



Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Πτυχιακή Εργασία:

**Οι εργασιακές σχέσεις στον επισιτιστικό τομέα. Η περίπτωση της
Costa Navarino.**

Thesis :

Labour relations in the food sector . The case of Costa Navarino.

Συγγραφέας: Δελής Νικόλαος Α.Μ. 164

Επιβλέπων καθηγητής: Μυλωνόπουλος Δημήτριος

Αθήνα, 12/1/2015

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσδιοριστούν οι εργασιακές σχέσεις γενικά αλλά και ειδικά στον επισιτιστικό τομέα. Επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τομέας, διότι αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο μέρος μιας ξενοδοχειακής μονάδας ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή του ανταγωνισμού. Έτσι, αναλύοντας τις εργασιακές σχέσεις στον τομέα αυτόν, κατανοείται η σημασία της τοποθέτησης σου στο ξενοδοχειακό περιβάλλον. Τέλος, έχει παρουσιαστεί η περίπτωση Costa Navarino, ο επισιτιστικός τομέας του ξενοδοχείου αλλά και οι σχέσεις ανθρώπινου δυναμικού.

Abstract

The purpose of this study is to identify labor relations in general and especially in the food sector. Chosen by the industry because it is an important and integral part of a hotel complex especially in the modern era of competition. When, analyzing labor relations in this field understand the importance of your placement in the hotel environment. Finally, it has presented the case Costa Navarino, the food of the hotel sector and the workforce relations.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	2
Abstract	2
Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1 Οι σχέσεις στον εργασιακό τομέα.....	7
1.1 Ιστορική αναδρομή και ο σύγχρονος εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών σχέσεων.....	7
1.1.1 Η σχέση των Εργασιακών με τις Ανθρώπινες Σχέσεις.....	11
1.1.2 Οι Εργασιακές και οι Δημόσιες σχέσεις	12
1.1.3 Οι Εργασιακές Σχέσεις και το Εργατικό Δίκαιο.....	13
1.2 Θεωρίες εργασιακών σχέσεων.....	14
1.2.1 Θεωρία Fr. Taylor.....	14
1.2.1 Θεωρία X.....	15
1.2.2 Θεωρία Y.....	16
1.2.3 Θεωρία Maslow.....	16
1.2.4 Θεωρία Mayo.....	17
1.2.5 Θεωρία Herzberg.....	17
1.2.6 Θεωρία Vroom.....	18
1.3 Η εξέλιξη των θεσμών των εργασιακών σχέσεων.....	18
1.4 Συνδικάτα και συνδικαλιστικές οργανώσεις.....	21
1.5 Συμβάσεις στον εργασιακό τομέα.....	24
Κεφάλαιο 2 Τα χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων.....	26
2.1 Η διαμόρφωση της ψυχολογίας των εργαζομένων.....	26
2.1.1 Εργασιακή ικανοποίηση	28
2.1.2 Συνθήκες εργασίας	29
2.2 Συμπεριφορά των εργαζομένων.....	32
2.2.1 Η δημιουργία ομάδας.....	33
2.2.2 Συγκρούσεις εργαζομένων στην ομάδα.....	34
2.3 Οι υποχρεώσεις στον εργασιακό χώρο.....	35
2.4 Συστήματα αμοιβών	36
Κεφάλαιο 3 Ο επισιτιστικός τομέας (F&B) στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις.....	40
3.1 Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και η λειτουργία τους στα ξενοδοχεία.....	41
3.2 Τα επιμέρους τμήματα.....	42
3.2.1 Η κουζίνα.....	42
3.2.2 Το εστιατόριο	43

3.2.3 Bar	45
3.2.4 Εκδηλώσεις	46
3.2.5 Υπηρεσία δωματίου-Room Service	46
3.3 Η σημασία του επισιτιστικού τομέα στα ξενοδοχεία	47
3.4 Η οικονομική σημασία του επισιτισμού στα ξενοδοχεία	48
3.5 Τμήμα ελέγχου επισιτισμού	49
Κεφάλαιο 4 Η περίπτωση του ξενοδοχείου Costa Navarino	52
4.1. Παρουσίαση εταιρείας	52
4.2 Εργατικό Δυναμικό	53
4.2.1 Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων	55
4.2.2 Η εκπαίδευση των εργαζομένων	56
4.2.3 Υποχρεώσεις εργαζομένων	57
4.3. Το ωράριο εργασίας και οι υπερωρίες.....	59
4.3.1 Το σύστημα αμοιβών και οι παροχές.....	60
4.3.2 Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.....	61
4.4 Ο επισιτιστικός τομέας των ξενοδοχείων του Navarino Dunes	62
4.4.1 Το προσωπικό του εστιατορίου	63
4.4.2 Οι αρμοδιότητες και οι συνεργασίες στον επισιτιστικό τομέα.....	64
Συμπεράσματα	69
Βιβλιογραφία	70
<i>Ελληνική</i>	70
<i>Ξενόγλωσση</i>	71

Εισαγωγή

Οι εργασιακές σχέσεις είναι όρος ευρύτερος, από επιστημονικής δε πλευράς καλύπτει το σύνολο των τυπικών υποχρεώσεων αφενός μεν των εργοδοτών να δημιουργούν το απαραίτητο πλαίσιο των συνθηκών εργασίας που θα δίνουν στους εργαζομένους τη δυνατότητα να λειτουργούν αποτελεσματικά χωρίς να επηρεάζονται από ενδογενείς ή εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι, όταν υπάρχουν, περιορίζουν τους ρυθμούς απόδοσης των εργαζομένων. Με την έννοια αυτή στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων δεν εξετάζονται μόνον οι όροι απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων με την έννοια της διάρκειας της εργασιακής σχέσεως, του ωραρίου απασχόλησης και των λοιπών υποχρεώσεων των εργαζομένων, αλλά και οι υποχρεώσεις των εργοδοτών να δημιουργούν τις απαραίτητες συνθήκες εργασίας οι οποίες διευκολύνουν τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν ολόκληρο το δυναμικό τους υπέρ του οργανισμού.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο επιδιώκεται η κατανόηση του όρου «εργασιακές σχέσεις» μέσα από θεωρίες που έχουν υποστηριχθεί κατά καιρούς από διάφορους μελετητές. Η εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων δημιούργησε την ανάγκη για οργάνωση συνδικάτων και θεσμοθέτηση συμβάσεων στον εργασιακό τομέα. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται τα χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και οι υποχρεώσεις που έχουν όλα τα μέλη ενός εργασιακού χώρου.

Επειδή όμως η εργασία εστιάζει στον επισιτιστικό τομέα, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα επισιτιστικά τμήματα. Παρουσιάζεται ο τρόπος οργάνωσης των επισιτιστικών τμημάτων μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες και εστιάζεται η οικονομική σημασία αυτών για το ξενοδοχείο. Μέσα από αυτή την ανάλυση γνωρίζονται οι εργασιακές σχέσεις στον επισιτιστικό τομέα και πως συνεργάζονται ώστε να πετύχουν τον κοινό στόχο της επιχείρησης.

Το τελευταίο κεφάλαιο είναι η παρουσίαση της περίπτωσης του ξενοδοχείου Costa Navarino της Μεσσηνίας. Στο αρχικό μέρος του τελευταίου κεφαλαίου περιγράφονται όλες οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και διοίκησης και οι παροχές που προσφέρει η εταιρεία. Ακόμη, περιγράφονται οι συμβάσεις, το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών και η υγιεινή και ασφάλεια που επικρατεί στο ξενοδοχείο.

Έπειτα, διακρίνονται τα εστιατόρια που υπάρχουν και γενικότερα το προσωπικό και οι σχέσεις στον επισιτιστικό τομέα.

Κεφάλαιο 1: Οι σχέσεις στον εργασιακό τομέα

1.1 Ιστορική αναδρομή και ο σύγχρονος εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών σχέσεων

Ιστορικά, ο όρος ‘εργασιακές σχέσεις’ εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη Μεγάλη Βρετανία και τη Βόρεια Αμερική κατά το 19^ο αιώνα και συγκεκριμένα το 1920. Κατά τα έτη 1960 και ως τα τέλη 1980 σημειώθηκαν λίγες διαρθρωτικές αλλαγές, ενώ μεταξύ του 1980 και ως τα τέλη της δεκαετίας 1990 παρατηρούνται νομικές μεταρρυθμίσεις σε Βρετανία, Γαλλία, Σουηδία και Αυστραλία¹. Αργότερα, προσδιορίστηκε περισσότερο με τις έννοιες της Διοίκησης Προσωπικού (Personnel Management) και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management). Παρόλα αυτά διαφέρει σε αρκετά σημεία και αυτό τον καθιστά να μην είναι απόλυτα συναφή με τους όρους αλλά προσεγγίζει κάποια βασικά στοιχεία των πεδίων έρευνας τους.

Αρχικά, οι εργασιακές σχέσεις, επικεντρώθηκαν στον τομέα της οικονομίας, και σε ορισμένους τομείς. Έπειτα, επεκτάθηκαν σε δημόσιες και ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ένας όρος που χρησιμοποιήθηκε διεθνώς είναι οι “βιομηχανικές σχέσεις” (**industrial relations-IR**), που προκύπτει λόγω ότι οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο μελετήθηκαν ήδη από την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, ενώ ο όρος εργασιακές σχέσεις καθιερώθηκε για πρώτη φορά με αρθρογραφία και μελέτες τη δεκαετία του 1970. Παρόλα αυτά, για να μην συγχυστεί ο βιομηχανικός όρος μόνο για σχέσεις στο χώρο της βιομηχανίας, (όπως γίνεται με την απόδοση του όρου industrial στα ελληνικά), επιλέχθηκε ο όρος εργασιακές σχέσεις (labour relations) και όχι βιομηχανικές σχέσεις (industrial relations) (Κατσανέβας, 1983).

Οι εργασιακές ή εργατικές σχέσεις, λοιπόν, ανήκουν στον χώρο των κοινωνικών επιστημών και χαρακτηρίζονται όλες οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας και υφισταμένων αλλά και εργαζομένων στα πλαίσια της

¹ Black, B., (2002), “National Culture and Comparative Industrial Relations Theory”, 9500 words, School of Management and Economics. Queen's University of Belfast

εργασίας. Το αντικείμενο μελέτης των εργασιακών σχέσεων εστιάζεται, εκτός από τις σχέσεις εργασίας, τις αμοιβές, τα ημερομίσθια, την απασχόληση, την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις απεργίες, αλλά και σε συναφή θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, οι εργασιακές σχέσεις και η παραγωγικότητα (Κατσανέβας, 1996).

Είναι ένα αντικείμενο στενά συνδεδεμένο με τη μελέτη των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την οργάνωση και τη λειτουργία των οργανισμών. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες εξειδικεύονται στη διοίκηση, στην οργάνωση της εργασίας, στο φυσικό περιβάλλον της αλλά και στους ειδικότερους όρους απασχόλησης των εργαζομένων. Επίσης, συνίσταται στη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα σε ένα σύστημα εξαρτημένης μισθωτής εργασίας.

Η ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων δημιούργησε νέες θέσεις εργασίας, νέοι όροι και συνθήκες εργασίας τα οποία βελτίωσαν το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων μέσα από τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων. Ένας πιο σύνθετος όρος που έχει δημοσιευτεί είναι ότι οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν «το σύνολο των επιμέρους σχέσεων και των όρων που διαμορφώνουν το περιεχόμενο της μισθωτής απασχόλησης διακρίνοντας το αποτέλεσμα της κατανομής του πλούτου που παράγεται ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία αποτυπώνοντας τον συσχετισμό δυνάμεων τους» (Κουζής, 2001, σελ.11).

Για να υπάρξει ολοκληρωμένη εικόνα του όρου παρουσιάζονται δύο παράλληλες απόψεις:

- Η πρώτη άποψη προσεγγίζει τον όρο των εργασιακών σχέσεων με βάση το νομικό πρίσμα και συνήθως περιλαμβάνει τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις διαδικασίες προσλήψεως και τον θεσμό της διαιτησίας (προαιρετικής ή υποχρεωτικής). Δηλαδή αναφέρεται στις εργασιακές σχέσεις όπως αυτές προσδιορίζονται από την εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι οι διαπραγματεύσεις που ορίζει το Εργατικό Δίκαιο. Καθορίζονται από Συλλογικά όργανα, εργοδοτών και εργαζομένων που δημιουργούν τους όρους αμοιβής και εργασίας και καταλήγουν στη δημιουργία συλλογικών συμβάσεων. Έπειτα, όπως

αναφέρθηκε, υπάρχουν οι διαδικασίες προσλήψεως, προαγωγών ή επιβολής ποινών, καταγγελίας συμβάσεως και απολύσεως, συνταξιοδότησης, αποζημιώσεων. Στην περίπτωση του θεσμού διαιτησίας μεσολαβεί ανάλογα με το μέγεθος της υπόθεσης το Υπουργείο Εργασίας και Διοικητικά, Διαιτητικά δικαστήρια.

- Η δεύτερη άποψη αναφέρεται στους εργαζόμενους, στις συνθήκες εργασίας, στη συμπεριφορά, την επίδραση των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση τους στους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης ή του Οργανισμού.

Στην Ελλάδα, οι εργασιακές σχέσεις έχουν ως κύριο στόχο τη συνεχή βελτίωση των όρων διαβίωσης της εργασίας και τη συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Ακόμα, το Ελληνικό σύστημα εργασιακών σχέσεων είναι στενά συνδεδεμένο με τις εξελίξεις της ΕΕ. Η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από τα θεσμικά κείμενα της προσανατολίζει την κοινωνική προστασία και τον κοινωνικό διάλογο. Με αυτόν τον τρόπο ευνοούνται οι συναινετικές διαδικασίες και πρακτικές που εξυπηρετούν τις ανάγκες της οικονομίας. Σήμερα, παρά τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού συστήματος έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές οι οποίες έχουν δρομολογήσει την προσέγγιση της Ελλάδας σύμφωνα με την εργασιακή κουλτούρα και τις πρακτικές που ισχύουν σε ΕΕ. Οι αντιφάσεις και η ποικιλομορφία και η θεσμική πολυπλοκότητα του Ελληνικού συστήματος οφείλονται σε ορισμένα χαρακτηριστικά της Ελληνικής πραγματικότητας δηλαδή σε διάφορες μεγάλων-μικρών επιχειρήσεων, επεκτεινόμενη έξαρση μαύρης εργασίας, καθεστώς εργασίας σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, η συρρικνωμένη διαπραγματευτική δύναμη συνδικάτων αλλά και η αντίφαση εκσυγχρονιστικού λόγου και των παραδοσιακών πρακτικών που συνεχίζουν να εφαρμόζουν οι φορείς εργασιακών σχέσεων και η πολιτεία. Το Ελληνικό σύστημα διέπεται από σχηματισμένες επιλογές της ΕΕ αλλά με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες του Ελληνικού κοινωνικού χώρου.

- ✓ Η επέκταση της ευελιξίας στην αγορά εργασίας **προβάλλεται** ως η οδός που δημιουργεί περισσότερες θέσεις εργασίας, την ίδια στιγμή που ούτε οι μικροοικονομικές πολιτικές ούτε οι πολιτικές δημόσιων επενδύσεων έχουν αυτό το αποτέλεσμα.

- ✓ Επίσης **προβάλλεται** ως κατεύθυνση για την δημιουργία θέσεων σε περιοχές που πλήττονται από ανεργία ενώ δεν έχει γίνει καμία προσπάθεια εξειδικεύσεις άλλων πολιτικών γι αυτές τις περιοχές

Οι πολιτικές απορύθμισης εργασιακών σχέσεων και μείωσης εργατικού κόστους εμφανίζονται ως μέτρα που ευνοούν την αναδιάρθρωση δηλ αύξηση παραγωγικότητας όταν η εμπειρία από την κρίση της βιομηχανίας δείχνει ότι πρόκειται για προσαρμογές που συνοδεύουν τις επιχειρήσεις ως την τελική τους κατάρρευση.

Για να γίνει ουσιαστική διαπραγμάτευση νέων κανόνων για την λειτουργίας της αγοράς εργασίας δηλαδή για να υπερισχύει η στρατηγική μεταρρύθμισης της μισθωτής σχέσης μέσω συλλογικής διαπραγμάτευσης **είναι αναγκαίες 2 προϋποθέσεις:**

1^η προϋπόθεση : να γίνει η κρατική πολιτική αντικείμενο και της διαπραγμάτευσης με τον κόσμο εργασίας με στόχο την υιοθέτηση αποτελεσματικών πολιτικών απασχόλησης και αποφασιστικής μείωσης ανεργίας

2^η προϋπόθεση : να γίνουν οι αναγκαίες θεσμικές προσαρμογές ώστε να αποκτήσουν σύγχρονη αναφορά άρα αποτελεσματικότητα, οι υπαρκτοί θεσμοί των εργασιακών σχέσεων και της κοινωνικής προστασίας για να αποφευχθεί κίνδυνος πλήρους απορύθμισης εργασιακών σχέσεων που υπόταση την εργασία στις ανάγκες των οπισθοδρομικών μερίδων του κεφαλαίου.

Οι εργασιακές σχέσεις ασχολούνται, εκτός από τις σχέσεις εργασίας, με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και τις απεργίες, καθώς και με παρεπόμενα θέματα όπως λ.χ.: οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής, οι εργασιακές σχέσεις και η παραγωγικότητα, κ.λ.π. Κάποιοι μεγάλοι θεωρητικοί των εργασιακών σχέσεων όπως Sidney and Beatrice Webb² και αργότερα οι John Dunlop, Clark Kerr, Arthur Ross, Richard Lester, Hue Clegg, Alan Flander³, χρησιμοποιούν για την ανάλυσή των

² Sidney and Beatrice Webb (1920). The History of Trade Unionism. London: Longmans.

³ Kerr, C. (1971). Neoclassical Revisionist in Labor Economics -1949 - 1960 - R.I.P. Kaufman, B. (1988). How Labor Markets Work: Reflections on Theory and Practice by John Dunlop, Clark Kerr,

εργασιακών σχέσεων κυρίως ιστορικά δεδομένα τα οποία συνδέονται με το φαινόμενο της ανάπτυξης του συνδικαλιστικού κινήματος και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Η πρώτη κατηγορία των εσωτερικών παραγόντων σχετίζεται με το περιβάλλον της εργασίας, με την λειτουργία της εργασίας, τη Διοίκηση αλλά και το είδος της. Η δεύτερη κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων αφορά κυρίως τον τόπο εγκατάστασης των επιχειρήσεων, το νομικό καθεστώς για τα γενικά συστήματα οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας της μονάδας. Επίσης, συνδέεται με άλλους εξωτερικούς παράγοντες όπως, οι συγκοινωνίες, οι συνθήκες στέγασης των εργαζομένων καθώς και διάφορες διευκολύνσεις που παρέχονται από το οικιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

1.1.1 Η σχέση των Εργασιακών με τις Ανθρώπινες Σχέσεις

Τόσο οι εργασιακές όσο και οι ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, αφορούν τα ίδια πρόσωπα και επιδρούν ίδια στην παραγωγικότητα των οργανισμών ανάλογα με τον τρόπο που αναπτύσσονται και τον τρόπο που επηρεάζουν το προσωπικό. Το κοινό τους χαρακτηριστικό των δύο μορφών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο είναι οι επιπτώσεις τους στην παραγωγή και την παραγωγικότητα που είναι έμμεσες. Δηλαδή, εξαρτώνται από τις διαθέσεις του προσωπικού έναντι της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις αυτές έρχονται σε συμφωνία με τις ανάγκες των εργαζομένων που δραστηριοποιούνται μέσα στους οργανισμούς και η θετική ή αρνητική επίδραση τους στο σύστημα των ανθρωπίνων αναγκών έχει άμεσο αντίκτυπο στις διαθέσεις του προσωπικού και σε τελευταία ανάλυση στην απόδοση του μέσα στον οργανισμό.

Η διάκριση των εργασιακών από τις ανθρώπινες σχέσεις γίνεται με τη βοήθεια της ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow (1943). Οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να

Richard Lester and Lyon Reynolds. Lexington Mass. Lexington Books. Dunlops, J. (1958). Industrial Relations Systems. Southern Illinois: University Press. Επίσης: Reynolds, R., (1949). Labor Economics and Labor Relations. Prentice Hall. Επίσης: Kerr, C., Harbison F., Dunlop J., Myers C. (March 1995). The Labor Problem in Economic Development. International Labour Review. Επίσης: Flanders, A. (1969) Collecting Bargaining. Penguin. Επίσης: Clegg, H. (1970). The System of Industrial in G. Britain. London: Blackwell. Επίσης: Bain, G. (1970).

προωθούν τους παράγοντες που ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ανάγκες των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: Στους **παράγοντες συντηρήσεως** (maintenance factors) ή **παράγοντες υγιεινής** (hygiene factors), που αναφέρονται στο επίπεδο των αμοιβών, στις φυσικές συνθήκες εργασίας, στους όρους απασχόλησης, στην υγιεινή της εργασίας στα συστήματα ασφάλειας και ασφάλισης και στο σύστημα διοίκησης του οργανισμού (F. Herzberg, 1964). Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, γνωστοί ως **παράγοντες υποκινήσεως** (motivational factors), λαμβάνει υπόψη της τη δημιουργία των καταλλήλων συνθηκών μέσα στους οργανισμούς, ώστε να ικανοποιούνται οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Αφορά, επίσης, την αναγνώριση της συνεισφοράς του προσωπικού στην επίτευξη των προβλεπόμενων στόχων του οργανισμού, στην επιβράβευση και τον σεβασμό ως προς τους εργαζόμενους. Έπειτα, δημιουργούνται συνθήκες προβολής και διάκρισης μέσα από την εργασία και παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης όλου του δυναμικού των εργαζομένων, ώστε να επιτύχουν αυτό που μπορούν και να φθάσουν εκεί που τους επιτρέπουν οι δυνάμεις τους.

1.1.2 Οι Εργασιακές και οι Δημόσιες σχέσεις

Η κύρια διαφορά των εργασιακών σχέσεων από τις δημόσιες σχέσεις είναι ο χώρος στον οποίο αναπτύσσονται. Παρόλο που αλληλοσυνδέονται σε σχέση με τον τομέα που δραστηριοποιούνται, οι μεν εργασιακές σχέσεις εκδηλώνονται στο εσωτερικό των οργανισμών, οι δε δημόσιες σχέσεις συνδέουν τον οργανισμό με το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι δημόσιες σχέσεις λοιπόν, αφορούν τη μελέτη των παραγόντων εκείνων οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός κλίματος αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ της επιχειρήσεως και του κοινού με το οποίο συναλλάσσεται (H. Lloyd, 1970). Εξυπακούεται ότι, το κοινό αυτό καλύπτει διάφορες ομάδες ή πρόσωπα τα οποία έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό με κάποια ιδιότητα (όπως π.χ. των πελατών, των πιστωτών, των προμηθευτών, των επικεφαλής άλλων ομοειδών επιχειρήσεων). Με την έννοια αυτή, οι δημόσιες σχέσεις μέσα από τη διαμόρφωση καταλλήλου κλίματος κατανόησης και συνεργασίας λειτουργούν ως το «λιπαντικό» το οποίο μειώνει ή εξαφανίζει τις τριβές, οι οποίες με οποιονδήποτε τρόπο εμφανίζονται μέσα από τη συναλλακτική λειτουργία των οργανισμών. Αντίθετα, οι

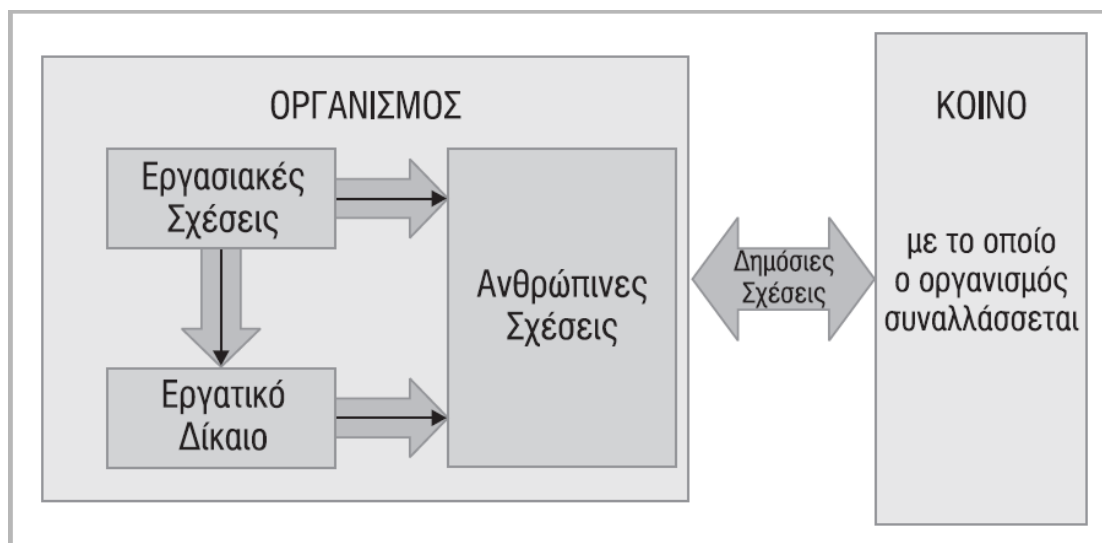
εργασιακές σχέσεις αποβλέπουν, όπως τονίστηκε και σε προηγούμενη παράγραφο, στη δημιουργία των αναγκαίων συνθηκών μέσα στο χώρο των οργανισμών, οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη του καταλλήλου περιβάλλοντος για την αποτελεσματική λειτουργία των εργαζομένων. Από την πλευρά αυτή οι εργασιακές σχέσεις και οι δημόσιες σχέσεις, αποβλέπουν αμφότερες στην ομαλή και αποδοτική εκτέλεση του έργου των οργανισμών, όμως δεν κινούνται στα ίδια επίπεδα .

1.1.3 Οι Εργασιακές Σχέσεις και το Εργατικό Δίκαιο

Ο ευρύς κλάδος του management συμπεριλαμβάνει τον τομέα των εργασιακών σχέσεων που μελετά τις προϋποθέσεις για την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στα πλαίσια των οργανισμών. Ενώ, ο τομέας του εργατικού δικαίου εξετάζει τους καθιερωμένους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς (Γ. Λεβέντης, 1996). Οι όροι αυτοί αποτελούν αποτέλεσμα συλλογικών διαπραγματεύσεων μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και της εργοδοσίας, εκφράζονται μέσω των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, οι οποίες καθορίζουν τους γενικούς όρους απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων. Έτσι, οι εργασιακές σχέσεις ως επιστημονικός κλάδος, εξετάζουν το θέμα των όρων απασχόλησης των εργαζομένων από τη δεοντολογική τους πλευρά (de lege ferenda), το δε εργατικό δίκαιο εξετάζει το ίδιο αντικείμενο με βάση το τι ισχύει σήμερα (de lege lata).

Από αυτήν την άποψη και οι δύο τομείς ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο. Από την μία πλευρά, ο τομέας των εργασιακών σχέσεων ως επιστημονικός κλάδος ερευνά τις συνθήκες απασχόλησης των εργαζομένων και έχει μεγαλύτερη ευχέρεια αναζήτησης λύσεων, ενώ στην πράξη αποτελεί την πηγή από την οποία το εργατικό δίκαιο, από την άλλη πλευρά, αντλεί ιδέες και απόψεις οι οποίες υποβοηθούν στην εκπλήρωση του ρυθμιστικού του ρόλου στον τομέα των εργασιακών σχέσεων, όπως αυτές διαμορφώνονται τελικά μέσα από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, το νόμο και τη νομολογία των δικαστηρίων.

Εικόνα 1: Σχέση και αλληλεπίδραση των εργασιακών σχέσεων με τις λοιπές μορφές σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς



Πηγή: Παρατηρητήριο Κοινωνικών και Οικονομικών εξελίξεων, Δεκέμβριος 2011

1.2 Θεωρίες εργασιακών σχέσεων

1.2.1 Θεωρία Fr. Taylor

Ο Φρειδερίκος Ταίηλορ (Fr. Taylor) θεωρείται ένας από τους εμπνευστές της διοικητικής επιστήμης και πίστευε πως η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να είναι ο βασικός και πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων. Έζησε στις Η.Π.Α. στα τέλη του 1800 και η εργασία του στην βιομηχανία παραγωγής ακατέργαστου μολύβδου Bethlehem το 1890, τον οδήγησε στην ανακάλυψη της βελτίωσης της παραγωγής διαδικασίας, χωρίς πρόσθετο κόπο. Οι θέσεις του Fr. Taylor, δημοσιεύτηκαν το 1911 με τίτλο “Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας”. Σε αυτή την έκθεση αναπτύσσονται οι ιδέες και οι μέθοδοι αλλά και τα μέσα της εργασίας, η μείωση των άσκοπων καθυστερήσεων και η μελέτη του χρόνου και των κινήσεων.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, διέτυψε σαφείς οδηγίες για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων οι οποίοι παρακινούνται μόνο από την αμοιβή που λαμβάνουν. Οι οδηγίες αυτές είναι η αντικατάσταση των παλαιών, εσφαλμένων πρακτικών μεθόδων και καθορισμό των συστατικών ενός

έργου με σωστό επιστημονικό τρόπο σε κάθε στάδιο της εργασίας του ανθρώπου. Έπειτα, είναι η επιστημονική επιλογή και η εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να εκτελούνται οι διάφορες εργασίες και η διδασκαλία με ταυτόχρονη εφαρμογή σε πρακτικό επίπεδο με τέτοιο τρόπο που θα εκτελείται η εργασία όσο το δυνατόν καλύτερα. Η συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφιστάμενους είναι μια άλλη ιδέα για την αύξηση της παραγωγικότητας, σε συνδυασμό με τη συνεργασία των εργαζομένων που αποσκοπούν στην πραγματοποίηση των σκοπών των επιχειρήσεων.

Η θεωρία του Taylor εφαρμόστηκε σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες μέσα από σωστή υιοθέτηση άντλησαν οφέλη εξαιτίας της αύξησης παραγωγικότητας των εργαζομένων και της σημαντικής μείωσης του μοναδιαίου κόστους. Οι εργασίες που ανατίθενται στους υπαλλήλους, χαρακτηρίζονται ως μονότονες και για αυτό τον λόγο οι εργαζόμενοι αναζητούν και άλλα κίνητρα πέρα του μισθού, έτσι ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

1.2.1 Θεωρία X

Ο Mc Gregor θεωρεί πως οι παραδοσιακές θεωρίες διοικητικής μεταρρύθμισης -όπως είναι και η θεωρία του X- προβάλλουν τη στάση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Κάποιες χαρακτηριστικές στάσεις είναι α) ότι ο εργαζόμενος λαμβάνει την εργασία του σαν αγγαρεία διότι υπάρχει μια έμφυτη απέχθεια προς οποιαδήποτε μορφή εργασίας κάποιες φορές και γι' αυτό θα πρέπει να επιβλέπεται στενά ώστε να αποδίδει σωστά β) η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και εξέλιξης της προσωπικότητας του εργαζομένου στον χώρο εργασίας που συνήθως δεν λαμβάνεται υπόψη γ) ο μέσος εργαζόμενος είναι ευθυνόφοβος και ατομικιστής γι' αυτό θα πρέπει να έχει κίνητρο για να ενδιαφερθεί για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα με τον όρο “αντικειμενικοί σκοποί”, θεωρούνται οι στόχοι που πραγματοποιεί η επιχείρηση και δικαιολογεί την ύπαρξη της. Όμως, ο ίδιος ο Mc Gregor υποστήριξε πως πολλά περιστασιακά δεν ερμηνεύονται πάντα από αυτή τη θεωρία. Όπως είναι η αυξημένη απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων με μειωμένο έλεγχο.

1.2.2 Θεωρία Y

Εξαιτίας των ερωτημάτων που δημιουργούνται από τη προηγούμενη Θεωρία X δημιουργήθηκε η συγκεκριμένη θεωρία του Y που δίνει πιο ρεαλιστική εξήγηση για την υποκίνηση και συμπεριφορά των εργαζόμενων.

Η θεωρία του Y είναι συμπληρωματική της X οπότε αναλύει στοιχεία όπως ότι α) ο εργαζόμενος θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης που έχει συμφωνήσει ή ακόμη έχει αναλάβει την εκτέλεση β) ο εργαζόμενος αποδέχεται έναν στόχο ανάλογα με τις ανταμοιβές που προκύπτουν, εάν δηλαδή λαμβάνει ικανοποιητικές ανταμοιβές και καλύπτονται οι λογικές ανάγκες του τότε αποδέχεται τον στόχο και θα επιδιώξει την περάτωση του. γ) ο εργαζόμενος κάτω από κατάλληλες συνθήκες δέχεται αλλά επιζητεί την υπευθυνότητα. Δηλαδή, σε περίπτωση που αρνηθεί να αναλάβει ευθύνες είναι πιθανόν να υπάρχουν προηγούμενες άσχημες εμπειρίες στο εργασιακό περιβάλλον και όχι επειδή είναι αρνητικό το άτομο. δ) η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους.

1.2.3 Θεωρία Maslow

Ο Maslow ανακάλυψε την ιεραρχία των αναγκών του ανθρώπου ξεκινώντας από το κατώτερο επίπεδο μέχρι να φτάσουν στο ανώτερο επίπεδο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, λοιπόν, οι ανάγκες του ανθρώπου μπορούν να ιεραρχηθούν σε μια πυραμίδα που θα έχει ως βάση τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, στέγη). Συνεχίζοντας τα επίπεδα, συναντώνται οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες εκτίμησης που αφορούν την ανάγκη του εργαζόμενου για επιβράβευση.

Στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκη ολοκλήρωσης που αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου για ικανοποίηση και ευαρέσκεια της εργασίας

του. Το τελευταίο στάδιο προϋποθέτει ο εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα να εκφέρει ελεύθερα τη γνώμη του σε εργασιακά θέματα, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και γενικότερα να νιώθει δημιουργικός. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει πως το καλό κλίμα σε έναν εργασιακό χώρο είναι σημαντικό διότι καλύπτει κάποιες βασικές ανάγκες του εργαζόμενου σχετικές με την προσωπικότητα του (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 1995).

1.2.4 Θεωρία Mayo

Η θεωρία του Mayo αντιτίθεται στην ποσοτική θεωρία του Taylor που υποστηρίζει πως το ενδιαφέρον των εργαζομένων θα πρέπει να είναι στο μισθό και τις απολαβές αλλά, λαμβάνει υπόψη της και τις κοινωνικές ανάγκες. Αναλύει πως σε έναν εργασιακό χώρο αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους ανάλογα και με την προσωπικότητα τους (Lyndsay,2004).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα αποτελέσματα θα είναι οι καλύτερες αποδόσεις των εργαζομένων εφόσον υφίσταται ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των στρωμάτων της επιχείρησης και δημιουργία ομάδας αναπτύσσοντας μια μορφή οικειότητας.

1.2.5 Θεωρία Herzberg

Στη θεωρία αυτή υφίστανται μια ομάδα κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να ικανοποιούνται από την εργασία τους. Με βάση αυτή τη κατηγοριοποίηση οι εργαζόμενοι όντας ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον αποδίδουν καλύτερα.

Η αύξηση της παραγωγικότητας οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- Στο αντικείμενο της εργασίας
- Στο βαθμό υπευθυνότητας
- Στην ικανοποίηση από την αναγνώριση
- Στην δυνατότητα εξέλιξης

- Στην αναγνώριση της προσπάθειας
- Στην επάρκεια η όχι της διοίκησης ανάλογα με τις απαιτήσεις
- Στην εικόνα του εργασιακού χώρου
- Στην αμοιβή και τις απολαβές του εργαζομένου

1.2.6 Θεωρία Vroom

Η θεωρία του Vroom ή θεωρία προσδοκιών υποστηρίζει πως τα άτομα αποκτούν συνειδητά μια ορισμένη συμπεριφορά και αποσκοπούν να δραστηριοποιηθούν στον εργασιακό χώρο. Δηλαδή, η αποδοτικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από τις ατομικές δεξιότητες και ικανότητες του (Montana et al, 1993).

Επίσης, ερμηνεύει την προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια με τους εξής παράγοντες:

- Την προσωπική αξία ενός αποτελέσματος
- Την αντίληψη που έχει ότι η ολοκλήρωση της ενέργειας αυτής θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα
- Την προσδοκία ότι με την προσπάθεια θα επέλθει η επιτυχία της ενέργειας

1.3 Η εξέλιξη των θεσμών των εργασιακών σχέσεων

Αρχικά, πρέπει να σημειωθεί πως οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν περιεχόμενο νομοθετικής ρύθμισης. Οι βασικοί του θεσμοί είναι α) συνδικαλιστική οργάνωση β) συνδικαλιστική ελευθέρια γ) απεργία δ) συλλογικές διαπραγματεύσεις ε) οι συλλογικές διάφορες και ζ) η συμμετοχή των εργαζόμενων που συνιστούν παρέμβαση νομοθέτη.

Η ιδέα του συνεταιρισμού προήλθε από το εξωτερικό παρόλο που υπήρχαν κοινωνικές συνθήκες στη χώρα που το ευνοούσαν να αναπτυχθεί. Έτσι, για πρώτη φορά κατοχυρώθηκε με το σύνταγμα του 1864. Όμως, το θεσμικό πλαίσιο των ελληνικών εργασιακών σχέσεων διαμορφώνεται αργότερα, το 1883 αλλά χωρίς να

επιτρέπεται η απεργία. Από το 1860-1909 η κυβερνητική πολιτική περιορίζεται στη ίδρυση των ασφαλιστικών ταμείων , ενώ μεταξύ εργατών -εργοδοτών εμφανίζονται έντονες αντιπαραθέσεις που οδηγούσαν σε συγκρούσεις μεταξύ τους και απεργών – αστυνομίας. Έπειτα, το 1909-1922 σχηματίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά νομικής ρύθμισης εργασιακών σχέσεων με νόμους περί αργιών, ωρών εργασίας, ημερομίσθιων εργατικών ατυχημάτων και ωραρίου (Μοκοβίτη, Νικολάου,2006-2007).

Κατά το έτος 1911 δημιουργείται η πρώτη νομοθετική ρύθμιση με την ιδρυτική διάταξη του αντίστοιχου Υπουργείου εργασίας και αφορούσε τη μελέτη προληπτικών μέτρων και την επέμβαση προς λύση διαφορών μεταξύ εργατών εργοδοτών. Το 1914 απαγορεύτηκαν οι μικτές ενώσεις εργοδοτών- μισθωτών και εισήχθη η έννοια νομιμοποίησης εργασιακών σωματείων με την καθιέρωση υποχρεωτικής έγγραφης τους στα πρωτοδικεία καθώς και παρέμβασης κράτους στην σύνθεση και λειτουργία τους. Κατά την περίοδο 1928-1936, η ελληνική κοινωνία ανέπτυξε σε υψηλό βαθμό τη βιομηχανική της θέση. Έτσι, άρχισε να αναπτύσσεται το συνδικαλιστικό κίνημα: τα εργατικά Σωματεία παρουσίαζαν αδυναμία και εσωτερικές κομματικές διαμάχες όμως, αποτέλεσαν ισχυρό παράγοντα κοινωνικό-οικονομικής ζωής αντίστοιχα συσπειρώθηκαν και οι εργοδότες σε Σωματεία και καταρτίστηκαν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Μέσα από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις αναγεννήθηκαν και οι απεργίες. Τέθηκε το κατώτατο όριο αμοιβών και μετά ο θεσμός επανήλθε με Ν3086/54 που είναι βάση σημερινών νομών. Το 1957 έγιναν τροποποιήσεις για τις διαδικασίες επίλυσης συλλογικών διαφορών και για τα ανθρώπινα δικαιώματα και για την προστασία συνδικαλιστικών στελεχών.

Παρόλη την ανάπτυξη των εργατικών οργανώσεων την περίοδο 1967-74 το Συνδικαλιστικό κίνημα και το όλο σύστημα των εργασιακών σχέσεων περιήλθε στη απόλυτη εξουσία του κράτους. Ο νόμος ΝΔ186/69 που ορίστηκε επανέφερε το αυταρχικό σύστημα κατώτατων αμοιβών και καθόριζε τις σχέσεις εργασίας του ιδιωτικού δικαίου του προσωπικού του δημόσιου των ΟΤΑ⁴ ,ΝΠΔΔ⁵. Την ίδια περίοδο της δικτατορίας ο νόμος του 1914 περί εργατικών σωματείων καταργήθηκε.

⁴ Ο.Τ.Α. : Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

⁵ Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικό Πρόσωπο Δημόσιου Δικαίου

Η αποκατάσταση συνδικαλιστικών ελευθέρων και η επαναφορά της προηγούμενης νομοθεσίας για συλλογικές συμβάσεις και κατάργηση δυνατότητας κυβερνητικής παρέμβασης στις συλλογικές συμβάσεις επήλθε την περίοδο της μεταπολίτευσης. Ενώ, έγιναν εκλογές για α' βάρθμεις και β' βάρθμεις συνδικαλιστικές οργανώσεις και κατοχυρώθηκε ο νόμος Ν330/76 ο οποίος ήταν βασικός για Σωματεία και οργανώσεις.

Με το Σύνταγμα του 1986 δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στο εργατικό δίκαιο άρα και στις εργασιακές σχέσεις και κατοχυρώνονται σημαντικές διατάξεις :

Άρθρο12:η ελευθέρια του συνεταιρίζεσθαι ως ατομικό δικαίωμα και προστασία σωματείων

Άρθρο22:συνταγματικά η συλλογική σύμβαση εργασίας

Άρθρο23: διασφαλίζει τη συνδικαλιστική ελευθέρια και προβλέπει απεργία ως μορφή συνδικαλιστικής δράσης

Οι ρυθμίσεις επιχειρήσεων δημοσίου τομέα καλύπτονται από τους εξής νόμους: Με τον νόμο Ν 1365/83 για την κοινωνικοποίηση των επιχειρήσεων δημόσιου χαρακτήρα συμπεριλαμβάνεται η συμμετοχή των εργαζόμενων στην διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών. Με τον νόμο Ν 1387/83 ελέγχονται οι ομαδικές απολύσεις. Με τον νόμο Ν 1568/85 προβλέπεται η υγιεινή και ασφάλεια εργαζόμενων.

Οι ρυθμίσεις επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα καλύπτονται από τους εξής νόμους: Με τον νόμο Ν 1767/88 επιβάλλεται σε επιχειρήσεις πάνω από 50 εργαζόμενους να πραγματοποιούν συμβούλια εργαζόμενων μέσα από τα οποία θα υπογράφονται συμφωνίες με την εργοδοσία και θα διαβουλεύονται με την εργοδοσία θέματα απολύσεων, νομικών και τεχνικών αλλαγών και συναποφασίζοντας εσωτερικούς κανονισμούς, άδειες, επιμορφωτικά προγράμματα (Μοκοβίτη, Νικολάου,2006-2007). .

Ο νόμος Ν 1876/1990 αφορά συλλογικές διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις και τις συλλογικές διάφορες εργασίας.

- ✓ Αναγνωρίζει πλήρως το δικαίωμα για ελεύθερη συλλογικές διαπραγμάτευση και τις απεγκλωβίζει από την κρατική παρέμβαση.

- ✓ Αποκεντρώνει τις συλλογικές συμβάσεις μέχρι το επίπεδο της επιχείρησης.
- ✓ Αποσυνδέει το δικαίωμα της απεργίας από τις συλλογικές διαδικασίες, καθιερώνει το στάδιο μεσολάβησης στις εργασιακές διάφορες και καταργεί την υποχρεωτική διαιτησία. ιδρύεται ο ΟΜΕΔ(οργανισμός μεσολάβησης και διαιτησίας) και μέσα σε αυτό το σώμα ανεξάρτητων μεσολαβητών-διαιτητών

Τέλος, με τον νόμο Ν1915/90 προβλέφθηκαν κυρώσεις για παράνομες απεργίες, θεσπίστηκε δυνατότητα δημόσιου διάλογου για αιτήματα εργαζόμενων πριν την κηρύξει της απεργίας, καθορίστηκε ο ορισμός προσωπικού ασφάλειας και εισήχθηκαν ρυθμίσεις για περιορισμό οικονομικής ενίσχυσης συνδικάτων.

1.4 Συνδικάτα και συνδικαλιστικές οργανώσεις

Τα συνδικάτα αποτελούν οργανώσεις που αποσκοπούν στην προάσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων. Παρόλο που τα συνδικάτα δραστηριοποιούνται στο σύνολο των χωρών όπως ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες η σημασία τους της τελευταίες δεκαετίες έχει μειωθεί. (Lawler, 1990).

Τα συνδικάτα κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τους στόχους τους. Μπορεί να υφίστανται πολιτικά συνδικάτα αλλά και εργατικά συνδικάτα. Η ύπαρξη των εργατικών συνδικάτων δημιουργούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων με τους εργοδότες. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι απαιτούν συνήθως υψηλότερος μισθούς, ελαστικότερα ωράρια, καλύτερες συνθήκες εργασίας, σεβασμός της προσωπικότητάς τους από τον εργοδότη κ.α. που έρχονται σε αντίθεση με τα συμφέροντα των εργοδοτών. Οι εργαζόμενοι συμμετέχοντας σε συνδικάτα ανακτούν περισσότερο μεγαλύτερη ισχύ στις διαπραγματεύσεις τους με τους εργοδότες.

Όμως, λόγω της παγκοσμιοποίησης τα συνδικάτα παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των εργοδοτών και των εργατικών συνδικάτων καθιστά μεγαλύτερη την αντίσταση των ισχυρών ως προς τους εργάτες. Επιπρόσθετα όταν οι εργοδότες διαπιστώνουν ότι οι απαιτήσεις των εργαζομένων είναι υπερβολικές έχουν την δυνατότητα να μεταφέρουν τις παραγωγικές τους εγκαταστάσεις σε περιοχές όπου το εργατικό κόστος είναι χαμηλότερο.

Ένας άλλος λόγος που τα εργατικά συνδικάτα δεν αναζωπυρώνονται είναι η αλλαγή της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού. Πλέον τα στελέχη και οι διευθυντές καταλαμβάνουν μεγαλύτερο μέρος στην σύνθεση αυτή και οι απλοί υπάλληλοι και εργάτες οι οποίοι είναι τα κατεξοχήν μέλη των συνδικάτων, μικρότερη. Με εξαίρεση των τομέα της οικονομίας στα οποία τα συνδικάτα έχουν αυξήσει την ισχύ τους είναι ο δημόσιος τομέας.

Σήμερα, λόγω της οικονομικής κρίσης που πλήττει τις περισσότερες χώρες είναι εμφανής η αρνητική επίπτωση στο βιοτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων. «Η επιτυχία των εργατικών συνδικάτων στα οποία συμμετέχουν εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα δεν οφείλεται μόνο στην καλύτερη διαπραγματευτική τους δύναμη αλλά και στην ικανότητά τους να επηρεάζουν διάφορες καταστάσεις» (Lawler, 1990).

Σύμφωνα με τη συνδικαλιστική ελευθερία, το άτομο έχει το κοινωνικό και αμυντικό δικαίωμα να ιδρύσει συνδικαλιστική οργάνωση ή να συμμετέχει σε μια ήδη υπάρχουσα. Σκοπός της είναι η προστασία και η προώθηση των εργασιακών και οικονομικών συμφερόντων των εργαζομένων, μέσα από τις απεργιακές κινητοποιήσεις συνάπτοντας συλλογικές συμβάσεις. Ο κάθε εργαζόμενος περιλαμβάνει τους φορείς της συνδικαλιστικής ελευθερίας που βρίσκεται σε σχέση εξαρτημένης εργασίας, καθώς και ο εργοδότης που απασχολεί εργαζομένους αυτής της μορφής.

Σύμφωνα με τους Sidney και Beatrice Webb, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ορίζονται ως οι ομάδες που προάγουν και προασπίζονται τα συμφέροντα των μελών τους (Κατσανέβας, 1996). Τα συνδικάτα και οι ενώσεις εργαζομένων μπορούν ευρέως να χαρακτηριστούν ως μία προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον και κυρίως τους μισθούς. Πολλές φορές τα συμφέροντα που εξυπηρετούν τα σωματεία δεν είναι εξίσου αποτελεσματικά όλες τις φορές. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι ενώσεις των εργαζομένων υποχώρησαν στις διαπραγματεύσεις με αποτέλεσμα να δεχτεί μεγάλο πλήγμα ο συνδικαλισμός. Ο αντίκτυπος αυτής της υποχώρησης ήταν η ανασφάλεια, η απογοήτευση, η καχυποψία, η δυσπιστία και η οργή των μελών προς την ηγεσία των συνδικάτων και τους συναδέλφους συνδικαλιστές⁶. Επίσης, επειδή δεν υπάρχει η ικανότητα για

⁶ Όπως παρατίθεται στο «Greek Industrial Relations and the economic crisis» (Zisimopoulos et al, 2011)

αλλαγή της ισχύουσας κατάστασης μεταξύ των εργαζομένων, η αλληλεγγύη και η εμπιστοσύνη στα σωματεία κλονίστηκαν σε μεγάλο βαθμό. «Τα εργατικά συνδικάτα είναι κοινωνικοί οργανισμοί που παρέχουν ατομικές και συλλογικές υπηρεσίες στα μέλη τους και είναι αποτελεσματικά μόνο εάν επιτυγχάνουν υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων» (Zisimopoulos et al, 2011).

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, θα πρέπει να υπάρχουν αποκλειστικά οφέλη τα οποία μπορούν να αντισταθμίσουν το ψυχολογικό κόστος, έτσι ώστε τα άτομα να έχουν κίνητρο να ενταχθούν σε μια εργατική ένωση. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι είτε αγαθά και υπηρεσίες για τις οποίες τα μέλη έχουν αποκλειστική πρόσβαση (π.χ. όπως η παροχή δωρεάν νομικής συνδρομής), είτε προστασία από την αθέμιτη συμπεριφορά του εργοδότη (Seirano, 2009).

Τα τελευταία χρόνια, η συνδικαλιστική δράση και η εκδήλωση των απεργιών δεν είναι τόσο δυναμικά στοιχεία και έχουν χάσει σημαντικό μέρος από την παλιά ευρύτερη απήχηση. Παρόλα αυτά, αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο και εσωτερικό δεδομένο των οικονομιών, όπου λειτουργούν οι δημοκρατικές αντιπροσωπευτικές διαδικασίες, μέσα σε ένα πλαίσιο ομάδων συγκρουόμενων συμφερόντων (Κατσανέβας, 1996).

Η αγορά εργασίας εφαρμόζει πολιτικές που στηρίζονται στη διαφοροποίηση των παραδοσιακών εργασιακών σχέσεων. Στις νέες αυτές συνθήκες αυξάνεται η ανασφάλεια των εργαζομένων, γεγονός που έχει επιπτώσεις στην εκπροσώπηση των εργαζομένων και την κρίση του συνδικαλισμού. Συνήθως, η μείωση της συμμετοχής των εργαζομένων στα συνδικάτα και τα σωματεία οφείλεται σε αιτίες όπως το επίπεδο απασχόλησης και διασφάλισης έναντι της ανεργίας, ο βαθμός αντιπροσωπευτικότητας των εργαζομένων από τα συνδικάτα και η συμμετοχή των εργαζομένων στις απεργίες (Βερναρδάκης κ. ά, 2005).

Σύμφωνα με επιστημονική έκθεση του Παρατηρητηρίου Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις για το 2010, παρατηρείται σημαντική μείωση της συνδικαλιστικής πυκνότητας παρότι διανύουμε περίοδο οικονομικής κρίσης και συνεχών μέτρων που αναιρούν κατακτήσεις και δικαιώματα των εργαζομένων. Έτσι, αναπαράγεται το συμπέρασμα πως η ανασφάλεια που έχει δημιουργηθεί λόγω της κρίσης σε συνδυασμό με την αμφισβήτηση των σωματείων από τους ίδιους τους εργαζομένους ως προς τη λειτουργία τους και τους στόχους τους έχουν εισάγει τον συνδικαλισμό σε μια στασιμότητα.

1.5 Συμβάσεις στον εργασιακό τομέα

Υπάρχουν τεσσάρων ειδών συμβάσεις εργασίας⁷:

1. **Η σύμβαση εργασίας:** Είναι η συμφωνία μεταξύ ενός ατόμου, που καλείται μισθωτός να παρέχει τις υπηρεσίες του σε ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο, που καλείται εργοδότης, έναντι συμφωνημένης αμοιβής.
2. **Η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας:** Είναι η συμφωνία που γίνεται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, στην οποία ο μισθωτός παρέχει την εργασία του στον εργοδότη. Βέβαια, γίνεται υπό την παρακολούθηση και τον έλεγχό του και ο εργοδότης από την άλλη έχει την υποχρέωση καταβολής του μισθού. Οι κύριες υποχρεώσεις των μερών συνοδεύονται βέβαια και από άλλες ακόλουθες. Η έννοια της σύμβασης εργασίας δίνεται από τον Αστικό Κώδικα και συγκεκριμένα από την παράγραφο 1 του άρθρου 648 αυτού κατά τη οποία με την σύμβαση εργασίας ο εργαζόμενος έχει υποχρέωση να παρέχει για ορισμένο ή αόριστο χρόνο την εργασία του στον εργοδότη και αυτός να καταβάλλει τον συμφωνημένο μισθό. Η σύμβαση περί μίσθωσης εργασίας μπορεί να είναι έγγραφη ή προφορική, να ορίζει ρητώς τον μισθό ή να κάνει ρητή μνεία περί αυτού (Λεοντάρης, 2008).
3. **Η σύμβαση έργου:** Υφίσταται όταν ένας εργολάβος αναλάβει για λογαριασμό ενός εργοδότη, την ολοκλήρωση ενός ορισμένου έργου έναντι αμοιβής. Το κύριο στοιχείο που διακρίνει τη σύμβαση εργασίας από τη σύμβαση έργου είναι ότι στην περίπτωση της σύμβασης εργασίας ενδιαφέρει η παροχή της εργασίας ανεξαρτήτως συγκεκριμένου αποτελέσματος, ενώ στην περίπτωση της σύμβασης έργου ενδιαφέρει το αποτέλεσμα της εκτέλεσης ορισμένου έργου.
4. **Η σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου:** Η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας συμφωνείται για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου υπάρχει όταν δεν καθορίζεται η διάρκειά της. Σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου υπάρχει όταν η λύση της είναι ημερολογιακά καθορισμένη ή όταν συνδέεται με την εκτέλεση ορισμένου έργου ή την επέλευση ορισμένου γεγονότος.

Επιπρόσθετες συμβάσεις είναι:

⁷ Οι ορισμοί παρατίθενται στην επίσημη ιστοσελίδα του Πανελληνίου Συνδέσμου Τεχνικών Εταιριών (<http://sate.gr/>)

5. **Η σύμβαση εργασίας πλήρους ή μερικής απασχόλησης:** Η πρώτη αναφέρεται σε εξαρτημένη εργασία με πλήρες ωράριο, όπως αυτό ορίζεται από τον νόμο (40 ώρες την εβδομάδα) και για όλες τις εργάσιμες ημέρες της εβδομάδας. Ενώ, η σύμβαση μερικής απασχόλησης αναφέρεται σε εξαρτημένη εργασία υπολογιζόμενη σε ημερήσια, εβδομαδιαία, δεκαπενθήμερη ή μηνιαία βάση και οι ώρες εργασίας είναι λιγότερες από το κανονικό/πλήρες ωράριο που ορίστηκε προηγουμένως (Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, Ν. 1876/1990 με τροποποιήσεις που ανέφερε ο Ν.3899/2011).
6. **Η σύμβαση εκ περιτροπής απασχόλησης:** Θεωρείται η απασχόληση για πλήρες ημερήσιο ωράριο εργασίας για λιγότερες όμως από τις κανονικές ημέρες της εβδομάδας ή λιγότερες εβδομάδες του μήνα ή λιγότερους μήνες το έτος ή σε συνδυασμό. Κατά τη διάρκεια της σύμβασης ο εργοδότης και ο μισθωτός μπορούν να συμφωνήσουν γραπτώς με μια ατομική σύμβαση κάθε μορφή εκ περιτροπής απασχόληση (παρ. 2 άρθρο 30 Ν. 1892/1990 όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 2 του Ν. 3846/10). Σε περίπτωση που οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης περιοριστούν, ο εργοδότης έχει το δικαίωμα να επιβάλλει σύστημα εκ περιτροπής απασχόλησης στην επιχείρηση του, η διάρκεια της οποίας δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τους εννιά μήνες στο ίδιο ημερολογιακό έτος. Εκτός αν προηγηθεί ενημέρωση και διαβούλευση με τους νομικούς εκπροσώπους των εργαζομένων σύμφωνα με τις διατάξεις του Π.Δ. 240/2006 και του Ν. 1767/1988/παρ.3 άρθρο 17 Ν.3899/2011.
7. **Η σύμβαση εργασίας για την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας.** Η σύμβαση αυτή προβλέφθηκε με το Ν. 3986/2011 και αφορά εργαζόμενους που έχουν ηλικία από 18 μέχρι και 25 ετών και είναι ορισμένου χρόνου. Η διάρκειά της δεν μπορεί να υπερβαίνει τους 24 μήνες και συνάπτεται με μειωμένες αποδοχές¹⁴² σε σύγκριση με τις αποδοχές που προβλέπει η οικεία Σ.Σ.Ε. για νεοπροσλαμβανόμενο χωρίς προϋπηρεσία της ειδικότητάς του (Μοίρα και Μυλωνόπουλος, 2014:148)
8. **Σύμβαση μαθητείας.** Η σύμβαση αυτή προβλέφθηκε με το Ν. 3863/2010, με σκοπό την απόκτηση δεξιοτήτων. Η σύμβαση αυτή αφορά τους ανήλικους εργαζόμενους δηλ. αυτούς που έχουν ηλικία από το 15ο μέχρι και το 18ο έτος. Η διάρκεια της ειδικής σύμβασης μαθητείας δεν μπορεί να υπερβεί το ένα έτος. Η μαθητεία απαγορεύεται να πραγματοποιείται από τις 22.00 έως και τις 06.00 της επόμενης ημέρας. (Μοίρα και Μυλωνόπουλος, 2014:149)

Κεφάλαιο 2: Τα χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων

2.1 Η διαμόρφωση της ψυχολογίας των εργαζομένων

Κάποια άτομα πιστεύουν πως η εργασία είναι κάτι υποχρεωτικό και αναγκαίο ‘κακό’, το οποίο χρησιμεύει μόνο για την απόκτηση χρημάτων και επομένως επιβίωσης (θεωρία X, Mc Gregor⁸). Άλλα άτομα αγαπούν την εργασία (θεωρία Ψ, Mc Gregor) και εκπληρώνουν μέσω αυτήν πολλών άλλων προσωπικών και ψυχολογικών αναγκών (π.χ. για φιλία, για ένταξη, για επικοινωνία κλπ.). Τα άτομα αυτά είναι αντιμετωπίζουν την εργασία με ζήλο και αφοσίωση και είναι πρόθυμα να εργαστούν, αρκεί η εργασία να τους προσφέρει θετικά συναισθήματα, καλό ψυχολογικό κλίμα εργασίας και δίκαιες απολαβές, ανάλογες με την προσπάθεια και την απόδοση τους.

Σήμερα, σε πολλές επιχειρήσεις έχει αποδεχθεί από τους managers, το γεγονός, πως η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της και πως η αποτελεσματικότητα του προσωπικού επηρεάζεται από το ψυχολογικό κλίμα στην επιχείρηση και από την ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων. Ο Taylor υποστήριξε πως για να υπάρχει μια καλή απόδοση, πρέπει να υπάρχουν τέσσερις προϋποθέσεις⁹:

1. Να γίνει τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Να εκπαιδεύεται με διάφορες μεθόδους για να κάνει τις πιο οικονομικές κινήσεις κατά την εκτέλεση της εργασίας
3. Να του δοθούν κατάλληλα οικονομικά κίνητρα
4. Να εργάζεται σε καλές συνθήκες και σε καλό περιβάλλον

Μια άλλη παράμετρος που υποστηρίζουν οι ειδικοί στις ανθρώπινες σχέσεις είναι πως για τη δημιουργία άριστου ψυχολογικού κλίματος εργασίας και για μια σωστή και επιτυχή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζονται κυρίως καλοί τρόποι συμπεριφοράς και επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Εξίσου σημαντική είναι και η επίδραση των ανθρωπίνων σχέσεων έχει μεγάλη και καθοριστική σημασία για την πρόοδο της επιχείρησης.

Αν και η άμεση σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης της επιχείρησης θεωρείται δεδομένη, παρά το γεγονός ότι μελετητές, όπως οι Brayfield και Crockett (1955), θεωρούν ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ της εργασιακής

⁸ Βλ. περισσότερο στο κεφάλαιο “Θεωρίες”.

⁹ Taylor, "Fundamentals of Scientific Management"

ικανοποίησης και της απόδοσης, θα πρέπει ίσως να γίνει από τους ερευνητές μια αναθεώρηση των «κανόνων» και των θεωριών που έχουν θεμελιωθεί (Judge et al., 2001).

Βέβαια, εκτός από τα χαρακτηριστικά και τις παροχές της εταιρείας προς τους εργαζομένους, στην εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να συνυπολογίζεται και η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου και τα στοιχεία του χαρακτήρα του. Κάθε εργαζόμενος ανάλογα με το χαρακτήρα του αναζητά στην εργασία του διαφορετικά χαρακτηριστικά και κίνητρα ή παρόμοια χαρακτηριστικά αλλά με διαφορετική σειρά προτεραιότητας. Επίσης η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, η προϋπηρεσία και η ιεραρχία αποτελούν μεταβλητές που σε κάθε έρευνα πρέπει να εξετάζονται ώστε να βγαίνουν ουσιαστικά αποτελέσματα (Oshagbemi, 2003).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η μελέτη που έγινε σε εκπαιδευτικούς σε δημόσια σχολεία στην Ελλάδα (Koustelios, 2001), όπου παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση. Για παράδειγμα, οι άντρες εκπαιδευτικοί στα δημοτικά σχολεία δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι σε σχέση με τις γυναίκες όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, ενώ, σύμφωνα με τους Leung et al. (2000), μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση δηλώνουν οι εκπαιδευτικοί που είναι παντρεμένοι συγκριτικά με όσους δεν έχουν δημιουργήσει τη δική τους οικογένεια. Μια άλλη έρευνα στον τραπεζικό τομέα στο Λίβανο, τονίζει ότι οι γυναίκες έχουν ως βασικό παράγοντα ικανοποίησης το μισθό, ενώ οι άντρες τις προοπτικές εξέλιξης και την καθοδήγηση από τη διοίκηση¹⁰.

Σύμφωνα με τον Lund (2003) εισάγεται ένας νέος παράγοντας ο οποίος περιλαμβάνει τα συστήματα αμοιβών και αξιολόγησης, την εκπαίδευση, την ηγεσία και άλλα στοιχεία που αναφέρονται στις θεωρίες κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης και αποτελούν στοιχεία της κουλτούρας μιας εταιρίας. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι αν ο εργαζόμενος μπορέσει και υιοθετήσει τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας των εταιρειών, τότε αισθάνεται ικανοποίηση, νομίζοντας ότι αποτελεί μέλος μιας εταιρείας στην οποία πραγματικά ανήκει και ταιριάζει. Σε αντίθετη περίπτωση νιώθει απομακρυσμένος από τα ζητούμενα του και τις περισσότερες φορές γίνεται διακοπή της συνεργασίας, λόγω συγκρούσεων και χαμηλής απόδοσης.

¹⁰ Crossman και Abou-Zaki (2003)

2.1.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει γίνει προσπάθεια να προσδιοριστεί η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης και να διατυπωθούν οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα πορίσματα από τις μελέτες αποδεικνύουν ότι η ικανοποίηση πράγματι επηρεάζεται από μεταβλητές που έχουν περιγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι περισσότεροι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί παγκόσμια έννοια και στη βιβλιογραφία έχουν αναγνωριστεί ως βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση: η αμοιβή, η εκπαίδευση, οι σχέσεις με τη διοίκηση.

Εικόνα 2:



Πηγή: Μαρία Ζέλεβα, 2012

Η παγκόσμια κατάσταση στην οικονομία και γενικά οι διεθνείς εξελίξεις φαίνεται να επιδρούν σε θέματα της εργασιακής ικανοποίησης. Μέσα από την έρευνα Workmonitor της Randstad για το πρώτο τρίμηνο του 2011, φαίνεται ότι σε Ελλάδα και Ηνωμένο Βασίλειο, λόγω της οικονομικής κρίσης, έχει μειωθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης, το επίπεδο αυτοπεποίθησης υποχωρεί όπως και η κινητικότητα με ζητούμενο την προαγωγή. Σύμφωνα με τη Διευθύνουσα Σύμβουλο της Randstad, οι πέντε παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση υπό συνθήκες αβεβαιότητας είναι η μείωση μισθού, το αίσθημα της ασφάλειας και της πίεσης, η αύξηση των αρμοδιοτήτων, η αύξηση των ωρών απασχόλησης και η έλλειψη ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη.

Οι παράγοντες: μισθός, εκπαίδευση, προοπτικές εξέλιξης και καλές σχέσεις με τη διοίκηση δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι είναι ασφαλής, νιώθει ικανοποιημένος και έχει όλα τα εφόδια να παράγει, να δημιουργήσει και να αναπτύξει τις ικανότητές του, ικανοποιώντας παράλληλα μέσα από τη συνεργασία τις κοινωνικές του ανάγκες (Green&Heywood, 2008). Μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση πραγματοποιείται αύξηση την παραγωγικότητας και της απόδοσης του εργαζομένου που οδηγεί σε ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, γρήγορη και άμεση

εξυπηρέτηση και δημιουργία μακροχρόνιων εταιρικών σχέσεων, με μακροπρόθεσμα οφέλη, εξασφαλίζοντας βιωσιμότητα και ανάπτυξη στην επιχείρηση. Όσον αφορά στην έννοια της ασφάλειας, χρησιμοποιείται ο όρος «job security» και αναφέρεται στην ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος ότι δε θα απολυθεί (Haile, 2011).

Σε έρευνα στην Ινδία, τα αποτελέσματα που προέκυψαν αποδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με το χώρο εργασίας. Η ικανοποίησή τους ήταν πολύ υψηλή σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την ηγεσία και την αναγνώριση του έργου τους από συναδέλφους και διοίκηση. Όμως οι συνθήκες εργασίας δεν ήταν καθόλου καλές ως προς την υγιεινή, δηλώνοντας ότι είναι ένα πολύ βασικό στοιχείο που πρέπει να βελτιωθεί άμεσα (Kumari&Pandey, 2011) .

2.1.2 Συνθήκες εργασίας

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στα πλαίσια υγιεινής και ασφάλειας, χωρίς κίνδυνο ατυχημάτων, έχει πολλαπλό όφελος για τις επιχειρήσεις, γιατί απαλλάσσεται από το κόστος που μπορεί να προκαλέσει ένα ατύχημα (οικονομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό) και συγχρόνως αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Gyekye, 2005) .

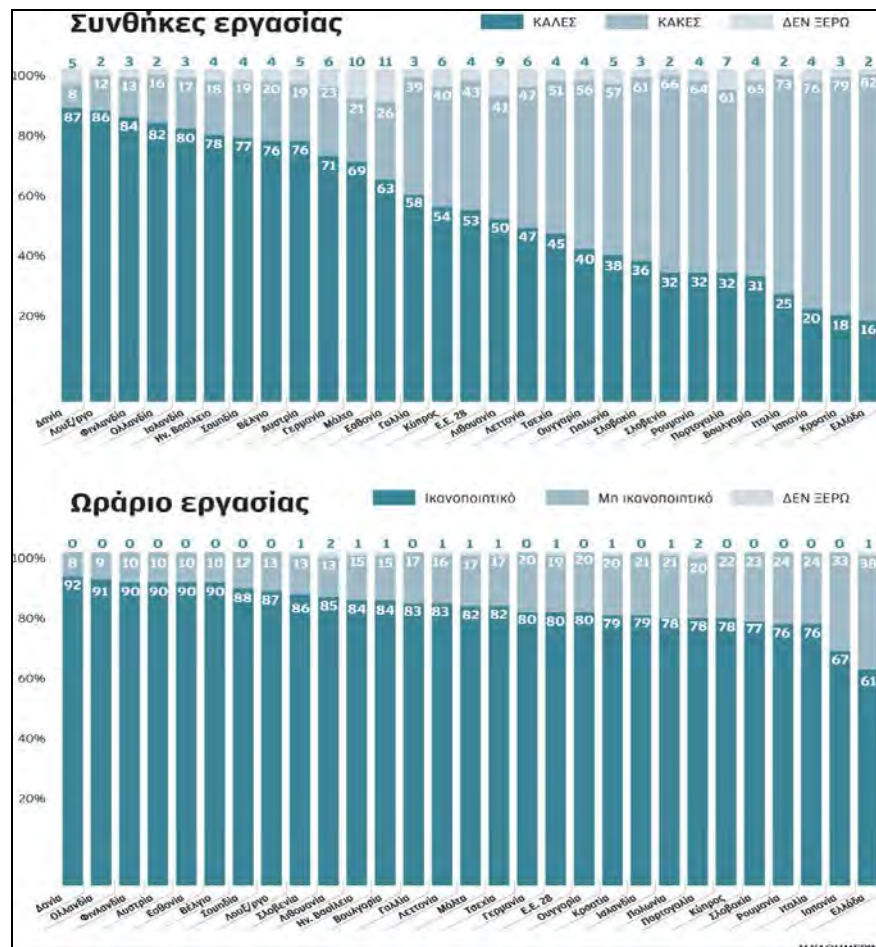
Καθημερινά, παρατηρείται επιβάρυνση της ψυχικής και σωματικής υγείας, ολοένα και μεγαλύτερου μέρους του μισθωτού εργατικού δυναμικού, αποκτά μια νέα δυναμική με ιδιαίτερα σοβαρές επιπτώσεις στο κοινωνικό πεδίο. Οι εξελίξεις αυτές είναι απόρροια των όρων οργάνωσης και της εντατικοποίησης της εργασίας σε συνδυασμό με τον υψηλό δείκτη κοινωνικής και εργασιακής ανασφάλειας που εντείνεται κατά την τελευταία τριετία.

Στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι στο Λουξεμβούργο, παρόλο που δηλώνουν ικανοποίηση από τις αμοιβές τους σε ποσοστό 67%, παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά άγχους (30%) που οφείλεται στις συνθήκες εργασίας. Στην Ολλανδία, το 73% των εργαζομένων βιώνει την εντατικοποίηση της εργασίας, το 28% θεωρεί ότι οι απαιτήσεις της εργοδοσίας είναι ιδιαίτερα πιεστικές, ενώ παράλληλα το 10% δηλώνει συναισθηματική επιβάρυνση και το 6% υφίσταται σωματική βία από τους πελάτες της επιχείρησης στην οποία απασχολείται. Στη Δανία διπλασιάζεται ο αριθμός των παρενοχλήσεων σε διάστημα ενός έτους. Στη Φινλανδία αυξάνονται οι ψυχικές νόσοι

με αφορμή το εργασιακό περιβάλλον, οδηγώντας σε πρόωρες συνταξιοδοτήσεις. Στην Ιρλανδία, σε μια εξαιτία τα φαινόμενα έντασης της πίεσης των εργαζομένων από τους εργοδότες τους αυξάνονται από 34% σε 54%, ενώ κατά την ίδια περίοδο το αίσθημα ανασφάλειας στην εργασία αυξάνεται από το 4% στο 33%. Στη Σλοβακία, το βασικό πρόβλημα των συνθηκών εργασίας είναι το άγχος που επιφέρει η εργοδοτική πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι¹¹.

Τέλος, στην Αυστρία, όπου καταγράφεται η όξυνση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους με παρεπόμενες τις συνέπειες της υπέρτασης, της δυσπεψίας και των σκελετικών πόνων, το 42% εργάζεται, ενώ ασθενεί, με εύλογες συνέπειες την παράταση της ασθένειας και την υποτροπή του ασθενούς. Οι αιτίες αυτού του φαινομένου εντοπίζονται στο αίσθημα υποχρέωσης απέναντι στον εργοδότη, στην ύπαρξη εκκρεμοτήτων, στην έλλειψη αντικαταστάτη αλλά και στο φόβο των συνεπειών λόγω της απουσίας από την εργασία.

Εικόνα 3: Συσχετισμός συνθηκών εργασίας με ωράριο ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων



¹¹ Παρατηρητήριο Οικονομικών Εξελίξεων, Δεκέμβριος 2011

Πηγή: Εφημερίδα: Η Καθημερινή, ημ. εκδ. 25/04/2014

Όπως παρατηρείται στο παραπάνω σχήμα, οι χειρότερες συνθήκες εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση βρίσκονται στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα του Ευρωβαρομέτρου που δημοσιεύτηκε στις Βρυξέλλες και παρουσιάζει με ποιο τρόπο η οικονομική κρίση επηρεάζει τις εργασιακές συνθήκες. Στην Ελλάδα, το 88% των ερωτηθέντων είναι βέβαιο ότι οι όροι εργασίας του επιδεινώθηκαν τα τελευταία 5 χρόνια (χρόνια μνημονίου), ενώ και σε όλη την Ευρώπη η πλειοψηφία των εργαζομένων (57%) πιστεύει το ίδιο¹².

Συγκεκριμένα, η Ελλάδα βρίσκεται στο τελευταίο επίπεδο των καλών συνθηκών εργασίας με ποσοστό 16% των ερωτηθέντων να δηλώνει ότι οι όροι στην εργασία του είναι καλοί. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι το χαμηλότερο στις 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε αν είναι ικανοποιημένη από τις συνθήκες εργασίας της με πρώτους τους Δανούς να δηλώνουν 87% ικανοποίηση. Στα ποσοστά ικανοποίησης για το ωράριο εργασίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην Ευρωπαϊκή Ένωση εκφράζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (80%), ενώ οι Έλληνες εργαζόμενοι είναι οι λιγότερο ευχαριστημένοι στην Ευρώπη με ποσοστό περίπου 20 μονάδων χαμηλότερο από τον μέσο όρο στο 61%. Ο πιο σημαντικός παράγοντας, σύμφωνα με το Ευρωβαρόμετρο, για να μην είναι κάποιος ικανοποιημένος με τις ώρες εργασίας του, βρίσκεται (48%) στις υπερβολικές ώρες απασχόλησης¹³.

Συγχρόνως στην κατηγορία για το πόσο ασφαλείς είναι οι συνθήκες εργασίας τους, το 70% των Ευρωπαίων πολιτών που ρωτήθηκαν δήλωσε ευχαριστημένο με το επίπεδο ασφάλειας που απολαμβάνει, ενώ πάλι οι Έλληνες βρίσκονται στη χαμηλότερη κατάταξη από τα 28 κράτη-μέλη, με μόλις 53% να δηλώνει ευχαριστημένο. Επίσης, η Ελλάδα κατέχει το χαμηλότερο ποσοστό στην Ε.Ε. σε ό,τι αφορά για το πώς μπορεί να βελτιωθεί η ασφάλεια στη δουλειά. Μόλις το 25% των Ελλήνων εργαζομένων έχει ρωτηθεί για το θέμα αυτό, ενώ αυτό το ποσοστό σε χώρες όπως η Τσεχία, η Ουγγαρία και η Σλοβακία κυμαίνεται από 82%-90%¹³.

¹² Ελένη Βαρβιτσιώτη, “Η Καθημερινή”, 04/2014

2.2 Συμπεριφορά των εργαζομένων

Ο κάθε άνθρωπος και κατ' επέκταση ο κάθε εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από μια μοναδικότητα. Διαθέτει τη δική του προσωπικότητα, που διαμορφώνεται ανάλογα με τις εμπειρίες και τον κοινωνικό του περίγυρο. Αποτελεί μέλος διαφόρων ομάδων του ανθρώπινου επιστητού όπως είναι η οικογένεια, η εργασία, η εθνική ή η πολιτισμική ομάδα. Γι' αυτό το λόγο, συνεχώς προσπαθεί να διατηρήσει την ψυχική του ισορροπία και να πετύχει τους στόχους του μέσα από την ολοκλήρωση της εργασίας του.

Η κοινωνική θέση του ατόμου επηρεάζεται κυρίως από την εργασία του. Οι παράμετροι που καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά είναι ο τύπος της εργασίας, οι συνθήκες που υπάρχουν, οι απολαβές που λαμβάνει το άτομο, το κύρος μιας θέσης. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν και κίνητρα των εργαζομένων για βέλτιστη απόδοση και αύξηση της παραγωγικότητας. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν μάνατζερ που είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας του κάθε υποψήφιου και να τον κατατάσσουν κατάλληλα στις θέσεις της εταιρίας. Επιπλέον, μέσα στα καθήκοντα τους είναι να βρίσκουν τρόπους επιρροής της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο δημιουργεί κίνητρα και τρόπους υποκίνησης αφού εξετάζει τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου που εστιάζονται στην προοπτική εξέλιξης και στο κέρδος. Ο λόγος που εργάζονται τα άτομα είναι η ικανοποίηση των προσωπικών, υλικών και μη αναγκών. Στόχος τους είναι κατά την διάρκεια της εργασίας του να αποκτήσουν μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή, να πετύχουν επαγγελματικά και να αναπτύξουν κοινωνικές συναναστροφές. Όμως, οι στόχοι και οι λόγοι εργασίας μεταβάλλονται και διαμορφώνουν την εργατική συμπεριφορά του ατόμου αλλά και το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία του.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι θετικοί και δεκτικοί στην ηγεσία όσο το επιτρέπει η προσωπικότητα τους. Όμως, ο κάθε άνθρωπος έχει 'όνειρο' να αποκτήσει ισχύ και κύρος και αυτός είναι ακόμη ο λόγος που προσπαθεί συνεχώς να εξελιχθεί στην εργασία του. Πρέπει να του δίνεται ως ένα βαθμό η ελευθερία να ελέγχει την επίδοση του ανάλογα με τις ευθύνες που του έχουν ανατεθεί χωρίς να εκτίθεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Η εργασιακή συμπεριφορά που παρουσιάζεται ως μια μορφή δράσης των υπαλλήλων ενός οργανισμού περιλαμβάνει τρία είδη: α) η προσδοκώμενη

συμπεριφορά που είναι οι τρόποι συμπεριφοράς που έχουν γενικά όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, β) η απουσία των εργαζομένων που είναι προγραμματισμένη λόγω πρόφασης για αποχή ή απρόοπτη λόγω ασθένειας, γ) η εγκατάλειψη που είναι όταν ο εργαζόμενος αποφασίζει να αλλάξει εργασία.

2.2.1 Η δημιουργία ομάδας

Πολλές φορές στις επιχειρήσεις για να ολοκληρωθεί ένα ‘project’ στα πλαίσια μιας περιόδου είναι πιθανόν να δημιουργηθούν ομάδες είτε με άτομα του ίδιου τομέα είτε με τη συνεννόηση υπαλλήλων και από διαφορετικούς τομείς. Επομένως, η ομάδα απαιτεί τη συνεργασία ανθρώπων με διαφορετική προσωπικότητα, προσόντα και γνώμη για τις ανάγκες των απαιτήσεων που αναθέτουν τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού. Μέσα από τη συμμετοχή σε μια ομάδα, τα άτομα αποκτούν αυτοεκτίμηση, αυτό-ολοκλήρωση δίνοντας του τη δυνατότητα να αποδείξει τις ικανότητες του, να εκφράσει τις ιδέες του και να αποκτήσει αναγνώριση μέσα από την ανάπτυξη φιλίας σε περίπτωση που δεν την έχει.

Συνήθως οι ομάδες αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων, ενώ όταν δημιουργούνται ομάδες με περισσότερα άτομα σημαίνει πως απαιτούνται εξειδικευμένες δεξιότητες και εμπειρία. Κατά τη διάρκεια της ομαδικής εργασίας αντιμετωπίζονται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα δύσκολες καταστάσεις και ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Παρότι υπάρχουν αρκετά θετικά στην ομαδική εργασία, δεν παραλείπονται οι απαγορεύσεις, οι μιμήσεις και οι υποβολές που αναγεννούν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Σύμφωνα με τον Steiner (1972), η πραγματική απόδοση μιας ομάδας είναι συχνά χαμηλότερη από τη δυνητική της απόδοση. Η δυνητική απόδοση μιας ομάδας είναι εξαρτώμενη από τους υπάρχοντες διαθέσιμους πόρους αλλά και τις απαιτήσεις που έχει το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί.

Οι ομάδες εργασίας μπορούν να διακριθούν σε τυπικές και άτυπες. Η τυπική ομάδα περιλαμβάνει άτομα που λειτουργούν με συγκεκριμένο τρόπο δράσης και έχουν προσωπική συμπεριφορά καθ’ όλη τη διάρκεια του έργου. Οι τυπικές ομάδες είναι είτε προσωρινές, είτε μόνιμες σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η άτυπη ομάδα είναι “εξωτερική”, με την έννοια ότι δημιουργείται από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και δεν έχουν σχέση

με την επιχείρηση. Μπορούν να χαρακτηρισθούν ως «κοινωνικές ομάδες» και επικεντρώνονται στις ανθρώπινες ανάγκες όπως οι προσδοκίες, οι εμπειρίες και τα συναισθήματα. Οι ομάδες αυτές είναι ιδιαίτερα χρήσιμες σε άτομα καινούργια σε έναν εργασιακό χώρο διότι τους βοηθάει να ενταχθούν πιο εύκολα. Οι ομάδες όπως και οποιοδήποτε σύνολο έχουν τη δική τους ιεραρχία.

Αρχικά, υπάρχει ο ηγέτης της ομάδας (Team Leader), που διευθύνει την εκτέλεση των εργασιών, αναθέτει τις αρμοδιότητες και παρουσιάζει το πρόγραμμα των συναντήσεων όλης της ομάδας. Έπειτα, η δομή της ομάδας συμπληρώνεται από τα μέλη. Τα μέλη, λοιπόν, συνεργάζονται ώστε να εκπληρώσουν τις εργασίες και να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει. Βέβαια, η εποπτεία από τον ηγέτη δεν είναι αυταρχική, αντίθετα, στηρίζεται στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των ιεραρχικών επιπέδων ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να ικανοποιούνται από την αποστολή της επιχείρησης.

Για τη δημιουργία μιας ομάδας ακολουθούνται τέσσερα στάδια τα οποία είναι τα εξής (Χυτήρης Λ., 2001):

Το πρώτο στάδιο αφορά το σχηματισμό της ομάδας (Forming). Στο στάδιο αυτό τα μέλη έρχονται σε επαφή με την αποστολή και τις αρμοδιότητες τους. Ο ηγέτης όπως προαναφέρθηκε είναι αυτός που καθοδηγεί την ομάδα να κατανοήσει το ρόλο της και να διακρίνει την ταυτότητα της. Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται ως το στάδιο με τις συγκρούσεις (Storming) διότι γίνεται η πρώτη προσπάθεια συνεργασίας των μελών. Οι διαταραχές υπάρχουν μεταξύ ηγεσίας και των μελών μέχρι να προσαρμοστούν. Στο τρίτο στάδιο καθιερώνονται οι κανόνες λειτουργίας της ομάδας (Norming). Έπειτα, από το στάδιο Storming τα μέλη κατανοούν τους στόχους της ομάδας και επιτυγχάνουν στο επόμενο στάδιο την αποτελεσματική επικοινωνία με την ηγεσία. Τέλος, το τέταρτο στάδιο είναι το στάδιο της εκτέλεσης (Performing) όπου τα μέλη έχουν μια ώριμη πλέον και ομαδική συμπεριφορά και προσπαθούν να πετύχουν τους αρχικούς στόχους που έχουν τεθεί.

2.2.2 Συγκρούσεις εργαζομένων στην ομάδα

Σε περίπτωση που η ομάδα δεν διακρίνεται από πνεύμα συνεργασίας, τα μέλη της διαφωνούν για διάφορες αποφάσεις και το κλίμα χαρακτηρίζεται από μειωμένο ηθικό, τότε είναι αντιπαραγωγική. Μια τέτοια ομάδα δεν έχει λόγο ύπαρξης σε έναν

εργασιακό τομέα διότι πλήττει την αρμονία των εργαζομένων δημιουργώντας τους μια διαρκή ανταγωνιστική κατάσταση. Οι συγκρούσεις είναι απόρροια διαφορετικών απόψεων κυρίως σε εργασιακά ζητήματα, αφορούν τα άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, μισθό ή εξουσία (Βαγιάτη, 2002).

Ακόμη ένας καταστροφικός λόγος της ομάδας είναι η αποχή ενός ή περισσότερων ατόμων εις βάρος των υπόλοιπων μελών. Η προσπάθεια πρέπει να είναι ομαδική και οι εργασίες να κατανέμονται δίκαια. Αν ένα άτομο, δεν ολοκληρώσει το δικό του μέρος, θα αναγκάσει σε διπλή δουλειά τα υπόλοιπα μέλη και θα δημιουργήσει ένταση εφόσον θα είναι λόγος αποχώρησης-διαγραφής από την ομάδα.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως υπάρχουν και ατομικοί λόγοι που μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις μέσα στην ομάδα. Ένας από αυτούς είναι ο εγωισμός που έχει από τη φύση του κάθε άνθρωπος. Πολλές φορές ο άνθρωπος δεν δέχεται την αντίθετη άποψη, ούτε παραδέχεται τις αδυναμίες και τα λάθη του, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να επέλθει η ισορροπία της ομάδας.

2.3 Οι υποχρεώσεις στον εργασιακό χώρο

Οι σχέσεις εργασίας υπάγουν το σύνολο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μισθωτών αλλά και το σύνολο των υποχρεώσεων των εργοδοτών.

Οι υποχρεώσεις του εργαζόμενου απέναντι στους εργοδότες του και την εργασία αναφέρονται ως «όροι εργασίας» στο εργατικό δίκαιο. Κύρια υποχρέωση του είναι να αξιοποιεί τις ικανότητες, δεξιότητες του ώστε να παρέχει στη διάθεση του εργοδότη την επιθυμητή εργασιακή δύναμη.

Σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος καλείται να εφαρμόζει τους θεσμοθετημένους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας παρέχοντας ασφάλεια και υγεία στους συνεργάτες του με βάση τις οδηγίες που του έχουν δοθεί στη διάρκεια της εκπαίδευσης του. Σύμφωνα με τις οδηγίες, ανάλογα με τη θέση εργασίας, ο εργαζόμενος οφείλει να χρησιμοποιεί πλήρως τον εξοπλισμό της επιχείρησης, να λειτουργεί σωστά τις μηχανές, τις επικίνδυνες ουσίες κ.α. Επιπλέον, να είναι σε θέση να διακρίνει τις σοβαρές και επικίνδυνες καταστάσεις και να τις αναφέρει άμεσα στον

εργοδότη του ή τον ανώτερο του. Τέλος, έχει την υποχρέωση να διευρύνει συνεχώς τις γνώσεις του σχετικά με την εργασία του παρακολουθώντας επιμορφωτικά προγράμματα (Μυλωνόπουλος, Μοίρα & Μέντης, 2003:304).

Οι υποχρεώσεις του εργοδότη απέναντι στο μισθωτό σχετίζονται με τις υποχρεώσεις προς τους φορείς κοινωνικής πολιτικής (π.χ. Ο.Α.Ε.Δ.), τις κοινωνικές ασφάλισεις, το κράτος. Ξεχωριστά οι υποχρεώσεις του εργοδότη απέναντι στο μισθωτό είναι οι εξής (Μυλωνόπουλος κ.ά., 2003:305):

- Ο σεβασμός των όρων εργασίας που είναι το ωράριο, οι άδειες, η υγιεινή του εργασιακού περιβάλλοντος κλπ
- Η υποχρεωτική καταβολή του συμφωνηθέντα μισθού¹³
- Η ίση μεταχείριση
- Τα συλλογικά μέτρα ασφαλείας
- Η επίβλεψη στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας ώστε να γίνεται ορθά η εφαρμογή τους
- Η γνωστοποίηση για τον επαγγελματικό κίνδυνο που ίσως διατρέχουν από την εργασία τους οι εργαζόμενοι

2.4 Συστήματα αμοιβών

Κατά καιρούς έχει μελετηθεί ο μισθός και γενικότερα η αμοιβή της εργασίας. Αναμφισβήτητα, η ανάγκη του εργαζόμενου να αμείβεται την εργασία του είναι λογικό εφόσον ο μισθός αποτελεί τη μοναδική πηγή εισοδήματος. Περαιτέρω, η χρηματική αμοιβή είναι μια ένδειξη ανταπόδοσης προς τον εργαζόμενο για την παροχή εργασίας του. Οι συνολικές αμοιβές του εργαζόμενου διακρίνονται στις άμεσες οικονομικές παροχές που προέρχονται από τα ημερομίσθια και στις έμμεσες που προέρχονται από τις επιδόσεις, τις δεξιότητες και μπορεί να είναι είτε χρηματικές (bonus, αύξηση μισθού), είτε υλικές (δωροεπιταγές, προϊόντα). Ο εργαζόμενος λαμβάνοντας την αύξηση νιώθει να επιβραβεύεται για την προσφορά του και ανεβαίνει το ηθικό και η αυτοπεποίθησή του. Ταυτόχρονα, με την ικανοποίηση προσπαθεί να βάλει υψηλότερους στόχους για μια επιπλέον επιβράβευση (Grund & Sliwka, 2001).

¹³ Άρθρο 653 Α.Κ., Μέντη, Γ. σελ.57

Σήμερα, κάποιες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μια νέα κατηγορία κινήτρων που βασίζεται στις ειδικές παροχές ανάλογα με το είδος της εταιρίας. Ο κάθε εργαζόμενος καλύπτεται από αυτές τις παροχές για το διάστημα που εργάζεται στην συγκεκριμένη εταιρία. Κάποιες από αυτές τις ανάγκες που καλύπτονται μπορεί να είναι η άδεια εγκυμοσύνης ή η συνεργασία της επιχείρησης με παιδικούς σταθμούς για την εκπαίδευση των παιδιών τους.

Επιπλέον, το μέσο επίπεδο των μισθών προδίδει το μέσο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, σε συνεργασία με άλλους παράγοντες που επιδρούν στην κάθε χώρα (Akhtar, 2010). Αυτό, επιβεβαιώνεται με μια έρευνα που έγινε σε 14 χώρες της Ευρώπης που έδειξε πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι εμφανώς μικρότερη στους χαμηλόμισθους εργαζόμενους και όχι στους υψηλόμισθους. Άρα, συμφωνεί με την άποψη πως η εργασία με χαμηλό μισθό είναι κυρίως θέσεις χαμηλής ποιότητας. Η εξαίρεση είναι το Ηνωμένο Βασίλειο όπου οι χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους. **Ενώ**, οι χώρες με την πιο έντονη ένδειξη της παραπάνω θεωρίας είναι οι χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπως η Ελλάδα, η γειτονική Ιταλία, η Ισπανία και η Πορτογαλία (ECHP¹⁴, 1994-2001).

Στην Ολλανδία οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται αρχικά για το αντικείμενο της εργασίας ενώ οι συνεργάτες, η πρόωρη σύνταξη, τα ηγετικά στελέχη αποτελούν δευτερεύοντα χαρακτηριστικά. Σημαντική διευκρίνιση είναι πως οι υπερωρίες δεν σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά με το αντικείμενο εργασίας. Για παράδειγμα, η ικανοποιημένοι με το αντικείμενο τους εργαζόμενοι αποφασίζουν συνειδητά να κάνουν υπερωρίες αντιθέτως οι εργαζόμενοι που ασχολούνται αναγκαστικά με ένα αντικείμενο εκφράζουν δυσαρέσκεια στις υπερωρίες.

Με την ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβών τίθεται ο στόχος της υποκίνησης των εργαζομένων να συμμετέχουν στην προσπάθεια της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων της εταιρίας. Η εταιρία από τη πλευρά της προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα και ερεθίσματα. Ο καθορισμός της αμοιβής διαφέρει ανά μονάδα και σχετίζεται με το παραγόμενο έργο των εργαζομένων και τις ανάγκες της επιχείρησης. Ο νόμιμος μισθός είναι συγκεκριμένος και έχει οριστεί με βάση τη Συλλογική Σύμβαση εργασίας, τη Διαιτητική Απόφαση ή την Υπουργική Απόφαση.

¹⁴ European Community Household Panel

Ο τόπος καταβολής του μισθού στον εργαζόμενο, εκτός τραπεζικής εντολής, είναι ο εργασιακός χώρος και ο χρόνος εξαρτάται από τη συμφωνία που έχει γίνει και στο τέλος κάθε διαστήματος παροχής εργασίας. Δηλαδή, μηνιαίως, ημερομίσθια, υπερωριακή εργασία κλπ.

Το ωρομίσθιο προσδιορίζεται με βάση το άρθρο 5 και το άρθρο 6 της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. τα έτη 1974-1975 και είναι ως εξής (Μυλωνόπουλος κ.ά., 2003:56-60):

$$\text{Ημερήσιος Μισθός} = \frac{\text{Μηνιαίος Μισθός}}{25}$$

Ωρομίσθιο = (Ημερήσιος Μισθός x 6) / 40 ή ο αριθμός των ωρών του εφαρμοζόμενου ωραρίου

Σημειώνεται πως οι υπάλληλοι πραγματοποιούν 25 ημέρες εργασίας ανά μήνα, παρόλο που μπορεί να μην είναι πραγματικές.

Πολλές φορές, οι ανάγκες των εργαζομένων δεν ικανοποιούνται με οικονομικά κίνητρα. Τα άτομα έχουν ανάγκη και από την προβολή, το γόητρο, την αυτοπραγμάτωση. Σήμερα, όμως, τα δυο χαρακτηριστικά συνδέονται καθώς με το χρήμα εξασφαλίζεται το υψηλό επίπεδο ζωής (προβολή) και η δυνατότητα επαγγελματικής αναβάθμισης.

Είναι σημαντικό να αναφερθούν και τα είδη του μισθού. Με βάση λοιπόν συγκεκριμένα κριτήρια, όπως ο καθορισμός, το περιεχόμενο, ο υπολογισμός και η σταθερότητα καταβολής διακρίνουμε τα είδη μισθού.

- Με κριτήριο τον τρόπο που καθορίζεται ο μισθός είναι τα εξής:

A) **Νόμιμος μισθός** είναι αυτός που καθορίζεται από τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, τη Διαιτητική Απόφαση ή την Υπουργική Απόφαση.

B) **Συμβατικός μισθός** είναι αυτός που καθορίζεται μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη και γίνεται είτε γραπτώς είτε προφορικά μέσω σύμβασης εργασίας.

Γ) **Συνήθης μισθός** είναι αυτός που εμφανίζεται σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει νόμιμος μισθός ή συμβατικός αλλά καταβάλλεται με βάση άλλες επιχειρήσεις, ίδιου τομέα σε εργαζομένους με τα ίδια κριτήρια.

- Με κριτήριο τον τρόπο προϋπολογισμού είναι τα εξής:

A) **Χρονικός μισθός** είναι αυτός που υπολογίζεται όταν τελειώνει η παροχή εργασίας σε ορισμένα χρονικά διαστήματα.

B) **Μισθός κατ' αποκοπή ή κατά μονάδα εργασίας** είναι αυτός που υπολογίζεται σύμφωνα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων και όχι της χρονικής περιόδου.

Γ) **Μισθός με ποσοστά** είναι αυτός που καθορίζεται από τις εισπράξεις, τα ακαθάριστα ή καθαρά κέρδη και τη συμφωνία που έχει γίνει. Ο μισθός κατοχυρώνεται με το άρθρο 654 Α.Κ.

Δ) **Μισθός με φιλοδωρήματα** είναι αυτός που καταβάλλεται στον εργαζόμενο από τους πελάτες της επιχείρησης και εφόσον έχει συμφωνηθεί με τον εργοδότη αποτελεί τον μισθό.

- Με κριτήριο το περιεχόμενο του μισθού είναι τα εξής:

A) **Χρηματικός μισθός** είναι αυτός που καταβάλλεται σε χρήματα και συγκεκριμένα στο νόμισμα της χώρας που υπάρχει η επιχείρηση και διαμένει ο εργαζόμενος.

B) **Μισθός σε είδος** είναι αυτός που παρέχεται σε είδος, δηλαδή υλικά πράγματα ή υπηρεσίες του εργοδότη προς τον εργαζόμενο.

- Με κριτήριο τη σταθερότητα είναι τα εξής:

A) **Τακτικός μισθός** είναι αυτός που καταβάλλεται τακτικά με όλες τις νόμιμες διατάξεις στον μισθωτό όπου έχει ολοκληρώσει την παρεχόμενη εργασία. Κάποια είδη που περιλαμβάνονται είναι ο συμβατικός μισθός, τα επιδόματα άδειας ή άλλα επιδόματα.

B) **Έκτακτος μισθός** είναι αυτός που καταβάλλεται σε ειδικές περιπτώσεις όπως οι υπερωρίες, η νυχτερινή εργασία ή η Κυριακή.

Κεφάλαιο 3: Ο επισιτιστικός τομέας (F&B) στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις

Ο επισιτιστικός τομέας (Food and Beverage), είναι ένα αναπόσπαστο και πολύ σημαντικό κομμάτι των υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου. Σήμερα, λόγω της εκσυγχρονισμού και του ανταγωνισμού, όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία, προσφέρουν υπηρεσίες φαγητού και ποτού στους διαμένοντες του ξενοδοχείου αλλά και στους εξωτερικούς πελάτες. Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου τομέα, προσφέρει άμεσα κέρδη και δημιουργεί ένα σεβαστό, πιστό πελατολόγιο. Έχει αποδειχθεί πως μέσα από τη δημιουργία συγκεκριμένου πελατολογίου επέρχεται η επιχειρηματική επιτυχία.

Η έρευνα των Kandampully και Suhartanto (2000), απέδειξε πως η ικανοποίηση του πελάτη στηρίζεται στην υπηρεσία δωματίου (καθαριότητα κλπ), στην πρώτη εικόνα του ξενοδοχείου (υποδοχή), αλλά κυρίως στον επισιτιστικό τομέα (καφεστίαση) και στην τιμή του. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξε μια ραγδαία ανάπτυξη στον χώρο του F&B που βασίστηκε στην εξέλιξη της κουζίνας, των εργαλείων και της «επιχειρηματικής μηχανικής διαδικασίας». Όμως είναι ανάγκη να συνδυαστεί με την παραδοσιακή γνώση και τις δεξιότητες των επαγγελματιών για να αποδώσει. Βέβαια, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη πως η επιμόρφωση του προσωπικού του ξενοδοχείου, αποτελεί μια ακριβή και χρονοβόρα διαδικασία¹⁵.

Μια άλλη προσέγγιση του τομέα του F&B είναι από τους Hallam και Baum (1996), που εξέτασαν το ενδεχόμενο «outsourcing». Μια καινοτόμα αλλαγή στον επισιτιστικό τομέα στα ξενοδοχεία είναι η παροχή χώρου και εγκατάσταση εξωτερικών φορέων είτε σε μεμονωμένα είτε σε επώνυμα ονόματα αλυσίδας εστιατορίων. Το φαινόμενο αυτό, παρατηρείται συνήθως στη Βόρεια Αμερική και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η έρευνα που διεξήχθη στις δύο χώρες απέδειξε πως η συγκεκριμένη πρακτική είναι προσοδοφόρα και θα συνεχίσει να αναπτύσσεται.

Όπως όλοι οι κλάδοι επιχειρηματικότητας, έτσι και ο επισιτιστικός τομέας στα ξενοδοχεία χαρακτηρίζεται από διαφοροποίηση. Η διάφορες προσεγγίσεις και

¹⁵ Η μελέτη είχε στόχο την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της εμπιστοσύνης των πελατών, την ικανοποίηση του πελάτη και της εταιρικής εικόνας.

στρατηγικές διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος και τη θέση των ξενοδοχείων καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του.

3.1 Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και η λειτουργία τους στα ξενοδοχεία

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, υπάρχουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις που αποτελούν τον επισιτιστικό τομέα. Αυτές είναι οι εκμεταλλεύσεις της αποθήκης, η υπηρεσία του Room Service, η δραστηριότητα των εστιατορίων, τα Bars και τα Snack Bars που λειτουργούν εντός του ξενοδοχείου. Στις περιπτώσεις των διάφορων εκδηλώσεων και συνεδρίων που διεξάγονται κατά περιόδους ο επισιτιστικός παράγοντας αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο για τις πρώτες ύλες, τις εγκαταστάσεις, του προσωπικού, τους εξοπλισμούς και όλες τις τεχνικές διαδικασίες που αφορούν τα φαγητά και ποτά. Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στον επισιτιστικό τομέα είναι οι αγορές, η αποθήκευση, η παρασκευή φαγητού, η διάθεση στα διάφορα τμήματα, οι εισπράξεις από αυτά και τα βοηθητικά αναλώσιμα υλικά και οι δημόσιες σχέσεις στις επισιτιστικές επιχειρήσεις του ξενοδοχείου.

Μέσα από την παραπάνω διάκριση, διαφαίνεται η πολυδιάστατη φύση του επισιτιστικού τομέα αλλά και η ιδιαίτερη σημασία στη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτό, επισημαίνει πως η διοίκηση εξασφαλίζει την ευημερία της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Βασική προϋπόθεση είναι ο αρχικός προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις, είναι αναγκαίο να έχουν ξεκάθαρους στόχους, να είναι ενήμερες για την πορεία των εργασιών τους και να γνωρίζουν τη διαδικασία ανάπτυξης τους, αφού πρώτα την έχουν προγραμματίσει μέσω των σχεδίων δράσης τους (Λαλούμης, 2002).

Οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση πραγματοποιούνται μέσα από την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Οι στόχοι είναι: το ανθρώπινο δυναμικό, οι χρηματικοί πόροι, η ενέργεια, η παραγωγή, ο εξοπλισμός, οι διαδικασίες. Όλα αυτά, συνδυάζονται με τον εξής τρόπο. Υπάρχουν άτομα (μάγειρες, τροφοδότες, λαντζιέρηδες) που βρίσκονται στην κουζίνα και είναι υπεύθυνα για τις διαδικασίες που απαιτούνται ώστε να προετοιμαστεί το φαγητό.

Για το σερβίρισμα του φαγητού υπάρχουν άλλοι εργαζόμενοι (σερβιτόροι) που επιβλέπονται από τον διευθυντή εστιατορίου και έχουν βοηθούς. Για τα ποτά, αντίστοιχα, υπάρχει η παρασκευή τους από τον μπάρμαν ανάλογα με τη ζήτηση από τους πελάτες και η προσφορά προς αυτούς γίνεται πάλι από τους σερβιτόρους. Για να μην χάνεται ανθρώπινη προσπάθεια θα πρέπει να υπάρχει σωστή αξιοποίηση του χώρου με τέτοιο τρόπο που θα μειώνει τις «ανθρώπινες θυσίες». Έτσι, θα αξιοποιείται μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τοποθέτηση των επισιτιστικών επιχειρήσεων εντός του ξενοδοχείου μπορεί να γίνει είτε οριζόντια είτε κάθετα, με βάση τη διάρθρωση και των υπόλοιπων τμημάτων. Δηλαδή, γίνεται ανάλογα με τη θέση του τμήματος προμηθειών, ανάλογα με τη θέση της κουζίνας, ανάλογα με τη θέση των τμημάτων πωλήσεων και παραγωγής. Αλλά και με βάση χαρακτηριστικά, όπως η ένταση του προϊόντος, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των food and Beverage τμημάτων της μονάδας και ανάλογα με τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου. Μέσα από τη σωστή διάρθρωση, επιτυγχάνεται η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και η δημιουργία κατάλληλης ψυχαγωγίας που βοηθάει στην κατανάλωση από τους πελάτες αλλά και τη διευκόλυνση των υπαλλήλων.

3.2 Τα επιμέρους τμήματα

3.2.1 Η κουζίνα

Στο χώρο της κουζίνας παράγονται όλα τα φαγητά και εδέσματα που προσφέρονται στο ξενοδοχείο. Για να λειτουργήσει σωστά η κουζίνα ενός ξενοδοχείου πρέπει να κατανοηθεί η διαφορετικότητα από ένα εστιατόριο πόλης ή ενός “grill room” στην οργάνωση και τη δομή. Η συγκεκριμένη κουζίνα έχει επιμέρους τμήματα που συνδέεται όπως το room service, το snack bar κλπ (Μάρας, 1997). Τα απαιτούμενα στην κουζίνα είναι η οργάνωση του χώρου ώστε να είναι λειτουργικός και να μην χάνεται ανθρώπινο δυναμικό. Η διαμόρφωση του θα πρέπει να διευκολύνει την εργασία των ατόμων με την διασφάλιση της εύκολης κυκλοφορίας τους. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και ο τεχνολογικός εξοπλισμός όπως οι προδιαγραφές του φωτισμού και του εξαερισμού.

Η κουζίνα αποτελεί έναν χώρο έμπνευσης, δημιουργίας και γι' αυτό το λόγο η κατασκευή της πρέπει να είναι λειτουργική και αποδοτική. Αυτό επιτυγχάνεται με προσεκτικό σχεδιασμό και επιλογή εξειδικευμένων μηχανημάτων που διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, τα είδη εξοπλισμού κουζίνας είναι chef στην παρασκευή των φαγητών. Ακόμα, βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι τα αντικολλητικά σκεύη οικιακής και επαγγελματικής χρήσης, υαλικά είδη, τηγάνια, φριτέζες, Bain- Marie, μακαρονιέρες κ. α. Όσο αφορά την οργάνωση των εγκαταστάσεων, υπάρχει συγκεκριμένη ροή, συστηματοποίηση και τακτοποίηση της λειτουργίας του συστήματος.

Η ιδιαιτερότητα της ξενοδοχειακής κουζίνας, όταν απευθύνεται σε διεθνή και εγχώριο τουρισμό είναι να εξισορροπήσει δύο παράγοντες: α) την επιθυμία των τουριστών να καταναλώνουν εγχώρια, οικεία φαγητά. Με την έννοια, φαγητά «διεθνή» ή της χώρας τους και β) την επιθυμία των τουριστών να ανακαλύψουν τις γεύσεις του τόπου που επισκέπτονται.

3.2.2 Το εστιατόριο

Το εστιατόριο είναι ο χώρος που έρχονται σε επαφή οι πελάτες με τον επισιτιστικό τομέα του ξενοδοχείου. Εκεί γεύονται τις γεύσεις που προσφέρει το ξενοδοχείο και αξιολογούν ανάλογα με τα γούστα τους. Πολλές φορές, ο πελάτης επηρεάζεται από την πρώτη εντύπωση που σχηματίζει βλέποντας το χώρο. Η εικόνα του εστιατορίου προωθείται μέσω των διαφημίσεων και των δημόσιων σχέσεων, καλυτερεύει με τη σωστή διακόσμηση και ολοκληρώνεται με τη ποιότητα του φαγητού και το σέρβις. Ο βασικός χώρος του εστιατορίου διαρρυθμίζεται με λεπτομερή σχεδιασμό. Δηλαδή, περιλαμβάνει την εύκολη πρόσβαση προς αυτό, την διευκόλυνση της κίνησης μέσα σε αυτό, την εύκολη κυκλοφορία στο χώρο του φαγητού και στη διευθέτηση των τραπεζιών και καθισμάτων, ώστε να υπάρχει γρήγορη εξυπηρέτηση.

Σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει την γενικότερη εικόνα του πελάτη είναι η ιδιαιτερότητα. Το εστιατόριο θα πρέπει να προσφέρει μια νέα πρωτότυπη πρόταση για να προσελκύσει τους πελάτες. Βέβαια, βασικό ρόλο λαμβάνει και το κόστος ανάλογα με την προσφορά. Η οργάνωση ενός εστιατορίου εντός ξενοδοχειακής

μονάδας διαφέρει ανάλογα με το ύψος, την τοποθεσία και το μέγεθος του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Στεφανακίδη (2005), μπορούν να σημειωθούν κάποια σημεία που οργανώνουν το εστιατόριο αλλά και το εσωτερικό μια επισιτιστικής επιχείρησης. Τα σημεία αυτά αναφέρονται, αρχικά, στις αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί στα επιμέρους τμήματα, ενός διευθυντή σε κάθε τμήμα, αλλά και στην αναμόρφωση και διάκριση των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τις ανάγκες.

Επίσης, το εστιατόριο με σύστημα μπουφέ αλλά και *ala carte*¹⁶ είναι μια σημαντική πηγή εισόδων για ένα ξενοδοχείο. Για να διατηρηθεί ή να αναπτυχθεί απαιτεί σωστή οργάνωση και διοικητική στο τμήμα με κατάλληλη συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους πελάτες.

Οι προϋποθέσεις που καθορίζουν την επιτυχία λειτουργίας του τμήματος είναι οι εξής:

- ✓ Η κατάσταση του εστιατορίου. Περιλαμβάνονται η απομάκρυνση των οσμών της κουζίνας, η ησυχία, η καθαριότητα κ.α.
- ✓ Η κατάσταση των τραπεζιών. Δηλαδή, να είναι έτοιμα στρωμένα και ομοιόμορφα, με σωστή θέση των σερβίσιων κ.α
- ✓ Το menu. Περιλαμβάνεται η καθαριότητα των καταλόγων, η ποικιλία των εδεσμάτων κ.α.
- ✓ Το μπουφέ. Περιλαμβάνει την ελκυστικότητα και την καθαριότητα, την ονομασία των πιάτων, η ύπαρξη βοηθητικών σκευών σερβιρίσματος κ.α.
- ✓ Η κράτηση (reserve). Περιλαμβάνει την γρήγορη απάντηση στο τηλέφωνο, η διευκρίνιση των ατόμων και της ώρας κ.α.
- ✓ Η άφιξη του πελάτη. Περιλαμβάνει το καλωσόρισμα με ευγένεια, την επιβεβαίωση, την ενημέρωση σχετικά με τα πιάτα ημέρας κ.α.

¹⁶ Επιλογή γευμάτων από την κάρτα

3.2.3 Bar

Τα Bar στο χώρο του ξενοδοχείου είναι αρκετά σημαντικό προσόν διότι οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν τη διασκέδαση και ψυχαγωγία. Οι κύριοι λόγοι είναι η κατανάλωση ποτού, αλκοολούχου ή μη, ο χορός ή η επαφή με τον τοπικό τρόπο διασκέδασης. Κάποιες κατηγορίες των bar είναι:

1. Snack Bar
2. Pool Bar, που βρίσκεται στον εξωτερικό χώρο του ξενοδοχείου, δίπλα στη πισίνα
3. Beach Bar, που βρίσκεται στην παραλία του ξενοδοχείου σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο
4. American Bar, που είναι μια μορφή Pub και η μουσική του θυμίζει Αμερικάνικο στέκι
5. Dancing Bar, που βρίσκεται εντός του ξενοδοχείου αλλά σε επίπεδο που δεν έχει δωμάτια για να ενοχληθούν

Όπως είδαμε, όλα τα παραπάνω bar έχουν το καθένα διαφορετικό στυλ για όλα τα γούστα ώστε να προσεγγίζουν τόσο τους θαμώνες του ξενοδοχείου όσο και εξωτερικούς πελάτες. Επίσης, τα bar με την προσφορά ποτών έχουν αρκετά υψηλό κέρδος το οποίο φυσικά περιλαμβάνεται στα γενικότερα έσοδα του ξενοδοχείου.

Μια υποκατηγορία του τομέα των bar, πιο ανεξάρτητη, είναι το mini bar, το οποίο περιλαμβάνει εδέσματα (γλυκά- αλμυρά) και αναψυκτικά με επιπλέον χρέωση. Οι ανάγκες που έχει ένα mini bar ξενοδοχείου είναι οι εξής:

- Εσωτερική και εξωτερική καθαριότητα
- Να είναι πλήρης στα προϊόντα
- Να έχει εύκολη πρόσβαση και να είναι σταθερό
- Να υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη ποτηριών
- Να υπάρχουν ανοιχτήρι, χαρτοπετσέτες και παγοθήκες

3.2.4 Εκδηλώσεις

Πολλά ξενοδοχεία για να καλύψουν τις απαιτήσεις των επαγγελματιών αλλά και για να αυξήσουν τα έσοδα τους αναλαμβάνουν εξ' ολοκλήρου ή μερικώς διάφορες εκδηλώσεις. Συνήθως, το πακέτο αυτό παρατηρείται σε σύγχρονες μονάδες με ειδικές υποδομές. Οι εξειδικευμένες προδιαγραφές απαιτούνται για τη φιλοξενία και την οργάνωση πολλών εκδηλώσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα γεγονότα που διοργανώνονται είναι δεξιώσεις, χοροί, γάμοι, συνέδρια κλπ. Έτσι, είναι αναγκαίο, να υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες αίθουσες που διαμορφώνονται ανάλογα με το στυλ και το ύψος του κάθε γεγονότος.

Οι περισσότερες αίθουσες δεξιώσεων στα ξενοδοχεία βρίσκονται στον ημιώροφο. Η πρόσβαση σε αυτόν τον όροφο γίνεται από ανεξάρτητη είσοδο χωρίς να παρεμποδίζουν την είσοδο των πελατών του ξενοδοχείου. Επίσης, η θέση είναι αρκετά μελετημένη αφού βρίσκεται πολύ κοντά στην κουζίνα και μπορεί εύκολα και γρήγορα να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των συνέδρων.

3.2.5 Υπηρεσία δωματίου-Room Service

Η υπηρεσία δωματίου ή Room Service εντάσσεται στον ευρύτερο χώρο του εστιατορίου, εφόσον σερβίρει φαγητά σε πελάτες, όμως διαθέτει διαφορετικό τμήμα από του εστιατορίου. Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάρχει η δυνατότητα σερβιρίσματος των φαγητών στο δωμάτιο με ανάλογο κόστος. Πολλοί πελάτες διαλέγουν ξενοδοχείο, με βάση την ύπαρξη της υπηρεσίας "Room Service" ή το θεωρούν ένα αξιόλογο προσόν, γι' αυτό με τη σωστή οργάνωση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στις περιπτώσεις των ξενοδοχείων που δεν διαθέτουν αυτή την υπηρεσία, προσπαθούν να την αντικαταστήσουν με mini bar στο οποίο, όπως αναφέρθηκε, υπάρχει μειωμένη ποικιλία snack. Βέβαια, υπάρχουν και περιπτώσεις που συναντώνται και οι δύο υπηρεσίες.

Η σωστή λειτουργία του τμήματος περιλαμβάνει τις εξής προϋποθέσεις:

1. Όσο αφορά τις παραγγελίες, η ανταπόκριση στο τηλέφωνο πρέπει να είναι άμεση και σε περίπτωση καθυστέρησης, ζητείται συγγνώμη στο πελάτη
2. Η απάντηση του τηλεφώνου ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα:
 - a) Χαιρετισμός- τμήμα- βοήθεια
 - b) Αναγνώριση ονόματος πελάτη και επιβεβαίωση έστω μία φορά
 - c) Δυνατότητα ομιλίας στα Αγγλικά
 - d) Αναφορά των πιάτων ημέρας και πρόταση
 - e) Ευχαρίστηση του πελάτη
3. Το στρώσιμο του δίσκου και του τραπεζιού πρέπει να έχει γυαλισμένο και καθαρό δίσκο, τα λινά τραπεζομάντηλα να είναι καθαρά, όλα τα πιάτα να είναι καλυμμένα και στον δίσκο να υπάρχει ένα φρέσκο λουλούδι.
4. Η παραγγελία παραδίδεται σε συγκεκριμένους χρόνους ανάλογα με το γεύμα:
 - a) Ευρωπαϊκό πρωινό μέσα σε 15΄
 - b) Πλήρες πρωινό μέσα σε 20΄
 - c) Snacks μέσα σε 20΄
 - d) Γεύμα ή δείπνο μέσα σε 30΄
5. Η πληρωμή γίνεται πριν την οριστική αναχώρηση του πελάτη από το ξενοδοχείο. Στις περιπτώσεις όμως, που επιθυμεί ο ίδιος μετά το γεύμα του, δίδεται μέσα σε ένα λεπτό από την ώρα που ζητηθεί σε καθαρό folder ή δίσκο με στυλό του ξενοδοχείου.

3.3 Η σημασία του επισιτιστικού τομέα στα ξενοδοχεία

Η σημερινή οικονομία προϋποθέτει νέες ιδέες για την παραμονή των επιχειρήσεων στην αγορά. Οι εξελίξεις οδηγούν σε έναν έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των εστιατορίων εντός και εκτός των ξενοδοχειακών μονάδων. Έτσι είναι σημαντική, η ανάπτυξη του επισιτιστικού τομέα (Food and Beverage Department) αφού απασχολεί το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων του ξενοδοχείου (Vastardis, 1999a). Πολλά μεγάλα ξενοδοχεία οργανώνουν τον τομέα τροφίμων και ποτών με βάση τη στρατηγική που ακολουθούν παρόμοια ξενοδοχεία. Επιλέγουν άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, ποιοτικά προϊόντα, ενώ επενδύουν σημαντικό ποσό στην ανάπτυξη του.

Στόχος είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από τις επισιτιστικές υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο η οργάνωση του πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεγμένη. Με αυτό τον τρόπο, ο πελάτης θα νιώθει ευχαριστημένος και θα προτιμήσει το συγκεκριμένο ξενοδοχείο σε επόμενη εξόρμηση του.

Έχει αποδειχθεί από τους Patton et al (1995), πως το 91% των πελατών που είναι δυσαρεστημένοι δεν επιλέγουν ξανά το ξενοδοχείο ή το εστιατόριο και ταυτόχρονα επηρεάζουν οκτώ με δέκα άτομα από την αρνητική τους εμπειρία. Για να ολοκληρωθεί η καλή εικόνα του εστιατορίου, η διοίκηση του ξενοδοχείου οφείλει να προσφέρει και ποιοτική εξυπηρέτηση. Οι υπάλληλοι που ασχολούνται με τα τμήματα του επισιτισμού θα πρέπει να έχουν επικοινωνία με τους ανωτέρους ώστε να αντιμετωπίζονται έγκαιρα, τα προβλήματα που προκύπτουν.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί η σύνδεση του επισιτιστικού τομέα με την φιλοξενία του ξενοδοχείου, δηλαδή να θεωρείται βασικός παράγοντας η ύπαρξη μιας στοιχειώδους επισιτιστικής μονάδος στα ξενοδοχεία. Αφού, αναβαθμίζει τη συνολική εικόνα του ξενοδοχείου και αυξάνει τα κέρδη.

3.4 Η οικονομική σημασία του επισιτισμού στα ξενοδοχεία

Τα τελευταία χρόνια το επισιτιστικό τμήμα είναι ένας ιδιαίτερα επικερδής τομέας στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Έχει υπολογισθεί πως αποδίδει περίπου το 10-20% σε κέρδος, παρόλο που τα έσοδα του είναι ίδια με τα έσοδα των δωματίων. Πολλοί ιδιοκτήτες ξενοδοχείων έχουν ταυτίσει το τμήμα επισιτισμού με μια δραστηριότητα marketing. Αυτό σημαίνει πως επιδιώκει την εξασφάλιση πελατείας του ξενοδοχείου και την δημιουργία κέρδους. Η χρέωση των φαγητών και ποτών με χαμηλές τιμές σε συνδυασμό με μεγάλες ποσότητες και υψηλή ποιότητα προσελκύει πελατεία από την τοπική κοινωνία. Τα συμπεράσματα της έρευνας που παρήγαγε η εταιρεία ερευνών “Horwath Consulting”¹⁷ επιβεβαιώνει, πως το τμήμα τροφίμων και ποτών συμμετέχει με ποσοστό 38,9% (τρόφιμα) και 10,7% (ποτά) στις ξενοδοχειακές

¹⁷ Έρευνα Horwath 1994, Food Service- Επαγγελματική εστίαση, Τεύχος 1, Μάιος 1999, σελ. 18

πωλήσεις. Ενώ, το ποσοστό των πωλήσεων των δωματίων είναι εμφανές μεγαλύτερο, αφού φτάνει το 45,6%.

Παρόλο που η έρευνα είναι αρκετά αξιόπιστη, υπάρχουν περιπτώσεις που διαφέρουν. Όπως στην περίπτωση των ξενοδοχείων της Αθήνας που παρατηρείται ποσοστό επί των πωλήσεων του τομέα τροφίμων και ποτών 42,8%. Αντίθετα, το ποσοστό του τμήματος των δωματίων είναι 48,9%. Τα έξοδα του επισιτιστικού τομέα αλλά και των δωματίων εστιάζονται στους μισθούς και τις εισφορές, δηλαδή τη μισθοδοσία αλλά και έξοδα που αφορούν εισφορές ΙΚΑ, ΤΑΞΥ κλπ. Όσο αφορά τον διαχωρισμό του κόστους των πωλήσεων σχετικά με το τμήμα των τροφίμων και το τμήμα των ποτών, το ποσοστό των τροφίμων έχει κατά 10% μεγαλύτερο κόστος. Στην περίπτωση της Αθήνας τα ξενοδοχεία της πρωτεύουσας παρουσιάζουν αυξημένο κόστος πωλήσεων στα τρόφιμα σε σχέση με τα παραθεριστικά ξενοδοχεία. Τα ποσοστά κυμαίνονται, στο 43,7% και 29,6% αντίστοιχα.

Μέσα από την οικονομική έρευνα διαπιστώνεται πως τα στοιχεία δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να παρθούν σαν δεδομένα από τα ξενοδοχεία. Αλλά, να κατευθύνουν με κάποιο τρόπο τους ξενοδόχους στην προσπάθεια τους να οργανώσουν τον επισιτιστικό τομέα και να αυξήσουν τα κέρδη τους.

3.5 Τμήμα ελέγχου επισιτισμού

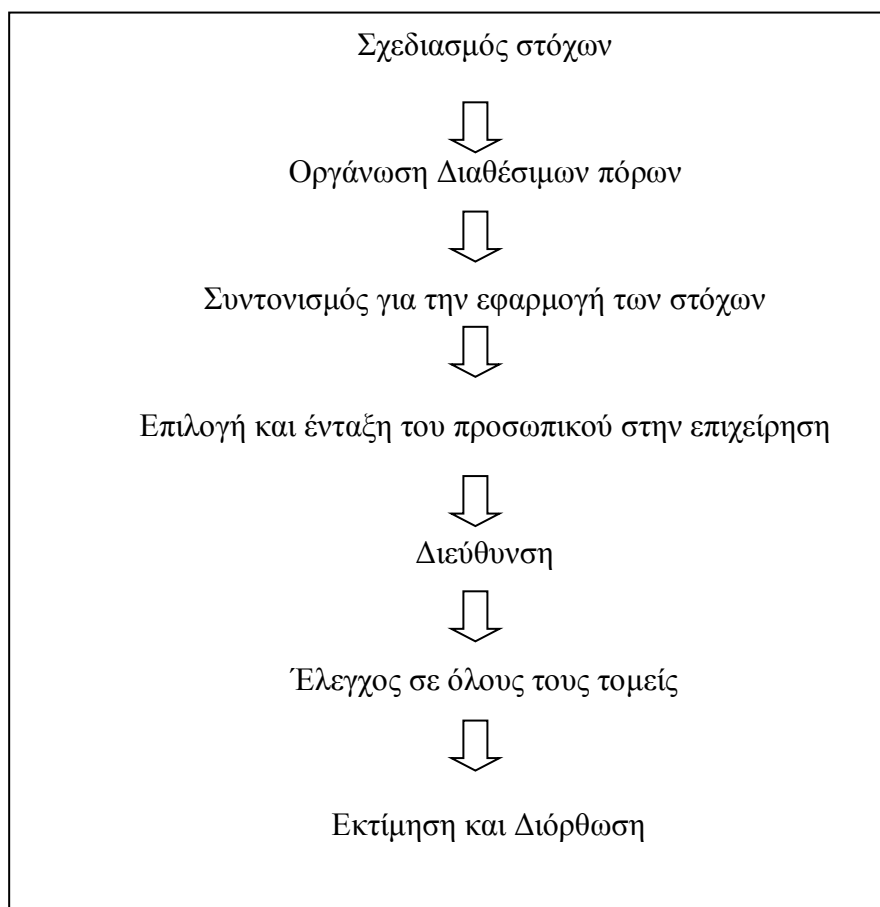
Το τμήμα Ελέγχου τροφίμων και ποτών είναι ο τομέας στον οποίο ελέγχονται όλα τα αναλώσιμα είδη που προσφέρονται και ο τρόπος που διακινούνται. Ανήκει στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών του ξενοδοχείου και το προσωπικό του αποτελείται από τον προϊστάμενο ελέγχου και τους βοηθούς-ελεγκτές. Ο προϊστάμενος ελέγχου έχει καθήκον να εκπαιδεύσει, να ενημερώσει και να ελέγχει το τμήμα του και τις εργασίες που γίνονται εκεί. Οι ελεγκτές έχουν υποχρέωση να ολοκληρώσουν τις υπηρεσίες που τους έχουν ανατεθεί. Οι τομείς που περιλαμβάνονται σε αυτές τις υπηρεσίες είναι:

- Η παρακολούθηση της διαδρομής των αναλώσιμων ειδών και ειδών καθαριότητας- εντύπων, κατά την παραλαβή τους στην κεντρική αποθήκη μέχρι τη μετέπειτα διαδικασία διάθεσης, πώλησης ή ανάλωσης

- Ο έλεγχος του καθορισμένου τρόπου διακίνησης και πώλησης των πρώτων υλών
- Οι τακτικές απογραφές
- Η έκδοση αποτελεσμάτων με τρόπο που έχει ορίσει η διοίκηση
- Η αποθήκευση, αρχειοθέτηση όλων των χρήσιμων εντύπων και η τήρηση φορολογικών διατάξεων ανάλογα με τις διατάξεις του λογιστηρίου

Στόχος της δημιουργίας του τμήματος είναι η σωστή και ενήμερη διακίνηση όλων των υλικών αγαθών την επιχείρησης και οι ακριβείς κοστολογήσεις σε αυτά τα είδη. Επίσης, μέσα από αυτό το οργανωτικό τμήμα αξιοποιούνται όλες οι δυνατότητες των Food and Beverage προγραμμάτων και εντοπίζονται τυχόν ελλείμματα ή πλεονάσματα στις εισπράξεις ταχύτερα χωρίς να αυξάνονται. Ο υπεύθυνος του Food and Beverage management έχει ως καθήκον να οργανώνει τη λειτουργία της επιχείρησης και να επιλύει άμεσα τα προβλήματα χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτει.

Οι σωστές αποφάσεις που λαμβάνουν ακολουθούν ορισμένα στάδια:



Συγκεκριμένα, συντονίζει τις δραστηριότητες ελέγχει το κόστος, επιθεωρεί τις εργασίες και τα προϊόντα και ετοιμάζει τους προϋπολογισμούς. Τα κριτήρια της θέσης είναι σαφώς διοικητικά αλλά και λογιστικά καθώς το τμήμα έχει μεγάλο κόστος.

Η διοίκηση στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων ασχολείται με την παραγωγή και την πώληση εντός ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όταν συναντάμε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα παρατηρούνται επιμέρους τμήματα, όπως είδη εστιατορίων (ala carte, self service, ταβέρνα), είδη bar (main bar, pool bar), Night club, self service, τμήμα προμηθειών κλπ. Αντίθετα σε ένα ξενοδοχείο με μικρότερο μέγεθος, υπάρχουν μόνο τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα όπως κουζίνα, εστιατόριο, bar.

Τέλος, όταν υπάρχει πρόγραμμα δράσης με τους στόχους και τους σκοπούς που έχει η επιχείρηση, τότε επιτυγχάνεται η καλή οργάνωση των επικοινωνιών και επιλύονται τα προβλήματα που αναστέλλουν τις επιδιώξεις της επιχείρησης (Μάνζαρης, 2003).

Κεφάλαιο 4: Η περίπτωση της Costa Navarino

4.1. Παρουσίαση εταιρείας

Η Costa Navarino έχει βραβευτεί ως τον πρώτο ολοκληρωμένο, με σεβασμό στο περιβάλλον προορισμό για διαμονή υψηλών προδιαγραφών στην Ελλάδα. Οι εγκαταστάσεις της Περιοχής Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (Π.Ο.Τ.Α) τοποθετούνται σε τέσσερις περιοχές, στην περιοχή του Ρωμανού, της Πύλου, του Κυνηγού και του Ριζόμυλου. Η Π.Ο.Τ.Α. του Ρωμανού έχει κατασκευασθεί και λειτουργεί από το 2010, ενώ η Π.Ο.Τ.Α. της Πύλου αναμένεται να ολοκληρωθεί. Οι συνολικές τουριστικές εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν ειδικές αθλητικές υποδομές (π.χ. γήπεδο γκολφ) και συμπληρωματικές εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής και αναψυχής. Οι δύο παραθαλάσσιες εκτάσεις που αναπτύσσονται σε πρώτη φάση στο συγκρότημα είναι το Navarino Dunes και το Navarino Bay. Το Navarino Dunes περιλαμβάνει δυο πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες 5*, οι οποίες ονομάζονται “The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino” και “The Westin Resort, Costa Navarino”. Τη διαχείριση και των δύο ξενοδοχείων την έχει αναλάβει η Starwood Hotels & Resorts. Ενώ την υλοποίηση του έργου και εκμετάλλευση των περιοχών Π.Ο.Τ.Α. αναλαμβάνει η εταιρεία TEMES A.E. (Τουριστικές Επιχειρήσεις Μεσσηνίας A.E.) της εφοπλιστικής οικογένειας Κωνσταντακόπουλου¹⁸. Ο σχεδιασμός του Navarino Dunes είναι εμπνευσμένος από την παραδοσιακή αρχιτεκτονική των πέτρινων αρχοντικών της Μεσσηνίας. Τα καταλύματα εναρμονίζονται πλήρως με το φυσικό περιβάλλον, διότι η δόμηση τους είναι χαμηλή και το εσωτερικό τους έχει δημιουργηθεί από φυσικά υλικά. Το ξενοδοχείο “The Romanos” συνδυάζει ένα καταπράσινο τοπίο από ελαιώνες με μια ήρεμη θάλασσα θέα από τα δωμάτια του. Περιλαμβάνει 321 δωμάτια και σουίτες με εμβαδόν από 43 τμ έως 192 τμ με ιδιωτικές πισίνες. Επίσης, στο συγκεκριμένο συγκρότημα βρίσκεται η «Καλύτερη Σουίτα» βραβευμένη στα European Hotels Design Awards 2010 που με ένα διακριτικό και φιλόξενο στυλ αγκαλιάζει τον επισκέπτη και τον ξεναγεί στην αυθεντική πολυτέλεια. Το ξενοδοχείο “The Westin Resort” έχει δημιουργηθεί με βάση την οικογενειακή θαλπωρή, ώστε να μπορούν να

¹⁸ Ο Β. Κωνσταντακόπουλος ήταν μέλος του Δ.Σ. της ΕΘΝΙΚΗΣ, του ανήκει η «Costamare», η μεγαλύτερη Ελληνική εταιρεία εμπορευματοκιβωτίων με συνολικά 51 πλοία, το 2006, η εταιρεία παρέλαβε το μεγαλύτερο πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο με την επωνυμία «COSCO HELLAS».

απολαύσουν τις διακοπές τους όλη η οικογένεια σε έναν άνετο, ήσυχο και ταυτόχρονα πολυτελή προορισμό. Περιλαμβάνει 445 δωμάτια deluxe, οικογενειακά και σουίτες, από 40τμ έως 80τμ. Μια επιβλητική βίλλα, που περιλαμβάνεται στο Resort είναι η “Royal Villa Methoni”, που όπως λέει το όνομα της υπόσχεται μια βασιλική φιλοξενία με καταπληκτική θέα στα νερά του Ιονίου Πελάγους.

Εικόνα 4: Τοποθεσία ξενοδοχείων



Πηγή: Κεντρική ιστοσελίδα ξενοδοχείου, www.costanavarino.com

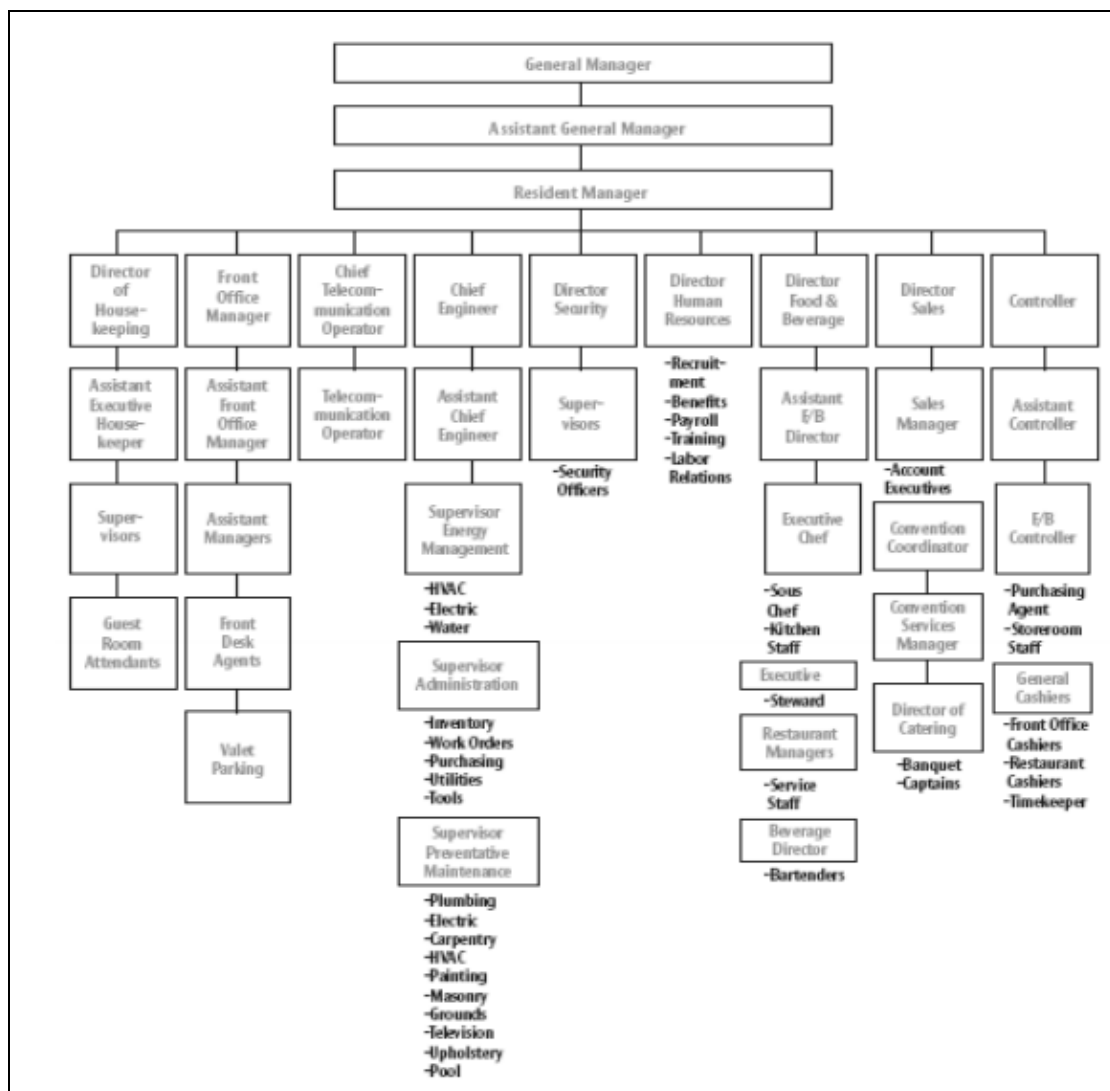
4.2 Εργατικό Δυναμικό

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο με άλλα λόγια, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Όπως σε πολλές μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και σε άλλους οργανισμούς έτσι και στην περίπτωση της Costa Navarino, η δομή της οργάνωσης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τα εξής μέλη:

1. Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης
2. Υποδιευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης
3. Ιατρικός Διευθυντής
4. Διευθυντής Τεχνικού Ελέγχου
5. Υπεύθυνος Μισθοδοσίας
6. Υπεύθυνος Στελέχωσης Προσωπικού
7. Υπεύθυνος Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
8. Υπεύθυνος Εκπαίδευσης
9. Βοηθητικός Υπάλληλος

Εικόνα 5: Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας



Πηγή: <http://media.wiley.com>

4.2.1 Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων

Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών γίνεται μέσω αξιοκρατικών διαδικασιών με αρκετά στάδια ώστε να επιβεβαιωθούν τα ζητούμενα κριτήρια. Εφόσον η εταιρεία προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο προσέλκυσης επιθυμεί το καλύτερο προσωπικό. Το πακέτο αυτό προσφέρει την απαραίτητη εκπαίδευση για την κατανόηση των εργασιών και την ανάπτυξη μελλοντικών επαγγελματικών ευκαιριών. Η προαγωγή και η επιβράβευση εξαρτάται από την προσωπική εργασία που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος και το ενδιαφέρον για τον τομέα, διότι στόχος της εταιρείας είναι η ικανοποίηση του εργαζομένου. Ακόμη, στο πλαίσιο της ικανοποίησης διατηρεί ανταγωνιστικούς μισθούς και εργασιακά πλεονεκτήματα, ώστε να υποστηρίξει και να ενθαρρύνει τους μελλοντικούς συνεργάτες της. Βασικό στοιχείο μιας επιτυχημένης σχέσης είναι η συνεχής επικοινωνία και γι' αυτό παρέχει ένα φιλικό περιβάλλον. Για να επιλεγεί ένας εργαζόμενος στο συγκεκριμένο ξενοδοχειακό χώρο χρειάζεται είτε να κατέχει πανεπιστημιακό ή τεχνολογικό τίτλο σπουδών για τον τομέα που επιθυμεί να εργασθεί (π.χ. λογιστική, τουριστικές επιχειρήσεις) είτε να έχει σημαντική προϋπηρεσία στο χώρο. Για συγκεκριμένες θέσεις χρειάζονται και τα δύο κριτήρια ώστε να έχει πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους. Οι θέσεις που έχουν επαφή με τους πελάτες χρειάζονται άτομα με ευχέρεια λόγου, να είναι εξυπηρετικοί και να έχουν ικανότητες να διαχειρίζονται καταστάσεις διπλωματικά. Οι πιο υπεύθυνες θέσεις απαιτούν ομαδικό πνεύμα, εμπειρία στις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και επικοινωνία με το προσωπικό, ώστε να γνωρίζουν την επικρατούσα κατάσταση. Σημαντικό κριτήριο επιλογής ενός ατόμου είναι η πρώτη εικόνα που θα δείξει στον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου και η συμπεριφορά στην συνέντευξη. Πολιτική της εταιρείας είναι οι κενές θέσεις να επιδιώκονται να γεμίσουν με ικανούς εργαζόμενους με όρεξη και όραμα. Επειδή, η ίδρυση του συγκροτήματος έχει στόχο την αναπτυξιακή βοήθεια της περιοχής, απαραίτητος όρος της επιλογής προσωπικού είναι η πλειοψηφία των εργαζομένων να κατάγεται από το Νομό Μεσσηνίας.

4.2.2 Η εκπαίδευση των εργαζομένων

Αφού επιλεγθούν οι κατάλληλοι, το τμήμα εκπαίδευσης αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να μπορεί πιο εύκολα και αποτελεσματικά να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις. Κατά την έναρξη της συνεργασίας με το ξενοδοχείο όλοι οι συμμετέχοντες παρακολουθούν μια σειρά από εκπαιδευτικά προγράμματα. Η εκπαίδευση γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους στο Navarino Dunes. Ο κάθε εργαζόμενος την ημέρα εισαγωγής του λαμβάνει τη λίστα με τα εκπαιδευτικά προγράμματα στο “Προσωπικό φυλλάδιο Εκπαίδευσης”. Η σωστή εκπαίδευση και η συμμετοχή στα προγράμματα είναι ευθύνη του τμήματος εκπαίδευσης, του προϊσταμένου κάθε συνεργάτη αλλά και του ίδιου του συνεργάτη. Κάθε τμήμα έχει τον δικό του εκπαιδευτή (Star Trainer), ο οποίος καλεί σε συμμετοχή όλη την ομάδα στα προγράμματα και παρακολουθεί την πορεία της εκπαίδευσης ώστε να καλυφθούν πλήρως οι ανάγκες της. Το πρόγραμμα των εκπαιδευτικών σεμιναρίων μπορεί να διαμορφωθεί σε ώρες και μέρες εκτός ωραρίου εργασίας. Αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευση, η απόδοση του εργαζομένου αξιολογείται από τον διευθυντή/ προϊστάμενο του τομέα. Σε περίπτωση που υπάρχουν ενστάσεις για την δουλειά του υπαλλήλου, ο προϊστάμενος οφείλει να συζητήσει το θέμα με τον υπάλληλο. Η τελική αξιολόγηση γίνεται κατά την ολοκλήρωση της σεζόν, βασίζεται στην απόδοση, τη συνέπεια, την πειθαρχία και τις ικανότητες που έχει δείξει ο εργαζόμενος. Η μορφή αξιολόγησης είναι μια ανοιχτή συζήτηση των δύο μερών και αρχειοθετείται ατομικά σε προσωπικό φάκελο. Υπάρχει περίπτωση κατά τη διάρκεια της σεζόν να ζητηθεί απ τον εργαζόμενο να αναφέρει τους στόχους που έχει θέσει και τις πιθανές προκλήσεις που αντιμετώπισε. Η διαδικασία της αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη σε περιπτώσεις που υπάρχει προοπτική προαγωγή, αλλαγής θέσης ή περαιτέρω ανάπτυξης της συνεργασίας. Τα κριτήρια που θέτονται σε μια αξιολόγηση είναι τα εξής:

- Η ικανοποίηση των πελατών. Κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει αναγνωρίσει τις ανάγκες των καταναλωτών (εσωτερικών και εξωτερικών) και ο τρόπος που έχει προσφέρει τις υπηρεσίες του ανάλογα με τις απαιτήσεις τους. Η ευχαρίστηση των πελατών από το άτομο του και η σύνδεση του με το πελατολόγιο του ξενοδοχείου.
- Συνεργασία. Αν ο εργαζόμενος έχει αναπτύξει ομαδικό πνεύμα και επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης μέσα από τη συνεργασία. Ο τρόπος

που υποστηρίζει και εκτιμάει τους συνεργάτες του και η βοήθεια που παρέχει για ένα κοινό σκοπό.

- Πόσες περιπτώσεις έχει κληθεί ο εργαζόμενος να αναλάβει ευθύνες υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και πως έχει ανταπεξέλθει. Διότι, εφόσον έχει κρίνει σωστά, μπορεί να προσέξει τις λεπτομέρειες και να προβλέψει μελλοντικά προβλήματα.
- Η πρόκληση του εργαζόμενου να φτάσει τις δυνατότητες του μέσα από την αποδοχή εποικοδομητικής κριτικής και βελτιστοποίησης της απόδοσης. Σκοπός είναι ο εργαζόμενος να είναι προετοιμασμένος για αυτό που έρχεται.
- Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και τεχνικών γνώσεων που έχει αλλά και έχει αποκτήσει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η εξέλιξη στον τομέα του και η ετοιμότητα του να μοιραστεί τις γνώσεις του με άλλους.
- Η ικανότητα του εργαζόμενου να υποστηρίζει καταλλήλως τις αξίες της Starwood με εμπιστοσύνη, σεβασμό, καινοτομία, υπευθυνότητα και εκτέλεση.

4.2.3 Υποχρεώσεις εργαζομένων

Κύρια υποχρέωση των εργαζομένων είναι η συνέπεια στην ώρα προέλευσης της βάρδιας, διότι αποτυπώνει την ομαδικότητα και την επιτυχία της λειτουργίας του συγκροτήματος. Η απουσία ή ακόμα και η καθυστέρηση στην προέλευση επιβαρύνει τους υπόλοιπους συνεργάτες στον όγκο εργασίας. Η συνέπεια στα χρονικά όρια συντηρεί το θετικό εργασιακό κλίμα και αποφεύγονται οι ενστάσεις. Βέβαια, υπάρχουν και αναπόφευκτα γεγονότα τα οποία είναι ξαφνικά και απρόβλεπτα. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει η δυνατότητα ενημέρωσης 2 ώρες πριν την βάρδια στον προϊστάμενο του τμήματος, στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή στο τηλεφωνικό κέντρο. Οι απόντες λόγω ασθένειας, θα πρέπει να ενημερώνουν τον διευθυντή/ προϊστάμενο ή στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μη ενημέρωση επιφέρει επιπτώσεις και συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα. Από την πρώτη ημέρα ασθένειας θα πρέπει να γίνει επίσκεψη στο γιατρό του ΙΚΑ για τη χορήγηση τριπλότυπης βεβαίωσης ασθένειας. Σε περίπτωση που δεν γίνει η επίσκεψη στο γιατρό, η απουσία θεωρείται άδεια άνευ αποδοχών.

Όλοι οι συνεργάτες έχουν υποχρέωση να χτυπούν την κάρτα τους στην αρχή και στο τέλος της βάρδιας τους στο ρολόι του τμήματος τους. Η θέση των ρολογιών είναι

έξω από τα αποδυτήρια συνεργατών του Westin, του Luxury Collection, στην είσοδο συνεργατών του Γκολφ και στο κτήριο ενέργειας. Στη μη επικύρωση της προσωπικής κάρτας πρέπει αμέσως να ειδοποιηθεί ο προϊστάμενος/ διευθυντής. Ενώ η απώλεια της κάρτας επιβαρύνει τον ίδιο τον υπάλληλο.

Ακόμη μια υποχρέωση των υπαλλήλων είναι η παρουσία στις τμηματικές συναντήσεις που οργανώνονται από τον διευθυντή ή προϊστάμενο του τμήματος. Σε αυτές τις συναντήσεις δίνεται η δυνατότητα να πληροφορηθεί για διάφορα θέματα αλλά και να εκφράσει τις ιδέες του τόσο για το τμήμα όσο και για το ξενοδοχείο. Εξαιτίας των ωραρίων των ξενοδοχείων οι συναντήσεις μπορεί να γίνουν εκτός ωραρίου εργασίας και ο εργαζόμενος οφείλει να είναι παρών. Οι ημερήσιες συναντήσεις έχουν στόχο την ημερήσια ενημέρωση και ανταλλαγή πληροφοριών για τη διευκόλυνση και βελτίωση της καθημερινής εργασίας τους.

Η σωστή εξωτερική εμφάνιση αποτελεί εξίσου σημαντική υποχρέωση των εργαζομένων διότι αντικατοπτρίζει την εικόνα, καθαριότητα και τη σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου. Οπότε, ο εργαζόμενος κατά την πρόσληψη του λαμβάνει και τις απαραίτητες στολές εργασίας. Η στολή έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με το είδος και το περιβάλλον της επιχείρησης και ο εργαζόμενος οφείλει να τη διατηρεί σε άριστη κατάσταση. Σε περίπτωση που λερωθεί κατά τη διάρκεια της βάρδιας, πρέπει να δοθεί στη Λινοθήκη και να αλλαχθεί. Η στολή φοριέται μόνο κατά τη διάρκεια της βάρδιας και όχι στην διαδρομή από και προς το συγκρότημα. Εκτός από την ενδυμασία δίνονται και υποδήματα τα οποία πρέπει να είναι εξίσου καθαρά και γυαλισμένα.

Επίσης, μέρος της στολής είναι η ονομαστική κονκάρδα που θα πρέπει να τη φοράνε όλοι οι συνεργάτες κατά τη διάρκεια της βάρδιας τους. Η κονκάρδα φοριέται στο αριστερό μέρος του στήθους. Στο Westin όμως φοριέται στα δεξιά. Και η στολή και η κονκάρδα κατά τη λήξη της σύμβασης πρέπει να επιστραφούν στον τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το ξενοδοχείο έχει πρόθεση να δημιουργήσει ένα περιβάλλον με συνεργάτες που γνωρίζουν τα εργασιακά τους καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, έτσι ώστε να προσφέρονται οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες. Η κατανόηση και η αποδοχή των προτύπων λειτουργίας του συγκροτήματος πετυχαίνει τα υψηλότερα δυνατά επίπεδα εργασιακής απόδοσης και το ξενοδοχείο πιστεύει πως διασφαλίζεται

ταυτόχρονα η προσωπική ικανοποίηση των συνεργατών. Ο κώδικας συμπεριφοράς, λοιπόν, περιλαμβάνει:

- Την προσπάθεια διατήρησης υψηλών προτύπων υπηρεσιών και τη προσφορά εξαιρετικών εμπειριών φιλοξενίας στους πελάτες
- Την καθαριότητα και την περιποίηση ανά πάσα στιγμή
- Την τήρηση των οδηγιών του προϊστάμενου ή της διοίκησης του συγκροτήματος. Αν η λογική οδηγία έρχεται σε αντίθεση με τα “πιστεύω” του εργαζόμενου ακολουθείται η οδηγία, αλλά μετά εκφράζεται η δυσαρέσκεια αργότερα
- Την ευγένεια προς τους πελάτες, την περηφάνια για τη φήμη και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών
- Τους κανόνες κάθε τμήματος που θα πρέπει να τηρούνται

4.3. Το ωράριο εργασίας και οι υπερωρίες

Οι βάρδιες οργανώνονται και αναρτώνται στο τμήμα του κάθε συνεργάτη την αρχή της εβδομάδας και οφείλουν να το ελέγχουν σε καθημερινή βάση. Υπάρχει περίπτωση λόγω διακυμάνσεων του όγκου εργασίας να αλλάξει το πρόγραμμα. Αν κάποιος εργαζόμενος επιθυμεί ρεπό θα πρέπει να το αιτηθεί πριν τη δημιουργία του νέου προγράμματος. Οι τυχόν υπερωρίες που μπορεί να προκύψουν θα πρέπει να είναι προ-εγκεκριμένες από τον Διευθυντή του τμήματος. Η υπερωριακή απασχόληση είναι μέχρι 9 ώρες εβδομαδιαίως.

Οι γενικές ώρες απασχόλησης των υπαλλήλων στο ξενοδοχείο δεν υπερβαίνουν τις 48 ώρες εβδομαδιαίως περιλαμβανομένων των υπερωριών. Οι ημερήσιες ώρες απασχόλησης δεν υπερβαίνουν τις 8 ώρες και μπορούν να κατανεμηθούν σε περίοδο 13 ωρών με το πολύ δύο διακοπές, δηλαδή 3 βάρδιες.

4.3.1 Το σύστημα αμοιβών και οι παροχές

Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί των εργαζομένων που υπάγονται στην παρούσα Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, όπως έχουν διαμορφωθεί σύμφωνα με την από 13-7-2012 Σ.Σ.Ε. (ΠΚ 9/16-7-2012), παραμένουν σταθεροί για την περίοδο από 01-1-2014 έως 31-12-2014. Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί αυξάνονται από την 1-1-2015 κατά ποσοστό 1% και διαμορφώνονται ως εξής:

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α: 830,18 ευρώ. Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), μετρ, υπομαίτρ (ή κάπταιν), θυρωρός Α, νυχτοθυρωρός Α, μπουφетζής Α, προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινοχρήστων χώρων και μάγειρας Α.
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β: 812,67 ευρώ. Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β, σερβιτόρος τραπεζαρίας - σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλος), μπάρμαν και μάγειρας Β
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ: 796,58 ευρώ. Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθός θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή λινόθηκης, γκρουμ, ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινόθηκάριος, εφόσον δεν καλύπτονται από άλλη συλλογική σύμβαση ή διαιτητική απόφαση και μάγειρας Γ και καμαριέρης.
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ: 761,23 ευρώ. Υπάλληλος πλυντηρίου, σιδερώτρια, καθαρίστρια κοινοχρήστων χώρων, μοδίστρα, λαντζέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρού.

Ομοίως το ημερομίσθιο των εκτάκτως προσλαμβανομένων, όπως έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με την από 13-7-2012 Σ.Σ.Ε., παραμένει σταθερό για την περίοδο από 01-1-2014 έως 31-12-2014. Από την 1-1-2015 αυξάνεται κατά ποσοστό 1% και διαμορφώνεται ως εξής: για τους σερβιτόρους σε 63,13 ευρώ ,για τους βοηθούς σερβιτόρων σε 55,05 ευρώ.

Σημειώνεται ότι το παραπάνω ημερομίσθιο καταβάλλεται στους δικαιούχους για απασχόλησή τους μέχρι 8 ωρών και συμπεριλαμβάνονται σ' αυτό οι προσαυξήσεις για τυχόν εργασία κατά τις Κυριακές και εορτές καθώς και για εργασία κατά τις νυκτερινές ώρες. Ο μισθός κατατίθεται στον τραπεζικό λογαριασμό που έχει δηλώσει ο υπάλληλος μέχρι και την 4^η ημέρα κάθε μήνα. Ο λογαριασμός θα πρέπει να είναι από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Εκτός από το μισθό το ξενοδοχείο Navarino Dunes προσφέρει εστιατόρια συνεργατών και διαμονή. Τα διαλλείματα φαγητού των συνεργατών πραγματοποιούνται στα εστιατόρια συνεργατών που βρίσκονται μέσα στο συγκρότημα. Ο χώρος είναι αυστηρά για το προσωπικό και απαγορεύονται οι επισκέπτες. Είναι ευθύνη κάθε εργαζόμενου να καθαρίζει το δίσκο του μετά το τέλος κάθε διαλλείματος φαγητού. Τα εστιατόρια προσωπικού λειτουργούν κατά τις ώρες που είναι αναρτημένες στους πίνακες ανακοινώσεων συνεργατών του κάθε τμήματος. Η εταιρεία, προσφέρει σε κάποιους υπαλλήλους διαμονή για την περίοδο της εργασίας τους στο ξενοδοχείο, σε κατοικίες των γύρων περιοχών. Όλοι οι συνεργάτες που διαμένουν σε κατοικίες μισθωμένες από την εταιρεία, πρέπει να υπογράψουν το «Συμφωνητικό Διαμονής» που δίνεται με την παραλαβή του κλειδιού τους.

4.3.2 Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

Όλο το προσωπικό γνωρίζει τις διαδικασίες που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή του τμήματος και γενικότερα του εργασιακού περιβάλλοντος. Το resort παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση για την τήρηση των κανόνων υγιεινής όπως η χρήση χημικών, χειροκίνητες εργασίες κλπ. Όσο αφορά την υγεία των υπαλλήλων, το Navarino Dunes λαμβάνει σοβαρά τις πολιτικές που αφορούν την ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής έχει τις εξής υποχρεώσεις που τις τηρεί το προσωπικό:

- Να επιδεικνύουν την γενική φροντίδα στον εργασιακό χώρο
- Να εργάζονται με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα
- Να ακολουθούν τις διαδικασίες του συγκροτήματος αναφορικά στο χώρο εργασίας
- Να βοηθούν στην έρευνα ατυχημάτων με σκοπό την πρόληψη
- Να αναφέρουν βλάβες σε μηχανήματα, εξοπλισμό, ατυχήματα, κινδύνους πρόκλησης ατυχημάτων στον προϊστάμενο ή διευθυντή του τμήματος τους

Στο Navarino Dunes υπάρχουν εκπαιδευμένοι First Aiders που αντιμετωπίζουν έκτακτες καταστάσεις. Φαρμακεία υπάρχουν σε διάφορα στρατηγικά σημεία μέσα στο συγκρότημα. Κατά τη διάρκεια του χρόνου όλοι οι συνεργάτες θα παρακολουθήσουν εκπαιδύσεις υγιεινής και ασφάλειας. Είναι υποχρέωση κάθε

συνεργάτη να παρακολουθεί αυτές τις εκπαιδεύσεις. Η διοίκηση του ξενοδοχείου αναγνωρίζει επίσης, ότι η προσωπική υγιεινή είναι ζωτικής σημασίας για την ασφάλεια των τροφίμων. Τα πρότυπα που ακολουθούνται είναι το πλύσιμο των χεριών μετά από κάθε ενέργεια στην κουζίνα και η αναφορά τυχόν ασθένειας των συνεργατών που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα. Η υπευθυνότητα για την ασφάλεια του συγκροτήματος αφορά τόσο τη διοίκηση όσο και το προσωπικό. Το τμήμα ασφάλειας προσφέρει 24ωρη κάλυψη αλλά επειδή δεν μπορεί να είναι παντού χρειάζεται η βοήθεια του κάθε συνεργάτη. Δηλαδή, σε περιπτώσεις που παρατηρηθούν ύποπτες ενέργειες, πρέπει να γίνεται αναφορά στο τμήμα Ασφαλείας.

4.4 Ο επισιτιστικός τομέας των ξενοδοχείων του Navarino Dunes

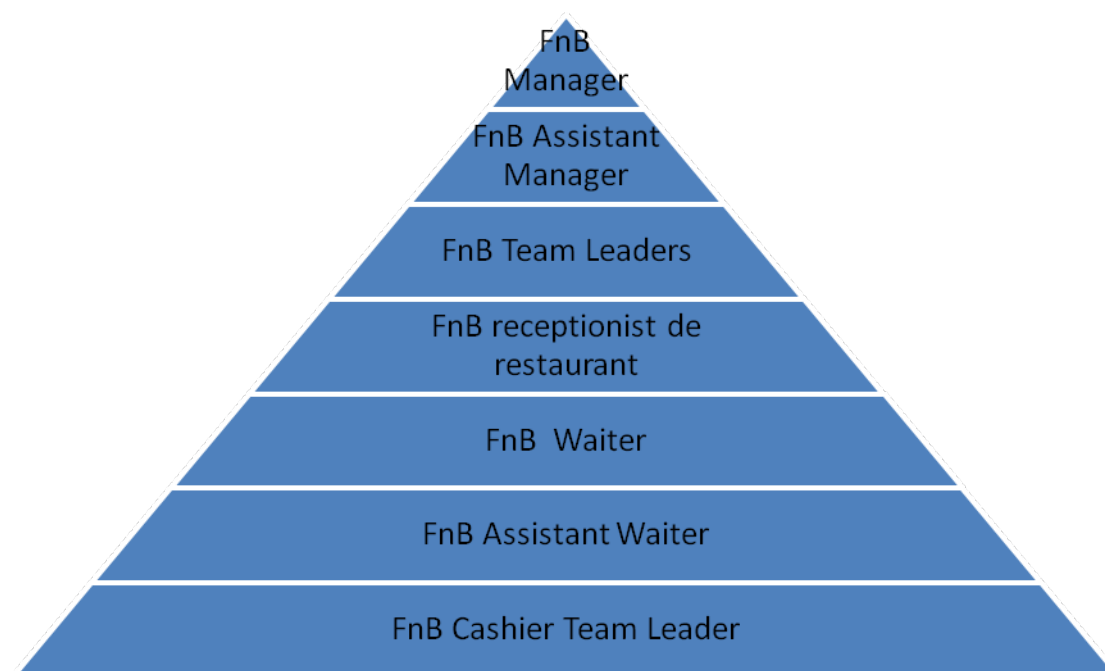
Στην Costa Navarino ο επισκέπτης γνωρίζει τις παλιές παραδοσιακές συνταγές στις ethnic και fusion κουζίνες του ξενοδοχείου. Οι βραβευμένοι chefs χρησιμοποιούν αγνά, τοπικά προϊόντα και προσφέρουν αυθεντικές γεύσεις της Μεσσηνίας και της Ελλάδας. Η γαστρονομική εμπειρία στο Navarino Dunes συναντάται στα εστιατόρια τόσο του the Romanos όσο και του Westin Resort. Στο Romanos υπάρχουν: α) το Pero Restaurant, που χρησιμοποιείται τις πρωινές ώρες και παρέχει μπουφέ με Μεσσηνιακά εδέσματα καθώς και δείπνο με διεθνείς προτάσεις, β) το Eleon Restaurant το οποίο αναδεικνύει την Ελληνική κουζίνα με τον πιο δημιουργικό τρόπο, γ) το Anax Lounge με τα μοναδικά Ελληνικά γλυκά κρασιά και κοκτέιλ για όλα τα γούστα, δ) το Romanos pool bar το οποίο βρίσκεται δίπλα στη πισίνα και προσφέρει καλοκαιρινούς μεζέδες και παγωμένα κρασιά με θέα το ηλιοβασίλεμα, ε) το Barbouni που περιλαμβάνει διάφορα υγιεινά σνακ, φρέσκο ψάρι και δροσιστικά, ελαφριά γεύματα στην παραλία του Navarino Dunes. Στο Westin Resort υπάρχουν: α) το Morias Restaurant που προσφέρει θρεπτικό Ελληνικό πρωινό και για δείπνο, φρέσκα τοπικά πιάτα και σύγχρονη διεθνή κουζίνα, β) το 1827 Lounge & Bar το οποίο σερβίρει τσάι και αποστάγματα βότκας με την αρχαία τέχνη, γ) το Lagoon Pool Bar που προσφέρει δροσιστικά ροφήματα και πιάτα της σχάρας, δ) το Westin Pool Bar με ελαφριά snack, χυμούς και κοκτέιλ με φυσικά υλικά και ε) το Nargile που έχει επιρροές από τη κουζίνα της Μέσης Ανατολής και του Λίβανου.

Περισσότερα εστιατόρια και γεύσεις υπάρχουν στο Agora που περιλαμβάνει: α) το Taverna με παραδοσιακά Μεσσηνιακά πιάτα, β) το Da Luigi για τους λάτρεις της Ιταλικής κουζίνας, γ) το Inbi που έχει αυθεντική Ασιατική κουζίνα, δ) το Eco Teca που προσφέρει μια εξερεύνηση στο κόσμο των Ελληνικών κρασιών, ε) το Kafenio & Deli για χαλάρωση και απόλαυση ενός Ελληνικού καφέ με τον παραδοσιακό τρόπο (στη χόβολη), στ) το Souvlakerie που προσφέρει το αγαπημένο γνωστό σουβλάκι και Ελληνικούς μεζέδες, ζ) το 3 Admirals bar που προσφέρει μύρα από το τοπικό ζυθοποιείο και η) το Kayak Boutique store με τα γνωστά Ελληνικά παγωτά από υψηλής ποιότητας αγνά υλικά. Στο the Dunes Course Clubhouse υπάρχει το Flame Restaurant με μενού από τα κρεατικά που περιλαμβάνει κρέας επιλεγμένο από τοπικές φάρμες με συνδυασμό αγνότερων υλικών από τοπικούς παραγωγούς. Τα εποχικά λαχανικά και μυρωδικά προέρχονται από τους κήπους του εστιατορίου. Στο Sports Centre υπάρχει το γνήσιο Αμερικάνικο εστιατόριο της δεκαετίας του '60 το Diner.

4.4.1 Το προσωπικό του εστιατορίου

Στην περίπτωση μελέτης τα εστιατόρια βρίσκονται μέσα στα ξενοδοχεία και λειτουργούν υπό την ευθύνη και επίβλεψη του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας ή food and beverage manager. Το προσωπικό του εστιατορίου και κυρίως οι τραπεζοκόμοι ή σερβιτόροι όπως απλά συνηθίζουν να τους αποκαλούν, με τους προϊσταμένους επικεφαλής, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία της σωστής εικόνας που θα περάσει προς τα έξω η συγκεκριμένη εστιατορική επιχείρηση. Για το κάθε ξενοδοχείο (Romanos-Westin) υπάρχουν ο Food and Beverage Assistant Manager και ο Food and Beverage Manager Bar ενώ και για τα δύο υπεύθυνος είναι ο Food and Beverage Director. Ο υπεύθυνος των ποτών είναι Πέρα από τον διευθυντή, τα εστιατόρια απασχολούν ένα σύνολο εργαζομένων που απασχολείται σε θέσεις οι οποίες για ένα εστιατόριο πολυτελείας.

Εικόνα 6: Οργανόγραμμα επισιτιστικού τομέα



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

4.4.2 Οι αρμοδιότητες και οι συνεργασίες στον επισιτιστικό τομέα

Διευθυντής

Ο διευθυντής του εστιατορίου είναι το άτομο που διοικεί το εστιατόριο και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητας του. Είναι έμπειρος στη διοίκηση εστιατορίων και διαθέτει κατάρτιση, τεχνογνωσία και επαφές με την αγορά. Ο διευθυντής του εστιατορίου εντοπίζει τις ευκαιρίες της αγοράς και ρυθμίζει ανάλογα τη στάση της επιχείρησης. Δίνει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν και παίρνει αποφάσεις για πλήθος θεμάτων. Φροντίζει για τη συνεργασία και τον συντονισμό της τραπεζαρίας με το μαγειρείο και του μαγειρείου με την αποθήκη.

Σε συνεργασία με τον εστίαρχο αποφασίζει για τις ώρες λειτουργίας του εστιατορίου, για το προϊόν που προσφέρει, για την παροχή διαφόρων υπηρεσιών, για την ποιότητα των τροφίμων που αγοράζονται κ.λπ. Επίσης καθορίζει σε συνεργασία με τον εστίαρχο τις τιμές πώλησης και αποφασίζει για θέματα επικοινωνίας (διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις) και πωλήσεων. Επιπλέον, ο διευθυντής είναι

υπεύθυνος για την οικονομική διαχείριση του εστιατορίου, δηλαδή τον οικονομικό προγραμματισμό, την εξασφάλιση της αναγκαίας ταμειακής ρευστότητας και τον οικονομικό έλεγχο. Είναι δε ο κύριος υπεύθυνος για το marketing του εστιατορίου, δηλαδή τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και την πορεία της στον κλάδο (Γιαμπάνη, 2006).

FnB Manager

Ο εστίαρχος ή maitre είναι το κυριότερο άτομο στον χώρο σερβιρίσματος του εστιατορίου. Ο εστίαρχος έχει κατά κανόνα μεγάλη εμπειρία στον κλάδο. Αυτό είναι απαραίτητο διότι το εστιατόριο είναι μια επιχείρηση με πολλές ιδιαιτερότητες και παρουσιάζεται μεγάλος αριθμός ανόμοιων προβλημάτων που απαιτούν κατάλληλη αντιμετώπιση. Η ευγένεια, η διακριτικότητα, η διπλωματία, η επιδεξιότητα και η ιδιαίτερη ευχέρεια στην επικοινωνία με ανθρώπους είναι μερικά μόνο από τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας maitre εστιατορίου. Επίσης ο maitre είναι γνώστης της εστιατορικής τέχνης και των προεκτάσεων της, μιλά ξένες γλώσσες και έχει ηγετική φυσιογνωμία. Ο maitre ρυθμίζει τα θέματα του προσωπικού της τραπεζαρίας και φροντίζει για τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων. Εισηγείται την πρόληψη του προσωπικού του εστιατορίου, ορίζει τη βαθμίδα και τις ευθύνες του καθενός, συντονίζει τους εργαζομένους στη σάλα και εποπτεύει την εκτέλεση της εργασίας, τόσο κατά τη διάρκεια του σερβιρίσματος, όσο και πριν και μετά το κλείσιμο του εστιατορίου. Ελέγχει την προσέλευση, τις άδειες, τα ρεπό και τα ωράρια εργασίας του προσωπικού, πριν από το σερβίρισμα επιθεωρεί την προετοιμασία της σάλας και αναλύει το μενού πριν το άνοιγμα του εστιατορίου στους τραπεζοκόμους.

Ο maitre συνεργάζεται άμεσα με τον αρχιμάγειρα (chef) στη σύνθεση του εδεσματολογίου και χαράσσει την πολιτική της προώθησης των πωλήσεων με τη συνεργασία του διευθυντή. Στα ξενοδοχεία συνεργάζεται με τον υπεύθυνο υποδοχής και ενημερώνεται για την πληρότητα του ξενοδοχείου και τον αριθμό δικαιουμένων γευμάτων των πελατών. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του εστιατορίου, υποδέχεται τους πελάτες στην είσοδο και τους οδηγεί στο τραπέζι τους, εάν έχει τη χρονική δυνατότητα. Λαμβάνει ή εκτελεί, τιμές ένεκεν, μέρος του σέρβις, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σημαίνοντα πρόσωπα (VIP). Συνοδεύει τους πελάτες κατά την αναχώρησή τους ως την έξοδο του εστιατορίου, ζητώντας τις εντυπώσεις τους με διακριτικότητα. Καλύπτει γενικά κάθε κενό και κάθε πρόβλημα που δημιουργείται

στην τραπεζαρία, δίνοντας την αίσθηση της ασφάλειας στο προσωπικό. Ο maitre δεν μπορεί να είναι πάντα παρών στο εστιατόριο, διότι η παρουσία του είναι αναγκαία σε περισσότερα από ένα σημεία. Για τον λόγο αυτό το έργο του υποστηρίζεται από έναν συνεργάτη με σχετικά προσόντα, που αναλαμβάνει τον ρόλο του άμεσου βοηθού και αντικαθιστά τον maitre στην απουσία του (Γιαμπάνη, 2006)..

FnB Assistant Manager

Ο υπεστίαρχος ή sous maitre αναλαμβάνει την άμεση επαφή και συντονισμό του προσωπικού, συχνά ελέγχει την προσέλευση των εργαζομένων, τον χώρο σερβιρίσματος, τα tables de service, επεξηγεί το μενού στους τραπεζοκόμους, συντονίζει το προσωπικό, υποδέχεται τους πελάτες όταν ο maitre είναι απασχολημένος και γενικά είναι έτοιμος να αντικαταστήσει ανά πάσα στιγμή τον προϊστάμενο στα πολύπλευρα καθήκοντά του. Επίσης στα ξενοδοχειακά εστιατόρια είναι παρών στο πρωινό και μεσημβρινό σερβίρισμα στα οποία συνήθως ο maitre απουσιάζει (Γιαμπάνη, 2006)..

FnB Team Leader

Ο αρχιτραπεζοκόμος έχει την ευθύνη ενός αριθμού τραπεζοκόμων και, κατά συνέπεια, είναι υπεύθυνος για ένα τμήμα του εστιατορίου το οποίο καλύπτεται από περισσότερους των τριών τραπεζοκόμων. Επιλαμβάνεται κάθε προβλήματος στην περιοχή της ευθύνης του, συντονίζει τους εργαζομένους σε αυτή, συμμετέχει ο ίδιος στο service όταν χρειαστεί, σερβίρει τους VIPs που κάθονται σε κάποιο από τα τραπέζια ευθύνης του και ορισμένες φορές αναλαμβάνει το σερβίρισμα πιάτων που απαιτούν decoupage ή flambage ενώπιον του πελάτη. Ο αρχιτραπεζοκόμος είναι εμφανίσιμος, κοινωνικός και έχει την άνεση να διαχειριστεί τους εργαζόμενους που είναι υφιστάμενοί του, τους πελάτες και κάθε πρόβλημα που μπορεί να ανακύψει. Κατά κανόνα είναι τραπεζοκόμος με μεγάλη εμπειρία και άριστη γνώση της εστιατορικής τέχνης (Γιαμπάνη, 2006). .

FnB Waiter

Τραπεζοκόμος είναι το άτομο που σερβίρει. Το έργο του τραπεζοκόμου έχει κυρίαρχο ρόλο στον χώρο του εστιατορίου, διότι αναλαμβάνει το πλέον ουσιαστικό τμήμα της διαδικασίας, που είναι η παράδοση στον πελάτη των ειδών που έχει παραγγείλει. Ο τραπεζοκόμος έχει την ευθύνη σερβιρίσματος συγκεκριμένου χώρου

του εστιατορίου. Ο χώρος αυτός ονομάζεται πόστο ή gang και αποτελείται από 5 – 10 τραπέζια, ανάλογα με το σέρβις.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχουν δύο ακόμα θέσεις εργασίας τραπεζοκόμων, οι οποίες δεν καλύπτουν κάποιο πόστο του εστιατορίου. Αυτές είναι (Γιαμπάνη, 2006) :

- Τραπεζοκόμος ορόφων (room service waiter / chef d' etage), ο οποίος είναι επιφορτισμένος με το σερβίρισμα των πελατών στα δωμάτιά τους. Ο τραπεζοκόμος ορόφων έχει ως έδρα του ένα μικρό δωμάτιο στους ορόφους που καλείται office ορόφων, όπου είναι διαθέσιμος εξοπλισμός και σκεύη που διευκολύνουν το έργο του.
- Τραπεζοκόμος σαλονιών (hall waiter / chef de hall) που είναι επιφορτισμένος με το σερβίρισμα ποτών και ελαφρών παρασκευών (snack) στα γραφεία και το σαλόνι του ξενοδοχείου.
- Προωθητής παραγγελιών – πασαδόρος (food runner / passeur des commands). Ο πασαδόρος είναι τραπεζοκόμος που δεν αναλαμβάνει κάποιο πόστο της τραπεζαρίας, αλλά έργο του είναι να παραλαμβάνει τις έτοιμες παραγγελίες από τα τμήματα του μαγειρείου και να σερβίρει τους πελάτες που έκαναν την αντίστοιχη παραγγελία. Η θέση αυτή ενεργοποιείται στις περιπτώσεις που ο όγκος πελατείας είναι ιδιαίτερα υψηλός. Ο πασαδόρος αποτελεί θέση που μειώνει την πίεση παραγωγής στα πόστα, διευκολύνει τους τραπεζοκόμους και εξασφαλίζει ότι καμία παραγγελία δεν θα καθυστερήσει στην περίπτωση που το εστιατόριο δεχθεί ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό πελατών.

Ο τραπεζοκόμος έχει άριστη επαγγελματική κατάρτιση, γνωρίζει πολύ καλά την εστιατορική τέχνη και μιλά ξένες γλώσσες. Έχει φροντισμένη εμφάνιση, είναι ευγενικός, επιδέξιος, διαθέτει καλή μνήμη και κερδίζει τις θετικές εντυπώσεις της πελατείας. Είναι διακριτικός και δεν ενοχλεί με αδιάκριτες ερωτήσεις ή άστοχα σχόλια τους πελάτες του. Επίσης, είναι εχέμυθος, δηλαδή σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αποκαλύπτει πληροφορίες που αφορούν στην προσωπική ζωή του πελάτη. Ακόμα, είναι σε θέση να οργανώνει την εργασία του με τέτοιο τρόπο, ώστε να μη δημιουργούνται κενά. Επειδή παίρνει συνεχώς παραγγελίες από τους πελάτες, παρακολουθεί το πόστο του και ταυτόχρονα δέχεται και άλλες παραγγελίες, πρέπει να θυμάται ποιες είναι οι επόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Ο κύκλος δράσης του

τραπεζοκόμου είναι: διαπίστωση, καταγραφή, εφοδιασμός από κουζίνα, εξυπηρέτηση πελάτη, διαπίστωση νέων παραγγελιών κ.ά.

Στην περίπτωση ενός μικρού εστιατορίου, ο τραπεζοκόμος καλύπτει το πόστο του χωρίς βοηθούς. Το έργο του τραπεζοκόμου στην περίπτωση αυτή είναι να φέρνει στον χώρο σερβιρίσματος τα ποτά και τα εδέσματα που επιθυμεί ο πελάτης και να επιστρέφει τα κενά σκεύη στο τμήμα πλύσεων σκευών (λάντζα). Τόσο οι τραπεζοκόμοι όσο και όλοι οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια, πρέπει να είναι ταχείς, ακριβείς και επιδέξιοι. Πρέπει να είναι σε θέση να κινούνται με άνεση και ταχύτητα ανάμεσα στα τραπέζια, ενώ σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να τρέχουν, διότι κάτι τέτοιο δείχνει πανικό και ανησυχεί τους πελάτες, χωρίς εξάλλου να κερδίζεται χρόνος.

FnB Assistant Waiter

Είναι ο περισσότερος έμπειρος από τους βοηθούς τραπεζοκόμου. Συμμετέχει στη διαδικασία του σέρβις, έχοντας ως κύριο έργο τη μεταφορά δίσκων από και προς το μαγειρείο.

FnB Cashier Team Leader

Ο ταμίας είναι υπεύθυνος για τη σωστή χρέωση των λογαριασμών των πελατών και τον έλεγχο των εξερχόμενων ειδών από το μαγειρείο. Ο ταμίας χρεώνει κάθε κατανάλωση των πελατών σε ένα λογαριασμό. Όταν οι πελάτες προ της αναχώρησης τους ζητήσουν να εξοφλήσουν τον λογαριασμό τους, ο τραπεζοκόμος παίρνει τον λογαριασμό από τον ταμία και τον προσκομίζει στο τραπέζι σε ειδικό μικρό μεταλλικό πιάτο. Όταν οι πελάτες αφήσουν στο πιάτο το αντίτιμο, ο τραπεζοκόμος παραδίδει τον λογαριασμό και τα χρήματα στον ταμία, ο οποίος μέσω του τραπεζοκόμου επιστρέφει τα ρέστα που πιθανόν να υπάρχουν στον πελάτη (Γιαμπάνη, 2006). .

Συμπεράσματα

Η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης αποδείχθηκε πως είναι μεγάλη διότι σχετίζεται με την επιτυχία του εργαζόμενου στην εργασία του. Για να είναι αποδοτικός και να απολαμβάνει ο εργαζόμενος την εργασία του θα πρέπει να είναι ικανοποιημένος από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχει αναπτύξει στον χώρο εργασίας του. Επίσης, θέματα που επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ο μισθός, οι προοπτικές εξέλιξης και η αναγνώριση των προσπαθειών του από τη διοίκηση. Η συνεχής επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων επιτυγχάνει μεγαλύτερη ατομική αλλά και εταιρική παραγωγικότητα. Επίσης, η δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος έχει διπλό όφελος καθώς απαλλάσσει την επιχείρηση από το κόστος να προκληθεί ατύχημα και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στην πορεία της παρούσας εργασίας αναφέρθηκε ο επισιτιστικός τομέας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ως συμπέρασμα εξάγεται πως με μια στοχευόμενη προώθηση και οργάνωση μπορούν τα ξενοδοχεία να βελτιώσουν ή να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η Costa Navarino αποτελεί ξενοδοχειακό πρότυπο στις σύγχρονες υπηρεσίες συνδυάζοντας και την παράδοση. Η παροχή υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών στα εστιατόρια εξυπηρετεί και τους πιο απαιτητικούς πελάτες. Αποδείχθηκε, επίσης, πως η επένδυση στον επισιτισμό αναδεικνύει μια σωστή και οργανωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βαγιάτης, Γ. (2002) «**Οργανωτική ψυχολογία**» ,Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα
- Βαξεβανίδου, Μ. – Ρεκλείτης, Π. (1995) «**Management ανθρώπινων πόρων**», Αθήνα
- Βερναρδάκης Χ., Μαυρές, Κ., Πατρόνης, Β., (2005), «Συνδικάτα και σχέσεις εκπροσώπησης στην Ελλάδα 1990-2004», ανακοίνωση στο Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργας, Σ. Εργασία: «**Πολιτική και Συνδικαλισμός στην Ελλάδα**» (1974-2004), ΠΑΣΠΕ
- Γιαμπάνη Ε., (2006) «**Οργάνωση & διοίκηση επισιτιστικών τμημάτων. Λειτουργία εστιατορίου ως τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης**», Ηράκλειο
- Γιαννουλέας Μ.,(1997) «**Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο**», Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Κατσανέβας, Θ. (1983) «**Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα: Το Θεσμικό Πλαίσιο και οι Συλλογικές Διαπραγματεύσεις**». Σε μορφή ερευνητικής εργασίας: 1976. Έκδοση στη σειρά Ερευνητικές Εργασίας του ΚΕΠΕ, 1981 και στη σειρά Επιστημονικές Μελέτες του ΚΕΠΕ
- Κατσανέβας, Θ., (1996), «**Εισαγωγή στη θεωρία των εργασιακών σχέσεων και της οικονομικής της εργασίας**», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Τεύχος Απριλίου
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996) “**Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων**”, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks
- Λαλούμης Δ. (2002). «**Ψυχαγωγία και Άθληση πελατών ξενοδοχείου**», Δεύτερη έκδοση
- Λαλούμης, Δ. & Στεφανακίδης, Κ. (2005), «**Εστιατορική Τεχνική**», 1ος και 2ος Τόμος, Αθήνα, ΟΤΕΚ
- Λεβέντης Γ. (1996), «**Συλλογικό Εργατικό Δίκαιο**», Εκδόσεις Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας

- Λεοντάρης Μ. (2008), «**Εργατικό δίκαιο**», Αθήνα, Εκδόσεις Πάμισος.
- Μάντζαρης Γ., (2003). « **Σύγχρονη οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων**», Αθήνα, Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Μάρας Αθ. (2002), «**F & B στα Ξενοδοχεία: Μεγιστοποιήστε την Κερδοφορία του Τμήματος**», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 148, Μάιος 2002
- Μυλωνόπουλος Δ., Μέντης Γ., Μοίρα Π.(2003). «**Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική Προσέγγιση**», Αθήνα, εκδόσεις Προπομπός
- Μοίρα, Π. & Μυλωνόπουλος, Δ. (2014). **Εργασιακές Σχέσεις. Θεσμικοί- Πολιτικές-Εφαρμογές**, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2001), «**Οργανωσιακή Συμπεριφορά**», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

Ξενογλώσση

- Akhtar, M., S., (2010), “**Job satisfaction and customer focus: A survey of elementary school teachers**”, Germany: VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co.
- Crossman, A., Abou-Zaki, B., (2003), “**Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff**”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 Iss: 4, pp.368 - 376
- Grund, C., Sliwka, D., (2001), “**The impact of wage increases on job satisfaction – empirical evidence and theoretical implications**”, IZA Working Paper No. 387.
- Green, C., Heywood, J., S., (2008), “**Does performance pay increase job satisfaction**”, *Economica*, 75, 710–728.
- Gyekye, A., S., (2005), “**Workers’ perceptions of workplace safety and job satisfaction**”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 11, 291–302.
- Hallam G., Baum T., (1996). “Cont

- Judge, T., A., Thoresen, C., J., Bono, J., E., Patton, G., K., (2001), “**The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review**”, Psychological Bulletin, 127(3), 376-407
- Kandampully J., Suhantanto, D. (2000). “**Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image**” , International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.12, No.6, p. p 346-351
- Koustelios, A., D., (2001), “**Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers**”, International Journal of Educational Management, Vol. 15 Iss: 7, pp.354 – 358
- Kumari, G., Pandey, K., M., (2011), “**Job satisfaction in public sector and private sector: a comparison**”, International Journal of Innovation, Management and Technology. Volume 2, No. 3.
- Lawler, John. J. (1990) “**Unionization and Deunionization: Strategy, Tactics, and Outcomes**”. Columbia, SC: University of South Carolina Press, <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Kor-Man/Labor-Unions.html#ixzz3IyHvR1wT>, τελ. επίσκεψη: 10/2014
- Lund, D., B., (2003), “**Organizational culture and job satisfaction**”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 Iss: 3, pp.219 – 236
- Lyndsay S. (2004), “**Business management skills & training**”, <http://www.mftrou.com/elton-mayo.html>
- Montana, J.P., Charnov, H.B. (1993), “ **Management**”, Αθήνα , εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Oshagbemi, T., (2003), “**Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK Universities**”, International Journal of Social Economics, Vol. 30 No. 12, pp. 1210-32
- Patton M., Knuston B., Stevens P. (1995), “**Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants**”, The Cornell Hotel & Restaurant, Administration Quarterly, Vol. 36, No. 2
- Riley, M., (2005). “**Food and beverage management: A review of change**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17, No.1, p. p. 88-93

- Serrano, D., L., Vieira, J., A., (2005), “**Low-pay higher pay and Job Satisfaction within the European Union. Empirical evidence from fourteen countries**”, IZA discussion papers number 1558. Institute for the study of Labor
- Vastardis M., (α) (1999) «**Διοίκηση Ξενοδοχείων Ι**», Hotel Operation: An Overview, Μεταπτυχιακές Σημειώσεις στο Μάθημα