

## Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Υπό

ΧΑΡΑΛ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ

Καθηγητή Α.Β.Σ.Π.

### 1. Η ΣΧΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟ- ΔΟΧΕΙΑ

Παραγωγικότητα είναι η σχέση εκροής προς μια ή περισσότερες αντιστοι-  
ΕΚ  
χες εισροές ( $\Pi = \text{ΕΙΣ}$ ). Παραγωγικότητα εργασίας είναι το προϊόν που παρά-  
γει ο εργαζόμενος στη μονάδα του χρόνου και μπορεί να μετρηθεί σε φυσικές  
ή σε οικονομικές/χρηματικές μονάδες.

Η παραγωγικότητα εργασίας στα ξενοδοχεία, όπως και στις περισσότερες  
υπηρεσίες, παρουσιάζει μία σημαντική διαφορά σε σχέση με την παραγωγή  
αγαθών. Στην περίπτωση των αγαθών, η μέτρηση της παραγωγικότητας βασίζεται  
στον αριθμό των μονάδων που παράγει ο εργαζόμενος, ενώ στην περίπτωση  
των υπηρεσιών βασίζεται συχνά στις υπηρεσίες που προσφέρονται προς τον  
πελάτη, δηλαδή που καταναλώνονται. Με αυτή την έννοια η υπηρεσία είναι  
συνηφασμένη με τη χρησιμοποίηση της, και αυτό είναι ιδιαίτερα χαρακτηρι-  
στικό π.χ. στις υπηρεσίες που προσφέρει ο υπάλληλος της υποδοχής, ο μάρ-  
μαν ή ο σερβιτόρος<sup>(1)</sup>.

Έτσι, παραγωγικότητα δεν δημιουργείται αν ο υπάλληλος είναι διαθέσιμος  
για προσφορά υπηρεσιών, αλλά αν υπάρχουν πελάτες και εξυπηρετηθούν. Αυτό

(1) Εξάιρεση βέβαια αποτελούν τμήματα όπως το τμήμα περιποίησης δωματίων - κοινο-  
χρήστων χώρων και το τμήμα του μαγειρίου.

σημαίνει ότι η παραγωγικότητα εργασίας, ως σχέση της οικονομικής αξίας των παρεχομένων υπηρεσιών προς το κόστος της αντίστοιχης εργασίας εξαρτάται περισσότερο από τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιούν τα στελέχη κυρίως για την εξασφάλιση πελατών (αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες), παρά από το πόσο αποτελεσματικά δουλεύουν οι εργαζόμενοι<sup>(2)</sup>. Τα ίδια και σε εντονότερο βαθμό ισχύουν για την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων.

Με την έννοια αυτή, ενώ η χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας στα ξενοδοχεία είναι ένας σημαντικός λόγος αποτυχίας (λόγω μεγάλης αύξησης του λειτουργικού κόστους), η υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας, μόνη της, δεν εξασφαλίζει την οικονομική επιτυχία του ξενοδοχείου.

Πέρα από τους παράγοντες που μπορούν να επηρεαστούν από τη δράση της διοίκησης και του προσωπικού του ξενοδοχείου, πολλοί ακόμη εξωγενείς παράγοντες μπορούν να επηρεάζουν έντονα την ανταγωνιστικότητα ενός ξενοδοχείου. Πρώτα απ' όλα, το πως αντιλαμβάνεται η διεθνής πελατεία τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο και στη χώρα λειτουργίας του ξενοδοχείου. Η αποκαλούμενη «τουριστική συνείδηση» όλων των μεμονωμένων ατόμων που συναντά και έρχεται σε επαφή ο επισκέπτης, δημιουργούν από εκλυσιμότητα μέχρι απέχθεια για έναν τόπο και τα ξενοδοχεία του. Ο οδηγός του ταξί, ο ξεναγός, ο οδηγός του πούλμαν, ο μικροπωλητής, ο σερβιτόρος της ταβέρνας, τα διαθέσιμα μεταφορικά μέσα, η κυκλοφοριακή αγωγή των οδηγών, η συμπεριφορά των πολιτών, η καθαριότητα των δημοσίων χώρων και των ακτών, το πνεύμα φιλοξενίας ή αδιαφορίας ή εχθρικότητας κλπ. συγκροτούν στοιχεία, που αν είναι θετικά, επηρεάζουν ευνοϊκά (όπως μια καλή διαφήμιση ή μία κατάλληλη ταινία) την εκλυσιμότητα ενός τόπου και των ξενοδοχείων του (και ως εκ τούτου ενδεχομένως επίσης την παραγωγικότητα του γενικότερα και την ανταγωνιστικότητα του έναντι ομοειδών υπηρεσιών άλλων περιοχών και ξενοδοχείων).

Πέρα όμως και από αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι θεωρητικά μπορούν να επηρεαστούν μέσο και μακροχρονίως (σε εθνικό επίπεδο), υπάρχουν και άλλοι που είναι ακόμη πιο ανεξάρτητες μεταβλητές και προέρχονται από ξαφνικά κυρίως και απρόσμενα γεγονότα.

Το πυρηνικό ατύχημα στο Τσερνομπίλ, μία επιδημία, ένας μεγάλος σεισμός,

(2) Η περίπτωση καλά οργανωμένων και εξοπλισμένων ξενοδοχείων που μπορούν και ρυθμίζουν τον αριθμό των εργαζομένων ανάλογα με την υπάρχουσα πελατεία δεν αίρει την ισχύ των παραπάνω, αλλά αντίθετα την τονίζει.

τρομοκρατικές ενέργειες, ένας έστω και τοπικός πόλεμος, οικονομική ύφεση στις χώρες προελεύσεως των τουριστών, η αλλαγή ισοτιμιών των νομισμάτων είναι μερικοί από τους λόγους αυτούς που γευθήκαμε και μάλιστα έντονα τον τελευταίο καιρό.

Έτσι η σχέση της παραγωγικότητας της εργασίας με την ανταγωνιστικότητα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ιδιαίτερα σε διεθνές επίπεδο, είναι αρκετά χαλαρή. Βέβαια σε τοπικό επίπεδο αν δύο ξενοδοχεία θεωρηθεί ότι προσφέρουν ακριβώς τις ίδιες υπηρεσίες, και με την προϋπόθεση ότι "όλες οι λοιπές συνθήκες είναι όμοιες (ceteris paribus), εκείνο που έχει καλλίτερη οργάνωση και διοίκηση και κάνει καλλίτερη αξιοποίηση της διαθέσιμης εργασίας, εκείνο μπορεί να είναι πιο ανταγωνιστικό έναντι του άλλου, λόγω χαμηλότερου λειτουργικού κόστους.

Τέλος πέρα και από αυτά πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και ένα σχετικά υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας να επιτευχθεί, αυτό και μόνο, δεν είναι αρκετό. Χρειάζεται συνεχής φροντίδα από τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους για επιτυγχάνεται κάθε χρόνο ένα ικανοποιητικό ποσοστό βελτίωσης της παραγωγικότητας. Για να παραμείνει μακροχρόνια ανταγωνιστική μια μονάδα και να διατηρήσει τις θέσεις εργασίας και ακόμη να βελτιώσει το επίπεδο αμοιβών του προσωπικού της πρέπει όλοι να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν, ότι χρειάζεται κάθε χρόνο μια αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία είναι ικανοποιητική, μόνο όταν είναι ίση ή μεγαλύτερη με την αύξηση της παραγωγικότητας των ανταγωνιστών της (γνωστών και μη εκδηλωμένων). Η αύξηση της παραγωγικότητας λοιπόν είναι ένα σχετικό μέτρο, με την έννοια ότι η σημασία του βασίζεται στη σύγκριση του κλάσματος εκροών προς εισροές της μιας περιόδου με το αντίστοιχο κλάσμα της περιόδου βάσεως, δηλαδή της προηγούμενης περιόδου.

## 2. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Για τη μέτρηση της παραγωγικότητας εργασίας στα ξενοδοχεία υπάρχουν διάφορες δυσκολίες υποκειμενικής και αντικειμενικής φύσεως.

Κατ' αρχήν υπάρχει αδιαφορία για τη μέτρηση, την παρακολούθηση και τη βελτίωση της παραγωγικότητας εργασίας ακόμη και από μερικές από τις μεγαλύτερες και σχετικά καλλίτερες οργανωμένες μονάδες<sup>(3)</sup>. Μια δεύτερη, επίσης

(3) Η αδιαφορία αυτή έχει διαπιστωθεί κατ' επανάληψη : α) Το 1984 από τον δρα Λέων Χυτήρη, Επιστημονικό Συνεργάτη στην ΑΒΣΠ σε έρευνα που διεξήγαγε για το διδακτορικό του δίπλωμα όπου διαπίστωσε ότι από τους 83 Προϊσταμένους Τμημάτων που πήρε συνέντευξη

υποκειμενική, αδυναμία είναι ότι οι σπάνιες μονάδες που παρακολουθούν μεταξύ άλλων δεικτών και την παραγωγικότητα είναι συνήθως απρόθυμες να συνεργαστούν στην παροχή στοιχείων.

Για την απλοποίηση της καταστάσεως ορισμένα στελέχη βασίζονται μόνο στη μέτρηση του ποσοστού του «κόστους εργασίας» στα συνολικά έσοδα

$$\left( \frac{\text{Κόστος Εργασίας} \times 100}{\text{Συνολικά Έσοδα Πωλήσεων}} \right).$$

Αυτή όμως η απλοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα σχετικά με την παραγωγικότητα εργασίας.

Το ποσοστό του κόστους εργασίας δεν αντικατοπτρίζει αναγκαστικά την οικονομικότητα και παραγωγικότητα, διότι : α) Δεν είναι αξιόπιστο, αφού μπορεί εύκολα να επηρεαστεί από αλλαγές στο ύψος των πωλήσεων, β) Το ύψος των πωλήσεων/εισπράξεων μπορεί να αυξηθεί χωρίς αλλαγή του επιπέδου επανδρώσεως, μέχρι ο υποβιβασμός της ποιότητας και της ποσότητας υπηρεσιών να μας αναγκάσει σε χρήση και πρόσθετου προσωπικού. Επίσης και στην περίπτωση που οι πωλήσεις πέσουν στο χαμηλότερο τους σημείο, και πάλι θα πρέπει η επιχείρηση να διατηρεί ένα ελάχιστο αριθμό και σύνθεση προσωπικού, γ) Ο αριθμοδείκτης «κόστος εργασίας» είναι συνολικό μέγεθος και όχι προσδιορισμένο και δεν δείχνει την ημέρα, το ακριβές είδος της υπηρεσίας ή την κατηγορία του υπαλλήλου που το δημιούργησε, δ) Δεν είναι «έγκαιρο» στοιχείο, εφ' όσον συχνά υπολογίζεται για μηνιαίες περιόδους και έτσι γίνεται «ιστορικό» μέγεθος.

Για όλους αυτούς τους λόγους, ο δείκτης αυτός γίνεται (δηλ. δείχνει μια σαφή εικόνα) μόνο εάν συμπληρωθεί με ένα συνδυασμό άλλων δεικτών που θα μας δώσουν πληρέστερη αντίληψη και κριτήριο για έλεγχο του κόστους. Πέντε τέτοιοι δείκτες προτείνονται : 1) Οι φυσικές μονάδες υπηρεσίας (κρεβάτια, κουβέρ κλπ.) ανά ώρα (μας δείχνει την φυσική παραγωγικότητα της εργα-

το 72 % δεν ήξερε πως να μετρήσει την παραγωγικότητα και από τους υπόλοιπους, άλλοι δεν ενδιαφέροντο να τη μετρήσουν, άλλοι δεν διέθεταν στοιχεία και άλλοι είχαν προβλήματα με τις εποχιακές διακυμάνσεις του όγκου εργασίας. Ακόμη και οι διευθυντές των ξενοδοχείων αρκούντο σε γενικές υποκειμενικές εκτιμήσεις, β) Συνάγεται από την πολύ χαμηλή ανταπόκριση ιδιαίτερα των επιχειρήσεων του κλάδου αυτού (σε αντίθεση με άλλους κλάδους παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών) σε συλλογή στοιχείων για έρευνα με θέμα το «το επίπεδο του μανάτζμεντ σε ελληνικές επιχειρήσεις» που έγινε το 1985, όπου από τις 148 μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες απήντησαν μόνο 6 και γ) από την αναζήτηση στοιχείων σχετικά με την «παραγωγικότητα εργασίας στα ξενοδοχεία» που έγινε το Καλοκαίρι του 1986, όπου διαπιστώθηκε μεγάλη έλλειψη ακόμη και μη ιδιαίτερα λεπτομερειακών στοιχείων.

σίας, 2) πωλήσεις ανά ώρα εργασίας (δηλ. «απόδοση της εργασίας» για τη μονάδα σαν σύνολο), 3) κόστος εργασίας ανά ώρα, σαν μέσο όρο ή προτιμότερα κατά τμήμα (που μας δείχνει το επίπεδο αμοιβών της μονάδας αυτής, απόλυτα και σε σχέση με παρεμφερείς άλλες μονάδες), 4) το κόστος εργασίας ανά μονάδα προσφερθείσης υπηρεσίας μας δείχνει πόσο κόστος για μισθούς και ημερομίσθια απαιτήσε παραγωγή μιας μονάδας υπηρεσίας και 5) το σύνολο των ωρών εργασίας (που μας δείχνει τον όγκο των δραστηριοτήτων οικονομικής μονάδας).

Πέρα από αυτούς, ενδεικτικά αναφέρουμε εδώ μερικούς ακόμη αριθμοδείκτες που σίγουρα μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη των σωστών αποφάσεων : Έσοδα ανά ημέρα λειτουργίας, έσοδα κατά δωμάτιο, έσοδα κατά πελάτη, διανυκτερεύσεις ανά πελάτη, ημέρες λειτουργίας, πληρότητα, δωμάτια ανά απασχολούμενο, κόστος προσωπικού κατά εργαζόμενο κλπ.

Κάτι απλό, αλλά σημαντικό σχετικά με το κόστος εργασίας, είναι, ότι ο καλλίτερος χρόνος για έλεγχο του είναι ο εκ των προτέρων έλεγχος. Είναι «πολύ προτιμότερο να μεγιστοποιεί κανείς τα κέρδη, παρά να ελαττώνει τις ζημιές εκ των υστέρων». Το «κλειδί» της υποθέσεως είναι η αποτελεσματικότητα στον χρόνο-προγραμματισμό, που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση των πιο πάνω μετρήσεων. Το πρώτο πάντως που πρέπει να γίνει είναι να καθιερωθούν τα πρότυπα παραγωγικότητας με τον καθορισμό ρεαλιστικών ελαχίστων επιπέδων στην κάθε δραστηριότητα υπό μορφή κλάσματος. Για να καθορίσουμε τα πρότυπα πρέπει να συλλέγουμε και να εξετάζουμε τα δεδομένα σε κανονικά χρονικά διαστήματα. Έτσι, μπορούν να καθιερωθούν σταθερές ποσοτήτες εργασίας (ή το ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό) για δουλειά μιας κανονικής ημέρας. Οι ώρες εργασίας θα πρέπει να προγραμματίζονται πάνω από αυτό το επίπεδο, μόνο όταν ο όγκος των πωλήσεων το επιτρέπει. Οι προβλέψεις για απαιτούμενη εργασία πρέπει να προσαρμόζονται διαρκώς, προς τα νεώτερα στοιχεία πωλήσεων, καθ' όσον η σύγκριση των πραγματικών στοιχείων, προς τις προβλέψεις είναι το κρίσιμο βήμα για την εξιχνίαση προβληματικών περιοχών. Οι αιτίες των προβλημάτων όμως, μπορεί να διαπιστωθούν μόνο με προσεκτική εξέταση των συνθηκών<sup>(4)</sup>.

Μια αντικειμενική αδυναμία μέτρησης της παραγωγικότητας εργασίας και σύγκρισης της μεταξύ ξενοδοχείων είναι ότι σχεδόν κάθε επιχείρηση τηρεί στοιχεία με δικό της τρόπο, πράγμα που κάνει σχεδόν ανέφικτη τη συγκρισιμότητα.

(4) Βλ. Pavesic, D.V. : The Myth of labor cost percentages, in: Lodging, Nov. 83, p. 27

Ένα ακόμη αντικειμενικό μειονέκτημα της μέτρησης της παραγωγικότητας εργασίας στα ξενοδοχεία είναι, ότι με βάση τα στοιχεία που είναι σε θέση να δώσουν οι περισσότερες μονάδες καταλήγουμε σε πολύ γενικούς δείκτες παραγωγικότητας. Το μειονέκτημα εδώ είναι ότι ένας δείκτης ετήσιος που αναφέρεται σε όλη τη μονάδα ως σύνολο έχει μικρή μόνο αξία. Βέβαια οι μηνιαίοι δείκτες μας δείχνουν κάπως καλλίτερα την πραγματικότητα, αλλά και πάλι σαν μέσος όρος που είναι, καλύπτουν τις αδυναμίες και τις δυνάμεις της μονάδας και δεν βοηθούν στη σωστή διάγνωση για λήψη των ενδεδειγμένων μέτρων. Για ορθολογικές αποφάσεις χρειάζονται δείκτες κατά τμήμα και ακόμη καλλίτερα κατά θέση εργασίας, που να βασίζονται σε ανθρωποώρες και να αναφέρονται σε πολύ μικρή χρονική περίοδο (κατά προτίμηση να βγαίνουν ημερησίως), ώστε και τα διορθωτικά μέτρα να είναι άμεσα. Ετήσιοι ή και μηνιαίοι δείκτες για όλη την επιχείρηση δεν βοηθούν επαρκώς τη διοίκηση στη λήψη θεμελιωμένων και σωστών αποφάσεων, έχουν μάλλον ιστορική αξία και χρησιμεύουν ενδεχομένως για διακλαδικές συγκρίσεις ή διαχρονικές. Η σημασία τους ακόμη και για συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων είναι περιορισμένη, μια και όπως είπαμε και παραπάνω συγκρίνουν αποτελέσματα, που, αφ' ενός μπορεί να βασίζονται σε διαφορετικά στοιχεία (π.χ. διαφορετικό περιεχόμενο κόστους εργασίας) και αφ' ετέρου μπορεί να βγήκαν από διαφορετικούς συνδυασμούς συντελεστών παραγωγής και επηρεάζονται έντονα από στοιχεία όπως ο διαθέσιμος τεχνολογικός εξοπλισμός και η οργάνωση.

Παρ' όλα αυτά τα προβλήματα και μειονεκτήματα κρίνεται σκόπιμο να παρακολουθούνται οι δείκτες της παραγωγικότητας όσο πιο λεπτομερώς επιτρέπουν οι συνθήκες. Η ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων, βέβαια, επιτρέπει την έγκαιρη και άμεση διάγνωση προβληματικών καταστάσεων και λήψη σωστών μέτρων, προϋποθέτει όμως επένδυση σε σωστό εξοπλισμό, οργάνωση και εκπαίδευση προσωπικού. Ακόμη όμως και χωρίς την ηλεκτρονική επεξεργασία, ενημέρωση και ενασχόληση των στελεχών και του προσωπικού με το θέμα της παραγωγικότητας εργασίας, η γνώση του επιπέδου της, ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων/προτύπων, η λήψη μέτρων και η παρακολούθηση της καρποφορίας τους σίγουρα ευαισθητοποιούν τα στελέχη και τους συνεργάτες στο θέμα αυτό και αποτελούν το πρώτο βήμα για την εξαγωγή αναλυτικότερων και πιο χρήσιμων δεικτών. Όλα αυτά όμως, έχουν ένα κόστος που βέβαια είναι σημαντικό και για μερικές επιχειρήσεις αποτρεπτικό εάν υπεισέρχονται σε λεπτομέρειες. Εν τούτοις, έστω η γενικότερη παρακολούθηση ορισμένων δεικτών είναι στοιχείο ζωτικής ανάγκης, ιδιαίτερα στον «κλάδο της φιλοξενίας» (ξενοδοχεία, εστιατόρια κλπ.) όπου οι μονάδες είναι γενικότερα πολύ μικρού έως μεσαίου μεγέθους και η επαφή με τον καταναλωτή είναι άμεση και όπου ο χειρισμός της οικονομικής καταστάσεως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Η διαίσθηση σαν κριτήριο λήψεως αποφά-

σεων δεν επαρκεί πλέον, κυρίως όταν οι ανταγωνιστές εργάζονται με σύγχρονες μεθόδους, συστήματα και όργανα. Για την υλοποίηση των αποφάσεων και σχεδίων και την επίτευξη των στόχων η επιχείρηση χρειάζεται επειγόντως πέρα από ένα πλήρες και σωστό σύστημα Διοικητικής Λογιστικής και τη δυνατότητα να αξιολογεί εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία για συγκρίσεις και πολύπλευρη κρίση της καταστάσεως. Πως είναι λογικό όταν κυβερνούμε ένα όχημα να θέλουμε στη διάθεση μας τόσα όργανα, που μας πληροφορούν ασταμάτητα για την κατάσταση όλων των τμημάτων του μηχανισμού αυτού και να μην κάνουμε το ίδιο και για τη διακυβέρνηση μιας τουλάχιστον αντίστοιχα πολύπλοκης ξενοδοχειακής μονάδας ; Η γρήγορη αντίδραση στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος απαιτεί πρώτα απ' όλα ακριβείς και ανελλιπείς πληροφορίες για την πορεία της οικονομικής γενικότερα καταστάσεως της επιχειρήσεως. Είναι πλέον θέμα επιβιώσεως για την επιχείρηση να υπολογίζει, με βάση τα στοιχεία που διαθέτει, μια σειρά αριθμοδεικτών που δίνουν πληροφορίες για την κατάσταση και εξελικτική πορεία της μονάδας και επίσης δίνουν τη δυνατότητα για συγκρίσεις με ομοειδείς μονάδες. Μόνο έτσι μπορεί να εκτιμηθεί σωστά η κατάσταση και οι επιδόσεις της μονάδας και να διαπιστωθούν έγκαιρα λανθασμένες αποφάσεις ή δραστηριότητες για να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

Για αποφυγή πολλών αδυναμιών και μειονεκτημάτων που αναφέραμε πιο πάνω, για τους δείκτες αυτούς μπορεί ακόμη σαν συνοπτικός δείκτης να χρησιμοποιηθεί η προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο (ή ανά μονάδα του κόστους προσωπικού). Προστιθεμένη αξία αποκαλείται συνήθως η διαφορά που προκύπτει αν από τα συνολικά έσοδα των πωλήσεων σε ορισμένη χρονική περίοδο αφαιρέσουμε το συνολικό κόστος των συντελεστών παραγωγής που χρησιμοποιήθηκαν για να προκύψει το πιο πάνω έσοδο. Αν διαιρέσουμε τη θετική διαφορά που προκύπτει από την πιο πάνω αφαίρεση δια του αριθμού των ατόμων που εργάστηκαν για την παραγωγή αυτή (ή δια του κόστους εργασίας που προξένησαν), τότε έχουμε τη σχέση : προστιθέμενη αξία προς εργασία για όλη την οικονομική μονάδα (ή μπορούμε να την υπολογίσουμε ανά τμήμα). Η σχέση αυτή είναι ένας σχετικά εύκολα να μετρηθεί δείκτης, με βάση τον οποίο μπορεί να συγκριθεί κάθε ξενοδοχείο με οποιοδήποτε άλλο, και μάλιστα κατά προτίμηση σε μηνιαία ή το πολύ σε δυσηνιαία βάση.

### 3. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

#### α) Κατηγορίες Ξενοδοχείων και βασικοί δείκτες

Λόγω της σπουδαιότητας της παραγωγικότητας και με τους περιορισμούς

που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, συγκεντρώθηκαν πρωτογενώς (μετά από αρκετή προσπάθεια) <sup>(5)</sup> στοιχεία για το 1985 από τριάντα οκτώ (38) ξενοδοχεία «πολυτελείας» και «Α', κατηγορίας» διαφόρων περιοχών της χώρας. (6).

Τα αποτελέσματα του υπολογισμού ορισμένων δεικτών και μερικές σκέψεις πάνω σ' αυτά παρουσιάζονται πιο κάτω κατά κατηγορίες ξενοδοχείων.

Για την αποκόμιση λεπτομερέστερων και εγκυρότερων συμπερασμάτων οι ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετέχουν στην έρευνα αυτή χωρίστηκαν σε κατηγορίες με βάση τα ακόλουθα κριτήρια που θεωρήθηκαν πιο σημαντικά :

<b>Κριτήριο</b>	<b>Κατηγορίες</b>
α) «Κατηγορία» (Επίπεδο υπηρεσιών/τιμές):	L = Lux/Πολυτελείας A = Α' Κατηγορίας
β) Ευελιξία αποφάσεων/Διοικητική ανεξαρτησία :	Λ = Ανήκει σε «αλυσίδα» ξενοδοχείων, ξένων ή ελληνικών συμφερόντων, είτε κατά κυριότητα, είτε ως προς τις μεθόδους και την ομοιότητα λειτουργίας (franchised). Η «αλυσίδα» θεωρήθηκε ότι διαχειρίζεται πάνω από δύο ξενοδοχεία με ομοιόμορφο σύστημα  Ξ = Ανεξάρτητο.
γ) Ετήσια διάρκεια λειτουργίας :	E = Εποχιακό M = Μη εποχιακό, λειτουργεί 12 μήνες.
δ) Μέγεθος (αριθμός κλινών) :	1 = έως 299 κρεβάτια 2 = 300 - 499 3 = 500 - 699 4 = 700 - 899 5 = 900 και πάνω

(5) Στη συγκέντρωση και αρχική επεξεργασία των στοιχείων αυτών συνέβαλαν οι συνεργάτιδες μου στην Α.Β.Σ.Π. κα. Π. Χατζηνικολάου, δις Αικ. Μακρυνικόλα και ο κ. Α. Σιανκαγιάν, τη δε ηλεκτρονική επεξεργασία έκανε ο κ. Μαρκενσκιφ και η δις Αθ. Βλάσση.

(6) Στο "Παράρτημα Α" παρουσιάζεται πίνακας των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα και των χαρακτηριστικών τους.



- ε) Τόπος λειτουργίας (σε σχέση με το πλησιέστερο αστικό κέντρο) :
- Π = Πόλεως  
Υ = Υπαίθρου  
Η = Ημιαστικό = Έξω από (αλλά σχετικά κοντά σε) αστικό κέντρο

Οι τρεις βασικοί δείκτες παραγωγικότητας εργασίας που θα αναλυθούν πιο κάτω είναι :

(Α) Οι δείκτες « φυσικής παραγωγικότητας » που μετρούν τις εκροές σε φυσικές μονάδες (π.χ. κρεβάτια που στρώνονται, διάδρομοι που καθαρίζονται αριθμός πελατών ή αφίξεων που εξυπηρετούνται από την υποδοχή, κουβέρ, ή πελάτες που σερβίρονται από τον σερβιτόρο κλπ) ανά φυσική μονάδα εισροής (προκειμένου περί εργασίας, εργατοώρα).

$$\frac{0}{1} = \frac{\text{φυσική εκροή (σε μονάδες υπηρεσιών)}}{\text{φυσική εισροή (σε ανθρωποώρες)}}$$

(Β) Οι δείκτες « απόδοσης της ώρας εργασίας » που παρουσιάζουν το ποσό των εσόδων που δημιουργούνται από μία ώρα εργασίας, δηλαδή μονάδες φυσικής παραγωγικότητας που αποτελούν την εκροή, πολλαπλασιασμένες επί την τιμή τους, ανά ώρα εργασίας για την παραγωγή τους.

$$\frac{0}{1} = \frac{\text{Φυσικές μονάδες εκροής X τιμή τους}}{\text{ανθρωποώρες}}$$

(Γ) Οι δείκτες « οικονομικής παραγωγικότητας » που μετρούν τα συνολικά έσοδα, όπως και για το δείκτη (Β) (« απόδοσης της εργασίας »), ανά χρηματική μονάδα που χρησιμοποιήθηκε σαν αμοιβή εργασίας για τη δημιουργία των εσόδων αυτών.

$$\frac{0}{1} = \frac{\text{Φυσ. Μονάδες X Τιμή Μονάδας}}{\text{Ωρες εργασίας X κόστος ώρας}}$$

## β) Φυσική παραγωγικότητα

Τη φυσική παραγωγικότητα (με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία) μπορούμε να μετρήσουμε σαν το λόγο του αριθμού των μηνιαίων διανυκτερεύσεων προς τον αριθμό των απασχολούμενων κατά το μήνα αυτό. Έτσι, ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες διανυκτερεύσεις εξυπηρέτησε ο κάθε εργαζόμενος σε ένα μήνα κατά μ.ο. Είναι επόμενο ότι ο δείκτης αυτός εξαρτάται όχι μόνο από το πόσο αποτελεσματικά δουλεύει το προσωπικό, αλλά επίσης και από το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο. Π.χ. όσο περισσότερους κηπουρούς απασχολεί το ξενοδοχείο, τόσο κατεβαίνει ενδεχομένως η φυσική παραγωγικότητα, αλλά και πιθανώς, τόσο περισσότερο πράσινο και ωραιότερο περιβάλλον (άρα και υψηλότερες υπηρεσίες) προσφέρει το ξενοδοχείο. Είναι αυτονόητο ότι, κανονικά, όσο υψηλότερης ποιοτικής κατηγορίας είναι ένα ξενοδοχείο τόσο περισσότερο προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει για την καλλίτερη εξυπηρέτηση, και άρα τόσο χαμηλότερη φυσική παραγωγικότητα θα έπρεπε να έχει.

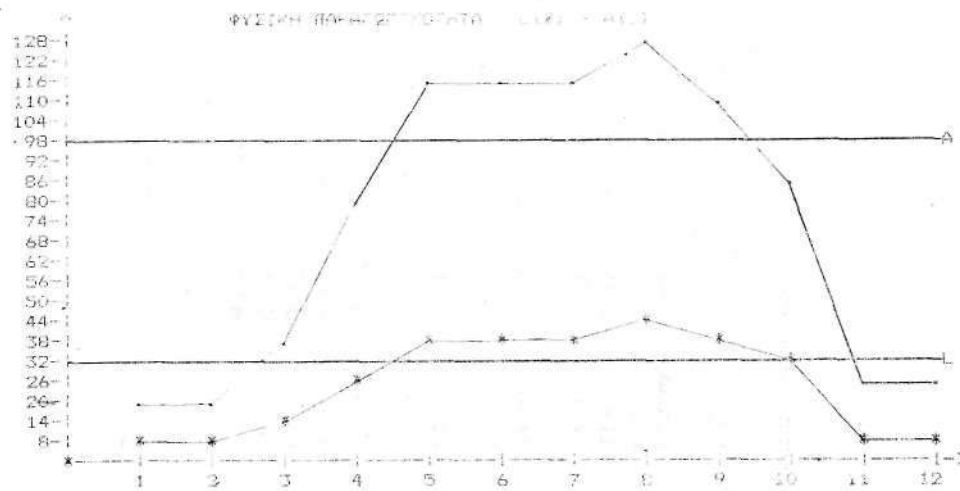
Βέβαια η αξία και αυτού του δείκτη είναι μεγαλύτερη όσο λεπτομερέστερος είναι. Δηλαδή θα έπρεπε να υπολογίζεται κατά τμήμα (με βάση ομοειδείς υπηρεσίες) π.χ. καμαριέρες, σερβιτόροι, μάγειροι, πλυντήριο, υποδοχή, κηπουροί κλπ. και με υπολογισμό ανθρωποωρών και όχι γενικά εργαζομένων. Εντούτοις κατ' αρχήν δικαιολογείται ακόμη και χονδροειδής υπολογισμός της παραγωγικότητας για να αρχίσει να γίνεται αντιληπτή η αξία του υπολογισμού της από πολλές μονάδες, ώστε να υπάρξει περισσότερη διάθεση συνεργασίας στο μέλλον και εμπιστοσύνη. Δεν θα θεωρούσαμε υπερβολή να τονίσουμε και πάλι ότι τέτοιοι δείκτες φυσικής παραγωγικότητας πρέπει να ελέγχονται καθημερινά για την (ακαριαία ει δυνατόν) λήψη μέτρων όταν χρειαστεί. Αυτά προϋποθέτουν βέβαια χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και κατάλληλη οργάνωση. Και βέβαια, μόνο με τον Η/Υ φθάνει κάποιος και στον πιο λεπτομερή υπολογισμό των απαιτούμενων λεπτών της ώρας ανά κρεβάτι ή κουβέρ ή άλλη μονάδα έργου, ανάλογα με το τμήμα.

Σχετικά με τον υπολογισμό του χρόνου εργασίας πρέπει να επισημάνουμε, ότι απαιτείται υπολογισμός του πραγματικού χρόνου εργασίας, δηλαδή πρέπει, να αφαιρούνται οι άδειες, ασθένειες κλπ. και να προστίθενται υπερωρίες, «εξτρα-δρόμοι» κλπ. Άρα ο αριθμός αυτός δεν εξαρτάται από τις ώρες της εβδομαδιαίας, απασχόλησης του προσωπικού, αν π.χ. είναι 48 ή 38 ώρες την εβδομάδα.

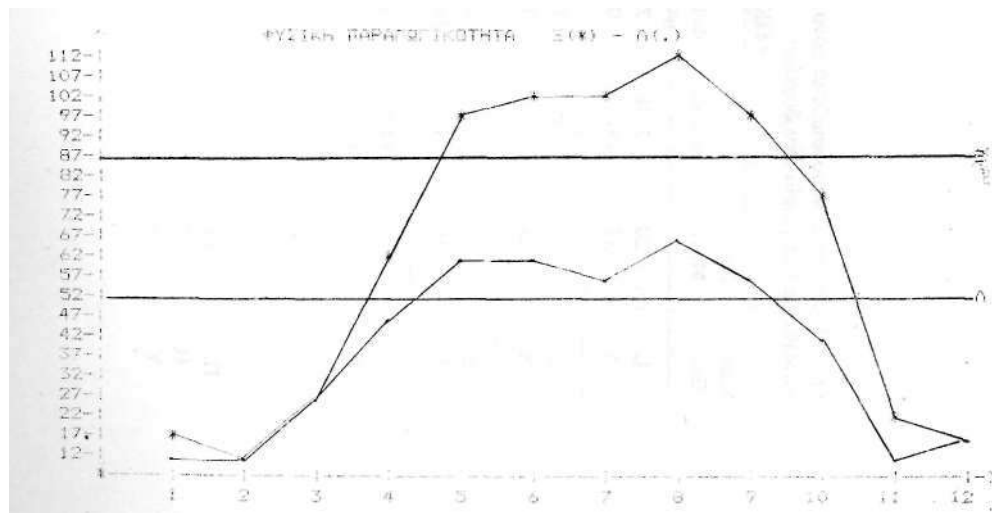
Στον **πίνακα αρ. 1** παρουσιάζονται οι τρεις βασικοί δείκτες (Φυσική Παραγωγικότητα, Απόδοση Εργασίας και Οικονομική Παραγωγικότητα σαν ετήσιοι μέσοι όροι (μ.ο.) (Μ.Ο.Λ. = Μέσος όρος πραγματικής λειτουργίας και Μ.Ο.Γ. = μ.ο. για 12μηνη λειτουργία, με αναγωγή) για κάθε μια από τις κατηγορίες ξενοδοχείων ξεχωριστά.

Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων	Σύνολο <sup>1</sup> Μονάδων	1 ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΑΓ.		2 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		3 ΟΙΚΟΝ. ΠΑΡΑΓ.	
		Μ.Ο.Λ.	Μ.Ο.Γ.	Μ.Ο.Λ.	Μ.Ο.Γ.	Μ.Ο.Λ.	Μ.Ο.Γ.
L	20	34.44	32.48	216439	210898	2.37	2.25
A	17	98.88	95.23	274659	266612	3.14	2.98
Ξ	13	85.36	82.15	249086	241384	2.84	2.69
Λ	24	52.51	50.03	239995	233849	2.66	2.53
E	18	80.66	75.04	269227	255470	2.92	2.64
M	19	48.31	48.31	218522	218522	2.53	2.53
1	9	52.20	48.63	192548	184268	2.26	2.11
2	9	47.59	47.25	254848	252949	2.63	2.60
3	8	53.67	50.78	234488	226461	2.95	2.76
4	6	93.93	90.59	265038	258873	2.71	2.54
5	5	95.76	91.19	301060	290101	3.37	3.19
Π	14	43.67	43.67	214260	214260	2.46	2.46
H	7	39.34	36.94	238161	232383	2.58	2.47
Υ	16	92.69	87.42	270702	257754	3.01	2.74

Στο Διάγραμμα αρ. 3 παρουσιάζονται παραστατικά οι διαχρονικές καμπύλες της φυσικής Παρ/τας (με βάση τα στοιχεία του προηγούμενου πίνακα) και ο μ.ο. για τις κατηγορίες ξενοδοχείων L και A'.



Στο Διάγραμμα αρ. 4 παρουσιάζεται η διακύμανση κατά μήνα και ο ετήσιος μ.ο. (Μ.Ο.Λ.) της Φ.Π. των κατηγοριών Λ και Ξ.



Στον πίνακα αρ. 2 παρουσιάζεται μόνο η Φυσική Παραγωγικότητα, αλλά αναλυτικά κατά μήνα για κάθε μια κατηγορία ξενοδοχείων.

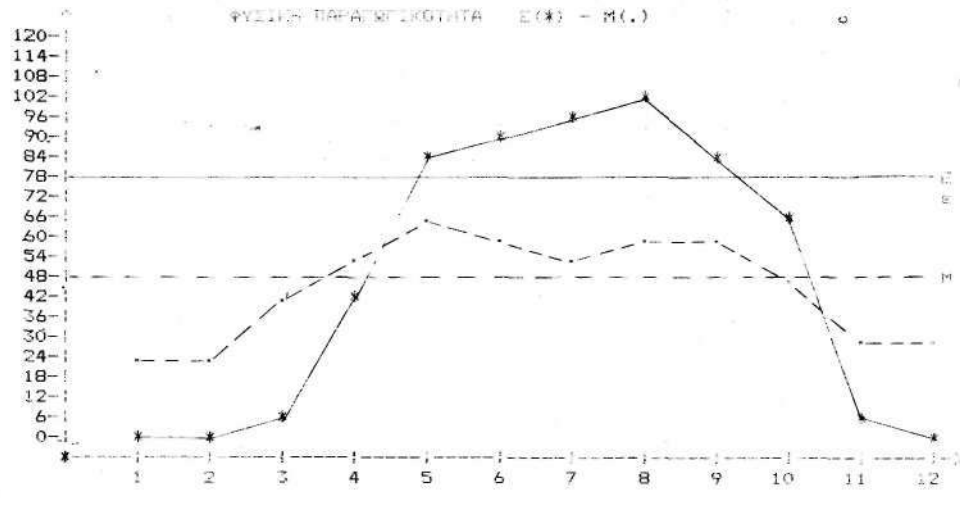
ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Χαρ/κά. Ξεν.	Συν. Μον.	Ιανουάρ.	Φεβρουάρ.	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος
L	20	7.91	7.92	16.82	24.46	35.45	44.36
A	17	19.53	20.56	35.65	79.80	113.45	114.65
Ξ	13	14.80	1.86	25.92	59.66	96.30	102.91
Λ	24	12.40	14.20	25.23	44.59	50.26	59.91
E	18	0.00	0.00	5.28	44.87	82.61	87.28
M	19	25.80	26.73	44.61	54.63	63.75	62.91
1	9	17.73	16.23	30.56	39.17	59.00	59.80
2	9	16.28	19.88	31.16	43.88	59.03	54.53
3	8	7.79	8.24	21.59	40.87	63.17	65.38
4	6	8.14	7.52	12.93	68.58	101.75	104.44
5	5	14.57	14.38	27.36	71.96	104.02	117.55
Π	14	24.28	22.33	41.24	51.00	57.73	59.78
H	7	5.73	6.64	19.54	23.18	43.60	41.89
Υ	16	6.88	9.29	14.27	60.59	99.05	102.26

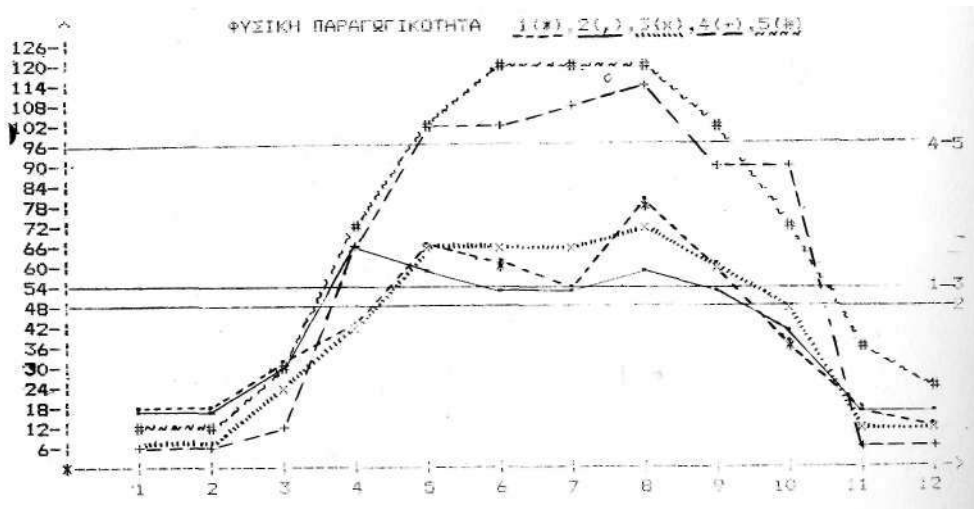
ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ (συνέχεια)

	Ιούλιος	Αύγουστ.	Σεπτέμβρ.	Οκτώβρ.	Νοέμβρ.	Δεκέμβρ.	Μ.Ο.Α.	Μ.Ο.Γ.
L 20	40.15	44.84	37.59	30.28	9.38	8.29	34.44	32.48
A 17	114.04	127.40	108.44	84.51	26.91	23.34	98.88	95.23
Ξ 13	103.81	109.79	95.85	78.77	22.86	16.06	85.36	82.15
A 24	58.00	68.14	56.22	42.43	14.48	14.74	52.51	50.03
Ε 18	93.52	104.76	83.13	64.84	4.25	6.48	80.66	75.04
M 19	55.69	51.94	57.84	46.06	25.92	29.16	48.31	48.31
1 9	56.50	77.66	60.83	38.99	20.41	17.54	52.20	48.63
2 9	53.20	59.82	53.41	43.62	16.90	17.91	47.59	47.25
3 8	63.38	69.46	62.79	47.83	10.00	11.44	53.67	50.78
4 6	108.12	111.36	92.14	90.86	8.46	6.31	93.93	90.59
5 5	119.69	120.29	102.40	74.19	35.69	22.85	95.76	91.19
Π 14	53.33	57.71	52.29	43.88	29.99	24.81	43.67	43.67
H 7	46.10	54.23	40.60	23.87	6.39	7.74	39.34	36.94
Υ 16	104.51	117.19	98.69	78.81	11.27	10.07	92.69	87.42

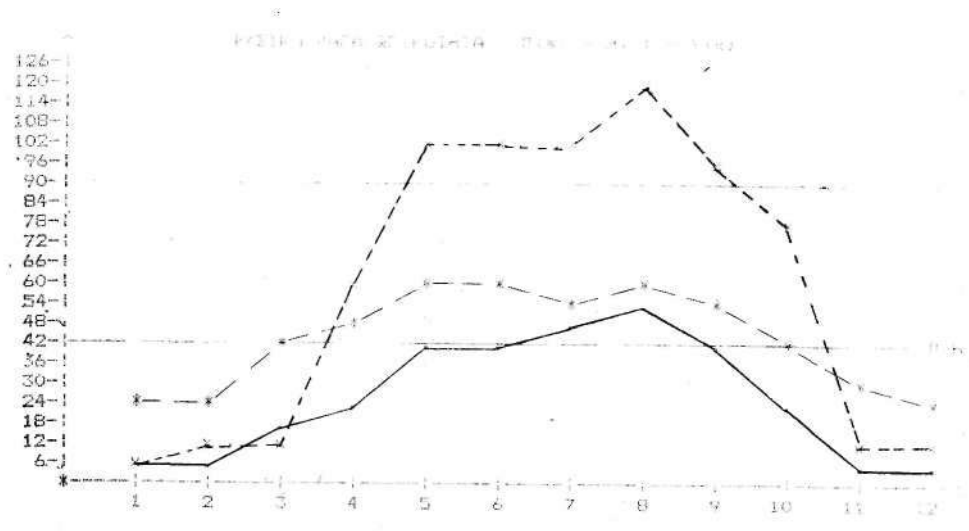
Στο **Διάγραμμα αρ. 5** παρουσιάζεται η μηνιαία διακύμανση και ο ετήσιος μ.ο. (1985) της Φ.Π. για τα ξενοδοχεία Ε. και Μ.



Στο **Διάγραμμα αρ. 6** παρουσιάζεται η Φ.Π. (μηνιαία διακύμανση και ετήσιος στην μ.ο.) για τις κατηγορίες μεγέθους 1, 2, 3, 4 και 5



Στο **Διάγραμμα 7** παρουσιάζεται η Φ.Π. για τις κατηγορίες ξενοδοχείων Π,Υ, και Η



### γ) Απόδοση της εργασίας

Την «απόδοση της εργασίας» μετράμε σαν σχέση των εσόδων του ξενοδοχείου προς τον αριθμό των απασχολουμένων ανά μήνα. (Καλύτερα βέβαια θα ήταν να μετρηθούν τα έσοδα κατά τμήμα σε σχέση με τον αντίστοιχο αριθμό των ωρών εργασίας, αλλά δεν διαθέτουμε τα στοιχεία αυτά, προς το παρόν). Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσα έσοδα «δημιούργησε» ο κάθε εργαζόμενος κατά μήνα. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι το ποσό αυτό είναι πράγματι επιτυχία ή αποτυχία του κάθε συγκεκριμένου εργαζόμενου. Απλώς δείχνει την αντιστοιχία. Το ποσό αυτό επηρεάζεται έντονα θετικά από τις επενδύσεις της επιχειρήσεως σε σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό, σε καλή οργάνωση, σε μοντέρνες μεθόδους διοικήσεως και σε κατάλληλη εκπαίδευση.

Ο δείκτης αυτός είναι πιο πολυσύνθετος από τον προηγούμενο. Εάν ένα ξενοδοχείο ανεβάσει τις τιμές κάποιο μήνα και παρουσιάσει την ίδια κίνηση όπως και τον προηγούμενο, θα εμφανίσει ανάλογη αύξηση του δείκτη «απόδοσης της εργασίας», παρότι οι εργαζόμενοι δεν εργάστηκαν ούτε πιο εντατικά, ούτε πιο «έξυπνα».

Πιο κάτω παρουσιάζεται ο αναλυτικός πίνακας του δείκτη της «απόδοσης εργασίας» κατά κατηγορία ξενοδοχείων και κατά μήνα, ως και οι μέσοι ετήσιοι όροι (Μ.Ο.Α. και Μ.Ο.Γ.), αλλά για λόγους περιορισμού της έκτασης της εργα-



σίας αυτής παραλείπονται τα διαγράμματα που απορρέουν από τα στοιχεία αυτού του πίνακα.

Στο Πίνακα αριθ. 8 παρουσιάζεται μόνο η «απόδοση εργασίας» αναλυτικά, δηλ. κατά μήνα και σαν μ.ο. (Μ.Ο.Α. και Μ.Ο.Γ.) με στοιχεία του 1985 για όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Χαρ/κά	ΣΥΝ	Ιανουάριος	Φεβρουάρ.	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος
L	20	69609	79174	119407	162479	233879	261213
A	17	57202	61363	102648	183250	275296	297329
Ξ	13	55366	51677	94334	156634	253133	294051
Λ	24	68535	81452	121117	180358	252787	269008
E	18	3815	12292	32276	119878	232104	291805
M	19	120839	126600	186958	221422	272618	264546
1	9	61027	68064	96204	137310	205344	213916
2	9	92607	109551	169718	212550	282548	299261
3	8	50254	50013	91076	171440	264692	282039
4	6	41502	42703	52019	152823	242319	287435
5	5	66171	74358	139828	185526	279026	335868
Π	14	129574	129128	194673	218895	270084	263534
H	7	27000	52911	923721	158919	245809	273546
Y	16	22598	28030	47572	136742	240986	292160

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (συνέχεια)

	Ιούλιος	Αύγουστ.	Σεπτέμβρ.	Οκτώβρ.	Νοέμβρ.	Δεκέμβρ.	Μ.Ο.Λ.	ΜΟΓ
L 20	256980	285514	246244	183038	83300	80304	216439	121188
A 17	328991	359559	325390	226637	207476	114173	274659	266069
Ε 17	324791	342122	309126	215687	75873	54174	249086	000000
A 24	271257	307295	268245	196236	275287	118447	239995	233849
E 18	353318	392237	309494	185061	10708	6030	269227	255470
M 19	230144	250659	257139	220131	263175	180953	218522	218522
1 9	206277	247593	206572	133010	189266	148061	192548	184268
2 9	292043	323918	279175	212342	233208	113277	254848	252949
3 8	285354	318765	301210	199469	64158	73311	234488	226461
4 6	327434	346752	305799	246901	45735	41567	265038	258873
5 5	400031	409710	368065	265652	120628	71816	301060	290101
II 14	225392	240104	252629	227939	238053	188585	214260	214260
H 7	302995	352166	242820	138532	26923	44946	238161	232383
Y 16	341000	374760	326248	209545	104493	37012	270702	257754

#### δ) Οικονομική παραγωγικότητα

Την «Οικονομική Παραγωγικότητα» για το σύνολο του ξενοδοχείου τη μετρούμε σαν συντελεστή που προκύπτει από το κλάσμα που έχει αριθμητή το σύνολο των εσόδων (όπως και στο δείκτη απόδοσης της εργασίας), αλλά με παρονομαστή το σύνολο των εξόδων προσωπικού για την ίδια χρονική περίοδο. Αυτός ο δείκτης μπορεί να αποκλιθεί και δείκτης «αποτελεσματικότητας εξόδων προσωπικού» και δείχνει τη σχέση των συνολικών εσόδων προς τα συνολικά έξοδα προσωπικού ή πόσες δρχ. έσοδα δημιουργεί κάθε δραχμή που εξοδεύουμε για δαπάνες προσωπικού. Και για το δείκτη αυτό ισχύουν αθροιστικά όσα τονίστηκαν για τους δύο προηγούμενους. Επί πλέον όμως εδώ μπαίνει και το θέμα του επιπέδου των αμοιβών (άμεσων και έμμεσων) προς το προσωπικό και βέβαια του επιπέδου εργασίας που συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι. Σχηματικά μπορούμε να πούμε ότι η μεταξύ δύο ξενοδοχείων κατά 5 % π.χ. διαφορά επιπέδου προσφερομένων συνολικών αμοιβών δεν σημαίνει υποχρεωτικά αντίστοιχη διαφορά στην οικονομική παραγωγικότητα, διότι η επιχείρηση που πληρώνει τις κατά 5 % υψηλότερες αμοιβές μπορεί να «αγοράζει» ή να απολαμβάνει κατά 10 % καλύτερες υπηρεσίες. Το επίπεδο αμοιβών είναι βέβαια ένα ενδιαφέρον στοιχείο, εκείνο εν τούτοις που παίζει ρόλο σε τελική ανάλυση είναι κάθε δραχμή που δαπανάται για έξοδα προσωπικού, πόσες δραχμές έσοδα δημιουργεί.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο δείκτης αυτός χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, γιατί σχεδόν κάθε ξενοδοχείο περιλαμβάνει στα «έξοδα προσωπικού» διαφορετικά κονδύλια και συνήθως υπολογισμένα με διαφορετικό τρόπο. Γι αυτό, ιδιαίτερα ως προς το δείκτη αυτό, χρειάζεται στενή συνεργασία με τα ξενοδοχεία, ώστε τα στοιχεία να είναι συγκρίσιμα.

Κάτι που θα πρέπει ακόμη να σημειώσουμε εδώ σχετικά με την οικονομική παραγωγικότητα (Ο.Π.) είναι ο τρόπος και χρόνος που αυτή επηρεάζεται από τη φυσική παραγωγικότητα. Μπορούμε να πούμε ότι η αύξηση της φυσικής παραγωγικότητας εργασίας έχει δύο πλευρές : Μία ποσοτική και μία ποιοτική. Γενικά βέβαια, όταν μιλάμε για αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας εννοούμε κυρίως την ποσοτική αύξηση της παραγωγικής (εννοείται με δεδομένη ποιότητα) ανά ώρα πραγματικής εργασίας. Εν τούτοις, δεν μπορούμε να αρνηθούμε ότι υπάρχει βελτίωση της παραγωγικότητας εργασίας όταν η ποσότητα μεν των παραγομένων υπηρεσιών παραμένει η ίδια, αλλά βελτιωθεί η ποιότητα τους.

Στην περίπτωση λοιπόν ποσοτικής αύξησης της φυσικής παραγωγικότητας κανονικά υπάρχει θετική επίπτωση στην οικονομική παραγωγικότητα λόγω περιορισμού του κόστους εργασίας ανά μονάδα προσφερόμενης υπηρεσίας, με τη δε-

δομένη ποιότητα υπηρεσιών, (δηλαδή μειώνεται ο παρανομαστής). Εξ άλλου, όταν η αύξηση της φυσικής παραγωγικότητας εργασίας είναι ποιοτική, τότε δημιουργείται συνήθως καλή προϋπόθεση για μελλοντική προσέλκυση περισσότερης πελατείας και αύξηση των εσόδων (δηλ. του αριθμητή), η οποία θα έχει αντίκτυπο στην οικονομική παραγωγικότητα, δηλ. στη σχέση εσόδων προς κόστος εργασίας. Η επίδραση αυτή δεν είναι συνήθως άμεση, διότι μεσολαβεί πάντα κάποιος χρόνος μεταξύ δημιουργίας καλής φήμης και δημιουργίας αυξημένης ζήτησης. Βέβαια αναγκαίος όρος για να προκύψει αυτή η θετική επίπτωση στη ζήτηση είναι ότι σ' αυτό το χρονικό διάστημα που θα μεσολαβήσει δεν θα προκύψουν κάποιες εσωτερικές ή εξωτερικές κυρίως, νέες συνθήκες αρνητικές για την ελκυστικότητα του ξενοδοχείου. Το επισημαίνουμε αυτό διότι δεν αποκλείεται ο όρος αυτός της διατηρήσεως ήρεμου σχετικά περιβάλλοντος, χωρίς συχνά γεγονότα με αρνητικές επιπτώσεις στον τουρισμό να αποδειχθεί στο μέλλον ότι είναι όχι σχεδόν αυτονόητη συνθήκη (όπως στο παρελθόν), αλλά αντίθετα όλο και σπανιότερη κατάσταση. Και τότε οι μάνατζερς θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για σωστή αντιμετώπιση τέτοιων «ταραχωδών» (turbulent) καταστάσεων (δηλ. απρόβλεπτων και έντονων αλλαγών).

Στον **Πίνακα αρ. 9** παρουσιάζεται η Οικονομική Παραγωγικότητα (Ο.Π.) αναλυτικά για το 1985, δηλ. οι μηνιαίες διακυμάνσεις και οι μ.ο. κατά κατηγορίες ξενοδοχείων.

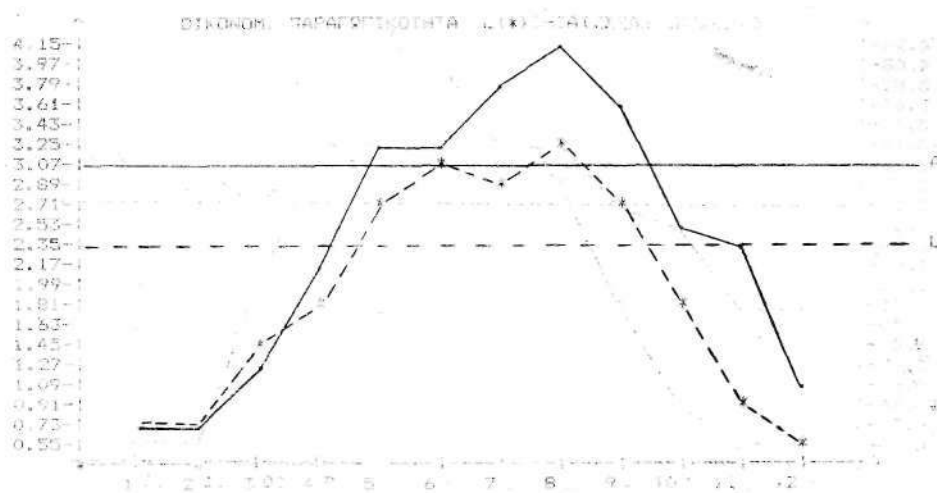
#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Χαρ/κα	Συν.	Ιανουάρ.	Φεβρουάρ.	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος
L	20	0.84	0.89	1.48	1.81	2.80	3.09
A	17	0.75	0.77	1.36	2.20	3.24	3.42
Ξ	13	0.72	0.67	1.26	1.76	2.93	3.44
Λ	24	0.84	0.93	1.51	2.11	3.04	3.14
E	18	0.04	0.10	0.43	1.41	2.76	3.27
M	19	1.52	1.54	2.36	2.54	3.24	3.22
1	9	0.77	0.76	1.30	1.65	2.58	2.69
2	9	1.09	1.24	2.01	2.39	3.01	3.22
3	8	0.66	0.66	1.27	2.24	3.55	3.74
4	6	0.61	0.57	0.71	1.54	2.62	3.01
5	5	0.79	0.86	1.71	2.02	3.33	3.75
Π	14	1.60	1.56	2.43	2.48	3.07	3.18
H	7	0.33	0.52	1.20	1.91	3.15	3.27
Υ	16	0.30	0.35	0.65	1.60	2.88	3.28

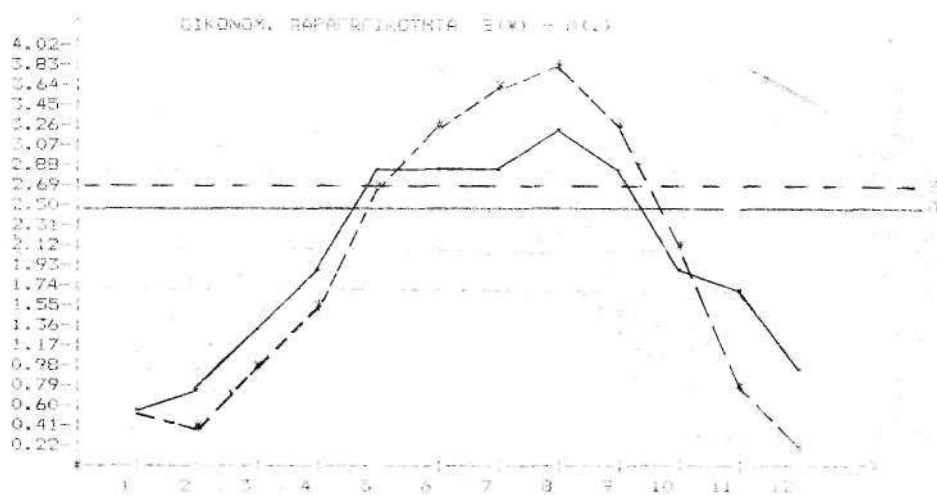
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ (συνέχεια)

	Ιούλιος	Αύγουστ.	Σεπτέμβρ.	Οκτώβρ.	Νοέμβρ.	Δεκέμβρ.	Μ.Ο.Α.	Μ.Ο.Γ.
L 20	2.97	3.26	2.76	1.85	0.91	0.63	2.37	2.25
A 17	3.80	4.15	3.66	2.53	2.45	1.25	3.14	2.98
E 13	3.84	4.02	3.48	2.31	0.90	0.41	2.84	2.69
A 24	3.05	3.47	3.01	2.08	2.01	1.18	2.66	2.53
E 18	3.94	4.24	3.27	1.76	0.12	0.02	2.92	2.64
M 19	2.79	3.12	3.08	2.54	3.04	1.76	2.53	2.53
I 9	2.54	3.03	2.57	1.69	2.32	1.55	2.26	2.11
2 9	3.07	3.40	2.92	2.03	2.59	1.10	2.63	2.60
3 8	3.68	4.01	3.73	2.30	0.73	0.57	2.95	2.76
4 6	3.49	3.66	3.03	2.29	0.60	0.40	2.71	2.54
5 5	4.64	4.76	4.01	2.87	1.24	0.60	3.37	3.19
Π 14	2.73	3.00	3.03	2.66	2.77	1.87	2.46	2.46
H 7	3.34	3.81	2.67	1.49	0.29	0.32	2.58	2.47
Y 16	3.90	4.19	3.52	2.02	1.19	0.34	3.01	2.74

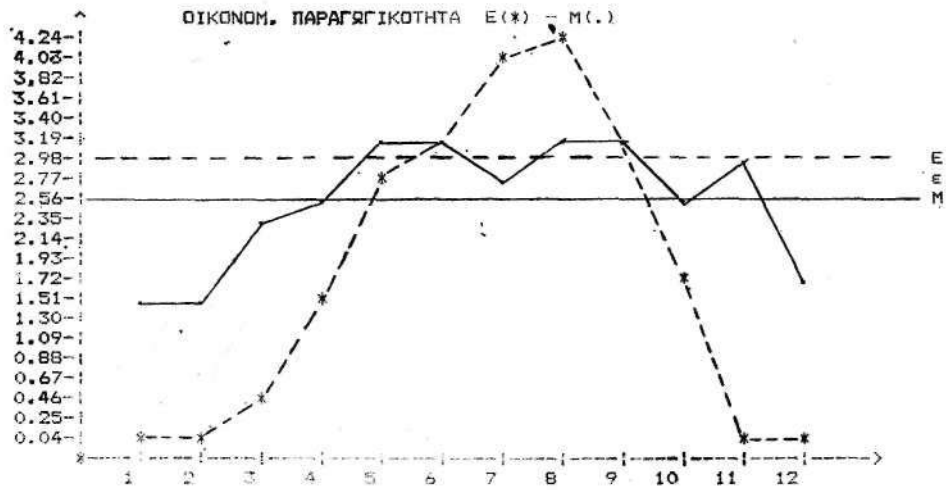
Στο **Διάγραμμα αρ. 10** παρουσιάζονται οι «καμπύλες» της Ο.Π. για τα ξενοδοχεία L και A'.



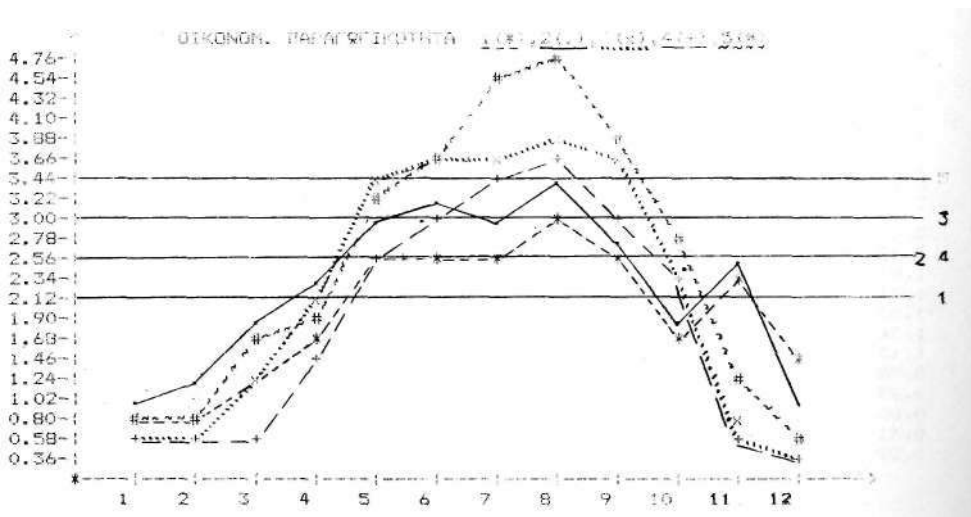
Στο **Διάγραμμα αρ. 16** παρουσιάζονται οι «καμπύλες» των μηνιαίων διακυμάνσεων και οι μ.ο. για τα ξενοδοχεία Ξ. και Λ.



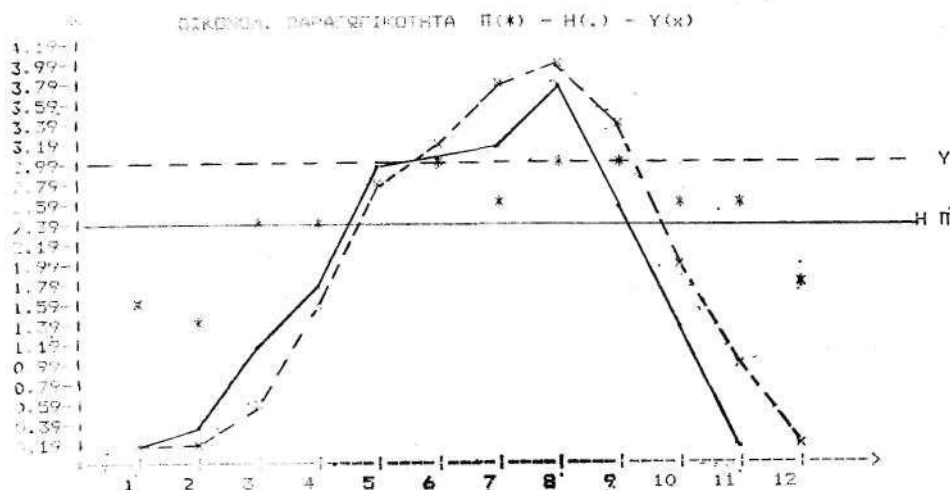
Στο Διάγραμμα αρ. 11 παρουσιάζονται οι «καμπύλες» της Ο.Π. για τα ξενοδοχεία Ε. και Μ.



Στο Διάγραμμα αρ. 12 παρουσιάζονται οι «καμπύλες» της Ο.Π. για τις διάφορες κατηγορίες μεγέθους ξενοδοχείων (1985)



Στο Διάγραμμα αρ. 13 παρουσιάζονται οι «καμπύλες» Ο.Π. των κατηγοριών ξενοδοχείων Π, Υ και Η με στοιχεία 1985



#### α) Συμπεράσματα

Με βάση τα πιο πάνω αποτελέσματα μπορεί να βγει το συμπέρασμα ότι γενικά τη σχετικά υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας έχουν ξενοδοχεία με τα εξής χαρακτηριστικά : Α' κατηγορίας (σε σχέση με τα πολυτελείας), ανεξάρτητα (Ξ) (σε σχέση με εκείνα που ανήκουν σε αλυσίδες) (Λ) <sup>(7)</sup> (με μικρή διαφορά),

(7) Θα περίμενε κάποιος ότι ξενοδοχεία που ανήκουν σε «αλυσίδες» ξενοδοχείων ή έστω χρησιμοποιούν προηγμένη τεχνογνωσία (know-how), θά πρεπε να έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα σε σχέση με τα ανεξάρτητα. Φαίνεται ότι ο λόγος για τον οποίο τα πράγματα δεν παρουσιάζονται έτσι από τα στοιχεία που διαθέτουμε, είναι διότι σημαντικό ποσοστό στην κατηγορία (Λ) (αλυσίδες), αποτελούν ξενοδοχεία με ημικρατικό χαρακτήρα και πολύ χαμηλή παραγωγικότητα. Με άλλα λόγια, πιθανώς η δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία ορισμένων ημεδαπών αλυσίδων παρασύρουν χαμηλά τον μ.ο. της παραγωγικότητας, ενώ τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία για να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό αναγκάζονται να έχουν υψηλή παραγωγικότητα. Για την επαλήθευση η απόρριψη της υποθέσεως αυτής θα πρέπει να γίνει μεγαλύτερη ανάλυση των ξενοδοχείων με κριτήριο την «Διοικητική ανεξαρτησία και ευελιξία αποφάσεων τους» (Λ-Ξ) και η κατηγορία «αλυσίδων» (Λ) να διασπασθεί περαιτέρω σε «Αλυσίδες Εξωτερικού» (F) σε «αλυσίδες κρατικές ή ημικρατικές» (K) και σε «αλυσίδες ημεδαπές μεν αλλά ιδιωτικές» (I). Έτσι η νέες κατηγορίες με το υπό συζήτηση κριτήριο θα είναι Ξ - F - K - I. Η διαπίστωση της παραγωγικότητας (Φ.Π., Α.Ε. και Ο.Π.) των κατηγοριών αυτών θα ήταν ενδεχομένως αποκαλυπτική.



τα ξενοδοχεία μεγέθους 500-700 κρεβατιών (5) (τη χαμηλότερη παραγωγικότητα έχουν τα (1), ακόμη εκείνα που βρίσκονται στην εξοχή/υπαιθρου (Y)) σε σχέση με των πόλεων), και τέλος μάλλον τα εποχιακά (E) σε σχέση με εκείνα που είναι ανοικτά όλο το χρόνο (με πολύ μικρή διαφορά).

Για διερεύνηση της ορθότητας αυτών των υποθέσεων έγινε σύγκριση μόνο εκείνων των ξενοδοχείων που συγκεντρώνουν περισσότερα από δύο «περισσότερο επιτυχημένα χαρακτηριστικά» Π.Ε.Χ. (σε ό,τι αφορά την παραγωγικότητά τους) με εκείνα τα ξενοδοχεία που παρουσιάζουν τα αντίστοιχα «λιγότερο επιτυχημένα χαρακτηριστικά» (Λ.Ε.Χ.). Η σύγκριση βέβαια αφορά μόνο τους τρεις βασικούς δείκτες παραγωγικότητας (Φ.Π., Α.Ε. και Ο.Π.). Με βάση τις πιο πάνω παρατηρήσεις η αντιπαράθεση των Π.Ε.Χ. προς τα Λ.Ε.Χ. έχει ως εξής :

Περισσότερο επιτυχημένα χαρακτηριστικά (Π.Ε.Χ.): Α, (Ξ), 5, Υ, (Ε).

Λιγότερο Επιτυχημένα Χαρακτηριστικά (Λ.Ε.Χ.) : L, (Λ), 1 ή 2, Π ή Η, (Μ) (8).

Στην πρώτη κατηγορία βρέθηκαν ν' ανήκουν οκτώ (8) ξενοδοχεία, ενώ στη δεύτερη, (L, 1 ή 2, Π ή Η) βρέθηκαν τρία (3). Πρέπει να σημειωθεί ότι για να έχουμε πιο σαφή εικόνα για το αν οι υποθέσεις (των οποίων η αλήθεια/ισχύς επιχειρείται να ελεγχθεί) πράγματι επαληθεύονται, χρησιμοποιήθηκαν τελικά για τη συγκρότηση των κατηγοριών Π.Ε.Χ. και Λ.Ε.Χ., μόνο εκείνα τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μεγαλύτερη σαφήνεια ως προς τον θετικό ή αρνητικό ρόλο που παίζουν στην παραγωγικότητα των ξενοδοχείων. Με βάση τα στοιχεία αυτά προέκυψε ο εξής πίνακας':

**Πίνακας 14 :** Σύγκριση ξενοδοχείων με «επιτυχημένα» και «αποτυχημένα» χαρακτηριστικά ως προς την Φ.Π., Α.Ε. και Ο.Π.

Χαρ/κά	Επιχ/σεις	Φυσική Παρ/τα		Απόδοση Εργασίας		Οικον. Παρ/τα	
		Μ.Ο.Λ	Μ.Ο.Γ	Μ.Ο.Λ	Μ.Ο.Γ	Μ.Ο.Λ	Μ.Ο.Γ.
I. Επιτυχημένα (Α, 5, Υ)	3	107.72	100.10	310.240	291.995	3.54	3.24
II. Αποτυχημένα (L, 1 ή 2, Π Π ή Η)	8	23.67	21.57	219.245	214.190	2.02	1.93
III. II I		<b>22%</b>	21.54%	<b>70.67%</b>	(73.35%)	<b>57.06%</b>	(59.57%)

(8) Εντός παρενθέσεων είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που υπό όρους μόνο ή ενδεχομένως παρουσιάζονται σαν ΠΕΧ ή ΛΕΧ αντίστοιχα.

#### 4. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Όπως για κάθε επιχείρηση έτσι και για ένα ξενοδοχείο μπορούν να δημιουργηθούν, και είναι χρήσιμο να παρακολουθούνται, διάφοροι δείκτες, καθένας από τους οποίους συμβάλει στη βαθύτερη κατανόηση κάποιας πλευράς της λειτουργίας της μονάδας και στον έλεγχο της επιτυχίας των μέτρων της διοίκησης. Από τις αρκετές δεκάδες δεικτών που μπορούμε να αναφέρουμε θα παρουσιάσουμε εδώ ενδεικτικά ελάχιστους που φαίνεται να προσελκύουν περισσότερο το ενδιαφέρον των στελεχών στην πράξη.

##### α) «βαθμός εντάσεως εργασίας»

$$\left( \frac{\text{Έξοδα Προσωπικού} \times 100}{\text{Συνολικά Έσοδα}} \right)$$

Ο δείκτης αυτός είναι το αντίστροφο του δείκτη οικονομικής παραγωγικότητας και δείχνει πόσο εντάσεως εργασία είναι η μονάδα, δηλ. δείχνει την εκατοστιαία αναλογία, στην οποία αντιστοιχούν τα έξοδα προσωπικού σε σχέση τα συνολικά έσοδα, ή αλλιώς, από τα συνολικά έσοδα πόσο ποσοστό δαπανάται για έξοδα προσωπικού. Κανονικά θα έπρεπε να υπολογισθούν και τα έξοδα προσωπικού σε σχέση με τα συνολικά έσοδα, αλλά ελλείψει του στοιχείου αυτού χρησιμοποιείται μόνο το άλλο συνολικό μέγεθος, τα συνολικά έσοδα.

Είναι επόμενο ότι ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν εκτενέστερα τις εφαρμογές νέας τεχνολογίας θα πρέπει να είναι λιγότερο εντάσεως εργασίας από εκείνα που αντί της μικροηλεκτρονικής π.χ. χρησιμοποιούν την ανθρώπινη εργασία.

##### β) Δείκτης επιπέδου αμοιβών προσωπικού

$$\left( \frac{\text{Συνολικά έξοδα προσωπικού ετησίως}}{\text{αριθμός απασχολουμένων} \times 12} \right)$$

Δείχνει πόσο στοιχίζει στην επιχείρηση κατά μ.ο. ο κάθε εργαζόμενος κατά μήνα. Ο δείκτης αυτός επηρεάζει την οικονομική παραγωγικότητα και δείχνει πόσο ελκυστικό είναι (από οικονομικής πλευράς) το ξενοδοχείο αυτό για το μέσο όρο των εργαζομένων, ιδιαίτερα αν συγκριθεί με τα επίπεδα αμοιβών των ανταγω-

νιστικών μονάδων. Και ο δείκτης αυτός χρειάζεται πολύ προσοχή για τους ίδιους λόγους που αναφέραμε στο δείκτη οικονομικής παραγωγικότητας.

γ) «Σπουδαιότητα εσόδων δωματίων»

$$\left( \frac{\text{Έσοδα Δωματίων}}{\text{Συνολικά Έσοδα}} \right)$$

Δείχνει πόσο σημαντικά είναι τα έσοδα δωματίων ή διανυκτερεύσεων για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, δηλαδή δείχνει το ποσοστό που τα δωμάτια συμβάλουν στη δημιουργία των συνολικών εσόδων. Όσο πιο πολύπλευρη δραστηριότητα (και πηγές εσόδων) έχει ένα ξενοδοχείο τόσο μικρότερο ποσοστό επί του συνόλου θα καταλαμβάνουν τα έσοδα δωματίων. Αντίθετα, όσο υψηλότερης κατηγορίας υπηρεσιών είναι ένα ξενοδοχείο (και άρα όσο πιο υψηλό είναι το ενοίκιο του δωματίου), τόσο πιο μεγάλο ποσοστό θα καταλαμβάνουν τα έσοδα δωματίων επί των συνολικών εσόδων, άρα τόσο πιο μεγάλη η σπουδαιότητα των εσόδων δωματίων για το ξενοδοχείο αυτό.

δ) Δείκτης «δυνατοτήτων εξυπηρέτησης»

$$\left( \frac{\text{Αριθμός δωματίων ή αριθμός κρεβατιών}}{\text{Μ. Ο. εργαζομένων κατά ημέρα}} \right)$$

Δείχνει γενικά ποιου επιπέδου εξυπηρέτηση μπορεί να περιμένει ο πελάτης σε ένα ξενοδοχείο, αφού εκφράζει την αντιστοιχία δωματίων (ή κρεβατιών) κατά εργαζόμενο, ή αντίστροφα πόσοι εργαζόμενοι αντιστοιχούν σε κάθε δωμάτιο. Και εδώ όσο υψηλότερης κατηγορίας είναι ένα ξενοδοχείο, τόσο περισσότερες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων γενικότερα μπορεί να έχει ο πελάτης, άρα τόσο μικρότερος αριθμός δωματίων (ή κρεβατιών) πρέπει να αντιστοιχεί σε κάθε εργαζόμενο. Και αυτός ο δείκτης επηρεάζει τη φυσική και κατ' ακολουθία και την οικονομική παραγωγικότητα της εργασίας.

**ε) «Βαθμός χρησιμοποίησης κρεββατιών»**

$$\left( \frac{\text{Διανυκτερεύσεις μηνός}}{\text{Αριθμός Κρεββατιών}} \right)$$

Δείχνει πόσες διανυκτερεύσεις έγιναν κατά το συγκεκριμένο μήνα σε κάθε κρεβάτι κατά μ.ο. Δεν είναι σπάνιο στους μήνες αιχμής ζήτησεως να αντιστοιχούν σε κάθε κρεβάτι περισσότερες διανυκτερεύσεις από όσες νύκτες έχει ο μήνας. Πρόκειται είτε περί κρατήσεως ακυρωτικών, είτε περί άλλων λόγων, αλλά κυρίως πρόκειται περί προσθέτων κρεββατιών σε έναν αριθμό δωματίων λόγω απαιτήσεως των πελατών που έχουν παιδιά (συνήθως τρίτο ή και τέταρτο κρεβάτι σε δίκλινο δωμάτιο).

**στ) «Δείκτης πληρότητας»**

$$\left( \frac{\text{Διανυκτερεύσεις μηνός} \times 100}{\text{Αριθμός Κρεββατιών} \times \text{ημέρες μηνός}} \right)$$

Είναι παρεμφερής με τον προηγούμενο δείκτη, αλλά δείχνει «πόσο τοις εκατό» χρησιμοποιήθηκε το κάθε κρεβάτι κατά μ.ο. στο συγκεκριμένο μήνα. Ο δείκτης αυτός, (όπως και ο προηγούμενος), παρ' ότι επηρεάζουν την οικονομική παραγωγικότητα, αφού τα έσοδα από τα δωμάτια έχουν αντίκτυπο επάνω της, εν τούτοις δεν επηρεάζονται από τη φυσική παραγωγικότητα της εργασίας, με την έννοια ότι και αν ακόμη οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αποτελεσματικά και αποδίδουν περισσότερο έργο στη μονάδα του χρόνου, αυτό δεν σημαίνει ότι θα αυξηθεί η πληρότητα. Το αντίστροφο θα μπορούσε όμως να υποστηριχθεί. Ότι δηλ. η μεγαλύτερη πληρότητα, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, δημιουργεί συνθήκες πλήρους αξιοποίησης του διαθέσιμου προσωπικού.

Ο δείκτης αυτός δείχνει μάλλον την επιτυχία των μέσων προβολής και διαφήμισης του ξενοδοχείου σε συνδυασμό με την ακολουθούμενη πολιτική τιμών και τη γενικότερη ελκυστικότητα της περιοχής.

## 5. Η ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή θα αποσταλεί πέρα από το κείμενο της παρούσης εισήγησης και όλη η σειρά των δεικτών όπου (κατά μήνα και σαν ετήσιος μέσος όρος, σαν πίνακας και σαν διάγραμμα) θα παρουσιάζονται, αφ' ενός τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα στοιχεία του συγκεκριμένου ξενοδοχείου και αφ' ετέρου οι αντίστοιχοι μέσοι όροι των λοιπών ξενοδοχείων με τα ίδια χαρακτηριστικά, ώστε η διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου να μπορεί να βγάλει συμπεράσματα για τη σχετική του θέση στην αγορά. Εξυπακούεται βεβαίως ότι γενικά θα διαφυλαχθεί η ανωνυμία των στοιχείων.

Εφόσον έχουμε ήδη δημιουργήσει τα προγράμματα επεξεργασίας των στοιχείων από τον Η/Υ, θα είναι μία υπηρεσία προς τον κλάδο, αν συνεχισθεί η συνεργασία με τα ξενοδοχεία και στο μέλλον γίνει στενότερη, ώστε τα στοιχεία να είναι όσο το δυνατό περισσότερο όμοια και ακόμη διερευνηθεί η συνεργασία και με άλλες μονάδες, ώστε να είναι οι δείκτες αυτοί πιο αντιπροσωπευτικοί. Έτσι τουλάχιστον μία φορά το χρόνο το κάθε ξενοδοχείο που συμμετέχει θα μπορεί να γνωρίζει τη σχετική του θέση στον κλάδο με βάση διάφορα κριτήρια.

Οποιοσδήποτε παρατηρήσεις και προτάσεις για βελτίωση των υπηρεσιών αυτών προς τον κλάδο είναι ευπρόσδεκτες, και σίγουρα θα βοηθήσουν κάποια στελέχη και επιχειρήσεις του κλάδου να αυξήσουν την παραγωγικότητα της εργασίας και την ανταγωνιστικότητα των μονάδων τους σε διεθνές επίπεδο.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Κατάλογος ξενοδοχείων που πρόσφεραν στοιχεία και τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων αυτών.

(Επεξήγηση των χαρακτηριστικών βρίσκεται στην επόμενη σελίδα).

	Χαρ/κά	Δωμ.	Κρεβ.	
1 CARAVEL HOTEL	L Ξ Μ Π	4	470	840
2 HOLIDAY INN	A Λ Μ Π	2	190	360
3 N.J.V. MERIDIEN	L Λ Μ Π	2	183	336
4 ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ ΑΘΗΝΩΝ	L Λ Μ Π	1	78	185
5 ΑΡΙΩΝ ΑΣΤΗΡ ΒΟΥΛ.	L Λ Μ Η	2	257	464
6 ΝΑΥΣΙΚΑ ΑΣΤΗΡ ΒΟΥΛ.	L Λ Ε Η	2	165	325
7 ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛ.	L Λ Ε Η	2	169	338
8 ΑΚΤΗ ΑΣΤΗΡ ΓΛΥΦΑΔΑΣ	L Λ Ε Η	1	135	256
9 GRAND HOTEL ASTIR	L Λ Μ Υ	3	389	696
10 ΕΛΟΥΝΤΑ ΑΣΤΗΡ ΚΡΗΤΗΣ	L Λ Ε Υ	3	300	600
11 ATHENS CHANDRIS	L Λ Μ Π	4	386	720
12 CORFU – DAS. CHANDRIS	A Λ Ε Υ	5	552	1025
13 CRETE CHANDRIS	A Λ Ε Υ	4	414	767
14 ΕΛΑΦΟΣ – ΕΛΑΦ. ΡΟΔΟΣ	A Λ Ε Υ	1	68	121
15 ΑΚΤΗ ΜΥΡΙΝΑ	L Ξ Ε Υ	1	125	250
16 ENTENPOK	A Ξ Ε Υ	4	281	720
17 RODOS BAY	A Ξ Ε Υ	3	339	611
18 ΦΑΙΑΞ ΚΕΡΚΥΡΑ	L Λ Ε Υ	3	308	600
19 CORFU PALACE	L Ξ Ε Η	1	110	210
20 SIRENS BEACH CRETE	A Ξ Ε Υ	2	275	464
21 ΞΕΝΙΑ ΛΑΓΟΝΗΣΙ	L Ξ Ε Υ	4	357	711
22 HILTON CORFU	L Λ Ε Η	3	256	512
23 HILTON ATHENS	L Λ Μ Π	5	473	946
24 LEDRA MARRIOTT HOTEL	L Λ Μ Π	2	258	349
25 GRANDE BRETAGNE	L Ξ Μ Π	3	394	668
26 ΑΜΑΛΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	A Λ Μ Π	1	98	186

27	ΑΜΑΛΙΑ ΝΑΥΠΛΙΟΥ	Α Λ Μ Η 2	171	340
28	ΑΜΑΛΙΑ ΟΛΥΜΠΙΑΣ	Α Λ Μ Υ 1	145	290
29	ΑΜΑΛΙΑ ΔΕΛΦΩΝ	Α Λ Μ Υ 2	185	340
30	ROYAL OLYMPIC	Λ Α Μ Π 3	297	559
31	OLYMPIC PALACE	Α Λ Μ Π 1	90	168
32	ASTOR	Α Ξ Μ Π 1	130	234
33	PRESIDENT	Α Ξ Μ Π 5	513	912
34	SUNWING – RODOS	Α Λ Ε Υ 4	389	874
35	RITHYMNA BEACH	Α Ξ Ε Υ 5	575	1200
36	SAINT GEORGE LYCAB.	Λ Ξ Μ Π 3	297	559
37	ATHOS – PALLINI HOTEL	Α Ξ Ε Υ 5	1070	2200

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bain, David, *The Productivity Prescription* (New York : McGraw - Hill, 1982), p.s.
2. Bluestone, B., and B. Harrison. *The Deindustrialization of America*. New York : Basic Books, 1982.
3. LeBoeuf, Michael, *The Productivity Challenge* (New York: McGraw-Hill 1982), p. 8.
4. Buehler, V. M., and Y.K. Shetty, *Productivity Improvement : Case Studies of Proven Practice*. New York : AMACOM, 1981.
5. Burton, G. Malkie, «Productivity - The Problem behind the Headline s», *Harvard Business Review*, May-June 1978, p. 81.
6. Craig, Charles E. and R. Clark Harris, «Total Productivity at the Firm Level» *Sloan Management Review*, Spring 1978, pp. 13-29.
7. Day, Charles R. Jr., «Solving the Mystery of Productivity Measurement», *Industry Week*, January 26, 1981, p. 87.
8. Feeney, E.J. «How's Your Productivity A Tick Test». *Personnel Journal*, October 1980, pp. 855 - 56.
9. Greenberger, R.S. «Work - Rule Chenges Quietly Spread as Firms Try to Raise Productivity». *The Wall Street Journal*, January 25, 1983, p. 33.
10. Lehrer, R. ed. *White-Collar Productivity*. New York : McGraw-Hill, 1982.
11. Leonard, F.S., and Sasser, W.E. «The Incline of Quality». *Harvard Business Review*. September-October 1982, pp. 163-71.
12. Meadows, E. «Japan Runs into America, Inc.» *Fortune*. March 22, 1982, pp. 56-61.
13. Mundel, M.E. *Improving Productivity and Effectiveness* Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1983.
14. Reilly, B.J., and J.P. Fuhr, Jr. «Productivity : An Economic and Management Analysis with a Direction towards a New Synthesis». *Academy of Management Journal*. January 1983, pp. 108-17.
15. *Restaurant Business*, December 1, 1980, «Productivity: What steps will you take to increase employee productivity ?», p. 109- 111.
16. Schonberger, R.J. «A Revolutionary Way to Streamline the Factory». *The Wall Street Journal* November 15, 1982, p. 22.



17. Sease, D.R. «Battered by Imports, Car Makers Get Serious About Raising Quality». The Wall Street Journal, August 26,1982, pp.1 and 10.
18. Thor, C.G. «Productivity Measurement». In P.J., Wendell, ed. Corporate Controllers Manual, Boston : Warren, Gorhman, and Lamont, 1982, pp. 15B1 - 15B36.
19. Unger, E.W. Productivity : Status, Impact, Direction. Proceedings Technology Briefing. Columbus, Ohio : Batelle, 1980.
20. Κανελλόπουλος Χαράλ. Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακό και Τουριστικές μονάδες. Ευρωτύπ. Αθήνα 1985.

-