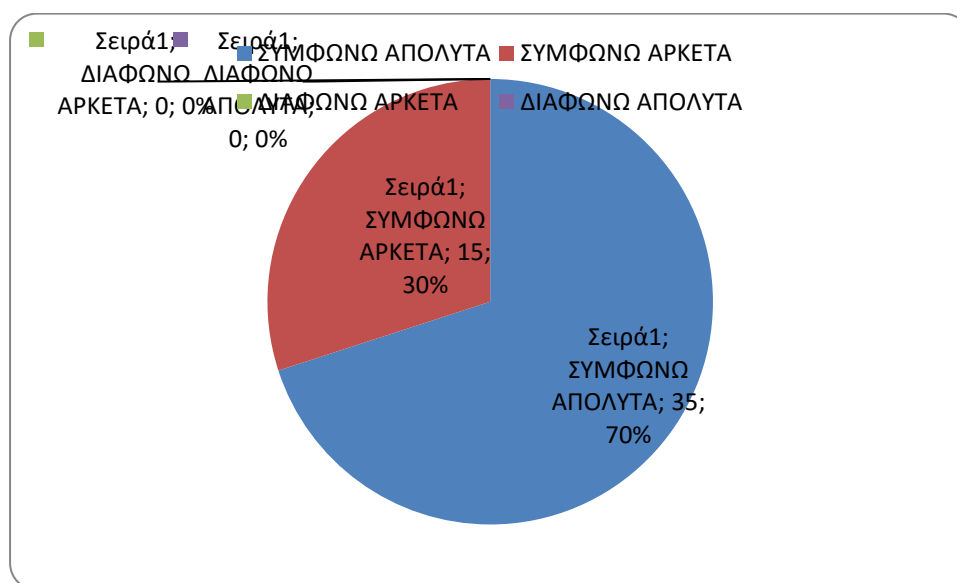
**5.21 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	32
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	3
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



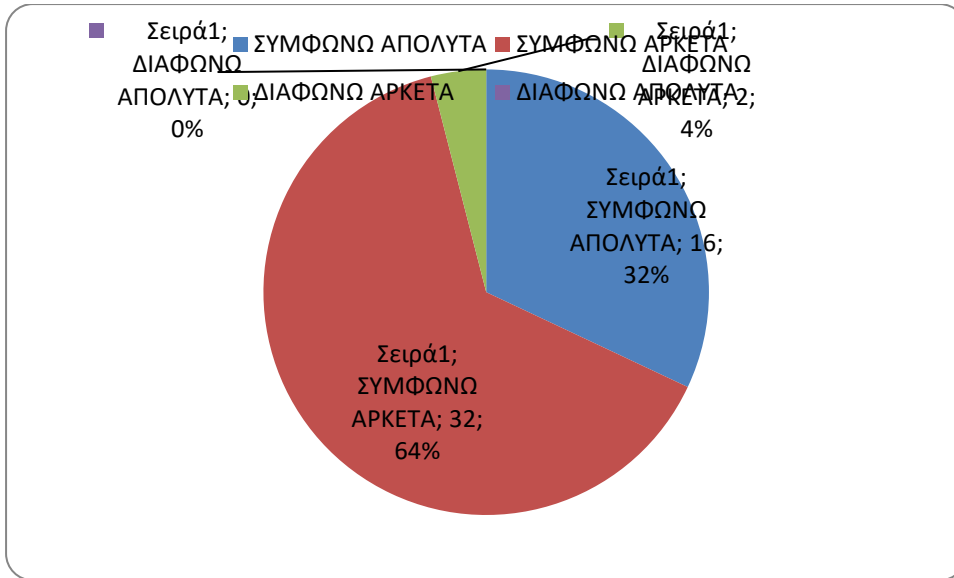
**5.22 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	35
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	15
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	0
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



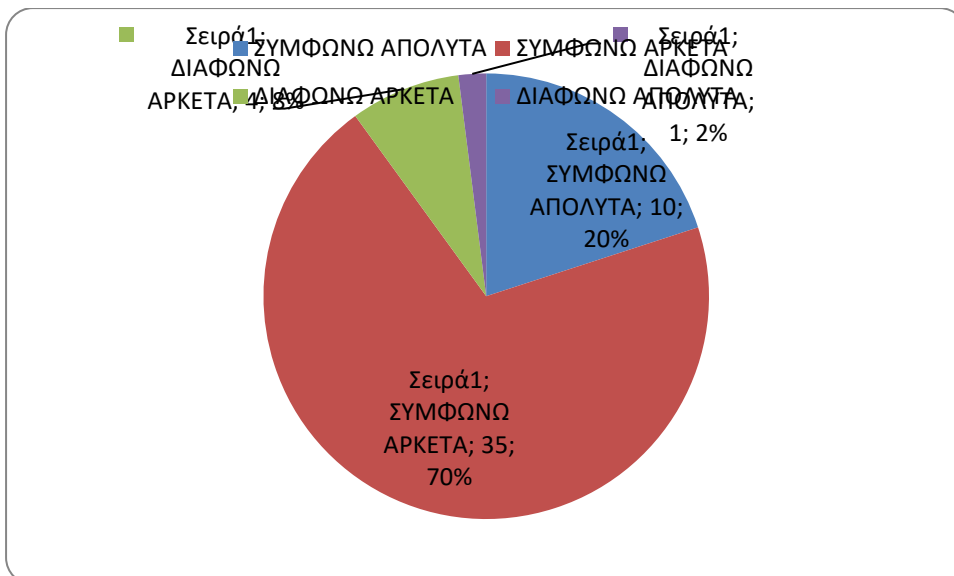
**5.23 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	32
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



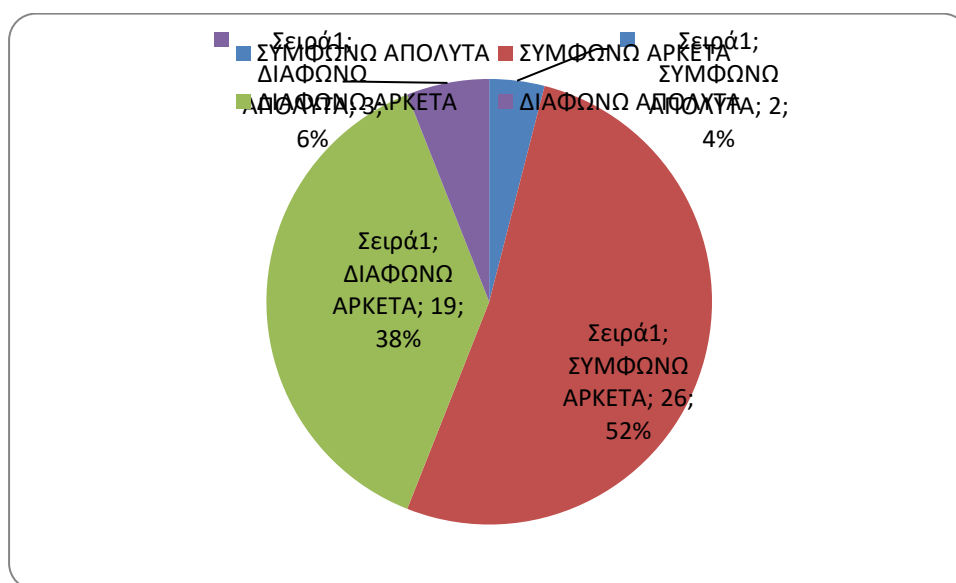
**5.24 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζόμενων και την κοινωνική φροντίδα**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	35
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1



**5.25 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος**

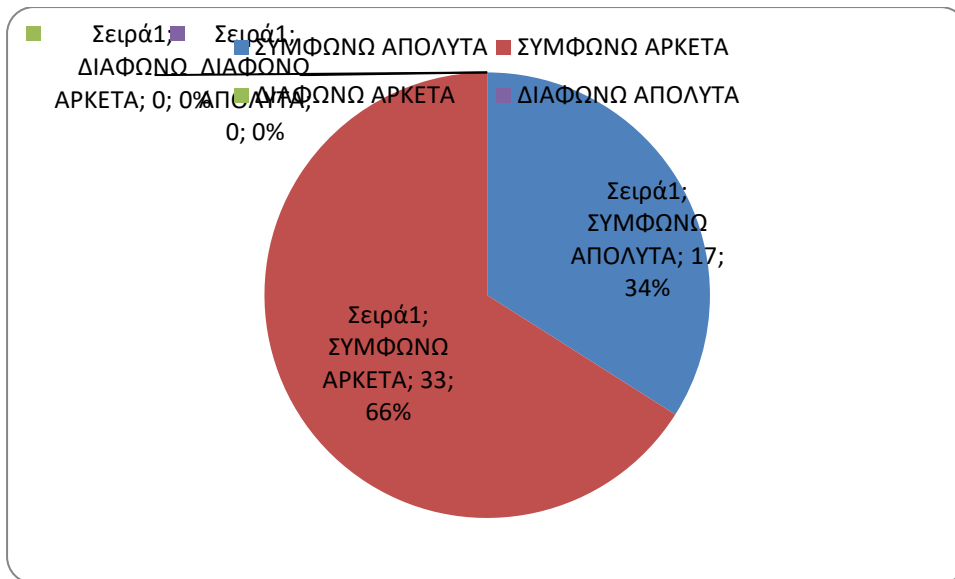
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	26
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	19
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3



**5.26 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και το ξεπέρασμα του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα - κλειδί**

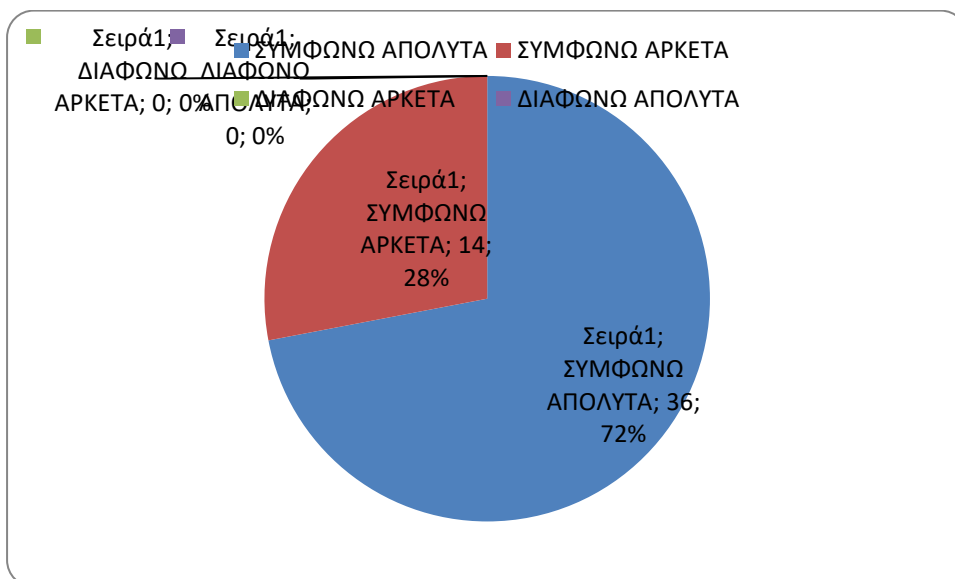
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	33
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	0
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0





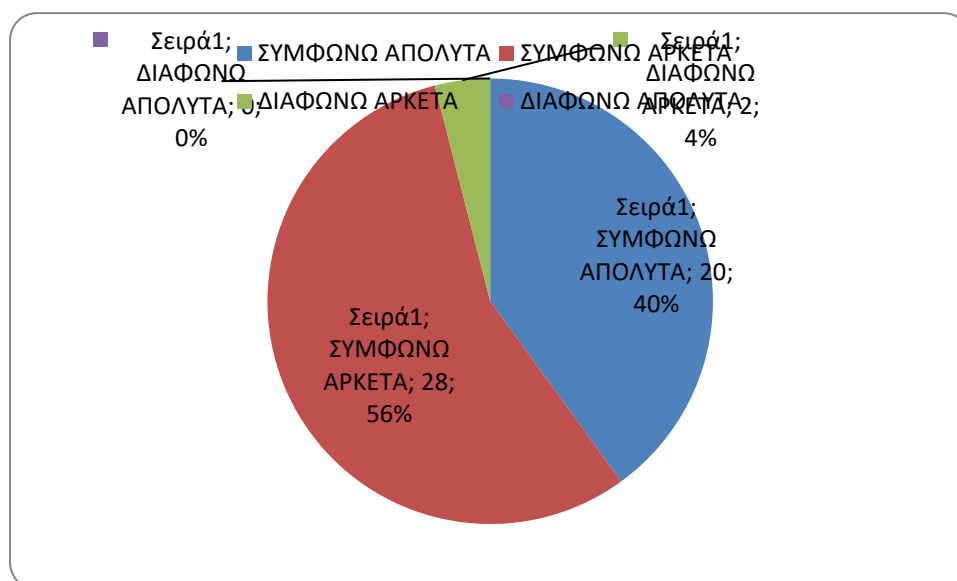
**5.27 Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για το ξενοδοχείο**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	36
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	14
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	0
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



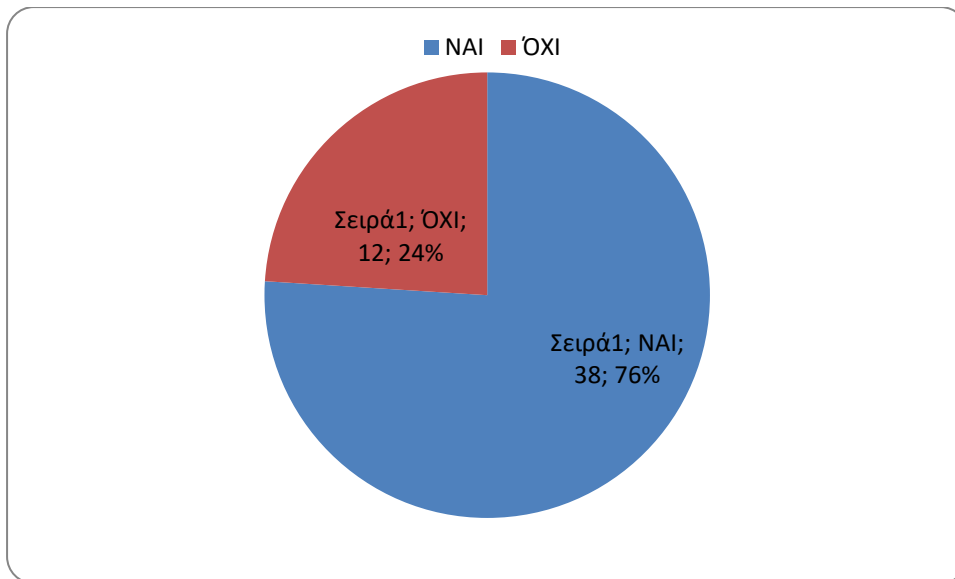
**5.28 Η φιλοσοφία και η εταιρική κουλτούρα του ξενοδοχείου είναι ξεκάθαρη και γνωστή σε όλους τους εργαζομένους του;**

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	20
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	28
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0



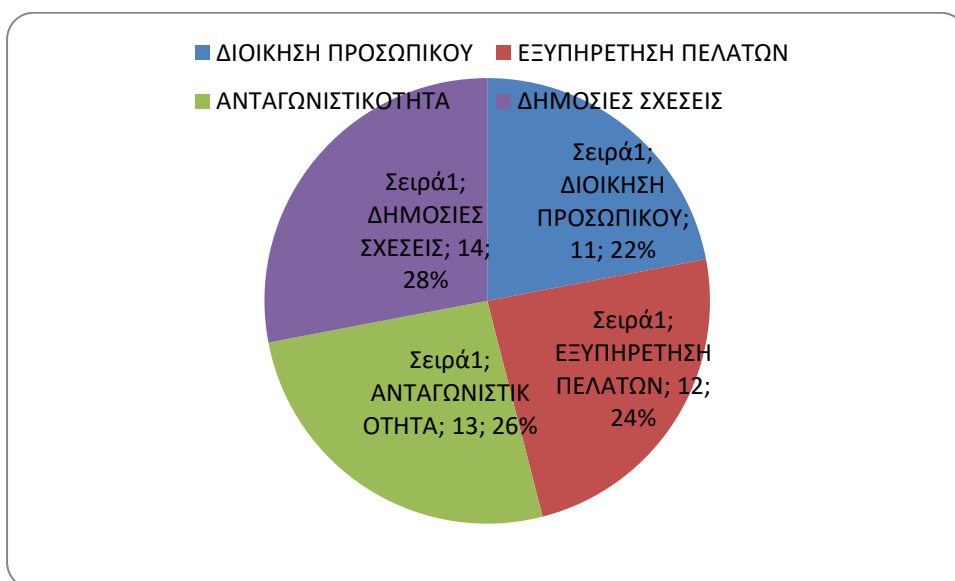
**5.29 Η φιλοσοφία και η εταιρική κουλτούρα του ξενοδοχείου επικαιροποιείται τακτικά;**

ΝΑΙ	38
ΌΧΙ	12



**5.30 Διατυπώστε το κυριότερο σημείο στο οποίο θεωρείτε ότι η κουλτούρα του ξενοδοχείου σας πάσχει και τα πρέπει να βελτιωθεί άμεσα**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	11
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	12
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	13
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	14



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αντικείμενο της εργασίας αυτής ήταν η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας σε ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στο κλάδο των ξενοδοχείων. Όπως είδαμε από την ανάλυση τόσο του θεωρητικού όσο και του ερευνητικού μέρους της εργασίας η οργανωσιακή κουλτούρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μια φιλοσοφία η οποία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι: η φήμη, η εταιρική επωνυμία, οι ομαδική εργασία, οι διαπροσωπικές σχέσεις κτλ.

Τα κυριότερα συμπεράσματα του ερευνητικού μέρους της εργασίας ήταν τα εξής:

Η κουλτούρα βασίζεται λιγότερο στην πολιτική και περισσότερο στους ανθρώπους, ειδικά στον τομέα της φιλοξενίας. Για να δημιουργήσετε την κουλτούρα φιλοξενίας που θέλετε, είναι σημαντικό να ορίσετε την αποστολή και τις αξίες σας. Το κρίσιμο δεύτερο βήμα είναι να βρείτε άτομα που έχουν δεσμευτεί για αυτές τις αρχές και την αντίληψή σας για μια κουλτούρα υπηρεσιών. Για παράδειγμα, εάν θέλετε να οργανώσετε ένα bed and breakfast που θέτει τη γραμμή για την κουλτούρα των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο, θα πρέπει να ρωτήσετε τους υποψηφίους σχετικά με την ικανότητά τους να δίνουν προσοχή στη λεπτομέρεια. Μόλις έχετε υπαλλήλους, καλλιεργήστε τις θετικές ιδιότητες που ψάχνετε, φροντίζοντας να ηγηθείτε με το παράδειγμα.

Όταν προσλαμβάνετε άτομα που ταιριάζουν καλά με τον πολιτισμό σας, είναι πιο πιθανό να εξασφαλίσετε μια μακροπρόθεσμη δέσμευση από αυτούς. Αλλά υπάρχουν περισσότερα που μπορείτε να κάνετε για να εμπλέξετε άτομα με την αποστολή του οργανισμού σας. Εάν η εταιρεία σας πιστεύει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών, για παράδειγμα, τότε να τους εμπνεύσετε εξασκώντας συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Επενδύστε στην ανάπτυξη συνόλων δεξιοτήτων εργαζομένων στέλλοντας υπαλλήλους σε συνέδρια και σεμινάρια συνεχούς εκπαίδευσης. Εάν περιμένετε από τους υπαλλήλους να προσφέρουν μια συγκεκριμένη εμπειρία στους πελάτες, πρέπει να κάνετε αυτήν την εμπειρία πραγματικότητα σε όλη την εταιρεία. Τα μέλη του προσωπικού πρέπει να αισθάνονται κυριολεκτικά την κουλτούρα για την οποία μιλάτε.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική:

Βαρβαρέσος Σ., (2013), Οικονομική του τουρισμού, Εννοιολογικές, θεωρητικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις, εκδόσεις Προπομπός

Λαλούμης Δ., (2018), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Φαίδιμος

Σκουλάς Ν, Οικονομάκη Κ.(1998), Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Κάπα

Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο

Ξηροτύρη – Κουφίδη (1997), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Αννίκουλα

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

Χυτήρης Λ., (2002), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks

Νικολαΐδης Χρ., (2011), Στρατηγικό μάνατζμεντ και επιχειρησιακή κουλτούρα, εκδόσεις ΠΑ.ΜΑΚ

Eliot T., (2002), Σημειώσεις για τον ορισμό της κουλτούρας, εκδόσεις Πλέθρον

Gramsci A., (2005), Η οργάνωση της κουλτούρας, εκδόσεις Στοχαστής

Cuche D., (2001), Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Τυπωθητώ

**Ξενογλώσση:**

Wanhill S., (2000), Small and medium tourism enterprises, Elsevier

Middleton, V.T.C. Clarke J. (2001) Marketing in Travel and Tourism, Great Britain,  
3rd ed., Oxford, Butterworth-Heinemann

Gary D. (2005), “Human Resource Management”, 10<sup>th</sup> edition, Pearson Practice Hall

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. **Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για σκοπούς στατιστικής και κανένας δεν θα λάβει γνώση των ατομικών σας στοιχείων ή απαντήσεων, ούτε Δημόσια Αρχή ούτε ιδιώτης.**

Βασικές διευκρινίσεις:

1. Σημειώστε τις απαντήσεις σας με X
2. Οι αριθμοί σε παρένθεση (συνήθως στην τελευταία στήλη) αποτελούν την αρίθμηση των υποερωτημάτων και θα χρησιμοποιηθούν στην κωδικοποίηση και επεξεργασία των απαντήσεων.

### **A.M ΕΡΕΥΝΗΤΗ:**

### **ΑΥΞΩΝ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ:**

#### **Τμήμα Α. Στοιχεία ερωτώμενου**

##### 1. Φύλο

Αντρας	
Γυναίκα	

##### 2. Ηλικιακή Ομάδα

20-29	
30-39	
40-49	
50-64	

##### 3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Γυμνάσιο	
Λύκειο	

Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (ΙΕΚ)	
ΑΕΙ / ΑΤΕΙ	
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	

#### 4. Θέση στο ξενοδοχείο

Ιδιοκτήτης	
Γενικός Διευθυντής	
Υπάλληλος	

### **Τμήμα Β. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης**

5. Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

6. Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

7. Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.



Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

8. Η επιχείρηση είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

### **Τμήμα Γ. Η ηγεσία της επιχείρησης**

9. Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

10. Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

11. Η στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

#### **Τμήμα Δ. Η διοίκηση των εργαζομένων**

12. Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

13. Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

14. Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

15. Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

### **Τμήμα Ε. Η οργανωτική ενότητα**

16. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στην επιχείρηση.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

17. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

18. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία στις βασικές αρχές.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

19. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη επιχείρηση είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

### **Τμήμα Ζ. Η στρατηγική εστίαση**

20. Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων της. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

21. Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

22. Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

23. Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

#### **Τμήμα Η. Τα κριτήρια της επιτυχίας**

24. Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζόμενων και την κοινωνική φροντίδα.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

25. Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

26. Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και το ξεπέρασμα του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

27. Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για το ξενοδοχείο.

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

28. Η φιλοσοφία και η εταιρική κουλτούρα του ξενοδοχείου είναι ξεκάθαρη και γνωστή σε όλους τους εργαζομένους του;

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ αρκετά	
Διαφωνώ απόλυτα	

29. Η φιλοσοφία και η εταιρική κουλτούρα του ξενοδοχείου επικαιροποιείται τακτικά;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

30. Διατυπώστε το κυριότερο σημείο στο οποίο θεωρείτε ότι η κουλτούρα του ξενοδοχείου σας πάσχει και τα πρέπει να βελτιωθεί άμεσα

.....