Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΦΟΙΤΗΤΕΣ:

ΚΑΡΑΝΔΙΝΑΚΗ ΓΙΑΣΕΜΗ

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΑΡΙΣΤΕΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ ΜΑΡΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή αυτή εργασία, συντάχθηκε σε διάστημα 2 ετών με σκοπό να διερευνηθεί το εργασιακό περιβάλλον στον ξενοδοχειακό τομέα. Το συγγραφικό έργο ολοκληρώθηκε στο Ηράκλειο, μετά από μελέτες του εργασιακού περιβάλλοντος σε ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά και σε εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία συμμετείχαμε τόσο κατά την διάρκεια της πρακτικής μας εξάσκησης, όσο και επαγγελματικά. Για την περαιτέρω κατανόηση και επεξεργασία του θέματος χρησιμοποιήθηκαν πηγές από την δανειστική βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, την Βικελαία Βιβλιοθήκη του Δήμου Ηρακλείου, το Διαδίκτυο και άλλες.

Πολύτιμη στάθηκε η βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή κου Μακρυγιωργάκη Μάριου, τον οποίο επιθυμούμε να ευχαριστήσουμε θερμά για την καθοδήγηση, τις χρήσιμες συμβουλές τόσο για το περιεχόμενο όσο και για την δομή της εργασίας.

Καρανδινάκη Γιασεμή, Παπαδοπούλου Αριστέα, 2008

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
Πρόλογος	2
Περιεχόμενα	3
Περίληψη	7
Εισαγωγή	9

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1.α Η έννοια της επιχείρησης	11
1.1.β Η διαφορετικότητα του ατόμου	11
1.1.γ Η προσωπικότητα	12
1.2. Οι στάσεις	14
1.3. Μάθηση	15
1.4. Αντίληψη	16
1.5. Εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής	17
1.6. Ο επιτυχημένος ρόλος των διευθυντικών στελεχών	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

2.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων	20
2.2. Αποδοτική εργασιακή συμπεριφορά	21
2.3. Η παραγωγικότητα στη επιχείρηση	24
2.4. Εξειδίκευση και εργαζόμενοι	27
2.4.1. Πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης	27
2.4.2. Μειονεκτήματα της εξειδίκευσης	28
2.4.3. Μέτρα πρόληψης συνεπειών της εξειδίκευσης	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1. Υποκίνηση 31
3.2. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών – A.MASLOW 33
3.3. Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. HERZBERG 35
3.4. Διαδικασία και διατήρηση της υποκίνησης 37
3.5. Η επίδραση της διαδικασίας υποκίνησης στην συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων 39
3.6. Έννοια και διαδικασία παρακίνησης 44
3.7. Τα κίνητρα 46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΗΓΕΣΙΑ

4.1. Έννοια και ρόλος της ηγεσίας 48
4.2. Σύγχρονες εξελίξεις και ηγεσία 49
4.3. Για μία αποτελεσματική ηγεσία 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ STRESS
ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΙΕΣΗΣ

5.1. Έννοια του όρου 52
5.2. Αποτελέσματα της πίεσης (stress) πάνω στον άνθρωπο 52
5.3. Οι κύριες πηγές πίεσης 53

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

1.1. Η διασφάλιση της σχέσης εργαζομένων και εργοδοτών 56
1.2. Υποχρεώσεις εργαζομένων 57
1.3. Δικαιώματα εργαζομένων 59
1.4. Υποχρεώσεις εργοδοτών 60
1.5. Δικαιώματα εργοδοτών 61
1.6. Παράπονα 62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Εισαγωγικά 65
2.2. Ιδεολογικοί και πρακτικοί στόχοι της συμμετοχής 66
2.3. Οι τρόποι συμμετοχής 67
2.4. Προβλήματα προσαρμογής και προϋπόθεσης επιτυχίας 68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

3.1. Γενικά 70
3.2. Η νομοθεσία για τις Συλλογικές Συμβάσεις 71
3.3. Ισχύς συλλογικής σύμβασης εργασίας και δέσμευση 73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

4.1. Συνταγματική κατοχύρωση	75
4.2. Σωματεία – έννοια και σκοποί	76
4.3. Προστασία και διευκολύνσεις των συνδικαλιστικών στελεχών	79
4.4. Δημοκρατία στους τόπους εργασίας	82
4.5. Συνδικαλιστικές άδειες / δικαιώματα	83
4.6. Τα συμβούλια των εργαζομένων	84

Επίλογος	86
Παράρτημα 1	87
Παράρτημα 2	94
Παράρτημα 3	120
Παράρτημα 4	129
Βιβλιογραφία	132

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία επιχειρεί να προσεγγίσει τις εργασιακές σχέσεις στον ξενοδοχειακό τομέα. Ο τρόπος που χρησιμοποιεί για να το επιτύχει είναι αναλυτικός, τόσο ώστε να καλύπτονται βασικές απορίες του αναγνώστη, αλλά χωρίς να παρέχει μεγάλο όγκο περιττών πληροφοριών, που θα μπορούσαν να κουράσουν στην ανάγνωση.

Το πρώτο μέρος χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια, στα οποία ασχολείται με τον εργαζόμενο ως ξεχωριστή οντότητα μέσα στην επιχείρηση, το πώς το ποιόν του εκφράζεται μέσα στην εργασία και πως αυτή επηρεάζεται από αυτό, όπως και την στάση του απέναντι στα στοιχεία που αποτελούν την εργασία. Ασχολείται επίσης με την διαμόρφωση της ζωής του εργαζομένου, με την εργασία ως έναν κύριο άξονα, και την προσπάθεια επίτευξης ισορροπίας. Επίσης αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, όπως και οι παράμετροι που επηρεάζουν την αύξηση της. Η σημασία που έχει η παρακίνηση και η υποκίνηση στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, αναλύεται διεξοδικά σε ένα ολόκληρο κεφάλαιο, ενώ ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στην ηγεσία και στους ποιοτικούς παράγοντές της. Ένας πολύ σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας, το στρες, περιγράφεται μαζί με τους παράγοντες που το προκαλούν.

Το δεύτερο μέρος, στα τέσσερα κεφάλαια του, αναφέρεται αρχικά στους κανόνες που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων, στις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των δυο μερών και στα μέσα που διατίθενται για την επίλυση τυχόν διαφορών. Στην συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων και με ποιους τρόπους αυτή βοηθά την υλοποίηση των στόχων. Υπάρχει επίσης μια αναφορά στα απανταχού παρόντα προβλήματα που διέπουν την προσαρμογή των εργαζομένων και τις κατευθύνσεις που οδηγούν στην διέξοδο από αυτά. Τμήμα του δευτέρου μέρους αναλύει τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, την νομοθεσία που τις διέπει αλλά και τις δεσμεύσεις που έχουν απέναντι στο νόμο τα δύο μέρη. Αναλύεται επίσης η έννοια του συνδικαλισμού, η συνταγματική κατοχύρωσή του και η εφαρμογή του μέσω των σωματείων.

Στα παραρτήματα αναφέρονται σαφή παραδείγματα εργαλείων για την βελτίωση της οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ορισμού των εκάστοτε θέσεων εργασίας με περιγραφή των υποχρεώσεων και των συνδέσμων και αλληλοσυμπληρώσεων με άλλες θέσεις, όπως και κατανομή του φόρτου εργασίας στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης γίνεται μια αναφορά στους όρους αμοιβής και εργασίας των Ξενοδοχοϋπαλλήλων του νομού Ηρακλείου όπως είχαν διαμορφωθεί την περίοδο συγγραφής της εργασίας, αλλά και την εφαρμοσμένη δράση των συλλόγων των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθούν οι όροι εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ξενοδοχειακός τομέας αποτελούσε και θα αποτελεί αναπόσπαστο και απαραίτητο κομμάτι της μεγαλύτερης παγκόσμιας βιομηχανίας, της βιομηχανίας του τουρισμού. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν είναι αποκομμένη από την περιοχή όπου δραστηριοποιείται - το αντίθετο μάλιστα. Η φύση του τουριστικού προϊόντος επηρεάζει έμμεσα και την ροή των εσόδων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, τα οποία σε συνδυασμό με το ενδοεπιχειρησιακό κόστος επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της οικονομικής μονάδας και κατά συνέπεια τη συνεισφορά που αυτή έχει στην αειφορική τουριστική ανάπτυξη της περιοχής όπου δραστηριοποιείται.

Ο κλάδος των εργασιακών σχέσεων έχει ως αντικείμενο την εκτίμηση των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων. Αφορά κάθε πλευρά των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων ανάμεσα στους μισθωτούς και στους εργοδότες.

Η κατάχρηση εξουσίας και η αυταρχική διεύθυνση εμποδίζει την διαδικασία της «υποκίνησης» που έχει ως στόχο την αμοιβαία ικανοποίηση εργαζομένων και εργοδότη.

Οι θεωρίες της σύγχρονης διοικητικής φιλοσοφίας προσπαθούν να αναλύσουν την συμπεριφορά της κεντρικής διοίκησης και ειδικότερα πώς η «συμμετοχή» των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων οδηγεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Το κράτος από τη μεριά του ερευνά τους όρους εργασίας που ισχύουν σε μία οικονομική εκμετάλλευση ιδιωτική συνεταιριστική ή κρατική που απασχολεί εργαζομένους με το καθεστώς σύμβασης εξαρτημένης εργασίας. (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992)

Ως εκ τούτου κύριο θέμα των εργασιακών σχέσεων είναι και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και κυρίως οι τυπικοί και άτυποι όροι εργασίας.

Η εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων ως ξεχωριστού κλάδου των κοινωνικών επιστημών συνδέεται με την κεφαλαιοκρατική επέκταση της οικονομίας και τις σύγχρονες αντιλήψεις σχετικά με τις πολυκεντρικές κοινωνίες. Στις δυτικές οικονομίες που λειτουργούν με καθεστώς ελεύθερων συλλογικών διαπραγματεύσεων, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν σημαντικό

τομέα της ακαδημαϊκής διδασκαλίας αλλά και της κρατικής έρευνας. Ο αριθμός των κέντρων ερευνών που ασχολούνται με την θεωρητική και την εμπειρική μελέτη των φαινομένων των σχετικών με τις εργασιακές σχέσεις είναι μεγάλος, και απασχολούν τόσο οικονομολόγους όσο και κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, νομικούς και πολιτειολόγους. Η Τριμερής συνεργασία Κράτους - Εργαζομένων - Μάνατζμεντ, η ανάπτυξη επιστημών συμπεριφοράς (ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, κοινωνικής ψυχολογίας), των οικονομικών επιστημών και της βιομηχανικής μηχανής αποτελούν την χρυσή λύση για την αντιμετώπιση των δυσχερειών και την ομαλή πορεία προς την πρόοδο και την ευημερία (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

Όπως και στην περίπτωση άλλων χωρών το ελληνικό σύστημα εργασιακών σχέσεων αντανακλά την οικονομική και πολιτική ιστορία της χώρας. Βασικός άξονας της εξέλιξης του σύμφωνα με τους ερευνητές θεωρείται η ισχύς και η λειτουργική αποδοτικότητα του συνδικαλιστικού κινήματος, που επηρεάζει ανάλογα τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και το γενικότερο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων.

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1.α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση είναι κάθε συγκεκριμένος συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής (φύσης – κεφαλαίου – εργασίας) ανεξάρτητα φύσης, σκοπού, συγκρότησης και μεγέθους με τον οποίο πραγματοποιείται η παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών και η κάλυψη ανθρωπίνων αναγκών με σκοπό το κέρδος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επιχείρηση σαν εμπειρικό φαινόμενο είναι ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα. Εκφράζει φαινόμενο με πολυδιάστατες όψεις (π.χ. οικονομική, τεχνολογική, κοινωνική κλπ). Η επιχείρηση βρίσκεται σε διαρκή εξάρτηση και σχέση αλληλεπίδρασης με τον κόσμο που την περιβάλλει.

1.1.β. Η ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Το «άτομο» αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό η μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου είναι πρωταρχικής σημασίας, εφόσον βοηθάει στην κατανόηση και στο σωστό χειρισμό της στα πλαίσια των οργανώσεων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας κάθε επιχείρησης είναι ο ζωντανός συντελεστής της παραγωγής που αξιοποιεί τα πάντα μέσα στην επιχείρηση. Είναι το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης, οι άνθρωποι δηλαδή, οι οποίοι επανδρώνουν τις διάφορες θέσεις μέσα σε αυτήν είτε αυτοί ανήκουν στην ανώτερη διοίκηση και λαμβάνουν αποφάσεις για διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, είτε ανήκουν στην κατώτερη διοίκηση και αποτελούν δηλαδή, το εργατικό δυναμικό της. Είναι το μόνο έμψυχο και το πιο δυναμικό στοιχείο της.

Η επιστήμη και η εμπειρία απέδειξαν ότι το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης δεν είναι ένας ανόργανος όχλος ατόμων. Η εργασία σε μια επιχείρηση είναι συλλογική και δεν καθορίζεται από τα ατομικά συμφέροντα κάθε ατόμου. Αντίθετα, το αίσθημα του να ανήκει κανείς σε μια ομάδα, αποτελεί κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η συνεργασία αυτή πάντως

προϋποθέτει την ύπαρξη κοινωνικού ορθολογισμού, που εκφράζεται με τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τη βελτίωση της στάθμης του καλού κοινωνικού κλίματος στο χώρο της εργασίας. Καθένας, αποτελεί οργανικό μέλος της επιχείρησης με κάποια αρμοδιότητα, εργασία και εξουσία, για να επιτευχθεί το παραγωγικό λειτούργημά της.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα βασικά στοιχεία του ατόμου που συνδέονται άμεσα με την συμπεριφορά του όπως είναι η προσωπικότητα, οι στάσεις, η μάθηση και η αντίληψη.

1.1.γ. Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Η παράμετρος που περιπλέκει και δυσκολεύει περισσότερο από κάθε άλλο την εξήγηση, πρόβλεψη και κατά συνέπεια τον χειρισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η διαφορετικότητα των ανθρώπων. Το κάθε άτομο είναι μοναδικό και συμπεριφέρεται με μοναδικό τρόπο. Μεταξύ των ανθρώπων υπάρχουν στοιχεία φυσιολογικά, ψυχολογικά και γνωσιολογικά που τους κάνουν να διαφέρουν μεταξύ τους. Ο πιο κρίσιμος συντελεστής της διαφορετικότητας των ατόμων και συνεπώς της συμπεριφοράς τους είναι η προσωπικότητα. Η μελέτη αυτή της προσωπικότητας του ατόμου είναι πολύ σημαντική αφού καθορίζει την συμπεριφορά του στο χώρο των οργανώσεων.

Ορισμός. Στο χώρο της επιστήμης της ψυχολογίας, αντικείμενο της οποίας αποτελεί η προσωπικότητα του ατόμου, έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για να την περιγράψουν. Έτσι σύμφωνα με αυτούς ως προσωπικότητα ορίζεται ο συνδυασμός σταθερών ψυχολογικών και διακριτών χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου που διαμορφώνουν τον μοναδικό τύπο συμπεριφοράς. Άλλοι ορισμοί προσδίδουν στον ορό προσωπικότητα μια πιο ευρεία έννοια ορίζοντάς την ως το συνολικό τρόπο αίσθησης και συμπεριφοράς που συνθέτουν το μοναδικό τύπο με τον οποίο το άτομο συνδέεται, απαντά ή αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. (Κόντης Θ. 1994).

Οι ψυχολόγοι έχουν εντοπίσει και περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών ή διαστάσεων της προσωπικότητας του ατόμου, από τις οποίες οι σπουδαιότερες ως προς την εξήγηση και πρόβλεψη της συμπεριφοράς του ατόμου είναι:

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ. Αυτή η ιδιότητα εκφράζει το κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι το ίδιο και οι δικές του ενέργειες προσδιορίζουν τα γεγονότα που του συμβαίνουν στη ζωή του. Υπάρχουν άνθρωποι που πιστεύουν ότι όσα συμβαίνουν στη ζωή τους εξαρτώνται και καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τους ίδιους (εσωτερικός έλεγχος) ενώ άλλοι πιστεύουν ότι σχεδόν τα πάντα εξαρτώνται και καθορίζονται από την τύχη, το πεπρωμένο και το περιβάλλον τους (εξωτερικός έλεγχος). Από εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι τα δεύτερα (εξωτερικός έλεγχος) είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την δουλειά τους, λιγότερο αποτελεσματικά, περισσότερο αλλοτριωμένα και προτιμούν λιγότερο δημοκρατικό στυλ μάνατζμεντ απ' ότι τα πρώτα.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ. Αυτή η διάσταση εκφράζει το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η εξουσία (ιεραρχία) και η ιεραρχία κοινωνικών θέσεων (status) θα πρέπει να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα και κατά συνέπεια στις κοινωνικές οργανώσεις. Τα άτομα αυτά αποδέχονται φυσιολογικά την ιεραρχία και τις εντολές των προϊσταμένων, προτιμούν πιο αυταρχικό στυλ μάνατζμεντ, τους διακρίνει διανοητικός δογματισμός, αντιδρούν στις αλλαγές, είναι δουλικοί προς τους ανώτερους τους και εκμεταλλευτές προς τους κατώτερους τους.

ΔΟΓΜΑΤΙΣΜΟΣ. Η ιδιότητα αυτή εκφράζει τη "στενότητα του μυαλού" του ατόμου και την εμμονή του σε δόγματα και πιστεύω. Τα άτομα αυτά αισθάνονται άνετα σε κατεστημένες καταστάσεις και αντιδρούν σε αλλαγές.

ΣΤΑΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ. Τα άτομα διαφέρουν ως προς την επιθυμία και την άνεση τους να αναλάβουν κίνδυνο, δηλαδή να πάρουν αποφάσεις χωρίς να γνωρίζουν με βεβαιότητα τα αποτελέσματα αυτών. Οι μάνατζερ με θετική στάση ως προς τον κίνδυνο λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις, χρησιμοποιώντας συνήθως λιγότερες πληροφορίες και αναλύσεις και περισσότερο την διαίσθηση τους.

ΤΥΠΟΣ. Υπάρχουν δύο τύποι ανθρώπων, ο Α και Β. Τα άτομα με προσωπικότητα του τύπου Α είναι αγχώδη, εργάζονται και κινούνται έντονα, ανυπόμονα και κάτω από ψυχολογική πίεση και στρες. Είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και φιλόδοξα. Αντίθετα, τα άτομα με προσωπικότητα του τύπου Β είναι ήρεμα, λιγότερο δραστήρια και απαιτητικά από τους εαυτούς τους. Ιατρικές έρευνες έδειξαν ότι τα άτομα τύπου Α έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσβληθούν από καρδιακές παθήσεις από τα άτομα του τύπου Β.

Από την εξέταση στις διαφορές των ατόμων ως προς τις παραπάνω ιδιότητες αλλά και σε άλλα χαρακτηριστικά, συνεπάγονται διαφορετικές συμπεριφορές των εργαζομένων στο χώρο των οργανώσεων και κατά συνέπεια διαφορετικά επίπεδα επιδόσεων των εργαζομένων. (Κόντης Θ. 1994).

1.2. ΟΙ ΣΤΑΣΕΙΣ

Εκτός των αξιών της προσωπικότητας και των κινήτρων, τα άτομα διαφέρουν και ως προς τις στάσεις τους απέναντι σε καταστάσεις, ζητήματα, ανθρώπους, αντικείμενα κ.λ.π. Για το μάνατζμεντ, οι στάσεις του ατόμου είναι σημαντικές αφού αυτές προσδιορίζουν τις συμπεριφορές του στο χώρο των οργανώσεων. Συνεπώς είναι απαραίτητο να γίνονται αντιληπτές οι στάσεις, θετικές ή αρνητικές των εργαζομένων και οι διαφορές μεταξύ αυτών ώστε να επιτυγχάνεται η κατανόηση και η εξήγηση των συμπεριφορών και κατ' επέκταση να γίνετε δυνατή η επίδραση πάνω σε αυτές.

Έχουν ορισθεί και ερευνηθεί οι τρεις βασικές στάσεις των εργαζομένων που έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα αφού συνδέονται στενά με την συμπεριφορά αυτών ως προς την εργασία και την κοινωνική οργάνωση: (Κόντης Θ. 1994).

Α) η εργασιακή ικανοποίηση. Είναι το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από:

1) τη φύση της εργασίας αυτής καθ' εαυτής
2) την οικονομική αμοιβή του
3) τις συνθήκες εργασίας
4) τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης
5) τις σχέσεις με τους συνεργάτες του
6) τις σχέσεις με τον προϊστάμενο του
7) τις διαδικασίες και πολιτικές οργανώσεις.

Ακόμη και σήμερα, παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας η ανθρώπινη εργασία αποτελεί το κλειδί της παραγωγικότητας.

Οι επιχειρήσεις είναι δύσκολο να επιτύχουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς, αν μεταχειρίζονται τους εργαζομένους σαν ένα εμπορεύσιμο αγαθό.

Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση, σίγουρα βασίζεται σ' ένα σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Εκτός όμως από την μεγάλη σημασία που έχει η

ανθρώπινη εργασία για την ύπαρξη της επιχείρησης, το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τον ανθρώπινο παράγοντα αυξάνεται καθημερινά, εξαιτίας των νέων κοινωνικών αξιών που επικρατούν και της συνεχώς αυξανόμενης πίεσης, για την βελτίωση των συνθηκών ζωής των ατόμων.

Αρκετές έρευνες έχουν τεκμηριώσει με εμπειρικά δεδομένα τις σχέσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των απουσιών, αποχωρήσεων, αδιαφορίας κ.λ.π. των εργαζομένων. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη αρκετών μεθόδων όπως για παράδειγμα προσωπικές αξιολογήσεις εργαζομένων και διάφορες τεχνικές μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και στην έρευνα όλων των εργασιακών και οργανωσιακών παραγόντων που την προσδιορίζουν. Στις ανεπτυγμένες χώρες πάνω από το 80% των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερους από 100 εργαζομένους πραγματοποιούν έρευνες για να διαπιστώσουν την ικανοποίηση όσων εργάζονται σε αυτές. Στην Ελλάδα είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν τέτοιες έρευνες.

Β) Η εργασιακή ταύτιση εκφράζει το ψυχολογικό "δέσιμο" μεταξύ του εργαζόμενου και της εργασίας που κάνει. Πρόκειται για την αφοσίωση του εργαζόμενου στη δουλειά του που ουσιαστικά περιλαμβάνει την γενική επιθυμία του ατόμου για εργασία, τη σπουδαιότητα που καταλαμβάνει αυτή στη ζωή του και το ρόλο που παίζει η εργασία στο πως το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του (αυτό-εκτίμηση, αυτό-σεβασμός) λόγω της αξίας που η ίδια του προσδίδει.

Γ) Η οργανωσιακή δέσμευση εκφράζει την σύνδεση μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης και συνίσταται:

α) στην αποδοχή και πιστεύω του ατόμου στις αξίες και στόχους της επιχείρησης που συμμετέχει

β) στην επιθυμία να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον της οργάνωσης

γ) στην ισχυρή επιθυμία του ατόμου να παραμείνει μέλος της οργάνωσης.

1.3. ΜΑΘΗΣΗ

Η μάθηση αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό κεφάλαιο στην επιστήμη της ψυχολογίας με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η συμπεριφορά του ατόμου ή καλύτερα η αλλαγή των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών αυτής είναι

αποτέλεσμα της μάθησης. Για παράδειγμα η αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου από τα 5 στα 10 χρόνια της ηλικίας του είναι σε σημαντικό βαθμό αποτέλεσμα της μάθησης. Ως μάθηση θα μπορούσε να θεωρηθεί οποιαδήποτε σχετικά σταθερή αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου η οποία προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα εμπειρίας και γνώσης. Η έννοια δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό που γίνεται στο σύστημα εκπαίδευσης ή στο σχολείο. Μάθηση είναι και η διαδικασία απόκτησης γνώσης και ικανοτήτων μέσο εμπειρίας η οποία οδηγεί σε σταθερή αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου.

Αναπόφευκτη είναι βέβαια και η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης, οργανισμού ή υπηρεσίας για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το περισσότερο μέρος του εργατικού δυναμικού εισερχομένου κάθε χρόνο στην εργασία χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και ικανότητες, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο. Γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: Υποκινεί εργαζομένους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανόν να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό και μεγαλύτερες απολαβές. Και το γεγονός ότι η διοίκηση έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σ' αυτήν την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τον οποίο οι προηγμένες χώρες ξοδεύουν τεράστια ποσά για την εκπαίδευση. Οι επιδράσεις μιας επαρκούς και αποτελεσματικής εκπαίδευσης έχουν άμεσο αντίκτυπο στην άριστη και συγχρονισμένη λειτουργία της επιχείρησης.

1.4. ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τον έξω από τον εαυτό τους κόσμο και απαντούν ή συμπεριφέρονται στο περιβάλλον τους ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται τα στοιχεία και τις καταστάσεις που συμβαίνουν σε αυτό. Συνεπώς η αντίληψη αποτελεί βασικό στοιχείο μελέτης της οργανωτικής συμπεριφοράς και βασική παράμετρο διοίκησης για τους μάνατζερ. Τα διευθυντικά στελέχη δεν θα μπορέσουν να διοικήσουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους αν δεν γνωρίσουν και λάβουν υπόψη τους

πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα στοιχεία του περιβάλλοντός τους, τις ενέργειες και τις συμπεριφορές των προϊσταμένων τους (Παράρτημα 1). Ο ιδιαίτερος ρόλος που διαδραματίζει η ηγεσία, η ομάδα των διοικητικών στελεχών, οι άνθρωποι δηλαδή που παίρνουν τις αποφάσεις, καθορίζει και την παραγωγική δυνατότητα και ικανότητα των υφισταμένων. Η λειτουργία της υποκίνησης αποσκοπεί κύρια στην αμοιβαία ικανοποίηση εργαζομένων και εργοδότη. Συγκεκριμένα η διοίκηση για να αξιοποιήσει τα στελέχη της πρέπει να γνωρίζει πώς μπορεί να βελτιώνει τις ικανότητές τους, να τις επαυξήσει και να τις χρησιμοποιήσει σωστά. Ενώ παράλληλα πρέπει να γνωρίζει ποια κίνητρα υποκινούν τους εργαζόμενους στο να εργαστούν πιο αποδοτικά και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα κίνητρα.

1.5. ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Η εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής ήταν ανέκαθεν δύσκολη υπόθεση. Πάντα υπήρχαν εργαζόμενοι με παιδιά και ηλικιωμένους γονείς που χρειάζονταν φροντίδα και άνθρωποι που αφιέρωναν χρόνο σε χόμπι και στα «κοινά». Στο παρελθόν πολλοί μάνατζερ αντιμετώπιζαν τις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων τους με κυνισμό θεωρώντας ότι όσα έκαναν οι εργαζόμενοι στο γραφείο ήταν «δική τους υπόθεση» ενώ ότι έκαναν εκτός γραφείου δεν τους αφορούσε καθόλου. Ήταν μάλιστα δεδομένο ότι οι υπάλληλοι έδιναν προτεραιότητα στις ανάγκες και το συμφέρον της εταιρείας ακόμα και αν αυτό σήμαινε παραμέληση της προσωπικής τους ζωής.

Στην σημερινή εποχή όμως, τα δεδομένα έχουν αλλάξει. Δημογραφικές αλλαγές όπως η αύξηση των εργαζομένων γυναικών, και κατ' επέκταση των εργαζομένων μητέρων, τοποθέτησαν στο επίκεντρο το θέμα «εργασία και προσωπική ζωή». Επιπλέον ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ως μια νέα παράμετρος της οικονομίας, άλλαξαν το εργασιακό τοπίο δημιουργώντας μια νέα ανάγκη για πλήρη αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση που απασχολούνται σε μια εποχή όπου η αφοσίωση περνάει κρίση αφού οι εργαζόμενοι χάνουν την εμπιστοσύνη τους σε εταιρείες που μειώνουν τον αριθμό των υπαλλήλων τους. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές δεν έχουν ακόμα συνειδητοποιήσει το πόσο σημαντικό είναι η προσωπική ευτυχία του εργαζομένου και πιστεύουν ότι η επιτυχία των προσωπικών θεμάτων του είναι

καθαρά προσωπικό ζήτημά του. Η αντιπαράθεση, όμως, εργασίας και προσωπικής ζωής μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη στον εντοπισμό αδυναμιών στην εργασία. Αυτό που συνήθως πράττουν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, είναι να παραπέμπουν τα ζητήματα εργασίας – προσωπικής ζωής στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων (αν υπάρχει) όπου αντιμετωπίζονται συνήθως μέσο ευέλικτων ωραρίων ή γονικής άδειας.

Ένας τέτοιος όμως τρόπος αντιμετώπισης δεν είναι επαρκής αφού τέτοια προγράμματα βοηθούν ένα μικρό μόνο αριθμό υπαλλήλων να βρει ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή, καθώς δεν επηρεάζουν την νοοτροπία των ηγετικών στελεχών.

Εκείνο που παρατηρείται στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η αμηχανία των υπαλλήλων να μιλήσουν για τις προσωπικές τους προτεραιότητες. Ανησυχούν ότι αν αποκαλύψουν, για παράδειγμα, το πάθος τους να παίζουν ρόλους σε ένα τοπικό θίασο, θα θεωρηθούν ότι δεν διαθέτουν αρκετό πάθος για την δουλειά τους. Αυτός ο φόβος είναι δικαιολογημένος. Οι περισσότεροι διευθυντές πιστεύουν – ή τουλάχιστον ελπίζουν – ότι η εργασία είναι στην κορυφή των προτεραιοτήτων των υπαλλήλων τους, που για μερικούς βέβαια είναι. Για άλλους βέβαια, η δουλειά είναι το μέσο για να πραγματοποιήσουν άλλες προτεραιότητες. Αυτοί οι άνθρωποι βρίσκονται πολλές φορές στη δύσκολη θέση να πρέπει να προσποιηθούν ότι ενδιαφέρονται πρωτίστως για την δουλειά, ενώ στην πραγματικότητα η εργασία είναι γι' αυτούς δευτερεύουσας σημασίας.

1.6. Ο ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι διευθυντές που πετυχαίνουν να εξισορροπήσουν την εργασία με τη ζωή των υπαλλήλων τους παρακάμπτουν την κατάταξη των προτεραιοτήτων. Καθορίζουν ακριβώς ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας και τους ορίζουν βάσει αποτελεσμάτων. Ταυτόχρονα, ζητούν από τους υπαλλήλους να καθορίσουν τους στόχους τους, τις ανησυχίες και τις απαιτήσεις που έχουν εκτός εργασίας και που απαιτούν πολύ χρόνο και ενέργεια. Ένα άτομο, για παράδειγμα μπορεί να έχει αναλάβει την προστασία της άρρωστης μητέρας του, κάτι που απαιτεί επισκέψεις στο νοσοκομείο ή μπορεί να χρειάζεται ώρες προπόνησης για ένα

αγώνα όπου θα λάβει μέρος. Ενώ ένα άλλο άτομο μπορεί να αισθάνεται ότι τίποτα άλλο δεν προέχει από την επαγγελματική του επιτυχία.

Αυτού του είδους οι συζητήσεις μπορούν να γίνουν μόνο σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Οι διευθυντές που εξισορροπούν τα ζητήματα εργασίας και προσωπικής ζωής γνωρίζουν αυτές τις ανάγκες. Δεν «τιμωρούν» τους υπαλλήλους που θέτουν προσωπικές επιτυχίες πάνω από τη δουλειά ή που τις τοποθετούν σε ίση μοίρα. Δεν προσπαθούν να τους πείσουν να εγκαταλείψουν τα ενδιαφέροντα τους εκτός εργασίας. Αντίθετα, προσπαθούν να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες για να χαράξουν ένα σχέδιο με μια και μοναδική κατεύθυνση: την επαγγελματική επιτυχία των υπαλλήλων σε συνδυασμό με την προσωπική ικανοποίησή τους .

Το γεγονός ότι οι διευθυντές ορίζουν την επιτυχία βάσει αποτελεσμάτων είναι κλειδί. Γι’ αυτούς, αυτό που μετρά είναι το αποτέλεσμα και όχι η διαδικασία. Έτσι δίνουν στους υπαλλήλους συγκεκριμένους στόχους, αλλά και μεγάλη αυτονομία για να ικανοποιήσουν τους στόχους αυτούς.

Για να επιτευχθεί, λοιπόν, εξισορρόπηση μεταξύ της προσωπικής ζωής των υπαλλήλων και της δουλειάς τους, οι διευθυντές θα πρέπει να πειραματιστούν με νέες μεθόδους εργασίας και να δίνουν σημασία στην απόδοση και όχι στην παρουσία των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

2.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όπως θα αναλύσουμε και στο επόμενο κεφάλαιο, η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης.

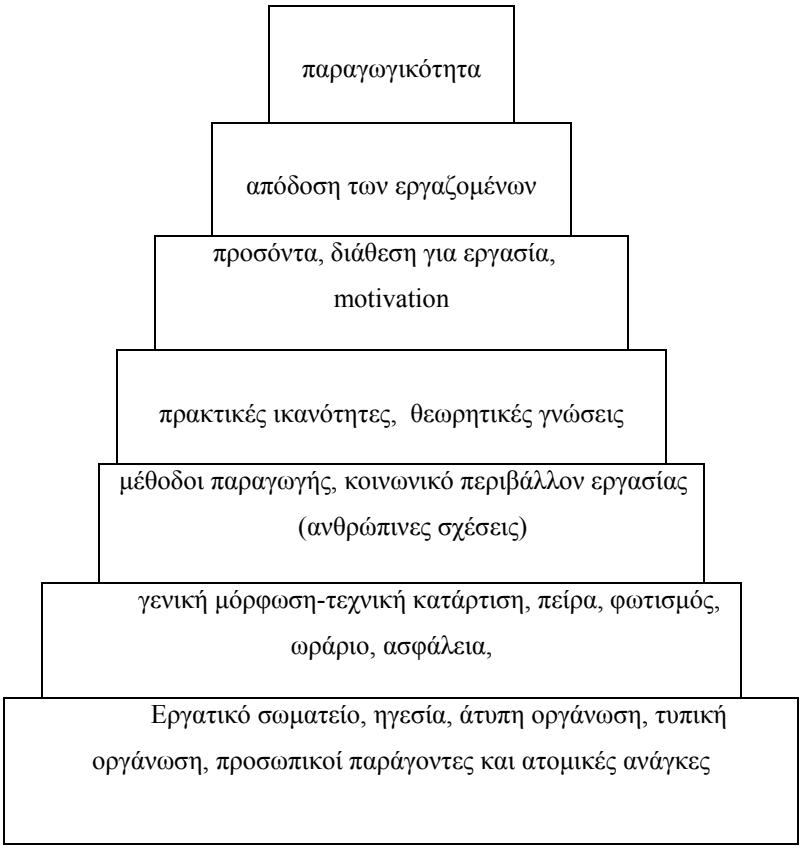
Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσης, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων (Μπουραντάς Δ. 1992). Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις τις ικανότητες και τις συνθήκες που είναι απαραίτητες για την απόδοση του έργου. Η δεύτερη κατηγορία που είναι ίσως και η πιο σημαντική όπως φαίνεται και στο σχήμα (1), περιλαμβάνει ανοδικά τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση του ατόμου να αποδώσει.

Ένας από τους βασικούς ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους υφισταμένους τους να έχουν την διάθεση, να θέλουν να αποδώσουν. Αυτή η αναγκαιότητα παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση, πηγάζει από το γεγονός ότι στο μοντέλο πολιτισμού (παραγωγής και κατανάλωσης), η εργασία είναι συχνά χωρίς ενδιαφέρον και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολό της άμεσα από τον εργαζόμενο.

Στις περισσότερες δηλαδή περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα κατώτερα κλιμάκια ιεραρχίας η εργασία δεν αποτελεί από μόνη της, μία άμεση δημιουργική δραστηριότητα. Έτσι ενώ η επιχείρηση μισθώνει το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, δεν μπορεί να το κάνει να φτάσει τη μέγιστη δυνατή απόδοση του αν το ίδιο δεν το επιθυμεί.

Η νομική συμφωνία αμοιβής δεν εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί να προσφέρει. Είναι λοιπόν απαραίτητο η επιχείρηση, εκτός από την οικονομική αμοιβή και τα αλλά οφέλη που καταβάλλει στον εργαζόμενο σύμφωνα με τις νομικές υποχρεώσεις, να

διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει και να προσφέρει όσο πραγματικά μπορεί.



Σχήμα (1): Προσδιοριστικοί παράγοντες παραγωγικότητας
Πηγή: ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά.

2.2. ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η ύπαρξη παραγόντων με αρνητικές επιδράσεις στη συμπεριφορά, δρα αναγκαστικά καταλυτικά και στην απόδοση του ανθρώπου σε ότι και αν κάνει. Η άρση αυτών των παραγόντων ευνοεί βεβαίως την απόδοση, όχι όμως ωθώντας την, αλλά απαλλάσσοντας την απλά από τα εμπόδια. Σε καμιά περίπτωση η εξάλειψη των εμποδίων δεν εξασφαλίζει εκ προοιμίου και την υψηλή απόδοση. Για κάτι τέτοιο χρειάζεται και η θέληση, όπως και η υποκίνηση. Ο άνθρωπος ως συνεργάτης, ως εργαζόμενος, ως «συμμέτοχος» ανάλογα με τις ικανότητές του, τους παράγοντες που τον υποκινούν (ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ) και την επίδραση του περιβάλλοντος (ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ), εκδηλώνει μια αντίστοιχη και κάποιου βαθμού απόδοση (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ).

Η αποτελεσματική υλοποίηση στόχων, δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της άρσης των τυχόν εμποδίων και κινδύνων ούτε μόνο η εξασφάλιση κινήτρων υλικών η μη, αλλά επέρχεται πάντα μέσω ενός συνδυασμού πολλών παραγόντων κάθε φορά. Κι αυτόν τον κάθε φορά συνδυασμό, πρέπει μάλιστα συνεχώς να τον βελτιώνει.

Όπως θεωρούμε φυσικό να μελετούμε (με γνώμονα τις απαιτήσεις αυτού που θέλουμε να κάνουμε), τις προδιαγραφές - δυνατότητες και τους όρους λειτουργίας μιας μηχανής πριν την θέσουμε σε λειτουργία, έτσι θα πρέπει να μας απασχολήσει και η γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που θα συμμετάσχει μαζί μας στο κυνήγι των κοινών μας στόχων. Μόνο που μαζί με τις «προδιαγραφές» των ανθρώπων σε σχέση με τα «μπορώ» τους (ικανότητες, γνώσεις) πρέπει ο κάθε ενδιαφερόμενος να αφιερώσει αρκετό μάλιστα χρόνο και σ' εκείνες που αφορούν στα «θέλω» τους (ανάγκες - κίνητρα) που είναι και οι σπουδαιότερες.

Ο προϊστάμενος και ο επικεφαλής κάθε μορφής αλλά και κάθε συνεργάτης, (Μακρυγιωργάκης Μ. 2001) μπορεί να συνδράμει στον «κοινό σκοπό» :

1. Αναλύοντας το έργο του και τα έργα που υπάγονται στην ευθύνη του θέτοντας ή πληροφορούμενος για τις προδιαγραφές τους και φτιάχνοντας εμπεριστατωμένη περιγραφή για το κάθε ένα όπως παρουσιάζεται παρακάτω στο σχήμα (2).(Παράρτημα 2)

2. Προσδιορίζοντας ποια ακριβώς θεωρείται ιδανική απόδοση για την κάθε θέση έργου, γνωρίζοντας την και στους συνεργάτες του, οδηγώντας στο να ορίζονται τα απαραίτητα κάθε φορά επίπεδα ικανοτήτων, να εξασφαλίζονται και φυσικά να εξελίσσονται και να βελτιώνονται αυτά μέσα στα πλαίσια του οργανισμού προς όφελος αυτού και των μελών του.

3. Κατανοώντας το ρόλο της υποκίνησης στην αποδοτική συμπεριφορά, με καθοριστική συμβολή στη διαμόρφωση του ανάλογου πλέγματος κινήτρων. Δίνοντας κατ' αρχην ιδιαίτερη έμφαση στην άρση των παραγόντων που δρουν ανασταλτικά στην υποκίνηση.

4. Κατανοώντας το ρόλο του περιβάλλοντος στην αποδοτική συμπεριφορά, (τόσο με τη φυσική όσο και με την κοινωνική -με έμφαση στην οργανωτική- διάσταση του), με καθοριστική τη συμβολή του στη διαμόρφωση των ανάλογων συνθηκών εργασίας (φωτισμός, αερισμός, εργονομία,

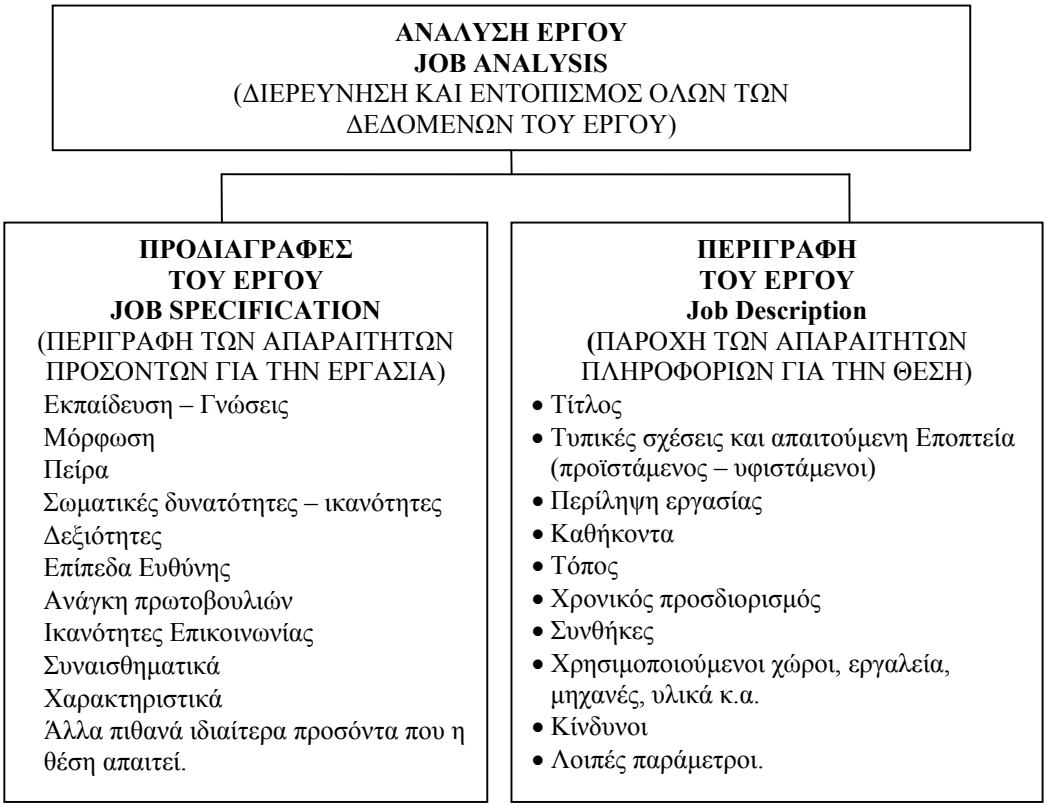
αντιμετώπιση κόπωσης και ανίας κ.λ.π), καθώς και στην ανάπτυξη των ανάλογων ανθρωπίνων σχέσεων στους χώρους όπου εκτελούνται τα αντίστοιχα έργα, αλλά και στην πολιτική της αντιμετώπισης των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.

5 .Κατανοώντας το ρόλο των ανταμοιβών (εσωτερικών και εξωτερικών) στην αποδοτική συμπεριφορά των δικών του ανθρώπων, προκειμένου να συμβάλλει στη διαμόρφωση του ανάλογου πλέγματος ανταμοιβών προς αυτούς.

6. Παρέχοντας στον οργανισμό την δυνατότητα να αντιλαμβάνεται το "σύνδεσμο" ανάμεσα στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τις προσδοκίες, (προσωπικές φιλοδοξίες, στόχους) αυτών που την εκδηλώνουν, έτσι που στα πλαίσια του δυνατού αυτές να επιτυγχάνονται μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. (ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΕΚΕΙΝΟΥΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ). Το δυναμικό και έμπειρο στέλεχος που αντιλαμβάνεται ότι τα περιθώρια εξέλιξης του μέσα σε ένα οργανισμό εξαντλούνται, εύκολα αρχίζει να επιδιώκει την ικανοποίηση των προσδοκιών του προς άλλες επιλογές.

7. Κατανοώντας το ρόλο του, αισθάνεται κάποιος ικανοποίηση ή όχι για κάτι που καταφέρνει να κάνει, σε σχέση με αυτό που του ανατέθηκε να κάνει, ανεξάρτητα αν ήθελε να το κάνει, οδηγώντας έτσι στο καθορισμό σωστών κριτηρίων στην ανάθεση καθηκόντων και των σωστών ανάλογα ανταμοιβών.

Η αξιολόγηση θέσης είναι μια διαδικασία με την οποία αναλύεται, περιγράφεται και εκτιμάται το έργο μιας θέσης προκειμένου να εξακριβωθεί η βαρύτητα του η σχετική με τους επιδιωκόμενους από τον οργανισμό στόχους, με αποτέλεσμα το καθορισμό αντικειμενικών κοινά αποδεκτών κριτηρίων για την ποιότητα, την απόδοση, το κόστος (και φυσικά την αντίστοιχη αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή).



Σχήμα (2) : Αξιολόγηση θέσεων έργου

Πηγή :ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ Μ. Η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ.

2.3. Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η σχέση εργασιακού περιβάλλοντος και παραγωγικότητας είναι φυσικά αλληλένδετη αφού ένα άσχημο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει αισθητά στην μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και συνεπώς στην μειωμένη δυναμικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Ο όρος «συνθήκες εργασίας» ή «περιβάλλον εργασίας» περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων και συνιστωσών που επηρεάζουν την εργασία, βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τον ανθρώπινο παράγοντα, κατά συνέπεια προσδιορίζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων άρα την παραγωγικότητα των υπηρεσιών. Σύγχρονες μελέτες τονίζουν το ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος, του χώρου εργασίας για την υποκίνηση των εργαζομένων, την αποδοτικότητά τους στην εργασία και κατά συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η επιχειρησιακή συμπεριφορά και η πολιτική της επιχείρησης διαμορφώνεται κάτω από την επίδραση των ομάδων συμφερόντων που δρουν μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Αυτές είναι (Καλογήρου Κ. 2000):

1. Ο επιχειρηματίας που ζητάει υψηλά κέρδη, εξασφάλιση της διοίκησης του, ασφάλιση της περιουσίας του και αύξηση της.
2. Η τεχνοδομία που επιδιώκει υψηλή αμοιβή, κοινωνική αναγνώριση, συμμετοχή στα κέρδη, εξουσία κι αρμοδιότητα.
3. Οι χρηματοδότες που απαιτούν υψηλό τόκο κι ασφάλεια για το κεφάλαιό τους.
4. Οι προμηθευτές που απαιτούν ικανοποιητικές τιμές για τα προϊόντα τους, σίγουρη πληρωμή τους και εξασφάλιση διάθεσης των προϊόντων τους.
5. Οι πελάτες που ζητούν ικανοποιητικές τιμές διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, ευνοϊκούς όρους πληρωμής και καλή εξυπηρέτηση τους.
6. Το εργατικό δυναμικό που απαιτεί δίκαιο μισθό, συμμετοχή στα κέρδη, συνδιαχείρηση – συνδιοίκηση της επιχείρησης, αναγνώριση του έργου που προσφέρει και ολική και κοινωνική ασφάλιση.
7. Το κράτος και οι άλλοι οργανισμοί που απαιτούν εισφορές και φόρους κ.α.

Όλες αυτές οι ομάδες επιδρούν, για να ληφθεί η απόφαση για τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης. Το άτομο, λοιπόν έρχεται στην επιχείρηση με έναν αριθμό εσωτερικών αναγκών. Εάν η επιχείρηση δημιουργήσει ένα κλίμα για το άτομο που θα επιτρέψει την ικανοποίηση των αναγκών του, το άτομο θα εργασθεί και θα αποδώσει. Εάν όμως η επιχείρηση δεν δώσει τις ευκαιρίες αυτές, τότε θα προτάξει τις δικές του ανάγκες και όχι τους στόχους της επιχείρησης.

Έτσι μέσα στην επιχείρηση «υπογράφεται» μεταξύ αυτής και του εργαζομένου ένα ψυχολογικό συμβόλαιο όπου μ' αυτό, το άτομο συμφωνεί να δίνει κάτι από τον εαυτό του σαν αντάλλαγμα για κάτι που θα πάρει από την επιχείρηση.

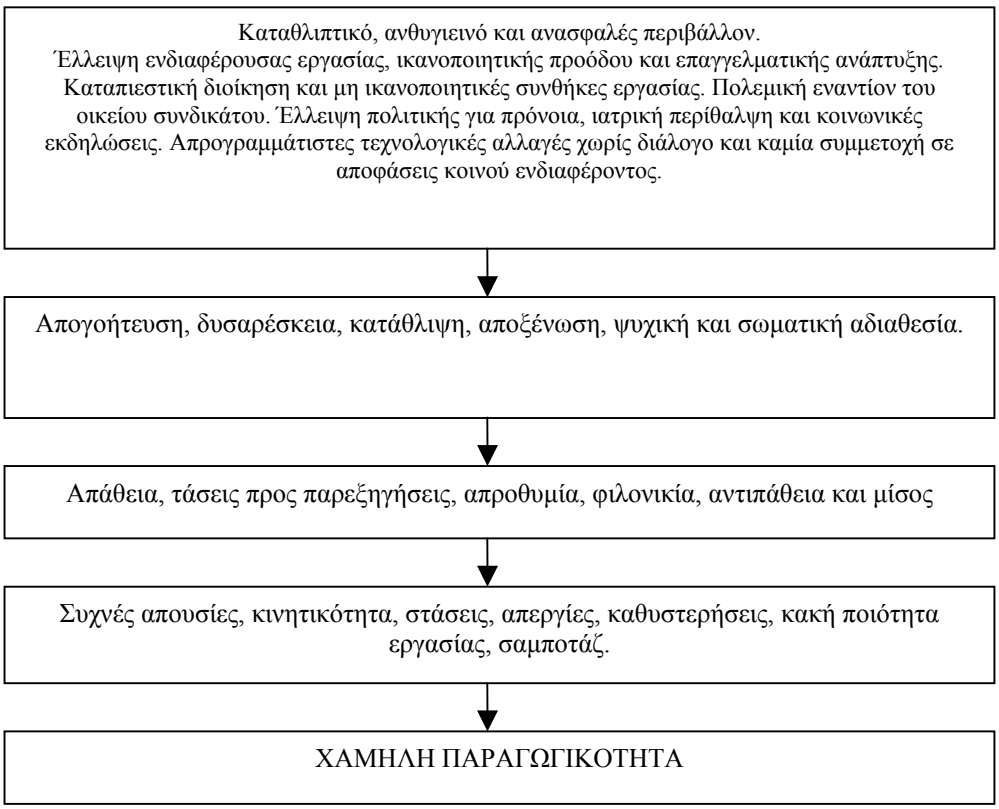
Μπορούμε να πούμε ότι ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η κοινή ανταλλαγή και αμοιβαιότητα μεταξύ ατόμου και επιχείρησης. Το ψυχολογικό αυτό συμβόλαιο προϋποθέτει ότι οι «υλικές απολαβές» (αμοιβές) και «ψυχολογικές απολαβές» (ικανοποίηση, αυτοεκτίμηση κ.α.) θα παρέχονται στο άτομο σαν

αντάλλαγμα για την υποχρέωση από πλευράς του να εργασθεί για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν τους εργαζόμενους σε μία μη ευχάριστη θέση (κακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας, με την ευρύτερη έννοια), με αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητάς τους και κατ' επέκταση την μείωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων όπου εργάζονται.

Έπειτα αναφέρονται τα στοιχεία εκείνα που αφορούν τον εργασιακό χώρο αυτό καθ' αυτό με την στενότερη έννοια του όρου, και που ασφαλώς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της απόδοσης των εργαζομένων. Οι υποκειμενικές αιτίες των συγκρούσεων και της χαμηλής παραγωγικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, με την ευρύτερη έννοια του όρου, είναι εκείνες οι καταστάσεις που προκαλούν δυσαρέσκεια και συνεπώς επηρεάζουν αρνητικά την στάση των εργαζομένων όπως φαίνεται στο σχήμα (3) που ακολουθεί.

ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Σχήμα (3) : Καταστάσεις που προκαλούν δυσαρέσκεια και επηρεάζουν αρνητικά την στάση των εργαζομένων

Πηγή: ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ Κ. Ανθρώπινες Σχέσεις στο Χώρο Εργασίας.

2.4.ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Με τον όρο εξειδίκευση εννοούμε αφ' ενός μεν τον εφοδιασμό του ατόμου με ορισμένες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να θεωρείται κατάλληλο για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, αφ' ετέρου την ανάθεση του ίδιου έργου στους εργαζομένους, οι οποίοι έτσι, με την πάροδο του χρόνου αποκτούν ειδικότητα.

Αιτήματα παλαιότερων εποχών ήταν η καθολική γνώση. Αργότερα όμως, το αίτημα αυτό εγκαταλείφθηκε γιατί ήταν αδύνατο ο περιορισμένος νους του ανθρώπου να αφομοιώσει όλες τις γνώσεις. Έτσι παρουσιάστηκε η ανάγκη για εντατικότερη μελέτη ενός μόνο τομέα από οποιοδήποτε κλάδο, οπότε προέκυψαν οι ρίζες της εξειδίκευσης. Στη συνέχεια, έγινε κατανοητό πως και ένας τομέας ακόμη, θα ήταν πολύ δύσκολο να γίνει ολοκληρωτικά κτήμα του ενός. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να καταστεί πλέον αναγκαία.

Στην εποχή μας η εξειδίκευση αποτελεί αναμφισβήτητα ανάγκη και περιβάλλεται με εμπιστοσύνη μόνο ο ειδικός. Άλλωστε, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η εξειδίκευση συμβάλλει σημαντικά στην πρόοδο και σε τελευταία ανάλυση, η καταπληκτική τεχνική εξέλιξη που παρατηρείται στις μέρες μας οφείλεται σ' αυτήν.

2.4.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Είναι γεγονός ότι η εξειδίκευση συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και θεωρείται απαραίτητη, διότι (Καλογήρου Κ. 2000):

1) επιτρέπει τη γνώση της συγκεκριμένης εργασίας σε βάθος
2) ο ειδικός είναι γνώστης των λεπτομερειών της εργασίας του
3) η εργασία εκτελείται με ταχύτητα και ακρίβεια
4) η εκτέλεση όλων των ενεργειών και καθηκόντων από το ίδιο άτομο είναι ανέφικτη
5) η επανάληψη του ίδιου έργου από ένα άτομο αυξάνει τη δεξιότητά του
6) μειώνεται ο χρόνος εκτέλεσης του συγκεκριμένου έργου

7) είναι μικρότερο το κόστος για την εκπαίδευση εκείνων που εκτελούν ένα επαναληπτικό καθήκον, παρά για καθήκοντα περίπλοκα και μη επαναλαμβανόμενα
8) η εξειδίκευση ενθαρρύνει τη δημιουργία ειδικών ανακαλύψεων
9) η αντικατάσταση ενός εργαζομένου που εκτελεί εξειδικευμένη εργασία είναι ευκολότερη, παρά εάν ο εργαζόμενος αυτός είχε αναλάβει μία σειρά δύσκολων και πολύπλοκων καθηκόντων
10) ο εξοπλισμός π.χ. μηχανές χρησιμοποιείται εντατικότερα από εκείνον που κάνει εξειδικευμένη εργασία, παρά από τον εργαζόμενο που έχει αναλάβει πολλά και διάφορα καθήκοντα και ως εκ τούτου κάνει χρήση διαδοχικά των μηχανημάτων, αφήνοντας ορισμένα αχρησιμοποίητα
11) τέλος θεωρείται ευκολότερος ο έλεγχος των ατόμων που κάνουν μια συγκεκριμένη εργασία, παρά εκείνων που έχουν αναλάβει πολλές και περίπλοκες εργασίες, γεγονός που θα απαιτούσε ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες του προϊσταμένου που ασκεί εποπτεία.

2.4.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Παρόλο ότι η εξειδίκευση θεωρείται αναγκαία για την αύξηση της παραγωγικότητας, όλα τα πλεονεκτήματα της αναφέρονται στην οικονομική μόνο άποψη, χωρίς να υπολογίζεται παράλληλα και το ανθρώπινο στοιχείο. Έτσι, η υπερβολική εξειδίκευση έχει σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό του χώρου ενέργειας και ο ειδικός κινδυνεύει να τυποποιηθεί, να γίνει αιχμάλωτος του κλάδου του, να μην έχει συνείδηση του συνόλου, αλλά να αντικρίζει και να αντιμετωπίζει τα πάντα από την σκοπιά της εντελώς δικής του οπτικής γωνίας και να γίνεται πρόσωπο περιορισμένης ευθύνης.

Η υπέρμετρη εξειδίκευση οδηγεί στην πνευματική μονομέρεια και μας φτάνει σε τέτοιο σημείο ώστε όπως έλεγε και ο Έγκελς «από την πολλή μελέτη του κάθε δέντρου να μην βλέπουμε πια το δάσος».

Με την εξειδίκευση έχει παρατηρηθεί ότι αυξάνεται η επίδοση του εργαζόμενου, όμως η απλοποίηση της εργασίας, δημιουργεί ψυχολογικής φύσης προβλήματα, όπως ανία, κόπωση, απάθεια, κ.α.

Οι εργαζόμενοι που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες περιπίπτουν σε μια μονοτονία και χάνουν κάθε ενδιαφέρον για την εργασία. Το

ενδιαφέρον τους για εργασία πέφτει συνεχώς μέχρι του σημείου να εκλείψει, οπότε παρατηρείται η εμφάνιση της απάθειας.

Αυτή η ανεπιθύμητη κατάσταση, της απάθειας για την εργασία, έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο σύνολο των εργαζομένων. Το ηθικό τους πέφτει, χαρακτηρίζονται από νευρικότητα, οξυθυμία και οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων φορτίζονται αρνητικά. Η ποιότητα της απόδοσης μειώνεται, αυξάνονται οι απουσίες και οι κίνδυνοι για ατυχήματα.

Προκειμένου ν' αποφευχθούν όλα αυτά τα δυσάρεστα για όλη την επιχείρηση λαμβάνονται μέτρα να χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές, ώστε η προς εκτέλεση εξειδικευμένη εργασία σύμφωνα με τον καταμερισμό του έργου να γίνεται πιο ευχάριστη και να μην δημιουργεί ανία, απάθεια και κόπωση.

2.4.3. ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Τα μέτρα που μπορεί να πάρει μια επιχείρηση για την αποφυγή των δυσάρεστων συνεπειών της εξειδίκευσης αναφέρονται πιο κάτω : (Καλογήρου Κ. 2000).

1) <u>Ο εμπλουτισμός της εργασίας</u>.

Μια εργασία μπορεί να εμπλουτισθεί δίνοντας στους εργαζόμενους μεγαλύτερη συμμετοχή σε αποφάσεις για θέματα που τους αφορούν, όπως μεταξύ άλλων η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, οι μέθοδοι, ο ρυθμός και η σειρά εργασιών. Με τον εμπλουτισμό, ανατίθενται στον εργαζόμενο καθήκοντα ανώτερης θέσης με σκοπό να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη αίσθηση ενδιαφέροντος και επίτευξης. Ο εμπλουτισμός ακόμα, συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερου κλίματος εργασίας. Πριν όμως χρησιμοποιηθεί σαν τεχνική καταπολέμηση των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων της εξειδίκευσης της εργασίας πρέπει να ληφθεί υπόψη αν οι εργαζόμενοι όντως ενδιαφέρονται να αναλάβουν περισσότερες υπευθυνότητες.

Ένθερμος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής, εμφανίζεται ο καθηγητής F. HERZBERG. Διακρίνει τον «οριζόντιο εμπλουτισμό», που σημαίνει απλώς αύξηση των καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους.

2) Η διεύρυνση της εργασίας.

Είναι πιο επιθυμητή μέθοδος από τον εμπλουτισμό της εργασίας, για την καταπολέμηση της απάθειας των εργαζομένων. Εδώ προστίθεται κάποια ποικιλία στην εργασία που εκτελούν οι υφιστάμενοι, με εναλλαγή θέσεων, στην ίδια ομάδα ή με προσθήκη και άλλων καθηκόντων στην εκτέλεση εργασίας.

3) Τα διαλείμματα.

Πρέπει να είναι αρκετά και τακτικά, είναι απαραίτητα και παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ξεκουραστούν για λίγο, να συνομιλήσουν μεταξύ τους, και με καινούριες δυνάμεις να συνεχίσουν την εργασία τους. Η κάθε επιχείρηση καθορίζει πόσα διαλείμματα θα γίνονται καθώς και την διάρκειά τους. Οπωσδήποτε μεταξύ των μεγάλων διαλειμμάτων παρεμβάλλονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.

4) Το σύστημα αμοιβής

Έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα, που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα κι η προσπάθεια, που καταβάλλει ο εργαζόμενος για ν' αποκομίσει περισσότερο ιδίο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο ν' αυξήσει την επίδοσή του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή.

5) Ο ρυθμός εργασίας

Θα πρέπει στην ομάδα να είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στις πραγματικές ικανότητες των μελών της ώστε να μην δημιουργείται άγχος. Πρέπει ακόμη, να σημειωθεί, ότι εάν ο επόπτης στην ομάδα έχει εφαρμόσει κατάλληλο ρυθμό και σωστά σχεδιασμένη συνεργασία ανάμεσα στους υφιστάμενους, τότε η εξειδικευμένη εργασία δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα εφαρμογής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Οι άνθρωποι πρέπει να προσφέρουν τις καλύτερες από τις δυνατότητες και τα ταλέντα που παρέχουν και που σίγουρα απαιτούνται από τους διοικούντες να τα χρησιμοποιήσουν κατά τον καλύτερο τρόπο της δημιουργικής σκέψης τους. Η πραγματοποίηση των στόχων αυτών απαιτεί την μη καταβολή του ίδιου βαθμού προσπάθειας από όλους τους συνεργάτες. Έτσι η προσπάθεια από μέρους των εργαζομένων θα είναι ικανοποιητική μόνο στην περίπτωση που οι ίδιοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Και αυτό συμβαίνει μόνο όταν τους δοθούν κάποια κίνητρα. Θα πρέπει λοιπόν σαν βασικό στόχο τα διοικητικά στελέχη να αναδείξουν την σημασία της υποκίνησης, ώστε να μπορέσουν να εγκαθιδρύσουν ένα σύστημα υποκινήσεων.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση, την συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του. Είναι φανερό, ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες των υφισταμένων, διότι οποιαδήποτε προσπάθεια υποκίνησης, η οποία δεν συνδέεται με τις ανάγκες τους, αναμένεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα, που τότε μιλάμε για αρνητική υποκίνηση.

Η υποκίνηση λοιπόν, (Ζαβλανός Μ. 1997), αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, το έργο δε της διοικήσεως είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου.

Με άλλα λόγια αν μια επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της, θα πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα, τα θετικά κίνητρα. Στον

πίνακα που ακολουθεί μπορούμε να διακρίνουμε τη διαφορά θετικών και αρνητικών κινήτρων:

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	❖ **Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές** ❖ **Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης** ❖ **Σταθερότητα στους όρους εργασίας** ❖ **Σωστή συμπεριφορά** ❖ **Βεβαιότητα για την εκτίμηση εργασίας που προσφέρεται** ❖ **Επαρκής θέρμανση και αερισμός** ❖ **Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός** ❖ **Επαρκή διαλείμματα εργασίας**	❖ **Ανεπαρκής αμοιβή, φόβος μη χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του** ❖ **Υποβιβασμός-ασυνεπής συμπεριφορά** ❖ **Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται** ❖ **Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας** ❖ **Ανεπαρκής εξοπλισμός** ❖ **Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας**
Ανάγκες κοινωνικές	❖ **Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους** ❖ **Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση**	❖ **Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους** ❖ **Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου**
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλή-ρωση	❖ **Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων** ❖ **Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα**	❖ **Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας** ❖ **Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου**

Πηγή: ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ. Οργάνωση και Διοίκηση

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τις θεωρίες που ισχύουν στην οργανωτική επιστήμη για την παρακίνηση των εργαζομένων, όπως αυτές έχουν διατυπωθεί από τους κλασικούς ερευνητές του είδους. Οι παρακάτω θεωρίες

περιλαμβάνουν εκείνα τα υποδείγματα που προσπαθούν να παρουσιάσουν αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να εργασθούν, το περιεχόμενο δηλαδή της παρακίνησης. Εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που κάνουν τους ανθρώπους να εργαστούν. Από τα βασικότερα υποδείγματα είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Α. MASLOW, η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής - παρακίνησης) του F. HERZBERG.

3.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ – Α. MASLOW

Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Abraham Maslow, ο οποίος προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά κατέταξε με ιεραρχική σειρά τις ανθρώπινες ανάγκες σε κατηγορίες ως εξής:

1) Φυσιολογικές ανάγκες είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποιήσεως των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

2) Ανάγκες για ασφάλεια που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντηρήσεως. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποιήσεως των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσεως και γενικά επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κλπ. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν δυο τύποι ασφάλειας: φυσική και οικονομική.

Από την στιγμή που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σ' αυτό. Δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης θέλει καταρχήν να επιτύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί λογικό.

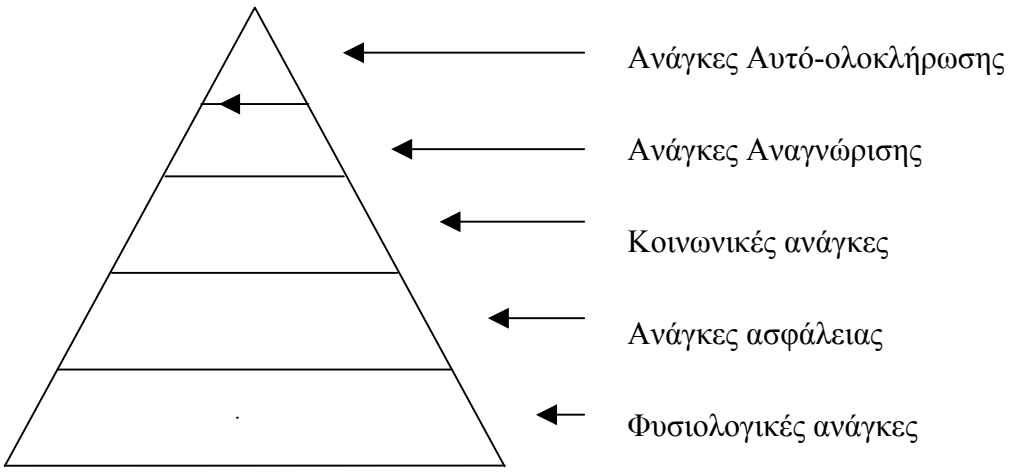
3. Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.

4.Ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί

να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη κ.α. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, τότε είναι πιθανό να οδηγηθεί σε απογοήτευση, ίσως και σε απάθεια.

5. Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ο MASLOW υποστηρίζει ότι, ακόμα κι αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανό να παραμένει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. «Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι» τονίζει χαρακτηριστικά ο MASLOW. Αυτό σημαίνει ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του καθώς και τα όνειρα του και έχει τελειοποιηθεί η προσωπικότητά του.

Κατά τον Α. MASLOW η ιεράρχηση μέσα στην οποία τοποθετούνται οι ανθρώπινες ανάγκες απεικονίζεται παρακάτω (Σχήμα 1).



Σχήμα (1) Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow

Πηγή: ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π. Επιχειρησιακή Ψυχολογία.

Στηριζόμενος σε αυτήν την ταξινόμηση διατυπώνει τις εξής τρεις βασικές προτάσεις.

I. Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνεχώς επιθυμεί περισσότερα. Η προσπάθεια του ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή. Οι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν πρώτα τις φυσιολογικές ανάγκες και κατόπιν να ακολουθήσει προσπάθεια για ικανοποίηση των άλλων, των κοινωνικών αγαθών.

II. Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως τότε κάποια άλλη ανάγκη παίρνει την θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς.

III. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε παίρνει η επόμενη την σειρά της. Παρ' όλα αυτά μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται εντελώς και σπάνια παύει οριστικά να αποτελεί κίνητρο υποκίνησης. Τέλος ο MASLOW, υποστήριξε ότι ενός μέσου ανθρώπου, ικανοποιούνται, συνήθως κατά 85% οι φυσιολογικές ανάγκες, 70% οι ανάγκες για ασφάλεια, 50% οι κοινωνικές ανάγκες, 40% οι ανάγκες εκτίμησης και 10% οι ανάγκες αυτοεκπλήρωσης.

3.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F. HERZBERG

Ο καθηγητής FREDERICK HERZBERG είναι ο πρώτος ο οποίος προσδιόρισε τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία διακρίνοντας τους από εκείνους που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Οι έρευνες του καθηγητή HERZBERG έγιναν σε ένδεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής PITTSBURG και περιέλαβαν διακόσιους εργαζόμενους (υπαλλήλους). Ως μέθοδος συλλογής του υλικού χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη.

Σύμφωνα με την θεωρία του HERZBERG υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τον άνθρωπο στην εργασία του. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια και είναι οι λεγόμενοι παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή διατήρησης. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που όταν υπάρχουν οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση και ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης (ή κίνητρα).

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους αλλά προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια. Εδώ

περιλαμβάνεται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρείας. Όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια και το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Γι' αυτό το λόγο οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

Αντίθετα οι παράγοντες παρακίνησης είναι αυτοί που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται, η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής αναπτύξεως, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία.

Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Τα δυο είδη των παραγόντων που προσδιόρισε ο HERZBERG είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Και τα δυο πρέπει να ικανοποιούνται ισόρροπα, γιατί μόνο τότε ο εργαζόμενος αναπτύσσεται και δρα σαν ολοκληρωμένη προσωπικότητα.

Τα δύο είδη παραγόντων του Herzberg απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ)	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Η ΙΔΙΑ Η ΔΟΥΛΕΙΑ)
-πολιτική της επιχείρησης -τρόπος εποπτείας -σχέσεις με προϊσταμένους υφισταμένους, ομοιόβαθμους -ασφάλεια, σιγουριά -συνθήκες εργασίας -μισθός -θέση	-επιτεύγματα -αναγνώριση -δυνατότητες ανάπτυξης, προαγωγών -ενδιαφέρον της δουλειάς -ευθύνη

Πηγή: ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π. Επιχειρησιακή Ψυχολογία.

Η θεωρία του Herzberg είναι ουσιαστικά μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου. Ο Herzberg προσπάθησε, πέρα από αυτές, να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης.

3.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Διαδικασία της υποκίνησης

Η ανάλυση της υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άνθρωπο. Συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σ' αυτή τη συμπεριφορά.

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και επιδιώκει να τις ικανοποιήσει (αυτές) μέσα από το περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά.

Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται είναι πιθανό να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς :

α) να εργασθεί σκληρότερα και αποδοτικότερα ώστε να πείσει τον προϊστάμενο του ότι είναι απαραίτητος

β) να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης, στην οποία πιθανόν να είναι μέλος της για να βοηθηθεί

γ) να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί να τον βοηθήσει, μη προβλέψιμο.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δυο (Φαναριώτης Π. 1983). Μας είναι άγνωστη η διεύθυνση της συμπεριφοράς του ατόμου, καθώς και η ένταση, ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο.

Μια βοήθεια στο θέμα αυτό της αποδοτικής συμπεριφοράς μας δίνει η θεωρία των προσδοκιών, σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος ωθείται στην αποδοτική συμπεριφορά όταν :

α) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις

β) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και

γ) υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά και στον εργαζόμενο

Εάν ένας ή περισσότεροι όροι δεν τηρούνται τότε ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Σύμφωνα λοιπόν, μ' αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος πρέπει κατ' αρχας να γνωρίζει ότι, αν προσπαθήσει, θα είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για καλύτερη επίδοση. Εάν υποθέσουμε ότι πραγματικά τις έχει, ακόμη και τότε θα βελτιώσει την επίδοσή του, μόνο εφόσον γνωρίζει ότι μια τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

Διατήρηση της υποκίνησης

Ας υποθέσουμε ότι η επιχείρηση κατορθώσει πραγματικά, να πετύχει από τα μέλη της την αποδοτική συμπεριφορά. Στην συνέχεια προκύπτει το ερώτημα:

Πώς θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή;

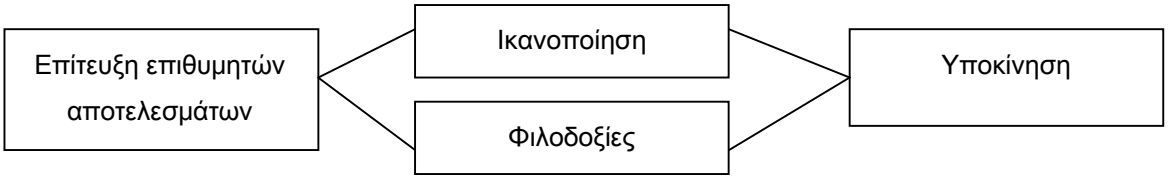
Όπως ήδη παραδεχθήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει, να ικανοποιείται. Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό. Διότι το άτομο ικανοποιείται, βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του.

Σκέπτεται ότι, εφ' όσον κατέκτησε ήδη έναν στόχο, μπορεί πλέον να θέσει και κάποιον υψηλότερο. Άλλωστε, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του MASLOW, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους κι έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζομένου, του προσφέρει, την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα, του δίνει και την

αίσθηση και το άδηλο δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνεται και η υποκίνηση.

Ενδεικτικό είναι το σχήμα (2) που ακολουθεί :



Σχήμα (2)
Πηγή: ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π. Επιχειρησιακή Ψυχολογία.

Σε περίπτωση που το άτομο εξαντλήσει τις φιλοδοξίες του δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, δεν παύει να υποκινείται και αυτό διότι θα πρέπει να παραμείνει στο επίπεδο που με κόπο κατέκτησε.

3.5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εξετάζοντας τις σχέσεις που αναπτύσσονται (Φαναριώτης Π. 1983), καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάζονται μέσα στον επιχειρηματικό χώρο, εμφανίζεται και το ερώτημα του κατά πόσο η δραστηριοποίηση του εργατικού δυναμικού, η απόδοση έργου και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, η υποκίνηση ή και η αποτελεσματική καθοδήγηση αγγίζουν τα σημερινά δεδομένα στις οικονομικές μονάδες, κατά πόσο δηλαδή η απόδοση του εργατικού δυναμικού, καθώς και η εξέταση των ανθρωπίνων αναγκών εφαρμόζονται σαν κίνητρα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Θα ήταν λοιπόν σωστό στην αρχή να αναφερθούμε στο θέμα της υποκίνησης, και να δούμε αν υπάρχει και σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στους χώρους εργασίας είναι μεταξύ των διαφόρων ατόμων που δουλεύουν στον ίδιο χώρο σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Σχέσεις που βέβαια πολύ δύσκολα μπορούν να είναι αρμονικές. Και δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν αρμονικές γιατί οι παράγοντες που τις επηρεάζουν είναι πολλοί. Το περιβάλλον που ζει ο εργαζόμενος έξω από το χώρο εργασίας τον επηρεάζει ορισμένες φορές πάρα πολύ με αποτέλεσμα να φέρνει τα διάφορα προσωπικά του προβλήματα και στην εργασία του. Αλλά και εσωτερικοί παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας και η οργάνωση της επιτείνουν ή όχι το πρόβλημα των εργαζομένων.

Σήμερα στις περισσότερες επιχειρήσεις επικρατεί η επιτελική οργάνωση όπου ένας προϊστάμενος έχει υπό την άμεση επιτήρησή του πολλούς εργαζομένους σε αντίθεση από παλαιότερα όπου ένα άτομο δούλευε και παρήγαγε μόνο ένα προϊόν. Έτσι για τον πρώτο τύπο οργάνωσης συνέβαλε και η μεγάλη εξειδίκευση. Ακόμη, σήμερα αναπτύσσονται σχέσεις ατόμου προς ομάδα και όχι ατόμου προς άτομο όπως παλαιότερα.

Οι σχέσεις λοιπόν που αναπτύσσονται μέσα στο χώρο εργασίας από άτομα που έχουν πολλές διαφορές τόσο στην προσωπικότητά τους αλλά και στο κοινωνικό στρώμα από όπου προέρχονται, στην εκπαίδευση και κυρίως στην εξειδίκευση που έχουν είναι πολύ δύσκολο να είναι αρμονικές. Γιατί αυτά τα άτομα θα πρέπει να συνυπάρξουν σε ένα χώρο και να εκτελέσουν έργο για να τελεσθεί, θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους, αν όχι πάντα, τις περισσότερες στατιστικά φορές.

Εκεί που μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει αρμονική συνεργασία είναι σε άτομα που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. Διότι αυτά τα άτομα έχουν ίδιες αποδοχές από τον εργοδότη, την ίδια συμπεριφορά από τον προϊστάμενό τους, τις ίδιες απαιτήσεις, δηλαδή τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις με αποτέλεσμα να μπορούν να συνεργαστούν.

Σε αυτό κυρίως το σημείο δημιουργούνται οι άτυπες οργανώσεις που η σύστασή τους οφείλεται είτε στα κοινά ενδιαφέροντα που αναπτύσσουν τα άτομα μεταξύ τους ανεξάρτητα αν τα ενδιαφέροντα αυτά είναι κοινωνικά, προσωπικά, ή σε συνάρτηση με την εργασία που επιτελούν, είτε στην ανάγκη για ικανοποίηση ορισμένων αναγκών. Η συμμετοχή του στην ομάδα δίνει στον εργαζόμενο το αίσθημα της προστασίας, δίνει τη δυνατότητα να δημιουργεί

φιλίες, γνωριμίες και γενικά κοινωνικές σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση, πράγμα που σήμερα, εφαρμόζεται ως επί το πλείστον.

Η υποκίνηση λοιπόν, σύμφωνα με τον Φαναριώτη, είναι ανάγκη να υπάρξει, σε κάθε οικονομική μονάδα, τόσο από πλευράς ηγεσίας ώστε αυτή να έχει τα απαραίτητα εφόδια για να στρέψει τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού προς το καλύτερο, (αφού διαγνώσει τα κίνητρα και αφού αντιληφθεί το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων), τόσο και ο προϊστάμενος από την πλευρά του θα πρέπει να επιβάλλει χωρίς αντιδράσεις στους υφισταμένους του τις «εντολές» που έρχονται από τον ηγέτη, και τέλος οι εργαζόμενοι που θα τα εφαρμόσουν και θα δώσουν τα αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών θα συμβάλλουν στην μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας, πράγμα που οδηγεί άμεσα στην επιτυχία της επιχείρησης.

Πολλές φορές η ύπαρξη της υποκίνησης εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις χωρίς αυτό απαραίτητα να το επιδιώκει ο προϊστάμενος ή ο εργοδότης. Ένα παράδειγμα είναι η δημιουργία των συνδικαλιστικών οργάνων. Ο εργαζόμενος μέσα στην οργάνωση αισθάνεται περισσότερο ασφάλεια και καθώς καλύπτονται βασικές ανάγκες της ύπαρξής του μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του γίνονται καλύτερες με αποτέλεσμα η καλυτέρευση στις σχέσεις τους να μπορεί να ικανοποιήσει και τις ψυχικές ανάγκες του καθενός όσον αφορά στο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. αμοιβαία κατανόηση), πράγμα που σημαίνει ότι όσο αυξάνει η ικανοποίηση των αναγκών του τόσο αυξάνει και η αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Στις μέρες μας διαφαίνεται σαφέστερα ότι η υποκίνηση εφαρμόζεται κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις που είναι οργανωμένες ορθολογικά και διοικούνται ως τέτοιες. Τη λειτουργία τους την διέπει ο προγραμματισμός πάνω σε όλες τις λειτουργίες τους, (εφοδιασμός, παραγωγή, διάθεση, διοίκηση και χρηματο-οικονομική λειτουργία) καθώς ο προγραμματισμός έχει αναγνωρισθεί σαν ένα από τα αποτελεσματικότερα μέσα για την ορθολογική διοίκηση μιας επιχείρησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν αξιόλογο τεχνικό εξοπλισμό που επιτρέπει την αρμονική συγκρότηση τους και φυσικά την αύξηση της συνολικής παραγωγής. Η τεχνική πρόοδος βελτιώνει και την απόδοση εργασίας και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Επίσης διαθέτουν επιστημονικό προσωπικό υψηλής στάθμης, καθώς είναι σε θέση να επενδύσουν πόρους σε

αυτό, αποζημιώνουν με υψηλούς μισθούς (δυνάμει της υψηλής κερδοφορίας τους) κι φροντίζουν για καλό έως άριστο περιβάλλον εργασίας.

Στις μικρές επιχειρήσεις πολλές φορές δεν υπάρχει υποκίνηση και αυτό οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας του προϊσταμένου. Συχνά χρησιμοποιούμε τον όρο «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών» εννοώντας τα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σαν παράδειγμα ικανοτήτων θα αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής των εργαζομένων στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στην δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η σωστή κατανομή του χρόνου κ.α.

Ακόμη, η αρνητική ύπαρξη της υποκίνησης οφείλεται στη μη συνειδητοποίηση του ρόλου του εργαζομένου. Κάθε διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο όχι μόνο σαν ένα συντελεστή της παραγωγής αλλά σαν προσωπικότητα ανεπανάληπτη και ξεχωριστή. Να ενδιαφερθεί και να γνωρίσει τα προβλήματά του και την καθημερινή αγωνία του, γιατί έτσι μόνο μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί για τη δουλειά του και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας του. Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως παρουσιάζουν έλλειψη συστημάτων συγκέντρωσης πληροφοριών κι έτσι οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να εργάζονται απληροφόρητοι βασιζόμενοι στα υποκειμενικά κριτήρια του εκάστοτε επιχειρηματία - ιδιοκτήτη για τη λήψη των αποφάσεων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Δεν υπάρχει ορθολογική οργάνωση και ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να θεμελιώσει μια ορθότερη αντίληψη των δεδομένων καθώς τα κανάλια επιστροφής των πληροφοριών σε αυτόν, στερούνται οργάνωσης.

Επίσης, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων αποσκοπεί στην ύπαρξη της υποκίνησης. Και αυτό διότι, με την συμμετοχή του, ο εργαζόμενος στην διαδικασία των αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια που το αποτέλεσμα αυτής, θετικό ή αρνητικό, εξαρτάται και από τη δική του συμπεριφορά. Ακόμα χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών και δίνει τη δυνατότητα στους λαμβάνοντες τις τελικές αποφάσεις να βασισθούν σε

περισσότερες πληροφορίες σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Το ερώτημα το οποίο τίθεται, τέλος, είναι αν πετυχαίνει πάντα η υποκίνηση. Η απάντηση είναι ότι αυτό εξαρτάται από το πως η διοίκηση θέτει την υποκίνηση στους εργαζόμενους, δηλαδή με ποιο τρόπο ο ηγέτης – προϊστάμενος προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους και με ποιο τρόπο οι εργαζόμενοι δέχονται την υποκίνηση.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι επειδή φοβούνται τυχόν εκμετάλλευση τους από την επιχείρηση δημιουργούν άμυνες με σκοπό την προστασία τους. Άλλωστε σήμερα έχει αυξηθεί συνειδητά η εκπαίδευση των εργαζομένων και κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να προσδιορίσει τι θα δεχτεί και τι θα απορρίψει από αυτά που του δίνει η επιχείρηση.

Όσο για τις πειθαρχίες δεν εννοείται να εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις με ποινές και με τιμωρίες. Πολλοί επικεφαλής υπηρεσιών βλέπουν την πειθαρχική σχέση σαν ένα μέσο για να επιβάλλουν την δύναμή τους, βλέπουν δηλαδή την πειθαρχία σαν μια δύναμη που προκαλεί φόβο και φέρνει τη συμμόρφωση. Στην ουσία η πειθαρχία θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει τη συμπεριφορά των μελών – «παραβατών». Και αν χρειαστεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία δεν θα πρέπει να χαρακτηρισθεί ως αντεκδίκηση αλλά σαν διορθωτική ενέργεια π.χ. ο προϊστάμενος που επιβάλλει την τιμωρία πρέπει να αφήσει το άτομο που τιμωρείται να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του και όχι στο πρόσωπό του το οποίο εξακολουθεί να εκτιμά.

Επίσης, ο βαθμός της ποινής που θα πρέπει να επιβληθεί σε έναν παραβάτη θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην προσωπικότητά του και στο ιστορικό του στην επιχείρηση γιατί π.χ. διαφορετική ποινή θα επιβληθεί σε έναν που για πρώτη φορά κάνει παράβαση και διαφορετική όταν ο παραβάτης δεν είναι ενδεικτικός βελτίωσης.

Σίγουρα η συχνότητα ποινών πρέπει να αποφεύγεται σε μια επιχείρηση γιατί η συχνή εφαρμογή τους αποτελεί ένδειξη χαμηλού ηθικού, χαμηλής αποδοτικότητας και σύμπτωμα κακής λειτουργίας που σημαίνει ότι η διοίκηση δεν μπορεί να επικοινωνήσει σωστά με τους εργαζόμενους και προσπαθεί με τις πειθαρχικές κυρώσεις να αναγνωρισθεί η δύναμή της. Από την άλλη μεριά το σύστημα των επαίνων και των επιβραβεύσεων αποτελούν παρακινητικό

παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης, εφόσον επηρεάζει θετικά το ηθικό και την απόδοση των εργαζομένων. Θα πρέπει λοιπόν να εφαρμοσθεί σε όλες τις επιχειρήσεις και να θεωρείται σαν κίνητρο στους εργαζομένους για την αύξηση της αποδοτικότητας τους. Άρα λοιπόν συμπεραίνουμε (Φαναριώτης Π. 1983):

1. Στην πράξη δεν είναι πάντα δυνατή η εφαρμογή συγκεκριμένου μοντέλου υποκίνησης και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην διαφοροποίηση των στόχων που έχουν εργοδότες και εργαζόμενοι, όπως π.χ. το κοινωνικό περιβάλλον που ζει ο καθένας.
2. Δεν υπάρχει ανάλογη επιστημονική κατάρτιση και εκπαίδευση στελεχών.
3. Στα ελληνικά δεδομένα, εφαρμόζεται κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις που είναι προγραμματισμένες ορθολογικά.
4. Θα πρέπει η υποκίνηση να γίνει βάση μελέτης κάθε επιχείρησης είτε αυτή είναι μεγάλη, είτε μικρή, γιατί όπου υπάρχει υποκίνηση υπάρχει και ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο.
5. Επειδή κάθε εργαζόμενος υποκινείται με διαφορετικό τρόπο, χρειάζεται διαφοροποιημένο ενδιαφέρον αλλά και γνώση από πλευράς προϊσταμένων.

3.6. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση (motivation) μπορεί να ορισθεί σαν την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Κεντρική έννοια του όρου ‘‘παρακίνηση’’ είναι το *κίνητρο* (motive ή drive) που αποτελεί ‘‘μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες’’.

Το μέσον για την ικανοποίηση των περισσοτέρων αναγκών του ανθρώπου είναι η εργασία. Η εργασία αποτελεί την κυριότερη απασχόληση στην καθημερινή ζωή του μέσου ενήλικου. Οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν το ένα τρίτο της ενήλικης ζωής του εργαζομένου. Η εργασία εκτός από την καθαρά βιοποριστική αποστολή που έχει ασκεί και σημαντικό ρόλο, διότι αποτελεί στοιχείο που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Έτσι η εργασία αποτελεί το μέσο με το οποίο μπορούμε να διαπιστώσουμε :

α. Το πνευματικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το άτομο

β. Την οικονομική και κοινωνική κατάσταση του ανθρώπου, που εκτελεί μία συγκεκριμένη εργασία, καθώς και τις μελλοντικές του προοπτικές.

Ακόμα η εργασία:

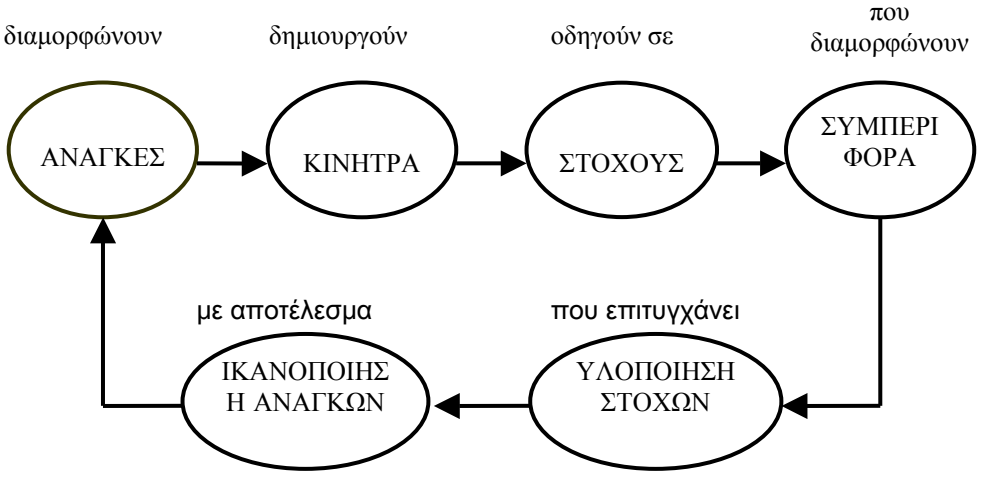
1. Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή όχι απλώς των αναγκών για τροφή, στέγη και ενδυμασία, αλλά και την ανάγκη για κοινωνική προβολή, γόητρο, αναγνώριση, σεβασμό.

2. Δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων εκείνων της τεχνολογίας (όπως π.χ. αυτοκίνητο, τηλεόραση, ιδιόκτητη κατοικία, ακριβά ενδύματα κτλ.) τα οποία θεωρούνται γενικά σαν σύμβολα ευημερίας και προόδου.

3. Δημιουργεί το πλαίσιο επαφής των ανθρώπων και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των συναδερφικών και των φιλικών σχέσεων που αποτελούν τα βασικά στοιχεία για την δημιουργία αποδοτικών εργασιακών ομάδων.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων.

Στο σχήμα (3) που ακολουθεί φαίνεται διαγραμματικά η σχέση των στοιχείων της παρακίνησης.



Σχήμα (3): Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης

Πηγή: ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π. Επιχειρησιακή Ψυχολογία.

3.7. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Όπως φαίνεται από τον ορισμό της παρακίνησης και της διαδικασίας της, τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό στοιχείο της. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την «καρδιά» της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, τρεις βασικές κατηγορίες είναι:

α) Τα πρωτογενή κίνητρα δηλαδή τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου σαν βιολογικού οργανισμού. Είναι τα στοιχειώδη κίνητρα που υπάρχουν στον άνθρωπο από την φύση του, όπως

- η πείνα
- η δίψα
- ένδυση κ.λ.π

β) Τα γενικά κίνητρα που είναι μη βιολογικά και συνδέονται με την φύση του ανθρώπου. Είναι περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα, τα πιο σημαντικά των οποίων είναι:

- το κίνητρο της ικανότητας
- κίνητρο της περιέργειας
- της δραστηριότητας
- της στοργής ή αγάπης

γ) Τα δευτερογενή κίνητρα. Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του. Η μορφή τους, η ένταξή τους και η εξέλιξη τους προσδιορίζονται από το χαρακτήρα και την εξέλιξη ιδιαίτερα του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου:

- Κίνητρο κοινωνικής ένταξης (affiliation motive), αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κίνητρα και δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε ομάδες και να έχει κοινωνικές σχέσεις. Το άτομο περιμένει μη υλικές απολαβές. Τέτοιες μη υλικές απολαβές από την προσφορά μιας εργασίας, είναι η αναγνώριση, η κοινωνική άνοδος, η ελευθερία για την λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα έκφρασης της δημιουργικότητας κ.λ.π. Μια τέτοια διάσταση είναι πολύ εμφανής στη δουλειά ενός καλλιτέχνη, ενός γιατρού κ.λ.π.

- Της ασφάλειας, η πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα του κόσμου κάνει τον άνθρωπο να αναζητά την σιγουριά. Γνωρίζουμε ότι ο άνθρωπος νιώθει την ανάγκη για ασφάλεια και αυτή του την παρέχει π.χ. μια μεγάλη και σοβαρή επιχείρηση.
- Της επιτυχίας, τα πρότυπα που θέτει η κοινωνία δημιουργούν στο άτομο την ανάγκη να είναι ‘‘νικητής’’ στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ άλλων ανθρώπων.
- Του κύρους και της δύναμης ή εξουσίας, εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει την συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που αυτό θέλει.

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανής η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών- κινήτρων που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Η κατανόηση της παρακίνησης απαιτεί όχι μόνο την γνώση των κινήτρων αλλά και την ένταση τους, που διαφέρει σε κάθε άνθρωπο. Αυτά με την μεγαλύτερη ένταση προσδιορίζουν περισσότερο την συμπεριφορά του. Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί συνήθως μειώνεται η ένταση του κινήτρου.

Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές. Συμβιβαστικές είναι όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασης του ενός κινήτρου έχει σαν συνέπεια την μείωση της έντασης του άλλου. Ενώ αντιθετικές είναι όταν η ικανοποίηση της ανάγκης του ενός αυξάνει την ανάγκη του άλλου.

Με άλλα λόγια εκείνο που επιδιώκει ο άνθρωπος μέσο της εργασίας του είναι:

- Αποκόμιση οικονομικής αμοιβής
- Διοχέτευση ενεργητικότητας
- Συμβολή στην παραγωγή
- Δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων
- Κοινωνική τοποθέτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΗΓΕΣΙΑ

4.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός αφού κάθε αποτυχία ή επιτυχία των επιχειρήσεων αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους. Για τις επιχειρήσεις η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα – κλειδί αφού προσδιορίζει την συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την λειτουργία και ανάπτυξή της.

Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, όμως από μόνες τους, χωρίς την λειτουργία της ηγεσίας δεν είναι ικανές. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αφού ουσιαστικά θεωρείται βασικός συντελεστής της παραγωγής είναι τεράστια για την ανάπτυξη αλλά και εξέλιξη της οικονομικής μονάδας.

Απ’ αυτή λοιπόν τη διαπίστωση είναι φανερό ότι η διοίκηση του ανθρωπίνου πόρου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της γενικότερης επιχειρηματικής δράσης.

Η ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί (Μαντάς Ν. 1992) ως η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μίας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθήσουν να υλοποιήσουν τους στόχους της αποστολής της ομάδας με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Παρά την σπουδαιότητα της, η διοίκηση προσωπικού, ως πεδίο λειτουργικής εξειδίκευσης είναι σχετικά νέα. Η αρχή της επιστημονικής ανάλυσης ανάγεται στην περίοδο πριν από τον Α’ Παγκόσμιο πόλεμο, όταν ο εργαζόμενος οργανωνόταν μαζικά για συλλογικές διεκδικήσεις και κατάλληλο χειρισμό των προβλημάτων.

Σύμφωνα με τον ορισμό, οι κυρίες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμψύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λ.π. Εδώ είναι φανερή η σχέση ηγεσίας – παρακίνησης. Ο επηρεασμός της

συμπεριφοράς των εργαζομένων προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς των μελών της.

Τα βασικά στοιχεία που πρέπει επομένως να διαθέτει ένας ηγέτης είναι:

- Η ικανότητα κατανόησης ότι ο άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις παρακίνησης που ποικίλουν μέσα στο χρόνο και τις καταστάσεις.
- Η ικανότητα να εμπνέει και να εμψυχώνει τα μέλη της ομάδας στην προσπάθεια τους για την υλοποίηση των στόχων.
- Η ικανότητα να δημιουργεί με την δράση του ένα κλίμα κατάλληλο για την δημιουργία της παρακίνησης.

4.2. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τους επιστήμονες της οικονομικής, με την ευρύτερη έννοια, επιστήμης, υπάρχουν πολλά στυλ ηγεσίας που μπορούν να ασκηθούν ανάλογα με τις συνθήκες (σχετικές σταθερές) που κάθε φορά εντοπίζονται.

Στην πραγματικότητα όμως τα δεδομένα και οι σταθερές μεταβάλλονται γιατί σε μακροχρόνιο ορίζοντα όλα εξελίσσονται. Η κατάσταση μέσα στην οποία ασκούσε ηγεσία ο προϊστάμενος τον περασμένο αιώνα ή πριν από μερικά χρόνια διαφέρει φυσικά, από τη σημερινή ή την μελλοντική. Οι μεταβλητές, οι σχετικές με τον άνθρωπο που έχουν αλλάξει και συνεχώς μεταβάλλονται είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι ανάγκες και οι αξίες του. Σήμερα οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει στην πλειοψηφία τους υψηλότερο επίπεδο γνώσεων απ' ότι είχαν πριν από μία εικοσαετία. Οι περισσότεροι ακολουθούν μία ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση και λόγω της ανάπτυξης των μέσων μαζικής επικοινωνίας ενημερώνονται περισσότερο και ανταλλάσουν πιο εύκολα γνώσεις. Αυτό σημαίνει ότι η άσκηση ηγεσίας χρειάζεται νέα ποιοτικά στοιχεία που θα ανταποκρίνονται στο επίπεδο των εργαζομένων.

Συγχρόνως στις ανεπτυγμένες ή ακόμη και αναπτυσσόμενες χώρες, η συντριπτική πλειοψηφία του πληθυσμού έχει ικανοποίηση τις βασικές ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας) σε κάποιο βαθμό και στο χώρο της εργασίας απαιτεί την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών (κοινωνικές, εγωιστικές, αυτοπραγμάτωσης), τις οποίες μία αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να λάβει υπόψη της.

Αξίες όπως η ισότητα των δικαιωμάτων, η δικαιοσύνη, η αυτονομία, η ποιότητα ζωής και ο σεβασμός της προσωπικότητας έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα. Έτσι ισχυροποιείται η απαίτηση για κοινωνική αποτελεσματικότητα και περισσότερο ανθρώπινη επιχείρηση άρα και ηγεσία. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον όπου η τεχνολογία και οι συνθήκες εξελίσσονται, η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική πρέπει να εξελίσσεται. Το κάθε διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά πρέπει να ελέγχει την αποτελεσματικότητά του και να εξελίσσεται προσαρμοσμένο στις εξελίξεις του υπερβάλλοντος.

4.3. ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός διευθυντικών στελεχών, λειτουργούν με βάση την υπόθεση ότι η εργασία και η προσωπική ζωή των εργαζομένων δεν αντιμάχονται μεταξύ τους, αλλά αποτελούν συμπληρωματικές προτεραιότητες. Οι ηγέτες αυτοί υιοθετούν μια φιλοσοφία αμοιβαίου κέρδους, «win – win philosophy».

Από μελέτες που έχουν γίνει αυτός ο νέος τρόπος προσέγγισης αποδίδει οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζόμενους. Οι διευθυντές που χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο προσέγγισης, ακολουθούν τρεις αλληλοϋποστηριζόμενες αρχές.

Πρώτον ξεκαθαρίζουν τι είναι σημαντικό για την εταιρία. Ενημερώνουν ξεκάθαρα τους υπαλλήλους τους για τις εργασιακές τους προτεραιότητες και τους ενθαρρύνουν να είναι εξίσου ξεκάθαροι με τις προτεραιότητες και τις σκοτούρες της προσωπικής τους ζωής, έτσι ώστε να καθορίσουν τι θέση έχει η εργασία ανάμεσα στις υπόλοιπες δραστηριότητες. Έτσι οι διευθυντές αυτοί έχουν ειλικρινή διάλογο γύρω από τους επαγγελματικούς και προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων τους και μπορούν να δημιουργήσουν ένα σχέδιο με σκοπό να τους ικανοποιήσουν όλους.

Δεύτερον αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους ως «ολοκληρωμένα άτομα» αναγνωρίζοντας ότι έχουν και άλλους ρόλους εκτός από την εργασία τους και ότι οι γνώσεις μπορούν να μεταφέρονται από τον ένα ρόλο στον άλλο.

Τρίτον πειραματίζονται συνεχώς με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, αναζητώντας μεθόδους που θα αναπτύξουν την εταιρεία, ενώ παράλληλα θα

επιτρέψουν στους υπαλλήλους να έχουν χρόνο και ενέργεια για τις προσωπικές τους αναζητήσεις. Μέσα από όλα αυτά βγαίνει το συμπέρασμα ότι όταν ο διευθυντής βοηθάει τους υπαλλήλους του να βρουν μια ισορροπία τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση προς την εταιρεία, η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και η ενέργεια των εργαζομένων προς αυτήν διπλασιάζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ STRESS
ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΙΕΣΗΣ

5.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ

Ένα από τα συνηθέστερα προβλήματα που συζητούνται και αναλύονται στην εποχή μας είναι το stress και το άγχος που αντιμετωπίζει ο σύγχρονος εργαζόμενος άνθρωπος. Οι δύο αυτές λέξεις, που τελευταία αναφέρονται συχνά, περιγράφουν δυσάρεστες καταστάσεις της καθημερινής ζωής που προκύπτουν ύστερα από ψυχοσωματικά γεγονότα. Οι δύο αυτοί όροι χρησιμοποιούνται σχεδόν ταυτόσημα, πρόκειται όμως για δύο διαφορετικές έννοιες.

Το stress (ή αλλιώς «πίεση») όταν χρησιμοποιείται σε σχέση με ζωντανούς οργανισμούς, περιγράφει τα αποτελέσματα της αντίδρασης του σώματος, δηλαδή την αύξηση της εσωτερικής πίεσης και της έντασης των μυών που συσπώνται. Το ερέθισμα που προκαλεί μία αντίδραση διέργεσης ονομάζεται πίεση.

Είναι δηλαδή η πηγή της εσωτερικής κατάστασης που ονομάζουμε πίεση. Η πηγή αυτή μπορεί να είναι ένα γεγονός ή μία κατάσταση ή ακόμα η αναμονή ή η φαντασίωση ενός γεγονότος ή μιας κατάστασης. Με την διαταραχή της ισορροπίας αυτής, ο οργανισμός κινητοποιείται για την αποκατάσταση της και άλλοτε επανέρχεται στην αρχική του κατάσταση ή σε μία νέα κατάσταση ισορροπίας, ώστε να προσαρμοστεί ο οργανισμός στις νέες συνθήκες που προέκυψαν.(Κόντης Θ. 1994).

5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΙΕΣΗΣ (stress) ΠΑΝΩ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

Κάθε αλλαγή συνεπάγεται πίεση και κάθε πηγή πίεσης λειτουργεί αθροιστικά με καταστρεπτικά, όταν υπερβεί ορισμένα όρια, για τον οργανισμό αποτελέσματα. Τα πιο αξιόπιστα προμηνύματα ότι δεν πάει καλά, χωρίζονται σε:

α. Συμπτώματα διάθεσης όπως υπερδιέργεση, ανησυχία, ανασφάλεια, δυσκολίες στον ύπνο, απώλεια μνήμης, σύγχυση, νευρικότητα.

β. Μυοσκελετικά συμπτώματα όπως τρόμος στα χέρια, τικ, πονοκέφαλοι, ασυνήθιστα σφιγμένοι μύες ιδιαίτερα του λαιμού, δυσκολία να καθίσει κανείς στην ίδια θέση για πολύ ώρα.

γ. Σπλαχνικά συμπτώματα, όπως ανακάτεμα στο στομάχι, ταχυκαρδία, έντονη εφίδρωση στο σώμα και στα χέρια, ζαλάδα και τάσεις λιποθυμίας, κρυάδες, "άναμμα" του προσώπου.

Όταν, λοιπόν, ο εργαζόμενος βρεθεί στη μάλλον δυσάρεστη αυτή θέση και έχει αποκλειστεί το ενδεχόμενο κάποιας αρρώστιας με καθαρά οργανική βάση, πρέπει να αναλογιστούμε τον παράγοντα πίεση που έχει επιδράσει πάνω μας. Από τις πιθανές πηγές πίεσης πρέπει να απομονωθούν εκείνες που πιθανόν επενεργούν και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή τους.

Πιθανά αποτελέσματα

Τα πιο πιθανά αποτελέσματα μετά από παρατεταμένη πίεση πάνω στους εργαζομένους, σύμφωνα με τους ψυχολόγους, είναι δυνατόν να είναι : (Κόντης Θ. 1994).

α) Οργανική ασθένεια δηλαδή η νόσος που προκύπτει όταν υπάρξει αλλοίωση του ζωικού ιστού είτε εισβολή μικροοργανισμών, είτε νόσοι όπως η άνοια ή και ο καρκίνος.

β) Σωματικές αντιδράσεις όπως επίμονους πονοκεφάλους, παράλυση μελών, τύφλωση χωρίς να υπάρχει αντίστοιχη αλλοίωση ιστού που να δικαιολογεί τις διαταραχές αυτές.

γ) Ψυχοσωματικές ασθένειες όπου υπάρχει αλλοίωση χωρίς όμως ενδείξεις μικροβιακής λοίμωξης.

5.3. ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΙΕΣΗΣ

Σύμφωνα με την άποψη των ειδικών ψυχολόγων οι πηγές πίεσης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κύριες ομάδες. Υπάρχουν οι ψυχοκοινωνικές πηγές πίεσης όπως η προσαρμογή, η ματαίωση, η υπερφόρτωση και η αποστέρηση. Οι βιοοικολογικές πηγές όπως είναι οι βιορυθμοί, η διατροφή και ο θόρυβος και τέλος η προσωπικότητα (η αντίληψη του εαυτού, οι τρόποι συμπεριφοράς, το άγχος και ο έλεγχος).

Οι πηγές πίεσης εφόσον είναι αναγνωρίσιμες, μπορούν να αντιμετωπισθούν και να μετριαστούν οι επιπτώσεις τους στην συνολική πίεση κάτω από την οποία οι εργαζόμενοι λειτουργούν καθημερινά. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλισθεί καλύτερη λειτουργία, μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων μας και τελικά καλύτερη ποιότητα ζωής .

Α. *Ψυχοκοινωνικές πηγές πίεσης*

Αυτές αναφέρονται στις ακόλουθες :

⇒ Προσαρμογή. Υπάρχουν πολλές καταστάσεις στην προσωπική ζωή που όταν συμβαίνουν πρέπει να προσαρμοζόμαστε σε αυτές. Μπορεί οι καταστάσεις να είναι ευχάριστες (π.χ. συμφιλίωση με τη σύζυγο) και άλλες να επιφέρουν μια αλλαγή (π.χ. κατοικίας). Η κάθε μία από αυτές χωριστά μπορεί να κινητοποιήσει λίγο ή πολύ, ανάλογα με την βαρύτητά τους, τους εσωτερικούς μηχανισμούς της πίεσης για μεγάλες αλλαγές και κατά συνέπεια για ίσως δυσβάσταχτες ανάγκες προσαρμογής,

⇒ Ματαίωση. Καθημερινά ζούμε καταστάσεις όπου αισθανόμαστε πως κάτι δεν γίνεται όπως θα το θέλαμε. Η ματαίωση εμφανίζεται όταν, για διάφορες αιτίες, δεν μπορούμε να κάνουμε αυτό που πραγματικά θέλουμε .

⇒ Υπερφόρτωση. Η υπερφόρτωση εμφανίζεται όταν το επίπεδο ζήτησης προς κάποιον οργανισμό υπερβαίνει τις δυνατότητες του οργανισμού για την ικανοποίηση της ζήτησης αυτής. Ο χρόνος που μπορεί να είναι πιεστικός, οι πολλαπλές υπευθυνότητες στο χώρο της δουλειάς, η έλλειψη υποστήριξης από το περιβάλλον και γενικά οι υπερβολικές απαιτήσεις από τις καταστάσεις της ζωής μπορούν να οδηγήσουν σε υπερφόρτωση.

⇒ Αποστέρηση, Αισθήματα πλήξης ή και μοναξιάς συνιστούν αυτό που οι ψυχολόγοι ονομάζουν πίεση αποστέρησης. Είναι μια κατάσταση αμιγώς ψυχολογική με την έννοια ότι εξαρτάται αποκλειστικά από την ποιότητα ζωής που κάνουμε σε ότι αφορά εμάς, τις ασχολίες μας και τον τρόπο που αξιοποιούμε τον χρόνο μας είτε στη δουλειά, είτε στις στιγμές ανάπαυσης, τον ελεύθερο δηλαδή χρόνο μας .

Β. *Βίο-οικολογικές πηγές πίεσης*

Αφορούν κυρίως :

- Τους βιορυθμούς.
- Την διατροφή.

- Το θόρυβο.

Γ. *Η εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας*

- Θετική
- Εμπιστοσύνη στον εαυτό μας
- Τους τρόπους συμπεριφοράς μας (συνήθειες)
- Το άγχος
- Ο έλεγχος

Σύμφωνα με έναν άλλο διαχωρισμό οι τρεις κατηγορίες πηγών πίεσης (stressors), χωρίζονται σε :

⇒ Περιβαλλοντικούς παράγοντες που συνδέονται με την γενική κατάσταση του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους πάνω στην οργάνωση και τα άτομα. Τέτοιοι παράγοντες είναι η οικονομική κατάσταση όπως η ποιότητα ζωής και ο ανταγωνισμός.

⇒ Οργανικοί παράγοντες που μπορούν να προκύψουν από την μη αποτελεσματική σχεδίαση της οργάνωσης όπως π.χ. μεγάλη έμφαση σε κανόνες ή από ένα κακό σύστημα αμοιβών. Οι αιτίες που προκαλούν το άγχος στο επίπεδο ομάδας, οφείλονται σε παράγοντες και προβλήματα που σχετίζονται με την χαμηλή συνεκτικότητα, τις συγκρούσεις μέσα στην ομάδα ή την αυταρχικότητα του επόπτη, ενώ σε επίπεδο ατόμου οι πηγές πίεσης πηγάζουν από δυσλειτουργίες που σχετίζονται με τον ρόλο του ατόμου (όπως η σιγουριά που νιώθει ή όχι, οι συγκρούσεις κατά την άσκηση του ρόλου κ.λ.π.).

⇒ Ατομικοί παράγοντες που συνδέονται με τα οικογενειακά / προσωπικά προβλήματα όπως π.χ. αρρώστια, διαζύγιο, οικονομικές δυσκολίες και προβλήματα κινητικότητας.

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

1.1. Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Ο επιχειρηματίας στην πράξη και την θεωρία, αποτελεί το πρόσωπο που εκτελεί το σύνολο ή μέρος των λειτουργιών που έχουν σχέση με το συντονισμό, τον έλεγχο και την καθιέρωση σημαντικών αλλαγών στην επιχείρηση και φέρει ευθύνη για τους κινδύνους και τη λειτουργία της. Ο επιχειρηματίας με την παραπάνω έννοια, μπορεί να είναι είτε « φυσικό » πρόσωπο είτε να εμφανίζεται με μορφή νομικού προσώπου και μάλιστα εταιρικού. Η διάκριση αυτή στο χώρο του εργατικού δικαίου είναι σημαντική, αφού η συνάντηση του κεφαλαίου με τον εργασιακό παράγοντα, δηλαδή τους μισθωτούς, στο εσωτερικό της επιχείρησης, γίνεται είτε στο φυσικό πρόσωπο του εργοδότη είτε στο νομικό πρόσωπο της εταιρείας.

Σύμφωνα με το εργατικό δίκαιο, (Δαμασκηνίδης Α. 1998) η ένταξη των εργαζομένων στην επιχείρηση ή την εκμετάλλευση, οι εργασιακές σχέσεις αποκτούν ευθέως εκ του νόμου, σύνδεση μαζί τους και αντικαθίστανται οργανικά και αναπόσπαστα στοιχεία τους. Μάλιστα η σχέση προς τον εκάστοτε εργοδότη παρίσταται άμεσα μέσο της επιχείρησης ή της εκμετάλλευσης που προκύπτει από τη σχέση του εργοδότη προς την επιχείρηση. Σύμφωνα με το δίκαιο της χώρας μας και ειδικότερα μέσα στα πλαίσια και τα όρια της έννομης τάξης, οι εξουσίες στην επιχείρηση ή την εκμετάλλευση ανήκουν στον επιχειρηματία – εργοδότη. Αντιστοίχως οι εργαζόμενοι υπόκεινται στις εξουσίες του εργοδότη, όχι απλώς ως οφειλέτες επιχειρησιακής παροχής αλλά ως μέλη της ίδιας εργασιακής κοινωνίας της επιχείρησης.

Οι εργοδοτικές εξουσίες δεν είναι ανεξέλεγκτες, αλλά υπόκεινται σε σειρά περιορισμών οι οποίες προσδιορίζουν και τα όρια τους. Τέτοιοι περιορισμοί απορρέουν από τους συνταγματικούς κανόνες που αναφέρονται

στα ατομικά δικαιώματα των πολιτών, καθώς επίσης και πλήθος διατάξεων αναγκαστικού δικαίου ή από συλλογικές ή ατομικές συμβάσεις εργασίας, στις περιπτώσεις που μέσο αυτών παραχωρείται στους εργαζόμενους ρυθμιστικός ρόλος ικανός να θέτει φραγμούς στις εξουσίες του εργοδότη, ιδίως ως προς το «διευθυντικό» δικαίωμά του. Επίσης ο εργοδότης δεσμεύεται και μέσο του Κανονισμού Εργασίας, ακόμη και στις περιπτώσεις που καταρτίζεται από τον ίδιο. Έτσι ο εργαζόμενος κινείται, δραστηριοποιείται και παρέχει τις συμβατικές του υπηρεσίες μέσα σε ένα πλαίσιο διατάξεων και συστημάτων εργασίας.

1.2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κατά την κατάρτιση της ατομικής σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, αφενός δημιουργούνται για τους συμβαλλόμενους ορισμένα δικαιώματα και αφετέρου αναλαμβάνονται από τα δυο μέρη ορισμένες υποχρεώσεις. Τα δικαιώματα αυτά και οι υποχρεώσεις περιγράφονται γενικά στα άρθρα 648 ε.π του Α.Κ. συμπεριλαμβάνοντας και τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας και ειδικότερα από τους όρους των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, αλλά και από την ίδια την ατομική σύμβαση εργασίας .

Υποχρέωση προς παροχή εργασίας

Ο εργαζόμενος υποχρεούται να θέσει στη διαθεσιμότητα του εργοδότη όχι μόνο την δύναμη από την εργασία του αλλά και την ετοιμότητά του προς εργασία κατά τον προσήκοντα χρόνο και τρόπο. Η παροχή της εργασίας συνίσταται στο ότι ο μισθωτός οφείλει το σύνολο των σωματικών και ψυχικών του δυνάμεων. Απλή σωματική παρουσία δεν αποτελεί εργασία. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες ο εργαζόμενος δεν υποχρεώνεται σε παροχή εργασίας, Αυτές είναι : (Μαντάς Ν. 1992).

α) Επί υπερημερίας του εργοδότη, ο οποίος δεν αποδέχεται την προσφερόμενη από τον εργαζόμενο εργασία ή δεν προβαίνει στην ανάλογη ενέργεια για να μπορέσει ο εργαζόμενος να προσφέρει τις υπηρεσίες του.

β) Επί προσωρινής ανυπαίτιας παροχής, που οφείλεται σε σπουδαίο λόγο (657 και 658 Α.Κ.).

γ) Ασκήσεως δικαιώματος επισχέσεως (325 Ε.Κ.).

δ) Επί κανονικής άδειας με αποδοχές (α.ν.539/1945 και 666 επί Α.Κ.).

ε) Επί αναστολής.

στ) Επί απεργίας.

ζ) Λόγω στρατεύσεως .

η) Άδειας για θηλασμό.

θ) Άδειας για εύρεση εργασίας σε περίπτωση προειδοποιήσεως για απόλυση (677 Ε.Κ.).

ι) Σε περίπτωση βραχείας διάρκειας ασθένειας.

ια) Κατά τις ημέρες αργίας (άρθρο 2 του Ν.Δ. 3755/1957).

Εκτέλεση της εργασίας με επιμέλεια

Στο άρθρο 652 του Ε.Κ., ορίζεται ότι ο εργαζόμενος οφείλει να εκτελέσει με επιμέλεια την εργασία που ανέλαβε και ευθύνεται για την ζημιά που προξενεί στον εργοδότη από δόλο ή από αμέλειά του. Ο βαθμός της αμέλειας για την οποία ευθύνεται ο εργαζόμενος κρίνεται με βάση την σύμβαση ενόψει της μορφώσεως ή των ειδικών γνώσεων που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας, καθώς και των ικανοτήτων και ιδιοτήτων του εργαζομένου που ο εργοδότης γνώριζε ή οφείλει να γνωρίζει. Συνέπειες της παραβιάσεως της υποχρεώσεως επιμελείας:

Επί παραβιάσεως της εκ του άρθρου 652 του Α.Κ υποχρεώσεως του μισθωτού, ο εργοδότης δικαιούται είτε να αξιώσει αποζημίωση από τον υπεύθυνο μισθωτό, είτε να επιβάλλει τις προβλεπόμενες από τον ισχύοντα εσωτερικό κανονισμό εργασίας πειθαρχικές ποινές, είτε να απολύσει τον εργαζόμενο χωρίς αποζημίωση.

Υποχρέωση πίστεως προς τον εργοδότη

Από τις διατάξεις των άρθρων 288 και 200 του Ε.Κ, προκύπτει ότι ο μισθωτός, αλλά και ο εργοδότης, πρέπει να πληρούν τις εκ της συμβάσεώς τους, όπως απαιτεί η καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη, με αποτελέσματα εκ της αρχής αυτής να προκύπτουν υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών, οι οποίες από μεν της πλευράς του μισθωτού χαρακτηρίζονται ως υποχρεώσεις πρόνοιας .

Αυθαίρετη άδεια / Συνέπειες

Η κύρια υποχρέωση του εργαζομένου είναι να μην απουσιάζει αυθαίρετα από την εργασία του. Οι εργαζόμενοι με εξαρτημένη σχέση εργασίας, για τους οποίους έχουν θεσπιστεί κατά καιρούς προστατευτικές διατάξεις, το σύνολο των οποίων αποτελεί το εργατικό δίκαιο, δικαιούνται κάθε χρόνο να

απουσιάσουν από την εργασία τους για διάφορους λόγους, όπως είναι η ανάγκη αναψυχής τους (κανονική άδεια αναπαύσεως), οι οικογενειακές ή προσωπικές τους ανάγκες (ασθένεια ή τοκετός για τις γυναίκες εργαζόμενες, παρακολούθηση της σχολικής επιδόσεως των παιδιών τους, τοκετός της συζύγου τους για τους άνδρες κ.λ.π), δικαιούμενοι των αποδοχών των ημερών ή και των ωρών της απουσίας τους.

Υποχρέωση προς παροχή υπερωριακής εργασίας

Κατά το άρθρο 659 του Ε.Κ, αν παραστεί ανάγκη εργασίας επιπλέον της συμφωνηθείσας ή της νόμιμης, ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να την παράσχει εάν είναι σε θέση να εκτελέσει αυτή και η τυχόν άρνησή του θα προσέκρουε στην καλή πίστη. Εδώ ο συντάκτης του Ε.Κ έχει υπόψη του την πραγματοποίηση νόμιμης υπερωριακής εργασίας, αφού κανένας δεν επιτρέπεται να υποχρεώσει άλλον σε διάπραξη παράνομης πράξεως, όπως η παράνομη υπερωρία, που τιμωρείται ποινικώς.

1.3. ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα υπέρ των μισθωτών δικαιώματα εδράζονται σε συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές, εκ των οποίων η σπουδαιότερη είναι η αρχή της ισότητας καθώς επίσης και εκείνη που αναφέρεται στο συνταγματικό καθεστώς της προστασίας, ιδιαίτερα, των προσώπων που φέρουν ορισμένες ιδιότητες όπως του συνδικαλιστή, του γονέα, της μητρότητας, του ανάπηρου, του βεβαρημένου με ειδικές ανάγκες κ.λ.π.

Αρχή της ισότητας

Η αρχή της ισότητας, που προκύπτει από τις διατάξεις των άρθρων 4 και 22, παρ.1 και 2 του ισχύοντος Συντάγματος του 1975, του άρθρου 288 του Ε.Κ και 119 της συνθήκης ιδρύσεως της ΕΟΚ, έχει ευρύτατη εφαρμογή και στο εργατικό μας δίκαιο. Οι αποφάσεις που αναφέρονται στην αρχή της ισότητας είναι : (Μαντάς Ν. 1992).

Η υπ' αριθμόν 108/1990 απόφαση του β' τμήματος του Αρείου Πάγου.

Η υπ' αριθμόν 1298/1989 του β' τμήματος του Αρείου Πάγου.

Η υπ' αριθμόν 2057/1990 απόφαση του β' τμήματος του Αρείου Πάγου.

Η υπ' αριθμόν 211/1992 απόφαση του β' τμήματος του Αρείου Πάγου.

Η υπ' αριθμόν 700/1991 απόφαση του β' τμήματος του Αρείου Πάγου.

Αντιμετώπιση οικογενειακών υποχρεώσεων

Για να τεθεί στο εσωτερικό μας δίκαιο η υπ' αριθμόν 156/1981 Διεθνής Σύμβαση Εργασίας «Για την ισότητα των ευκαιριών και της ίσης μεταχειρίσεως εργαζομένων και των δύο φύλων» ψηφίστηκε το έτος 1984 ο νόμος 1483/1984, που η εφαρμογή του καταλαμβάνει όλους τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, με εξαίρεση τη ναυτική εργασία. Κατά ρητή δε διατύπωση του νόμου, οι διατάξεις του καταλαμβάνουν τόσο αυτούς που εργάζονται με εξαρτημένη εργασία όσο και αυτούς που συνδέονται με τον εργοδότη τους με σχέση έμμισθης εντολής.

-Άδεια ανατροφής.

-Μειωμένο ωράριο.

-Άδεια μητρότητας.

Επίσης στα δικαιώματα των εργαζομένων αναφέρονται και άλλες διατάξεις που αφορούν :

- Απουσία λόγω ασθένειας.
- Προστασία στρατευμένων μισθωτών.
- Δικαίωμα επισχέσεως της εργασίας.

1.4. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Υποχρέωση προς καταβολή μισθού

Ο εργοδότης υπό την προαναφερθείσα έννοια έχει ως πρώτη και κύρια υποχρέωση να καταβάλλει στον εργαζόμενο μισθό.(Μαντάς Ν. 1992).

- Ο μισθός κατά τους ορισμούς της νομοθεσίας και τα συμπεράσματα της νομολογίας.
- Ο μισθός ως αντικείμενο ασφαλιστικών εισφορών.
- Ο μισθός ως αντικείμενο φόρου εισοδήματος μισθωτών υπηρεσιών.
- Παροχές κατ' ιδίαν υπαγόμενες ή όχι σε ασφαλιστικές εισφορές και στο φόρο εισοδήματος μισθωτών υπηρεσιών.

Νόμιμο ωράριο εργασίας και λειτουργίας των καταστημάτων

Η αιτία καταβολής των αποδοχών των εργαζομένων από τους εργοδότες συνδέεται είτε με το χρόνο εντός του οποίου και κατά την διάρκεια του οποίου προσφέρεται η εργασία, είτε με το είδος και τις συνθήκες υπό τις οποίες παρέχεται η εργασία. Έτσι πρέπει να διευκρινισθεί ποιο θεωρείται το νόμιμο

ωράριο εργασίας και μέχρι ποιο σημείο δύναται να επεκταθεί τούτο, ώστε να δικαιολογεί τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών .

Η ρύθμιση του χρόνου εργασίας υπήρξε και εξακολουθεί να είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα του σύγχρονου εργατικού δικαίου, λόγω του έντονου κοινωνικού χαρακτήρα που εμφανίζει το θέμα αυτό.

Οι λόγοι που συνηγορούν για τον περιορισμό των χρονικών ορίων εργασίας των εργαζομένων είναι κυρίως ότι: (Μαντάς Ν. 1992)

α) η μακρά απασχόληση εξασθενεί την πνευματική και σωματική αντοχή του εργαζομένου και θέτει σε κίνδυνο την υγεία του

β) είναι γενικώς αποδεδειγμένο ότι, όταν ο εργαζόμενος υπερβεί τα όρια της βίο-σωματικής του αντοχής, επέρχεται ο κάματος και η απόδοση της εργασίας ελαττώνεται

γ) λόγοι κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής επιβάλουν τον περιορισμό του χρόνου εργασίας. Έτσι ο χρόνος εργασίας των εργαζομένων ρυθμίζεται από το νόμο.

Αμοιβή για εργασία και υπερωρία

Ως υπερωριακή εργασία θεωρούνται οι ώρες απασχόλησης του εργαζομένου πέρα του ωραρίου που καθορίζονται είτε με την ατομική συμφωνία είτε με την οικία συλλογική σύμβαση εργασίας, ή διαιτητική απόφαση και μέχρι του ανώτατου ωραρίου της κατηγορίας στη οποία υπάγεται ο μισθωτός. Με βάση λοιπόν, την διάταξη του άρθρου 659 του Α.Κ. στις υποχρεώσεις των εργοδοτών υπάγονται θέματα όπως:

- Νυχτερινή εργασία / αμοιβή.
- Αμοιβή για την παροχή εργασίας εκτός έδρας.
- Αμοιβή για την απασχόληση κατά τις αργίες και τις Κυριακές.
- Επιδόματα εορτών Χριστουγέννων και Πάσχα.

1.5. ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

1) Δικαίωμα από τον κανονισμό. Κάθε επιχείρηση και εκμετάλλευση έχει το δικό της ισχύοντα νόμο, κατά τον οποίο και εντός του οποίου εξελίσσονται οι εν αυτή εργασιακές σχέσεις. Ο συγκεκριμένος νόμος τίθεται βασικά και κύρια μέσο των κανονισμών εργασίας.
2) Ο νόμος προβλέπει επίσης και για τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Η θέσπιση και λειτουργία της επιχειρησιακής ΣΣΕ.
- Το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη.
- Το δικαίωμα των εργοδοτών για μερική απασχόληση του προσωπικού τους.
- Εκ περιτροπής εργασία (μερική απασχόληση).
- Διαθεσιμότητα / Συνέπειες.
- Ανώτερη βία.
- Υπερημερία αποδοχής του εργοδότη.(Μαντάς Ν. 1992).

1.6. ΠΑΡΑΠΟΝΑ

Τα προβλήματα των εργαζομένων, είναι πολλά. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, για τη λύση των προβλημάτων. Αρχικά θα μιλήσουμε για την έννοια, τα είδη και τον χειρισμό των παραπόνων, στην συνέχεια δε για τις ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τα παράπονα των εργαζομένων της, έτσι ώστε να εξασφαλίσει την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών της και κατά συνέπεια να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Μπορούμε να πούμε ότι, παράπονο είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πως δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο, μέσα στην περιοχή του ενδιαφέροντος του.

Και πρέπει το παράπονο, να αντιμετωπισθεί για αποφυγή κακών συνεπειών.

Δύο είδη παραπόνων υπάρχουν. Αυτά πρέπει να τα γνωρίζει ο προϊστάμενος και είναι : (Μαντάς Ν. 1992).

Α) Τα μη εκφραζόμενα που προέρχονται από την αποτυχία ανάθεσης στον υπάλληλο εργασίας, η οποία να τον ικανοποιεί.

Τα παράπονα αυτά, αναγνωρίζονται εύκολα από τις αντιδράσεις των εργαζομένων που είναι: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα προσέλευσης στην εργασία, το ευερέθιστο και η πτώση της παραγωγής του.

Β) Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται από τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους υπαλλήλους ή προς άλλα άτομα. Η εκδήλωση τέτοιων παραπόνων, περιλαμβάνει επίσης τις κατ' ιδίαν

συζητήσεις (κουτσομπολιά) τον φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξης στον τόπο της εργασίας, την ελάττωση της απόδοσης, την οκνηρία και την χαμηλή ποιότητα εργασίας.

Εφόσον τα παράπονα έχουν τόσο καταστρεπτική επίδραση, είναι πολύ σημαντικό να μπορεί ο επόπτης να ανακαλύψει και να εξαφανίσει τα αίτια που τα προκαλούν.

Βέβαια, δεν είναι δυνατή η παντελώς εξαφάνιση των παραπόνων, ακόμη και στις περιπτώσεις που στην επιχείρηση όλα λειτουργούν θαυμάσια. Τα παράπονα αποτελούν μέρος της ανθρώπινης φύσης. Όμως πρέπει ο προϊστάμενος να τα περιορίσει στο ελάχιστο. Γι' αυτό, έχει αξία μεγάλη για τον προϊστάμενο να αναπτύσσει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακάλυψης των παραπόνων, διαπίστωσης των συμπτωμάτων και τελικά ανάλογου χειρισμού για την ικανοποίηση.

Για την ανακάλυψη και ικανοποίηση των παραπόνων δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος. Τα ακόλουθα μέτρα όμως μπορούν να βοηθήσουν στις περισσότερες περιπτώσεις : (Μαντάς Ν. 1992).

1) Η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας με παρατηρήσεις δηλαδή που περιλαμβάνουν τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την κατάσταση της ομάδας, την κοινωνική συμμετοχή, τη συναισθηματική σταθερότητα και την προσωπική προσαρμογή του στην κατάσταση της εργασίας του.
2) Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών όπως π.χ. χαρακτηριστικές αποκλίσεις της κανονικής απόδοσης του εργαζομένου.
3) Η εύρεση των αιτιών του συναισθήματος του εργαζομένου.
4) Η παρατήρηση της όλης κατάστασης.

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τα παράπονα των εργαζομένων τους έχουν καθιερώσει τα εξής:

1. <u>Το συμβούλιο προσωπικού</u>

Είναι ειδικά εκπαιδευμένο άτομο, μέσα στο τμήμα προσωπικού, με αποστολή να συζητά με υπαλλήλους, που έχουν παράπονα ή προβλήματα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσης, όμως στα προηγούμενα βιομηχανικά κράτη, ο θεσμός αυτός δεν είναι αποδεκτός. Αντί αυτού, προτιμώνται οι προϊστάμενοι, που μπορούν να εκπαιδευτούν στη θεωρία

και την τεχνική του «συμβουλεύειν» για την ανακάλυψη και θεραπεία των δυσαρεσκειών και των παραπόνων.

2. Πολιτική ανοιχτής θύρας

Σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και να συζητήσει το παράπονό του. Γι' αυτό ο διοικών έχει υποσχεθεί ότι θα είναι προσιτός για τέτοιες επαφές και ότι θα ερευνήσει κάθε παράπονο, προβαίνοντας στη συνέχεια στην κατάλληλη ενέργεια.

Όπως αν και μερικά προγράμματα ανοιχτής θύρας επιτρέπουν στον εργαζόμενο να πάει στον διοικούντα για το πρόβλημά του, είναι πολύ καλύτερο να απαιτεί κανείς από τον παραπονούμενο να συζητήσει το θέμα του πρώτα με τον άμεσο προϊστάμενο του. Αυτή η πορεία θα λύσει τα περισσότερα από τα παράπονα στην καλύτερη βαθμίδα και θα κρατήσει τον επόπτη απόλυτα πληροφορημένο για το τι συμβαίνει στο τμήμα του.(Μαντάς Ν. 1992).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Οι εργασιακές σχέσεις, οι συναινετικές διαδικασίες, η συμμετοχή των μισθωτών στις διάφορες χώρες διαφοροποιούνται ανάλογα με τις παραδόσεις που ισχύουν στις επιμέρους χώρες. Στρέφοντας την προσοχή τους στις σημαντικές διαφορές που υπάρχουν στις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής, οι επιστήμονες έχουν τονίσει το γεγονός πως τα συμμετοχικά συστήματα πέτυχαν σε ορισμένες δυτικοευρωπαϊκές χώρες εξαιτίας των σχέσεων αμοιβαιότητας που έχουν αναπτυχθεί ανάμεσα στους εργαζόμενους και το μάνατζμεντ, ειδικά μετά το τέλος του β' Παγκοσμίου Πολέμου.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη όχι μόνο προώθησαν τη συνεργασία διαμέσου των δημοσιευμάτων τους, αλλά και οι πολιτικές τους αντανακλούν το πνεύμα της μετριοπάθειας και της αμοιβαίας αποδοχής, παράγοντες που είναι απαραίτητοι για τη συμμετοχή και τη μείωση των συγκρούσεων.

Η πρόοδος που σημειώθηκε τις δεκαετίες ΄80 και ΄90 μεταξύ των χωρών της ΕΕ στους τομείς της εργατικής συμμετοχής και της τριμερούς συνεργασίας (με την πειθώ, δια μέσου διαλόγου, ή τη νομοθεσία), έδειξε ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν αντιληφθεί ότι υπάρχουν αμοιβαία οφέλη στα συνεργατικά πρότυπα. Επιπλέον, έχουν διαπιστωθεί ότι στις χώρες εκείνες όπου καθιερώθηκε η συμμετοχή δεν μειώθηκαν ούτε η σημασία των συνδικάτων και των συλλογικών διαπραγματεύσεων, αλλά ούτε και η αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ.

Κατά γενική παραδοχή οι συνεργατικοί προσανατολισμοί της συμμετοχής συνέβαλαν στη μείωση των συγκρούσεων, βελτίωσαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής και αύξησαν την παραγωγικότητα.(Τζεκίνης Χ.-Κουτρούκης Θ. 1992).

2.2. ΙΔΕΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Οι στόχοι της συμμετοχής οι οποίοι, σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο Εργατικών Μελετών του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας στην κατηγορία των ιδεολογικών στόχων είναι οι ακόλουθοι : (Μαντάς Ν. 1992).

α) Ο εξανθρωπισμός της εργασίας.

Η εξασφάλιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας των εργαζομένων έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι δεν είναι απλώς ένα μέρος της μηχανής, αλλά συμμετέχει στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους και το περιβάλλον της.

β) Προώθηση της δημοκρατίας.

Ο περιορισμός της απόλυτης εξουσίας των εργοδοτών με την παραχώρηση στους εργαζομένους ενός μέρους της διοίκησης και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.

γ) Εξοικείωση των εργαζομένων με ποικίλες μορφές της επιχείρησης και προώθηση της κοινωνικής εξέλιξης.

Στην κατηγορία των πρακτικών στόχων: (Μαντάς Ν. 1992)

α) Άνοδος της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσο της αύξησης ικανοποίησης των υλικών αναγκών τους ανάλογα με τα αποτελέσματα της εργασίας τους, έτσι ώστε ο εργαζόμενος ή η εργαζόμενη να αισθάνονται πιο υπεύθυνοι για το έργο τους. Δηλαδή ενίσχυση των κινήτρων εργασίας για την αύξηση της παραγωγής.

β) Αποφυγή των βιομηχανικών συγκρούσεων και διατήρηση της κοινωνικής ισορροπίας, με την επεξεργασία αποφάσεων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους στη συνεργασία με τους εκπροσώπους τους.

Οι ιδεολογικοί στόχοι της συμμετοχής μπορεί επίσης, να χαρακτηριστούν ανθρωπιστικοί επειδή στην πράξη επιδιώκουν την προώθηση πιο ανθρώπινων συνθηκών για τους εργαζόμενους στους χώρους εργασίας – ενώ οι πρακτικοί στόχοι επιδιώκουν την προώθηση των οικονομικών συμφερόντων όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Ο βαθμός υποστήριξης, που έχει δεχτεί η αρχή της συμμετοχής, από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και τα κίνητρα για την αποδοχή των ιδεολογικών

– ανθρωπιστικών και των πρακτικών της στόχων, είναι τα στοιχεία εκείνα που προσδιορίζουν την πραγματοποίηση μιας αποδεχτής συμμετοχής.

2.3 ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Τα μέσα με τα οποία μπορεί να εξασφαλιστεί το δικαίωμα των εργαζομένων για συμμετοχή αποτελούν ένα ευρύ φάσμα που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί με τέσσερις όρους: (Μαντάς Ν. 1992)

⇒ Communication (επικοινωνία)

⇒ Consultation (διαβουλεύσεις)

⇒ Collective bargaining (συλλογικές διαπραγματεύσεις)

⇒ Co-determination (κοινή λήψη αποφάσεων) ή

⇒ Co-decision (συναπόφαση)

«Επικοινωνία», στο πλαίσιο αυτό σημαίνει μιας διπλής κατεύθυνσης πληροφορίες και ιδέες μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης όπου όμως η τελική λήψη αποφάσεων γίνεται από την διοίκηση.

Ο όρος «διαβουλεύσεις» σημαίνει την ανάμειξη των εκπροσώπων των εργαζομένων σε συζητήσεις για την λήψη μιας απόφασης από την διοίκηση, αφού ακούσει τις απόψεις των πρώτων.

Η διαδικασία των «συλλογικών διαπραγματεύσεων», έχει ως στόχο την επίτευξη αμοιβαίας συμφωνίας μέσα σε παραδοσιακά περιορισμένα πλαίσια και η τελική απόφαση εξαρτάται πάλι από την διοίκηση.

«Κοινή λήψη αποφάσεων» είναι όχι μόνο μια εξελιγμένη μορφή βιομηχανικής δημοκρατίας, αφού εξυψώνει τα δικαιώματα των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση, αλλά και μια διαδικασία που περιορίζει τις συγκρούσεις, γιατί απαιτεί σημαντική συνεργασία εργαζομένων – διοίκησης για την επιτυχία της, χωρίς βέβαια να αποκλείονται οι συλλογικές διαπραγματεύσεις ως παραδοσιακό μέσο στις σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων .

Τέλος, οι πιο κοινοί θεσμοί έμμεσης συμμετοχής και συνεργασίας εργαζομένων – διοίκησης που έχουν δημιουργηθεί στο επίπεδο των επιχειρήσεων, είναι τα εργατικά συμβούλια ή μεικτές επιτροπές διαβουλεύσεων.

2.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι άμεση για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι βιομηχανικές κοινωνίες. Η επιτυχία της και η συμβολή της για μειωμένες συγκρούσεις και αυξημένη παραγωγικότητα, εξαρτώνται από ένα αριθμό αλληλένδετων παραγόντων. Σε αυτούς περιλαμβάνεται και ο χρόνος, ο οποίος απαιτείται για την λύση των προβλημάτων, που συνδέονται με την πραγματική προσαρμογή στη συμμετοχική διοίκηση των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η πείρα δείχνει ότι οι ιδεολογικοί – ανθρωπιστικοί και πρακτικοί αντικειμενικοί στόχοι της συμμετοχής μπορούν να επιτευχθούν μόνο μετά από μια σημαντική αλλαγή στις συνηθισμένες αντιλήψεις και τοποθετήσεις και ύστερα από την εξάλειψη ή τον περιορισμό ορισμένων προβλημάτων συνδεόμενων με την εφαρμογή μέσα σε μια επιχείρηση.

Πέρα από τις ιδεολογικές αντιδράσεις των εργοδοτών και των συντηρητικών πολιτικών ομάδων, που αφορούν την καθιέρωση της συμμετοχής, υπάρχουν και μερικοί βάσιμοι φόβοι ότι η δημοκρατικοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θα επηρέαζε δυσμενώς την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την απαιτούμενη εμπιστευτικότητα των οικονομικών και τεχνολογικών πληροφοριών της εταιρείας .

Τόσο οι εκπρόσωποι των εργαζομένων όσο και της διοίκησης, προβάλουν το ερώτημα της σύγκρουσης συμφερόντων για εκείνους που εκπροσωπούν τους εργαζομένους στα όργανα συναπόφασης. Άλλα ενδιαφέροντα ερωτήματα αφορούν την επίδραση της συμμετοχής στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στους ρόλους των συλλογικών διαπραγματεύσεων και στα καθήκοντα του προσωπικού στη συμμετοχική διοίκηση των επιχειρήσεων .

Μια σειρά από μελέτες που έγιναν στη δεκαετία του ’70, έδειξαν ότι ανάμεσα στις προϋποθέσεις για την επιτυχία οποιασδήποτε συμμετοχής είναι η επαρκής προετοιμασία όλων των ενδιαφερομένων μερών και η βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων με εκπαιδευτικά προγράμματα προορισμένα ειδικά για τις απαιτήσεις της αποτελεσματικής συμμετοχής.(Μαντάς Ν. 1992). Η επιτυχία εξαρτάται ακόμα από την πολιτική βούληση της πολιτικής ηγεσίας

έτσι ώστε να καθιερώσουν τουλάχιστον τα βασικά αιτήματα για συμμετοχική διοίκηση των επιχειρήσεων με θέσπιση της κατάλληλης νομοθεσίας.

Οι εμπειρίες από τον διεθνή χώρο δείχνουν ότι το νομικό πλαίσιο για τη συμμετοχή αποτελεί ένα βασικό παράγοντα συμβολής στην καθιέρωση και επιτυχία της συμμετοχής. Ορισμένες εργοδοτικές οργανώσεις υποστηρίζουν ότι η πειστικότητα του διαλόγου συμβάλει στη συνεργασία περισσότερο από τη νομική επιβολή ενός ομοιόμορφου συστήματος. Ωστόσο οι περισσότερες εμπειρίες δείχνουν ότι η παντελής απουσία οποιουδήποτε νομοθετικού πλαισίου δεν προωθεί το συνολικό σκοπό της συμμετοχής, όχι μόνο γιατί ο ρυθμός του συστήματος γίνεται πολύ αργός, αλλά γιατί έτσι δημιουργείται το πρόβλημα της ανισότητας ανάμεσα στους μισθωτούς, που έχουν αξιόλογη διαπραγματευτική ισχύ και σε εκείνους που δεν έχουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις αποτελούν ένα από τα βασικότερα θέματα των εργασιακών σχέσεων και κεντρικό σημείο αυτών, αφού εκφράζουν τη σύγχρονη οικονομική και πολιτική πραγματικότητα των ανεπτυγμένων χωρών. Η αύξηση του μεγέθους των οικονομιών και η ένταξη της μεγαλύτερης μερίδας του ενεργού πληθυσμού σε καθεστώς εξαρτημένης εργασίας, επέφεραν την σταδιακή αντικατάσταση της ατομικής από την συλλογική σύμβαση εργασίας.(Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

Έτσι στην αρχή της βιομηχανικής επανάστασης ο μεμονωμένος εργάτης που ζητούσε εργασία δεχόταν ή αρνούταν τους όρους που του πρόσφερε ο εργοδότης χωρίς να επικοινωνεί με τους συναδέλφους του. Ερχόταν δηλαδή, με τον εργοδότη του σε μια αυστηρή ιδιωτική διαπραγμάτευση για τους όρους εργασίας του, εντελώς διαφορετική από την περίπτωση όπου μία ομάδα εργαζομένων συμφωνούν μεταξύ τους και ορίζουν ένα ή περισσότερους εκπροσώπους, οι οποίοι διενεργούν τις διαπραγματεύσεις.

Στις μέρες μας ο εργοδότης δεν έρχεται σε επαφή με μεμονωμένα άτομα αλλά συναντιέται με μία επιτροπή η οποία εκφράζει την συλλογική βούληση και κατασταλάζει σε μία συμφωνία που με βάση της θα προσληφθούν όλοι οι εργαζόμενοι στο ίδιο επάγγελμα ή στην ίδια ειδικότητα. Η έμφαση αυτή που δίδεται στη συλλογική, αντί για την ατομική, βούληση των μισθωτών και εργοδοτών αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Για το λόγο αυτό, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις θεωρούνται από τα βασικότερα στοιχεία των εργασιακών σχέσεων στις χώρες εκείνες βέβαια που υπάρχει ελευθερία έκφρασης του συνδικαλιστικού κινήματος.

Βασικό στοιχείο, δηλαδή, αποτελεί η ελεύθερη και ανεξάρτητη από εξωγενείς επιρροές, εκδήλωση του συνδικαλιστικού κινήματος. Σε πολλές υποανάπτυκτες χώρες, τα συνδικαλιστικά κινήματα πάσχουν από ενδογενείς αδυναμίες και φέρουν ως αποτέλεσμα μία αρκετά μεγάλη ή και απόλυτη αδυναμία λειτουργίας των συλλογικών διαπραγματεύσεων, που βέβαια ποικίλλει κατά χώρες.

Σύμφωνα με το γενικά αποδεκτό ορισμό τους οι συλλογικές διαπραγματεύσεις ορίζονται ως «η διαδικαστική μέθοδος, με την οποία οι ενώσεις που εκπροσωπούν τους εργοδότες και τους μισθωτούς διαπραγματεύονται τους μισθούς και τους άλλους όρους εργασίας».

Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στη διευθέτηση των αντιθέσεων μεταξύ των εργοδοτών και των μισθωτών. Η διαδικασία αυτή και το σκοπούμενο αποτέλεσμα μπορούν να εξετασθούν από οικονομική και πολιτική πλευρά. (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

Από οικονομική άποψη, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση των μελών τους στο κοινωνικό σύνολο με την διεκδίκηση μεγαλύτερης συμμετοχής των μισθωτών στα οφέλη της ανάπτυξης και στην διανομή του εθνικού εισοδήματος, καθώς και στην βελτίωση των όρων εργασίας. Όσον αφορά την πολιτική πλευρά των συλλογικών διαπραγματεύσεων, αυτή εκφράζεται με τη διαρκή μεταβολή του θεσμού, σύμφωνα με τα δεδομένα του ευρύτερου πολιτικού πλαισίου.

Συμπερασματικά καταλήγουμε στην διατύπωση ότι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις αποτελούν ενδογενές στοιχείο της σύγχρονης πραγματικότητας των μεικτών κεφαλαιοκρατικών οικονομιών και εκφράζουν σύγκρουση και διευθέτηση αντιτιθέμενων συμφερόντων μισθωτών – εργοδοτών.

3.2. Η ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Ο νόμος 1876 / 1990 αφορά όλους όσους εργάζονται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου σε οποιαδήποτε επιχείρηση, εκμετάλλευση ή υπηρεσία του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα της οικονομίας.

Η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να ρυθμίζει: (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

1) Ζητήματα σχετικά με τη σύναψη, τους όρους λειτουργίας και τη λήψη των ατομικών συμβάσεων εργασίας που εμπίπτουν στο πεδίο ισχύος της.

2) Ζητήματα που αφορούν την άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος στην επιχείρηση, την παροχή συνδικαλιστικών διευκολύνσεων και τον τρόπο παρακράτησης των συνδικαλιστικών εισφορών και της απόδοσής τους στις δικαιούχες οργανώσεις.

3) Ζητήματα κοινωνικής ασφάλισης, εκτός από τα συνταξιοδοτικά, εφόσον δεν έρχονται σε αντίθεση με τη συνταγματική τάξη και την πολιτική των δημόσιων φορέων κοινωνικής ασφάλισης.

4) Ζητήματα σχετικά με την άσκηση της επιχειρηματικής πολιτικής στο μέτρο που αυτό επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.

5) Ζητήματα που αφορούν την ερμηνεία των κανονιστικών όρων της ΣΣΕ.

6) Ζητήματα που προβλέπονται στο άρθρο 12 του Ν 1767 / 1988 με επιφύλαξη και των αρμοδιοτήτων των συμβουλίων των επιχειρήσεων.

7) Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών.

8) Ζητήματα σχετικά με τις διαδικασίες και τους όρους συλλογικής διαπραγμάτευσης, μεσολάβησης και διαιτησίας.

9) Η ΣΣΕ μπορεί να περιέχει ρήτρα ειρήνης σχετικά με τα ζητήματα που ρυθμίζει.

Οι συλλογικές συμβάσεις διακρίνονται σε : (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

Α) Εθνικές Γενικές, που αφορούν τους εργαζομένους όλης της χώρας.

Β) Κλαδικές, που αφορούν τους εργαζομένους περισσότερων ομοειδών ή συναφών εκμεταλλεύσεων και επιχειρήσεων ορισμένης πόλης ή περιφέρειας ή και όλης της χώρας.

Γ) Επιχειρησιακές, που αφορούν εργαζόμενους μιας επιχείρησης και συνάπτονται από συνδικαλιστικές οργανώσεις της επιχείρησης που καλύπτουν τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από την κατηγορία ή τη θέση ή την ειδικότητα τους.

Δ) Εθνικές ομοιοεπαγγελματικές που αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος.

Ε) Τοπικές ομοιοεπαγγελματικές που αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος συγκεκριμένης πόλης ή επαγγέλματος.

Οι κλαδικές, επιχειρησιακές και εθνικές ή τοπικές ομοιοεπαγγελματικές ΣΣΕ, δεν επιτρέπεται να περιέχουν όρους εργασίας δυσμενέστερους από εκείνους που προβλέπονται στις εθνικές γενικές ΣΣΕ.

Οι εθνικές γενικές ΣΣΕ καθορίζουν τους ελάχιστους όρους εργασίας που ισχύουν για όλους τους εργαζομένους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου και έχουν ισχύ για ορισμένο ή αόριστο χρόνο που δεν μπορεί να είναι μικρότερος από ένα έτος. Αν η σχέση εργασίας ρυθμίζεται από περισσότερες ισχύουσες

ΣΣΕ, εφαρμόζεται η πιο ευνοϊκή για τον εργαζόμενο. Εργοδότης ή εκπρόσωποι του που παραβιάζουν όρους της ισχύουσας ΣΣΕ ή διαιτητικής ή υπουργικής απόφασης, τιμωρούνται με χρηματική ποινή 600.00 ευρώ τουλάχιστον. Η διαπίστωση της παράβασης γίνεται από τον αρμόδιο υπάλληλο της Επιθεώρησης Εργασίας, ο οποίος και υποβάλλει τη σχετική έκθεση του στον εισαγγελέα προς άσκηση της ποινικής δίωξης

3.3. ΙΣΧΥΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Α) ΙΣΧΥΣ

1. Οι κανονιστικοί όροι της συλλογικής σύμβασης εργασίας έχουν άμεση και αναγκαστική ισχύ.
2. Οι όροι ατομικών συμβάσεων εργασίας, που αποκλίνουν από τους κανονιστικούς όρους συλλογικών συμβάσεων εργασίας, είναι επικρατέστεροι, εφ' όσον παρέχουν μεγαλύτερη προστασία στους εργαζόμενους.
3. Όροι εργασίας συλλογικών συμβάσεων εργασίας, που είναι ευνοϊκότεροι για τους εργαζόμενους, υπερισχύουν των νόμων, εκτός αν πρόκειται για διατάξεις αναγκαστικού δικαίου με αμφιμερή ενέργεια.

Β) ΔΕΣΜΕΥΣΗ

1. Οι εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας καθορίζουν τους ελάχιστους όρους εργασίας που ισχύουν για τους εργαζόμενους όλης της χώρας.

   Στους εργαζόμενους αυτούς περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο Δημόσιο, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.
2. Οι υπόλοιπες συλλογικές συμβάσεις εργασίας δεσμεύουν τους εργαζόμενους και εργοδότες που είναι μέλη των συμβαλλόμενων συνδικαλιστικών οργανώσεων, τον εργοδότη που συνάπτει συλλογική σύμβαση εργασίας ατομικά και τους εργοδότες που συνάπτουν συλλογική σύμβαση εργασίας με κοινό εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο ή εκπροσώπους.

3. Εφ' όσον ο εργοδότης δεσμεύεται από επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας, οι κανονιστικοί όροι της ισχύουν υποχρεωτικά και στις εργασιακές σχέσεις όλων των εργαζομένων που απασχολούνται από τον εν λόγω εργοδότη.(Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).(Παράρτημα 3).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

4.1. ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ

Τα συνδικαλιστικά δικαιώματα και οι νομικές βάσεις της ασκήσεώς τους αναγνωρίζονται και κατοχυρώνονται από τα άρθρα 12 και 23 του Συντάγματος του 1975. Στο άρθρο 12 αναφέρεται στο δικαίωμα των Ελλήνων να συνιστούν επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι ο κοινός νομοθέτης στερείται εξουσίας να θέτει όρους και άλλες διατυπώσεις που ανάγονται στην περαιτέρω άσκηση του δικαιώματος αυτού. Αρκεί η συγκεκριμένη παρέμβαση να μη θίγει τις συνταγματικές εγγυήσεις και τις άλλες υποχρεώσεις με τις οποίες δεσμεύθηκε η χώρα από τις διεθνείς συμβάσεις.

Από το παραπάνω άρθρο προκύπτει ότι:

1. Η ίδρυση του σωματείου είναι ελεύθερη, με την έννοια ότι δεν χρειάζεται άδεια κάποιας υπηρεσίας.
2. Ο σκοπός του σωματείου δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να είναι κερδοσκοπικός.
3. Ολόκληρη η ζωή του σωματείου, από τη σύστασή του μέχρι και τη διάλυσή του, τελεί κάτω από την εγγύηση της δικαστικής προστασίας, γι' αυτό και η διάλυσή του γίνεται μόνο με δικαστική απόφαση και εφόσον βέβαια συντρέχουν ουσιαστικές και δικονομικές προϋποθέσεις.

Εκείνο όμως που αποτελεί τη μεγάλη πρωτοτυπία του Συντάγματος (Τζεκίνης Χ-Κουτρούκης Θ. 1992) είναι η διάταξη του άρθρου 23 παρ.1. Με τη διάταξη αυτή, η συνδικαλιστική ελευθερία αναγνωρίζεται ως μια ελευθερία χωριστή και ειδική σε σχέση με την συνεταιριστική ελευθερία. Η συνδικαλιστική ελευθερία είναι εγγυημένη με ρητό συνταγματικό κανόνα και με αυξημένη δύναμη.

Νομοθετικές ρυθμίσεις

Στα πλαίσια της παραπάνω συνταγματικής επιταγής εκδόθηκε ο ν.330 του 1976, Με το νόμο αυτό επιτεύχθηκε:

α) Η προσαρμογή του δικαίου των επαγγελματικών σωματείων στις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις του εργατικού δικαίου.

β) Η εναρμόνιση του δικαίου των επαγγελματικών σωματείων στις διεθνείς συμβάσεις εργασίας.

γ) Η επέκταση της προστασίας των συνδικαλιστικών στελεχών.

δ) Η ρύθμιση του δικαιώματος της απεργίας σε τρόπο που να μη διαταράσσεται η κοινωνική ευρυθμία και η οικονομική ανάπτυξη της χώρας.(Παράρτημα 4).

ε) Η κωδικοποίηση της κατεσπαρμένης, σε διάφορα νομοθετήματα, σωματειακής μας νομοθεσίας.

Διεθνείς συμβάσεις εργασίας

Η ρύθμιση του νόμου 1264/1982 εφαρμόζεται με την επιφύλαξη της ισχύος των διεθνών συμβάσεων εργασίας που είναι η υπ' αριθμόν 87/1948 «περί συνδικαλιστικής ελευθερίας και προστασίας του συνδικαλιστικού κινήματος» που έχει επικυρωθεί με το ν.4202/1964 και η υπ' αριθμόν 98/1949 «περί εφαρμογής των αρχών του δικαιώματος οργανώσεως και συλλογικής διαπραγματεύσεως» που έχει επικυρωθεί με το ν.δ. 4205/1961. Επομένως, αν ο νόμος 1264/1982 έρχεται σε αντίθεση με τις παραπάνω διεθνείς συμβάσεις, τότε επικρατούν αυτές, γιατί έχουν αυξημένη τυπική δύναμη και ισχύ έναντι του νόμου.

4.2. ΣΩΜΑΤΕΙΑ – ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ

Οι βασικές αρχές που διέπουν τα σωματεία είναι: (Ζαβλανός Μ. 1997).

α) Η ελευθερία συστάσεως επαγγελματικού σωματείου χωρίς προηγούμενη άδεια της αρχής. Κάθε ενέργεια με την οποία παρεμποδίζεται η σύσταση σωματείου είναι ανεπίτρεπτη και επισύρει ποινικές κυρώσεις.

β) Η ελευθερία συμμετοχής ή μη σε επαγγελματικό σωματείο, με την έννοια ότι κανένας παρά την θέληση του δεν μπορεί να καταστεί μέλος αυτού. Κάθε μέλος δικαιούται να αποχωρίσει όποτε θέλει.

γ) Η αυτοτέλεια κάθε επαγγελματικού σωματείου να διοικείται και να λειτουργεί στα πλαίσια των καταστατικών του στόχων και να μην παρεμποδίζεται από άλλο σωματείο.

δ) Η νομική προστασία, με την έννοια ότι ολόκληρη η νομική του ύπαρξη προστατεύεται από τις αρμόδιες δικαστικές αρχές.

ε) Η απαγόρευση συστάσεως μικτών σωματείων, στα οποία μετέχουν εργοδότες ή ανεξάρτητοι επαγγελματίες.

στ) Η μη αναγνώριση προνομίου σε κανένα επαγγελματικό σωματείο.

ζ) Η δυνατότητα συμμετοχής των σωματείων σε διεθνείς συνδικαλιστικές οργανώσεις.

η) Η απαγόρευση διενέργειας κερδοσκοπικών πράξεων.

θ) Ο δημοκρατικός τρόπος της λειτουργίας τους.

ι) Η δυνατότητα κηρύξεως απεργίας.

ια) Η παρουσία εκπροσώπου της δικαστικής αρχής κατά τις εκλογές.

ιβ) Η ελεύθερη διαχείριση της περιουσίας τους.

Α. Έννοια επαγγελματικού σωματείου / Σκοποί

Την έννοια του επαγγελματικού σωματείου δίνει ο αστικός κώδικας με τα άρθρα 78 έως 108, ο νόμος 330/1976 με το άρθρο 2 και τέλος 1264/1982. Έτσι, επαγγελματικό σωματείο είναι η ένωση (20) τουλάχιστον φυσικών προσώπων, που ασκούν συνήθως το αυτό ή συναφές επάγγελμα και το οποίο λειτουργεί, μετά την εγγραφή του στο οικείο βιβλίο σωματείων του πρωτοδικείου, με βάση το καταστατικό του. Σκοπό έχει τη διαφύλαξη και την προαγωγή των εργασιακών, οικονομικών, ασφαλιστικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων των μελών του. Σε κάθε περίπτωση, τα επαγγελματικά σωματεία δεν μπορούν να ασκούν εμπορία ή επιχείρηση. Μπορούν όμως, στα πλαίσια ενός γενικότερου οικονομικού σκοπού που σχετίζεται με την ανάπτυξη της κοινωνικής δράσεως ή πρόνοιας, να συνιστούν καταναλωτικούς ή πιστωτικούς συνεταιρισμούς και να δημιουργούν ειδικά κεφάλαια για την εξυπηρέτηση ορισμένων εκτάκτων σκοπών αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας των μελών τους.

Το συνδικαλιστικό σωματείο δικαιούται και μπορεί : (Ζαβλανός Μ. 1997).

α) Να συνεργάζεται με άλλες επαγγελματικές οργανώσεις ή τις αρμόδιες κρατικές αρχές για την αντιμετώπιση των εργασιακών ζητημάτων που το απασχολούν.

β) Να διαπραγματεύεται και να συνάπτει συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή να μετέχει στη διαιτητική ρύθμιση των συλλογικών διαφορών εργασίας.

γ) Να οργανώνει τα ζητήματα διαχειρίσεως του και της γενικότερης δράσεως του και να καταστρώνει τα προγράμματα ενεργειών του.

δ) Να προβαίνει στην οργάνωση μορφωτικών ή άλλων κοινωνικών εκδηλώσεων.

ε) Να καταγγέλλει και να εγκαλεί στις διοικητικές και δικαστικές αρχές τις παραβιάσεις της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας που αφορούν αυτό ή τα μέλη του.

Β. Διακρίσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων

Οι επαγγελματικές οργανώσεις διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες.

α) Στις πρωτοβάθμιες οργανώσεις υπάγονται τα εργατικά σωματεία ,οι ενώσεις προσώπων και τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας.

β) Στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις υπάγονται οι ομοσπονδίες και τα εργατικά κέντρα.

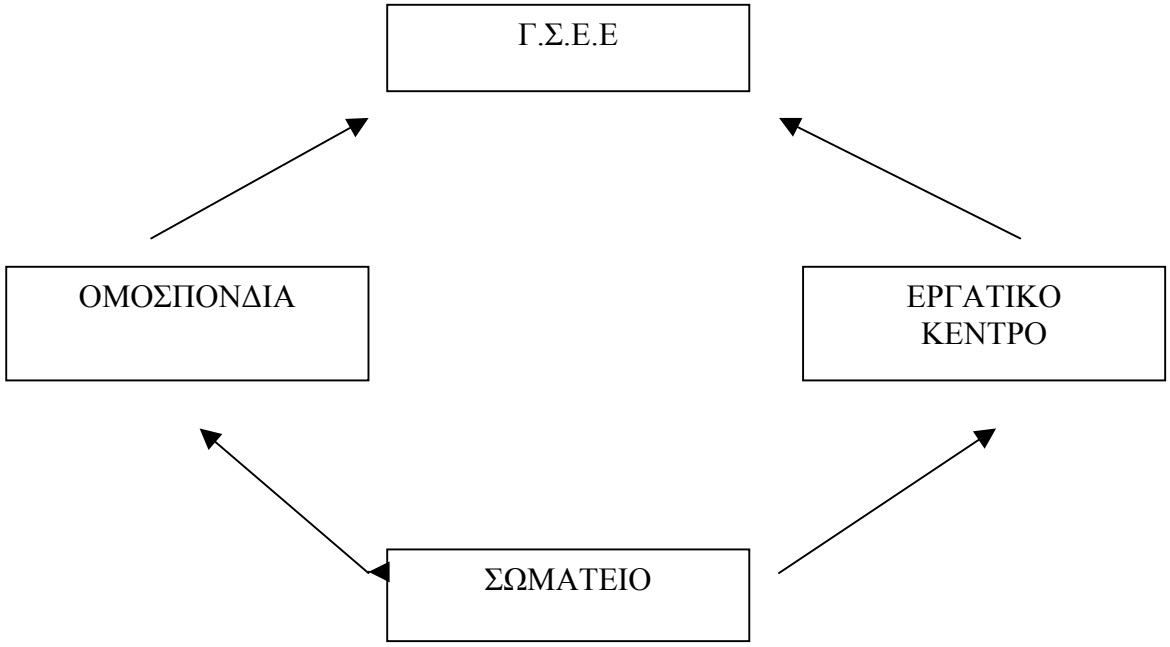
γ) Στις τριτοβάθμιες οργανώσεις υπάγονται οι συνομοσπονδίες.

Το σύστημα οργάνωσης βασίζεται σε δύο κριτήρια. Το πρώτο αναφέρεται στην επιχείρηση ή γενικότερα στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, και το δεύτερο στο επάγγελμα που ασκεί ο μισθωτός .Έτσι, με βάση την παραπάνω διάρθρωση έχουμε: (Ζαβλανός Μ. 1997).

α) Τα «επιχειρησιακά» ή «εργοστασιακά σωματεία», δηλαδή εκείνα που στηρίζονται στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται ο μισθωτός .

β) Τα κλαδικά σωματεία, που είναι οργανωμένα με βάση τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και ο μισθωτός.

γ) Τα ομοιοεπαγγελματικά, που είναι οργανωμένα με βάση το επάγγελμα που ασκεί ο μισθωτός, ανεξάρτητα από τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.



Σχήμα (1) : Βασική οργανωτική δομή του ελληνικού Συνδικαλιστικού κινήματος. Πηγή: ΖΑΒΛΑΝΟΣ. Μ. Οργάνωση και Διοίκηση.

4.3 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Πολλές φορές τα συνδικαλιστικά στελέχη, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τα συλλογικά και μεμονωμένα προβλήματα των εργαζομένων που εκπροσωπούν, να έρχονται σε προστριβές με τους εργοδότες τους. Αυτό σημαίνει ότι τα πρόσωπα αυτά αντιμετωπίζουν συχνά τον κίνδυνο να απολυθούν από την εργασία τους, γεγονός που αναγκάζει την πολιτεία να παίρνει μέτρα με τα οποία περιορίζεται το σχετικό δικαίωμα του εργοδότη. Πέρα από αυτά τα μέτρα, η πολιτεία προέρχεται και σε άλλους προστατευτικούς μηχανισμούς με τους οποίους διασφαλίζεται και διευκολύνεται η συνδικαλιστική δράση. Έτσι, εκτός από την συνταγματική (άρθρο 23 παρ. 1) αναγνώριση και κατοχύρωση του συνδικαλιστικού δικαιώματος όλων των εργαζομένων και των εγγυήσεων τις οποίες διασφαλίζουν οι κυρωθείσες από τη χώρα μας διεθνείς συμβάσεις εργασίας,

θεσπίστηκαν κατά καιρούς και ειδικές διατάξεις που αναφέρονται στην προστασία των συνδικαλιστικών στελεχών.

Οι διατάξεις αυτές περιείχαν τα ακόλουθα νομοθετικά κείμενα: (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

α) Ο αναγκαστικός νόμος 1803/1951 «Περί προστασίας των συνδικαλιστικών στελεχών κατά του κινδύνου της απολύσεως αυτών υπό του εργοδότου των» .

β) Το άρθρο 4 παρ.1 του νόμου 4504/1966, κατ' εφαρμογή του οποίου παρασχέθηκε ειδική προστασία στα μέλη της ΓΣΕΕ.

γ) Το άρθρο 26 του νόμου 330/1976, σύμφωνα με το οποίο επεκτάθηκε ο κύκλος των προστατευόμενων προσώπων σε σχέση με την ασυλία κατά της αυθαίρετης απολύσεώς τους.

δ) Ο αναγκαστικός νόμος 971/1937 «Περί ασφαλίσεως των υπαλλήλων των εργατικών επαγγελματικών οργανώσεων», σύμφωνα με τον οποίο παρέχεται επικουρική σύνταξη σε ορισμένα συνδικαλιστικά στελέχη.

ε) Το άρθρο 51 παρ. 1 του νομοθετικού διατάγματος 2698/1953, που αναφέρεται στη συνταξιοδότηση συνδικαλιστικών στελεχών που απολύονται.

ζ) Το άρθρο 7 της από 26.02.1975 εθνικής γενικής συλλογικής συμβάσεως εργασίας, σύμφωνα με το οποίο παρέχεται, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, ειδική άδεια για την επιμόρφωση των συνδικαλιστικών στελεχών.

η) Τα άρθρα 14 και 15 του νόμου 1264/1982, με τα οποία διευρύνεται ο κύκλος των προστατευόμενων προσώπων (συνδικαλιστικών στελεχών) κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσεως, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της υπ' αριθμόν 98 διεθνούς σύμβασης εργασίας. Η προστασία αυτή επεκτείνεται και στα ιδρυτικά μέλη της συνδικαλιστικής οργανώσεως που ιδρύεται για πρώτη φορά μέσα στην επιχείρηση ή στον κλάδο.

θ) Τέλος, η ελεύθερη άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος προστατεύεται από τον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Χάρτη της 18.10.1961, που επικύρωσε η χώρα μας.

<u>Προστασία των συνδικαλιστικών οργανώσεων</u>

Με τις διατάξεις του άρθρου 15 του νόμου 1264/1982, ορίζεται ότι : (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

1. Τα όργανα του κράτους έχουν την υποχρέωση να εφαρμόζουν τα απαραίτητα μέτρα για τη διασφάλιση της ανεμπόδιστης ασκήσεως του δικαιώματος για την ίδρυση και αυτόνομη λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων.
2. Απαγορεύεται στους εργοδότες, σε πρόσωπα που ενεργούν για λογαριασμό τους και σε οποιονδήποτε τρίτο να προβαίνουν σε οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη που κατατείνει στην παρακώλυση της ασκήσεως των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων και ιδιαίτερα:
   α) Να ασκούν επιρροή στους εργαζόμενους για την ίδρυση ή μη ίδρυση συνδικαλιστικής οργάνωσης,
   β) να επιβάλλουν ή να παρεμποδίζουν με οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο την προσχώρηση εργαζομένων σε ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση.

Οι παραπάνω απαγορεύσεις αποτελούν το περιεχόμενο των διεθνών συμβάσεων εργασίας, τη γραμμή των οποίων ακολούθησε, τόσο ο ισχύων νόμος 1264/1982 όσο και ο προγενέστερος όμοιος 330/1976 στα άρθρα 3,4,5 και 12, καθώς και άλλοι παλαιότεροι. Η παράβαση των απαγορεύσεων αυτών συνδυάζεται και με ποινικές κυρώσεις κατά των παραβατών, που προβλέπονται στο άρθρο 23 παρ.1 του νόμου 1264/1982.

Απαγορεύεται επίσης στους εργοδότες και στους άλλους

γ) να απαιτούν από τους εργαζόμενους δήλωση συμμετοχής ή αποχωρήσεως από συνδικαλιστική οργάνωση,

δ) να υποστηρίζουν ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση με οικονομικά ή άλλα μέσα. Με την απαγόρευση αυτή αποσκοπείται η διασφάλιση της ανεξαρτησίας της συνδικαλιστικής οργανώσεως,

ε) να επεμβαίνουν με οποιονδήποτε τρόπο στη διοίκηση, τη λειτουργία και τη δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων,

στ) να μεταχειρίζονται με ευμένεια ή δυσμένεια τους εργαζόμενους, ανάλογα με την συμμετοχή σε ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση Η παραπάνω απαγόρευση ισχύει κατά την διάρκεια της εργασιακής

σχέσεως και αναφέρεται σε θέματα προαγωγών, μεταθέσεων, επιβολής πειθαρχικών ποινών, μισθολογικών διακρίσεων, απολύσεων κ.λ.π.

3. Δεν επιτρέπεται επίσης, στους εργοδότες να συμμετέχουν σε συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων.
4. Είναι άκυρη η καταγγελία της σχέσεως εργασίας για νόμιμη συνδικαλιστική δράση. Η προστασία αυτή είναι γενική και καλύπτει κάθε εργαζόμενο, ανεξάρτητα αν έχει συνδικαλιστεί ή όχι, με την προϋπόθεση πάντοτε ότι η δίωξη του από τον εργοδότη σχετίζεται με νόμιμη συνδικαλιστική δράση, την οποία ελεύθερα μπορεί να αναπτύξει χωρίς να έχει την ιδιότητα του συνδικαλιστή. Η απαγόρευση απολύσεως του εργαζομένου για την παραπάνω αιτία προβλέπεται και από τις διεθνείς συμβάσεις εργασίας υπ'αριθμόν 98 και 135.
5. Είναι άκυρη η καταγγελία σχέσεως

   α) των μελών της διοικήσεως της συνδικαλιστικής οργανώσεως, σύμφωνα με το άρθρο 92 ΕΚ

   β) των μελών της προσωρινής διοικήσεως, σύμφωνα με το άρθρο 79 ΕΚ, που διορίζει το δικαστήριο σύμφωνα με το άρθρο 69 ΕΚ

   και

   γ) των μελών της διοικήσεως που εκλέγονται προσωρινά κατά την ίδρυση συνδικαλιστικής οργανώσεως.

Εδώ πρόκειται για ειδική προστασία των συνδικαλιστικών στελεχών κατά των απολύσεων, που σημαίνει ότι είναι άκυρη κάθε απόλυση συνδικαλιστή που γίνεται για πειθαρχικό παράπτωμά του, πριν και χωρίς να αποφασίσει γι' αυτό η ειδική επιτροπή του άρθρου 15.

4.4. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟΥΣ ΤΟΠΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο άρθρο του νόμου 1264/1982 αναφέρεται η εφαρμογή της αρχής της δημοκρατίας στους τόπους εργασίας. (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

1. Πίνακες ανακοινώσεων. Με την παρ. 2 του άρθρου 16, παρέχεται το δικαίωμα στα σωματεία να έχουν πίνακες ανακοινώσεων για τους σκοπούς τους στους τόπους εργασίας και σε χώρους που συμφωνούν ο κάθε εργοδότης και η διοίκηση του σωματείου.

2. Πραγματοποίηση γενικών συνελεύσεων. Με την παρ. 3 του άρθρου 16, καθορίζεται το δικαίωμα της πλέον αντιπροσωπευτικής οργανώσεως να πραγματοποιεί τις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις της, μέσα στο χώρο εργασίας και εκτός του ωραρίου εργασίας. Με την παραπάνω υποχρέωση βαρύνονται μόνο οι επιχειρήσεις που απασχολούν τουλάχιστον 80 μισθωτούς και έχουν κατάλληλο χώρο για τις συγκεντρώσεις.
3. Συναντήσεις εργοδοτών – εργαζομένων. Με την διάταξη της παραγράφου 4 του παραπάνω άρθρου, υποχρεώνεται ο εργοδότης ή ο εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπος του να συναντάται με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων – μετά από αίτημά τους – τουλάχιστον μια φορά το μήνα και να μεριμνά για την επίλυση των θεμάτων που απασχολούν τους εργαζόμενους ή την οργάνωσή τους.
4. Επιθεώρηση στους τόπους εργασίας. Με την διάταξη της παρ. 7, παρέχεται δικαίωμα στους εκπροσώπους του επιχειρησιακού ή εργοστασιακού σωματείου (και αν δεν υπάρχει τέτοιο σωματείο στους εκπροσώπους του εργατικού κέντρου της περιοχής) να παρευρίσκονται κατά την επιθεώρηση που ενεργούν οι υπάλληλοι του υπουργείου Εργασίας. Με την διάταξη της επόμενης παραγράφου 8, προικίζεται με εξουσία ο επιθεωρητής εργασίας να επιβάλλει, κατά την κρίση, του στον παραβάτη εργοδότη χρηματικό πρόστιμο.

4.5. ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ / ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Το άρθρο του νόμου 1264/1982 σε συνδυασμό με τις διατάξεις των άρθρων 14 και 28 του νόμου 2085/1992, καθώς και του άρθρου 6 του νόμου 2224/1994, αναφέρεται στις συνδικαλιστικές άδειες. Με τις διατάξεις αυτές, θεσπίζεται υποχρέωση των εργοδοτών να διευκολύνουν τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων, των ελεγκτικών επιτροπών και τους αντιπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων στις υπερκείμενες (δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες) οργανώσεις για την ομαλή άσκηση των καθηκόντων τους. Την παραπάνω υποχρέωση του εργοδότη και η 135/1971 (άρθρο 2) διεθνείς σύμβαση εργασίας. Οι συνδικαλιστικές άδειες δεν εφαρμόζονται

α) στις ενώσεις προσώπων,

β) στα τοπικά παραρτήματα,

γ) στις δημοσιογραφικές οργανώσεις,

δ) στις ναυτεργατικές οργανώσεις,

ενώ αντιθέτως εφαρμόζονται στις οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο σκοπός για τον οποίο χορηγείται η άδεια είναι για να διευκολυνθεί ο μισθωτός στην εκτέλεση των συνδικαλιστικών καθηκόντων του, για την οποία απαιτείται ικανός χρόνος και μάλιστα εκτός του συνηθισμένου ωραρίου εργασίας.

4.6. ΤΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Με το νόμο 1767/1988 για τα συμβούλια των εργαζομένων και την κύρωση της 135 Διεθνούς Συμβάσεως Εργασίας «Για την προστασία των εκπροσώπων των εργαζομένων στην επιχείρηση», υλοποιήθηκε νομοθετικά η συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις μεγάλου μεγέθους, δεν εκμεταλλεύτηκαν σωστά την νομοθετική αυτή ευκαιρία που τους παραχώρησε η ψήφιση του νόμου 1767/1988 και έτσι παρά την πάροδο μέχρι σήμερα ετών, ελάχιστα τέτοια συμβούλια έχουν συσταθεί και λειτουργούν, από φόβο μάλλον των ηγεσιών του συνδικαλιστικού κινήματος για περιθωριοποίηση τους στην περίπτωση που ο νέος αυτός θεσμός των εργασιακών σχέσεων θα επετύγχανε.

Σκοπός και πεδίο εφαρμογής. Με το άρθρο 1 του νόμου 1767/1988 ορίστηκε ότι οι εργαζόμενοι κάθε επιχειρήσεως που απασχολεί τουλάχιστον πενήντα άτομα, έχουν δικαίωμα να εκλεγούν και να συγκροτούν συμβούλια εργαζομένων για την εκπροσώπηση τους στην επιχείρηση. Δεν αναφέρει όμως η διάταξη αυτή σε ποια χρονική στιγμή πρέπει να υπάρχουν τα πενήντα άτομα, λαμβανομένου υπόψη ότι ανά πάσα στιγμή, ιδίως στις περιπτώσεις οριακών αριθμών μπορεί μια επιχείρηση να υπερβεί ή να μειώσει τον αριθμό των εργαζομένων της. Και ακόμη, τι θα συμβεί αν μια επιχείρηση που έχει στην αρχή του χρόνου πάνω από πενήντα άτομα και λόγω π.χ. ομαδικών απολύσεων ο αριθμός μειωθεί κάτω από πενήντα, θα είναι νόμιμη ή όχι η λειτουργία του συμβουλίου που θα έχει εν τω μεταξύ συγκροτηθεί; Αυτά είναι ερωτήματα που δεν έχουν απαντηθεί.

Στη συνέχεια το άρθρο αυτό δίνει τους ορισμούς των όρων «επιχείρηση» και «εργαζόμενοι», εννοώντας, για μεν τον πρώτο, κάθε είδος και μορφής επιχείρησης του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα και για τον δεύτερο, κάθε εργαζόμενο που ασχολείται σε αυτές με σχέση ιδιωτικού δικαίου ανεξαρτήτως χρόνου διάρκειας της (ορισμένου ή αορίστου) και ακόμη με σχέση μαθητείας. Με τα άρθρα του νόμου 1767/1988, ορίζονται τα όργανα εκπροσώπησης των συμβουλίων, ο τρόπος εκλογής τους, η προστασία που τους παρέχει ο νόμος αυτός έναντι του εργοδότη κ.λ.π.

Αρμοδιότητες συμβουλίων. Με το άρθρο του νόμου 2224/1994, η διάταξη της παραγράφου 4 του άρθρου 8 του νόμου 1767/1988 αντικαταστάθηκε ως εξής :

Τα συμβούλια των εργαζομένων αποφασίζουν από κοινού με τον εργοδότη για τα παρακάτω θέματα: (Τζεκίνης Χ.- Κουτρούκης Θ. 1992).

α) την κατάρτιση του εσωτερικού κανονισμού της επιχειρήσεως,

β) τον κανονισμό υγιεινής και ασφάλειας της επιχειρήσεως,

γ) την κατάρτιση ενημερωτικών προγραμμάτων για τις νέες μεθόδους της επιχείρησης και της χρήσης νέων τεχνολογιών,

δ) το προγραμματισμό επιμορφώσεως των εργαζομένων πάνω σε αυτές τις νέες μεθόδους,

ε) την επανένταξη των αναπήρων από εργατικό ατύχημα και

η) τον προγραμματισμό και τον έλεγχο πολιτιστικών, ψυχαγωγικών και κοινωνικών εκδηλώσεων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αντικειμενικός στόχος της εργασίας αυτής, ήταν να διερευνηθεί η αποτελεσματική εργασιακή συμπεριφορά στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό τομέα.

Από την επισκόπηση των διεθνών εμπειριών μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον στον ξενοδοχειακό τομέα και τους φορείς του:

- Γενικά, αρκετές εμπειρίες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει μεγάλη σχέση μεταξύ εργασιακών σχέσεων, εργασιακού περιβάλλοντος και παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και συνθηκών εργασίας.

-Το σωστό νομοθετικό πλαίσιο κατοχυρώνει την ελευθερία του «συνέρχεσθαι», τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, την προστασία των εργαζομένων στον τόπο εργασίας, προάγει ρυθμίσεις για τη λύση εργασιακών διαφορών και έτσι συμβάλλει στην εργασιακή ειρήνη.

- Οι εργοδοτικές οργανώσεις μπορούν με το δικό τους τρόπο να συμβάλλουν σε ένα κλίμα ειρήνης και παραγωγικότητας δια μέσου του διαλόγου με τα εργατικά σωματεία, τη μελέτη των εργασιακών θεμάτων και την εκπαίδευση.

- Οι εργατικές οργανώσεις, και ιδιαίτερα τα σωματεία, μπορούν όχι μόνο να προστατέψουν και να προωθήσουν τα συμφέροντα των μελών τους, αλλά και να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

- Η συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις της ξενοδοχειακής διοίκησης, συμβάλλει στη λύση προβλημάτων κοινού ενδιαφέροντος και επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα.

- Η τριμερής συνεργασία (κυβέρνησης, εργαζομένων και ηγεσίας) σε συμβουλευτικά όργανα, μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, την οικονομική σταθερότητα και την κοινωνική πρόοδο.

- Η καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας και γενικά του εργασιακού περιβάλλοντος, συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

«Αρχιμήδης ΙΙ- Ενίσχυση Ερευνητικών ομάδων ΤΟΥ ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ», ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ

Κ.Π.: 2.2.3.στ

Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας

Αυτό το ερωτηματολόγιο αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποι που εργάζονται στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση σας. Οι προτάσεις που ακολουθούν σας ζητούν να περιγράψετε, όσο καλύτερα μπορείτε, την τυπική συμπεριφορά καθώς και τις γενικότερες απόψεις που νομίζετε ότι έχουν τα άτομα που εργάζονται στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση σας. Φυσικά είναι δύσκολο για κάποιον να ξέρει ακριβώς τι σκέφτονται και τι πιστεύουν οι άλλοι αναφορικά με ένα ευρύ πεδίο απόψεων και καταστάσεων, όμως ο στόχος είναι να εντοπίσουμε ένα γενικό πλαίσιο ιδεών και απόψεων που μοιράζονται τα άτομα που εργάζονται στο επαγγελματικό σας περιβάλλον και το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται.

Παρακαλούμε προσπαθήστε να δώσετε απαντήσεις που πιστεύετε ότι ανταποκρίνονται σε ολόκληρη τη Ξενοδοχειακή επιχείρηση και όχι σε ένα μικρό τμήμα του (π.χ. διεύθυνση ή μεμονωμένα άτομα). Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη διαβαθμιστική κλίμακα αξιολογώντας το βαθμό αλήθειας που αντιπροσωπεύει η κάθε πρόταση σύμφωνα με την εκτίμησή σας διαγράφοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντηση σας :

1. *Η συγκεκριμένη Ξενοδοχειακή επιχείρηση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

2. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

3. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρησή σας η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

4. *Η Ξενοδοχειακή επιχείρηση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους πελάτες που εξυπηρετεί.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

5. *Οι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

6. *Οι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρησή σας συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κλπ).*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

7. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση οι εργαζόμενοι κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

8. *Οι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

9. *Η Ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

10. *Η Ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

11. *Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

12. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρησή σας, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

13. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση η διεύθυνση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

14. *Η Ξενοδοχειακή επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

15. *Οι εργαζόμενοι σ' αυτή τη Ξενοδοχειακή επιχείρηση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

16. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, η Ξενοδοχειακή επιχείρηση ίσως να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

17. *Οι εργαζόμενοι σ' αυτή τη Ξενοδοχειακή επιχείρηση αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

18. *Οι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντά τους και πώς αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

19. *Η Ξενοδοχειακή επιχείρηση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων του.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

20. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

21. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

22. *Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

23. *Οι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

24. *Οι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

25. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

26. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πελάτες και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

27. *Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή τη Ξενοδοχειακή επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

28. *Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης της επιχείρησης.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

29. *Οι εργαζόμενοι στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι πελάτες αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

30. *Στη Ξενοδοχειακή επιχείρηση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.*

1.	Δεν αληθεύει.	**2.**	Αληθεύει Ελάχιστα	**3.**	Αληθεύει Μερικώς	**4.**	Αληθεύει ως επί το πλείστον	**5.**	Αληθεύει εξ ολοκλήρου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Περιγραφές θέσεων εργασίας - Astoria Capsis Hotel

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ, ΑΓΟΡΩΝ, ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΔΕΧΕΤΑΙ ΓΡΑΠΤΩΣ ΤΙΣ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΣΕ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ, ΕΝ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΔΙΝΕΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΕ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ, ΟΠΩΣ ΕΧΕΙ ΓΡΑΜΜΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ, ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ, ΔΙΕΞΑΓΕΙ ΕΛΕΓΧΟ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
- ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΝΑ ΤΡΟΦΟΔΟΤΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΕ ΦΡΕΣΚΑ ΦΡΟΥΤΑ, ΛΑΧΑΝΙΚΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΑ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΣΕΦ, Ο ΟΠΟΙΟΣ ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΕΙ ΕΛΕΓΧΟ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΟΤΑΝ Ο ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΕΚΤΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ημερομηνία	Έγκριση

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ (ΜΑΙΤΡ)

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΣΕΡΒΙΡΕΙ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ (ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ ΠΡΩΙΝΟ, ΣΤΟ ΜΕΣΗΜΕΡΙΑΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΒΡΑΔΥΝΟ ΓΕΥΜΑ)
- ΤΟ ΠΡΩΙ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΤΟΥ ΜΠΟΥΦΕ ΠΡΩΙΝΟΥ, ΕΠΙΜΕΛΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΩΣΙΜΟ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΩΝ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ ΤΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΠΟΥΦΕ ΚΑΘΟΛΗ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ, ΣΕΡΒΙΡΕΙ ΚΑΘΟΛΗ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΟΥ ΔΙΔΟΥΜΕ ΦΑΓΗΤΟ (ΤΟΣΟ ΤΑ ΠΙΑΤΑ, ΟΣΟ ΚΑΙ ΠΟΤΑ)
- ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΕ ΑΙΘΟΥΣΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (ΤΡΟΦΟΔΟΤΕΙ ΜΠΟΥΦΕΔΕΣ, ΕΠΙΜΕΛΕΙΤΑΙ ΤΑ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ ΚΑΦΕ ΠΟΥ ΔΙΔΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΑΙΘΟΥΣΕΣ, ΤΟ ΙΔΙΟ ΚΑΙ ΟΤΑΝ ΔΙΔΟΥΜΕ ΦΑΓΗΤΟ, ΣΤΡΩΝΕΙ ΤΑ ΤΡΑΠΕΖΙΑ ΜΕ ΜΑΧΑΙΡΟΠΗΡΟΥΝΑ, ΠΙΑΤΑ, ΠΟΤΗΡΙΑ, ΠΕΤΣΕΤΕΣ ΚΛΠ)
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ ΑΛΛΟΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΣ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΒΑΡΔΙΑ

Ημερομηνία :	Έγκριση :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΓΚΡΟΥΜ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΑΠΟΣΚΕΥΩΝ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ, ΣΤΡΩΣΙΜΟ ΑΙΘΟΥΣΩΝ (ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΔΙΑΤΑΞΗ), ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΚΟΥΠΙΔΙΑ, ΓΙΑ ΤΟ ΠΛΥΣΙΜΟ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΚΑΔΩΝ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΕΩΣ ΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ (ΑΝΟΙΓΕΙ ΤΗΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΟΡΤΑ, ΣΥΝΟΔΕΥΕΙ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΟ ΑΣΑΝΣΕΡ, ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ ΤΙΣ ΒΑΛΙΤΣΕΣ ΤΟΥΣ, ΔΕΙΧΝΕΙ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ, ΤΟΠΟΘΕΤΕΙ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΜΠΑΓΑΖΙΕΡΑ)
- ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΝΑ ΠΕΤΑΞΕΙ ΤΑ ΣΚΟΥΠΙΔΙΑ ΠΟΥ ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ, ΝΑ ΚΑΘΑΡΙΣΕΙ ΤΟΥΣ ΚΑΔΟΥΣ, ΝΑ ΤΟΥΣ ΠΛΕΝΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΤΟΥΣ ΑΠΟΛΥΜΑΙΝΕΙ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΔΙΑΤΑΞΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΣΤΟΛΙΣΜΟ ΤΩΝ ΑΙΘΟΥΣΩΝ, ΒΑΣΗ ΟΔΗΓΙΩΝ ΠΟΥ ΔΙΔΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ. ΤΟΠΟΘΕΤΕΙ ΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΖΗΤΗΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΙΘΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΤΣΕΚΑΡΕΙ ΑΝ ΑΥΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΩΣΤΑ .
- ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΝΑ ΚΑΤΕΒΑΣΕΙ ΤΟΝ ΒΡΩΜΙΚΟ ΙΜΑΤΙΣΜΟ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΡΟΦΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΠΟΘΕΤΕΙ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΟΡΙΣΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ
- ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΙΣ ΒΛΑΒΕΣ ΣΤΗΝ ΣΠΑΝΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΥ ΑΠΟΥΣΙΑΖΕΙ Ο ΣΥΝΤΗΡΗΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΒΟΗΘΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΤΗ
- ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΟ ΟΡΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΜΙΝΙΜΠΑΡΙΣΤΑΣ Η ΑΝ ΛΕΙΠΕΙ ΚΑΙ Ο ΜΙΝΙΜΠΑΡΙΣΤΑΣ, Ο ΒΟΗΘΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΤΗ

Ημερομηνία :	Έγκριση :

astoria capsis hotel	E 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ, ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΟΡΟΦΩΝ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΚΑΘΑΡΙΖΕΙ ΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΧΩΡΗΣΗ Ή ΠΑΡΑΜΟΝΗ (ΣΚΟΥΠΙΖΕΙ, ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΖΕΙ, ΞΕΣΚΟΝΙΖΕΙ, ΣΤΡΩΝΕΙ ΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ, ΠΛΕΝΕΙ ΤΟ ΜΠΑΝΙΟ, ΑΛΛΑΖΕΙ ΙΜΑΤΙΣΜΟ, ΚΑΘΑΡΙΖΕΙ ΤΑ ΤΖΑΜΙΑ, ΤΑ ΜΠΑΛΚΟΝΙΑ, ΤΑ ΠΑΡΑΘΥΡΑ ΚΛΠ)
- ΚΑΘΑΡΙΖΕΙ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ (ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ, ΑΙΘΟΥΣΕΣ, ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΕΣ ΤΟΥΑΛΕΤΕΣ, ΠΛΑΤΥΣΚΑΛΑ, ΔΙΑΔΡΟΜΟΥΣ, ΣΝΑΚ ΜΠΑΡ, ΜΠΑΡ ΠΙΣΙΝΑΣ, ΤΟ LOBBY, ΤΟΥΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΤΡΙΓΥΡΩ ΧΩΡΟΥΣ ΚΛΠ
- ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΤΥΧΟΝ ΒΛΑΒΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ Ή ΑΛΛΟ ΧΩΡΟ, ΣΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΒΛΑΒΗ ΣΤΟ ΒΙΒΛΙΟ ΒΛΑΒΩΝ
- ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΟ ΟΡΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ , ΤΗΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΣ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ ΣΕ ΒΑΡΔΙΑ

Ημερομηνία :	Έγκριση :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΠΟΥΦΕ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΔΕΣΜΑΤΩΝ ΜΠΟΥΦΕ, ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ / ΑΠΟΛΥΜΑΝΣΗ ΚΟΥΖΙΝΑΣ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΣΕΦ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΕΙ ΤΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΠΟΥΦΕ ΤΩΝ ΠΡΩΙΝΩΝ, ΜΑΓΕΙΡΕΥΕΙ, ΚΟΒΕΙ ΦΡΟΥΤΑ, ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ, ΤΥΡΙΑ, ΒΟΗΘΑ ΤΟΝ ΣΕΦ ΣΕ ΠΑΡΑΣΚΕΥΕΣ ΤΟΥ, ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΕΙ ΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΕ ΑΙΘΟΥΣΕΣ (Π.Χ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ ΚΑΦΕ)
- ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΟ ΟΡΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΟΥΖΙΝΑΣ (ΣΕΦ) ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ
- ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΒΑΡΔΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΘΑΡΙΖΕΙ ΔΙΕΞΟΔΙΚΑ ΤΗΝ ΚΟΥΖΙΝΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΛΥΜΑΙΝΕΙ
- ΟΤΑΝ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΛΑΝΤΖΑ, ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΝΑ ΠΛΥΝΕΙ ΕΠΙΣΗΣ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΤΗΝ ΛΑΝΤΖΑ

Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΑΝΤΖΑΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΠΛΥΣΙΜΟ ΣΚΕΥΩΝ, ΠΙΑΤΩΝ, ΜΑΧΑΙΡΟΠΗΡΟΥΝΩΝ ΚΛΠ, ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ / ΑΠΟΛΥΜΑΝΣΗ ΚΟΥΖΙΝΑΣ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΣΕΦ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΞΕΠΛΥΜΑ, ΚΑΘΑΡΙΣΜΑ ΠΙΑΤΩΝ, ΠΟΤΗΡΙΩΝ ΚΛΠ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ ΤΩΝ ΠΙΑΤΩΝ, ΕΝΩ ΜΕΤΑ ΤΟ ΣΤΕΓΝΩΜΑ ΤΑ ΦΥΛΑΣΣΕΙ ΣΕ ΕΙΔΙΚΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΜΕΝΑ, ΚΛΕΙΣΤΑ ΕΡΜΑΡΙΑ
- ΠΛΕΝΕΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ ΤΑΨΙΑ, ΚΑΤΣΑΡΟΛΕΣ, ΠΕΡΙΕΚΤΕΣ, ΤΑ ΣΤΕΓΝΩΝΕΙ ΚΑΙ ΕΝ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΤΑ ΑΠΟΛΥΜΑΙΝΕΙ. ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΑ ΣΚΟΥΠΙΖΕΙ ΚΑΙ ΤΑ ΦΥΛΑΣΣΕΙ ΣΕ ΚΛΕΙΣΤΑ ΕΡΜΑΡΙΑ
- ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΚΑΘΕ ΒΑΡΔΙΑΣ, ΚΑΘΑΡΙΖΕΙ, ΣΚΟΥΠΙΖΕΙ, ΣΦΟΥΓΓΑΡΙΖΕΙ ΔΙΕΞΟΔΙΚΑ ΤΗΝ ΚΟΥΖΙΝΑ ΚΑΙ ΕΝ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΑΠΟΛΥΜΑΙΝΕΙ ΠΑΓΚΟΥΣ, ΣΚΕΥΗ, ΜΗΧΑΝΕΣ ΜΕ ΕΙΔΙΚΟ ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΟ
- ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΟ ΟΡΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΟΥΖΙΝΑΣ (ΣΕΦ) ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΠΟΥΦΕ

Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΗΣ /ΑΡΤΟΠΟΙΟΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΓΛΥΚΩΝ / ΨΩΜΙΩΝ, ΜΑΓΕΙΡΕΜΑ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΣΕΦ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΓΛΥΚΩΝ (ΕΙΤΕ ΑΥΤΑ ΠΡΟΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΝΑΚ ΜΠΑΡ, ΕΙΤΕ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΩΙΝΑ, ΓΕΥΜΑΤΑ, ΕΙΤΕ ΓΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΕ ΑΙΘΟΥΣΕΣ), ΚΕΙΚ, COOKIES, ΒΟΥΤΗΜΑΤΩΝ, ΨΩΜΙΩΝ ΠΟΛΛΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΛΠ
- ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΖΕΙ ΕΙΔΗ ΠΟΥ ΔΙΔΟΝΤΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ ΑΠΟ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ
- ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΝΑ ΚΑΘΑΡΙΖΕΙ ΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟΥ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΕΡΑΣ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΒΑΡΔΙΑΣ ΚΑΙ ΝΑ ΑΠΟΛΥΜΑΝΕΙ ΔΙΕΞΟΔΙΚΑ
- ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΟ ΟΡΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΟΥΖΙΝΑΣ (ΣΕΦ) ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΣΕΦ

Ημερομηνία :	Έγκριση :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΣΕΦ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΟΜΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙΣ ΒΑΡΔΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΑΝΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑ, ΤΙΣ ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΓΙΑ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΑΓΗ ΑΥΤΕΣ ΥΠΟΣΤΟΥΝ
- ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
- ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΟ ΗΜΕΡΗΣΙΟ FORECAST ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ, ΒΛΕΠΕΙ ΤΙΣ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΤΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΝΕΙ ΣΤΟΝ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΕΜΕΙ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ
- ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
- ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΤΑ ΜΕΝΟΥ, ΤΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓΕΙ, ΤΑ ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΖΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΠΙΑΤΑ-ΜΕΝΟΥ ΠΟΥ ΦΕΥΓΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΟΥΖΙΝΑ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΝΟΥ, ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΖΕΙ ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΟΡΙΖΕΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ Η ΕΠΙΜΕΛΕΙΤΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΕΔΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΦΤΙΑΧΝΕΙ ΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ
- ΜΑΓΕΙΡΕΥΕΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΚΟΥΖΙΝΑΣ, ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΗΝ ΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΤΗΝ ΚΟΥΖΙΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ HACCP ΚΑΙ ISO, ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΩΣ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ

HACCP ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΤΟΥ, ΚΑΤΑΓΡΑΦΕΙ ΤΙΣ ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΨΥΚΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΩΝ, ΤΗΡΕΙ ΛΙΣΤΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΜΕ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΛΗΞΗΣ, ΤΗΡΕΙ ΕΝΤΥΠΟ ΘΕΡΜΟΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΔΕΣΜΑΤΩΝ, ΕΠΙΤΗΡΕΙ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΚΛΠ

- ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΑ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΟΤΑΝ ΛΕΙΠΕΙ Ο ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ
- ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΖΕΙ ΕΙΔΗ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΟΤΑΝ ΛΕΙΠΕΙ Ο ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΗΣ
- ΣΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ Ο ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΗΣ, Ο ΜΠΟΥΦΕΤΖΗΣ, Ο ΛΑΝΤΖΕΡΗΣ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΗΣ

Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (RECEPTIONIST Α'/ ΝΥΚΤΕΡΙΝΟΥ RECEPTIONIST)
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (RECEPTION) ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΑΦΙΞΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΤΟΥ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΟΥ, ΓΙΑ ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΟΠΩΣ ΤΟ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΤΑ ΦΩΤΑ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ, ΤΟ ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΤΟΥ ΚΛΠ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΩΡΕΣ ΠΟΥ ΣΕΡΒΙΡΟΥΜΕ ΠΡΩΙΝΟ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΧΩΡΟ
- ΚΑΛΕΙ ΤΟΝ ΓΚΡΟΥΜ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΣΚΕΥΩΝ ΤΟΥ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΙΚΩΝ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
- ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΥΧΟΝ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΕΙΤΕ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΕΙΤΕ ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ (Π.Χ ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΓΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΛΑΘΙΟΥ ΜΕ ΦΡΟΥΤΑ, ΚΡΑΣΙΟΥ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ, ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΣΤΙΓΜΗΣ, ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΑ ΓΚΡΟΥΠ, ΣΤΙΣ ΩΡΕΣ ΑΦΙΞΗΣ / ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΚΛΠ)
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ (ΣΥΝΔΕΕΙ ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ/ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ / ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ, ΔΕΧΕΤΑΙ ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ, ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΑΥΤΑ ΝΑ ΦΤΑΣΟΥΝ ΕΓΚΑΙΡΩΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ, ΕΙΤΕ ΣΤΕΛΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ ΤΟΥ, ΕΙΤΕ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΝΤΑΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- ΕΚΔΙΔΕΙ ΤΟΥΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ
- ΑΛΛΑΖΕΙ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ Ή ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ

ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ /ΔΕΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΤΗΡΕΙ ΛΙΣΤΑ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ FAX, ΚΟΛΛΑΕΙ ΣΤΙΚΕΡ ΣΤΙΣ ΒΑΛΙΤΣΕΣ ΠΟΥ ΜΠΑΙΝΟΥΝ ΣΤΟ LUGGAGE ROOM ΚΛΠ) • ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΣΩΣΤΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΥΝ ΣΕ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΑΙΘΟΥΣΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ • ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΔΙΑΡΚΗ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ • ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ Ή Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	
Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΟΜΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ (ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ, ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ, LOBBY, ΣΝΑΚ ΜΠΑΡ, POOL BAR, ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΚΛΠ)
- ΕΠΙΤΗΡΕΙ ΤΗΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΠΡΙΝ ΔΩΘΟΥΝ ΩΣ ΕΤΟΙΜΑ ΣΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΗ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΛΙΝΟΘΗΚΗΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙΣ ΒΑΡΔΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟΥ FORECAST ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ, ΤΙΣ ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΚΑΘΩΣ ΕΠΙΣΗΣ ΚΑΙ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΓΙΝΟΥΝ ΣΕ ΑΥΤΕΣ
- ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
- ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΟ ΗΜΕΡΗΣΙΟ FORECAST ΚΑΙ ΑΝΑΛΟΓΑ ΔΙΔΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΤΗΣ ΣΕ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΕΜΕΙ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
- ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΓΙΑ ΒΛΑΒΕΣ ΠΟΥ ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ
- ΤΗΡΕΙ ΑΡΧΕΙΟ ΜΕ ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΒΡΕΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΧΩΡΗΣΗ ΤΟΥ, ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥΣ Ή ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΙ ΣΕ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ
- ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΤΗΡΗΣΗ ΑΥΤΟΥ

• ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ, ΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΚΑΙ ΚΡΑΤΑΕΙ ΑΡΧΕΙΟ ΜΕ ΤΟ ΤΙ ΠΡΟΙΟΝΤΑ / ΛΙΝΑ ΔΙΔΕΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ • ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ SIO ΚΑΙ ΤΗΡΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΕΝΤΥΠΑ – ΑΡΧΕΙΑ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ISO • ΣΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΟΡΟΦΩΝ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΛΕΣ ΟΙ ΚΑΜΑΡΙΕΡΕΣ • ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Η ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ ΠΟΥ ΘΑ ΟΡΙΣΕΙ ΣΤΗΝ ΘΕΣΗ ΤΟΥ	
Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ (MAITRE)
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΟΜΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ (ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ, ΣΝΑΚ ΜΠΑΡ) ΚΑΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ, ΔΗΛ ΝΑ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΩΣΤΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΣΩΣΤΑ ΤΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ, ΣΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ, ΑΥΤΑ ΝΑ ΦΤΑΝΟΥΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ, ΝΑ ΕΠΙΒΛΕΠΕΙ ΩΣΤΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΚΑΘΑΡΟ ΚΑΙ ΕΥΓΕΝΙΚΟ ΜΕ Τους ΠΕΛΑΤΕΣ, ΝΑ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΝΑ ΤΟΥΣ ΚΑΝΕΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΩΣΤΕ ΝΑ ΠΡΟΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
- ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΣΤΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΦΙΛΟΞΕΝΟΥΜΕ ΣΕ ΑΙΘΟΥΣΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΤΟΥΣ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ.
- ΤΗΡΕΙ ΤΟ ΤΑΜΠΛΟ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΕΜΕΙ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ
- ΒΑΣΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΗ, ΤΙΣ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΑΙΝΕΙ ΣΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟ
- ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
- ΩΣ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ HACCP ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ISO, ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΩΣΤΕ ΑΥΤΑ ΤΑ ΔΥΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΝΑ ΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΟΡΘΑ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ
- ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΕ ΣΤΕΝΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΩΝ ΓΚΡΟΥΜ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΗΣΙΜΟ ΤΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ ΤΟΥΣ, ΚΑΘΩΣ ΕΠΙΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΥΖΙΝΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΟΡΟΦΩΝ

• ΣΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ, ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΙ • ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ ΕΝΑΣ Α΄ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΟΡΙΣΕΙ ΣΤΗΝ ΘΕΣΗ ΤΟΥ	
Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	E 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ / ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΑΥΣΤΗΡΩΝ, ΤΩΝ ΑΝΤΛΙΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΟΛΟΥ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΗΣΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΘΕ ΧΕΙΜΩΝΑ ΠΟΥ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΒΛΑΒΩΝ ΠΟΥ ΔΙΔΟΝΤΑΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΔΡΑΥΛΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΚΥΡΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ Η ΣΩΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΙΘΟΥΣΩΝ
- ΜΕΛΗΜΑ ΤΟΥ ΚΥΡΙΟ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ Η ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ, ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ ΤΗΣ ΠΙΣΙΝΑΣ
- ΩΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ, ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ISO ΚΑΙ HACCP
- ΕΧΟΝΤΑΣ ΕΝΑΝ ΒΟΗΘΟ ΥΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΤΟΥ, ΤΟΥ ΟΡΙΖΕΙ ΤΟ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟ ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΥΤΟΥ
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΤΑ ΦΥΣΙΚΑ ΦΥΤΑ ΣΤΟΥΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ (ΠΟΤΙΣΜΑ, ΣΚΑΛΙΣΜΑ ΚΛΠ)
- ΤΗΡΕΙ ΚΑΡΤΕΛΑ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΜΗΧΑΝΗΜΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΟΠΟΥ ΓΡΑΦΕΙ ΤΙΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥΣ, ΤΙΣ ΤΥΧΟΝ ΒΛΑΒΕΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΗΣ ΤΗΡΕΙ ΑΡΧΕΙΟ ΜΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ
- ΣΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Ο ΒΟΗΘΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΤΗΣ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΒΟΗΘΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ / ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΓΚΡΟΥΠ, ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ, ΠΩΛΗΣΕΙΣ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ / ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΔΕΧΕΤΑΙ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ / ΓΡΑΠΤΕΣ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΥΣ, ΑΠΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ, ΑΠΟ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΑ
- ΔΕΧΕΤΑΙ ΑΙΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΟΥΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΔΙΔΕΙ ΤΙΣ ΑΝΑΛΟΓΕΣ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ ΣΕ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΤΑ ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΘΗΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΤΙΜΩΝ, ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΚΕΤΩΝ ΚΛΠ
- ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ ΠΟΥ ΕΚΔΙΔΟΝΤΑΙ, ΤΣΕΚΑΡΕΙ ΕΑΝ ΟΛΑ ΧΡΕΩΘΗΚΑΝ ΒΑΣΗ ΟΔΗΓΙΩΝ/ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΩΝ ΚΑΙ ΚΡΑΤΑΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΑΡΧΕΙΟ
- ΤΗΡΕΙ ΑΡΧΕΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΕΝΤΥΠΩΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΑΝΑ ΜΗΝΑ, ΕΙΔΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΚΛΠ
- ΣΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ / ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
- ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ – ΑΔΕΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΕΠΙΤΗΡΗΤΗΣ ΟΜΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (RECEPTION)
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΑΚΡΙΒΩΣ ΟΠΩΣ ΚΑΙ ΕΝΑΣ ΑΠΛΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ, ΔΗΛΑΔΗ ΣΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΩΘΙ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΑΦΙΞΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΤΟΥ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΟΥ, ΓΙΑ ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΟΠΩΣ ΤΟ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΤΑ ΦΩΤΑ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ, ΤΟ ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΤΟΥ ΚΛΠ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΩΡΕΣ ΠΟΥ ΣΕΡΒΙΡΟΥΜΕ ΠΡΩΙΝΟ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΧΩΡΟ
- ΚΑΛΕΙ ΤΟΝ ΓΚΡΟΥΜ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΣΚΕΥΩΝ ΤΟΥ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΙΚΩΝ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
- ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΥΧΟΝ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΕΙΤΕ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΕΙΤΕ ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ (Π.Χ ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΓΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΛΑΘΙΟΥ ΜΕ ΦΡΟΥΤΑ, ΚΡΑΣΙΟΥ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ, ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΣΤΙΓΜΗΣ, ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΑ ΓΚΡΟΥΠ, ΣΤΙΣ ΩΡΕΣ ΑΦΙΞΗΣ / ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΚΛΠ)
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ (ΣΥΝΔΕΕΙ ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ/ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ / ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ, ΔΕΧΕΤΑΙ ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ, ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΑΥΤΑ ΝΑ ΦΤΑΣΟΥΝ ΕΓΚΑΙΡΩΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ, ΕΙΤΕ ΣΤΕΛΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ ΤΟΥ, ΕΙΤΕ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΝΤΑΣ

ΠΡΟΦΟΡΙΚΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

- ΕΚΔΙΔΕΙ ΤΟΥΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΤΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ
- ΑΛΛΑΖΕΙ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ Ή ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΗ ΦΥΛΑΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗ FAX / ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ /ΔΕΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΤΗΡΕΙ ΛΙΣΤΑ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ FAX, ΚΟΛΛΑΕΙ ΣΤΙΚΕΡ ΣΤΙΣ ΒΑΛΙΤΣΕΣ ΠΟΥ ΜΠΑΙΝΟΥΝ ΣΤΟ LUGGAGE ROOM ΚΛΠ)
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΣΩΣΤΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΥΝ ΣΕ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΑΙΘΟΥΣΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΔΙΑΡΚΗ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΕΠΙΠΛΕΟΝ, ΕΙΝΑΙ ΕΚΕΙΝΟΣ ΠΟΥ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΦΤΙΑΧΝΕΙ ΤΟ ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (ΜΕΣΑ ΕΚΕΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΟΙ ΓΚΡΟΥΜ ΚΑΙ Ο ΜΙΝΙΜΠΑΡΙΣΤΑΣ), ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΝΑ ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΣΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΓΙΑ ΤΥΧΟΝ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΑΥΤΟ
- ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
- ΣΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ, ΟΙ ΓΚΡΟΥΜ ΚΑΙ Ο ΜΙΝΙΜΠΑΡΙΣΤΑΣ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΔΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΜΙΝΙΜΠΑΡΙΣΤΑΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΜΙΝΙ ΜΠΑΡ ΣΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΤΣΕΚΑΡΕΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΤΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΙΧΑΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΑ ΜΙΝΙ ΜΠΑΡ ΤΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ, ΚΑΤΑΓΡΑΦΕΙ ΤΙ ΠΗΡΑΝ, ΤΑ ΧΡΕΩΝΕΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΣΕ ΚΑΘΕ ΔΩΜΑΤΙΟ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΣΥΝΕΧΩΣ ΤΟΝ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΠΟΥ ΘΑ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ ΝΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΘΟΥΝ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΜΙΝΙ ΜΠΑΡ
- ΠΕΡΑΝ ΤΟΥΤΟΥ, ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΠΟΛΥ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΩΝ ΜΙΝΙ ΜΠΑΡ(Π.Χ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΟΥ ΧΕΙΜΩΝΑ), ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΚΑΙ ΩΣ ΓΚΡΟΥΜ ΣΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ, ΔΗΛ. ΚΑΝΕΙ ΑΚΡΙΒΩΣ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΑΝΑΦΕΡΕΙ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΓΚΡΟΥΜ, ΔΗΛ. ΑΦΙΞΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΣΤΗΣΙΜΟ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΚΛΠ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ-ΑΔΕΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΣ ΓΚΡΟΥΜ Ο ΟΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΝΙ ΜΠΑΡ

Ημερομηνία :	Έγκριση :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΒΟΗΘΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΤΗ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗ ΒΛΑΒΩΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ, ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΥΔΡΑΥΛΙΚΟΥ / ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ/ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ ΒΑΡΔΙΑ ΠΟΥ ΤΟΥ ΕΧΕΙ ΑΝΑΤΕΘΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ / ΥΔΡΑΥΛΙΚΟΥ / ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΟΠΟΙΟΥ ΑΛΛΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΝΕΙ ΤΙΣ ΤΥΧΟΝ ΒΛΑΒΕΣ ΠΟΥ ΤΟΥ ΔΙΝΕΙ ΣΕ ΤΑΚΤΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ Η ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΩΝ ΟΡΟΦΩΝ
- ΤΕΛΕΙΟΠΟΙΕΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΤΟΥ ΑΝΑΘΕΤΕΙ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ (Π.Χ ΒΑΨΙΜΑΤΑ, ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ / ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ, ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΧΕΙΜΩΝΑ ΟΠΟΥ ΜΕΣΑ ΕΚΕΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΑ AIR CONDITION, ΟΙ ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ, ΤΑ ΣΕΣΟΥΑΡ ΚΛΠ)
- ΟΤΑΝ ΑΥΤΟΣ ΑΠΟΥΣΙΑΖΕΙ ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Ημερομηνία :	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΒΟΗΘΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΧΡΕΩΣΤΩΝ, ΠΙΣΤΩΤΩΝ, ΤΑΜΕΙΟΥ, ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΤΗΡΗΣΗ ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ ΔΙΠΛΟΤΥΠΩΝ ΦΥΛΛΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ
- ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΧΡΕΩΣΤΩΝ, ΠΙΣΤΩΤΩΝ, ΤΑΜΕΙΟΥ
- ΕΞΑΓΩΓΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ
- ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΕΛΕΓΧΟΣ / ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
- ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΛΑΘΩΝ
- ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΤΙΜΩΝ)
- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
- ΣΕ ΑΥΤΟΝ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Ημερομηνία :	Έγκριση :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΤΑΜΙΑΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΠΑΣΗΣ ΦΥΣΕΩΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ / ΠΛΗΡΩΜΕΣ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΟΛΑ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ (ΠΛΗΡΩΜΕΣ- ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ- ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ Κ.Α)
- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΧΡΕΩΣΤΩΝ
- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΠΑΣΗΣ ΦΥΣΕΩΣ ΠΙΣΤΟΔΟΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ (ΤΡΑΠΕΖΕΣ, ΟΤΑ, ΔΗΜΟΥΣ ,Κ.Α)
- ΣΤΟΝ ΤΑΜΙΑ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Ο ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ
- ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΠΟΥΣΙΑΣ / ΑΔΕΙΑΣ ΤΟΥ, ΤΟΝ ΑΝΑΠΛΗΡΩΝΕΙ Ο ΒΟΗΘΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗ

Ημερομηνία :	Έγκριση :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & HACCP
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΟΡΘΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, ISO 9001 ΚΑΙ HACCP
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης της Ποιότητας ορίζεται ως ο εκπρόσωπος της Διοίκησης σε θέματα που αφορούν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης της Ποιότητας αναφέρεται απ' ευθείας στην Δ/ντή του ξενοδοχείου, έχει εξ ολοκλήρου την ευθύνη για την διοίκηση της Ποιότητας στην εταιρεία και την πλήρη υποστήριξη του προέδρου και του Δ/κού Συμβουλίου της εταιρείας για όλες τις ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες για την ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων του.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης της Ποιότητας είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο των μεταβολών στο περιεχόμενο του εγχειριδίου αλλά και για την διανομή του.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης της Ποιότητας εκτός των προαναφερθέντων θα πρέπει :

- Να τηρεί αρχεία ελέγχων και αποτελεσμάτων ποιότητας καθώς και κατάλογο εγκεκριμένων προμηθευτών.

- Να παραδίδει ετήσια έκθεση στο Δ/κό Συμβούλιο, για το σύστημα Ποιότητας της εταιρείας συμμετέχοντας στην επιτροπή Αναθεώρησης.

- Να δέχεται προτάσεις επανεξέτασης του εγχειριδίου και των Διαδικασιών Ποιότητας, να διανέμει αυτές προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και να ενημερώνει το εγχειρίδιο για τυχόν αλλαγές που προκύπτουν.

- Να εκτελεί διαλέξεις και εισαγωγικά σεμινάρια αναφερόμενα στο Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας στο προσωπικό της εταιρείας καθώς και στους νεοπροσλαμβανόμενους.

- Να διατηρεί, να εκδίδει και να διανέμει τις διαδικασίες του εγχειριδίου και τις οδηγίες εκτέλεσης εργασιών ελέγχων προς κάθε εμπλεκόμενα υπεύθυνο τμήματος στην εταιρεία.

- Μετέχει στην Αναθεώρηση της Διοίκησης.

- Μετέχει στην διαδικασία ελέγχου σχεδιασμού.
- Να διατηρεί επαφές με κάθε ενδιαφερόμενο που απαιτεί να επικυρώσει το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας ή εμπλέκεται σε εξωτερικούς ελέγχους Ποιότητας.

- Να συμμετέχει σε συμβούλια και προγράμματα βελτίωσης της Ποιότητας ή και άλλες εκδηλώσεις.

Ως Υπεύθυνος στο HACCP, συντονίζει και ελέγχει μαζί με την ομάδα HACCP, όλες τις διεργασίες που αφορούν την εφαρμογή του συστήματος ασφάλειας τροφίμων στο ξενοδοχείο. Προτείνει αλλαγές στην ομάδα, εάν αυτό είναι απαραίτητο, προεδρεύει στης συσκέψεις, κατανέμει ευθύνες και εργασίες, εξασφαλίζει, ότι ακολουθείται ο σκοπός της μελέτης. Πραγματοποιεί τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να εξασφαλίζεται η γνωστοποίηση των αποφάσεων της ομάδας HACCP. Αναφέρεται στη διοίκηση του ξενοδοχείου σχετικά με την αποτελεσματικότητα, καταλληλότητα και ανάγκες βελτίωσης του συστήματος Haccp. Διασφαλίζει ότι το σύστημα Haccp έχει εγκατασταθεί, εφαρμόζεται και τηρείται, σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416.

Έχει την ευθύνη και την εποπτεία όλων των φάσεων παραγωγής ασφαλών τροφίμων.
Έχει την κατάλληλη τεχνογνωσία και εκπαίδευση για να διασφαλίζει την παραγωγή υγιεινών και ασφαλών τροφίμων.
Ελέγχει την ποιοτική κατάσταση των τροφίμων σε όλες τις φάσεις παραγωγής, σύμφωνα με την νομοθεσία.
Ελέγχει τα CCP's.
Μεριμνά για την βελτίωση της ποιότητας των τροφίμων.
Έχει την ευθύνη για την σωστή εφαρμογή και την τήρηση του συστήματος HACCP στην επιχείρηση.
Είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης.

Έχει την ευθύνη και την εποπτεία του προσωπικού για την σωστή τήρηση των κανόνων υγιεινής.

Στον Υ.Δ.Π & HACCP αναφέρεται το προσωπικό που ανήκει στην συγκεκριμένη ομάδα haccp και όλοι οι λοιποί τμηματάρχες

Στην περίπτωση απουσίας / αδείας του, τον αναπληρώνει :

1. Στο ISO 9001, ο Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου
2. Στο HACCP, ο Σεφ του ξενοδοχείου ως κύριο μέλος της ομάδος Haccp

Ημερομηνία : 16/05/2006	**Έγκριση** :

astoria capsis hotel	Ε 01.01-01, 1/10/1999

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	ΕΝΤΕΤΑΛΜΕΝΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

- Ευθύνεται για την οργάνωση και σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου.
- Ευθύνεται για τον έλεγχο της αποτελεσματικής και ποιοτικής απόδοσης των συνεργατών στο ξενοδοχείο.
- Είναι υπεύθυνος Marketing και έρευνας της αγοράς του ξενοδοχειακού προϊόντος και τιμών και για την υπογραφή των συμβάσεων με τους Tour Operators.
- Ευθύνεται για τις δημόσιες σχέσεις με συνεργάτες -προμηθευτές-αρχές κλπ.
- Είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση και επίτευξη των προκαθορισμένων ετήσιων στόχων, όπως αυτοί ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.
- Μετέχει στην επιτροπή Αναθεώρησης της Διοίκησης.
- Μετέχει στον Έλεγχο Σχεδιασμού.
- Ευθύνεται για την μεταφορά και υλοποίηση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Εγκρίνει το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας και τις Διαδικασίες
- Παρέχει το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό και τα μέσα, για την ομαλή λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας.
- Εγκρίνει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας

- Στον Γενικό Διευθυντή αναφέρεται ο Υποδιευθυντής του ξενοδοχείου, ο οποίος εκτελεί και χρέη Υπευθύνου Διαχείρισης Ποιότητας & Haccp, καθώς και όλοι οι προιστάμενοι των τμημάτων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας:
Ετος 2007:
Γράμμα Ξ: **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ - ΔΑ για τους όρους αμοιβής και εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων του Νομού Ηρακλείου - Δ.Α.: 22/2007**

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ - ΔΑ για τους όρους αμοιβής και εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων του Νομού Ηρακλείου - Δ.Α.: 22/2007

Σήμερα στις 7.5.2007, ο κατά τον Ν.1876/1990 μεσολαβητής - διαιτητής Θεόδωρος Κουτρούκης, που αναδείχθηκα με κλήρωση διαιτητής (20.4.2007) στην υπόθεση αυτή, σύμφωνα με το άρθρο 16 του Ν.1876/1990 και τον Κανονισμό Καταστάσεως Μεσολαβητών - Διαιτητών του ΟΜΕΔ, προκειμένου να επιλύσω τη συλλογική διαφορά εργασίας για τους όρους αμοιβής και εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων του Νομού Ηρακλείου, ανέλαβα κανονικά τα καθήκοντά μου (25.4.2007) και κάλεσα τα ενδιαφερόμενα μέρη να παραστούν με τους νόμιμα εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους τους στη σχετική διαπραγμάτευση. […]

Αποφάσισα τα εξής:

Άρθρο 1: Πεδίο εφαρμογής

Στις διατάξεις της παρούσας υπάγονται οι εργαζόμενοι με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας σε ξενοδοχεία ύπνου και φαγητού, ξενώνες, οικοτροφεία, επιχειρήσεις επιπλωμένων διαμερισμάτων, θερέτρων, τουριστικούς οικίσκους (μπανγκαλόους), τουριστικά περίπτερα, κέντρα παραθερισμού και ξενοδοχειακά καταλύματα (μοτέλ και κάμπινγκ), τα οποία λειτουργούν στα αστικά κέντρα, στις θερινές διαμονές και τους αρχαιολογικούς χώρους της περιοχής του Νομού Ηρακλείου. Διευκρινίζεται ότι ο συγκεκριμένος χώρος απασχόλησης του ξενοδοχοϋπαλλήλου δεν έχει σημασία για την εφαρμογή της παρούσας, εφόσον ο εργοδότης διατηρεί μία από τις ανωτέρω ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και η απασχόληση παρέχεται εντός του Νομού Ηρακλείου.

Άρθρο 2:Κατάταξη σε κατηγορίες

α) Οι μισθωτοί τους οποίους αφορά η παρούσα, αποκαλούνται ξενοδοχοϋπάλληλοι και κατατάσσονται, σύμφωνα με την ειδικότητά τους και ανεξαρτήτως φύλου, στις εξής κατηγορίες:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α': Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), θυρωρός Α', νυχτοθυρωρός Α', μαιτρ, υπομαίτρ ή κάπταιν, μπουφετζής, προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινόχρηστων χώρων, ελεγκτής ή ταμπλίστας μάγειρας

Α', υπεύθυνος τμήματος ζαχαροπλαστικής (αρχιτεχνίτης) και αποθηκάριος.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β': Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινοθήκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β', σερβιτόρος τραπεζαρίας - σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλος), μπάρμαν ή μπαρμέιντ, ασημοκέρης, τηλεφωνητής, μαιν κουράντ, μάγειρας Β', τεχνίτης ζαχαροπλάστης, φύλακας, κόπτης κρεάτων και βοηθός προϊσταμένου - προϊσταμένης ορόφων.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ': Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθός θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή λινοθήκης, γκρουμ, ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινοθηκάριος, βουτηριέρης, μάγειρας Γ', βοηθός τεχνίτη ζαχαροπλάστη και καμαριέρα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ' : Πλύντρια, σιδερώτρια, καθαρίστρια κοινόχρηστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρια, λαντζέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρών, ντισκ τζόκεϊ, ναυαγοσώστης και εργάτης (αποθήκης, καθαριότητας ακτών, πισίνας, εργάτης γενικών καθηκόντων).

β) Στην παρούσα υπάγονται και οι εποχιακά απασχολούμενοι οδηγοί των πάσης φύσεως οχημάτων για τη μεταφορά του προσωπικού. Οι όροι αμοιβής και εργασίας τους θα καθορίζονται από την εκάστοτε ισχύουσα συλλογική ρύθμιση που καθορίζει τους όρους αμοιβής και εργασίας των οδηγών αυτοκινήτων των πάσης φύσεως οχημάτων όλης της χώρας και από την έναρξη ισχύος της. Για τους εργαζόμενους αυτούς εφαρμογή θα έχουν οι διατάξεις της παρούσας σχετικά με την επαναπρόσληψη και την αποζημίωση είτε λόγω καταγγελίας της σύμβασης εργασίας είτε λόγω συνταξιοδότησης. Η πριν από την 1.1.2006 προϋπηρεσία των ήδη υπηρετούντων σε ξενοδοχεία και εποχιακά απασχολούμενων οδηγών δεν προσμετράται για τον υπολογισμό της παραπάνω αποζημίωσης.

Άρθρο 3:Βασικοί μηνιαίοι μισθοί

1. Τα κατώτατα όρια βασικών μισθών όλων των κατηγοριών, όπως έχουν διαμορφωθεί την 31.1.2007, αυξάνονται από 1.2.2007 κατά ποσοστό 2%. Κατόπιν τούτου, διαμορφώνονται ως εξής:

Α' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 843,74 ευρώ.
Β' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 825,96 ευρώ.
Γ' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 809,56 ευρώ.
Δ' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 773,70 ευρώ

.
2. Οι βασικοί μισθοί, όπως θα έχουν διαμορφωθεί την 31.7.2007 με βάση τα ανωτέρω, αυξάνονται από 1.8.2007 κατά ποσοστό 4,2%.

Α' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 879,18 ευρώ.
Β' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 860,65 ευρώ.
Γ' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 843,56 ευρώ.
Δ' Κατηγορία - Βασικός μισθός: 806,20 ευρώ.

3. Για τους ηλεκτρολόγους εφοδιασμένους με άδεια ή πτυχίο του Ν.6422/1934 και των διαταγμάτων που εκδόθηκαν σε εκτέλεση αυτού, καθώς και τους βοηθούς της άνω ειδικότητας που απασχολούνται στις άνω αναφερόμενες επιχειρήσεις, εφαρμογή έχουν -ως προς τη διαμόρφωση των αποδοχών τους- οι όροι αμοιβής και εργασίας της εκάστοτε ισχύουσας Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α. των ηλεκτροτεχνιτών καταστημάτων όλης της χώρας.

4. Για τους υδραυλικούς και τους ηλεκτροτεχνίτες που απασχολούνται στις άνω αναφερόμενες επιχειρήσεις, εφαρμογή έχουν -ως προς τη διαμόρφωση των αποδοχών τους- οι όροι αμοιβής και εργασίας της εκάστοτε ισχύουσας Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α.

Άρθρο 4: Επίδομα προϋπηρεσίας

Το επίδομα προϋπηρεσίας αναπροσαρμόζεται από 1.2.2007 σε ποσοστό 2% και διαμορφώνεται σε 4,72 ευρώ και από 1.8.2007 αναπροσαρμόζεται εκ νέου σε ποσοστό 4,2% και διαμορφώνεται σε 4,92 ευρώ για κάθε ένα (1) έτος υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας σε άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ειδικά για εκείνους που προσλαμβάνονται ως σερβιτόροι, βοηθοί σερβιτόροι, μπάρμαν και μπουφετζήδες και των δύο φύλων και με την προϋπόθεση ότι είναι πτυχιούχοι Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων τουλάχιστον μέχρι μετεκπαίδευσης, αναγνωρίζεται και προσμετράται η νόμιμη προϋπηρεσία που πραγματοποίησαν σε οποιαδήποτε επισιτιστική επιχείρηση. Κατ' εξαίρεση, προκειμένου περί ξενοδοχοϋπαλλήλων που εργάζονται σε ξενοδοχεία εποχιακά, ως χρόνος υπηρεσίας θεωρείται και εκείνος της νεκρής περιόδου και μέχρι τέσσερις (4) μήνες για κάθε χρόνο, υπό την προϋπόθεση ότι ο ξενοδοχοϋπάλληλος μετά από τη νεκρή περίοδο αναλαμβάνει εκ νέου εργασία στην ίδια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η προϋπηρεσία προκύπτει και αποδεικνύεται, σε κάθε αμφισβήτηση, από τα βιβλιάρια κύριας ή άλλης επικουρικής ασφάλισης του εργαζόμενου ή από επίσημα δημόσια έγγραφα.

Άρθρο 5: Λοιπά επιδόματα

α) Επίδομα οικογενειακών βαρών: Σε όλους τους έγγαμους μισθωτούς της παρούσας, ανεξαρτήτως φύλου, χορηγείται επίδομα οικογενειακών βαρών σε ποσοστό 10% το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των

αποδοχών των άρθρων 3 και 4 (βασικός μισθός συν προϋπηρεσία). Κατά τα λοιπά, ισχύουν οι διατάξεις του άρθρου 20 του Ν.1849/1989.

β) Επίδομα τουριστικής εκπαίδευσης: Χορηγείται επίδομα τουριστικής εκπαίδευσης, ποσοστιαίο, το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των άρθρων 3 και 4 (βασικός μισθός συν προϋπηρεσία), ως εξής:
Για τους πτυχιούχους ανώτερων τουριστικών σχολών, σε ποσοστό 15%. Για τους πτυχιούχους μέσων τουριστικών σχολών, τους απόφοιτους σχολών μετεκπαίδευσης και τους απόφοιτους μεταδευτεροβάθμιας επαγγελματικής κατάρτισης Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) που εντάσσονται στον ΟΕΕΚ και έχουν συμμετάσχει επιτυχώς στις εξετάσεις πιστοποίησης της επαγγελματικής κατάρτισης, σε ποσοστό 10%. Για τους απόφοιτους της ταχύρυθμης εκπαίδευσης, σε ποσοστό 6%.

γ) Επίδομα εποχιακής απασχόλησης: Ποσοστό 10%, το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των παραπάνω άρθρων 3 και 4 (βασικός μισθός συν προϋπηρεσία), στους εργαζόμενους εποχιακά και για κάθε μήνα απασχόλησής τους. Το παραπάνω επίδομα, που δεν συμψηφίζεται με τυχόν υψηλότερες αποδοχές, αλλά προστίθεται σε αυτές, καταβάλλεται στους δικαιούχους στο τέλος του μήνα.

δ) Επίδομα στολής: Χορηγείται, σε όλους τους εργαζόμενους που περιλαμβάνονται στη ρύθμιση αυτή, επίδομα σε ποσοστό 10% ή παρέχεται αυτούσια στολή, κατά την κρίση της επιχείρησης, υπό την προϋπόθεση ότι απαιτείται από την επιχείρηση η υπηρεσία με στολή. Το επίδομα αυτό υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των άρθρων 3 και 4 (βασικός μισθός συν προϋπηρεσία).

ε) Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας: Χορηγείται σε ποσοστό 5%, το οποίο υπολογίζεται στις αποδοχές του άρθρου 3 (βασικός μισθός), στους παρακάτω εργαζόμενους, ανεξαρτήτως φύλου:
1. Καθαριστές κοινόχρηστων χώρων

2.Καμαριέρες, εφόσον ελλείψει καθαριστριών εκτελούν και τις εργασίες των μη κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.
3. Εργαζόμενους στα πλυντήρια.
4. Προϊσταμένους και βοηθούς ιατρών.
Επίσης, επίδομα ανθυγιεινής εργασίας χορηγείται σε όλο το προσωπικό κουζίνας, σε ποσοστό 10% επί των άνω βασικών μηνιαίων μισθών.

ζ) Επίδομα τροφής: Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκείνες μέσα στις οποίες λειτουργεί εστιατόριο, υποχρεούνται (σε όσους από το προσωπικό, που αφορά η παρούσα, επιθυμούν) να παρέχουν τροφή, εκπιπτόμενου στην περίπτωση αυτή ποσοστού 2% από τον βασικό μηνιαίο μισθό. Εάν ξενοδοχειακή επιχείρηση μέσα στην οποία λειτουργεί εστιατόριο, δεν παρέχει τροφή σε εργαζόμενο που επιθυμεί

και το έχει ζητήσει εγγράφως, τότε υποχρεούται να καταβάλει σε αυτόν ποσοστό 10%, επί των άνω βασικών μηνιαίων μισθών (άρθρου 3), απαλλασσόμενης έτσι της επιχείρησης από την υποχρέωση παροχής τροφής.
Διευκρινίζεται ότι, εφόσον αφορά τη χορήγηση τροφής και εβδομαδιαίο διαιτολόγιο, ισχύουν τα οριζόμενα με την υπ' αριθ. 28/1983 απόφαση του ΔΔΔΔ Αθηνών, που κηρύχτηκε εκτελεστή με την υπ' αριθ. 16543/1983 απόφαση του Υπουργού Εργασίας.

η) Επίδομα διαμονής: Για όσους εργαζόμενους που αφορά η παρούσα απόφαση, απασχολούνται σε ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός πόλεων και κωμοπόλεων και επιθυμούν τη διαμονή τους στο ξενοδοχείο, δικαιούται ο εργοδότης να εκπίπτει ποσοστό 7% επί των βασικών μισθών του άρθρου 3.

θ) Επίδομα μεταφοράς: Οι εργοδότες που οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τους λειτουργούν σε απόσταση μεγαλύτερη των 5 χλμ. από το κέντρο του Ηρακλείου, υποχρεούνται να μεταφέρουν τους εργαζόμενους που απασχολούν και καταλαμβάνονται από την παρούσα με δικά τους μεταφορικά μέσα. Διαφορετικά, οι εργοδότες υποχρεούνται να καταβάλουν το αντίτιμο του εισιτηρίου του ΚΤΕΛ.

ι) Επίδομα οθόνης: Καταβάλλεται επίδομα οθόνης σε ποσοστό 5% επί των βασικών μηνιαίων αποδοχών, σε όσους εργαζόμενους κατά το μεγαλύτερο μέρος του ημερήσιου εργάσιμου χρόνου τους χειρίζονται Η/Υ ή τερματικό κατόπιν εντολής του εργοδότη.

Άρθρο 6:Προσαυξήσεις

Πέραν των συνολικών μηνιαίων αποδοχών, όπως αυτές καθορίζονται από τα άρθρα 3, 4 και 5, χορηγούνται στους μισθωτούς που αφορά η παρούσα, οι ποσοστιαίες προσαυξήσεις που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για τυχόν απασχόλησή τους τις Κυριακές και εξαιρετέες εορτές που προβλέπει ο νόμος και η παρούσα, καθώς και τις νυχτερινές ώρες. Όλες οι παραπάνω προσαυξήσεις υπολογίζονται επί των συνολικών νόμιμων αποδοχών (βασικός μισθός συν επιδόματα).

Άρθρο 7:Εξασφάλιση 26πλάσιου ημερομισθίου εργατοτεχνίτη

Οι αποδοχές που καθορίζονται με την παρούσα, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να είναι κατά μήνα χαμηλότερες από το 26πλάσιο του εκάστοτε ισχύοντος κατώτατου ορίου ημερομισθίου του εργατοτεχνίτη.

Άρθρο 8: Χορήγηση αναλυτικών σημειωμάτων μισθοδοσίας

Στους μισθωτούς της παρούσας χορηγείται από τον εργοδότη εκκαθαριστικό ή αναλυτικό σημείωμα μισθοδοσίας, για τις κατά μήνα αποδοχές τους και για τις αντίστοιχες κρατήσεις.

Άρθρο 9:Ωράριο εργασίας

Οι ημέρες της κάθε εβδομάδας εργασίας όλων των εργαζομένων που καταλαμβάνονται από τη ρύθμιση αυτή, καθορίζονται σε πέντε (5), με σαράντα (40) ώρες εργασίας για όλες τις επιχειρήσεις που αφορά η ρύθμιση αυτή. Οι πάσης φύσεως δε αποδοχές (βασικός μισθός, επιδόματα κ.λπ.) που προβλέπονται στην παρούσα, καταβάλλονται στους δικαιούχους για απασχόληση σαράντα (40) ωρών, που κατανέμονται σε πέντε (5) εργάσιμες ημέρες της εβδομάδας.
Οι επιχειρήσεις που αναφέρονται στην παρούσα, επιτρέπεται να απασχολήσουν τους μισθωτούς πέραν του ανώτατου ορίου της ημερήσιας και εβδομαδιαίας εργασίας και μέχρι μία (1) ώρα ημερησίως, χωρίς να υποχρεούνται να καταβάλουν πρόσθετη αμοιβή εξαιτίας αυτής της υπέρβασης, υπό την προϋπόθεση ότι ο μέσος όρος των ωρών της εβδομαδιαίας εργασίας επί περιόδου οκτώ (8) το πολύ εβδομάδων δεν υπερβαίνει τον αριθμό των σαράντα (40) ωρών εργασίας. Η υπέρβαση των προαναφερόμενων χρονικών πλαισίων εργασίας δημιουργεί την υποχρέωση καταβολής των νόμιμων προσαυξήσεων.
Τούτο κρίνεται επιβεβλημένο για να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες που προκύπτουν από την εφαρμογή της πενθήμερης εργασίας στις παραπάνω επιχειρήσεις.
Σε περίπτωση νόμιμης απασχόλησης του/της μισθωτού σε Κυριακή ή αργία, η αμοιβή και η προσαύξηση (75%) θα καταβάλλεται επί των πραγματικών ωρών εργασίας.

Άρθρο 10:Επαναπρόσληψη εποχιακά απασχολούμενων

Οι μη συνεχούς λειτουργίας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (εποχιακές), και αυτές θεωρείται ότι είναι εκείνες που λειτουργούν μέχρι εννέα (9) μήνες τον χρόνο, υποχρεούνται να επαναπροσλαμβάνουν το ίδιο προσωπικό που απασχόλησαν κατά την προηγούμενη περίοδο.
Προϋπόθεση γι' αυτό το καθιερωμένο δικαίωμα του εργαζόμενου, αποτελεί η έγγραφη ειδοποίηση προς τον εργοδότη του, μέχρι τέλος Ιανουαρίου, ότι επιθυμεί να απασχοληθεί κατά την προσεχή περίοδο. Η έγγραφη αυτή ειδοποίηση πρέπει να γίνεται μέσω του Συνδέσμου Ξενοδοχοϋπαλλήλων Νομού Ηρακλείου και σε έντυπο - δήλωση που έχει εκτυπώσει αυτός.
Η επιχείρηση υποχρεούται να τον απασχολήσει, σε κάθε περίπτωση, από τις 15 Μαΐου. Σε κάθε περίπτωση, μισθωτός που θα κληθεί από την επιχείρηση να αναλάβει υπηρεσία και δεν την αναλάβει αδικαιολόγητα εντός πενθημέρου, χάνει κάθε δικαίωμα επαναπρόσληψης και αποζημίωσης.
Η πρόσληψη και τα απορρέοντα από αυτή δικαιώματα και υποχρεώσεις αρχίζουν από τη στιγμή που ο εργαζόμενος αναλαμβάνει εργασία. Τα παραπάνω ισχύουν σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 8 του Ν.1346/1983. Διευκρινίζεται ότι για την εξεύρεση του ποσοστού πληρότητας των ξενοδοχείων, δεν λαμβάνεται υπόψη η τυχόν έκτακτη αυξημένη πληρότητα.

Άρθρο 11: Προϋποθέσεις απόλυσης εποχιακά απασχολούμενων

Τόσο κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης, όσο και κατά τη νεκρή περίοδο αυτής, απόλυση εργασθέντος κατά την προηγούμενη περίοδο χωρεί μόνο κατόπιν καταβολής της νόμιμης αποζημίωσης. Δεν επιτρέπεται κατά τη νεκρή περίοδο καταγγελία με προειδοποίηση, εκτός για δικαιολογημένη αιτία. Η αποζημίωση υπολογίζεται βάσει των κατά μέσο όρο αποδοχών της αμέσως προηγούμενης περιόδου εργασίας. Στην καταγγελία θα υπολογίζεται ως χρόνος εργασίας ολόκληρος ο χρόνος που διανύθηκε από την πρόσληψη στο αυτό ξενοδοχείο. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία υποχρεούνται να παραμείνουν στην εργασία και μετά από τη λήξη της εποχιακής περιόδου, εφόσον η επιχείρηση έχει ανάγκη των υπηρεσιών τους, της σειράς και του αριθμού καθοριζόμενου από τον εργοδότη. Στους μισθωτούς ξενοδοχοϋπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τις νόμιμες προϋποθέσεις για λήψη πλήρους σύνταξης γήρατος και αποχωρούν από την εργασία τους είτε οικειοθελώς είτε μη επαναπροσλαμβανόμενοι από τον εργοδότη είτε απομακρυνόμενοι από τον εργοδότη για τον λόγο της πλήρους συνταξιοδότησης λόγω γήρατος, καταβάλλεται αποζημίωση ίση με το 40% ή 50% της αποζημίωσης του Ν.2112/1920, η οποία θα καταβαλλόταν στην περίπτωση της απροειδοποίητης καταγγελίας της σύμβασης εργασίας από τον εργοδότη. Η αποζημίωση υπολογίζεται βάσει των κατά μέσο όρο αποδοχών της αμέσως προηγούμενης περιόδου εργασίας και θα λογίζεται ως χρόνος εργασίας ολόκληρος ο χρόνος που διανύθηκε από την πρόσληψη στο ίδιο ξενοδοχείο.

Άρθρο 12:Άδειες

Άδεια γάμου - Άδεια μητρότητας: Στους μισθωτούς που αφορά η παρούσα, χορηγείται άδεια γάμου πέντε (5) εργασίμων ημερών. Η άδεια αυτή είναι άσχετη και δεν συμψηφίζεται με την προβλεπόμενη από τον Α.Ν.539/1945. Επίσης, χορηγείται άδεια μητρότητας σύμφωνα με την Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.

Αναλογία άδειας εποχιακά απασχολούμενων: Οι εργαζόμενοι που υπάγονται στην παρούσα, οι οποίοι απασχολούνται εποχιακά, εφόσον έχουν συμπληρώσει συνολικά 10ετία στον ίδιο εργοδότη ή 12ετία σε οποιονδήποτε εργοδότη, λαμβάνουν αναλογία άδειας δυόμισι (2,5) ημερών για κάθε μήνα εργασίας κατά την ίδια περίοδο εποχιακής απασχόλησης, καθώς και επίδομα άδειας δυόμισι (2,5) ημερών, ομοίως για κάθε μήνα εργασίας κατά την ίδια περίοδο εποχιακής απασχόλησης και μέχρι μισό (1/2) μηνιαίο μισθό.

Άρθρο 13:Αμοιβές έκτακτων και ανήλικων

Α. Το ημερομίσθιο όσων προσλαμβάνονται εκτάκτως για να εξυπηρετήσουν επίσημα ή απλά γεύματα και δεξιώσεις, σε οποιαδήποτε ξενοδοχειακή μονάδα, για απασχόληση μέχρι οκτώ (8) ωρών, όπως έχει διαμορφωθεί την 31.1.2007, αυξάνεται από 1.2.2007 κατά ποσοστό 2% και

διαμορφώνεται για μεν τους σερβιτόρους σε 58,90 ευρώ, για δε τους βοηθούς σερβιτόρους σε 51,08 ευρώ και έτσι διαμορφωμένο αυξάνεται εκ νέου από 1.8.2007 κατά ποσοστό 4,2% και διαμορφώνεται για μεν τους σερβιτόρους σε 61,37 ευρώ, για δε τους βοηθούς σερβιτόρους σε 53,23 ευρώ. Τα παραπάνω ποσά προσαυξάνονται με τις πρόσθετες αμοιβές εκ 75% και 25%, αν η απασχόληση των παραπάνω προσώπων συμπέσει με ημέρα Κυριακή, εξαιρετέα εορτή ή κατά τις νυχτερινές ώρες.
Β. Ως προς τις βασικές μηνιαίες αποδοχές των ανήλικων, δηλαδή αυτών που δεν έχουν συμπληρώσει το 18ο έτος της ηλικίας τους, ισχύουν τα προβλεπόμενα από την Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.

Άρθρο 14:Ημέρες ανάπαυσης εργαζομένων

Από την κατάθεση της Δ.Α. αυτής στο Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, οι ημέρες ανάπαυσης των εργαζόμενων στις κατηγορίες ξενοδοχείων Α', Β', Γ' και Δ' τάξης, ανεξάρτητα κλινών, είναι συνεχόμενες και κυλιόμενες, ώστε να συμπίπτει ανάπαυση μίας (1) Κυριακής τουλάχιστον ανά επτά (7) εβδομάδες.

Άρθρο 15:Χορήγηση έκπτωσης στα ξενοδοχεία

Οι περιλαμβανόμενοι στην παρούσα μισθωτοί, κάθε ειδικότητας, δικαιούνται μετά των μελών της οικογένειάς τους έκπτωσης ίσης προς 20% επί των εκάστοτε ισχυουσών τιμών, στις περιπτώσεις ιδιωτικής διαμονής τους σε ξενοδοχειακές μονάδες του Νομού Ηρακλείου.

Άρθρο 16

Οι αποζημιώσεις της παρ. 1, περ. α' του άρθρου 3 του Β.Δ. της 16/18.7.1920, στην περίπτωση καταγγελίας σύμβασης εργασίας εργατοτεχνιτών, βελτιώνονται σύμφωνα με τις ρυθμίσεις της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. ετών 2006-2007 και των προηγούμενων αυτής και καθορίζονται συνολικά ως εξής:

Από 2 μήνες έως 1 έτος	5 ημερομίσθια
Από 1 έτος συμπληρωμένο έως 2 έτη	7 ημερομίσθια
Από 2 έτη συμπληρωμένα έως 5 έτη	15 ημερομίσθια
Από 5 έτη συμπληρωμένα έως 10 έτη	30 ημερομίσθια
Από 10 έτη συμπληρωμένα έως 15 έτη	60 ημερομίσθια
Από 15 έτη συμπληρωμένα έως 20 έτη	100 ημερομίσθια
Από 20 έτη συμπληρωμένα έως 25 έτη	120 ημερομίσθια
Από 25 έτη συμπληρωμένα έως 30 έτη	145 ημερομίσθια
Από 30 έτη συμπληρωμένα και άνω	165 ημερομίσθια

Άρθρο 17:Πρόσθετες αργίες

Επιπλέον των από τον νόμο προβλεπόμενων αργιών, για τους υπαγόμενους στην παρούσα ορίζονται ως αργίες και οι εξής: **α)** 1η του έτους (Πρωτοχρονιά), **β)** 11η Νοεμβρίου, εορτή πολιούχου του σωματείου, **γ)** 6η Ιανουαρίου (Θεοφανίων) και **δ)** Καθαρά Δευτέρα.

Άρθρο 18:Παρακράτηση συνδικαλιστικής εισφοράς

Όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παρακρατούν κατά την πληρωμή του δεύτερου (2ου) μήνα εργασίας τη συνδικαλιστική εισφορά του εργαζόμενου προς το σωματείο. Η παρακράτηση ορίζεται στο εφάπαξ ποσό των 15,00 ευρώ ετησίως και αποδίδεται στον Σύνδεσμο Ξενοδοχοϋπαλλήλων Νομού Ηρακλείου με κατάθεση στον υπ' αριθ. 5752-019360-423 λογαριασμό του συνδέσμου στην Τράπεζα Πειραιώς. Η επιχείρηση υποχρεούται κατά την κατάθεση των εισπραχθέντων ποσών να αναφέρει το όνομα του καταθέτη.

Άρθρο 19:Εφαρμογή θεσμικών όρων Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.

Οι θεσμικοί όροι των Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. εφαρμόζονται και στους εργαζόμενους που υπάγονται στην παρούσα ρύθμιση, στον βαθμό που είναι ευνοϊκότεροι από τα ήδη ισχύοντα.

Άρθρο 20:Λοιπές διατάξεις

1. Τυχόν ανώτερες από τις προβλεπόμενες στην παρούσα αποδοχές με βάση νόμους, υπουργικές αποφάσεις, διοικητικές αποφάσεις, Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α. ή άλλης φύσεως συλλογικές ρυθμίσεις, εσωτερικούς κανονισμούς, επιχειρησιακή πρακτική ή ατομικές συμβάσεις εργασίας, εξακολουθούν να καταβάλλονται.

2. Κατά τα λοιπά, εξακολουθούν να ισχύουν οι όροι της από 15.7.2006 Σ.Σ.Ε., καθώς και των προηγούμενων Σ.Σ.Ε., Δ.Α. και ιδιωτικών συμφωνητικών, εφόσον δεν καταργούνται ή δεν τροποποιούνται με την παρούσα.

Άρθρο 21

Η ισχύς της παρούσας αρχίζει στις 30 Ιανουαρίου 2007, εκτός αν προβλέπεται διαφορετικά σε επιμέρους διατάξεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΠΟΛΙΤΗΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Διήμερες κινητοποιήσεις στα ξενοδοχεία εξήγγειλαν οι συντεχνίες

Προς 48ωρο λουκέτο

Παγκύπρια απεργία για τη Δευτέρα 21 του μήνα αποφάσισαν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι προς υπεράσπιση των κεκτημένων τους

Θερμό καλοκαίρι και το φετινό για την ξενοδοχειακή βιομηχανία, αφού η εργατική αναταραχή φαίνεται τελικά να είναι αναπόφευκτη. Οι συντεχνίες ΟΥΞΕΒ-ΣΕΚ και ΣΥΞΚΑ-ΠΕΟ εξήγγειλαν για τις 21 του μήνα 48ωρη παγκύπρια απεργία λόγω του αδιέξοδου στις διαπραγματεύσεις για ανανέωση των συλλογικών συμβάσεων στον κλάδο.

Εξαγγελία, η οποία θέτει σε κίνδυνο ολόκληρη την τουριστική βιομηχανία, την οικονομία του τόπου και την εικόνα της Κύπρου στο εξωτερικό.Ωστόσο, όπως σημειώνουν οι δύο συντεχνίες, τα απεργιακά μέτρα ήταν η μόνη επιλογή τους για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων και των κεκτημένων των 15.000 περίπου ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Σύμφωνα με ανακοίνωση των δύο συντεχνιών, τα διοικητικά συμβούλια της ΟΥΞΕΒ-ΣΕΚ και της ΣΥΞΚΑ-ΠΕΟ αποφάσισαν σε κοινή τους συνεδρίαση στη Λεμεσό την κήρυξη παγκύπριας απεργίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία τη Δευτέρα 21 Αυγούστου.

Οι συντεχνίες αναφέρουν ότι η απεργία θα είναι 48ωρη προειδοποιητική, και αναλόγως των εξελίξεων τα δύο συμβούλια θα συνέλθουν ξανά για να αποφασίσουν τις επόμενες ενέργειές τους.

Με την ίδια ανακοίνωση, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι δηλώνουν " την απογοήτευσή τους γιατί οι ξενοδόχοι με την απαράδεκτη επιμονή τους για κουτσούρεμα συμφωνημένων ωφελημάτων, αλλά και της ίδιας της σύμβασης, δεν τους αφήνουν άλλη επιλογή από τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων τους με δυναμικά μέτρα".

Επαναλαμβάνουν ακόμη πως " η συνεχής πίεση στους μισθούς και τα δικαιώματα των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία, η ανεξέλεγκτη εισδοχή των κοινοτικών εργαζομένων που χρησιμοποιούνται σαν φτηνή εργατική δύναμη , οι παραβιάσεις της συλλογικής σύμβασης, της νομοθεσίας και των κανονισμών για τους όρους υπηρεσίας στα ξενοδοχεία, η παραβίαση ευρωπαϊκών νόμων και

οδηγιών για την ίση μεταχείριση και τις δυσμενείς διακρίσεις στην εργασία, αποτελούν καθημερινότητα και την πρακτική στη βιομηχανία, καθιστώντας τον τομέα αυτό χειρότερο από πλευράς συνθηκών και όρων απασχόλησης και τους ξενοδόχους τους μεγαλύτερους παραβιαστές και έχει ανοίξει την όρεξή τους για νομιμοποίηση των παρανομιών τους".

"Στα όριά μας"

Τόσο η ανακοίνωση των συντεχνιών, όσο και οι χθεσινές δηλώσεις από συνδικαλιστικής πλευράς, δεν αφήνουν και πολλές ελπίδες για άρση της διαφοράς και αποφυγής των μέτρων.

Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι, αναφέρουν ΣΕΚ και ΠΕΟ, "με τις συνεχείς παραχωρήσεις τους έφτασαν στα όριά τους και είναι αποφασισμένοι να υπερασπιστούν με κάθε μέσο τα δικαιώματά τους και να ανακόψουν την εργοδοτική βουλιμία ενάντια στα κεκτημένα τους".

Εξάλλου, σε χθεσινές δηλώσεις του, ο γ.γ. της ΟΥΞΕΒ-ΣΕΚ Δημήτρης Μιχαήλ, ανέφερε ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έχουν κάνει ό,τι ήταν ανθρωπίνως δυνατόν για να αποτραπεί αυτή η εξέλιξη, επιρρίπτοντας τις ευθύνες στην εργοδοτική πλευρά. "Έχουμε δώσει πολλά ωφελήματα τα περασμένα 6 χρόνια στους ξενοδόχους, έχουμε δώσει το ημερομίσθιο του εργαζόμενου μειωμένο, έχουμε δώσει διαφοροποίηση της πληρωμής των μονάδων, έχουμε δώσει πολλά πράγματα πίσω ως εργαζόμενοι για να στήσουμε την οικονομία του τόπου", είπε.

Τόνισε επίσης ότι στόχος δεν είναι να παραλύσει η οικονομία του τόπου ή να πληγεί η ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου και εξέφρασε την ελπίδα όπως η εργοδοτική πλευρά αντικρίσει στο τέλος θετικά τα αιτήματά τους. Ο γ.γ. της ΣΥΞΚΑ- ΠΕΟ, Λευτέρης Γεωργιάδης, δεν απέκλεισε από την πλευρά του το ενδεχόμενο οι συντεχνίες να προσέλθουν σε νέο διάλογο στο διάστημα μέχρι την απεργία, εφόσον υπάρξει θετική αντιμετώπιση των αιτημάτων τους από τους ξενοδόχους.

Όπως είπε, "το χρονικό περιθώριο μέχρι τη λήξη των μέτρων υπάρχει και είναι στη διάθεση όλων αν υπάρχει κάτι νεότερο και ουσιαστικό, να μπει στο τραπέζι για να αποφύγουμε τη σύγκρουση".

Με...στοιχεία επιτίθενται οι ξενοδόχοι

"Δεν πάμε καλά"

Με στατιστικά στοιχεία για τις προκρατήσεις διακοπών στο νησί μας από το Ηνωμένο Βασίλειο και για την ακρίβεια του τουριστικού μας πακέτου, τα οποία διοχέτευσαν στον Τύπο, τοποθετούνται - προς το παρόν τουλάχιστον- επί της αντιδικίας τους με τους ξενοδοχοϋπαλλήλους οι ξενοδόχοι.

Ωστόσο, αποφάσεις για αντιμετώπιση της κατάστασης όπως διαμορφώνεται, αναμένεται να ληφθούν την ερχόμενη Δευτέρα σε κοινή

συνεδρίαση των συμβουλίων των ξενοδοχειακών συνδέσμων. Πάντως, δεν πρέπει να αποκλείεται να υπάρξουν από εβδομάδας και παρασκηνιακές διαβουλεύσεις για γεφύρωση της διαφοράς, αφού οι απεργιακές κινητοποιήσεις θα είναι καταστροφικές για την ξενοδοχειακή βιομηχανία και την οικονομία γενικότερα.

Όπως εξάλλου προκύπτει από τα στοιχεία που διοχέτευσαν χθες οι ξενοδόχοι, τα πράγματα στη βιομηχανία δεν πάνε και τόσα καλά.

Οι προκρατήσεις διακοπών από τη σημαντικότερη αγορά για τη χώρα μας, την Αγγλία, παρουσιάζουν σημαντική μείωση.

Συγκεκριμένα, στοιχεία της AC Nielsen αναφέρουν ότι οι προκρατήσεις από τη Μεγάλη Βρετανία προς την Κύπρο που έγιναν μέχρι και τον Ιούνιο για το καλοκαίρι είναι μειωμένες κατά 8% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο πέρσι. Μειωμένες είναι και οι προκρατήσεις για τον ερχόμενο χειμώνα (-28%), αλλά και για το ερχόμενο καλοκαίρι (-16%).

Την κατάσταση δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο για τον τουρισμό μας και η τιμή του προσφερόμενου πακέτου διακοπών για την Κύπρο, το οποίο, σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, είναι το ακριβότερο σε σύγκριση με τα αντίστοιχα πακέτα γειτονικών προορισμών. Η διαφορά μάλιστα μεταξύ του πακέτου για την Κύπρο και άλλων ανταγωνιστικών προορισμών ξεπερνά σε αρκετές περιπτώσεις τις 100 στερλίνες.

ΑΔΑΜΟΣ ΑΔΑΜΟΥ

Κωδικός άρθρου: 650476

ΠΟΛΙΤΗΣ - 12/08/2006, Σελίδα: 16

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

1. ΔΑΜΑΣΚΗΝΙΔΗΣ Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ UNIVERSITY STUDIO PRESS, (ΑΘΗΝΑ 1998)

2. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΕΛΛΗΝ" (ΑΘΗΝΑ 1997)

3. ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ Κ.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Α.Ε." (ΑΘΗΝΑ 2000)

4. ΚΟΝΤΗΣ Θ.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ" (ΑΘΗΝΑ 1994)

5. ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ. - ΡΟΥΠΑΣ Β.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Α.Ε.» (ΑΘΗΝΑ 1998)

6. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Λ.

ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7. ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ Μ.

"*Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ"

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ" *(*ΑΘΗΝΑ 2001)

8. ΜΑΝΤΑΣ Ν.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ" (ΑΘΗΝΑ 1992)

9. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ.
"ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ"
ΕΚΔΟΣΕΙΣ "TEAM" (ΑΘΗΝΑ 1992)

10. ΜΑΥΡΟΜΜΑΤΗΣ Ι.
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

11. ΤΖΕΚΙΝΗΣ Χ. – ΚΟΥΤΡΟΥΚΗΣ Θ.
"ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ –
***Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΣΥΓΚΥΡΙΑ*"**
ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΓΑΛΑΙΟΣ" (ΑΘΗΝΑ 1992)

12. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π.
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ" (ΑΘΗΝΑ 1983)

13.«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ» (ΤΕΥΧΗ 17, 23, 35, 39)

14. ΠΗΓΗ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ 1:
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ «ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ», ΑΡΘΡΟ «Αρχιμήδης ΙΙ –
Ενίσχυση Ερευνητικών ομάδων ΤΟΥ ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ», ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ
http://ikaros.teipir.gr/tp/research/erotimatologia/Questionnaire1.doc
(Πρόσβαση στις 10 Οκτωβρίου 2006 και ώρα 17:30)

15.ΠΗΓΗ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ 2:
«ASTORIA CAPSIS HOTEL», ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΠΛ. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

16. ΠΗΓΗ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ 3:
«ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ»
Λ. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ (2007)

17. ΠΗΓΗ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ 4:

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ «ΠΟΛΙΤΗΣ ONLINE» (http://www.politisonline.gr)

(Πρόσβαση στις 10 Οκτωβρίου 2006. 19:00)