

κεφάλαιο 1

- 1.1. Η αναγκαιότητα της διοίκησης και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων
- 1.2. Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της διοίκησης

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1. Η αναγκαιότητα της διοίκησης και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων

Ορισμένα έργα, όπως το να γεμίσει ένα μπουκάλι με νερό, πραγματοποιούνται εύκολα από ένα μόνο άνθρωπο. Ορισμένα όμως έργα, όπως η λειτουργία ενός ξενοδοχείου, απαιτούν τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για τη πραγματοποίησή τους.

Για την ανθρώπινη συνεργασία με στόχο τη πραγματοποίηση ενός έργου, υπάρχουν τρία αξιώματα:

1. Το προς πραγματοποίηση έργο πρέπει να είναι ξεκάθαρα γνωστό στους συνεργαζόμενους ανθρώπους, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν συντρέχουν λόγοι συνεργασίας.
2. Η συνεργασία πρέπει να εξυπηρετεί την παραγωγή του συγκεκριμένου έργου.
3. Όλοι οι συνεργαζόμενοι να προσδοκούν όφελος από τη συνεργασία. Το όφελος μπορεί να έχει δύο μορφές:
 - α) Θετική, δηλαδή βελτίωση της κατάστασης του συνεργαζομένου.
 - β) Μη αρνητική, δηλαδή αποφυγή κάποιας ζημίας του συνεργαζομένου.

Στον κόσμο των Τουριστικών επιχειρήσεων η συνεργασία παίρνει τρεις μορφές:

1. Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών.
2. Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων.
3. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

Επιχειρηματίας είναι ο άνθρωπος ο οποίος συντονίζει τους παραγωγικούς συντελεστές (φύση, εργασία, κεφάλαιο) μίας οικονομικής μονάδας, αναλαμβάνει τους κινδύνους και αποσκοπεί στο κέρδος που μπορεί να προέλθει απ' αυτό το επιχείρημά του.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν μόνο τον έναν από τους παραγωγι-

κούς συντελεστές και είναι οι άνθρωποι οι οποίοι προσφέρουν με αμοιβή εργασία, δηλαδή ανθρώπινη προσπάθεια.

Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων σ' αυτή. Στην περίπτωση της τουριστικής επιχείρησης η παραπάνω διαπίστωση παίρνει πολλα-πλασιασμένες διαστάσεις.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις ανήκουν στις επιχειρήσεις που προ-σφέρουν υπηρεσίες. Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι στον του-ρισμό έχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η συμπεριφορά τους επηρεάζει σημαντικά το τουριστικό προϊόν. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά του τραπεζούκομου παίζει σημαντικότατο ρόλο για την ικανοποίηση του εστιατοριακού πελάτη. Ενώ η συμπεριφορά του ερ-γάτη αυτοκινήτων δεν απασχολεί καθόλου τον πελάτη μίας αυτοκι-νητοβιομηχανίας.

Η επιστήμη της διοίκησης έχει σκοπό να ορίσει τους παράγοντες που επεμβαίνουν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

1.2. Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της διοίκησης

Η ιστορική ανασκόπηση που αφορά στην εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης, μας φέρνει σε επαφή με βασικές έννοιες, σημαντικούς προ-βληματισμούς και αποδεικνύει την αναγκαιότητα της επιστημονικο-ποίησης της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

1.2.1. Frederik Winstow Taylor

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, ο Frederik Winstow Taylor (1856 - 1915) ήταν μηχανικός. Ο Taylor παρατήρησε ότι οι εργάτες των εργοστασίων μεταλλοβιομηχανιών όπου εργάζόταν, δεν είχαν ούτε τη διάθεση ούτε και τις δυνατότητες να αποδώσουν ικανοποιητικά, ενώ από την άλλη πλευρά η εργασία επέμενε να αγνοεί τις πραγμα-τικές συνθήκες εργασίας και την ανεπάρκεια της εργατικής αμοιβής.

Στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει θεωρητικά τα παραπάνω φαινόμενα και πεπεισμένος ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί η εργοδο-τική και η εργατική θέση ταυτόχρονα, ο Taylor¹ πρότεινε:

1 Taylor F.W. The Principles of Shientific Management, Harper and Brothers, N.Y. 1911

- α. Να γίνεται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποκλείονται οι περιπτές κινήσεις, να εξασφαλίζονται οι πιο κατάλληλες και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μηχανήματα και εργαλεία.
- β. Να καθοριστούν πρότυπα εργασίας, μετά από μελέτη και χρονομέτρηση των αναγκαίων κινήσεων, που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου.
- γ. Να γίνεται προγραμματισμός του έργου που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος και να καθορίζεται η αμοιβή του ανάλογα με την απόδοση.

Στόχος του Taylor ήταν να εντοπιστούν τα πιθανά ασθενή στοιχεία της παραγωγής και να οργανωθεί ο τρόπος θεραπείας τους. Πίστευε ότι με τον τεχνικό ορθολογισμό ήταν δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα και μ' αυτόν τον τρόπο να βελτιωθεί το επιχειρηματικό κέρδος και οι αποδοχές του εργατικού δυναμικού. Ο Taylor είχε την πεποίθηση ότι με την εφαρμογή των αρχών του θα σταματούσαν οι συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ επιχειρησης και εργαζομένων και η απόδοση στην εργασία θα αναγνωριζόταν και θα αμειβόταν ανάλογα.

Μπορεί οι απόψεις του Taylor να ήταν φορμαντικές για την εποχή του, το έργο του όμως είχε τεράστια σημασία για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων και για την παγκόσμια κοινωνική ισορροπία γενικότερα.

Πέρα από τη φιλοσοφική προσέγγιση της διοίκησης, ο Taylor ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη λογιστική, τη λογιστική του κόστους, τη λογιστική αποθεμάτων, την οργάνεση των αποθεμάτων, την προπομπούηση της παραγωγής, την ανάλυση αγορών και πωλήσεων και γενικά με όλα τα θέματα που μπορούν να αφορούν στην αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Ο Taylor ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη χρονομέτρηση της εργασίας. Ο Gilbreth, στενός συνεργάτης του Taylor, προσπάθησε με ειδικά σχεδιαγράμματα, στα οποία παρουσίαζε με σύμβολα τις κινήσεις των εργατών, να προσεγγίσει το μοναδικό άριστο τρόπο για να γίνεται κάθε εργασία.

1.2.2. Fayol

Ο Γάλλος μηχανολόγος Fayol (1841 - 1926) έδειξε κύρια ενδιαφέρον για την οργάνωση των ανώτερων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας. Ο Fayol διέκρινε την ομοιότητα που έχουν οι διοικητικές αρχές,

είτε αφορούν στην επιχειρηματική δράση είτε σε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση (οικογένεια, σχολείο κ.λπ.).

Ο Fayol² πρώτος καθόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης ως εξής:

- Οικονομική λειτουργία:** Αναζήτηση και διαχείριση των κεφαλαίων.
- Εμπορική λειτουργία:** Αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές.
- Τεχνική λειτουργία:** Παραγωγή, βιομηχανοποίηση.
- Λειτουργία ασφαλείας:** Προφύλαξη των ατόμων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη αγαθών.
- Λογιστική λειτουργία:** Απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος, στατιστική.
- Διοικητική λειτουργία:** Αναλύεται στα στοιχεία πρόβλεψη και οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Ο Fayol καθόρισε επίσης και τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι και σήμερα επίκαιοις:

- Πρόβλεψη.
- Οργάνωση.
- Διεύθυνση.
- Συντονισμός.
- Έλεγχος.

Πρόβλεψη κατά τον Fayol είναι η έρευνα του μέλλοντος και η λήψη των απαραίτητων μέτρων σε σχέση με τις πληροφορίες που προκύπτουν. Το αποδοτικότερο μέσο επιχειρηματικής οργάνωσης σε σχέση με το μέλλον, είναι το πρόγραμμα δράσης.

Οργάνωση κατά τον Fayol είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες και προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Η οργάνωση του ανθρώπινου παραγοντα κατά τον Fayol ορίζεται σαν:

- Σύσταση ιεραρχίας.
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων.
- Προσδιορισμός καθηκόντων.
- Διάκριση των διαιρέσεων της εργασίας.

Η Διεύθυνση κατά τον Fayol οφείλει να αξιοποιήσει τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, να οδηγήσει τις ενέργειες του προσωπικού και να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης.

2 Fayol Henri. Γενικαί αρχαί εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις. Έλλην. Αθήνα 1952.

Διεύθυνση προσωπικού είναι η τέχνη να χειριζόμαστε ανθρώπους και να τους πείθουμε να εκτελούν τις εντολές γρήγορα, μ' ενδιαφέρον και φρόνηση. Αυτό προϋποθέτει:

- Να γνωρίζει ο Διευθυντής τι ζητά.
- Να γνωρίζει ο Διευθυντής το προσωπικό του.
- Ο Διευθυντής να έχει λίγους (το πολύ έξι) υφισταμένους ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους.
- Οι υφιστάμενοι να είναι ικανοί.
- Ο Διευθυντής να γνωρίζει τα συμβαίνοντα και να τα αξιολογεί αμερόληπτα.
- Ο Διευθυντής να δίνει το καλό παράδειγμα.
- Ο Διευθυντής να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις.
- Ο Διευθυντής με τους κυριότερους συνεργάτες του να οργανώνει το πρόγραμμα δράσης, να συγκεντρώνει ιδέες και να βεβαιώνεται για την πορεία της επιχείρησης.

Ο Συντονισμός κατά τον Fayol σαν σκοπό έχει να εναρμονίσει όλες τις πράξεις στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο Fayol είχε εντοπίσει την εγωιστική τάση του κάθε τμήματος της επιχείρησης να κλείνεται στον εαυτό του, να υπερεκτιμά την αξία του και να θεωρεί την αποστολή του σαν μοναδικό σκοπό, παραγνωρίζοντας το γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο συντονισμός έχει σκοπό να βάλει σε τάξη τις πράξεις της επιχείρησης, ώστε να λειτουργεί αποδοτικά.

Ο Έλεγχος κατά τον Fayol είναι η διαδικασία με την οποία εξαριθμώνεται εάν οι εντολές εκτελέστηκαν και το πρόγραμμα ακολουθείται. Ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας και αφορά σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις.

1.2.3. Max Weber

Ο Max Weber³ (1864 - 1920) ήταν Γερμανός νομικός και ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τύπους εξουσίας.

Παραδοσιακή εξουσία: Η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται σαν ιερή, αιώνια, απρόσβλητη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.

³ Weber Max. The theory of Social and Economic Organization. Free press and Falcon's Wing Press. 1947

Χαρισματική εξουσία: Η μορφή αυτή της εξουσίας αφορά σε ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα και οι ομάδες τους ακολουθούν, πεπεισμένες ότι οι πράξεις αυτού του ηγέτη ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.

Γραφειοκρατική εξουσία: Σ' αυτήν την περίπτωση δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο - ηγέτη αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Αυτός ο τύπος εξουσίας μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα. Ο Weber μίλησε για πυραμιδική ιεραρχία και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Ο Weber είχε την εντύπωση ότι η γραφειοκρατική οργάνωση οδηγεί σε ορθολογισμό και αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Έκ των υστέρων όμως αποδείχτηκε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση έχει πλήθος μειονεκτημάτων.

1.2.4. Mayo

Αντίθετα με τον Taylor, ο Mayo (1880 - 1949), υποστήριξε ότι η αμοιβή δεν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που οδηγεί τους εργαζομένους σε εξαρτημένη απασχόληση. Μετά από πενταετή παρατήρηση των εργασιακών συνθηκών του εργοστασίου της Western Electric στο Σικάγο, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι περισσότερο συμπεριφέρονται σαν μέλη οργανωμένων ομάδων, παρά σαν όχλος ή σαν άτομα. Ο Mayo πίστευε ότι η κύρια πηγή συγκρούσεων στο χώρο του εργοστασίου ήταν η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Κατά τον Mayo κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο της εργασίας.

1.2.5. Henry Ford

Γνωστός Αμερικανός Βιομήχανος (1863 - 1947) "ο πρώτος επαγγελματίας οργανωτής" σε παγκόσμια κλίμακα. Είναι ο εμπνευστής του συστήματος "αλυσίδας παραγωγής" ή "συνεχούς ροής", σύμφωνα με το οποίο ένα αντικείμενο μεταφερόμενο με κυλίμενες ταινίες, κεκλιμέ-

να επίπεδα, κ.λπ. περνά από θέση σε θέση εργασίας χωρίς διακοπή. Εφάρμοσε την εβδομάδα εργασίας των πέντε ημερών, διότι πίστευε ότι ο εργάτης είναι συνεργάτης, πρέπει να αμείβεται καλά και να μην εργάζεται εξοντωτικά.

1.2.6. Harrington Emerson

Ήταν από τους πρώτους που συνέδεσε την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα. Η προσπάθεια του Emerson (1835 - 1931) συμπλήρωσε τα οργανωτικά συστήματα των τριών μεγάλων της αμερικανικής σχολής Taylor, Gantt και Gilbreth.

1.2.7. Oliver Sheldon

O Sheldon (1894 - 1951) ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων και ασχολήθηκε με τη φιλοσοφία της διοίκησης. Είδε την επιχείρηση σαν σύνολο και όχι σαν απόδοση των τελευταίων κλιμακίων. Αν και το έργο του δεν είχε την ακτινοβολία και την ευρύτητα του Fayol, πολλοί το παραδομοιάζουν μ' αυτό.

1.2.8. Harry Arthur Hopf

Ήταν ο θεμελιωτής της θεωρίας της "αριστοποίησης", ή "οπτιμολογίας" (1882 - 1949). Βασίζεται στην άποψη ότι η οργάνωση είναι η επιστήμη του άριστου "optimum".

1.2.9. Charles Bedaux

O Bedaux (1888 - 1944) επινόησε και εφάρμοσε το 1916 το δικό του οργανωτικό σύστημα αξιολόγησης και αμοιβής της εργασίας. Το σύστημα Bedaux αναλύει την εργασία σε μονάδες (ανθρωπόλεπτα) και ορίζει την πρότυπη παραγωγή, η οποία αντιστοιχεί ανά ώρα με το έργο που παράγει ο εργαζόμενος σε 60 ανθρωπόλεπτα. Στη συνέχεια

ορίζεται η τυπική αμοιβή ανά 60 ανθρωπόλεπτα. Ο εργαζόμενος α- μείβεται ανά ώρα, ανάλογα με τη θετική ή αρνητική απόκλιση από την τυπική παραγωγή.

1.2.10. Lyndall F. Urwick

Ο Urwick (1893 - 1959), στρατιωτικός και στη συνέχεια σύμβουλος σε θέματα οργάνωσης, πρότεινε η εξουσία να ορίζεται γραπτά και επέμεινε στο ότι οι εραρχικά ανώτεροι είναι προσωπικά υπόλογοι για τις πράξεις των υφισταμένων τους. Ο Urwick επίσης υποστήριξε ότι οι άνθρωποι που δεν εξουσιοδοτούν είναι επαγγελματικά καταδικασμένοι.

1.2.11. Duglas Mc Gregor

Ο Mc Gregor ήταν καθηγητής της επιστήμης της διοίκησης στο Τεχνο- λογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης. Ο Mc Gregor ήταν ο εμπνευ- στής της θεωρίας χ και ψ .

Η θεωρία χ υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν τεμπέληδες, ανεύθυνοι, εγωιστές και αδιάφοροι, τότε θα συμπεριφέρονται και σαν τέτοιοι. Τότε ο έλεγχος και η καθιδήγηση είναι οι μόνες κατάλληλες μέθοδοι για τη διοίκηση.

Η θεωρία ψ αντίθετα υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν υπεύθυνοι, σαν άνθρωποι που νοιώθουν ευχαρίστηση να εργάζονται και να συνεργάζονται, τότε εμφανίζονται αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο Mc Gregor ήταν κύρια θεωρητικός. Πολλοί εναντιώθηκαν στις απόψεις του και προσπάθησαν με μετρήσεις και πειράματα να τις απορρίψουν, πολλοί όμως απέδειξαν ότι πολλά από τα συμπεράσματα της θεωρίας χ και ψ ήταν βάσιμα.

1.2.12. Rensis Likert

Ο Linkert⁴ υποστήριξε ότι ο κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος, το

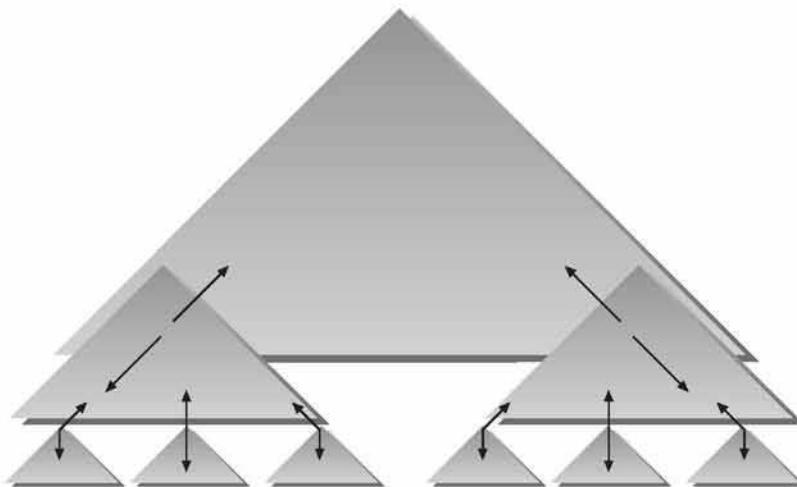
4 Likert Rensis. New Patterns of Management. Mc Graw - Hill. N.Y. 1961.

δικό του στυλ. Όμως προσδιόρισε τελικά τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης:

- Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό
- Το καλοσυνάτο αυταρχικό
- Το συμβουλευτικό
- Το ομαδικής συμμετοχής

Το ιδεώδες όμως σύστημα διοίκησης κατά τον Likert⁵ είναι αυτό που ο κάθε εργαζόμενος συμμετέχει σε δύο ομάδες εργασίας. Στην ομάδα των υφισταμένων του και στην ομάδα του ανωτέρου του. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των βαθμίδων ιεραρχίας και διευκολύνεται η κατά τον Likert "διανομή προβλημάτων".

ΣΧΗΜΑ 1: Οι σύνδεσμοι του Likert



1.2.13. Chris Argyris

Ο Argyris ήταν Ελληνικής καταγωγής, κοινωνιολόγος, καθηγητής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Yale.

⁵ Likert Rensis. The Human Organization. Mc Graw - Hill. N.Y. 1967.

Ο Argyris⁶ εντόπισε μία σειρά συγκρούσεων ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τις ανάγκες για εργασία. Ο Argyris παρατήρησε ότι η εξειδίκευση στην εργασία περιορίζει τη δράση των εργαζομένων σ' ένα στενό πεδίο. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους, χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία και την αντιμετωπίζουν με απάθεια.

Ένα άλλο πρόβλημα που εντόπισε ο Argyris ήταν η πίεση που εξασκούσε η αλυσίδα εντολών της ηγεσίας της επιχείρησης. Ο όγκος αυτών των εντολών έκανε τους εργαζόμενους παθητικούς, εμποδίζοντας την ψυχική τους ωρίμανση.

Ο Argyris πρότεινε να μειωθεί η εξειδίκευση με "διεύρυνση της εργασίας" και οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

1.2.14. Κυβερνητική

Η Κυβερνητική είναι ένα σύνολο θεωριών που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί και οι μηχανές. Η κυβερνητική διαπιστώνει σημαντικές ομοιότητες στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι φυσικοί και οι τεχνητοί οργανισμοί. Δανείζεται πληροφορίες, θεωρίες και σκεπτικά από τις φυσικές επιστήμες και φτάνει σε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με το χώρο της διοίκησης. Ο όρος οφείλεται στον N. Wiener από το 1949.

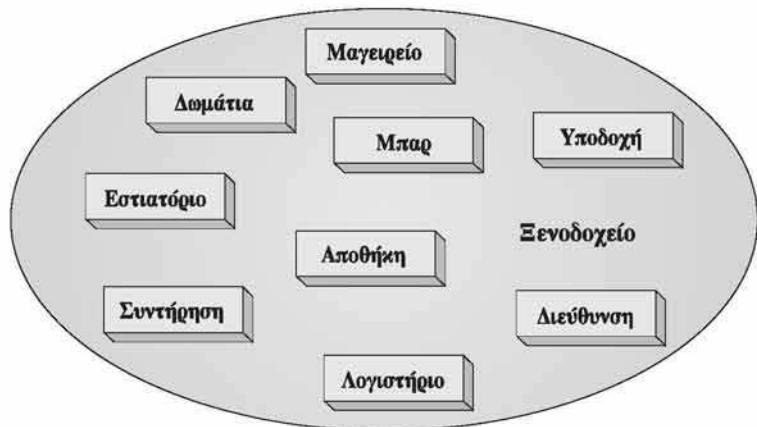
Η κυβερνητική είναι επιστήμη των συστημάτων⁷. Σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων. Ένα μικρό ξενοδοχείο για παράδειγμα, αποτελείται από διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο, το μπαρ, την υποδοχή, τα δωμάτια, το μαγειρείο, τη λογιστική υπηρεσία, τις αποθήκες, την υπηρεσία διεύθυνσης και το τμήμα συντήρησης. Τα τμήματα αυτά του ξενοδοχείου είναι βέβαια αλληλεξαρτώμενα, διότι η λειτουργία του καθενός εξαρτάται από τη λειτουργία των άλλων. Το ξενοδοχείο λοιπόν είναι ένα σύστημα.

Το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος. Τα τμήματα λοιπόν του ξενοδοχείου αποτελούν υποσυστήματα του συστήματος του ξενοδοχείου. Το τμήμα της υποδοχής για παράδειγμα, αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος του ξενοδοχείου.

6 Argyris Chris. Personality and Organization. Harper and Row. N.Y. 1957.

7 Miller G. James.

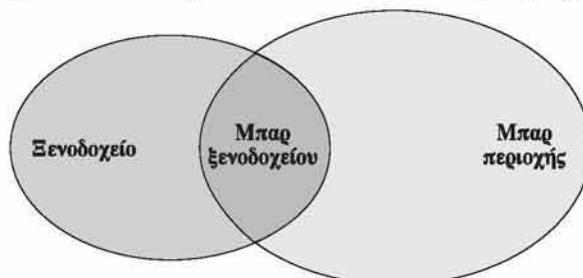
ΣΧΗΜΑ 2: Τα υποσυστήματα ενός μέσου ξενοδοχείου



Το ξενοδοχείο αποτελεί ένα υποσύστημα των τουριστικών καταλυμάτων της περιοχής. Τα τουριστικά καταλύματα της περιοχής αποτελούν υποσύστημα των τουριστικών καταλυμάτων της χώρας κ.ο.κ. Έτσι βγαίνει το συμπέρασμα ότι όλα τα συστήματα αποτελούν υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος.

Για να μπορέσουμε να διοικήσουμε ένα σύστημα, πρέπει να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στις λειτουργίες των υποσυστημάτων που το αποτελούν. Δεν είναι δυνατό να διοικήσουμε ένα ξενοδοχείο αν δεν λάβουμε υπόψη τις ειδικές συνθήκες λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων- υποσυστημάτων. Τα οποία υποσυστήματα- τμήματα του ξενοδοχείου είναι πολύ δύσκολο να τα διοικήσουμε, αν δεν λάβουμε υπόψη τα υποσυστήματα από τα οποία αποτελούνται αυτά.

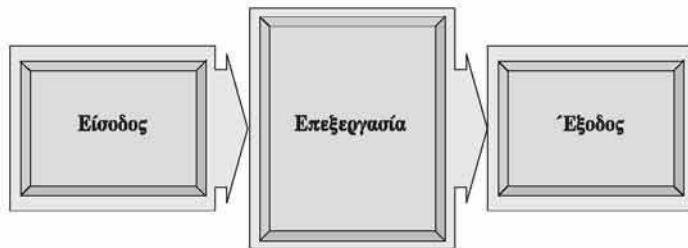
ΣΧΗΜΑ 3: Το bar του ξενοδοχείου χ είναι υποσύστημα του ξενοδοχείου χ και ταυτόχρονα υποσύστημα του συνόλου των bar της περιοχής



Ταυτόχρονα όμως, για να διοικηθούν τα τμήματα του Ξενοδοχείου τα οποία αποτελούν υποσυστήματα του Ξενοδοχείου, πρέπει να λάβουμε υπ' όψη μας ποια άλλα υπερσυστήματα επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Για παράδειγμα, το bar του Ξενοδοχείου είναι μεν υποσύστημα του Ξενοδοχείου, είναι όμως ταυτόχρονα και υποσύστημα του συνόλου των bar της τουριστικής περιοχής. Η δε λειτουργία του κάθε bar της περιοχής, επηρεάζει ανταγωνιστικά τη λειτουργία του άλλου.

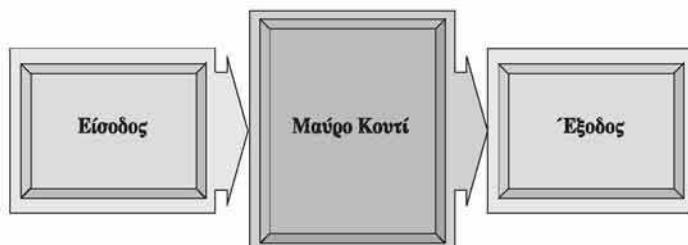
Ένα μαγειρείο αγοράζει τρόφιμα και μετά την επεξεργασία και το μαγείρεμά τους, τα προσφέρει στην πελατεία του. Η διαδικασία αυτή εντοπίζεται με το υπόδειγμα του Σχήματος 4.

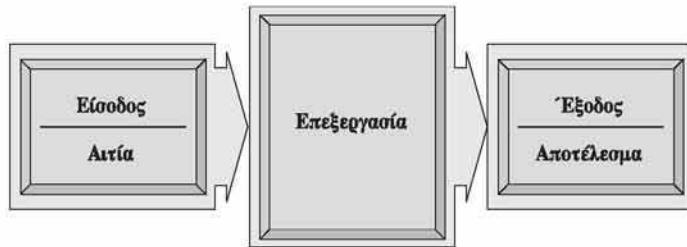
ΣΧΗΜΑ 4: Υπόδειγμα λειτουργίας συστήματος



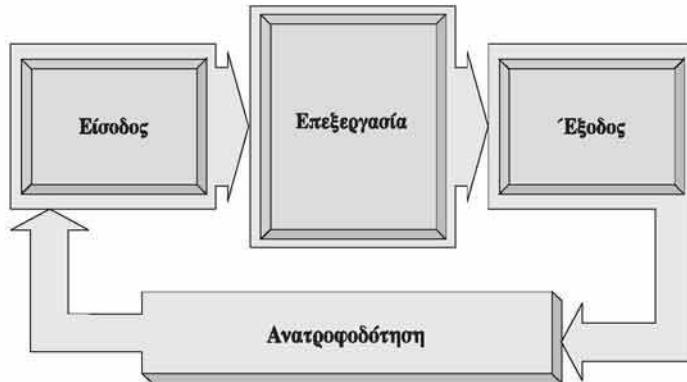
Η επεξεργασία είναι η καθ' αυτή λειτουργία του μαγειρείου. Να προσεχθεί δε, ότι σύστημα είναι το μαγειρείο και όχι το μαγείρεμα. Μερικές φορές όμως δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τη φύση της διαδικασίας. Τότε εστιάζουμε την προσοχή μας στην είσοδο και την έξοδο και προσπαθούμε να κατανοήσουμε τη λειτουργία. Το υπόδειγμα που παρουσιάζει κάτι τέτοιο έχει την παρακάτω μορφή:

ΣΧΗΜΑ 5: Υπόδειγμα συστήματος όπου αγνοούμε τη διαδικασία της επεξεργασίας



ΣΧΗΜΑ 6: Ανοικτό σύστημα

Τα συστήματα θεωρούνται ανοικτά, όταν το φαινόμενο που παρουσιάζεται στην έξοδο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την αιτία που το προκάλεσε, και κλειστά στην περίπτωση που το αποτέλεσμα επανατροφοδοτεί την είσοδο του συστήματος.

ΣΧΗΜΑ7: Κλειστό σύστημα

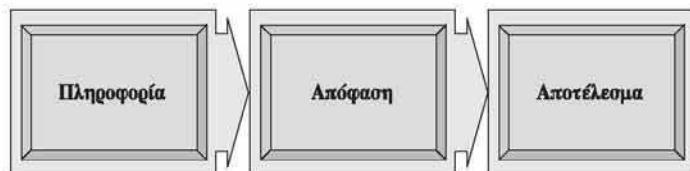
1.2.15. Θεωρία της απόφασης

Οι αντικειμενικοί σκοποί μιας οργάνωσης είναι δύσκολο να ορισθούν. Σε περίπτωση δε που ορισθούν, είναι δύσκολο να επιτευχθούν. Μία πιθανή αιτία για την μη επίτευξη του σκοπού, είναι ο προσανατολισμός προς άλλες κατευθύνσεις των υπηρεσιών της οργάνωσης, δηλαδή των υποσυστημάτων.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν κάποια σκοπιμότητα. Ο σερβιτόρος πρέπει να είναι καθαρός, για να κάνει καλή εντύπωση στον πελάτη, για να μείνει ευχαριστημένος από το εστιατόριο, για να έρχεται συχνά, για να μεγαλώνουν τα έσοδα του εστιατορίου, για να μεγαλώνουν τα κέρδη, κ.ο.κ. Δηλαδή η αρχική απόφαση είναι υποσύστημα των εν συνεχείᾳ συστημάτων. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι κάθε απόφαση αποτελεί υποσύστημα ενός συστήματος, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, κ.ο.κ.

Είναι εμφανές, ότι με τη φιλοσοφία της κυβερνητικής, η σωστή απόφαση προαπαιτεί επαρκή πληροφόρηση, με άλλα λόγια επαρκή τροφοδότηση:

ΣΧΗΜΑ 8: Υπόδειγμα ανοικτού συστήματος λήψης απόφασης



Το να ληφθεί μία απόφαση για ένα θέμα υψηλού κόστους δεν είναι εύκολο πράγμα. Πολύ σπάνια υπάρχουν οι κατάλληλες πληροφορίες που μπορούν να εξασφαλίσουν το αποτέλεσμα που απαιτείται από μία απόφαση. Πολλές φορές οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει πιθανοτήτων σε καθεστώς ελλιπούς πληροφόρησης.

Όλες οι αποφάσεις αφορούν σε μία μεταβολή κατάστασης. Δηλαδή μία αλλαγή. Η αλλαγή αυτή αφορά στη μεταβολή της παρούσας κατάστασης προς κάποιο στόχο, που είναι η επιθυμητή κατάσταση.

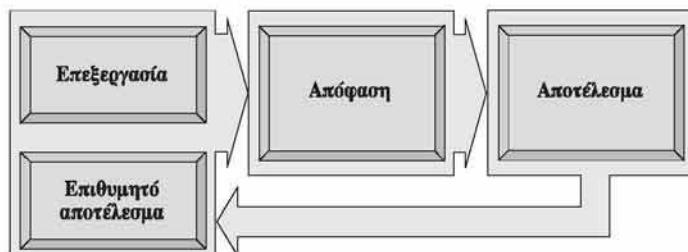
Η βασικότερη πληροφορία που διευκολύνει την αποτελεσματικότητα της απόφασης είναι η ευκρίνεια της επιθυμητής κατάστασης την οποία εξυπηρετεί η απόφαση. Σ'ένα εστιατόριο για παράδειγμα, πρέπει να ληφθεί απόφαση για τη συμπεριφορά των σερβιτόρων. Για να ληφθεί αυτή η απόφαση, γίνεται σύγκριση της παρόύσας κατάστασης με μία πρότυπη κατάσταση. Δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο αυτήν την περίοδο συμπεριφέρονται οι σερβιτόροι στους πελάτες, με τον τρόπο που επιθυμεί η διοίκηση να φέρονται στο μέλλον. Σημαντικότατο ρό-

λο για τη λήψη της κατάλληλης απόφασης, θα παίξει η σαφής γνώση της συμπεριφοράς η οποία θεωρείται κατάλληλη για το προσωπικό, δηλαδή η επιθυμητή κατάσταση.

Όλες οι αποφάσεις λοιπόν, απαιτούν πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή κατάσταση. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μία πληροφορία απαραίτητη στην εισαγωγή των πληροφοριών που οδηγούν σε μία απόφαση, η οποία θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα.

Όσο περισσότερες μεταβλητές επεμβαίνουν στη λήψη μιας απόφασης, τόσο περισσότερο δύσκολο είναι να εξασφαλιστεί η ορθότητα της απόφασης αυτής. Συχνά για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων ζητείται βοήθεια από την επιστήμη των μαθηματικών, της λογιστικής, της στατιστικής, ή η βοήθεια ειδικών συμβούλων.

ΣΧΗΜΑ 9: Υπόδειγμα κλειστού συστήματος λήψης απόφασης



1.2.16. Περιβάλλον τουριστικών επιχειρήσεων

Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα, διότι ανταλλάσσουν συνεχώς ενέργειες, υλικά και πληροφορίες με το περιβάλλον. Δηλαδή έχουν ένα διαρκές "πάρε - δώσε" με το περιβάλλον. Προμηθεύονται εργαζόμενους από το περιβάλλον, δέχονται πελατεία από το περιβάλλον, αγοράζουν πρώτες ύλες από το περιβάλλον και είναι υπερβολικά ευαίσθητες στη συμπεριφορά του περιβάλλοντος. Αρκεί ένας σημαντικός σεισμός ή μία τρομοκρατική ενέργεια για να μειώσει σημαντικά την τουριστική κίνηση μίας περιοχής, ακόμη και μίας χώρας.

Τεράστιο ρόλο στην επιβίωση των Τουριστικών Επιχειρήσεων παίζει η δυνατότητα αναπληροφόρησης που έχουν από το περιβάλλον. Δηλαδή κατά πόσο αντιλαμβάνονται ότι οι ίδιες είναι υποσύστημα ευρύτερων συστημάτων.

Ειδικά σε μία εποχή ταχύτατων μεταβολών, η δυνατότητα αναπροσαρμογής των Τουριστικών Επιχειρήσεων απέναντι στο περιβάλλον είναι απαραίτητη. Οι διαθέσεις των τουριστών συνεχώς αλλάζουν, οι δυνατότητες και οι τιμές των μεταφορικών μέσων συνεχώς τροποποιούνται, δημιουργούνται νέες τουριστικές τοποθεσίες από άποψης υποδομής και διακίνησης. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει ν' αγρυπνούν.

Σημαντικές αλλαγές γίνονται και στο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σ' αυτές. Οι αλλαγές αυτές αφορούν σε θέματα:

- Κοινωνικά.
- Πολιτικά.
- Οικονομικά.
- Τεχνολογικά.
- Δημογραφικά.
- Οικολογικά.
- Πολιτιστικά.

Είναι σημαντικό για τη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων να παρατηρούνται οι εκάστοτε κοινωνικές αλλαγές, ώστε να αναπροσαρμόζεται η πολιτική προσωπικού στην εκάστοτε νέα πραγματικότητα.

1.2.17. Η θεωρία της εντροπίας

Εντροπία είναι ο δεύτερος νόμος της θερμοδυναμικής και μας πληροφορεί για το ότι απαιτείται να καταβάλλεται ενέργεια για να επιζεί η επιχείρηση. Όσο δε περισσότερη ενέργεια καταβάλλεται και όσο καλύτερα κατευθύνεται, τόσο η επιχείρηση πλησιάζει τους σκοπούς της.

Σε μία μηχανή υπάρχει απώλεια ενέργειας αν τα γρανάζια που μεταδίδουν την κίνηση δεν έχουν καλή επαφή μεταξύ τους. Σε μία οργάνωση υπάρχει απώλεια ενέργειας αν οι εντολές δεν είναι σαφείς και όταν μεταδίδονται, δεν γίνονται απόλυτα αποδεκτές.

Σε μία μηχανή υπάρχει απώλεια ενέργειας όταν τα μέρη που την αποτελούν δεν συνεργάζονται όλα με σκοπό την τέλεια λειτουργία της μηχανής, αλλά κάποιο μηχανικό μέρος δυσκολεύει τη λειτουργία ενός άλλου. Το ίδιο συμβαίνει και στον κόσμο μίας οργάνωσης, όταν δεν συνεργάζονται όλα τα τμήματα με κοινό σκοπό της οργάνωσης.

Για να λειτουργεί τέλεια μία οργάνωση πρέπει να ελαχιστοποιηθεί η απώλεια ενέργειας από την αλληλεπίδραση των υποσυστημάτων του συστήματος.

Σημαντικό ρόλο σ' αυτό μπορεί να παίξει η συνεχής διόρθωση της πορείας της με χρήση της αναπληροφόρησης από τα αποτελέσματα του υποσυστήματος, του συστήματος και των υπερσυστημάτων.

Κάθε οργάνωση πρέπει να διατηρείται σε μία ισορροπία μέσα στο χρόνο για να μπορεί να επιβιώσει. Αυτή η δυναμική ισορροπία παρουσιάζεται σε κάθε ζώντα οργανισμό, όπου όταν υπάρχει μία αλλαγή, (π.χ. ο οργανισμός πληγωθεί), τότε συγκεντρώνει τις δυνάμεις του (αντισώματα, λευκά αιμοσφαίρια, υπεραιμάτωση της περιοχής κ.λπ.), για να αντιμετωπίσει την κατάσταση και να δημιουργήσει μία νέα ισορροπία.

Όταν σ' ένα εστιατόριο φύγει ένας σερβιτόρος, τότε το πόστο του μοιράζεται πρόσωπα στους άλλους σερβιτόρους, μέχρι να βρεθεί ο κατάλληλος αντικαταστάτης του.

Κάθε οργάνωση εκτός από τα θέματα που αφορούν στη συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου σαν μέλους της οργάνωσης, πρέπει να αντιλαμβάνεται και τα θέματα που αφορούν στη συμπεριφορά του, σαν μέλος κάποιας ανεπίσημης οργάνωσης που ενυπάρχει σε κάθε επίσημη. Δηλαδή τα υποσυστήματα ενός συστήματος δεν είναι πάντα εμφανή.

1.2.18. Ενδεχομενική θεωρία της διοίκησης

Τελικά, αφού παρουσιάστηκαν διάφορες θεωρητικές προτάσεις πάνω σε πρακτικά προβλήματα της διοίκησης, διατυπώθηκαν και διάφορες θεωρητικές αντιρρήσεις.

Ο καθηγητής Harold Koontz το 1961 υποστήριζε ότι το σύνολο των θεωριών Διοίκησης, οδηγεί σε μία ζούγκλα απόψεων, απ' όπου δύσκολα βγαίνει κανείς. Αναφερόταν στις απόψεις του Homans και τις μελέτες του Tavistock σύμφωνα με τις οποίες, οι θεωρίες της Διοί-

κησης αντιμετωπίζονταν κάτω από το πρόσμα της σχετικότητας. Δηλαδή, ότι δεν υπάρχει ένα κατάλληλο μοντέλο διοίκησης, για όλες τις περιπτώσεις. Η διοίκηση λοιπόν, πρέπει να προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε περίπτωσης. Η ενδεχομενική θεωρία χρησιμοποιεί τη λογική του:

Αν.....Τότε.....

Έτσι λοιπόν, σ' ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί εποχιακά σε κάποια απόμακρη παραλία, η πολιτική προσωπικού, θα είναι σαφώς διαφορετική από αυτή ενός ξενοδοχείου διαρκούς λειτουργίας στο κέντρο της Αθήνας. Επίσης η πολιτική προσωπικού ενός πρακτορείου τουρισμού, το οποίο απασχολεί δύο υπαλλήλους, θα είναι διαφορετική από τη πολιτική προσωπικού ενός πρακτορείου, με πολυάριθμο προσωπικό.