

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Πρόλογος</b> .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
<b>Η Επιστήμη της Διοίκησης</b>	
1.1 Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων .....	15
1.2 Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της Διοίκησης .....	16
1.2.1 Κλασσική σχολή .....	16
1.2.2 Η νεοκλασική σχολή .....	20
1.2.3 Η σχολή των συστημάτων .....	22
1.2.4 Η ποσοτική σχολή .....	23
1.2.5 Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων .....	23
1.2.6 Η σχολή του περιβάλλοντος .....	25
1.2.7 Η σχολή της ενδεχομενικής διοίκησης .....	26
1.2.8 Η σχολή της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους (Δ.Α.Σ.) .....	26
1.2.9 Η σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) .....	27
1.2.10 Η διοίκηση αλλαγής .....	32
1.2.10.1 Μέτρα διαχείρισης αλλαγών .....	35
1.2.10.2 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών .....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>Η Στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων</b>	
2.1 Ιδιαιτερότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων .....	38
2.2 Ο σύγχρονος ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) .....	39
2.3 Το έργο του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) .....	39
2.4 Στρατηγική διοίκηση .....	41
2.5 Η εμπλοκή της Δ.Α.Π. στον στρατηγικό σχεδιασμό .....	42
2.6 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων βάσει του υποδείγματος Porter .....	45
2.7 Η λειτουργία της στρατηγικής .....	46
2.8 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων βάσει εταιρικής στρατηγικής ...	48
2.8.1 Στρατηγικές συγκέντρωσης .....	48
2.8.2 Στρατηγικές διεκδίκησης .....	48

2.8.3 Στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης .....	48
2.8.4 Στρατηγική συρρίκνωσης .....	49
2.8.5 Αναδυόμενες στρατηγικές .....	50

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **Οργάνωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

3.1 Σκοπός της οργάνωσης .....	52
3.2 Σκοπός του εργαζόμενου .....	53
3.3 Οργάνωση .....	53
3.4 Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου .....	54
3.5 Οργανωτική δομή των τμημάτων .....	56
3.6 Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου .....	58
3.7 Δομή οργάνωσης του προσωπικού τουριστικών Ψγραφείων .....	59
3.8 Άτυπη οργάνωση .....	61
3.9 Ενότητα διοίκησης .....	63
3.10 Επιλογή οργανωτικής δομής .....	64
3.11 Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος .....	64
3.12 Η δομή σύμφωνα με την θεωρία Χ και Ψ .....	66
3.13 Μηχανική και οργανική προσέγγιση της δομής .....	66
3.14 Ευθυγράμμιση οργανωτικών δομών .....	67
3.15 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων .....	69
3.16 Ισχύς .....	70
3.17 Ευθύνη και εξουσία .....	71
3.18 Ηγεσία .....	73
3.19 Ύψος διοίκησης .....	75
3.20 Το διοικητικό πλέγμα .....	76
3.21 Έλεγχος .....	78
3.21.1 Το πεδίο ελέγχου .....	78

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **Οργανωσιακές Σχέσεις**

4.1 Η έννοια των οργανωσιακών σχέσεων .....	81
4.1.1 Προϊστάμενος και υφιστάμενοι .....	81
4.1.2 Το έργο του προϊσταμένου .....	80
4.1.3 Το ύψος του προϊσταμένου .....	82
4.1.4 Επιρροή των σχέσεων προϊσταμένου- υφισταμένου, το έργο και η ισχύς του προϊσταμένου στον τρόπο που ασκείται η ηγεσία .....	84
4.1.5 Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων .....	85
4.1.6 Η ισχύς του προϊσταμένου .....	86
4.2. Εξάσκηση επιρροής για αλλαγή συμπεριφοράς του εργαζόμενου .....	87
4.3 Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες .....	89

4.4. Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης των παραπόνων .....	90
4.5 Υγεία και ασφάλεια των εργαζόμενων .....	91

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Κίνητρα Αποδοτικότητας**

5.1 Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις	93
5.2 Τα κίνητρα .....	94
5.3 Ένστικτα ή ορμές .....	95
5.4 Συνειδητή και ασυνείδητη συμπεριφορά .....	96
5.5 Βιογενείς ορμές .....	98
5.6 Κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις .....	101
5.7 Η δύναμη της συνήθειας .....	103
5.8 Η αμοιβή και η τιμωρία ως παράγοντες παρακίνησης .....	105
5.9 Αλληλεπίδραση εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων .....	107
5.10 Συγκρούσεις κινήτρων .....	110
5.11 Επιλογή δυσκολίας ανατιθέμενου έργου .....	113
5.12 Εμμονή στο στόχο .....	116

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Η Δυναμική των Συναισθημάτων**

6.1 Ο ρόλος των συναισθημάτων στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού .....	118
6.2 Η σημασία των συναισθημάτων στην τουριστική παραγωγή ...	119
6.3 Η φύση των συναισθημάτων .....	121
6.4 Συναισθηματικό κλίμα στο χώρο εργασίας .....	124
6.5 Ο ρόλος του χιούμορ .....	130
6.6 Συναισθηματική ωριμότητα του διευθυντή .....	131
6.7 Ο ρόλος των συναισθημάτων στην αποδοτικότητα των εργασιακών ομάδων .....	133
6.8 Τα συναισθήματα ως κίνητρα εργασίας .....	135

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **Η παραγωγικότητα της εργασίας**

7.1 Η έννοια της παραγωγικότητας .....	140
7.2 Διοίκηση παραγωγικότητας .....	141
7.3 Παραγωγικότητα μέσω εξωτερικών συνεργατών ή Outsourcing	143
7.4 Παρακίνηση .....	143
7.4.1 Παρακίνηση με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες .....	144
7.4.2 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του A. Maslow .....	144
7.4.3 Θεωρία παρακίνησης των δύο παραγόντων του F. Herzberg	146
7.4.4 Η υποκίνηση σύμφωνα με τον Vroom .....	147
7.4.5 Η ικανοποίηση του εργαζόμενου ως κίνητρο αποδοτικότητας ...	147
7.4.6 Αποτελεσματικότητα της παρακίνησης .....	149

7.5 Η δυναμική της σχέσης «διοίκηση – προσωπικό βάσης» .....	150
7.6 Η σημασία της κουλτούρας των εργαζόμενων .....	153
7.7 Η αρνητική λειτουργία του φόβου .....	154
7.8 Αξίες .....	156
7.9 Ενδυνάμωση .....	156
7.10 Εσωτερικό marketing .....	157
7.11 Σύνδεση αποδοτικότητας εργασίας και αμοιβής υπό την ευρεία έννοια .....	159
7.12 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....	164

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **Ομοιόβαθμο προσωπικό**

8.1 Ομάδα .....	167
8.2 Πίεση της ομάδας για ομοιομορφία .....	167
8.3 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση .....	169
8.4 Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας .....	171

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **Υπηρεσία προσωπικού**

9.1 Η υπηρεσία προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....	174
9.2 Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας προσωπικού .....	174
9.3 Οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού .....	175
9.4 Οργάνωση τμήματος προσωπικού .....	177
9.5 Ευθύνες του τμήματος προσωπικού .....	178
9.6 Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού ..	179
9.7 Ο διευθυντής προσωπικού .....	179
9.8 Πολιτική προσωπικού .....	180

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10**

### **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

10.1 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....	182
10.2 Τα πέντε στάδια του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού .....	183
10.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και πρόβλεψη αναγκών .....	184
10.4 Πρόβλεψη της κάλυψης από «μέσα» .....	184
10.5 Πρόβλεψη της κάλυψης από «έξω» .....	185
10.6 Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό .....	185
10.7 Σχεδιασμός του προγράμματος .....	187
10.8 Περιγραφή καθηκόντων θέσης (job description) .....	190

10.9	Οδηγίες για τη συμπλήρωση του έντυπου «Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης» .....	191
10.10	Προδιαγραφές θέσης εργασίας (job specification) .....	192
10.11	Το έντυπο "Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας" .....	193

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11**

### **Αξιολόγηση Έργου**

11.1	Αξιολόγηση έργου προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων ....	197
11.2	Σκοποί συστήματος αξιολόγησης προσωπικού .....	197
11.3	Σφάλματα αξιολόγησης .....	199
11.4	Οφέλη εργαζόμενων από την αξιολόγηση απόδοσής τους .....	201
11.5	Μέθοδοι αξιολόγησης .....	201
11.6	Ποιός θα πρέπει να αξιολογεί .....	203
11.7	Επαναληπτική αξιολόγηση απόδοσης .....	204

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12**

### **Η Σημασία της Εργασίας στην Ποιότητα Ζωής**

12.1	Ελεύθερος χρόνος και εργασία .....	205
12.2	Η σημασία της προσαρμογής στο χώρο εργασίας .....	205
12.3	Η δυναμική της μη συνειδητής συμπεριφοράς .....	206
12.4	Η θεσμοποίηση στην εργασία .....	206

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13**

### **Η Αγορά Εργασίας**

13.1	Καθεστώς και τάσεις στη ζήτηση εργασίας .....	208
13.2	Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων .....	211
13.3	Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο .....	212
13.4	Εξάρτηση της παραγωγής .....	212
13.5	Υποκειμενικότητα των προτύπων .....	212
13.6	Κινητικότητα .....	213
13.7	Συνεχείς διακυμάνσεις στη βραχυπρόθεσμη ζήτηση .....	213
13.8	Ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής εργασίας .....	214
13.9	Αγορές εργασίας .....	214
13.10	Εσωτερική αγορά εργασίας .....	216
13.11	Οι διάφορες αγορές εργασίας στον τουριστικό κλάδο .....	218
13.12	Ικανότητες των εργαζόμενων .....	218
13.13	Τμηματοποίηση αγοράς .....	219
13.14	Το εργατικό κόστος της υπερωρίας .....	220
13.15	Ανανέωση εργατικού δυναμικού .....	220
13.16	Οι διευθυντές .....	222
13.17	Σχέσεις διευθυντών κι εργαζόμενων .....	222

13.18	Ανεπίσημες σχέσεις διευθυντή κι εργαζόμενων .....	223
13.19	Η επικοινωνία διευθυντή κι εργαζόμενων .....	224

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14**

### **Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού**

14.1	Πηγές ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού .....	227
14.2	Στρατολόγηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων .....	227
14.3	Στρατολόγηση εποχιακού προσωπικού .....	229
14.4	Το ιδανικό άτομο .....	229
14.5	Αξιολόγηση προγράμματος ανεύρεσης προσωπικού .....	230

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15**

### **Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού**

15.1	Μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων .....	231
15.2	Αίτηση πρόσληψης .....	231
15.3	Προετοιμασία .....	232
15.4	Τελικός κατάλογος .....	232
15.5	Συνέντευξη .....	233
15.6	Χώρος της συνέντευξης .....	234
15.7	Τεχνική συνέντευξης επιλογής προσωπικού .....	234
15.8	Κλειστές ερωτήσεις (close-ended questions) .....	236
15.9	Test (δοκιμασία) .....	237
15.10	Το σχέδιο των επτά σημείων (The seven points plan) .....	238
15.10.1	Σκοπός .....	238
15.10.2	Τα επτά σημεία .....	238

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16**

### **Προσαρμογή Νεοπροσληθέντων**

16.1	Εγκατάσταση νεοπροσληθέντων .....	242
16.2	Πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληθέντων .....	242
16.3	Πλεονεκτήματα ενός τέτοιου προγράμματος .....	242
16.4	Εφαρμογή του προγράμματος .....	243
16.4.1	Τυπική ή συμβατική προσέγγιση .....	243
16.4.2	Ουσιαστική προσέγγιση .....	244
16.5	Υπόδειγμα ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληθέντος .....	245

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17**

### **Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**

17.1	Εκπαίδευση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....	250
17.2	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες .....	251

17.3	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στα τουριστικά γραφεία .....	251
17.4	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης προσωπικού εστιατορίων ....	251
17.5	Προσόντα εκπαιδευτών .....	252
17.6	Προγράμματα εκπαίδευσης .....	252
17.7	Αξιολόγηση της εκπαίδευσης .....	253
17.8	Εκπαιδευτική διαδικασία .....	254
17.9	Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας .....	254
17.10	Η εκπαίδευση στα εστιατόρια .....	256
17.11	Η εκπαίδευση στα τουριστικά γραφεία	256
17.12	Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας	257

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18**

### **Η Δυναμική της Ιεραρχίας**

18.1	Οι μεταβολές της ιεραρχίας .....	259
18.1.1	Προαγωγή .....	259
18.1.2	Μεταθέσεις .....	263
18.1.3	Διακοπή εργασίας .....	264
18.1.4	Υποβιβασμός .....	264
18.2	Αποχωρήσεις εργαζομένων .....	264
18.3	Τομείς οι οποίοι πρέπει να καλύπτονται από μία συνέντευξη παραίτησης .....	265
18.4	Συνέντευξη παραίτησης- Ερωτήσεις κλειδιά .....	267
18.5	Γενικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τη μελέτη όλων των συνεντεύξεων παραίτησεων στο τέλος του χρόνου .....	268
18.6	Πιθανές προτάσεις που είναι δυνατό να υποβληθούν στη Διεύθυνση της εταιρίας .....	269
18.7	Απόλυση .....	270

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19**

### **Συστήματα Αμοιβών**

19.1	Συστήματα αμοιβών στις τουριστικές επιχειρήσεις .....	271
19.2	Κριτήρια καθορισμού των αμοιβών .....	272
19.3	Σχέδια μεριδίων στα κέρδη .....	272
19.4	Άλλα ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές .....	272
19.5	Είδη πρόσθετων παροχών .....	274

<b>Βιβλιογραφία</b> .....	277
---------------------------	-----