



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA
TOURISM MANAGEMENT**

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ
ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ**

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ Κ. ΜΠΑΤΟΓΛΟΥ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

Αφιέρωση

Αφιερώνω τη διπλωματική μου εργασία στους γονείς μου Κωνσταντίνο και Ελένη, στην αδερφή μου Ευαγγελία, στη γιαγιά μου Ευαγγελία και στον Γιώργο μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Περιεχόμενα

Συντομογραφίες	
Περίληψη	
Σημαντικοί όροι	
Ευχαριστίες	I
Κατάσταση Πινάκων	II
Κατάσταση Διαγραμμάτων	V
1 ^ο Κεφάλαιο - Εισαγωγή	1
2 ^ο Κεφάλαιο –Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα στον Τουρισμό.		
2.1 Εισαγωγή	4
2.2 Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	4
2.3 Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	6
2.4 Στόχοι τμήματος Ανθρώπινων Πόρων για μια επιχείρηση	7
2.5 Στρατηγική τμήματος Διοίκησης Προσωπικού	8
2.6 Προγραμματισμός του τμήματος Προσωπικού σε ξενοδοχείο	9
2.7 Νέο μοντέλο Διοίκησης στον Τουρισμό	10
2.8 Προσεγγίσεις εκπαίδευσης στον Τουρισμό	12
2.9 Ειδικά θέματα ανάπτυξης στα ξενοδοχεία	13
2.10 Ειδικά θέματα ανάπτυξης στελεχών στα ξενοδοχεία	14
2.11 Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας στα ξενοδοχεία	15
2.12 Σύνοψη κεφαλαίου	17
3 ^ο Κεφάλαιο – Τουρισμός και τουριστικό προϊόν		
3.1 Εισαγωγή	19
3.2 Χαρισματική διοίκηση και οι αγορές εργασίας στον Τουρισμό	19
3.3 Τουρισμός- Gats	21
3.4 Οι υποχρεώσεις στα πλαίσια Της Gats και τα θέματα για βιωσιμότητα στον Τουρισμό	21
3.5 Τουρισμός και η μέτρηση της απόδοσης της τουριστικής βιομηχανίας -Τουρισμός και τουριστικό προϊόν	23
3.6 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα- στρατηγικές ενέργειες	25
3.7 Σύνοψη κεφαλαίου	25
4 ^ο Κεφάλαιο – Ποιότητα και Τουρισμός		
4.1 Εισαγωγή	27

4.2 Οι απαιτήσεις για την Ποιότητα στον Τουρισμό	27
4.3 Οι διαστάσεις Ποιότητας Στον Τουρισμό	29
4.4 Τα 4 επίπεδα βελτίωσης της Ποιότητας στον Τουρισμό	30
4.5 Το κενό αντίληψης της Ποιότητας του τουρισμού	34
4.6 Μια καινούρια προσέγγιση για τη βελτίωση της Ποιότητας στον τουρισμό.	35
4.7 Σύνοψη κεφαλαίου	36
5 ^ο Κεφάλαιο - Ηθική στις Επιχειρήσεις	
5.1 Εισαγωγή	38
5.2 Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εταιρική Διακυβέρνηση και επιχειρηματικές πρακτικές	38
5.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	39
5.4 Η εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης	40
5.5 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης	41
5.6 Ηθική: Το βιώσιμο μοντέλο Μάρκετινγκ στον τουρισμό . . .	43
5.7 Σύνοψη κεφαλαίου	44
6 ^ο Κεφάλαιο – Πραγματοποίηση έρευνας	
6.1. Μεθοδολογία	46
6.1.1 Δειγματοληψία	46
6.1.2 Ερωτηματολόγιο	46
6.1.3 Μέθοδος Ανάλυσης	46
6.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	46
6.2.1 Συσχετισμός έρευνας με το 2 ^ο Κεφάλαιο.	47
6.2.2 Συσχετισμός έρευνας με το 3 ^ο Κεφάλαιο	48
6.2.3 Συσχετισμός έρευνας με το 4 ^ο Κεφάλαιο	48
6.2. 4 Συσχετισμός έρευνας με το 5 ^ο Κεφάλαιο	49
6.2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου – Συσχετισμός με θεωρία.	103
7 ^ο Κεφάλαιο: 7.1 Συμπεράσματα- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	105
Βιβλιογραφία	107
Παράρτημα- ερωτηματολόγιο	110

Συντομογραφίες

ΔΑΠ = Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

ΔΟΠ = Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΠΟΤ = Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

TQM = Total Quality Management

MOT = Moment Of Truth

GDP = Gross Domestic Product

WTO = World Tourism Organization

GATS = General Agreement on Tourism Services

MFN = Most Favored Nations

IUOTO = International Union of Official Travel Organizations

AMA = American Marketing Association

WCED = World Commission on Environment and Development.

Περίληψη

Η εργασία εξετάζει ένα πλαίσιο εννοιών με φόντο στον τουριστικό κλάδο και γίνεται μελέτη της υφιστάμενης βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, τη διοίκηση ποιότητας και την επιχειρηματική ηθική.

Στην παρούσα διατριβή αναλύεται η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και αναφέρονται προσεγγίσεις για την ποιότητα και την επιχειρηματική ηθική στον τουρισμό. Παρουσιάζονται ευρήματα έρευνας σχετικά με τις απαντήσεις υπαλλήλων που εργάζονται σε πολυεθνική ξενοδοχειακή επιχείρηση πάνω σε διχοτομικές ερωτήσεις και σενάρια υποθέσεων σε θέματα που άπτονται διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ποιότητας και ηθικής.

Σημαντικοί όροι

Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εταιρική Διακυβέρνηση, Βιωσιμότητα Επιχείρησης.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Θανόπουλο για τις πολύτιμες συμβουλές του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1-Τα χαρακτηριστικά των δυνατών και αδύναμων αγορών εργασίας (Riley, Baum).	11
Πίνακας 2- Οι κοινωνικο-οικονομικές πτυχές των αλλαγών και των επιπτώσεων αυτών στον Τουρισμό (Callot)	22
Πίνακας 3- Οι αλλαγές στη τμηματοποίηση των αγορών διεθνώς σε ποσοστά τουριστών. (World Tourism Organization)	23
Πίνακας 4- Οι παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης (Komppula)	24

Κατάσταση Πινάκων Συχνότητας έρευνας

Πίνακας Συχνότητας 1 (συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.)	55
Πίνακας Συχνότητας 2 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.)	56
Πίνακας Συχνότητας 3 (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων)	58
Πίνακας Συχνότητας 4 (συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.)	60
Πίνακας Συχνότητας 5 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.)	61
Πίνακας Συχνότητας 6 (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.)	63
Πίνακας Συχνότητας 7 συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.	64

Πίνακας Συχνότητων 8 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.)	66
Πίνακας Συχνότητων 9 (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.)	68
Πίνακας Συχνότητων 10 (συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.)	69
Πίνακας Συχνότητων 11 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.)	71
Πίνακας 12 Συχνότητων (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.)	73
Πίνακας Συχνότητων 13 (συσχετισμού φύλου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου.)	74
Πίνακας Συχνότητων 14 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.)	76
Πίνακας Συχνότητων 15 (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.)	78
Πίνακας Συχνότητων 16 (συσχετισμού φύλου με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών)	79
Πίνακας Συχνότητων 17 (συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 1-αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών)	81
Πίνακας Συχνότητων 18 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών)	83
Πίνακας Συχνότητων 19 συσχετισμού φύλου με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).	84

Πίνακας Συχνότητων 20 συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).	86
Πίνακας Συχνότητων 21 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).	88
Πίνακας Συχνότητων 22 συσχετισμού φύλου με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)	89
Πίνακας Συχνότητων 23 συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)	91
Πίνακας Συχνότητων 24 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)	93
Πίνακας Συχνότητων 25 συσχετισμού φύλου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).	94
Πίνακας Συχνότητων 26 συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).	96
Πίνακας Συχνότητων 27 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).	98
Πίνακας Συχνότητων 28 συσχετισμού φύλου με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).	99
Πίνακας Συχνότητων 29 συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).	101
Πίνακας Συχνότητων 30 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).	103

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1- Κατανομή πληθυσμού ερωτηθέντων ως προς το φύλο.	51
Διάγραμμα 2-Κατανομή πληθυσμού ερωτηθέντων ως προς την ηλικίας.	52
Διάγραμμα 3-Κατανομή πληθυσμού ερωτηθέντων ως προς το μορφωτικό επίπεδο.	53
Διάγραμμα 4- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.	54
Διάγραμμα 5- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.	55
Διάγραμμα 6- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.	57
Διάγραμμα 7- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.	59
Διάγραμμα 8- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.	60
Διάγραμμα 9- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.	62
Διάγραμμα 10- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.	63
Διάγραμμα 11- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.	65
Διάγραμμα 12- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.	67

Διάγραμμα 13- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.	68
Διάγραμμα 14- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.	70
Διάγραμμα 15- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.	72
Διάγραμμα 16- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.	73
Διάγραμμα 17- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.	75
Διάγραμμα 18- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.	77
Διάγραμμα 19- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).	78
Διάγραμμα 20- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).	80
Διάγραμμα 21- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).	82
Διάγραμμα 22- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).	83
Διάγραμμα 23- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).	85
Διάγραμμα 24- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).	87
Διάγραμμα 25-Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 3	

(παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)	88
Διάγραμμα 26- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς).	90
Διάγραμμα 27- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς).	92
Διάγραμμα 28- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).	93
Διάγραμμα 29- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).	95
Διάγραμμα 30- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).	97
Διάγραμμα 31- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).	98
Διάγραμμα 32- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).	100
Διάγραμμα 33- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).	102

Εισαγωγή- 1^ο Κεφάλαιο

Στην εποχή που διανύουμε ο ανθρώπινος παράγοντας μπαίνει σε πρώτο πλάνο στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων και ο τομέας της Διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα παίζει καθοριστικό ρόλο στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Οι καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι καταρχάς η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και πολιτικών εμπνεόμενων από το όραμα της εταιρείας και ο σωστός προγραμματισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων .

Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στον ιδιαίτερο κλάδο του τουρισμού παίζει πρωτεύοντα ρόλο διότι ο τουρισμός προσφέρει εμπειρίες μέσω υπηρεσιών και οι εργαζόμενοι στον τουρισμό κρίνονται ανά πάσα στιγμή επαφής τους με τον πελάτη τουρίστα όπως κρίνεται και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών η οποία προσφέρεται στον πελάτη από την επιχείρηση μέσω του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στο Front Office ενός ξενοδοχείου είναι υπεύθυνοι στο χτίσιμο της φήμης του ξενοδοχείου.¹

Ο Carlzon αναφερόμενος στο τμήμα υποδοχής ενός ξενοδοχείου, επικαλείται τη φράση “η στιγμή της αλήθειας” ή αλλιώς “moment of truth” για να περιγράψει κάθε σημείο επαφής του πελάτη και του υπαλλήλου υποδοχής (front office staff) σε ένα ξενοδοχείο.² Ο Baum πιστεύει ότι η τουριστική βιομηχανία σε θέματα στιγμών αλήθειας (MOT= Moment Of Truth) είναι εκείνη η οποία πρωταγωνιστεί διότι σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου εργάζονται υπάλληλοι διαφορετικού μορφωτικού και ίσως πολιτισμικού επιπέδου και κατά κάποιον τρόπο « τμηματοποιείται» η συνολική εμπειρία που προσφέρεται σε έναν πελάτη-επισκέπτη ενός ξενοδοχείου. Η μη ικανοποιητική ή και αγενής συμπεριφορά ενός υπαλλήλου οδηγεί σε αρνητικό MOT ενώ η ευγενική και αποδοτική συμπεριφορά, οδηγεί σε θετικό MOT.

Τα ταξίδια και ο τουρισμός αντιπροσωπεύουν πάνω από το 4% του παγκόσμιου ακαθάριστου προϊόντος (GDP) και το 3% του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως.³ Αν συνυπολογίσουμε τις οικονομικές δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με ταξίδια και τουρισμό το ποσοστό αυξάνεται στο 11% του παγκόσμιου ακαθάριστου προϊόντος και στο 8% των εργαζομένων. Μέχρι το έτος 2010 εκτιμάται ότι η προσφορά της τουριστικής οικονομίας στο παγκόσμιο ακαθάριστο προϊόν θα ανέρχεται στο 12% και θα υποστηρίζει 250 εκατομμύρια θέσεις εργασίας

δηλαδή το 9% των συνολικών θέσεων (World Travel and Tourism Council).

Η Ευρώπη είναι ο κύριος τουριστικός προορισμός διεθνώς και υπολογίζεται ότι θα εδραιώσει την κυριαρχία της εφόσον προβλέπεται ότι το 2020, 717 εκατομμύρια τουριστών από άλλες ηπείρους θα την επισκεπτούν ενώ τα τελευταία χρόνια ο αριθμός αυτός κυμαίνεται στα 386 εκατομμύρια τουρίστες, δείχνοντας ένα μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης της τάξης του 3% (World Tourism Organization).⁴

Την τρέχουσα δεκαετία στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο τουρισμός καταλαμβάνει 3,3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας με τις ευρωπαϊκές χώρες να απορροφούν το 68% των τουριστικών μετακινήσεων παγκοσμίως.⁵

Ένα θέμα μέγιστης σημασίας για τον τουρισμό είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει για τη βελτίωση της ποιότητας καλύπτοντας όλα τα ποιοτικά πρότυπα όπως και το κενό αντίληψης της ποιότητας στον τουρισμό.

Συνοπτικά παρουσιάζοντας τη δομή της εργασίας, στο δεύτερο, τρίτο, τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο μελετούμε την υφιστάμενη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο τις πτυχές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, στο τρίτο τις εκφάνσεις του τουριστικού κλάδου, στο τέταρτο την έννοια της ποιότητας στον τουρισμό και στο πέμπτο την επιχειρηματική ηθική, την εταιρική διακυβέρνηση και ένα προτεινόμενο μοντέλο βιωσιμότητας για τον τουρισμό. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας βάσει απαντήσεων ενός δείγματος 50 ατόμων εργαζόμενων στον τουρισμό σε ερωτηματολόγιο βασιζόμενοι στο θεωρητικό υπόβαθρο που έχουμε προαναφέρει και στο τελευταίο κεφάλαιο τα συμπεράσματα και τις προτάσεις μας για περαιτέρω έρευνα.

Αυτό που τελικά συμπεραίνουμε είναι ότι πράγματι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η συνειδητοποίηση για τη σημασία της ποιότητας και η αφύπνιση για τη συνεχή βελτίωσή της, αυτό που λείπει είναι οι αυστηρότεροι έλεγχοι για τη διασφάλισή της.

Η ποιότητα σαφώς και μπορεί να συμπληρωθεί από την έννοια της ηθικής αν υπάρξει η συνειδητοποίηση ότι αυτές οι έννοιες συμβαδίζουν και μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται για το κοινωνικό ευ ζειν.

Αυτό αποτελεί και αφορμή για περαιτέρω έρευνα διότι και από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, στο ερευνητικό μέρος της εργασίας διαπιστώνουμε ότι δεν αποτελεί συνείδηση όλων ότι η ποιότητα και η ηθική είναι εξίσου σημαντικές για τη διατήρηση μιας επιχείρησης βιώσιμης στο πέρασμα του χρόνου και ότι αυτές οι έννοιες πρέπει να

διαποτίζουν τους στόχους της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα ιδιαίτερα στον τουρισμό όπου προσφέρονται υπηρεσίες και ο παράγοντας άνθρωπος συμβάλλει καθοριστικά στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συνεπώς, αυτό πρέπει να ξεκινήσει από την ανώτατη διοίκηση, τα στελέχη μιας επιχείρησης ώστε να μεταφερθεί και στους εργαζόμενους δηλαδή από την κορυφή της πυραμίδας της διοίκησης στη βάση της.

Βιβλιογραφία 1^ο κεφαλαίου

1.Hai -Yan K., Baum T., “Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2006), Vol. 18, No 6, p. 510.

2.Carlzon T., Moments of truth, Bullinger, (1987), p. 52.

3.Kosta, J., “The Portuguese Tourism sector: key challenges for HRM”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2004), Vol. 16, No 7, p. 402-403.

4.Δικτυακός τόπος: www.world-tourism.org

5.Paulo R., “Tourism in European Union”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2005), p. 434.

2^ο Κεφάλαιο – Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα στον Τουρισμό

2.1 Εισαγωγή 2^ο κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την έννοια της Διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, τη σημασία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της λειτουργίας μιας σημερινής επιχείρησης και τους στόχους που καλείται να επιτεύξει στη δύσκολη σημερινή εργασιακή πραγματικότητα όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πρωτεύοντα ρόλο. Θα επικεντρωθούμε περαιτέρω στις απαιτήσεις διοίκησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα όπως επίσης και στις διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στον τουρισμό.

2.2 Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια επιχείρηση αποτελείται από πλήθος λειτουργίες κάποιες από τις οποίες είναι τεχνικές και κάποιες άλλες που αφορούν την εργασία. Έτσι, ξεκινώντας από τον ορισμό της έννοιας επιχείρησης, βλέπουμε ότι τρία από τα κύρια συστατικά είναι οι ιδέες, οι άνθρωποι και τα πράγματα (μηχανήματα, κτίρια, υλικά κ.λ.π.). Αν λάβουμε υπ' όψιν ότι οι ιδέες γεννιούνται από τους ανθρώπους κι επίσης ότι τα πράγματα κατασκευάζονται από τους ανθρώπους τότε εύκολα φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι ο κυριότερος μοχλός μέσα σε μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος.¹

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.²

Η διοίκηση είναι μια μοναδική απασχόληση και μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία της απόκτησης, οργάνωσης, και χρήσης μιας ποικιλίας απαραίτητων πόρων για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης. Ένας από τους σημαντικότερους πόρους μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.

Σήμερα, όταν αναφερόμαστε στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση, η κοινωνία και αυτό γιατί «υπάλληλοι οι οποίοι αγαπούν την εταιρεία τους θα δημιουργήσουν πελάτες οι οποίοι αγαπούν την εταιρεία και υπάλληλοι οι οποίοι μισούν την εταιρεία θα δημιουργήσουν πελάτες οι οποίοι μισούν την εταιρεία».³

Η σημερινή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

- Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας.
- Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

- Διαγνωστικό, οπότε πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της σε βραχύχρονο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.
- Συμβουλευτικό, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν πελάτη τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει, ενώ ρυθμίζει κι ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.
- Αξιολογητικό, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται.
- Καινοτόμο, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας κι εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.⁴
- Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να περατωθούν για

να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο τα έργα τους.⁵

2.3 Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα, απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και αποκτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής.

Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «δρα μπροστά από την εποχή της», δηλαδή διαφορετικά και πιο πρωτοποριακά σε σχέση με τις άλλες. Στις επόμενες ενότητες θα εξετάσουμε συγκεκριμένα τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από «πρωτοποριακό πνεύμα» ώστε να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών – τουριστών. Γενικότερα, τα στελέχη της επιχείρησης που θέλει να ηγείται και να προσβλέπει στο μέλλον οφείλουν να αναθεωρούν τις απόψεις τους και να σκέφτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον, όσον αφορά στον ανταγωνισμό, στην επιχειρησιακή στρατηγική και στον τρόπο οργάνωσης.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών.⁶

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής, όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας.

Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.4 Στόχοι τμήματος Ανθρώπινων Πόρων για μια επιχείρηση

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδιο:

1. Για τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παραγωγή
3. Την ανάλυση της αγοράς εργασίας και τη σχέση προσφοράς και ζήτησης και
4. Την κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.⁷

Επίσης, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων επιλαμβάνεται της στελέχωσης, επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη, προϊσταμένους τμημάτων, με σκοπό να καταρτιστεί το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εξάλλου η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητη για τη προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της κάθε εταιρείας.

Τέλος, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ασκεί εποπτεία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, σχετικά με τη συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών. Οι παραπάνω δραστηριότητες έχουν τους εξής στόχους:

- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Ανάπτυξη κλίματος επικοινωνίας στους εργαζόμενους
- Εφαρμογή προγραμμάτων διαδοχής στελεχών
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Ανωτέρων Στελεχών
- Σχεδιασμό Προγράμματος Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού
- Προγράμματα και Ανάπτυξη καριέρας
- Παροχή κινήτρων απόδοσης
- Σχεδιασμό Εργασίας
- Έλεγχο κόστους εργασίας
- Πρόβλεψη στις ανάγκες στελέχωσης
- Εντοπισμό και αξιολόγηση ταλέντων

- Οργάνωση τεχνικής εκπαίδευσης
- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας στους εργαζόμενους
- Καθορισμό ανταγωνιστικών αμοιβών
- Προσλήψεις ανωτέρων στελεχών
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας
- Σύναψη εργασιακών σχέσεων.⁸

2.5 Στρατηγική τμήματος Διοίκησης Προσωπικού

Ο ρόλος του Τμήματος Προσωπικού είναι πολύ σημαντικός διότι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, αποφασίζει για το ποιες βελτιώσεις είναι δυνατόν να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ακόμα και εκπαίδευση του υφισταμένου και νέου ανθρωπίνου δυναμικού. Οι βασικότερες προβλέψεις αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού, ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνεται πριν την έναρξη και κατά τη διάρκεια λειτουργίας τους.⁹

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται επίσης στην επαρκή επάνδρωση στις περιόδους αιχμής, όπως είναι η θερινή περίοδος, τα Χριστούγεννα Πάσχα κ.λ.π. και σε έκτακτες περιόδους λόγω π.χ. διοργάνωσης συνεδρίων ή απρόβλεπτων καταστάσεων, όπως είναι η άφιξη μεγάλου αριθμού επισκεπτών σε ένα ξενοδοχείο εξαιτίας δυσμενών καιρικών συνθηκών. Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών αποτελούν την πρώτη φάση της στελέχωσης. Οι προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και πρόβλεψη είναι οι εξής:

- Η διαμόρφωση της γενικής κι επιμέρους πολιτικής σε θέματα προσωπικού.
- Η τμηματοποίηση και το οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας κι ευθύνης.
- Η ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
- Η περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία (ευθύνες, δεξιότητες, εκπαίδευση και προϋπηρεσία).
- Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.¹⁰

Προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις των καιρών, πρέπει και οι διαδικασίες προσέλκυσης κι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού να εναρμονιστούν ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες.

Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνίσταται σε πέντε στάδια:

- I. Προσδιορισμός αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό: Σε ποιες ειδικότητες υπάρχει έλλειψη και ποια προσόντα χρειάζονται για το μέλλον.
- II. Προσέλευση Προσωπικού: Περιλαμβάνει τους τρόπους μέσω των οποίων θα γίνει προσέλκυση προσωπικού: α. Είτε θα απευθυνθεί η επιχείρηση στην αγορά εργασίας β. Είτε θα καλύψει τις ανάγκες της με εσωτερική μετάθεση και παραγωγή.
- III. Επιλογή Προσωπικού: Αποφασίζονται οι τροποι με τους οποίους θα γίνει η επιλογή του προσωπικού.
- IV. Ενημέρωση/Προσαρμογή προσληφθέντων: Καθορίζεται ο τρόπος προσαρμογής των νεοπροσληφθέντων στο νέο περιβάλλον, όσο το δυνατόν συντομότερα, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους.
- V. Εκπαίδευση Προσωπικού: Προσδιορίζονται οι μέθοδοι που θα ενισχύσουν τα ήδη προσληφθέντα άτομα με απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία προκειμένου να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο παραγωγικοί.¹¹

Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει επίσης τη γνώση των άμεσων στόχων των επιχειρήσεων, όπως το σχέδιο για επεκτάσεις ή συγχωνεύσεις. Πρέπει ακόμα να περιλαμβάνει ένα πλάνο αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης, καθώς και τον υπολογισμό των κενών θέσεων που αναμένεται να προκύψουν λόγω αστάθμητων παραγόντων, όπως παραιτήσεων, προτάσεων από τους ανταγωνιστές κ.λ.π.¹¹

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

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

2.6 Προγραμματισμός του τμήματος Προσωπικού σε ξενοδοχείο.

Ο προγραμματισμός του ξενοδοχείου περιλαμβάνει τη διαμόρφωση:

- Του Επιχειρηματικού Προγράμματος (Business Plan)
- Των προγραμμάτων δράσης των ξενοδοχειακών τμημάτων
- Των προϋπολογισμών
- Των προγραμμάτων προαγωγής
- Των προγραμμάτων εργασίας
- Των εκτάκτως εμφανιζόμενων έργων

Ο αριθμός των ατόμων που επανδρώνουν το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει και την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στα ξενοδοχεία συνήθως ο αριθμός τους κυμαίνεται σε ποσοστό από 0,6% έως 1% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Για παράδειγμα, στο ξενοδοχείο Athenaum Intercontinental της Αθήνας σε σύνολο προσωπικού 410 ατόμων, το τμήμα υπηρεσίας προσωπικού απασχολεί 5 άτομα δηλαδή το 1,2% του συνόλου των εργαζομένων.

2.7 Νέο μοντέλο Διοίκησης στον Τουρισμό

Η συνεχής μεταβαλλόμενη ζήτηση ενός τουριστικού προϊόντος οδηγεί σε νέο ρεύμα όπως « διακοπές πιο κοντά στο σπίτι» ή «εμπειρία» είτε βασισμένη σε πολιτισμικά γεγονότα ή ακόμη και σε κορυφαία αθλητικά γεγονότα. Σαν αποτέλεσμα, οι managers του τουριστικού προϊόντος πρέπει να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις παρέχοντας υψηλότερης αξίας τουριστικό προϊόν ώστε να δώσουν κίνητρο στους τουρίστες να δαπανούν περισσότερα στις διακοπές τους.

Το καινούριο μοντέλο του Management τουρισμού επικεντρώνεται στην ποιότητα των υπηρεσιών. Εάν οι τουριστικοί οργανισμοί θέλουν να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, πρέπει να ψάξουν για καινοτομίες στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Για παράδειγμα: ο εκσυγχρονισμός των εκπαιδευτικών συστημάτων τους, οι πιο ξεκάθαρες μέθοδοι εργασίας, ευέλικτα ωράρια και αύξηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων. Αυτή η ενδυνάμει στρατηγική τουριστικού Management μπορεί να μειώσει επίσης τα ποσοστά ανεργίας παγκοσμίως.

Πίνακας 1
Τα χαρακτηριστικά των δυνατών και αδύναμων αγορών εργασίας.
Αγορές εργασίας

Δυνατές	Αδύναμες
Συγκεκριμένα προσόντα για να ακολουθήσει η πρόσληψη σε μία εταιρεία	Μη προσδιορισμένα προσόντα
Υψηλών προσόντων ειδίκευση	Χαμηλών προσόντων ειδίκευση
Συνεχιζόμενη εκπαίδευση στη θέση εργασίας	Καμία περαιτέρω εκπαίδευση
Συγκεκριμένα κριτήρια για την προώθηση του προϊόντος	Κανένα κριτήριο
Ενεργός συμμετοχή εμπορικών συνδέσμων/ οργανώσεων επαγγελματιών	Μικρότερη παρέμβαση τέτοιων οργανώσεων
Συγκεκριμένες πληρωμές για επιπλέον υπερωρίες	Μη ξεκάθαρες πληρωμές για υπερωρίες
Προδιαγεγραμμένοι ρόλοι/ευθύνες (Baum)	Μη προδιαγεγραμμένοι ρόλοι/ευθύνες
Πλήρες ωράριο των εργαζόμενων στην εταιρεία (Baum) ¹³	Ημιαπασχόληση και συμμετοχή και μη μόνιμων υπαλλήλων

Πηγή¹²: Riley (1996), Baum (2008).

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα πρέπει να εστιαστεί σε δύο σημεία:

1. Την ανάγκη για μια εθνική στρατηγική εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
2. Την ανάγκη ενός κώδικα ηθικών αξιών για τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στον τουριστικό κλάδο.

Τρεις καθοριστικές ιδέες για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι:

- i. Η συνεχής αλλαγή και καινοτομία

- ii. Ο συνεχής εμπλουτισμός του ανθρώπινου παράγοντα, των ανθρωπίνων πόρων και του κεφαλαίου «Ανθρώπος» γενικότερα
- iii. Η δημιουργία και ανάπτυξη πολλαπλών πειθαρχημένων ομάδων.

Ο Zhang προτείνει τρία συγκεκριμένα σχέδια για το στρατηγικό προσανατολισμό της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα τα οποία είναι τα ακόλουθα¹⁴

1. Η εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας
2. Η εκπαίδευση στους εκπαιδευτές
3. Πιστοποιημένοι εκπαιδευτές και βελτιωμένες δεξιότητες εκπαιδευόμενων

Αν μια επιχείρηση επιλέξει να αντιμετωπίσει την εποχικότητα σαν μέρος της επιχειρησιακής της στρατηγικής, τότε η συνολική Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα πρέπει να προσαρμοστεί σε δύο τύπους εναρμόνισης σύμφωνα με τον Jolliffe.¹⁵

- i. Την ανάγκη να συσχετίσει τα προγράμματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με άλλα λειτουργικά προγράμματα όπως αυτά του Μάρκετινγκ και των Δημόσιων Σχέσεων.
- ii. Την ανάγκη εναρμόνισης του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να υπάρχει συνέχεια, με την εκπαίδευση, ανάπτυξη, απόδοση, αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλληλικού προσωπικού.

2.8 Προσεγγίσεις εκπαίδευσης στον Τουρισμό

Ο Harrison προτείνει τρία βήματα τα οποία μπορούν να υιοθετηθούν από μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον τουρισμό και επιθυμεί να εφαρμόσει εκπαίδευση για κοινωνικές δεξιότητες:

1) Μια γνωστική προσέγγιση

Εδώ δίνεται έμφαση στο «πως σκέπτονται οι άνθρωποι».

Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης όπως για παράδειγμα διαλέξεις. Η βασική αρχή είναι ότι εάν κάθε άτομο καταλαβαίνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιδρούν και τους λόγους που τους οδηγούν σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά τότε θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά την άμεση επαφή και την καθημερινή τριβή τόσο με τους συνεργάτες όσο και με τους πελάτες.

2) Μια συμπεριφορική προσέγγιση

Εδώ δίνεται έμφαση στο «πως οι άνθρωποι δρουν και αντιδρούν». Οι εκπαιδευόμενοι δοκιμάζουν ποικίλες τεχνικές σε περιβάλλον προσομοίωσης και μετριέται η απόδοσή τους εφόσον προηγουμένως τους έχουν δοθεί σαφείς οδηγίες πρακτικού χαρακτήρα.

3) Μια αποτελεσματική προσέγγιση

Εδώ δίνεται έμφαση πάλι στο πως «νιώθουν οι άνθρωποι». Επίσης γίνεται προσπάθεια να μεταβληθούν οι συμπεριφορές και τα αισθήματα ενός προσώπου ώστε όλο και περισσότερο να αυξηθεί η ευαισθησία και η αμεσότητα απέναντι στους άλλους ανθρώπους. Έτσι θεωρείται ότι οι υπάλληλοι θα είναι περισσότερο «καταρτισμένοι σε κοινωνικό επίπεδο».¹⁶

2.9 Ειδικά θέματα ανάπτυξης στα ξενοδοχεία

Η εξειδικευμένη εκπαίδευση σύμφωνα με τον Bruce Tracey, στο δημοσιευμένο του άρθρο: « Ένα σύγχρονο μοντέλο για το ανθρώπινο δυναμικό» πρέπει να προέρχεται από τα ανώτερα επίπεδα ηγεσίας, που επίσης αξιολογούν την επίδοση των νεοπροσληφθέντων. Ο ρόλος του τμήματος της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι να υποβοηθήσει στην δημιουργία των εκπαιδευτικών εγχειριδίων, στην εκπαίδευση των εκπαιδευτών και στην εφαρμογή ενός συστήματος παρακολούθησης.¹⁷

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα, είναι μια σημαντική λειτουργία για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Παρ'όλα αυτά, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συνδεδεμένο με μια αρνητική εικόνα, σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, συναντούμε ποικίλες απόψεις όπως οι ακόλουθες:

- Το τμήμα της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα αποτελεί βασικά μια λειτουργία του προσωπικού και αντιπροσωπεύει την «ακατέργαστη» πλευρά των επιχειρήσεων.
- Το τμήμα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα, είναι κέντρο κόστους εφόσον δεν δημιουργεί έσοδα. Λειτουργεί ως μια υποστηρικτική υπηρεσία και είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά όχι και για τον σχεδιασμό της.

- Ορισμένα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζομένους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειες τους και συχνά αγνοούν την εργατικότητά τους.
- Πολλές επιχειρήσεις, ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Οι επιχειρήσεις αυτές υποκινούν αρνητικά τους εργαζομένους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.
- Σύμφωνα με το νέο μοντέλο της εκπαίδευσης των στελεχών, όλα τα νεοπροσληφθέντα στελέχη, πρέπει να παρακολουθήσουν μια γενική παρουσίαση της εταιρείας, που οργανώνεται από παλαιότερα στελέχη. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στα νεότερα στελέχη να αποκτήσουν άλλες προοπτικές και να υποβοηθούνται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους συναδέλφους τους.

Μια επιχείρηση δε μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να αυξήσει το βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

2.10 Ειδικά θέματα ανάπτυξης στελεχών στα ξενοδοχεία

Η εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας, πρέπει να διεξάγεται με τη βοήθεια μιας ατομικής φόρμας. Ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει την ευθύνη για την αξιολόγηση της επίδοσης των νεο-προσληφθέντων και την διεξαγωγή συμπληρωματικής εκπαίδευσης όποτε απαιτείται. Υπάρχουν νέα περιεχόμενα σε ηλεκτρονική μορφή και συστήματα διαχείρισης που δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις, να είναι πιο ευέλικτες και να ελέγχουν καλύτερα τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα.

Το κλειδί στην μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού σε πιο επιτελικά επίπεδα, είναι η εκπαίδευση των εκπαιδευτών, στο πως να εκτελούν τα καθήκοντά τους. Ούτως ή άλλως η σωστή χρήση της τεχνολογίας είναι καθοριστικής σημασίας, για την επιτυχή μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, προς τους Διευθυντές των επιτελικών τμημάτων.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά

στελέχη (προϊστάμενους τμημάτων), ώστε να καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης. Η εκπαίδευση στη διοίκηση, μπορεί να περιλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση ή εκπαίδευση κατά την εργασία.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών είναι οι ακόλουθες:

- Εναλλαγή εργασίας
- Δημιουργία θέσεων «βοηθός σε»
- Μέθοδος των επιτροπών
- Διοικητικά παιχνίδια
- Καθοδήγηση (coaching)
- Προσποιήσεις
- Πολλαπλή διοίκηση
- Ειδικά πανεπιστημιακά προγράμματα
- Μέθοδος των «ρόλων»
- Μέθοδος της «ευαισθησίας». Επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει καλύτερα την επίδραση της δικής του συμπεριφοράς πάνω στους άλλους, όπως επίσης και τα κίνητρα του υποσυνειδήτου του.
- Μέθοδος της «προγύμνασης». Συνίσταται στη συνεχή ανάλυση από τον προϊστάμενο της απόδοσης του υπαλλήλου.

Επίσης τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της σημαντικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, χρησιμοποιείται ευρέως μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, η επιλογή των οποίων εξαρτάται από τη γνώση, η οποία πρέπει να μεταδοθεί.

2.11 Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας στα ξενοδοχεία

Οι κυριότερες μέθοδοι εκτός χώρου εργασίας είναι οι εξής

- Συνομιλίες. Διοργανώνονται για την μετάδοση της γνώσης που σχετίζεται με τις πολιτικές της επιχείρησης.
- Συζητήσεις. Χρησιμοποιούνται με σκοπό να κάνουν σαφές ότι έχει μεταδοθεί μέσω των άλλων τεχνικών.
- Μέθοδος των συνεδρίων, σεμιναρίων.
- Διαλέξεις. Καλύτερα να αποφεύγονται, γιατί υπάρχει ελάχιστη εμπλοκή από την πλευρά των εκπαιδευομένων.
- Μελέτη περιπτώσεων, έργων, επιχειρηματικών παιχνιδιών, με σκοπό να γίνουν κτήμα των εκπαιδευομένων οι αρχές της διοίκησης, όπως ο σχεδιασμός, και οι αναλυτικές τεχνικές.
- Μέθοδος των ρόλων. Χρησιμοποιείται με σκοπό να αναπτύξει κοινωνικές τεχνικές όπως η διεξαγωγή συνεντεύξεων ή οι τεχνικές διαπραγματεύσεων.
- Προβολή βίντεο, διαγραμμάτων και άλλων οπτικών βοηθημάτων. Δεν πρέπει να αποτελέσει ξεχωριστή μέθοδο εκπαίδευσης, αλλά υποστηρικτική των συζητήσεων, της μελέτης περιπτώσεων και της υπόδυσης ρόλων.

Η ανάπτυξη ανωτέρων στελεχών επικεντρώνεται σε ικανότητες κυρίως χρηματοοικονομικής διαχείρισης, σχεδιασμού και πολιτικής και άλλες δευτερεύουσες ικανότητες, όπως:

- Κλείσιμο λογιστικών φύλλων
- Στρατηγικό Σχεδιασμό
- Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό
- Προχωρημένες διαπραγματευτικές ικανότητες
- Διαχείριση χρόνου
- Εξειδικευμένη εκπαίδευση
- Έκθεση σε όλα τα τμήματα.

2.12 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάσαμε τη σημασία του τμήματος της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα τις εκπαιδευτικές ανάγκες στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί και στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και την εκπαίδευση των εργαζόμενων.

Γι' αυτό και μελετήσαμε διαφορετικές προσεγγίσεις και μεθόδους εκπαίδευσης τόσο υπαλλήλων όσο και ανώτερων στελεχών, με έμφαση, την εκπαίδευση σε ξενοδοχειακές μονάδες.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

1. Παπαβασιλείου Μ., Τζεκίνης Χ., Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, εκδόσεις Σταμούλη, (1992), σ. 11
2. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Σταμούλη, (2002), σ. 17.
3. Parker J., former EO, Southwest Airlines, Strategic Direction, “Bringing Innovation to the HRM table’s page”, (2009), Vol. 23, No 2, p.15.
4. Ξηροτύρη Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Ανίκουλα, (2001), σ. 16.
5. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, (2001), σ. 18.
6. Παπαλεξανδρή Ν., Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα κι Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, (2002), σ. 21-22.
7. Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού – Θεωρία και Πράξη, (2002), σ. 31.
8. Λαλούμης Δ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, σ. 89
9. Λαλούμης Δ., (2002), ο.π. σ. 97-100
10. Λαλούμης Δ., (2002), ό.π. σ. 93-95.
11. Παπαλεξανδρή Ν., (2002), ό.π. σ. 35-36
12. Riley M., “Human resource management in the hospitality and tourism industry”, Butterworth-Heinemann, (1996), p. 212.

13. Baum T., “Implications of Hospitality and Tourism Labor Markets for Talent Management Strategy”, International Journal of Contemporary Hospitality Management , (2008), Vol. 20, No 7, p. 723.

14. Zhang, H.Q., Lam T., “Human Resources issue in the development of tourism”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2004), Vol. 16, No 1, p. 49.

15. Jolliffe, L., Farnsworth, R., “Seasonality in tourism employment: Human Resource challenges”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2003), p. 314.

16. Harrison R., “Employee Development”, Institute of Personnel Management, (1992), p. 89.

17. Tracey B., Nathan A., “A contemporary model for Human Resources” , Cornell University, (2001), p. 35.

Δικτυακός τόπος: www.skywalker.gr/agora

3^ο Κεφάλαιο – Τουρισμός και τουριστικό προϊόν

3.1 Εισαγωγή- 3^ο Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε διάφορες εκφάνσεις του τουριστικού κλάδου ξεκινώντας από μορφές διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα στον τουρισμό.

Έπειτα αναφέρουμε το νομοθετικό κεκτημένο για τις τουριστικές υπηρεσίες, τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος και τέλος εξετάζουμε τη στρατηγική σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα.

3.2 Χαρισματική διοίκηση και οι αγορές εργασίας στον Τουρισμό

Ο Pricewaterhouse έχει αναλύσει 3 σενάρια σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στον τουρισμό. Το πρώτο ονομάζεται «μπλε περιβάλλον» όπου η χαρισματική διοίκηση εστιάζει στις σκληρές επιχειρηματικές απαιτήσεις. Το δεύτερο χαρακτηρίζεται ως «πράσινο περιβάλλον» το οποίο κυριαρχείται από υπεύθυνους οργανισμούς σε έναν κόσμο μικρομεσαίων επιχειρήσεων, και το τέταρτο ονομάζεται «πορτοκαλί κόσμος» όπου οι κανότητες μεταφράζονται με εκλεπτυσμένους κι εκλεκτούς όρους.

Ανάλυση των τριών σεναρίων για χαρισματική διοίκηση του Pricewaterhouse.

Τα σενάρια τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε μια χαρισματική διοίκηση σύμφωνα με τον Pricewaterhouse είναι τρία: 1) το «μπλε περιβάλλον, 2) ο «πράσινος κόσμος» και 3) ο «πορτοκαλί κόσμος». Τα χαρακτηριστικά τους αναλύονται στη συνέχεια

Η χαρισματική διοίκηση στο «μπλε περιβάλλον» του Pricewaterhouse¹ έχει να κάνει με δυνατή απόδοση εστιασμένη σε όλα τα επίπεδα δηλαδή με μορφή διοίκησης που όλες οι ηγετικές εταιρείες σήμερα προσδοκούν να επιτύχουν. Αυτή η διοίκηση συνδέει τις ενέργειες της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα με τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας περισσότερες μεθόδους αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων.

Βάσει αυτού του σεναρίου η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοση της επιχείρησης γίνονται σκληρή επιχειρηματική πειθαρχία, εξίσου σημαντική με τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.²

Η χαρισματική διοίκηση στον «πράσινο κόσμο» απαιτεί έναν ευρύ ορισμό του ταλέντου. Στον «πράσινο κόσμο» το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για εταιρική υπευθυνότητα εστιάζει σε μια agenda για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα και για την ένταξη της έννοιας της βιωσιμότητας σε κάθε έκφανση της διοίκησης. Εδώ υπάρχει ισότητα: οι κοινωνίες, οι πελάτες, οι εταιρείες, όλοι γίνονται ισότιμα μέλη μιας εταιρικής υπευθυνότητας με τους πελάτες και τους μετόχους, με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει η επιχείρηση.

Η χαρισματική διοίκηση στον «πορτοκαλί κόσμο» του Pricewaterhouse χαρακτηρίζεται από μικρούς παίκτες κλειδιά στο επίκεντρο και σε συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον. Εδώ κυριαρχούν μικρές εταιρείες και η διοίκηση επικεντρώνεται στην ανταγωνιστική λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων και στη στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.³

Το συμπέρασμα είναι ότι ο «πορτοκαλί κόσμος» είναι αυτός που ταιριάζει στον ιδιόμορφο και πολυσύνθετο τουριστικό κλάδο και στις αγορές εργασίας του. Εδώ η διοίκηση είτε σε μικρές είτε σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι περιεκτική με προσωπικό που εργάζεται σε όλα τα επίπεδα και για όλους τους λειτουργικούς σκοπούς. Εδώ η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα έχει βαρύνουσα σημασία και η χαρισματική διοίκηση λειτουργεί στα πλαίσια των στόχων του οργανισμού. Βασικά, ο «πορτοκαλί κόσμος» είναι αυτός που χρήζει ποικιλομορφίας των προσωπικοτήτων τα οποία απαιτούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών στον τουρισμό.⁴

3.3 Τουρισμός Gats

Η Gats είναι μια διεθνής συνθήκη η οποία εγκαθιδρύει τους ποικίλους εμπορικούς κανόνες οι οποίοι διέπουν διασυνοριακά τις τουριστικές υπηρεσίες. Οι τρεις αρχές οι οποίες διέπουν την Gats είναι οι εξής:

- 1) Η δημιουργία ενός πλαισίου αρχών και κανόνων σχετικά με τις υπηρεσίες και την πειθαρχία κάθε ανεξάρτητου επιμέρους τουριστικού κλάδου.
- 2) Η επέκταση του εμπορίου των υπηρεσιών με διαφάνεια και διαμέσου μιας συνεχιζόμενης διαδικασίας απελευθέρωσής του.
- 3) Η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης όλων των συμμετεχόντων μερών και η ανάπτυξη των λιγότερο ανεπτυγμένων κρατών μέσω του ανοίγματος των αγορών των υπηρεσιών.⁵

Τα τέσσερα μοντέλα παροχής υπηρεσιών από την Gats είναι:

1. «Η διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών» στην οποία η υπηρεσία παρέχεται από την επικράτεια της μιας χώρας – μέλους στην επικράτεια μιας άλλης χώρας – μέλους.
2. «Η κατανάλωση στο εξωτερικό» η οποία χαρακτηρίζεται έτσι διότι η υπηρεσία παρέχεται στην επικράτεια μιας άλλης χώρας από αυτή που προέρχεται ο καταναλωτής.
3. «Η εμπορική παρουσία» στην οποία η υπηρεσία παρέχεται από μια επαγγελματική επιχείρηση μιας χώρας στην επικράτεια άλλης χώρας.
4. «Η μετακίνηση φυσικών προσώπων». Όταν μετακινείται ένας άνθρωπος από τη χώρα προέλευσής του στην επικράτεια μιας άλλης χώρας για να προσφέρει τις υπηρεσίες του οι οποίες εξυπηρετούν βραχυπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους.⁶

3.4 Οι υποχρεώσεις στα πλαίσια της Gats και τα θέματα για βιωσιμότητα στον Τουρισμό.

Οι υποχρεώσεις των κρατών – μελών στα πλαίσια της Gats χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις γενικές ή στις ειδικές.

Αυτές οι υποχρεώσεις αποσκοπούν στο άνοιγμα των αγορών των τουριστικών υπηρεσιών και στο να αποτραπούν οι κυβερνήσεις από το να αλλάξουν τους εγχώριους κανονισμούς εισάγοντας εμπόδια στην είσοδο νέων μεθόδων.

Οι γενικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν:

- Την αντιμετώπιση των πιο ευνοημένων κρατών (Most Favored Nations – MFN)
- Τη διαφάνεια των κανονισμών
- Οι αντικειμενικοί, εγχώριοι και αμερόληπτοι εφαρμόσιμοι κανονισμοί
- Την ανασκόπηση των εφαρμοσμένων κανονισμών
- Την πειθαρχία στις περιπτώσεις μονοπωλίου και των αποκλειστικών προμηθευτών.

Οι επιμέρους υποχρεώσεις για την πρόσβαση στην αγορά είναι εκφράσιμες μόνο σε εκείνους τους τομείς υπηρεσιών στους οποίους η χώρα έχει δεσμευτεί με υποχρεώσεις.

Πίνακας 2
Οι κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές στον Τουρισμό και οι επιπτώσεις τους.

Οι παράμετροι των αλλαγών	Επιπτώσεις
Αύξηση του προσδόκιμου ζωής	Περισσότεροι ηλικιωμένοι τουρίστες = πιθανή αύξηση της «κρουαζιέρας» ως μορφής διακοπών
Υψηλότερο βιοτικό επίπεδο	Μετατόπιση των οικογενειακών εξόδων εκτός από τις βιοτικές ανάγκες σε έξοδα για ψυχαγωγία κ.λ.π
Αύξηση του ελεύθερου χρόνου	Περισσότερος χρόνος για διακοπές
Κοινωνικές αλλαγές	Τμηματοποίηση τουριστικής αγοράς
Πιο γρήγορες μετακινήσεις/ περισσότερα μέσα μεταφοράς	Πιο βραχυπρόθεσμες μορφές διακοπών
Αύξηση των τιμών πετρελαίου	Οικονομικά πακέτα από εταιρείες χαμηλού κόστους
Άνιση ανάπτυξη ανά τον κόσμο	Διαφορετική αγοραστική δύναμη ανά τον κόσμο
Παγκοσμιοποίηση του τουρισμού	Άκρως ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές- λιγότερο ανεπτυγμένες ή και καθόλου ανεπτυγμένες

Πηγή⁷: (Callot, 2006)

Πίνακας 3
Οι αλλαγές στη τμηματοποίηση των αγορών διεθνώς σε ποσοστά
τουριστών.

	1950	1995	2020
Αφρική	2.00	3.6	5.00
Βόρεια/Νότια Αμερική	29.60	19.30	18.10
Ανατολική Ασία/Ειρηνικός Ωκεανός	0.80	14.40	25.40
Ευρώπη	66.40	59.80	45.90
Μέση Ανατολή	0.80	2.20	4.40
Νότια Ασία	0.40	0.70	1.20
Σύνολο	100.00	100.00	100.00

Πηγή⁸: (Callot, 2006)

3.5 Τουρισμός και η μέτρηση της απόδοσης της τουριστικής βιομηχανίας

Τουρισμός και τουριστικό προϊόν

Η ζήτηση στον τουρισμό απεικονίζεται στην αγορά από τις συνεχείς προσπάθειες για ευρεία ποικιλία τουριστικών υπηρεσιών, έτσι διαμορφώνεται η μεγαλύτερη παγκοσμίως και ταχύτατα αναπτυσσόμενη τουριστική βιομηχανία.⁹

Παραδοσιακά, τα έτοιμα προϊόντα διανέμονται από έναν αριθμό ενδιάμεσων, αυτοί είναι που συνδέουν τους παραγωγούς με τους καταναλωτές. Οι παραγωγοί μπορεί να είναι οι μεταφορείς, τα μέρη διαμονής, τα τεχνητά μέρη αναψυχής, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, εστιατόρια και και λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις.

Οι tour operators μπορούν να χαρακτηριστούν ως οι κυρίαρχοι στις πωλήσεις στον τουριστικό κλάδο. Αγοράζουν ποικίλα προϊόντα, όπως δωμάτια ξενοδοχείων, θέσεις σε αεροπορικές εταιρείες κ.λ.π. οπότε μεταφέρουν ανέσεις σε μορφή χονδρικής κι επίσης σε μορφή έτοιμων πακέτων. Έπειτα τα τουριστικά πρακτορεία πουλούν αυτά τα πακέτα στους τουρίστες – καταναλωτές. Έτσι παρέχουν ένα εύκολα προσβάσιμο

δίκτυο υπηρεσιών στους ταξιδιώτες. Τα τουριστικά πρακτορεία χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στα εξερχόμενα και στα εισερχόμενα. Τα εξερχόμενα πρακτορεία δραστηριοποιούνται στις χώρες προέλευσης των τουριστών ενώ τα εισερχόμενα τουριστικά πρακτορεία βρίσκονται στις χώρες – προορισμούς και χειρίζονται τις μετακινήσεις των πελατών μεταξύ ξενοδοχείου ή αεροδρομίου. Επίσης φέρνουν σε πέρας και άλλα θέματα τουριστικού ενδιαφέροντος όπως εκδρομές κ.λ.π.

Η κοινωνία της πληροφορίας παίζει σημαντικό ρόλο στην τουριστική βιομηχανία. Ο αντίκτυπος του Internet και τα συστήματα κρατήσεων μέσω διαδικτύου συμμετέχουν στα κανάλια διανομής στον τουρισμό. Η κοινωνία της πληροφορίας στον τουρισμό επιτρέπει στους προμηθευτές, δηλαδή τις αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία να διαχειριστούν ή να ελέγχουν τις δυνατότητες τους μέσω επικοινωνίας με τους μεσάζοντες και στο τέλος με τους καταναλωτές.

Το τουριστικό προϊόν φέρει τόσο τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας όσο και τα μοναδικά χαρακτηριστικά της της τουριστικής βιομηχανίας τα οποία το διαφοροποιούν από τα άλλα. Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όταν σχεδιάζονται τα συστήματα διοίκησης και οι μετρήσεις απόδοσης των τουριστικών οργανισμών. Αυτό συμβαίνει επειδή ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος είναι το ότι δεν μπορεί να δοκιμαστεί πριν αγοραστεί, γιατί είναι άυλο προϊόν. Αυτό το μη απτό προϊόν το καθιστά δυσκολότερο για αγορά, όμως κι ευκολότερο στη διανομή,

Από την άλλη μεριά, ο τουρισμός εξαρτάται από τις παρουσιάσεις, από τις διαφημίσεις οι οποίες μεταφέρονται οπτικοακουστικά στον πιθανό καταναλωτή ο οποίος παίρνει ρίσκο όταν «αγοράζει» διακοπές για τις οποίες ευελπιστεί ότι θα τον ευχαριστήσουν.

Πίνακας 4 **Οι παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης**

Η καλή φήμη για το προϊόν/υπηρεσία
Μακροχρόνιες σχέσεις με τους τακτικούς πελάτες
Καλή γνώση των πελατών και των αναγκών τους
Η εξυπηρέτηση του πελάτη πρέπει να είναι καλύτερη από των αντιπάλων
Η εξοικίωση της επιχείρησης
Η δυνατή συναδελφικότητα μεταξύ του προσωπικού
Η ικανότητα της ευέλικτης προσαρμογής στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών

Η καταλληλότητα του προσωπικού
Εύκολη διαθεσιμότητα των προϊόντων από την πλευρά των καταναλωτών

Πηγή¹⁰: (Komppula R. 2006)

3.6 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα- στρατηγικές ενέργειες

Οι στρατηγικές ενέργειες οι οποίες μπορούν να αναδείξουν την Ελλάδα ακόμη περισσότερο ως ιδανικό προορισμό είναι οι ακόλουθες:

- Ξεκάθαρη ανάδειξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του τουριστικού κλάδου το οποίο βασίζεται στο φυσικό κάλλος, τις πολιτισμικές και πολιτιστικές αξίες όπως επίσης και στη μεσογειακή γαστρονομία και οινοποιία.
- Στο να διευρυνθεί η τουριστική προσφορά, βασιμμένη όχι μόνο στη φράση «ήλιος και θάλασσα» αλλά με ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος με μορφές εναλλακτικού τουρισμού: αγροτουρισμός, θρησκευτικός τουρισμός όπως επίσης και με μοντέρνες μορφές τουρισμού π.χ. city short break δηλαδή μικρές αποδράσεις για ένα Σαββατοκύριακο.
- Ανάπτυξη μάρκετινγκ επικεντρωμένου σε συγκεκριμένα τμήματα τουριστικών αγορών προωθώντας τη «μοναδική εμπειρία» που προσφέρει ο συγκεκριμένος προορισμός
- Και τέλος στην ανάπτυξη πρωτοποριακών και ρηξικέλευθων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με έμφαση στη βελτίωση όλων των διαστάσεων ποιότητας

3.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάσαμε σε βάθος την ιδιαιτερότητα του τουριστικού κλάδου τόσο ως προς το νομικό καθεστώς που τον διέπει όσο και τον κοινωνικοοικονομικό αντίκτυπο του. Εξετάσαμε τους παράγοντες επιτυχίας για μια τουριστική επιχείρηση και τέλος τις στρατηγικές ενέργειες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο τουρισμός.

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

- 1.Pricewaterhouse Coopers (2007), “Managing Tomorrows People”, p.725
- 2.Pricewaterhouse Coopers (2007), ibid p. 10.
- 3.Pricewaterhouse Coopers (2007), ibid p. 16.
- 4.Pricewaterhouse Coopers (2007), ibid p. 22.
- 5.Babu P. George, Tony L. Henthorne, “Tourism and the general agreement on trade in services- sustainability and other development concerns”, International Journal of Social Economics, (2007), Vol. 34, No 3, p. 138.
- 6.Babu P. George, Tony L. Henthorne, (2007), ibid p. 142.
7. Callot P., “New Tourist Frontiers or new barriers for global tourism - Paradoxes in a sustainable development of tourism”, Tourism Review, (2006), Vol. 61, No 2 p. 19.
8. Callot P., (2006), ibid p.20.
- 9.Xildirim Y., Umit B., “Performance Measurement in the value-chain manufacturing v. tourism”, Internatonal Journal of Productivity and Performance Management, (2006), Vol. 55, No 5, p. 375.
- 10.Kompulla R. Reijonen, “Performance determinants in small and micro tourism business”, Tourism Review, (2006), Vol. 61, No 4, p. 15.

Δικτυακός τόπος: www.world-tourism.org

4^ο Κεφάλαιο – Ποιότητα και Τουρισμός

4.1 Εισαγωγή- 4^ο Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τη σημασία της ποιότητας για τον τουρισμό, τις υψηλές απαιτήσεις για ποιότητα στον τουριστικό κλάδο, τα πρότυπα ποιότητας στον τουρισμό, τα τρωτά σημεία μιας ποιοτικής διαχείρισης τα οποία χρήζουν περιθώρια βελτίωσης ώστε να συμπληρωθεί το κενό της αντίληψης της ποιότητας στον τουρισμό και να οδηγηθούμε σε αποδοτική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

4.2 Οι απαιτήσεις για την Ποιότητα στον Τουρισμό

Σύμφωνα με το η ποιότητα στον τουρισμό θα μπορούσε να οριστεί ως: το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας η οποία αποσκοπεί στην ικανοποίηση *όλων των φασμάτων* και των αναγκών για υπηρεσίες, της ικανοποίησης του πελάτη σε μια ευρέως αποδεκτή τιμή σε συνδυασμό πάντα με τους παράγοντες που συντελούν για ποιότητα όπως η ασφάλεια, η υγιεινή, η προσβασιμότητα, η διαφάνεια, η αυθεντικότητα και η αρμονία της τουριστικής δραστηριότητας στα πλαίσια του φυσικού περιβάλλοντος.¹

Αυτός ο ορισμός θα μπορούσε να συνοψιστεί σε αυτό που ονομάζεται συνολική αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής (συνολική αξία: αξία του αποτελέσματος του [παραγόμενου προϊόντος για τον καταναλωτή + διαδικασία ποιότητας] / [τιμή για τον καταναλωτή + κόστος για την απόκτηση των υπηρεσιών]. Η περαιτέρω ανάλυση του κάθε όρου που χρησιμοποιήθηκε σε αυτόν τον ορισμό ο οποίος προτείνει σαφείς ενέργειες και μπορεί να αξιολογηθεί από την οπτική των κριτηρίων ποιότητας.

- Η λέξη «αποτέλεσμα» υπονοεί ότι η ποιότητα λαμβάνεται σε δεδομένη στιγμή. Δε μπορεί να νοηθεί εάν δεν προηγούνται η αρμονική κι ενεργή δέσμευση όλων των παραγόντων οι οποίοι συντελούν στην «εμπειρία» αυτή. Αυτό το «αποτέλεσμα» μπορεί να μετρηθεί από την ικανοποίηση του πελάτη όπως επίσης και από κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιδράσεις στα πλαίσια της τουριστικής δραστηριότητας.
- Η λέξη «διαδικασία» σημαίνει ότι πρόκειται για συνεχή εγρήγορση διότι η παροχή ποιοτικής υπηρεσίας πρέπει να είναι αψεγάδιαστη μας και ο πελάτης συμμετέχει σε όλα τα στάδια αυτής της «διαδικασίας».

- Η λέξη «ευχαρίστηση» αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής υπηρεσίας κι εμπειρίας έτσι ακριβώς όπως την έχει εισπράξει ο πελάτης. Αυτό επίσης είναι εφικτό με τα κατάλληλα επίπεδα τιμών σε σχέση με την παρεχόμενη υπηρεσία, δηλαδή να υπάρχει μεταξύ τους μια αντιχτοιχία.
- Η λέξη “διαφάνεια” εισάγει στην ανάλυση τα στοιχεία των δικαιωμάτων και διεκδικήσεων, για παράδειγμα ο πελάτης δε μπορεί να προσδοκά περισσότερα απ’ ό,τι έχει δαπανήσει ή κάτι πέρα από τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά όρια. Συνεπώς, ο ρόλος των παραγόντων του τουρισμού και των επιχειρημάτων είναι να συσχετίσουν τους τύπους ποιότητας με τα επίπεδα τιμών λαμβάνοντας υπ’ όψιν τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα πριν παρέχουν το τελικό τουριστικό προϊόν.
- Η έννοια των «αναγκών» η οποία έχει διαφοροποιηθεί αρκετά από το παρελθόν διότι άλλες ήταν οι βασικές ανάγκες παλαιότερα και άλλες σήμερα.

Ο όρος «προσδοκίες» έχει να κάνει με τις απαιτήσεις για το τουριστικό προϊόν του εκάστοτε καταναλωτή. Για να ικανοποιηθούν αυτές οι προσδοκίες δε θα πρέπει να υποστεί ο καταναλωτής δυσάρεστες εκπλήξεις ούτε να δεχθεί κάτι λιγότερο από εκείνο το οποίο του έχουν εγγυηθεί ότι θα λάβει.

Ωστόσο, υπάρχουν και όρια στις προσδοκίες, διότι δεν μπορούν να ικανοποιηθούν πάντα όλες (εάν ξεπερνούν τα θεμιτά όρια) ακόμη και αν ο πελάτης έχει δαπανήσει κάποιο αξιοσημείωτο ποσό. Πάνω από όλα όμως δε θα πρέπει να έχει δημιουργήσει ο πελάτης πολύ υψηλές προσδοκίες διότι οι μεγάλες προσδοκίες οδηγούν και σε μεγάλες απογοητεύσεις.²

Με τον όρο «καταναλωτής» εννοούμε το κάθε άτομο ξεχωριστά είτε πρόκειται για group είτε για οικογένεια είτε για τα μέλη μιας εταιρείας είτε για εμπορικούς μεσάζοντες (tour operators).

Η «αποδεκτή τιμή» υπονοεί ότι οι προσδοκίες του πελάτη απεικονίζονται στην τιμή που έχει επιλέξει να δαπανήσει.

Με βάση αυτές τις ανάγκες πρέπει να σχεδιάζεται η παροχή των υπηρεσιών όπως επίσης με βάση αυτές τις ανάγκες πρέπει να συνδυάζονται οι παράγοντες που συντελούν στην ποιότητα του τελικού αποτελέσματος.

Η έννοια “απαιτήσεις προϊόντος” δίνει έμφαση στην ανάγκη να συσχετιστεί μια μεμονωμένη υπηρεσία με αυτούσιο το προϊόν και τη

συνολική εμπειρία, δηλαδή το πώς κάθε στοιχείο δρα μεμονωμένα στο σύνολο. Ο όρος «απαιτήσεις απο την παροχή υπηρεσιών» αναφέρεται στην ποιότητα καθαρά με το προσωπικό και ανθρώπινο μέρος της υπηρεσίας, δηλαδή την προσωπική επαφή με τον πελάτη, κάτι το οποίο είναι άυλο και δεν ποσοτικοποιείται εύκολα όπως άλλες παροχές. Αυτές οι άλλες παροχές είναι η ώρα αναμονής, η καθαριότητα, ο τύπος των υπηρεσιών που συμπεριλαμβάνονται στην τιμή κ.λ.π.

Οι διαστάσεις ποιότητας δείχνουν ότι πρέπει να υπάρχουν κοινά ευρέως αποδεκτά κριτήρια ανεξάρτητα από το τμήμα αγοράς στο οποίο ανήκει ο πελάτης ώστε να επιτυγχάνεται οπωσδήποτε το ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο ποιοτικής παροχής υπηρεσιών για την αποφυγή περιστατικών τα οποία μπορεί να αμαυρώνουν τη συνολική εμπειρία.

4.3 Οι 6 Διαστάσεις Ποιότητας Στον Τουρισμό

1. Ασφάλεια: ένα τουριστικό προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να εγκυμονεί κινδύνους για τον τουρίστα ακόμη και αν μιλάμε για τουρισμό περιπέτειας.
2. Υγιεινή: εννοώντας για την αυτονόητη καθαριότητα των ξενοδοχειακών κλινών και την κατάλληλη συντήρηση των τροφίμων σε εστιατόρια και χώρους εστίασης.
3. Προσβασιμότητα: αναφέρεται στην άρση κάθε είδους εμποδίου ώστε όλοι οι τουρίστες να μπορούν να απολαύσουν χωρίς διάκριση έστω βασικές τουριστικές υπηρεσίες, δυνατότητα που αφορά φυσικά και τα άτομα με ειδικές ανάγκες.
4. Διαφάνεια: είναι βασικό στοιχείο ώστε να μεταφέρονται στον πελάτη αληθείς πληροφορίες σχετικά με τον τουριστικό προορισμό και τις υπηρεσίες που θα του παρασχεθούν συνολικά. Όσο περισσότερο ρεαλιστικές είναι οι πληροφορίες τόσο πιο πραγματοκρατικές θα είναι και οι προσδοκίες του καταναλωτή, άρα και μικρότερος εώς και μηδαμινός ο βαθμός πιθανής δυσαρέσκειας ή απογοήτευσης.
5. Αυθεντικότητα: Σε έναν άκρως ανταγωνιστικό κι εμπορικό κόσμο, η έννοια της αυθεντίας είναι η πιο υποκειμενική και δύσκολη. Πολιτισμικά, η αυθεντία καθιστά ένα προϊόν πιο ξεχωριστό από τα υπόλοιπα ίδια προϊόντα. Συνεπώς, η αυθεντικότητα πρέπει να ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη.
6. Αρμονία: συμπεριλαμβανόμενη στο ανθρώπινο και φυσικό περιβάλλον αποσκοπεί στη βιωσιμότητα διαχείρισης του τουρισμού από κοινωνικο-οικονομική και περιβαλλοντική σκοπιά διατηρώντας την ποιότητα των τουριστικών προϊόντων και των τουριστικών

αγορών (Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism, 2003). Βιωσιμότητα χωρίς ποιότητα δε νοείται.

4.4 Τα τέσσερα επίπεδα βελτίωσης της ποιότητας στον Τουρισμό

Η βελτίωση της ποιότητας στον τουρισμό πρέπει να συντελεστεί σε 4 επίπεδα:

1. Σε διεθνές επίπεδο
2. Σε εθνικό επίπεδο
3. Σε τοπικό-περιφερειακό επίπεδο
4. Σε επιχειρηματικό-επιχειρησιακό επίπεδο.

Σε διεθνές επίπεδο (1), η Διεθνής Ένωση των Επίσημων Ταξιδιωτικών Οργανισμών (International Union of Official Travel Organizations-IUOTO) και ο παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (World Tourism Organization), συνέβαλαν καθοριστικά στην αφύπνιση των τουριστικών (δημόσιων και ιδιωτικών) επιχειρήσεων σε θέματα βελτίωσης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού δραστηριοποιείται σε θέματα ποιότητας από το 1923 και πάντοτε υποστηρίζει τη δημιουργία μιας «κουλτούρας βασισμένη στην ποιότητα» στις παρεχόμενες από τον τουρισμό υπηρεσίες. Ο ΠΟΤ για να υποστηρίξει αυτήν την ιδέα έχει υιοθετήσει μια σειρά από Δικαιώματα και Κώδικες του τουριστικού κλάδου (Tourism Bill of Rights and Tourism Code, World Tourism Organization, 1985). Έχει δημοσιεύσει επίσης ένα εγχειρίδιο Ελέγχου Ποιότητας του τουριστικού προϊόντος (Quality Control of Tourism Products and Services, World Tourism Organization, 1988), έχει υιοθετήσει μέτρα για την ασφάλεια του τουρίστα (Recommended Measures for Tourism Safety, World Tourism Organization, 1991) έχει δημοσιεύσει οδηγούς με πληροφορίες προσανατολισμένες σε θέματα υγείας (World Tourism Organization, 1993). Η ανάδειξη των θεμάτων ποιότητας τέλος, οδήγησαν στη δημιουργία μιας επιτροπής υποστηρικτικής σε θέματα ποιότητας (Quality Support Committee, World Tourism Organization, 1995).

Όλες οι παραπάνω ενέργειες αποσκοπούσαν καταρχάς στην ενημέρωση του τουριστικού κλάδου στο ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η προτεραιότητα τους και έπειτα η επέκταση του πεδίου δραστηριοτήτων σε θέματα ποιότητας. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα νομοθετικά όργανα αύξησαν την προστασία του καταναλωτή με παράδειγμα την Οδηγία για ταξιδιωτικά πακέτα, πακέτα διακοπών, πακέτα περιηγήσεων (Directive on package travel, package holiday and package tours, European Commission, 1990).

Επίσης η Ευρωπαϊκή Ένωση πήρε μέτρα για «άδικους όρους συμβολαίων» των καταναλωτών, γενική ασφάλεια για τουριστικά προϊόντα που παρέχονται, έλεγξε την ποιότητα των υδάτων για την προστασία των λουομένων και τέλος για την παραπλανητική διαφήμιση.³

Σε εθνικό επίπεδο (2) πολλές χώρες υιοθέτησαν μέτρα όπως:

- Νομοθετικές ρυθμίσεις και δημιουργία προτύπων ασφάλειας και ποιότητας για διάφορους κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας είτε περιβαλλοντικού περιεχομένου είτε για την προστασία του καταναλωτή.
- Οικονομικά μέτρα (κίνητρα για επενδύσεις σε περιοχές τουριστικού ενδιαφέροντος.)
- Λειτουργικά μέτρα (σχεδιασμός, συντονισμός, οριζόντια συνεργασία, εθνικά συστήματα πληροφοριών) για τον τουρισμό.
- Σε αγορές όπου η ιδιωτική πρωτοβουλία παίζει πρωτεύοντα ρόλο (π.χ. Νορβηγία, Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο), ο ρόλος του κράτους σε θέματα ποιότητας είναι περιορισμένος εν αντιθέσει με οικονομίες έντονου κρατικού παρεμβατισμού (Ισπανία, Πολωνία) όπου το κράτος συμβάλλει για να διασφαλίσει την ποιότητα του τουριστικού κλάδου.

Σε τοπικό-περιφερειακό επίπεδο (3) υπάρχουν περιοχές που έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες σε θέματα διασφάλισης ποιότητας όπως π.χ στην Αγγλία το 1991 υιοθετήθηκε μέθοδος επιθεώρησης για τη διασφάλιση ποιότητας από το αγγλικό Συμβούλιο Τουρισμού ενώ στην Ουαλία υιοθετήθηκε κάτι αντίστοιχο το 1993. Το πιο σύνηθες είναι οι τοπικές αρχές να εισάγουν κανονισμούς περιβαλλοντικού περιεχομένου με έμφαση στο χωροταξικό σχεδιασμό και στις υποδομές.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο (4) πλέον όλες οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ποιότητας τόσο για τη διατήρηση όσο και για τη διεύρυνση του καταναλωτικού τους κοινού. Οι μεγαλύτερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο έχουν υιοθετήσει τέτοια συστήματα ποιότητας όπως διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων (Marriott, Hilton), οι tour operators (Thomas Cook), οι αεροπορικές εταιρίες (British Airways) και οι χώροι αναψυχής και προσέλκυσης τουριστών (Disneyland). Οι ενέργειες αυτές στα πλαίσια των τεσσάρων επιπέδων ποιότητας επικεντρώνονται:

1. Στη διαχείριση των σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον
2. Στη διασφάλιση των κατάλληλων εισροών
3. Στη δημιουργία της κατάλληλης διαδικασίας ώστε οι εισροές να μεταβάλλονται σε εκροές.

Σύμφωνα λοιπόν με τη συστημική θεωρία μια επαρκής και ικανοποιητική διαχείριση ποιότητας θα πρέπει να συνδέει τα εσωτερικά υποσυστήματα και να μετατρέπει τις εισροές σε ένα ποιοτικό τελικό τουριστικό προϊόν. Το μοντέλο των τεσσάρων επιπέδων για την ανάπτυξη ενός ποιοτικής διοίκησης στον τουριστικό κλάδο, αναπτύχθηκε από τους Dale και Plunkett και έχει χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσει την ποιότητα του τουρισμού τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία της ποιότητας έχει εξελιχθεί σε έλεγχο ποιότητας, έπειτα σε διασφάλιση ποιότητας ώστε να φθάσει στα ανώτατα επίπεδα δηλαδή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Το απόγειο εξέλιξης της διαχείρισης ποιότητας συνδυάζει τα επιτεύγματα όλων των προγενέστερων σταδίων τα οποία αποτέλεσαν τα βήματα για τη δημιουργία και εξέλιξη της θεωρίας διαχείρισης ποιότητας.

Αυτό υποδηλώνει ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιεί τα εργαλεία και τις τεχνικές οι οποίες αναπτύχθηκαν από τους προγενέστερους συγγραφείς των θεωριών διαχείρισης ποιότητας. Ωστόσο η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πάει ένα βήμα μπροστά όλες τις εκφάνσεις της ποιότητας διότι υποστηρίζει ότι δεν αρκεί απλά να επιθεωρείται η ποιότητα αλλά να ελέγχεται και να διασφαλίζεται ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη.⁴

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί την εφαρμογή των αρχών διαχείρισης ποιότητας σε κάθε κλάδο και σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει δεσμευτεί στο να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών από τη δική της πλευρά. Μέσω αυτής της «ατομικής» συμμετοχής και δέσμευσης με τη χρήση ποικίλων εργαλείων και τεχνικών τις οποίες η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει υιοθετήσει και αναπτύξει, η ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα. Ως επακόλουθο, το σύστημα έχει την ικανότητα να ελαχιστοποιεί τα λάθη, να επιβεβαιώνει τη συνεχή βελτίωση οδηγώντας σε τελειότητα και την απόλυτη ευχαρίστηση του πελάτη.⁵

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι η ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί την καλύτερη δυνατή στρατηγική για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ικανοποίησης του πελάτη.⁶

Η αξιολόγηση των διαδικασιών ποιοτικής διαχείρισης βασισμένη στα παραπάνω διαγράμματα και στα εσωτερικά υποσυστήματα, αποκαλύπτει τρία τρωτά σημεία του τουρισμού της περιφέρειας τα οποία χρήζουν αντιμετώπισης: 1) η έλλειψη εξελιγμένων πρωτοποριακών μεθόδων, 2) η έλλειψη επαρκούς κατανόησης, 3) η έλλειψη συνοχής. Στη συνέχεια αναλύεται το κάθε τρωτό σημείο λεπτομερέστερα.

- 1) Η έλλειψη ανεπτυγμένων μεθόδων : Σε εθνικό περιφερειακό επίπεδο, οι διαδικασίες διαχείρισης ποιότητας είναι βασισμένες στη χρήση βασικών τεχνικών μεθόδων διοίκησης οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στο νηπιακό στάδιο από τα στάδια εξέλιξης της διαχείρισης ποιότητας έως σήμερα (δηλαδή χρησιμοποίηση βασικών προτύπων και στατιστικών μεθόδων). Επιλεκτικά ο τοπικο-περιφερειακός τουρισμός έχει «τοπικά συμβούλια», εννοώντας τοπικές αρχές, τα οποία εφαρμόζουν συγκεκριμένες μορφές διασφάλισης ποιότητας (π.χ βραβεία και διακρίσεις). Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί κανένα από τα εθνικά-περιφερειακά συστήματα διαχείρισης ποιότητας δεν έχει εφαρμόσει εξολοκλήρου την ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- 2) Η έλλειψη κατανόησης : όσον αφορά την έλλειψη κατανόησης η διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης για τη διατήρηση της ποιότητας στον τουριστικό κλάδο σε εθνικό-περιφερειακό επίπεδο μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως ατελής. Οι τεχνικές διαχείρισης ποιότητας πρέπει να χρησιμοποιούνται με έναν εκλεπτυσμένο τρόπο και σχεδόν καμία μέθοδος διαχείρισης ποιότητας δεν έχει εφαρμοστεί κατά τέτοιο τρόπο. Η έλλειψη καταγραφής της εξέλιξης και της ανατροφοδότησης βάσει παρελθοντικών εμπειριών τελικά οδηγεί σε βήματα προς τα πίσω και όχι προς τα εμπρός. Με λίγα λόγια όλα τα σχέδια για θέματα ποιότητας δεν πρέπει να είναι «ευκαιριακού και τυχαίου τύπου» αλλά σχεδιασμένα για μακροχρόνια εφαρμογή και χρήση.
- 3) Η έλλειψη συνοχής: Η έλλειψη συνοχής αποτελεί το άμεσο επακόλουθο της έλλειψης κατανόησης ώστε να εναρμονιστούν τα εσωτερικά υποσυστήματα βάσει σωστού σχεδιασμού. Αναφερόμενοι σε ένα απλό παραδειγμα μικρής τουριστικής επιχείρησης, μιλώντας για ποιότητα ουσιαστικά γίνονται προσπάθειες σε νηπιακό στάδιο δηλαδή στην αναβάθμιση των δωματίων και όχι στο συνολικό τουριστικό προϊόν που παρέχεται. Αυτά συμβαίνουν σε μικρές επιχειρήσεις, αντίθετα στις μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πλέον εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα αγγίζοντας υψηλά επίπεδα απόδοσης και επιτυχίας.⁷

4.5 Το κενό αντίληψης της ποιότητας του τουρισμού

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι μεγάλες τουριστικές εταιρείες είναι σε θέση να διασφαλίσουν επαρκείς φυσικούς και οικονομικούς πόρους, όπως και ανθρώπινο κεφάλαιο για τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός εξελιγμένου συστήματος ποιότητας βασισμένο στη ΔΟΠ.⁸

Σε πολλές περιπτώσεις, έχουν επίσης ικανοποιητικές πληροφορίες σχετικά με τα πεδία βελτίωσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους σαν αποτέλεσμα χρησιμοποίησης της τεχνικής Benchmarking. Το Benchmarking έχει οριστεί ως τη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης –βάσει των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται και των μεθόδων εργασίας που χρησιμοποιούνται ενάντια στους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της. Είναι υψίστης σημασίας το γεγονός της επισήμανσης του πώς οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές πετυχαίνουν τα επίπεδα απόδοσής τους ώστε να εισαχθούν οι αλλαγές στις πρακτικές της εταιρείας.⁹

Συνεπώς, το Benchmarking βοηθά στο να επιστρατεύσει η επιχείρηση τους πόρους της στα πεδία εκείνα στα οποία έχουν αξιοσημείωτη βελτίωση οι ανταγωνιστές της.

Η χρησιμοποίηση της έννοιας του Benchmarking είναι σημαντική στο να βελτιώσει μια ανεξάρτητη τουριστική επιχείρηση την απόδοσή της και να έχει προβάδισμα στην τουριστική αγορά. Ωστόσο, ακόμη χρειάζονται μερικές πληροφορίες σχετικά με τις καταναλωτικές ανάγκες.

Πράγματι λοιπόν, το Benchmarking εδραιώνει αυτό που κάνει τη διαφορά μεταξύ της εκάστοτε εταιρείας και των ανταγωνιστών της.¹⁰ Η εφαρμογή της τεχνικής του Benchmarking οδηγεί μια τουριστική επιχείρηση στην διαμόρφωση προτύπων τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιάζουσα φύση του τουριστικού προϊόντος, αυτή η τεχνική δεν μας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για τις ανάγκες των καταναλωτών σε σχέση με τη «συνολική εμπειρία» που έχουν εισπράξει.

Η «ημιμάθεια» των πληροφοριών, δηλαδή η μερική πληροφόρηση από την πλευρά των τουριστικών οργανισμών αποτελούν την κύρια αιτία δυσαρέσκειας των τουριστών επισκεπτών για το τελικό τουριστικό προϊόν το οποίο τους παρέχεται και το οποίο δεν είναι προσχεδιασμένο βάσει ολοκληρωμένων πληροφοριών.

Το μοντέλο που «αντιλαμβάνεται» την ποιότητα των υπηρεσιών, αναπτύχθηκε από τον Parasuraman (1990) και αναφέρεται ως

SERVQUAL και θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο για τον ορισμό της βελτίωσης της ποιότητας των εταιρειών σε συσχέτιση πάντα με την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό το εργαλείο εκτιμά τις ποσότητες μετρήσιμων και μη μετρήσιμων υλικών και άυλων στοιχείων των υπηρεσιών και αποκαλύπτει τα οποιαδήποτε κενά στην αλυσίδα πελάτη – προμηθευτή ώστε να τα τονίσει και να αναπτυχθούν κινήσεις για βελτίωση της ποιότητας στα συγκεκριμένα σημεία.¹¹

Αυτά τα σημεία συμπεριλαμβάνουν κενά μεταξύ:

- ♦ Στις προσδοκίες των πελατών και στην αντίληψη του management της επιχείρησης γι' αυτές τις προσδοκίες διότι μπορεί άλλα μπορεί να πιστεύει η διοίκηση της επιχείρησης και άλλα να προσδοκά ο πελάτης.
- ♦ Μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και της τελικής υπηρεσίας που παρέχεται
- ♦ Του συγκεκριμένου πακέτου ποιοτικών υπηρεσιών και το πώς αυτό «προσφέρεται» στον πελάτη και τέλος
- ♦ Της προσδοκίας του πελάτη και το πώς εν τέλει προσφέρεται η υπηρεσία και καταναλώνεται από τον πελάτη.

4.6 Μια καινούρια προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας στον τουρισμό.

Συχνά υποστηρίζεται σήμερα ότι τα προβλήματα ποιότητας στον τουριστικό κλάδο, προκαλούνται από την μη κατάλληλη υποστήριξη και οργάνωση των συστημάτων ποιότητας και όχι από την μη ύπαρξη συστημάτων ποιότητας μιας και έχει συνειδητοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα ότι η ποιότητα αποτελεί θέμα μέγιστης σημασίας.

Το υπάρχον σύστημα ποιότητας έχει περιθώρια βελτίωσης εάν συνεργαστεί με τις συνθήκες οι οποίες συντελούν σε σύστημα ποιότητας το οποίο ταυτίζεται με τις ανάγκες των καταναλωτών. Πριν σχεδιαστεί το νέο αυτό σύστημα, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπ' όψιν τα παρακάτω θέματα: η τοποθεσία του συστήματος, οι εισροές, οι ποιοτικές μέθοδοι διοίκησης και σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον.

Βασιζόμενοι σε ό,τι ήδη έχει σημειωθεί μπορούμε να ορίσουμε συνθήκες οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν τον τουριστικό κλάδο.

Ένα ποιοτικό σύστημα στον τουρισμό πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίζει επαρκείς εισροές φυσικές, οικονομικές ή ανθρώπινους

πόρους όπως επίσης και τις κατάλληλες πληροφορίες για τις ανάγκες των καταναλωτών.

4.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε εις βάθος την έννοια της ποιότητας στον τουρισμό, τα ποιοτικά πρότυπα, την έννοια του Benchmarking για τη μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης και καταλήξαμε σε μια νέα προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας στον τουρισμό με νέες συνθήκες για τη βελτίωση των συστημάτων ποιότητας του τουριστικού κλάδου.

Βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου

1. Eraqi M., “Benchmarking: The Viewpoints of external and internal customers”, International Journal Tourism Services Quality - Tourism Service Quality In Egypt, (2006), Vol 13, p. 476.
2. Χυτήρης Λεωνίδας, μάθημα: Ποιότητα Υπηρεσιών, σημειώσεις παραδόσεων, β' εξάμηνο, (2008).
3. Augustun ,M., “The road to quality enhancement in tourism”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (1998), p. 145.
4. Dale, B. G. and Plunkett, J.J , “Managing Quality”, (1990), p.65.
5. Creech, B., “The five pillars of TQM” , Truman Talley Book/Pleme, (1994), p. 111.
6. Grocock, J., The Chain of Quality- Market Dominance through Product Superiority, John Willey & Sons, (2003), p. 234.
7. Wilson, A., “The use of performance information in the management of service delivery”, Marketing intelligence and planning, (2000), Vol. 18, No 7, p. 129.
8. Cheshire M.C., “HMS Victory Reveals Her Strategy”, (1997), p. 14-17.
9. Bemowski, M.T, “The competitive benchmarking wagon”, Quality Progress, (1991) P. 26.
10. Ho S.K., “TQM: An integrated Approach Implementing Total Quality Through Japanese 5 – Sons ISO9000”, Kokan Page, (1995), p. 72.

11.Parasuraman A. Zeithalm, V and Beiry, L., “Refinement and reassessment of SERVQUAL scale”, Journal of Retailing, (1991), Vol 67, No 4, p. 430.

Δικτυακός τόπος: www.world-tourism.org

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

5^ο Κεφάλαιο- η Ηθική στις Επιχειρήσεις

5.1 Εισαγωγή 5^ο Κεφαλαίου

Στο ακόλουθο κεφάλαιο θα μας απασχολήσουν οι έννοιες της επιχειρηματικής ηθικής, εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Θα εξετάσουμε αυτές τις έννοιες στα πλαίσια των ειδών διοίκησης μιας επιχείρησης και τέλος θα αναλύσουμε την έννοια της ηθικής στον τουρισμό μέσα από το φάσμα του μάρκετινγκ.

5.2 Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εταιρική Διακυβέρνηση και επιχειρηματικές πρακτικές

Η επιχειρηματική ηθική είναι μορφή της εφαρμοσμένης ηθικής που εξετάζει ηθικές αξίες και ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επιχειρηματική ηθική μπορεί να είναι είτε περιγραφική είτε κανονιστική.

Η επιχειρηματική ηθική μπορεί να εξεταστεί από πολλές πλευρές συμπεριλαμβανόμενες αυτές του υπαλλήλου, της επιχείρησης και της κοινωνίας ως σύνολο. Συχνά καταστάσεις ανακύπτουν όταν υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα σε μία ή περισσότερες πλευρές.

Είναι πολλοί εκείνοι που στηρίζουν ότι σκοπός μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση κερδών στους ιδιοκτήτες και τους μετόχους, οπότε η επιχειρηματική ηθική στην προκειμένη περίπτωση αποτελεί σχήμα οξύμωρο. Το προσωπικό συμφέρον δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να παρακούει τους νόμους και ορισμένους βασικούς ηθικούς κανόνες. Σε μια τέτοια περίπτωση υπάρχει κίνδυνος να χάσει την άδεια λειτουργίας της ή να ζημιωθεί η φήμη της.

Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις έχουν ηθικές υποχρεώσεις που ξεπερνούν την εξασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων και των ιδιοκτητών, και ότι αυτά τα καθήκοντα δεν συνεπάγονται μόνο την τήρηση του νόμου. Μια επιχείρηση έχει ηθικές υποχρεώσεις απέναντι στις ομάδες ενδιαφέροντος (οι λεγόμενοι stakeholders), και που είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η τοπική κοινότητα ή ακόμη και η κοινωνία ως σύνολο. Οι ομάδες ενδιαφέροντος έχουν ορισμένα δικαιώματα σε σχέση με το πώς

λειτουργεί μια επιχείρηση που σε μερικές περιπτώσεις φτάνει μέχρι και σε δικαιώματα στη διακυβέρνηση.

Ηθικά ζητήματα ανακύπτουν όταν οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφωθούν με ηθικά ή πολιτιστικά πρότυπα (στη περίπτωση π.χ πολυεθνικών καθώς λειτουργούν σε χώρες με διαφορετική κουλτούρα.

5.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η κυρίαρχη μέχρι πρόσφατα αντίληψη ήταν ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μέσω των επιδιώξεών τους οφείλουν να δημιουργούν αξία για τους μετόχους της επιχείρησης. Άρα απώτερος σκοπός τους πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Η νεότερη αντίληψη υποστηρίζει ότι πέραν των διοικήσεων και των μετόχων, υπάρχουν τέσσερις ομάδες κοινωνικών εταίρων που είναι σκόπιμο να επηρεάζουν τις επιδιώξεις των επιχειρήσεων. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τις διοικήσεις, τους μετόχους, τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την τοπική κοινωνία στο πλαίσιο της οποίας δρα η επιχείρηση.

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει εκείνους που διατυπώνουν τα κανονιστικά πλαίσια, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και τους ανταγωνιστές. Η τρίτη και τέταρτη ομάδα περιλαμβάνουν δευτερεύοντες μη κοινωνικούς εταίρους όπως το φυσικό περιβάλλον, κινήματα για την προστασία της χλωρίδας και της πανίδας ενός βιότοπου κ.λ.π

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναδεικνύεται ως μια σημαντική εταιρική στάση. Σύμφωνα με αυτή οι εταιρίες εντάσσουν οικειωθελώς στις επιχειρηματικές συναλλαγές και ενέργειες, δραστηριότητες με κοινωνικό περιεχόμενο.

Η παγκοσμιοποίηση και η απορρύθμιση των αγορών, οι τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις, η ενεργός δράση των μη κυβερνητικών οργανώσεων, η κοινωνία της πληροφορίας με την αφύπνιση των καταναλωτών, όλα αυτά οδηγούν στον επαναπροσδιορισμό μιας επιχείρησης απέναντι στην «κοινωνική της ευθύνη».

Ως κοινωνική εταιρική ευθύνη ορίζεται η υποχρέωση μιας επιχείρησης να εκφράζει έμπρακτα το σεβασμό στα κοινωνικά δικαιώματα και στην προώθηση της ευημερίας των ανθρώπων σε αυτές.¹

Οι επιχειρήσεις δεν έχουν μόνο οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις αλλά και ηθικές που περιλαμβάνουν ηθικούς κοινωνικούς κανόνες. Ο Carroll θεωρεί ότι η επιχείρηση έχει 4 ειδών υπευθυνότητες. Η οικονομική υπευθυνότητα συνεπάγεται την υποχρέωση να επιζητά την κερδοφορία, ενώ η νομική επιζητά τη συμμόρφωση με τους νόμους. Οι ηθικές υποχρεώσεις ξεπερνούν τα εμπόδια και τους περιορισμούς των νομικών υποχρεώσεων και ορίζουν πως οι εταιρείες πρέπει να λειτουργούν ηθικά, κάνοντας αυτό που είναι δίκαιο και φυσικά να σέβονται τα αυτονόητα ανθρώπινα δικαιώματα. Συνεπώς η εταιρία πρέπει να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο είτε με εθελοντικές, είτε με φιλανθρωπικές δραστηριότητες δηλαδή να επιδεικνύει κοινωνική εταιρική ευθύνη. Πρέπει όμως να έχει προηγηθεί η κωδικοποίηση ηθικών κανόνων για να φτάσει μια επιχείρηση σε ικανοποιητικά επίπεδα κοινωνικής εταιρικής ευθύνης.²

5.4 Η εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Ο κάθε οργανισμός ενδιαφέρεται για την επίτευξη των προσδοκιών και των στόχων του. Οι προσδοκίες και οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσω της διακυβέρνησης του οργανισμού. Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφει ποιον υπηρετεί ο οργανισμός με την ύπαρξή του, καθώς και το πώς οι σκοποί και οι προτεραιότητες του οργανισμού καθορίζονται και γίνονται πράξη.³

Σύμφωνα με τον Θανάπουλο³, με τον όρο «εταιρική διακυβέρνηση» αναφερόμαστε στην άσκηση εξουσίας (management) στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή στο διοικητικό συμβούλιο. Είναι το επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.

Οι Johnson και Scholes⁴ συμπληρώνουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση απέκτησε υπόσταση για δύο βασικούς λόγους. Πρώτα απ' όλα για την πρακτική ανάγκη διαχωρισμού ιδιοκτησίας (ownership) και διαχειριστικού ελέγχου (management control).

Σε πολλές περιπτώσεις εταιρειών, οι ιδιότητες δεν αναμιγνύονται στην διοίκηση της επιχείρησης. Επαγγελματίες διευθυντές αναλαμβάνουν τη διαχείριση κεφαλαίων και εταιρίας αφού οι ιδιοκτήτες θεωρούν ότι θα έχουν καλύτερα αποτελέσματα με επαγγελματίες διευθυντές παρά με τους εαυτούς τους. Οι μέτοχοι με τη σειρά τους, ελπίζουν ότι οι επαγγελματίες διευθυντές ως διοίκηση στην εταιρεία που έχουν

επενδύσει θα τους αποδώσουν τα κατάλληλα⁵. Δεύτερον, η τάση του να γίνουν οι οργανισμοί υπεύθυνοι και υπόλογοι, όχι μόνο προς τους ιδιοκτήτες αλλά γενικότερα προς τους μετόχους και την κοινωνία, γίνεται ολοένα και πιο δυνατή.

5.5 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η πρώτη προτεραιότητα κάθε σώματος εταιρικής διακυβέρνησης είναι η εξασφάλιση του ότι ο οργανισμός εκπληρώνει τη βούληση των ιδιοκτητών. Στον ιδιωτικό τομέα, αυτόν τον ρόλο αναλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο εργάζεται για λογαριασμό των μετόχων, ενώ στον δημόσιο η διοίκηση είναι υπόλογη στο κράτος. Το μοντέλο της εταιρικής διακυβέρνησης διαφοροποιείται από χώρο σε χώρο.

Οι κοινωνικοοικονομικοί, πολιτισμικοί και πολιτικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζουν το μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης ενός κράτους.

Ακολουθούν τρία μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης με τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά τους: Το Αγγλοσαξονικό, το Ευρωπαϊκό και το Ασιατικό.

Αγγλοσαξονικό Μοντέλο

Πλεονεκτήματα

- Δυναμικός προσανατολισμός αγοράς
- Επενδύσεις κεφαλαίου σε ρευστή μορφή
- Εκτενής διεθνοποίηση

Αδυναμίες

- Εύφλεκτη αστάθεια
- Νοοτροπία βραχυπρόθεσμων επενδύσεων
- Ανεπαρκείς δομές διακυβέρνησης

Ευρωπαϊκό Μοντέλο

Πλεονεκτήματα

- Μακροπρόθεσμη βιομηχανική στρατηγική
- Πάρα πολύ σταθερή επένδυση κεφαλαίου
- Στιβαρές δομές διοίκησης

Αδυναμίες

- Δυσκολία διεθνοποίησης
- Έλλειψη ελαστικότητας
- Ανεπαρκής επένδυση σε νέες βιομηχανίες

Ασιατικό Μοντέλο

Πλεονεκτήματα

- Μακροπρόθεσμη βιομηχανική στρατηγική
- Σταθερή επένδυση κεφαλαίων
- Μεγάλη δραστηριότητα στο εξωτερικό

Αδυναμίες

- Χρηματοδοτικός κερδοσκοπισμός
- Μυστικές συμφωνίες – διαφθορά κυβερνήσεων
- Αδυναμία στο να είναι κάποιος υπόλογος

Είναι πλέον ευρέως γνωστή η εταιρική διακυβέρνηση, όπως επίσης και αποδεκτή ως έννοια τόσο από τους κόλπους των ακαδημαϊκών όσο και στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αλλά και την κοινή γνώμη. Εάν η διακυβέρνηση δεν είναι η αναμενόμενη, τα αποτελέσματα του οργανισμού θα είναι κατώτερα των αναμενόμενων. Οι μέτοχοι και οι ιδιοκτήτες θα ζημιωθούν, όπως και η κοινωνία γενικότερα, αφού η ανεπαρκής διακυβέρνηση της επιχείρησης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ανεπαρκή προϊόντα και υπηρεσίες. Δανειζόμενοι τις απόψεις των ειδικών

και του Θανόπουλου (2003) υπάρχουν διάφοροι τρόποι βελτίωσης της εταιρικής διακυβέρνησης.

Έτσι τι διοικητικό συμβούλιο θα πάρει τις κατάλληλες κατευθύνσεις και θα δεσμεύεται απέναντι στον κώδικα για οποιαδήποτε κοινή διαχείριση. Ο κώδικας θα πρέπει να βασίζεται σε ηθικές αξίες και αρχές οι οποίες θα είναι γενικότερα αποδεκτές.

Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει μια δομή και μια ιεραρχία. Έτσι θα λειτουργεί καλύτερα, θα είναι ευδιάκριτος και θα υπάρχει κατανομή ευθυνών. Τέλος, ο έλεγχος θα πρέπει να είναι διαρκής, Ο οργανισμός θα πρέπει να συστήσει επιτροπές οι οποίες θα αναλάβουν τον δύσκολο ρόλο του ελέγχου.

5.6 Ηθική: Το βιώσιμο μοντέλο Μάρκετινγκ στον τουρισμό

Το κοινωνικό Marketing εξελίχθηκε ως την προέκταση του προϊόντος, της διάθεσής του και θεωρείται ότι εξυπηρετεί όχι μόνο την ευχαρίστηση του πελάτη αλλά και το «κοινωνικό ευ ζειν».⁵

Η Αμερικάνικη Οργάνωση Μάρκετινγκ. (AMA = American Marketing Association AMA.org) ορίζει την κοινωνική υπευθυνότητα ως: «την υποχρέωση των οργανισμών να μην δρουν ενάντια στο κοινωνικό περιβάλλον». Το σχόλιό τους είναι το εξής: Η κοινωνική υπευθυνότητα του Μάρκετινγκ ονομάζεται επίσης «Κοινωνικό Μάρκετινγκ»⁶

Οι παγκόσμιοι οργανισμοί Περιβαλλοντικής Ανάπτυξης (WCED world Commission on Environment and Development) διακηρύσσει την αποστολή του για βιώσιμη ανάπτυξη βάσει της οποίας οι τωρινές ανάγκες του κόσμου δε θα υποθάλπτουν τις ανάγκες των μεταγενέστερων. Οι λέξεις κλειδιά των ηθικών αναφορών αυτής της διακήρυξης είναι η περιβαλλοντική υγεία, η οικονομική βιωσιμότητα και η κοινωνική νομιμοφροσύνη.⁷

Κι ενώ η διοίκηση στον τουριστικό κλάδο έχει υιοθετήσει την έννοια της βιωσιμότητας, η παραδοσιακή αντίληψη Μάρκετινγκ ακόμη βασίζεται σε ένα κλασσικό παράδειγμα στο οποίο σκοπός είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Συνεπώς, η βιώσιμη φιλοσοφία πρέπει να ενσωματώσει κοινωνικο-περιβαλλοντικά κριτήρια για να προσαρμοστεί σε ένα βιώσιμο Management. Αυτή λοιπόν η βιώσιμη φιλοσοφία αναφέρεται σε ένα τριαδικό μοντέλο και αποτελείται απο τις εκφάνσεις της βιωσιμότητας, της οικονομικής ζωτικότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης όπως και της περιβαλλοντικής μέριμνας.

Το παραδοσιακό μοντέλο πρέπει να διαδεχθεί το καινούριο μοντέλο όπου πρέπει να συνυπολογίζεται κάθε έκφανση του παραπάνω τριαδικού μοντέλου ώστε να οδηγηθούμε σε ένα πραγματικά «βιώσιμο» μοντέλο διοίκησης. Αυτό το μοντέλο δεν απαιτεί την απόλυτη ισορροπία των στόχων, αλλά σε γενικές γραμμές βασίζεται στη θεωρία της οικολογικής αλυσίδας χωρίς να βλάπτεται η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Δε στεκόμαστε στην παραδοσιακή φιλοσοφία του Μάρκετινγκ σύμφωνα με την οποία στόχος είναι η κατανάλωση και η προώθηση του καταναλωτισμού.

Κι ενώ κινούμαστε προς μια φιλοσοφία προσέγγισης της φύσης η προώθηση του οικοτουρισμού ή του περιβαλλοντικού τουρισμού φέρει τα κατάλοιπα του παραδοσιακού καταναλωτισμού. Ο τουρισμός πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας κλάδος που επηρεάζει άμεσα το οικολογικό σύστημα μιας περιοχής. Συνεπώς πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν και η κοινωνική νομιμοφροσύνη όπως και ο αντίκτυπός της σε έναν τουριστικό προορισμό. Στα πλαίσια της κοινωνικής υπευθυνότητας, οι πολιτιστικού και περιβαλλοντικού περιεχομένου μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί συχνά μεριμνούν στο να αναδειχθεί ένας προορισμός και να επιμεληθούν οι κάτοικοί του.

5.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο μας απασχόλησε ο τομέας της ηθικής των επιχειρήσεων με έμφαση το πώς η έννοια αυτή επηρεάζει τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Αναλύσαμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των τριών μοντέλων εταιρικής διακυβέρνησης και καταλήξαμε σε ένα βιώσιμο μοντέλο μάρκετινγκ στον τουρισμό το οποίο μπορεί να αντιπροσωπεύει την ηθική των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό.

Βιβλιογραφία 5^ο κεφαλαίου

1. Shanin, A. and Zairi, M., “Corporate Governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility”, International Journal of Quality and Reability Management, (2004), Vol 21, no 7, p. 755.
2. Carroll, “Ethical Challenges for Business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality”, Business Ethics Quarterly, (2000), Vol. 10, no 1, p. 37.
3. Θανόπουλος Ιωάννης Ν., Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, (2003), σ. 97.
4. Johnson G. & Scholes K., “Exploring Corporate Strategy”, Financial Times, (2002), p. 193.
5. Θανόπουλος Ιωάννης Ν., *οπ. σ. 97.*
6. Kotler P. and Armstrong G., Marketing: An introduction, 2nd edition, (1990), p. 12.
7. Jamrozy U., “Marketing of Tourism: a paradigm shift toward sustainability”, International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research , (2007), Vol. 1 No 2, p. 121.
8. Jamrozy U., (2007), *ibid*, p. 123.

6^ο Κεφάλαιο- Πραγματοποίηση έρευνας

6.1 Μεθοδολογία

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα έρευνας που έγινε σε εργαζόμενους πολυεθνικής εταιρείας ξενοδοχείων όπου ζητήθηκε η γνώμη τους σχετικά με θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Παράγοντα και σε θέματα ποιότητας και ηθικής που επαφίονται του τουριστικού κλάδου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 50 υπαλλήλων απο διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν μέσω διχοτομικών απαντήσεων σε ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται απο πέντε ερωτήσεις και πέντε υποθετικά σενάρια.

6.1.1 Δειγματοληψία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με δείγμα 50 ατόμων ($N = 50$) υπαλλήλων ξενοδοχείου το οποίο ανήκει σε πολυεθνική αλυσίδα και είναι αντιπροσωπευτική μιας τυπικής ομάδας 400 ατόμων στην Ελλάδα.

6.1.2 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράστηκε στο δείγμα των 50 ατόμων χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται απο συνοπτικές ερωτήσεις και το δεύτερο από σενάρια υπό μορφή υποθέσεων. Και τα δύο μέρη του ερωτηματολογίου αποτελούν διχοτομικές ερωτήσεις και υποθέσεις δηλαδή απαντώνται με ναι ή όχι ώστε να ερευνηθεί η υποκειμενική κρίση των ερωτώμενων.

6.1.3 Μέθοδος Ανάλυσης

Για τη μέθοδο ανάλυσης των στοιχείων χρησιμοποιήσαμε τα διαγράμματα στατιστικής των υπολογιστικών φύλλων.

6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Οι ερωτήσεις συσχετίστηκαν με το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Σε σύνολο δείγματος 50 ατόμων, 23 άτομα

δηλαδή το 44% του συνόλου ήταν άντρες και 28 άτομα ήταν γυναίκες δηλαδή το 56% του συνόλου.

Ως προς την ηλικία 23 άτομα ήταν από 20 έως 30 ετών (το 36% του συνόλου), 14 άτομα από 31 έως 40 ετών (το 32% του συνόλου), 10 άτομα από 41 έως 50 ετών (το 25% του συνόλου) και 3 άτομα άνω των 50 ετών (το 7% του συνόλου).

Τέλος ως προς το μορφωτικό επίπεδο 22 άτομα ήταν απόφοιτοι λυκείου (το 43% του συνόλου), 19 άτομα πτυχιούχοι πανεπιστημίου (το 50% του συνόλου) και 9 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (7% του συνόλου των ερωτηθέντων).

Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται στα γραφήματα που παρατίθενται παρακάτω.

6.2.1 Συσχετισμός έρευνας με το 2^ο Κεφάλαιο

Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου (σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων) στηρίζεται στη θεωρία περί αρμοδιοτήτων του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 2.4. Σε αυτήν την ερώτηση η πλειοψηφία των ανδρών και γυναικών (34% και 46% αντίστοιχα) απάντησε αρνητικά δηλαδή ότι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σαφώς και ασχολείται με ποικίλες αρμοδιότητες και όχι κυρίως με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

Το δεύτερο σενάριο (σχετικά με την απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού) στηρίζεται στη θεωρία περί στόχων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 2.4. Εδώ βλέπουμε την πλειοψηφία ανδρών και γυναικών (26% και 36% αντίστοιχα) να απαντούν θετικά δηλαδή ότι θα απέλυαν υπάλληλο ο οποίος δεν ήταν αποτελεσματικός διότι βάσει θεωρίας υποκεφαλαίου 2.4, η εποπτεία και η παραγωγικότητα ανήκουν στους στόχους του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Η πέμπτη ερώτηση (αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα) στηρίζεται στη θεωρία περί ειδικών θεμάτων ανάπτυξης στα ξενοδοχεία όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 2.9 Εδώ η πλειοψηφία ανδρών και γυναικών (26% και 30% αντίστοιχα) απάντησε θετικά δηλαδή ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αντίθετα με τις ποικίλες απόψεις που παρατίθενται στο υποκεφάλαιο 2.9.

Το τέταρτο (σχετικά με την έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα) και πέμπτο σενάριο (σχετικά με την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη) στηρίζονται στη θεωρία περί δραστηριοτήτων του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 2.4 και συγκεκριμένα στον έλεγχο κόστους εργασίας και στη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας στους εργαζομένους. Στο τέταρτο σενάριο η πλειοψηφία των ανδρών (26%) απαντά θετικά δηλαδή πως θα ενέκρινε την παραμονή υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα ακόμη και αν θα επιβαρυνόταν ο προϋπολογισμός της επιχείρησης ενώ το 32% των γυναικών απάντησαν αρνητικά.

Στο πέμπτο σενάριο η πλειοψηφία ανδρών και γυναικών (26% και 32% αντίστοιχα) απάντησε πως δεν θα υπερασπιζόταν υπάλληλο ο οποίος τυγχάνει κακής μεταχείρισης από αγενή πελάτη.

6.2.2 Συσχετισμός έρευνας με το 3^ο Κεφάλαιο

Η τέταρτη ερώτηση (σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης) στηρίζεται στη θεωρία περί χαρισματικής διοίκησης στον τουρισμό όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 3.2

Εδώ η πλειοψηφία των ανδρών και γυναικών (24% και 36% αντίστοιχα) απάντησε πως η Επιχειρηματική Ηθική και η Κοινωνική Υπευθυνότητα δεν είναι βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης καθιστώντας απαραίτητη τη θεωρία του υποκεφαλαίου 3.2 σχετικά με την ύπαρξη σχεδίου για τη διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα με την ένταξη της έννοιας της βιωσιμότητας σε κάθε έκφανση της διοίκησης ώστε να συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι τη σημασία της.

6.2.3 Συσχετισμός έρευνας με το 4^ο Κεφάλαιο

Η τρίτη ερώτηση (σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική) στηρίζεται στη θεωρία περί απαιτήσεων για ποιότητα στον τουρισμό όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 4.2

Εδώ η πλειοψηφία ανδρών και γυναικών (30% και 40% αντίστοιχα) απαντούν πως δε θεωρούν την έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής κατώτερη από την έννοια της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

βάσει υποκεφαλαίου 4.2 όπου και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών συναπαρτίζεται από τη διαφάνεια, την αυθεντικότητα και την αρμονία μιας δραστηριότητας στα πλαίσια της Επιχειρηματικής Ηθικής.

6.2.4 Συσχετισμός έρευνας με το 5^ο Κεφάλαιο

Η τρίτη ερώτηση (σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική) στηρίζεται στη θεωρία περί ηθικής και βιώσιμου μοντέλου Μάρκετινγκ στον τουρισμό όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 5.6. Εδώ η πλειοψηφία ανδρών και γυναικών (30% και 40% αντίστοιχα) απαντούν πως δε θεωρούν την έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής κατώτερη από την έννοια της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως αναφέραμε στο βιώσιμο μοντέλο ηθικού Μάρκετινγκ στον τουρισμό δηλαδή το ότι δεν πρέπει να εξυπηρετείται μόνο η ευχαρίστηση του πελάτη αλλά και το κοινωνικό « ευ ζειν».

Η δεύτερη ερώτηση (σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης) στηρίζεται στη θεωρία περί Επιχειρηματικής Ηθικής, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Εταιρικής Διακυβέρνησης όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 5.2.

Εδώ η πλειοψηφία των ανδρών και γυναικών (32% και 46% αντίστοιχα) απαντησαν πως δε συνδέονται ενώ στο υποκεφάλαιο 5.2 γίνεται αναφορά πως σε περίπτωση που μια επιχείρηση παρακούει τους νόμους και ορισμένους βασικούς ηθικούς κανόνες, υπάρχει κίνδυνος να χάσει την άδεια λειτουργίας της ή να ζημιωθεί η φήμη της.

Το τρίτο σενάριο (σχετικά με την παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς) στηρίζεται στη θεωρία περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 5.3.

Εδώ η θεωρία του υποκεφαλαίου 5.3 αναφέρει ότι στις ομάδες των κοινωνικών εταίρων περιλαμβάνονται δευτερεύοντες μη κοινωνικοί εταίροι όπως το φυσικό περιβάλλον κ.λ.π

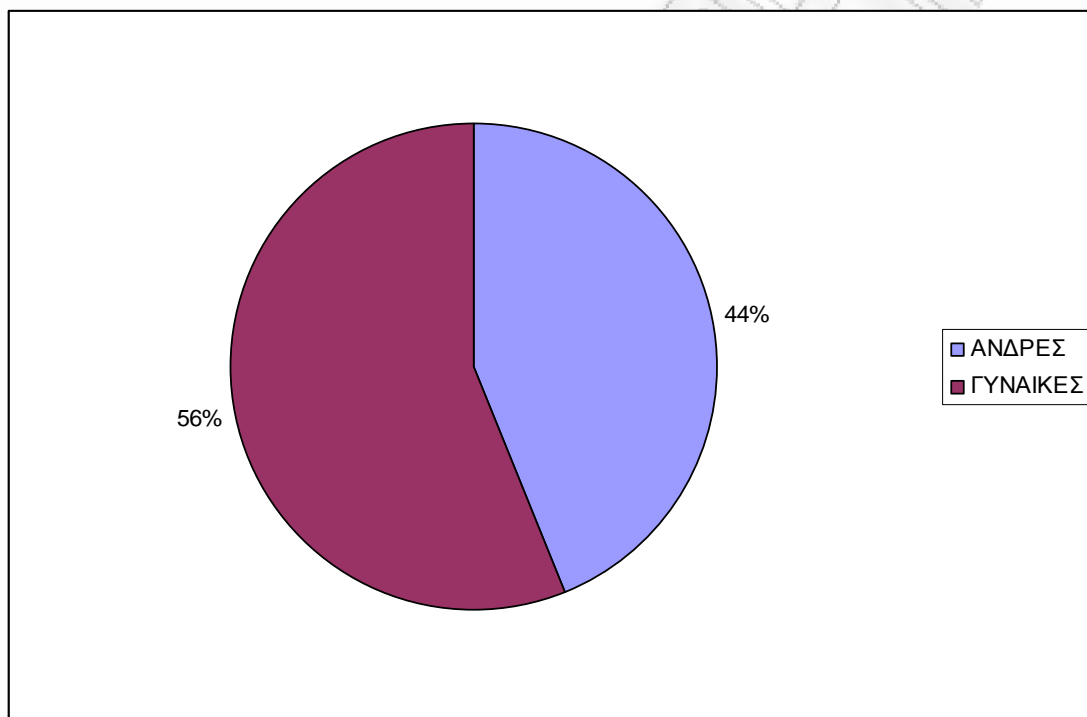
Στο τρίτο σενάριο λοιπόν η πλειοψηφία των γυναικών (32%) θα παρέμενε σε επιχείρηση ακόμη και αν μόλυνε το φυσικό περιβάλλον αμελώντας τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς η συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ τα ποσοστά των ανδρών μοιράζονται με το 11% να απαντά θετικά και το υπόλοιπο 11% αρνητικά. Επίσης αξίζει να σημειωθεί

όσον αφορά τις απαντήσεις στο τρίτο σενάριο ότι μόνο η πλειοψηφία των ηλικιών από 41-50 ετών απάντησε πως δε θα συνέχιζε την εργασία στην ίδια εταιρεία και επίσης η πλειοψηφία των ατόμων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και μεταπτυχιακών σπουδών (20% και 12% αντίστοιχα) απάντησαν επίσης αρνητικά ενώ το 30% των ατόμων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης απάντησαν θετικά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

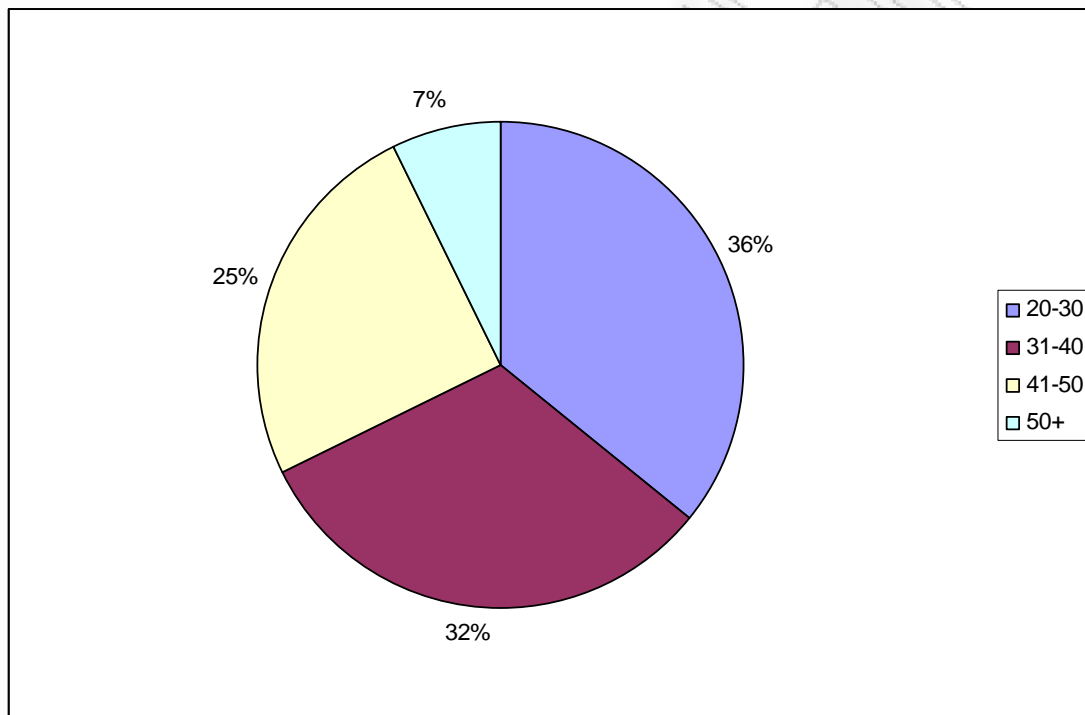
Διάγραμμα 1- Κατανομή πληθυσμού ερωτηθέντων ως προς το φύλο

Πίνα 1



Διάγραμμα 2-Κατανομή πληθυσμού ερωτηθέντων ως προς την ηλικία

Πίνα 2



Διάγραμμα 3- Κατανομή πληθυσμού ερωτηθέντων ως προς το μορφωτικό επίπεδο

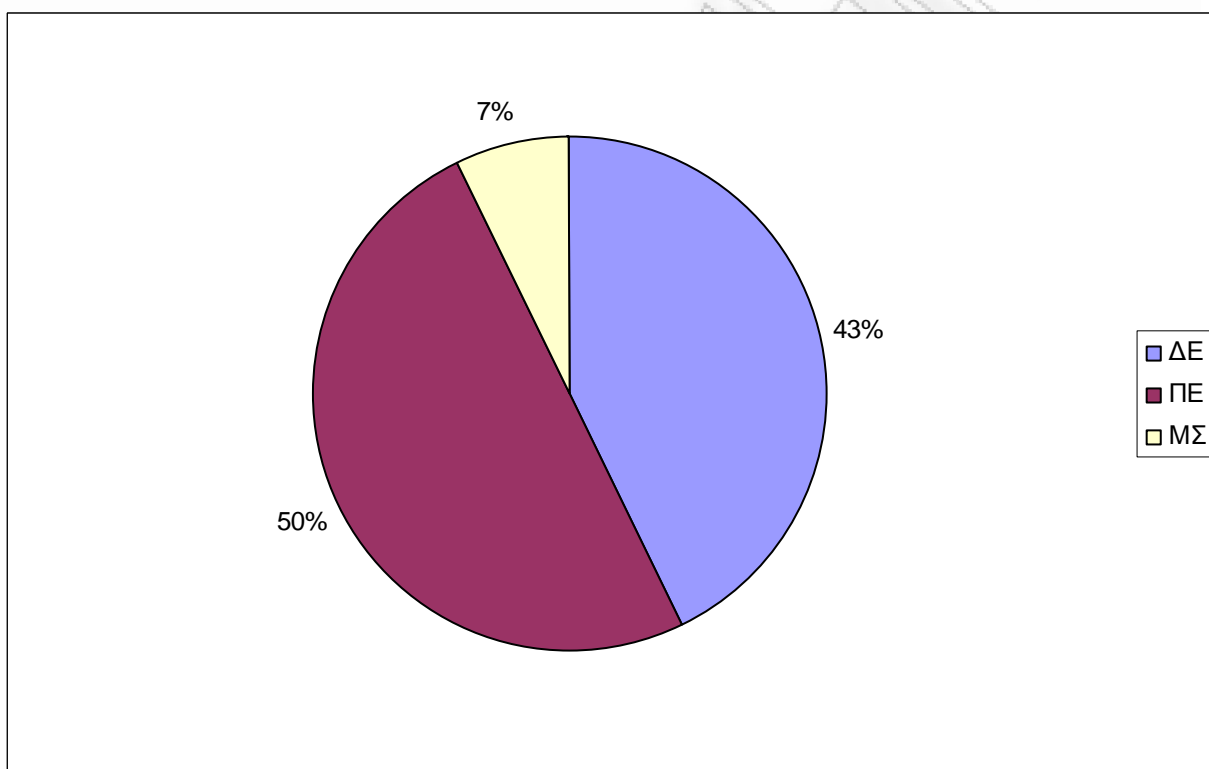
Πίνα 3

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

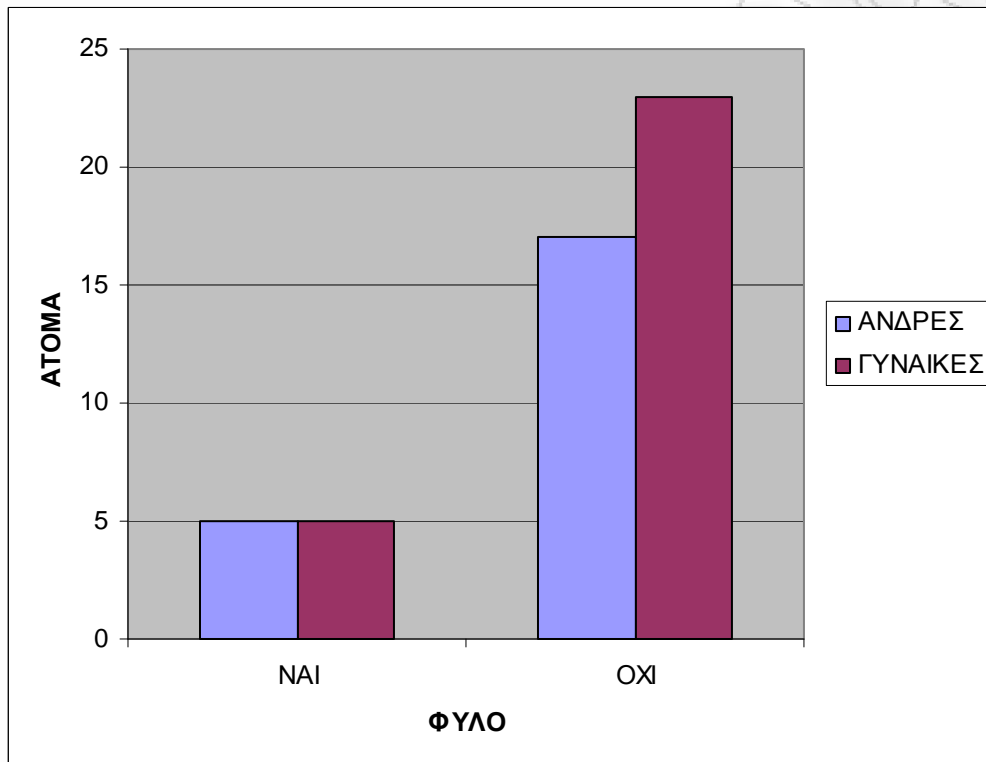
ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



Διάγραμμα 4- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 1



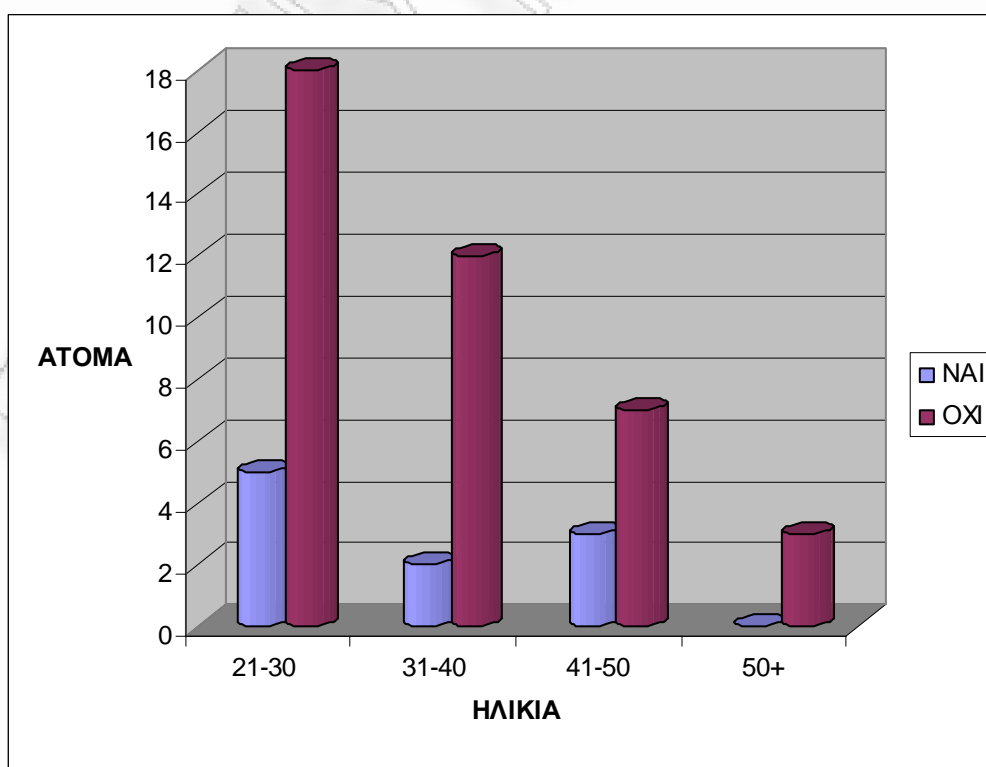
Στην ερώτηση εάν το τμήμα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως κύριο εργασιακό καθήκον τη πρόσληψη υπαλλήλων, 5 άνδρες και 5 γυναίκες απάντησαν θετικά ενώ αρνητικά απάντησαν 17 άνδρες και 23 γυναίκες.

Πίνακας Συχνοτήτων 1 συσχετισμού φύλου με την ερώτηση αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	5 10,00%	17 34,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	5 10,00%	23 46,00	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	10 20,00%	40 80,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 5- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 1



Στην ερώτηση εάν το τμήμα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως κύριο εργασιακό καθήκον τη πρόσληψη υπαλλήλων απάντησαν θετικά 5 άτομα από 20 έως 30 ετών, 2 άτομα από 31 έως 40, 3 άτομα από 41 έως 50 και κανένα άτομο από 50 και πάνω. Το αντίθετο απάντησαν 18 άτομα από 20 έως 30 ετών, 12 άτομα 31 έως 40, 7 άτομα από 41 έως 50 και 3 άτομα άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 2 συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	5 10,00%	18 36,00%	23 46,00%
31-40	2 4,00%	12 24,00%	14 28,00%
41-50	3 6,00%	7 14,00%	10 20,00%
50+	0 0%	3 6,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	10 20,00%	40 80,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 6- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου σχετικά με την ερώτηση αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

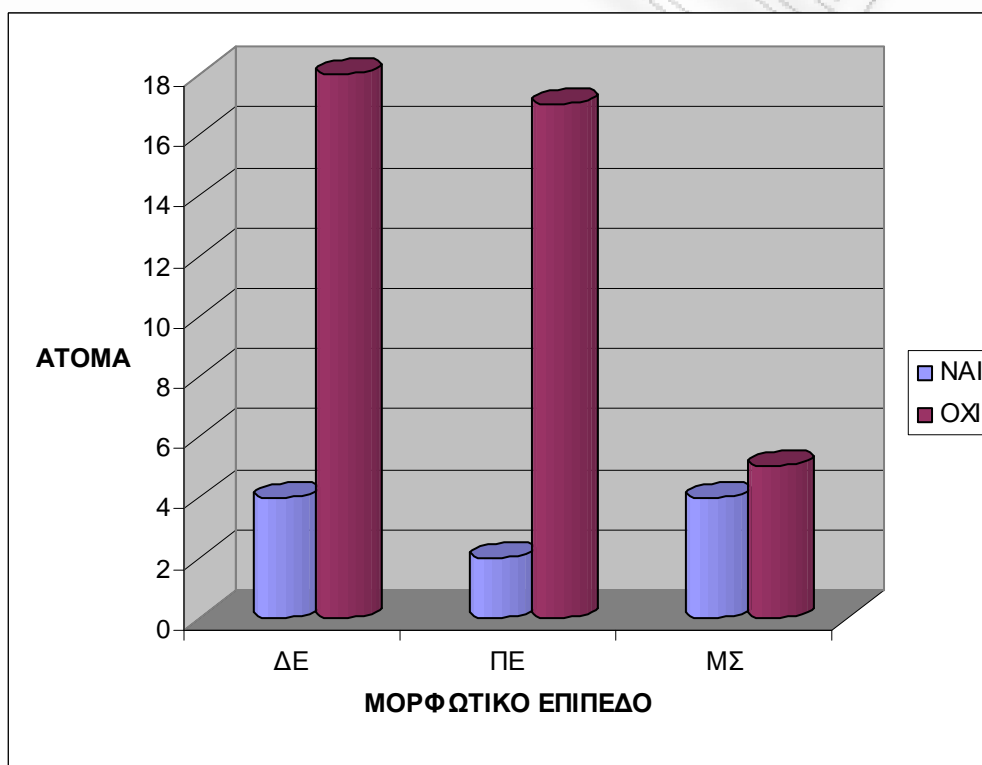
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 2

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



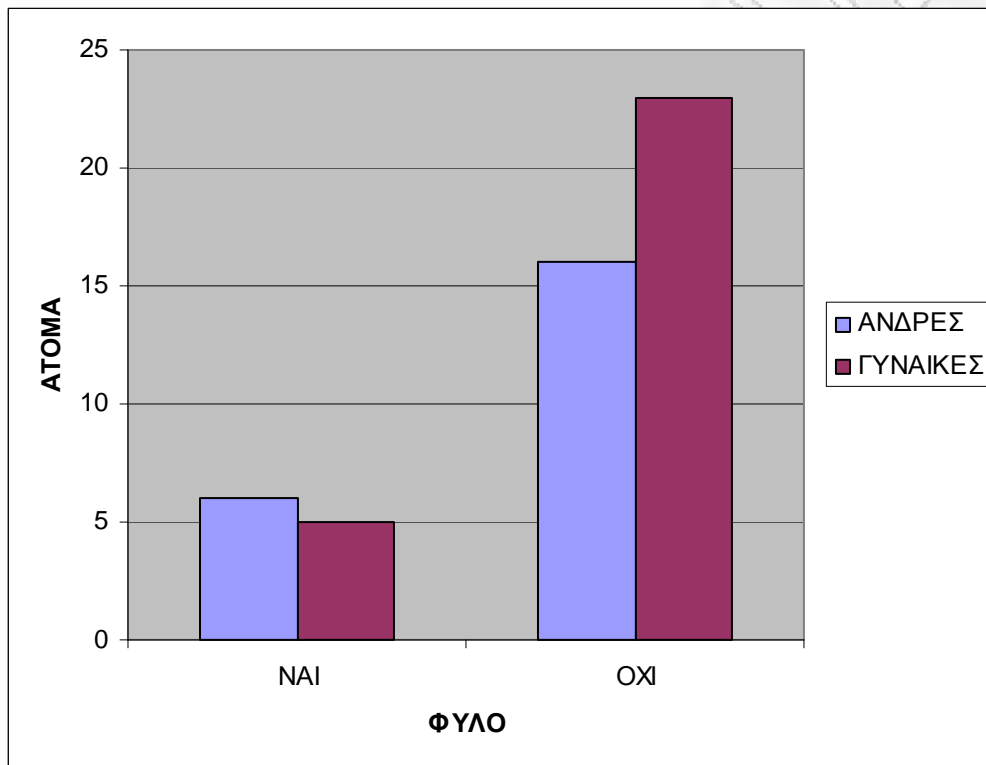
Στην ερώτηση εάν το τμήμα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως κύριο εργασιακό καθήκον τη πρόσληψη υπαλλήλων απάντησαν θετικά 4 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 2 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 4 άτομα. Το αντίθετο απάντησαν 18 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 17 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 5 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας Συχνοτήτων 3 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	4 8,00%	18 36,00%	22 44,00%
ΠΕ	2 4,00%	17 34,00%	19 38,00%
ΜΣ	4 8,00%	5 10,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	10 20,00%	40 80,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 7- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 2



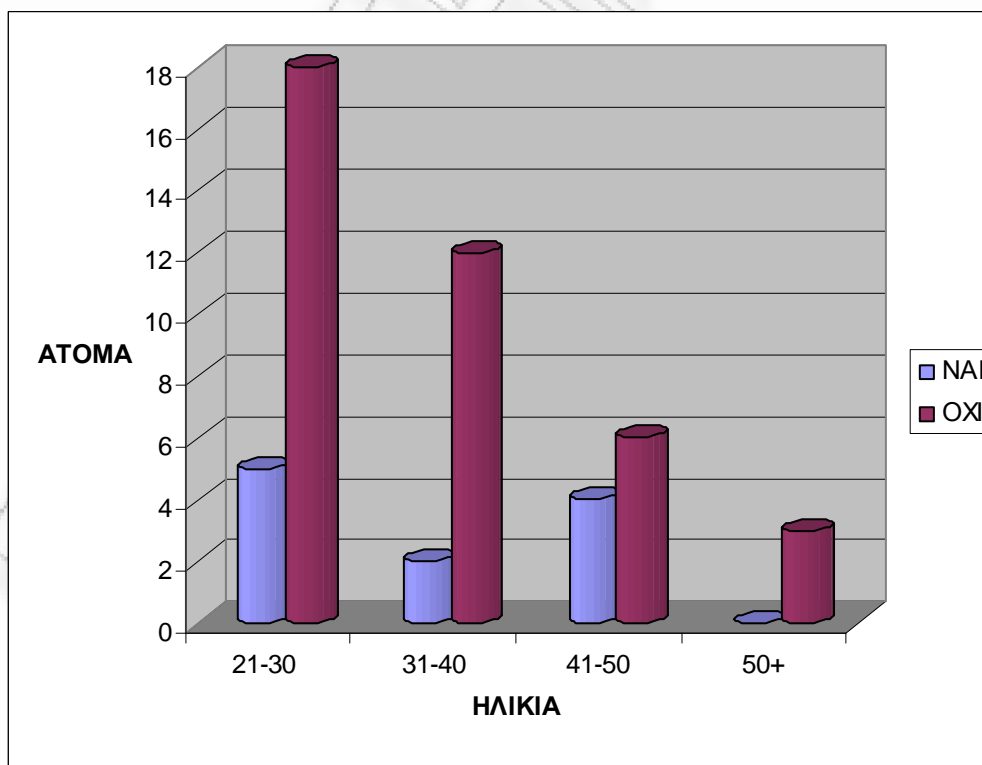
Στην ερώτηση εάν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα συνδέονται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης για την προσέλκυση πελατών 6 άνδρες και 5 γυναίκες απάντησαν θετικά πως συνδέονται ενώ αρνητικά απάντησαν 16 άνδρες και 23 γυναίκες.

Πίνακας Συχνοτήτων 4 (συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	6 12,00%	16 32,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	5 10,00%	23 46,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	11 22,00%	39 78,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 8- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 3



Στην ερώτηση εάν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα συνδέονται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης για την προσέλκυση πελατών 5 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά όπως επίσης και 2 άτομα από 31 έως 40, 4 άτομα από 41 έως 50 και κανένα άτομο από 50 και πάνω. Το αντίθετο απάντησαν 18 άτομα από 20 έως 30 ετών, 12 άτομα 31 έως 40, 6 άτομα από 41 έως 50 και 3 άτομα άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 5 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	5 10,00%	18 36,00%	23 46,00%
31-40	2 4,00%	12 24,00%	14 28,00%
41-50	4 8,00%	6 12,00%	10 20%
50+	0 0%	3 6,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	11 22,00%	39 78,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 9- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.

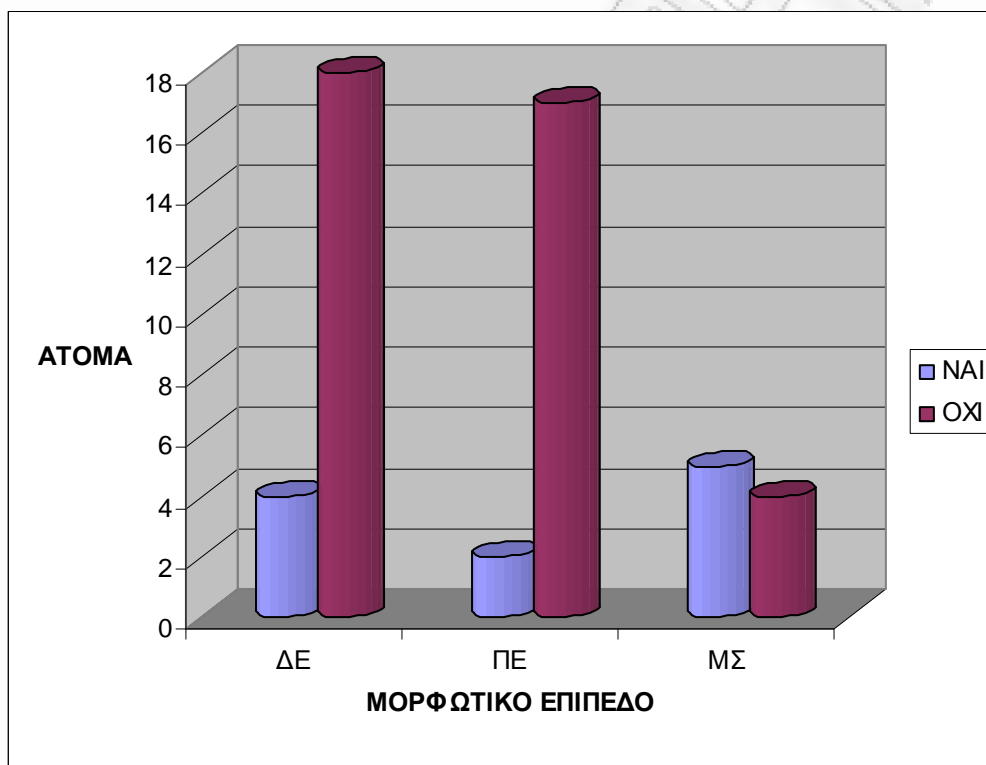
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 4

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



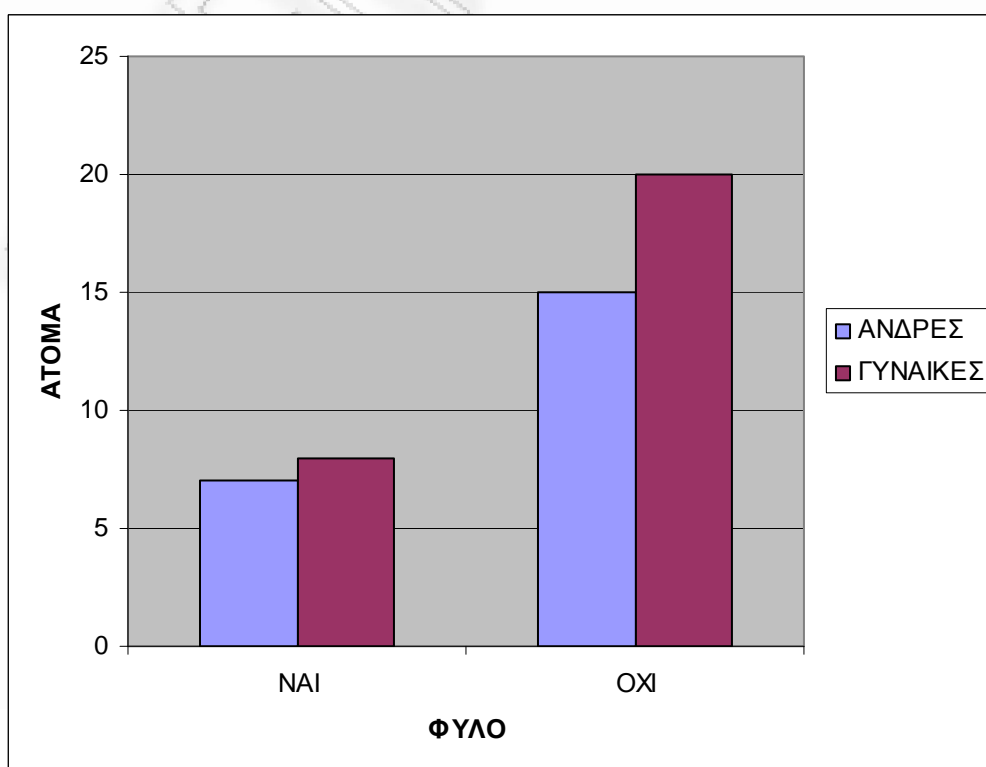
Στην ερώτηση εάν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα συνδέονται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης για την προσέλκυση πελατών 4 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 2 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 5 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά. Το αντίθετο απάντησαν 18 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 17 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 4 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας Συχνοτήτων 6 (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	4 8,00%	18 36,00%	22 44,00%
ΠΕ	2 4,00%	17 34,00%	19 38,00%
ΜΣ	5 10,00%	4 8,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	10 22,00%	40 78,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 10- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 3



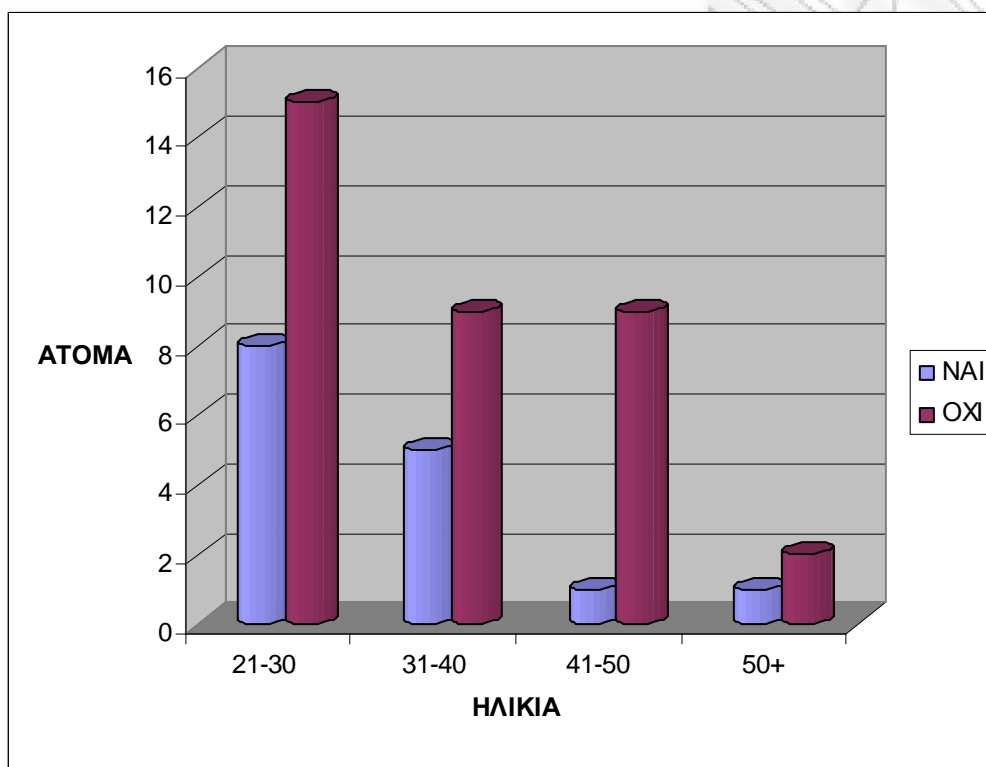
Στην ερώτηση εάν η θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική 7 άνδρες και 8 γυναίκες απάντησαν πως η ποιότητα είναι πιο σημαντική ενώ το αντίθετο απάντησαν 15 άνδρες και 20 γυναίκες.

Πίνακας Συχνότητας 7 συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	7 14,00%	15 30,00%	22 34,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	8 16,00%	20 40,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	15 30,00%	35 70,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 11- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 5



Στην ερώτηση εάν η θεωρείται πιο σημαντική η έννοια των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική 8 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά όπως επίσης και 5 άτομα από 31 έως 40, 1 άτομα από 41 έως 50 και 1 άτομο από 50 και πάνω. Το αντίθετο απάντησαν 15 άτομα από 20 έως 30 ετών, 9 άτομα 31 έως 40, 9 άτομα από 41 έως 50 και 2 άτομα άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 8 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	8 16,00%	15 30,00%	23 46,00%
31-40	5 10,00%	9 18,00%	14 28,00%
41-50	1 2,00%	9 18,00%	10 20%
50+	1 2,00%	2 4,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	15 30,00%	35 70,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 12- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.

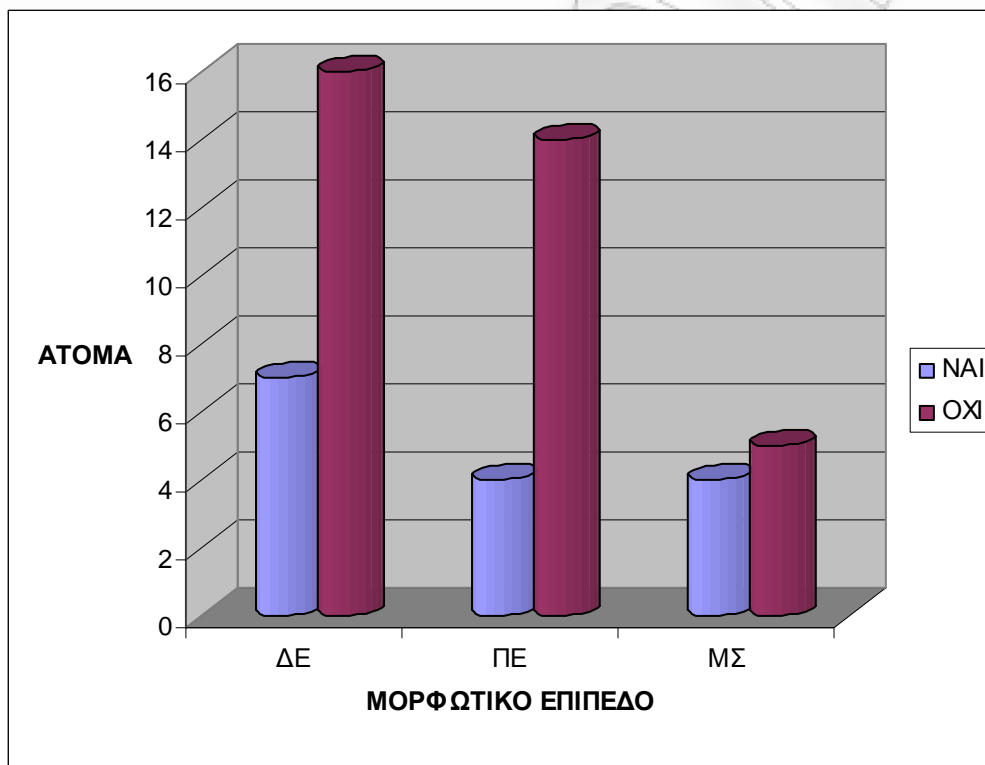
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 6

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



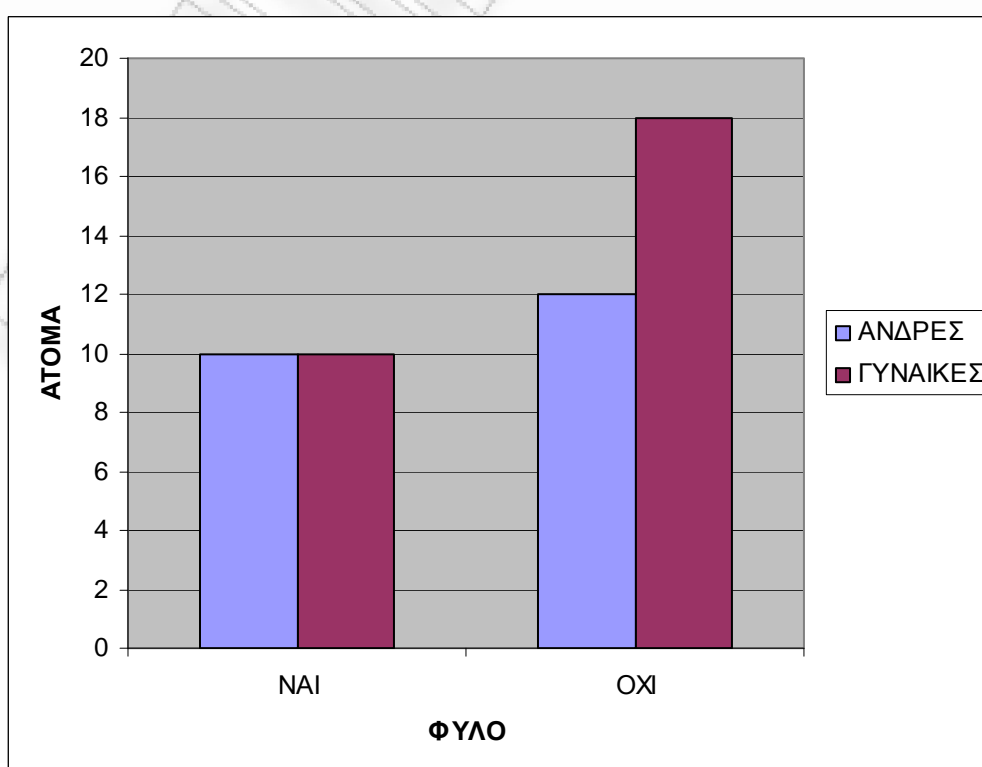
Στην ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική, 7 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 4 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 4 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά. Το αντίθετο απάντησαν 16 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 14 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 5 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας Συχνοτήτων 9 (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρείται πιο σημαντική η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχειρηματική ηθική.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	7 14,00%	16 32,00%	23 46,00%
ΠΕ	4 8,00%	14 28,00%	18 36,00%
ΜΣ	4 10,00%	5 8,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	15 30,00%	35 70,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 13- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 4



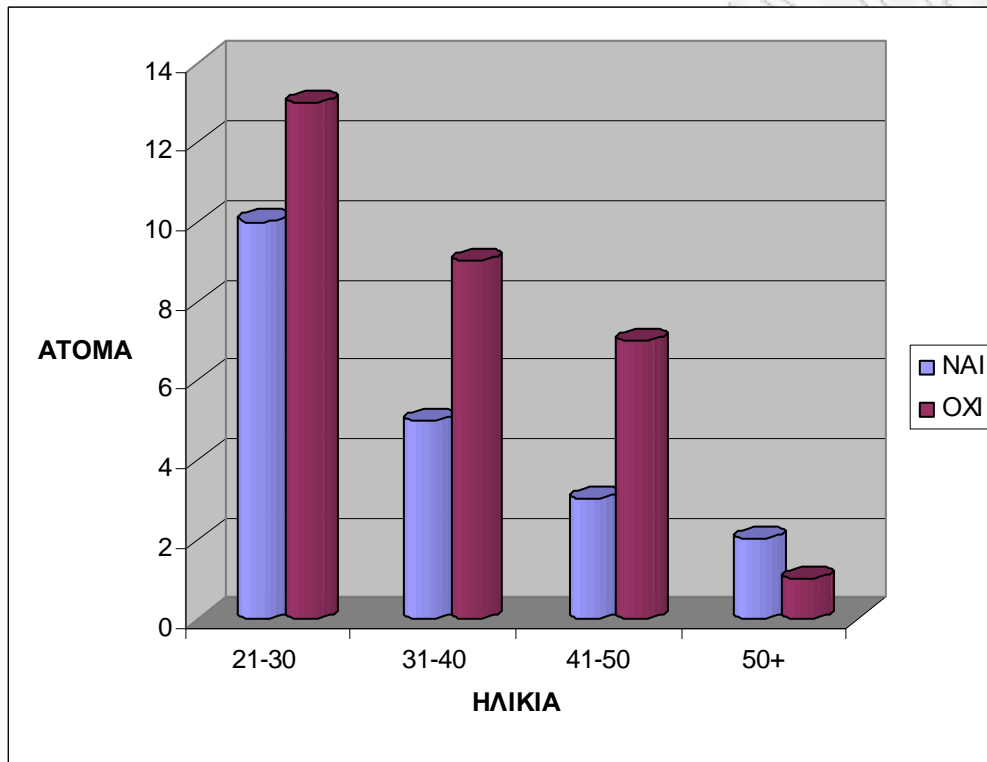
Στην ερώτηση εάν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης 10 άνδρες και 10 γυναίκες απάντησαν πως είναι βασικές οι παραπάνω έννοιες ενώ το αντίθετο απάντησαν 12 άνδρες και 18 γυναίκες.

Πίνακας Συχνοτήτων 10 (συσχετισμού φύλου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	10 20,00%	12 24,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	10 20,00%	18 36,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	20 40,00%	30 60,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 14- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 7



Στην ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης 10 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά όπως επίσης και 5 άτομα από 31 έως 40, 3 άτομα από 41 έως 50 και 2 άτομα από 50 και πάνω. Το αντίθετο απάντησαν 13 άτομα από 20 έως 30 ετών, 9 άτομα 31 έως 40, 7 άτομα από 41 έως 50 και 1 άτομο άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 11 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	10 20,00%	13 26,00%	23 46,00%
31-40	5 10,00%	9 18,00%	14 28,00%
41-50	3 6,00%	7 14,00%	10 20%
50+	2 4,00%	1 2,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	20 40,00%	30 60,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 15- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

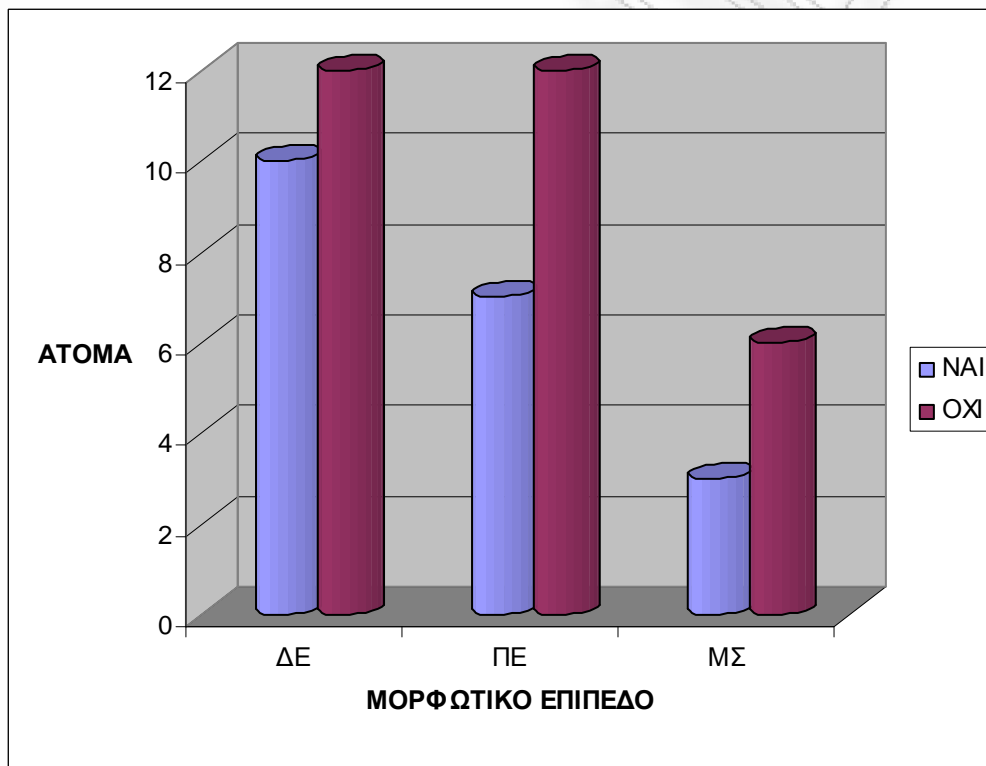
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 8

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



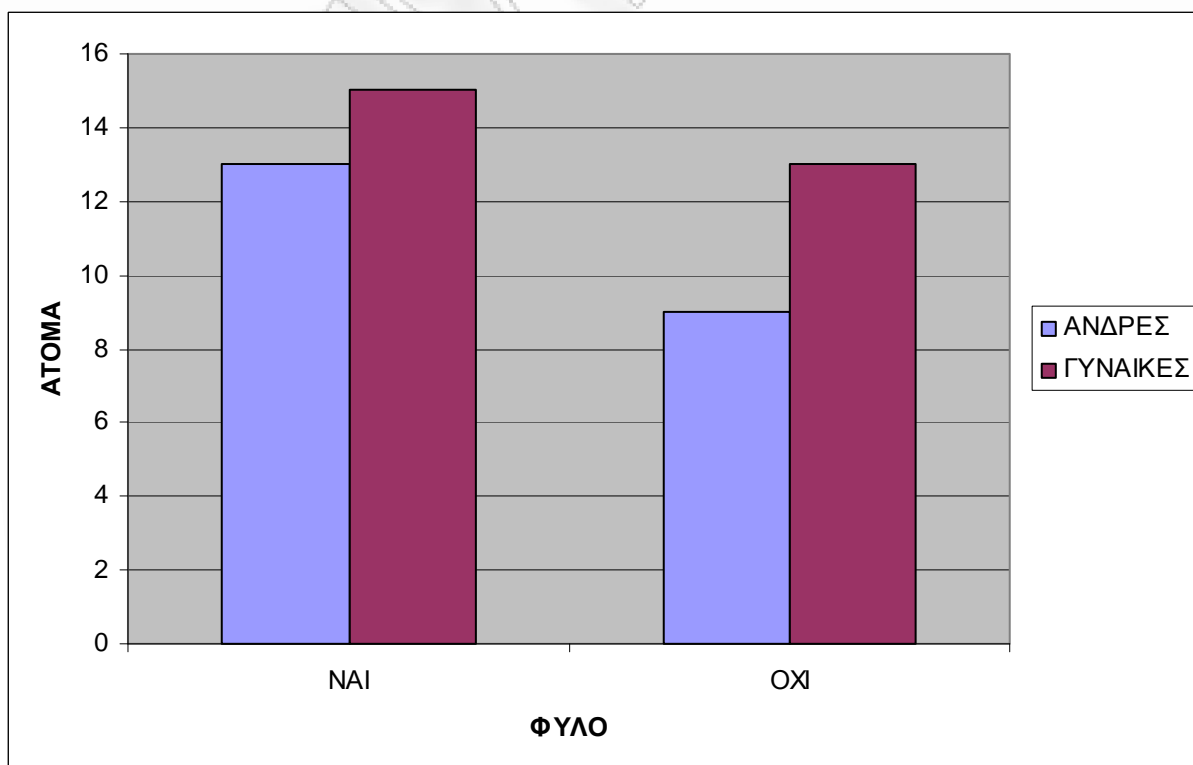
Στην ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης 10 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 7 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 3 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά. Το αντίθετο απάντησαν 12 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 12 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 6 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	10 20,00%	12 24,00%	22 44,00%
ΠΕ	7 14,00%	12 24,00%	19 38,00%
ΜΣ	3 6,00%	6 12,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	20 40,00%	30 60,00%	50 100,00%

Πίνακας 12 Συχνοτήτων μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα θεωρούνται βασικές για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.)

Διάγραμμα 16- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 5



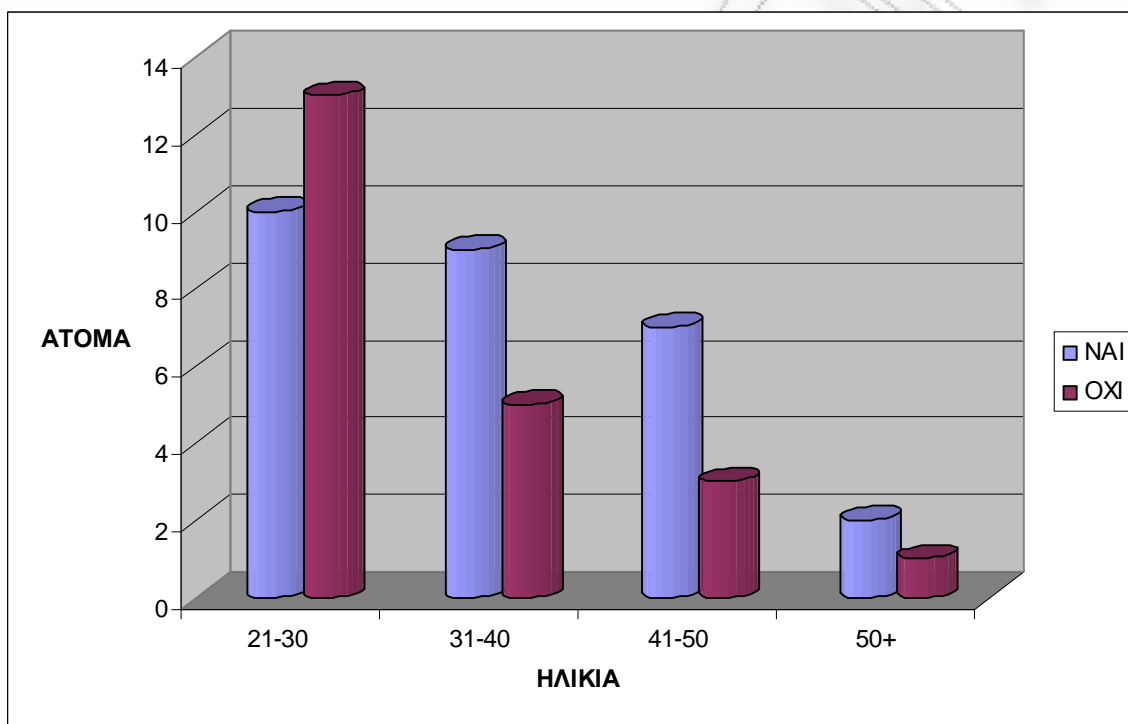
Στην ερώτηση εάν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα, 13 άνδρες και 15 γυναίκες απάντησαν θετικά ενώ το αντίθετο απάντησαν 9 άνδρες και 13 γυναίκες.

Πίνακας Συχνοτήτων 13 (συσχετισμού φύλου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	13 26,00%	9 18,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	15 30,00%	13 26,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	28 56,00%	22 44,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 17- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 9



Στην ερώτηση εάν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα, 10 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά όπως επίσης και 9 άτομα από 31 έως 40, 7 άτομα από 41 έως 50 και 2 άτομα από 50 και πάνω. Το αντίθετο απάντησαν 13 άτομα από 20 έως 30 ετών, 5 άτομα 31 έως 40, 3 άτομα από 41 έως 50 και 1 άτομο άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνότητων 14 (συσχετισμού ηλικίας με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	10 20,00%	13 26,00%	23 46,00%
31-40	9 18,00%	5 10,00%	14 28,00%
41-50	7 14,00%	3 6,00%	10 20,00%
50+	2 4,00%	1 2,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	28 56,00%	22 44,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 18- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.

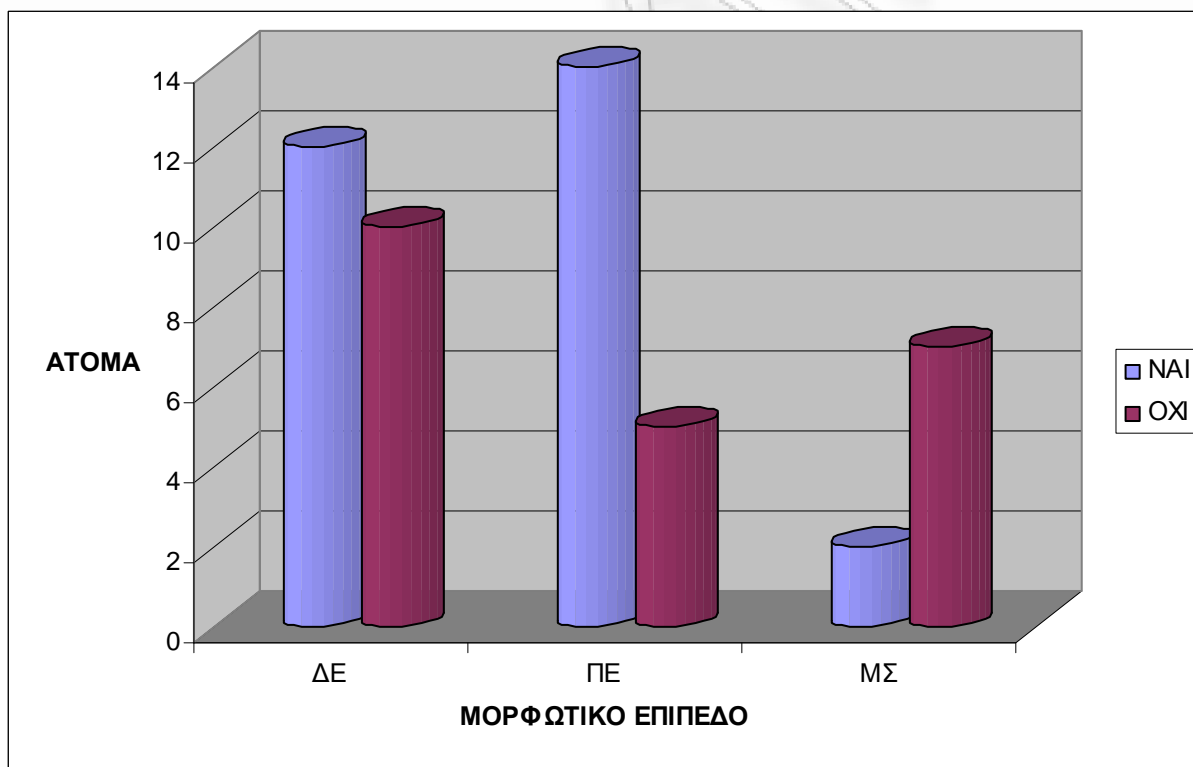
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 10

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



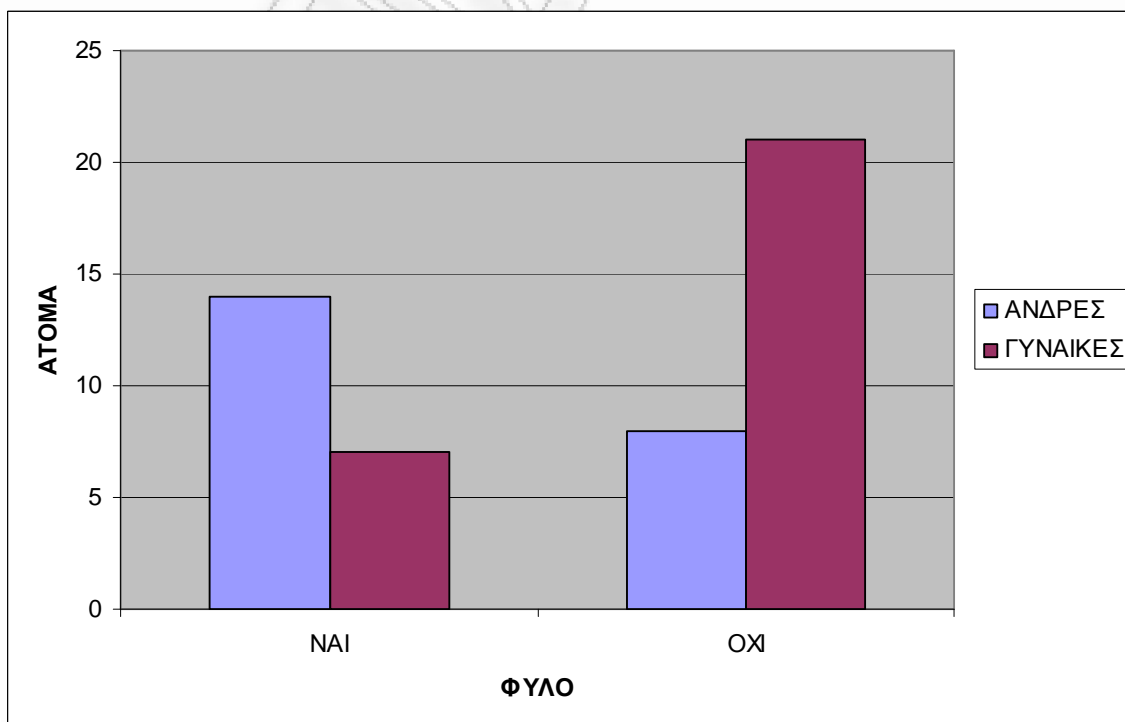
Στην ερώτηση εάν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα, 12 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 14 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 2 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά. Το αντίθετο απάντησαν 10 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 5 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 7 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας Συχνοτήτων 15 (συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με την ερώτηση αν θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα.)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	12 24,00%	10 20,00%	22 44,00%
ΠΕ	14 28,00%	5 10,00%	19 38,00%
ΜΣ	2 4,00%	7 14,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	28 56,00%	22 44,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 19- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 6



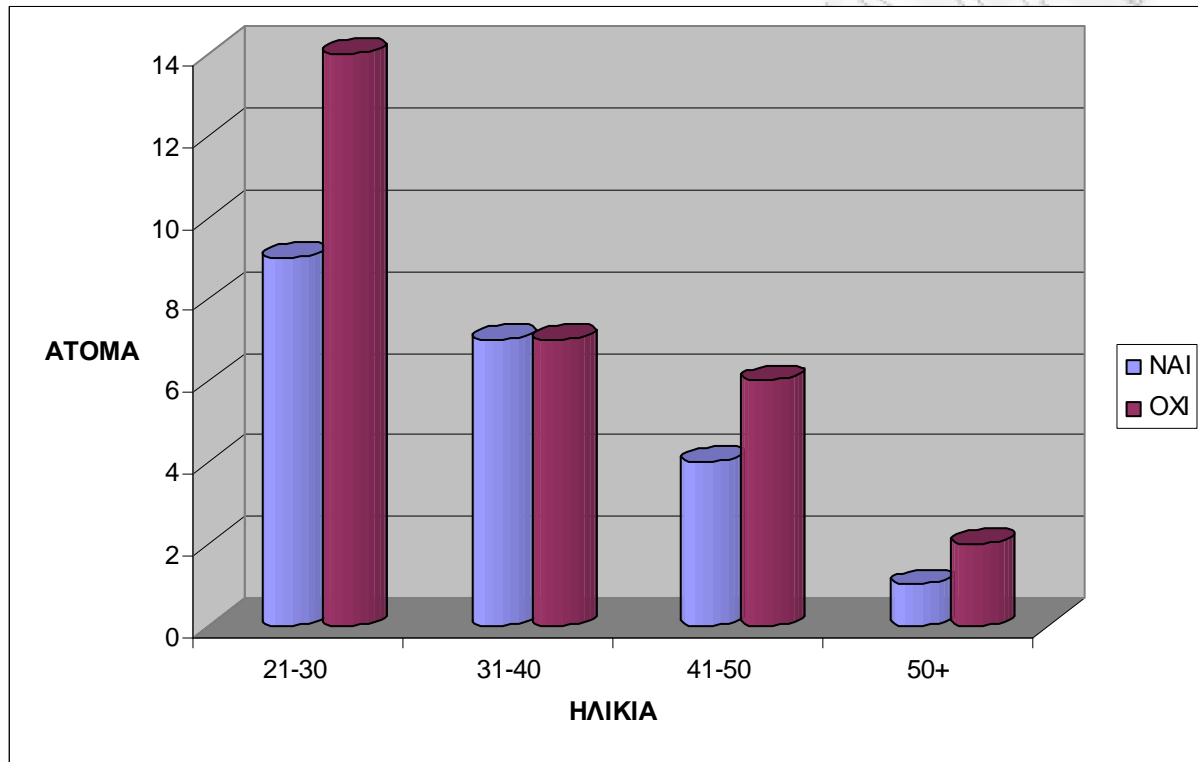
αρνητικά ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των γυναικών απάντησε αρνητικά 21 γυναίκες και 7 γυναίκες απάντησαν θετικά.

Πίνακας Συχνοτήτων 16 (συσχετισμού φύλου με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών)).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	14 28,00%	8 16,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	7 14,00%	21 42,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	21 42,00%	29 58,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 20- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 1 (αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 11



Στην ερώτηση που τέθηκε στο πρώτο σενάριο για το αν γινόταν αποδεκτή δελεαστική θέση εργασίας σε περιβάλλον όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών 9 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά όπως επίσης και 7 άτομα από 31 έως 40, 4 άτομα από 41 έως 50 και 1 άτομο από 50 και πάνω. Το αντίθετο απάντησαν 14 άτομα από 20 έως 30 ετών, 7 άτομα 31 έως 40, 6 άτομα από 41 έως 50 και 2 άτομα άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 17 (συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 1-αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	9 18,00%	14 28,00%	23 46,00%
31-40	7 14,00%	7 14,00%	14 28,00%
41-50	4 8,00%	6 12,00%	10 20,00%
50+	1 2,00%	2 4,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	21 42,00%	29 58,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 21- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 1(αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).

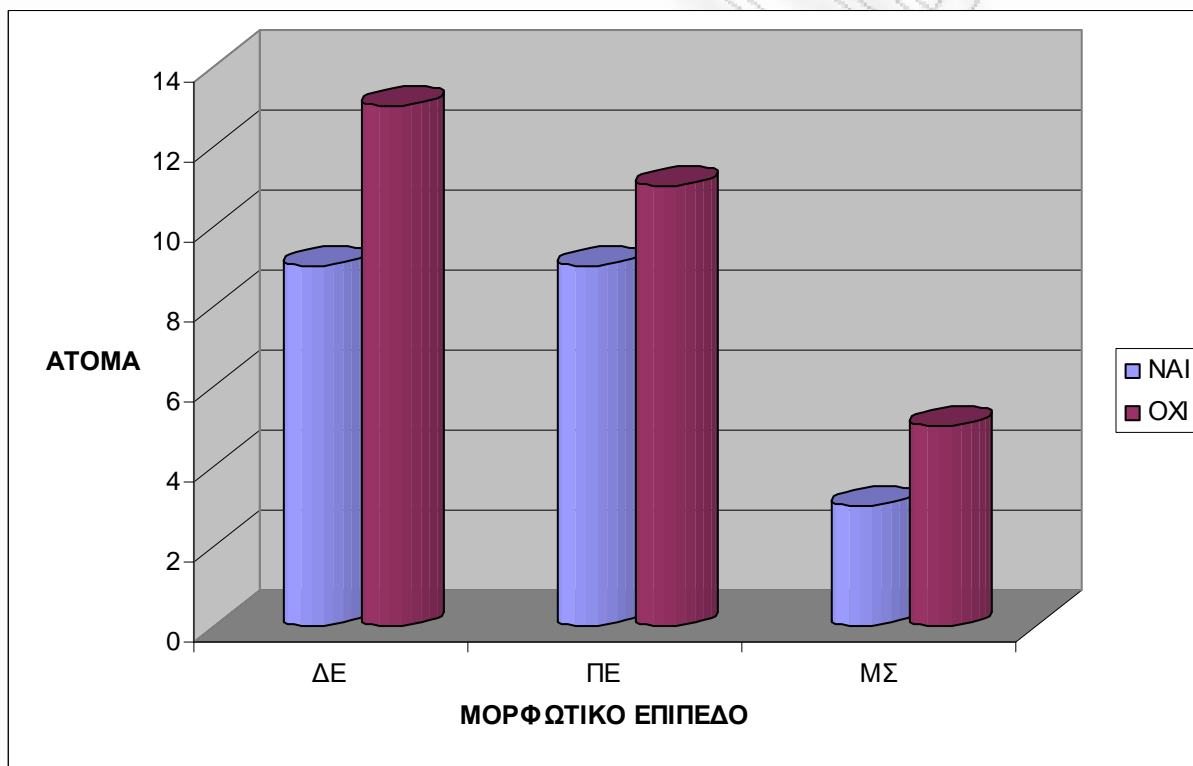
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 12

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



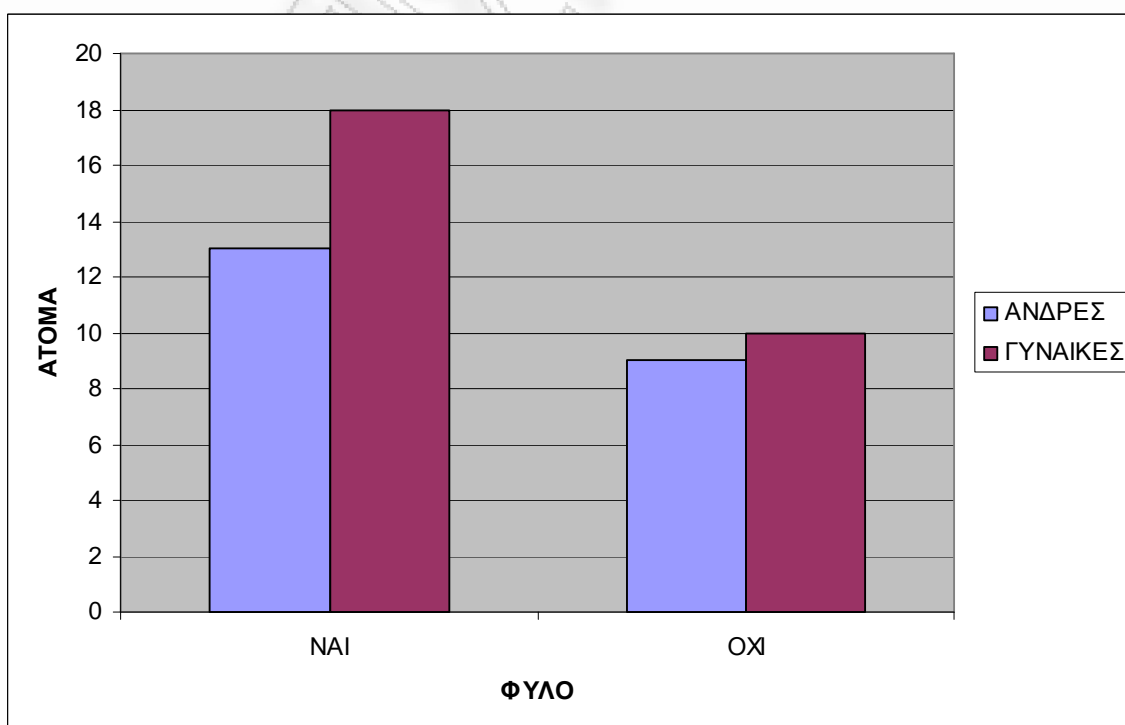
Στην ερώτηση που τέθηκε στο πρώτο σενάριο για το αν γινόταν αποδεκτή δελεαστική θέση εργασίας σε περιβάλλον όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών 9 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 9 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 3 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά. Το αντίθετο απάντησαν 13 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 11 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 5 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας Συχνοτήτων 18 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 1(αποδοχή θέσης εργασίας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	9 18,00%	13 26,00%	22 44,00%
ΠΕ	9 18,00%	11 22,00%	20 40,00%
ΜΣ	3 6,00%	5 10,00%	8 16,00%
ΣΥΝΟΛΟ	21 42,00%	29 58,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 22- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 7



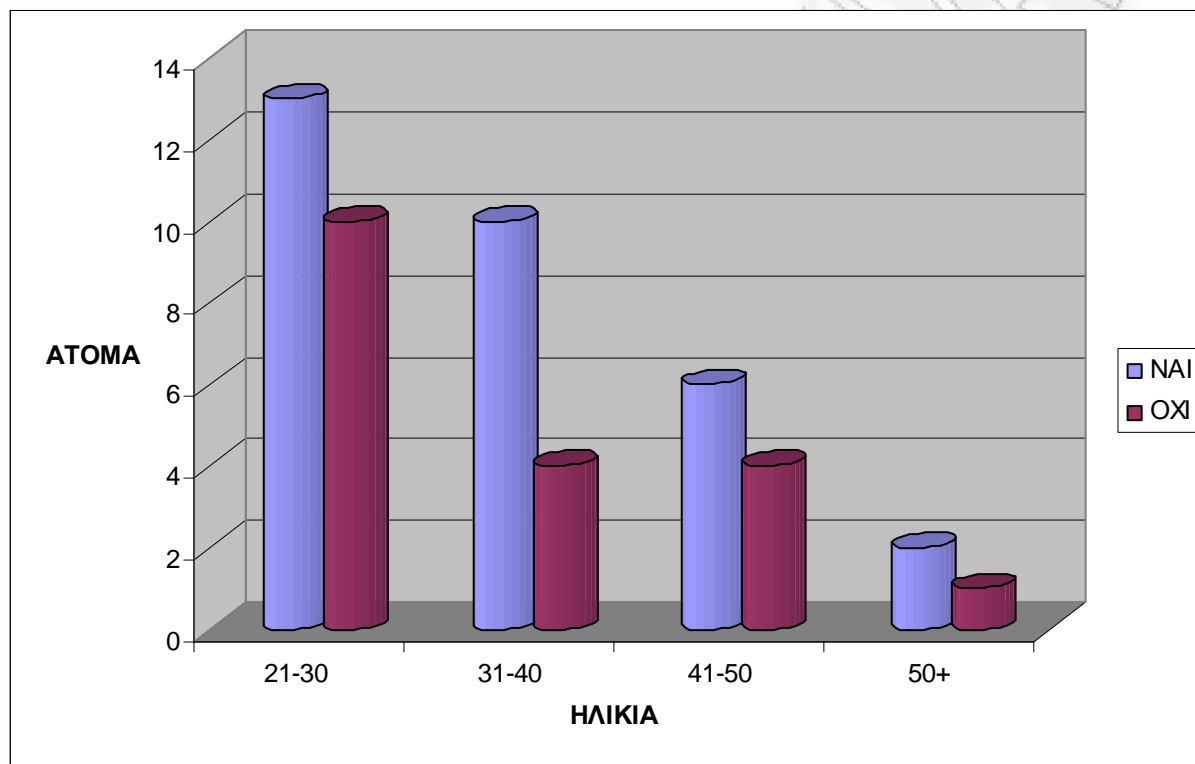
στη δουλειά του αλλά αντιμετώπιζε βιοποριστικά προβλήματα, 13 άνδρες απάντησαν θετικά και 9 αρνητικά ενώ 18 γυναίκες απάντησαν θετικά και 10 αρνητικά.

Πίνακας Συχνοτήτων 19 συσχετισμού φύλου με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	13 26,00%	9 18,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	18 36,00%	10 20,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	31 62,00%	19 38,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 23- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 13



Στην ερώτηση που τέθηκε στο δεύτερο σενάριο για το αν θα δινόταν η ψήφος για την απόλυση υπαλλήλου ο οποίος δεν ήταν αποτελεσματικός στη δουλειά του αλλά αντιμετώπιζε βιοποριστικά προβλήματα, 13 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά όπως επίσης και 10 άτομα από 31 έως 40, 6 άτομα από 41 έως 50 και 2 άτομα από 50 και πάνω. Το αντίθετο απάντησαν 10 άτομα από 20 έως 30 ετών, 4 άτομα 31 έως 40, 4 άτομα από 41 έως 50 και 1 άτομο άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνότητων 20 συσχτισμού ηλικίας με σενάριο 2(απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	13 26,00%	10 20,00%	23 46,00%
31-40	10 20,00%	4 8,00%	14 28,00%
41-50	6 12,00%	4 8,00%	10 20,00%
50+	2 4,00%	1 2,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	31 62,00%	19 38,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 24- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 2(απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).

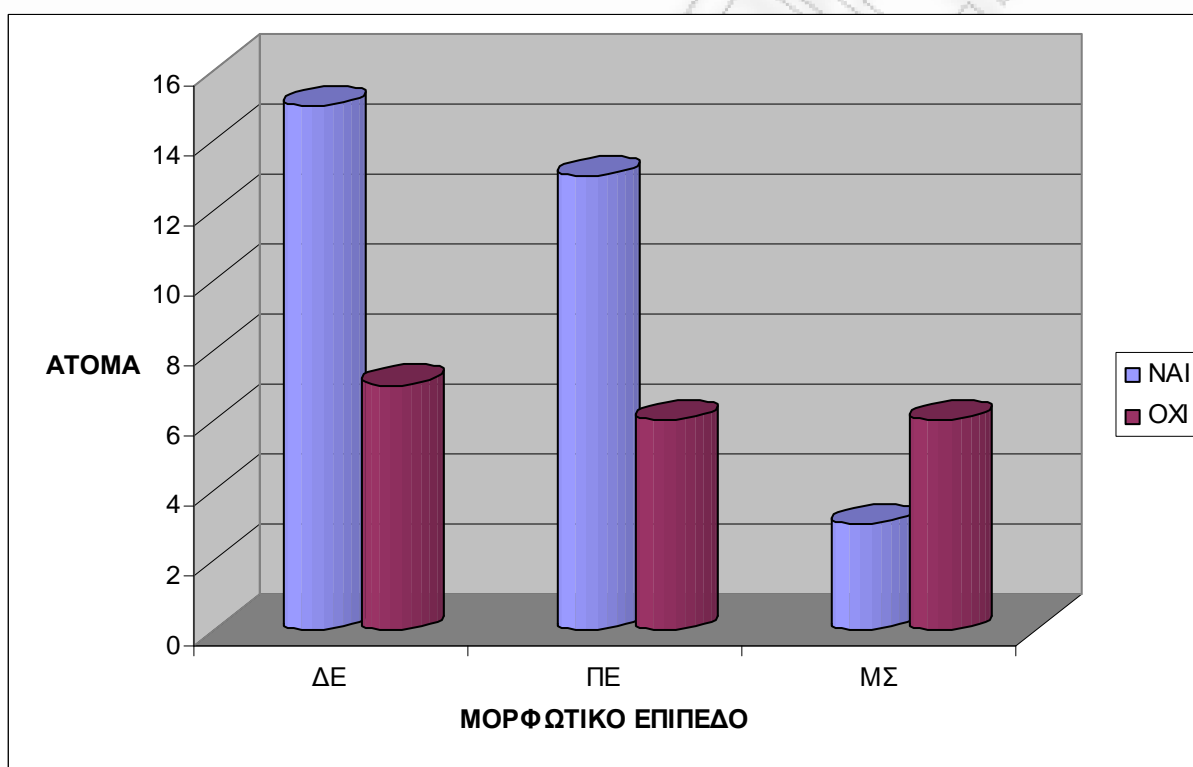
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 14

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



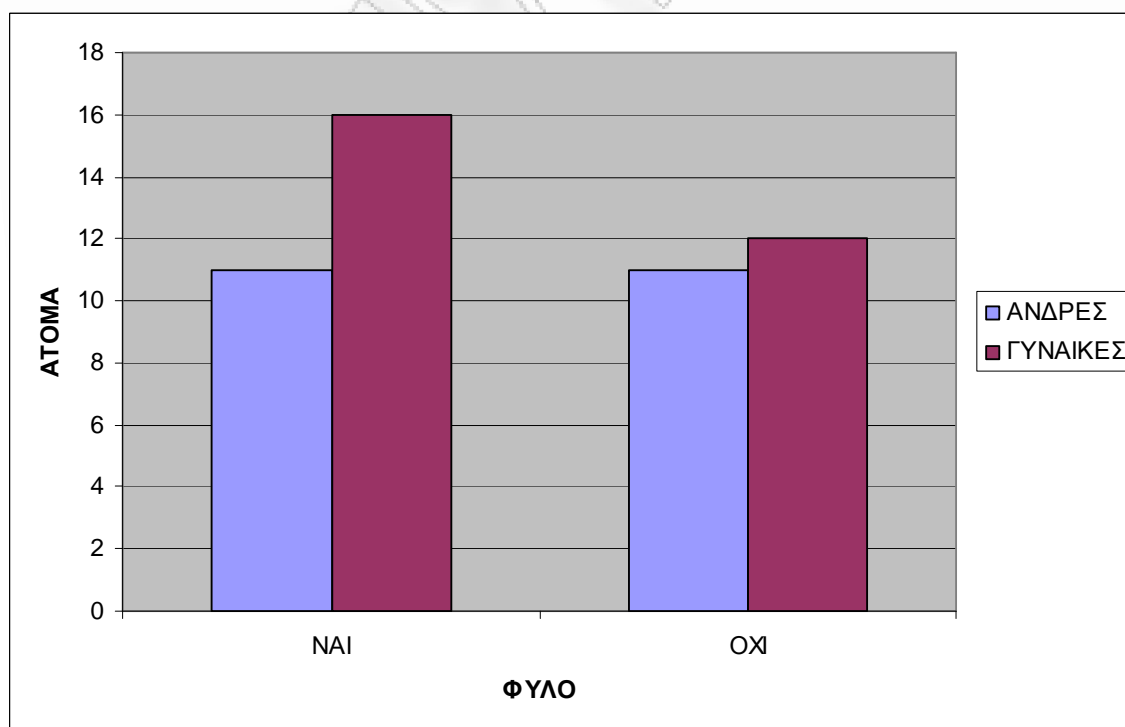
Στην ερώτηση που τέθηκε στο δεύτερο σενάριο για το αν θα δινόταν η ψήφος για την απόλυση υπαλλήλου ο οποίος δεν ήταν αποτελεσματικός στη δουλειά του αλλά αντιμετώπιζε βιοποριστικά προβλήματα, 15 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 13 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 3 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά. Το αντίθετο απάντησαν 7 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 6 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 6 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας Συχνοτήτων 21 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 2 (απόλυση υπαλλήλου ο οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα βιοπορισμού).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	15 30,00%	7 14,00%	22 44,00%
ΠΕ	13 26,00%	6 12,00%	19 38,00%
ΜΣ	3 6,00%	6 12,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	31 62,00%	19 38,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 25-Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 8



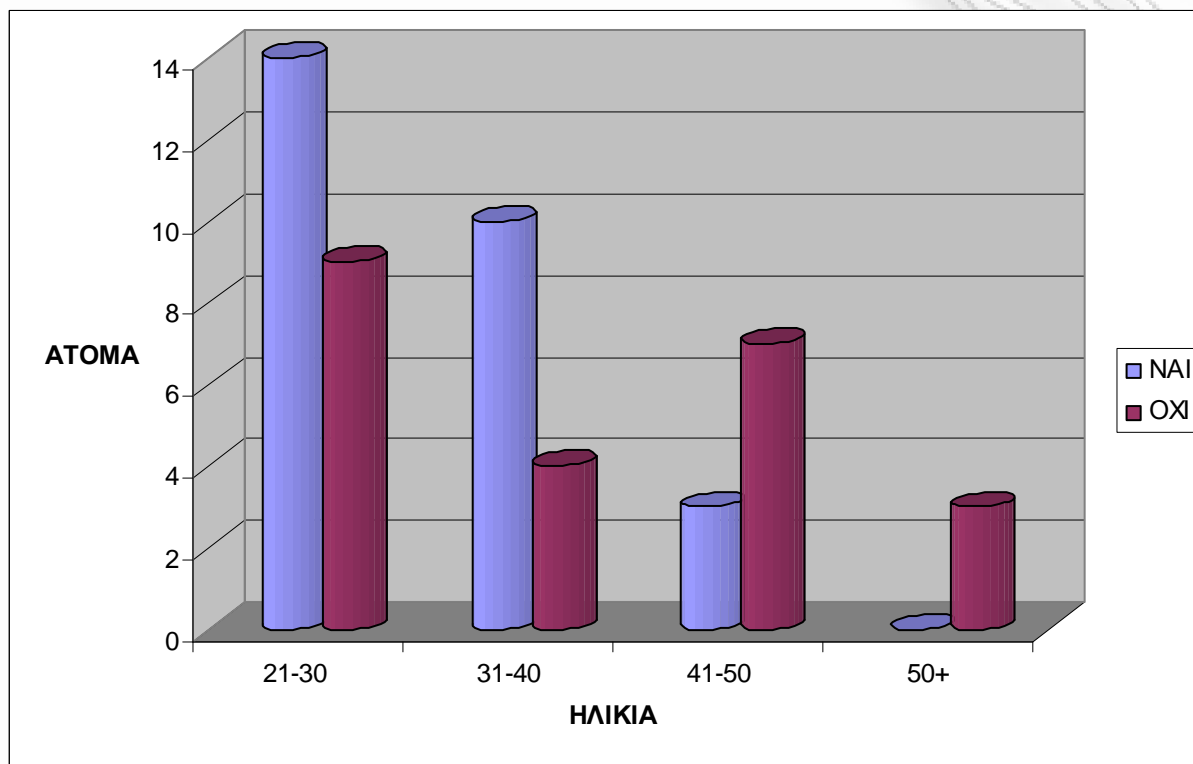
Στην ερώτηση που τέθηκε για το τρίτο σενάριο για την παραμονή ή όχι σε εταιρία η οποία δε σέβεται τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς 11 άνδρες απάντησαν πως θα συνέχιζαν να εργάζονται στην ίδια εταιρία και άλλοι 11 πως δε θα συνέχιζαν. 16 γυναίκες απάντησαν πως δε θα έφευγαν από την εταιρία και 12 πως θα έφευγαν.

Πίνακας Συχνότητων 22 συσχετισμού φύλου με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	11 22,00%	11 22,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	16 32,00%	12 24,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	27 54,00%	23 46,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 26- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 15



Στην ερώτηση που τέθηκε για το τρίτο σενάριο για την παραμονή ή όχι σε εταιρία η οποία δε σέβεται τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς 14 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά, όπως επίσης και 10 άτομα από 31 έως 40 ετών, 3 άτομα από 41 έως 50 ετών και κανένα άτομο άνω των 50 ετών. Αρνητικά απάντησαν 9 άτομα από 20 έως 30 ετών, 4 άτομα από 31 έως 40 ετών, 7 άτομα από 41 έως 50 ετών και 3 άτομα άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 23 συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	14 28,00%	9 18,00%	23 46,00%
31-40	10 20,00%	4 8,00%	14 28,00%
41-50	3 6,00%	7 14,00%	10 20,00%
50+	0 0%	3 6,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	27 54,00%	23 46,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 27- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς).

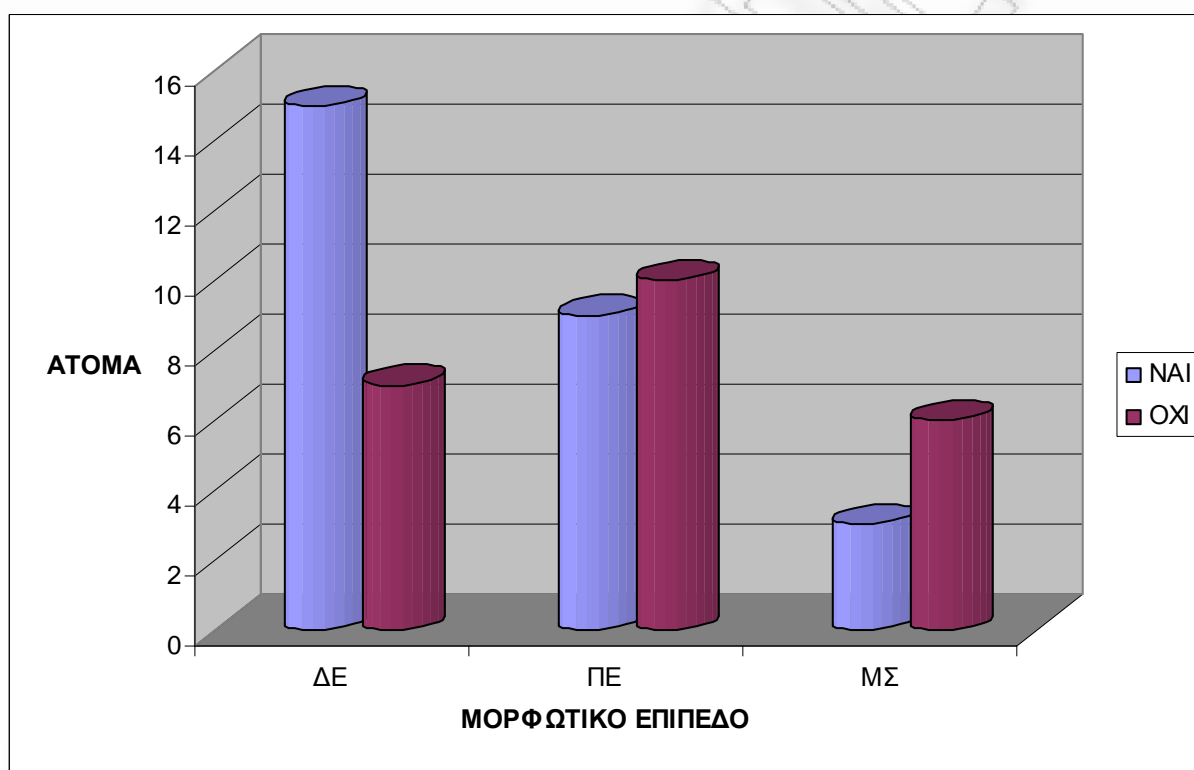
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 16

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



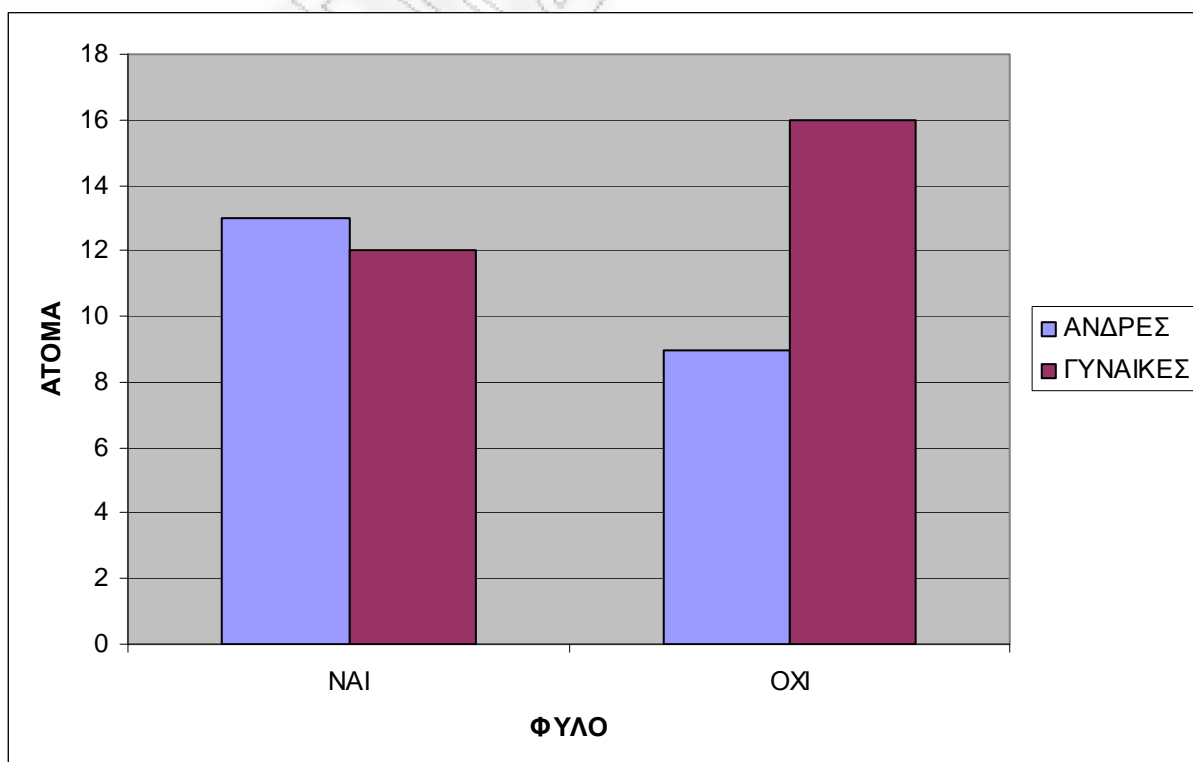
Στην ερώτηση που τέθηκε για το τρίτο σενάριο για την παραμονή ή όχι σε εταιρία η οποία δε σέβεται τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς 15 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 9 άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 3 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά ενώ αρνητικά απάντησαν 7 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 10 άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 6 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών.

Πίνακας Συχνοτήτων 24 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 3 (παραμονή σε επιχείρηση η οποία αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	15 30,00%	7 14,00%	22 44,00%
ΠΕ	9 18,00%	10 20,00%	19 38,00%
ΜΣ	3 6,00%	6 12,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	27 54,00%	23 46,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 28- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 9



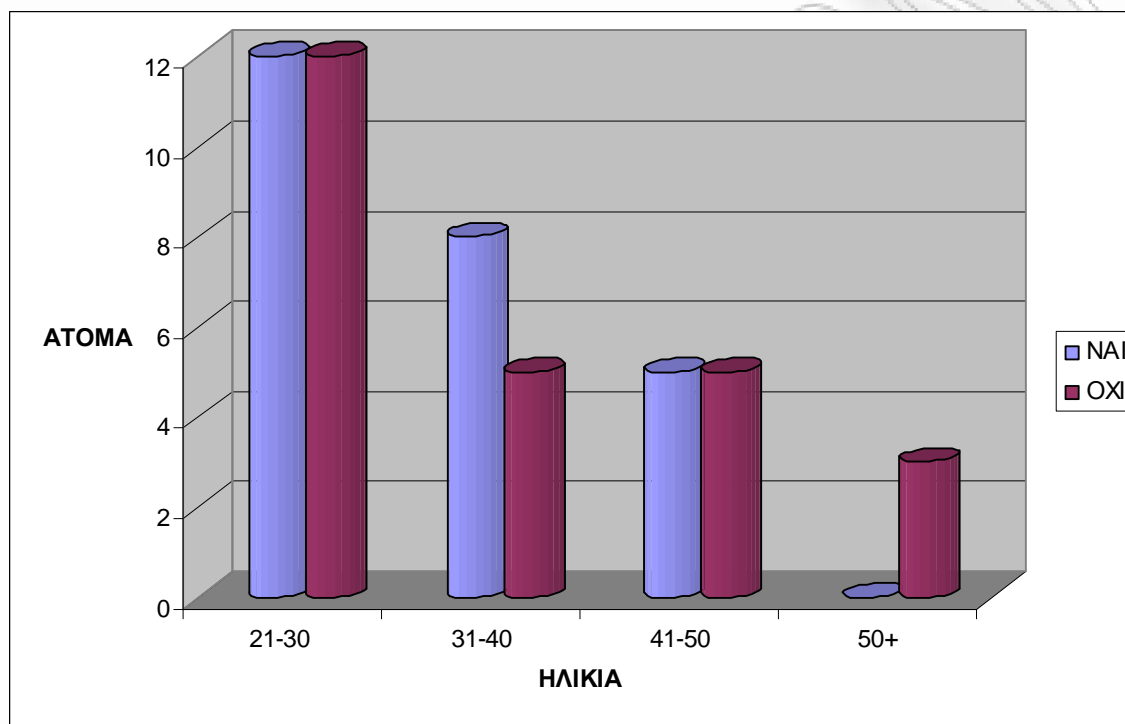
Στην ερώτηση που τέθηκε για το τρίτο σενάριο σχετικά με την πλήρη αποκατάσταση των δικαιωμάτων των εργαζομένων που μέχρι τώρα εργάζονταν χωρίς ένσημα, 13 άνδρες και 12 γυναίκες απάντησαν πως θα έδιναν την έγκρισή τους, ενώ αρνητικά απάντησαν 9 άνδρες και 16 γυναίκες.

Πίνακας Συχνοτήτων 25 συσχετισμού φύλου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	13 26,00%	9 18,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	12 24,00%	16 32,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	25 50,00%	25 50,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 29- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 17



Στην ερώτηση που τέθηκε για το τρίτο σενάριο σχετικά με την πλήρη αποκατάσταση των δικαιωμάτων των εργαζομένων που μέχρι τώρα εργάζονταν χωρίς ένσημα, 12 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά, όπως επίσης και 8 άτομα από 31 έως 40 ετών, 5 άτομα από 41 έως 50 ετών και κανένα άτομο άνω των 50 ετών. Αρνητικά απάντησαν 12 άτομα από 20 έως 30 ετών, 5 άτομα από 31 έως 40 ετών, 5 άτομα από 41 έως 50 ετών και 3 άτομα άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 26 συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 4(για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	12 24,00%	12 24,00%	24 48,00%
31-40	8 16,00%	5 10,00%	13 26,00%
41-50	5 10,00%	5 10,00%	10 20,00%
50+	0 0%	3 6,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	25 50,00%	25 50,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 30- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).

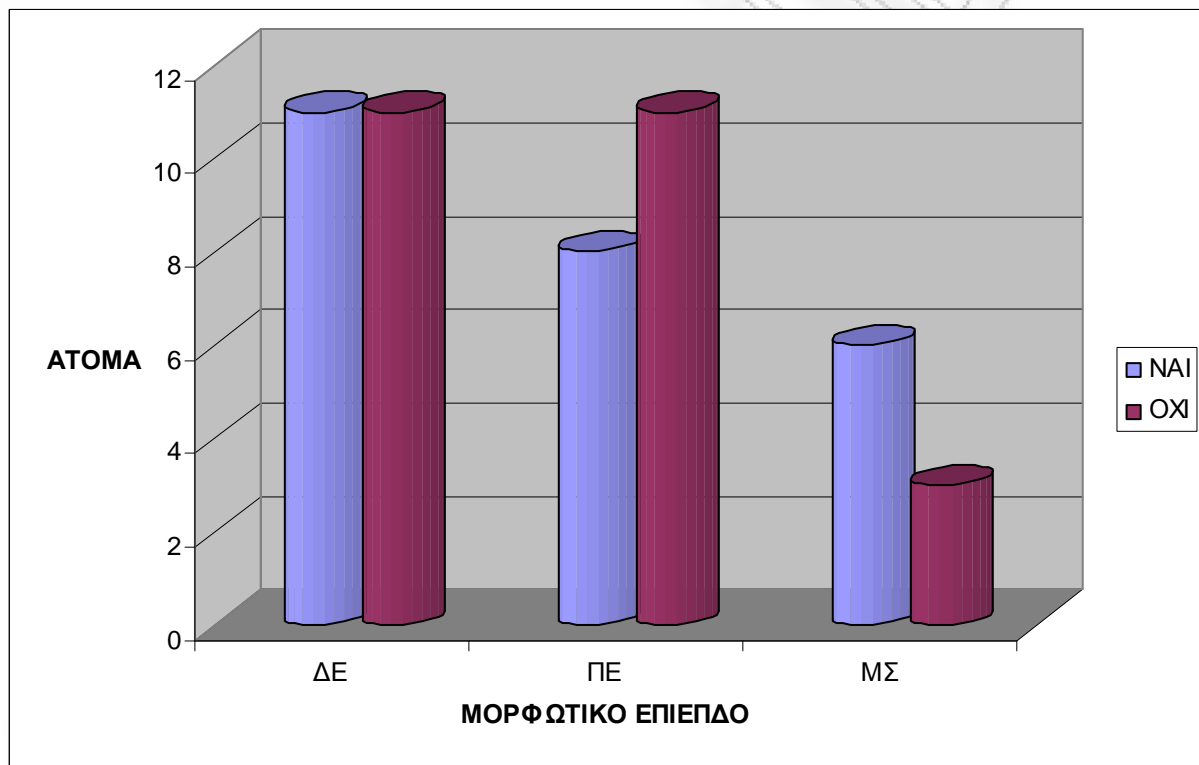
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 18

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



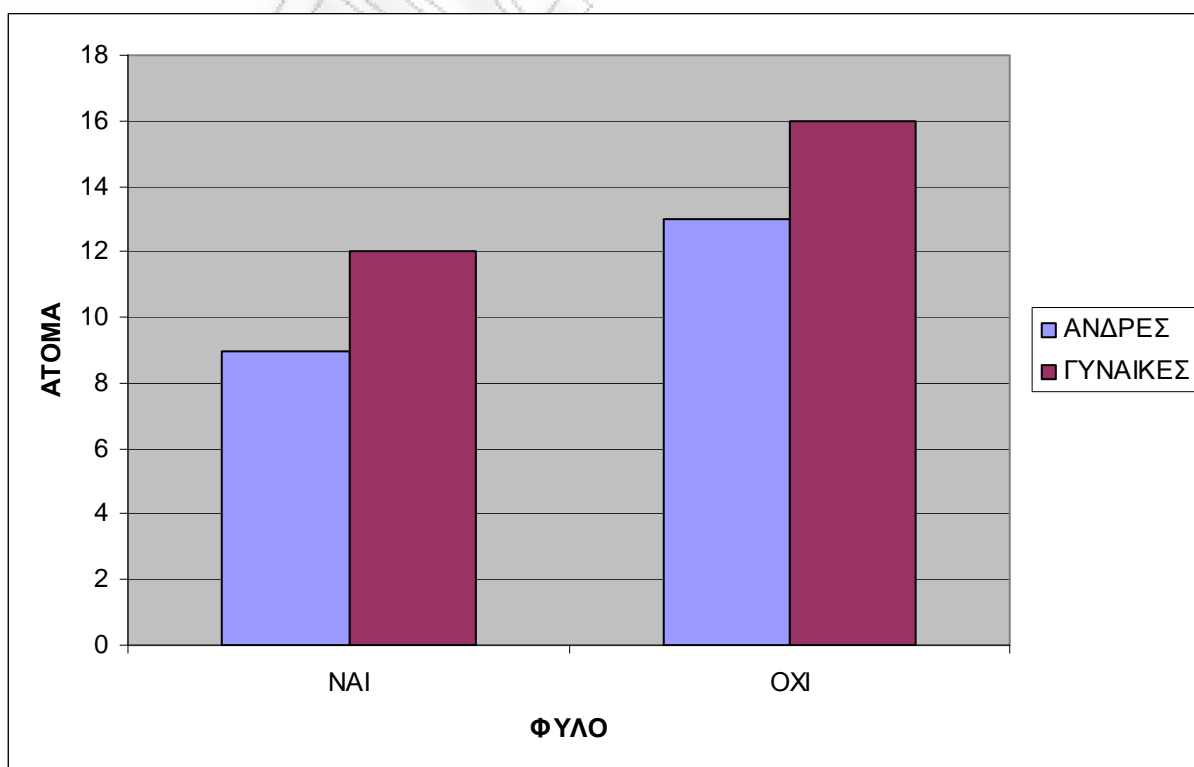
Στην ερώτηση που τέθηκε για το τρίτο σενάριο σχετικά με την πλήρη αποκατάσταση των δικαιωμάτων των εργαζομένων που μέχρι τώρα εργάζονταν χωρίς ένσημα, 11 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 8 άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 6 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά ενώ αρνητικά απάντησαν 11 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 11 άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 3 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών

Πίνακας Συχνοτήτων 27 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 4 (για έγκριση παραμονής υπαλλήλων με πλήρη εργασιακά δικαιώματα).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	11 22,00%	11 22,00%	22 44,00%
ΠΕ	8 16,00%	11 22,00%	19 38,00%
ΜΣ	6 12,00%	3 6,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	25 50,00%	25 50,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 31- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού φύλου με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 10



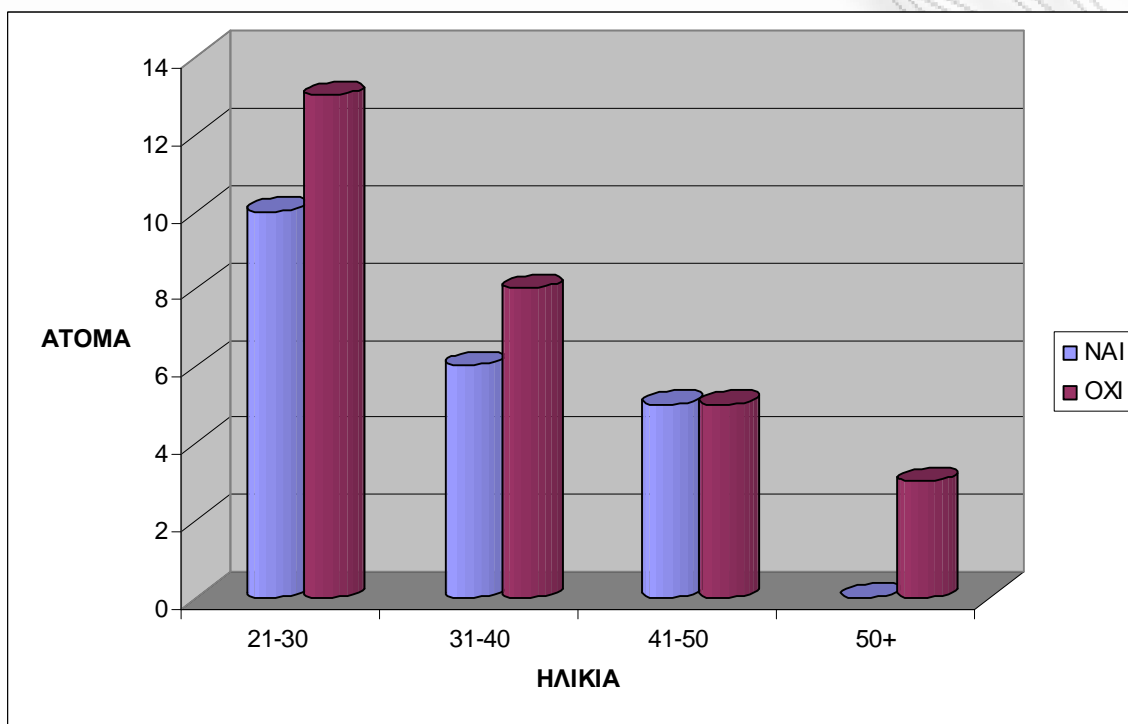
Στην ερώτηση που τέθηκε στο πέμπτο σενάριο, 9 άνδρες και 12 γυναίκες απάντησαν θετικά ενώ αρνητικά απάντησαν 13 άνδρες και 16 γυναίκες.

**Πίνακας Συχνοτήτων 28 συσχετισμού φύλου με σενάριο 5
(για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).**

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	9 18,00%	13 26,00%	22 44,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	12 24,00%	16 32,00%	28 56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	21 42,00%	29 58,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 32- Γραφική απεικόνιση συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 19



Στην ερώτηση που τέθηκε στο πέμπτο σενάριο, 10 άτομα από 20 έως 30 ετών απάντησαν θετικά, όπως επίσης και 6 άτομα από 31 έως 40 ετών, 5 άτομα από 41 έως 50 ετών και κανένα άτομο άνω των 50 ετών. Αρνητικά απάντησαν 13 άτομα από 20 έως 30 ετών, 8 άτομα από 31 έως 40 ετών, 5 άτομα από 41 έως 50 ετών και 3 άτομα άνω των 50 ετών.

Πίνακας Συχνοτήτων 29 συσχετισμού ηλικίας με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
21-30	10 20,00%	13 26,00%	23 48,00%
31-40	6 12,00%	8 16,00%	14 26,00%
41-50	5 10,00%	5 10,00%	10 20,00%
50+	0 0%	3 6,00%	3 6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	21 42,00%	29 58,00%	50 100,00%

Διάγραμμα 33 - Γραφική απεικόνιση συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).

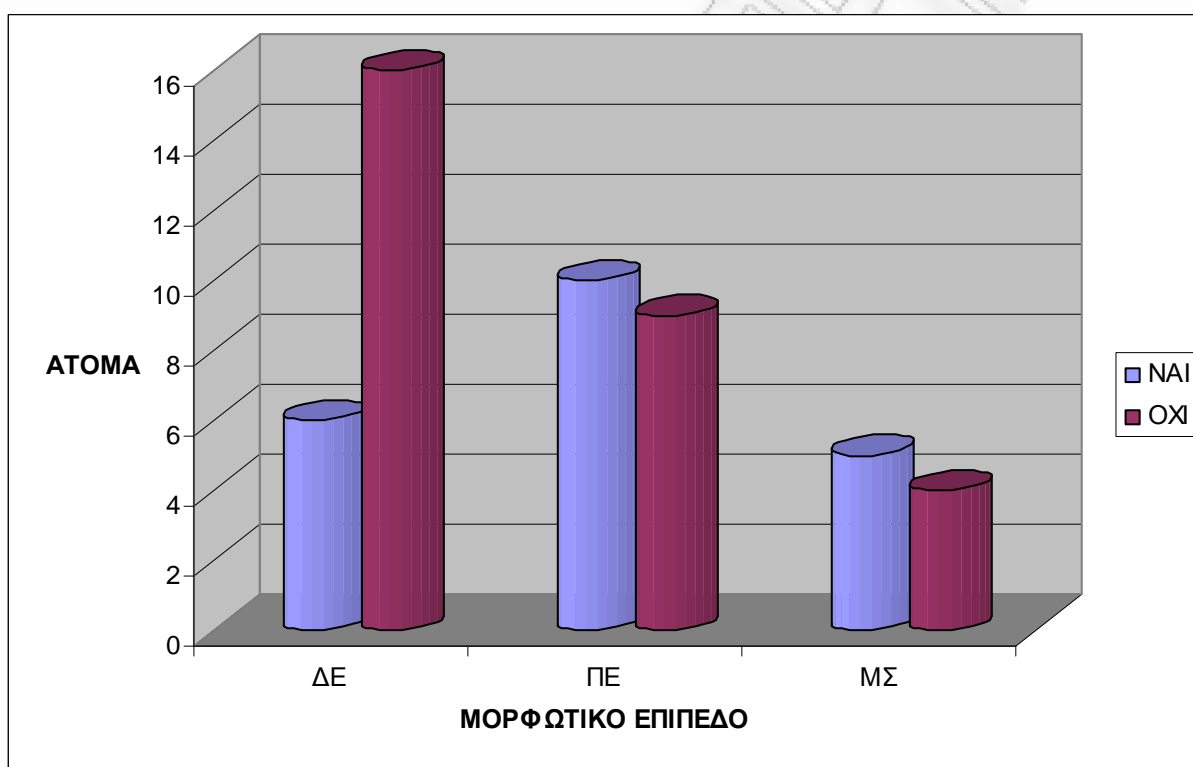
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 20

Όπου:

ΔΕ= Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΠΕ= Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και

ΜΣ= Μεταπτυχιακές Σπουδές



Στην ερώτηση που τέθηκε στο πέμπτο σενάριο , 6 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 10 άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 5 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών απάντησαν θετικά ενώ αρνητικά απάντησαν 16 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 9 άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 4 άτομα μεταπτυχιακών σπουδών.

Πίνακας Συχνοτήτων 30 συσχετισμού μορφωτικού επιπέδου με σενάριο 5 (για την υπεράσπιση υπαλλήλου αντιμετωπίζοντας αγενή πελάτη).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΕ	6 12,00%	16 32,00%	22 44,00%
ΠΕ	10 20,00%	9 18,00%	19 38,00%
ΜΣ	5 10,00%	4 8,00%	9 18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	21 42,00%	29 58,00%	50 100,00%

6.2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου – Συσχετισμός με θεωρία.

Οι περισσότερες κοινές απαντήσεις σημειώθηκαν στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου (σχετικά με το αν το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων) η οποία στηρίζεται στη θεωρία περί αρμοδιοτήτων του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 2.4. Σε αυτήν την ερώτηση η πλειοψηφία των ανδρών και γυναικών (34% και 46% αντίστοιχα δηλαδή το 80% των ερωτηθέντων) απάντησε αρνητικά δηλαδή ότι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σαφώς και ασχολείται με διάφορες αρμοδιότητες και όχι κυρίως με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

Επίσης και στη δεύτερη ερώτηση (σχετικά με το αν η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης) σημειώθηκε μεγάλη πλειοψηφία με το 78% του συνόλου να απαντά πως η Επιχειρηματική Ηθική δε συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης. Αυτή η ερώτηση στηρίζεται στη θεωρία περί Επιχειρηματικής Ηθικής, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Εταιρικής Διακυβέρνησης όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 5.2.

Εδώ η πλειοψηφία των ανδρών και γυναικών (32% και 46% αντίστοιχα)

απαντησαν πως δε συνδέονται ενώ στο υποκεφάλαιο 5.2 γίνεται αναφορά πως σε περίπτωση που μια επιχείρηση παρακούει τους νόμους και ορισμένους βασικούς ηθικούς κανόνες, υπάρχει κίνδυνος να χάσει την άδεια λειτουργίας της ή να ζημιωθεί η φήμη της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

7^ο Κεφάλαιο: 7.1 Συμπεράσματα- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Στην παρούσα διατριβή στο πρώτο κεφάλαιο αναλύσαμε τη σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον τουρισμό και τις εκπαιδευτικές ανάγκες τις οποίες το τμήμα αυτό καλείται να εκπληρώσει και πιο συγκεκριμένα στον τουριστικό κλάδο. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύσαμε την έννοια του τουριστικού προϊόντος, τη στρατηγική σημασία του για την Ελλάδα και τις προσεγγίσεις Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα στα πλαίσια του τουρισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύσαμε την καθοριστική έννοια της ποιότητας για τη βελτίωση των παραγόμενων αποτελεσμάτων στον τουριστικό τομέα και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί και πως η ποιότητα αποτελεί κυρίως μια συνεχή διαδικασία και όχι ένα τελικό αποτέλεσμα γι' αυτό και πρέπει να διασφαλίζεται μέσω συνεχών ελέγχων. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάσαμε την έννοια της ηθικής στα πλαίσια διοίκησης και Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα μιας επιχείρησης, εξετάσαμε επίσης τα χαρακτηριστικά των μοντέλων Εταιρικής Διακυβέρνησης και πως ένα μοντέλο Μαρκετινγκ «κοινωνικού χαρακτήρα» διασφαλίζει την περιβαλλοντική προστασία ενός τουριστικού προορισμού.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, μέσω ενός ερωτηματολογίου με πέντε ερωτήσεις και πέντε σενάρια υποθέσεων, εξετάσαμε την κρίση ατόμων τα οποία εργάζονται στον τουρισμό δίνοντας τους ερωτήσεις και σενάρια στα οποία ενυπήρχαν οι έννοιες της Διοίκησης του Ανθρώπινου παράγοντα, της ποιότητας και τέλος της ευαισθησίας σε θέματα ηθικής. Οι έννοιες αυτές υπήρξαν στις ερωτήσεις τόσο μεμονωμένα όσο και συνδυαστικά ώστε να καλυφθεί όλο το φάσμα των εννοιών οι οποίες αναλύονται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Οι απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν διέφεραν ακόμη και μεταξύ ατόμων της ίδιας ηλικίας, φύλου και μορφωτικού επιπέδου με χαρακτηριστικά αποτελέσματα τη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων να απαντά το ίδιο στην πρώτη και δεύτερη ερώτηση με το 80% των ερωτηθέντων να υποστηρίζει πως το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με ποικίλα θέματα και όχι μόνο τα τυπικά και το 78% των ερωτηθέντων να απαντά ότι η Επιχειρηματική Ηθική δε συνδέεται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης για την προσέλκυση πελατών. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η Επιχειρηματική Ηθική δε συνδέεται με τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης (το 60% των ερωτηθέντων) κάτι το οποίο καθιστά σαφές πως οι εργαζόμενοι δεν έχουν εξοικιωθεί με την έννοια της βιωσιμότητας και πως αυτή επιτυγχάνεται μέσω της αφύπνισης σε θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής κάτι το οποίο μπορεί με τη σειρά του να σημαίνει πως η διοίκηση της

κάθε επιχείρησης δεν έχει δείξει την απαιτούμενη ευαισθησία σε αντίστοιχα θέματα ώστε να μεταδοθεί αυτό στους εργαζόμενους.

Στην παρούσα διατριβή εξετάσαμε τη σημασία του τμήματος της Διαχείρισης του Ανθρώπινου παράγοντα στη σημερινή επιχείρηση και πως το τμήμα αυτό συμβάλλει καθοριστικά μέσω εκπαιδευτικών μεθόδων στη βελτίωση τόσο της απόδοσης των εργαζομένων όσο και στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, δίνοντας έμφαση στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα και στις εκπαιδευτικές μεθόδους στον τουριστικό κλάδο. Στον κλάδο αυτό λόγω της ιδιαιτερότητας του, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα διότι η σωστή αντιμετώπιση, ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Έπειτα εξετάσαμε τον τουριστικό κλάδο μέσω του τουριστικού προϊόντος και της μέτρησης της απόδοσης της τουριστικής βιομηχανίας όπως επίσης και το νομοθετικό πλαίσιο της παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Η έννοια της ποιότητας, πως αυτή προσδιορίζεται και ποιες προτάσεις για περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν για τον τουρισμό, μας απασχόλησαν στη συνέχεια.

Τέλος την Επιχειρηματική Ηθική και το γενικότερο φάσμα της τόσο στα πλαίσια λειτουργίας μιας σημερινής επιχείρησης όσο και πιο συγκεκριμένα στο τουριστικό μάρκετινγκ αναλύσαμε στο τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής μας αναζήτησης.

Θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε μελλοντικές έρευνες να αναλύσουμε με πως αναβαθμίζουν τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων τα συστήματα εκπαίδευσης των εργαζομένων και τι καταφέρνουν να βελτιώσουν σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω αυτών αλλαγών.

Ένα θέμα ακόμα που θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η έρευνα των μέτρων επιχειρηματικής ηθικής σε περιβαλλοντικά θέματα τουριστικών επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε περιοχές με ευαίσθητα οικοσυστήματα και κατά πόσο αυτά τα οικοσυστήματα μπορεί να επηρεάζονται αρνητικά ή θετικά.

Βιβλιογραφία

- 1- Augustun ,M., “The road to quality enhancement in tourism”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (1998).
- 2-Babu P. George, Tony L. Henthorne, “Tourism and the general agreement on trade in services- sustainability and other development concerns”, International Journal of Social Economics, (2007)
- 3- Baum T., ”Implications of Hospitality and Tourism Labor Markets for Talent Management Strategy’”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2008).
- 4-Baum T., “Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry”, Chapman & Hall, (1993).
- 5-Bemowski, M.T, “The competitive benchmarking wagon”, Quality Progress, (1991).
- 6- Callot P., “New Tourist Frontiers or new barriers for global tourism - Paradoxes in a sustainable development of tourism”, British Library document supply center, (2006).
- 7-Carlzon T., “Moments of truth”, Bullinger, 1987.
- 8- Carroll, “Ethical Challenges for Business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality”, Business Ethics Quarterly, (2000).
- 9-Cheshire M.C. “HMS Victory Reveals Her Strategy”, (1997).
- 10-Creech, B., “The five pillars of TQM”, Truman Talley Book/Pleme, 1994.
- 11-Dale, B. G. and Plunkett, J.J , “Managing Quality”, 1990.
- 12-Eraqi M., “Benchmarking: The Viewpoints of external and internal customers - Tourism Service Quality In Egypt”, International Journal Tourism Services Quality ,(2006).
- 13-Groockock, J., “The Chain of Quality”, Market Dominance trough Product Superiority, John Willey & Sons, (2004).
- 14-Hai -Yan K., Baum T., “Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2006).
- 15-Harrison R., “Employee Development”, Institute of Personnel Management, (1992).

- 16-Ho S.K. "TQM: An integrated Approach Implementing Total Quality Through Japanese 5 – Sons ISO9000", Kokan Page, (1995).
- 17- Jamroz U., "Marketing and Tourism: a paradigm toward sustainability", International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, (2007).
- 18-Jolliffe, L., Farnsworth, R., "Seasonality in tourism employment: human resource challenges", International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2003).
- 19-Johnson G. & Scholes K., "Exploring Corporate Strategy", Financial Times, (2002).
- 20-Kompulla R. Reijonen, "Performance determinants in small and micro tourism business", Tourism Review, (2006).
- 21-Kosta, J., "The Portuguese Tourism sector: key challenges for HRM", International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2004).
- 22-Kotler P. and Armstrong, G., Marketing: An introduction, 2nd edition, (1990).
- 23-Parker Jim, former EO, Southwest Airlines, "Bringing Innovation to the HRM table's page", Strategic Direction, , (2009).
- 24- Parasuraman A. Zeithalm, V and Beiry, L., "Refinement and reassessment of SERVQUAL scale", Journal of Retailing, (1991).
- 25-Paulo R., "Tourism in European Union", International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2005)
- 26-Pavel Castka, Michaela A. Balzarova, "A critical look on quality through CSR lenses - Key challenges stemming from the development of ISO 26000", International Journal of Quality and Reliability Management, (2007).
- 27-Pricewaterhouse Coopers, "Managing Tomorrows People", (2007).
- 28-Riley M., "Human resource management in the hospitality and tourism industry", Butterworth-Heinemann, (1996).
- 29-Shanin, A. and Zairi, M. "Corporate Governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility", International Journal of Quality and Reability Management, (2004).
- 30-Tracey B., Nathan A., "A contemporary model for Human Resources", Cornell University, (2001).
- 31-Xildirim Y., Umit B., "Performance Measurement in the value-chain manufacturing v. tourism", International Journal of Productivity and Performance Management, (2006).

32-Zhang, H.Q., Lam T., “Human Resources issue in the development of tourism”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2004).

33- Wilson, A., “The use of performance information in the management of service delivery”, Marketing intelligence and planning, (2000).

34-Θανόπουλος Ιωάννης Ν., Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2003).

35-Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού – Θεωρία και Πράξη, (2002).

36-Λαλούμης Δ., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks.

37-Ξηροτύρη Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων , εκδόσεις Ανίκουλα, (2001).

38-Παπαβασιλείου Μ., Τζεκίνης Χ., Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, (1992), εκδόσεις Σταμούλης.

39-Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Σταμούλη, (2002).

40-Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα κι Ευρωπαϊκή Ένωση, εκδόσεις Μπένου, (2002).

41-Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, (2001).

42-Χυτήρης Λεωνίδα, μάθημα: Ποιότητα Υπηρεσιών, σημειώσεις παραδόσεων, β' εξάμηνο, (2008).

Πηγές από το διαδίκτυο:

www.world-tourism.org

www.skywalker.gr/agora

www.emeraldinsight.com, / www.libunipi.gr



Παράρτημα- Ερωτηματολόγιο

15/04/09

Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ονομάζομαι Ελευθερία Μπατόγλου και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων- Management Τουρισμού.

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα στην εποχή της Ποιότητας και της Επιχειρηματικής Ηθικής, πραγματοποιώ μια προκαταρτική έρευνα στην οποία καλείστε να δώσετε την άποψή σας με διχοτομικές ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο κατά το πρώτο μέρος του αποτελείται από 5 ερωτήσεις και κατά το δεύτερο μέρος από 5 σενάρια.

Δεν πρόκειται να υπάρξει καμία ταυτοποίηση των αποτελεσμάτων με εσάς και τα προσωπικά σας δεδομένα.

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία

21-30

31-40

41-50

50+

Μορφωτικό Επίπεδο

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

Μεταπτυχιακές Σπουδές

Α' Μέρος

- 1) Θεωρείτε ότι το κυρίως έργο του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη νέων υπαλλήλων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 2) Πιστεύετε ότι η Επιχειρηματική Ηθική και η Κοινωνική Υπευθυνότητα συνδέονται με την καλή φήμη μιας επιχείρησης για την προσέλκυση πελατών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 3) Θεωρείτε πιο σημαντική την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη από την έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής.

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 4) Θεωρείτε ότι η Επιχειρηματική Ηθική και η Κοινωνική Υπευθυνότητα είναι βασικές για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 5) Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

B' Μέρος

- 1) Εργάζεστε σε μια πολυεθνική αλυσίδα ξενοδοχείων και σας προτείνουν μια αξιόλογη θέση εργασίας με πολύ μεγαλύτερο μισθό και προοπτικές γρήγορης εξέλιξης σε χώρα της Ασίας όπου και ανοίγει ξενοδοχείο της ίδιας εταιρείας σε περιοχή όπου γίνεται εκμετάλλευση ανήλικων παιδιών. Θα αποδεχόσασταν αυτήν την θέση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 2) Είστε προϊστάμενος τμήματος μιας επιχείρησης και η αξιολόγηση των υφισταμένων σας βασίζεται αποκλειστικά σε εσάς. Θα απολύατε υπάλληλο ο οποίος δεν είναι συνεπής στην εργασία του ακόμη και αν είχε βιοποριστικά προβλήματα;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 3) Εργάζεστε σε μια επιχείρηση από της οποίας το εργασιακό περιβάλλον είστε ικανοποιημένοι όμως η επιχείρηση αυτή αμελεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς με αποτέλεσμα να μολύνει την γύρω περιοχή επιβαρύνοντας την υγεία των κατοίκων. Θα συνεχίζατε να εργάζεστε στην ίδια επιχείρηση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 4) Είστε βασικό στέλεχος της διαχείρισης οικονομικών θεμάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και σε συνεδρίαση της εταιρείας σας η ψήφος σας κρίνει την τελική απόφαση για την απασχόληση με κανονικές συνθήκες και ένσημα έκτακτων και εποχιακών υπαλλήλων οι οποίοι έως τώρα εργάζονταν χωρίς τις παραπάνω προϋποθέσεις. Κάτι τέτοιο θα επιβάρυνε ελαφρώς τον προϋπολογισμό της επιχείρησης, θα δίνατε την ψήφο σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

5) Είστε Assistant Manager ξενοδοχειακής μονάδας 5 αστερών και είστε παρών σε σκήνικο με πελάτη να προσβάλλει άδικα υπάλληλο του ξενοδοχείου. Θα υπερασπιζόσασταν τον υφιστάμενό σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Σας ευχαριστώ
Ελευθερία Μπατόγλου

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΛΕΜΩ ΓΕΡΑΝ