

# Περιεχόμενα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### **ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ..... 15**

Εισαγωγή ..... 15

**1.1 Η δομή και η διάρθρωση της σύγχρονης τουριστικής βιομηχανίας..... 15**

**1.2 Οι κυριότερες διακρίσεις των τουριστικών επιχειρήσεων..... 17**

**1.2.1 Επιχειρήσεις παροχής προϊόντων και υπηρεσιών διαμονής-φιλοξενίας..... 18**

**1.2.2 Οι επιχειρήσεις μεταφοράς..... 19**

**1.2.3 Οι επιχειρήσεις μεσαζόντων..... 21**

**1.3 Χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες της τουριστικής  
προσφοράς και των τουριστικών επιχειρήσεων ..... 22**

**1.4 Σύγχρονες τάσεις - συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον  
των τουριστικών επιχειρήσεων ..... 27**

**1.4.1 Καλά πληροφορημένος και απαιτητικός τουρίστας - επισκέπτης ..... 28**

**1.4.2 Η απαίτηση για πολυδιάστατη βιωσιμότητα ..... 28**

**1.4.3 Παγκοσμιοποίηση και καθολικός ανταγωνισμός..... 29**

**1.4.4 Ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών με τους κύριους  
μετόχους (stakeholders)..... 29**

**1.4.5 Νέες τεχνολογίες και διαδικτυακά (on-line) κανάλια διανομής  
του τουριστικού προϊόντος..... 30**

**1.4.6 Προτυποποίηση – διασφάλιση ποιότητας ..... 31**

**1.4.7 Το ανθρώπινο δυναμικό ..... 31**

**1.4.8 Ασφάλεια ..... 31**

**1.4.9 Οι κύριες και μακροπρόθεσμες mega-τάσεις (megatrends) ..... 32**

Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης..... 32

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ..... 33**

Εισαγωγή ..... 33

**2.1 Τι είναι τουριστική επιχείρηση και ποιος ο σκοπός ύπαρξής της..... 33**

8 / ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.2	Η έννοια και η σημασία της οργάνωσης .....	36
2.3	Η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης.....	37
2.4	Αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης.....	38
2.5	Η φύση και το περιεχόμενο της οργανωτικής δομής.....	46
2.6	Η τυπική και η άτυπη οργάνωση.....	49
2.7	Σύγχρονες οργανωτικές προκλήσεις.....	50
2.8	Αρχές διαμόρφωσης οργανογραμμάτων .....	51
2.9	Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας .....	52
	Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	55

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

**ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....** 58

	Εισαγωγή .....	58
3.1	Οι απαρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων.....	58
3.2	Η εξέλιξη των κύριων θεωριών της διοίκησης των επιχειρήσεων.....	59
	3.2.1 Η κλασική προσέγγιση.....	59
	3.2.2 Η επιστημονική διοίκηση .....	60
	3.2.3 Διοικητική και γραφειοκρατική προσέγγιση του μάνατζμεντ.....	60
	3.2.4 Η συμπεριφορική προσέγγιση του μάνατζμεντ .....	62
3.3	Η λειτουργία του προγραμματισμού .....	63
	3.3.1 Τα στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού σε μια τουριστική επιχείρηση .....	64
	3.3.2 Οι δυσκολίες του προγραμματισμού.....	66
	3.3.3 Τα τρία επίπεδα του προγραμματισμού .....	67
	3.3.4 Οι στόχοι και η σημασία τους.....	67
3.4	Η λειτουργία της οργάνωσης .....	69
3.5	Η λειτουργία της διεύθυνσης .....	70
3.6	Η λειτουργία του ελέγχου .....	71
	3.6.1 Απαραίτητα βήματα για τον αποτελεσματικό έλεγχο .....	72
	3.6.2 Βασικές αρχές εφαρμογής της λειτουργίας του ελέγχου .....	75
	Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	76

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

**Η ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....** 77

	Εισαγωγή .....	78
4.1	Ορισμός των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και η συμβολή τους στην ελληνική οικονομία .....	78
4.2	Ο/Η σύγχρονος/η επιχειρηματίας στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας .....	79

<b>4.3</b>	Τύποι επιχειρηματικότητας στον τουριστικό τομέα.....	81
4.4.1	Το ελληνικό τουριστικό επιχειρηματικό οικοσύστημα .....	86
<b>4.5</b>	Διοικώντας με επιτυχία τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις.....	90
4.5.1	Προκλήσεις της οργάνωσης και διοίκησης των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε σχέση με το εξωτερικό τους περιβάλλον.....	90
4.5.2	Προκλήσεις στην οργάνωση και διοίκηση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε σχέση με το εσωτερικό τους περιβάλλον .....	93
	Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	95

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΝΑ ΔΙΕΘΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ... 96

	Εισαγωγή .....	97
<b>5.1</b>	Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων.....	97
5.1.1	Το παγκόσμιο μακροοικονομικό υπο-περιβάλλον.....	101
5.1.2	Το εξωτερικό υπο-περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων .....	101
5.1.3	Το ευρύτερο πολιτικό υπο-περιβάλλον.....	102
5.1.4	Το νομικό υπο-περιβάλλον .....	103
5.1.5	Το πολιτισμικό και κοινωνικό υπο-περιβάλλον .....	104
5.1.6	Το τεχνολογικό υπο-περιβάλλον .....	104
<b>5.2</b>	Οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά .....	105
<b>5.3</b>	Δράσεις ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.....	107
<b>5.4</b>	Ο ρόλος των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας στη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων.....	108
	Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	110

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΟΙ ΚΕΝΤΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ

#### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ..... 111

	Εισαγωγή .....	112
<b>6.1</b>	Η τουριστική επιχείρηση ως ένας «ζωντανός» οργανισμός.....	112
6.1.1	Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	113
6.1.2	Τα στοιχεία που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα.....	116
6.1.3	Τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας .....	118
<b>6.2</b>	Δύναμη.....	122
<b>6.3</b>	Ομαδικότητα- Ατομικισμός.....	125
6.3.1	Παράγοντες ενίσχυσης της ομαδικότητας ή του ατομικισμού .....	127
<b>6.4</b>	Επικοινωνία.....	128
6.4.1	Τα εμπόδια της επικοινωνίας.....	129

10 / ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

<b>6.5</b> Αλλαγή- Στασιμότητα.....	131
<b>6.5.1</b> Η «τυπική / επαναστατική» κατεύθυνση της αλλαγής .....	131
<b>6.5.2</b> Η «άτυπη / εξελικτική» κατεύθυνση της αλλαγής.....	133
<b>6.5.3</b> Η «υβριδική» κατεύθυνση της αλλαγής.....	135
<b>6.5.4</b> Εμπόδια της αλλαγής .....	138
<b>6.6</b> Καινοτομία .....	139
<b>6.6.1</b> Η καινοτομία ως αποτέλεσμα.....	142
<b>6.6.2</b> Η καινοτομία ως διαδικασία .....	142
<b>6.6.3</b> Η καινοτομία ως τρόπος σκέψης .....	143
Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	144

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

<b>Η ΕΡΓΑΣΙΑ - ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....	145
Εισαγωγή .....	146
<b>7.1</b> Διακρίσεις της τουριστικής απασχόλησης .....	146
<b>7.2</b> Ιδιαιτερότητες της εργασίας – απασχόλησης στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	148
<b>7.2.1</b> Χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες της εργασίας – απασχόλησης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	150
<b>7.2.2</b> Χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες της εργασίας – απασχόλησης στον κλάδο των μεσαζόντων .....	151
<b>7.3</b> Λίγα ποσοτικά δεδομένα .....	152
<b>7.3</b> Η γυναικεία απασχόληση στον τουρισμό και το φαινόμενο της γυάλινης οροφής	154
<b>7.3.1</b> Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	154
<b>7.3.2</b> Η αξία της αποτελεσματικής αντιμετώπισης του φαινομένου της γυάλινης οροφής .....	157
<b>7.3.3</b> Η ελληνική πραγματικότητα.....	157
Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	160

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

<b>Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....	161
Εισαγωγή .....	162
<b>8.1</b> Τι είναι η ηγεσία;.....	162
<b>8.2</b> Οι κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.....	164
<b>8.2.1</b> Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών στην ηγεσία .....	164
<b>8.2.2</b> Η προσέγγιση των δεξιοτήτων στην ηγεσία .....	165
<b>8.2.3</b> Η προσέγγιση του στυλ και της κατάστασης στην ηγεσία.....	167
<b>8.2.4</b> Οι προσεγγίσεις της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας .....	171
<b>8.2.5</b> Η προσέγγιση της ηγεσίας του/της υπηρέτη/τριας.....	173

8.2.6 Η προσέγγιση της αυθεντικής ηγεσίας.....	175
8.2.7 Η προσέγγιση της συμπεριληπτικής ηγεσίας.....	178
8.3 Γυναίκα και ηγεσία.....	180
8.4 Ηθική ηγεσία .....	182
8.5 Τα κύρια καθήκοντα ενός/μιας σύγχρονου/ης ηγέτη.....	184
Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	186

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

<b>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>	<b>187</b>
Εισαγωγή .....	188
9.1 Η έννοια και το περιεχόμενο της στρατηγικής διοίκησης.....	188
9.2 Εκτίμηση υφιστάμενης θέσης.....	190
9.2.1 Ανάλυση PEST .....	190
9.2.2 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.....	192
9.2.3 Ανάλυση SWOT.....	193
9.2.4 Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων.....	194
9.3 Χάραξη στρατηγικού σχεδιασμού.....	196
9.3.1 Όραμα.....	196
9.3.2 Αποστολή.....	197
9.3.3 Αξίες .....	199
9.4 Εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.....	200
9.4.1 Στρατηγικές εταιρικού επιπέδου.....	200
Στρατηγική χαρτοφυλακίου.....	200
Γονική στρατηγική.....	202
Στρατηγικές κατεύθυνσης.....	203
9.4.2 Στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου .....	212
9.4.3 Στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου.....	215
9.4.4 Στρατηγικές συμμαχίες.....	216
9.5 Έλεγχος και αξιολογή του στρατηγικού σχεδιασμού .....	218
Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	221

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

<b>Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ... 222</b>	<b>222</b>
Εισαγωγή .....	223
10.1 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	223
10.2 Ο ορισμός και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	225
10.3 Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	227
10.3.1 Η λειτουργία της προσέλκυσης.....	227

12 / ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

10.3.2	Η λειτουργία της επιλογής .....	229
10.3.3	Η λειτουργία της ένταξης – ενσωμάτωσης του ανθρώπινου δυναμικού .....	231
10.3.4	Η λειτουργία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού .....	232
10.3.5	Η λειτουργία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού .....	233
10.3.6	Η σημασία των παροχών και των αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού .....	235
10.4	Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....	237
10.5	Η σχέση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την ποιότητα .....	238
10.6	Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και της αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....	240
10.6.1	Η εργασιακή ικανοποίηση .....	240
10.6.2	Η εργασιακή αφοσίωση .....	240
10.6.3	Η σύνδεση εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης .....	242
10.6.4	Οι επιρροές της εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης στην εταιρική απόδοση .....	242
10.7	Η ελληνική πραγματικότητα – μια σύντομη «εικόνα» .....	243
10.8	Οι σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	244
	Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης .....	245

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

	<b>ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	247
	Εισαγωγή .....	248
11.1	Η έννοια του κινήτρου και της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού .....	248
11.2	Κατηγορίες κινήτρων .....	250
11.3	Θεωρητικές προσεγγίσεις των ανθρώπινων κινήτρων .....	252
11.4	Θεωρίες κινήτρου .....	254
11.4.1	Θεωρίες κινήτρου από το 1930 έως και το 1959 .....	254
	Θεωρία της ανάγκης για επίτευξη .....	254
	Θεωρία των ορμών .....	254
	Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών .....	255
	Θεωρία των δύο παραγόντων .....	256
11.4.2	Θεωρίες κινήτρου από το 1960 έως και το 1969 .....	258
	Θεωρία της επίτευξης .....	258
	Θεωρία της δικαιοσύνης .....	258
	Θεωρία προσδοκίας - αξίας .....	260
	Θεωρία του προσδόκιμου .....	260

<b>11.4.3</b>	Θεωρίες κινήτρου από το 1970 έως και το 1989.....	262
	Θεωρία του κινήτρου αποφυγής της επιτυχίας.....	263
	Θεωρία της απόδοσης.....	263
	Θεωρία του σχεδιασμού της εργασίας και μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας.....	264
	Κοινωνική γνωστική θεωρία .....	266
	Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού.....	267
<b>11.4.4</b>	Θεωρίες κινήτρου από το 1990 έως και σήμερα.....	269
	Θεωρία του στόχου .....	269
	Θεωρία κινήτρου για τους εργαζόμενους της γνώσης.....	270
	Χρονική θεωρία κινήτρου .....	271
	Κίνητρα για τους εργαζομένους στην παροχή υπηρεσιών .....	272
	Θεωρία κινήτρου της παιχνιδοποίησης .....	273
	Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	275
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12</b>		
<b>Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ-ΓΝΩΣΗΣ</b>		
<b>ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>		
	Εισαγωγή .....	276
<b>12.1</b>	Διαχείριση οργανωσιακής μάθησης- γνώσης .....	276
<b>12.1.1</b>	Η μάθηση στο πλαίσιο μιας τουριστικής επιχείρησης.....	276
<b>12.1.2</b>	Η έννοια της μάθησης και της γνώσης στο επιχειρησιακό περιβάλλον ....	278
<b>12.1.3</b>	Τα επίπεδα της οργανωσιακής μάθησης και γνώσης.....	281
<b>12.1.4</b>	Ανάλυση των διαφορετικών διαστάσεων της μάθησης και της γνώσης ..	284
<b>12.1.5</b>	Θεωρίες μάθησης.....	284
<b>12.2</b>	Η μεθοδολογία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο μιας τουριστικής επιχείρησης.....	286
<b>12.2.1</b>	Εντοπισμός μαθησιακών - γνωσιακών κενών .....	287
<b>12.2.2</b>	Διαμόρφωση εκπαιδευτικών στόχων .....	289
<b>12.2.3</b>	Προετοιμασία και εφαρμογή εκπαιδευτικού προγράμματος .....	290
	Υλικό εκπαίδευσης.....	291
	Εκπαιδευτικές μέθοδοι.....	291
	Τοποθεσία (χώρος) εκπαίδευσης .....	293
	Εποπτικά μέσα διδασκαλίας.....	295
	Επιλογή εκπαιδευτών.....	295
<b>12.2.4</b>	Ανατροφοδότηση και έλεγχος.....	295
	Ερωτήσεις ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης.....	296
	Βιβλιογραφία .....	297