

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Τουριστικών επιχειρήσεων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Της Σταυρούλας Γαρουφαλίδου

Με θέμα:

**« Ο ρόλος της διοίκησης Ανθρώπινων
Πόρων
στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις »**

Εισηγητής Καθηγητής:
Μαρία Βενιέρη Ιγγλέση



ΠΑΤΡΑ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6777
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	I
Εισαγωγή.....	II

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

1.1 Τουρισμός.....	1
1.2 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα.....	4
1.3 Τουριστικές – Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις – Διάκριση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	7
1.3.1 Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	7
1.3.2 Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	7
1.3.3 Διάκριση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	8
1.3.4 Κατάταξη Ξενοδοχείων.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Οργάνωση – Οργανόγραμμα Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	13
2.2 Τα Στελέχη και ο Ρόλος τους.....	16
2.3 Τα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	20
2.3.1 Τμήμα Υπνοδωματίων (Room Division Department).....	20
2.3.2 Τμήμα Επισιτισμού (Food & Beverage).....	21
2.3.3 Οικονομικά και Διαχειριστικά Τμήματα (Financial Services).....	22
2.3.4 Τμήμα Συντήρησης (Technical Services).....	22
2.3.5 Άλλα Τμήματα.....	23
2.4 Ανάλυση – Προσωπικό Τμημάτων Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	25
2.4.1 Ανάλυση Τμήματος Υπνοδωματίων – Αρμοδιότητες και Καθήκοντα Προσωπικού.....	25
2.4.2 Ανάλυση Τμήματος Επισιτισμού – Αρμοδιότητες και Καθήκοντα Προσωπικού.....	34
2.4.3 Ανάλυση Οικονομικών και Διαχειριστικών Τμημάτων Αρμοδιότητες και Καθήκοντα Προσωπικού.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	43
3.1.1 Οργάνωση Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων.....	45
3.1.2 Αρμοδιότητες – Λειτουργίες – Στόχοι του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων.....	47
3.1.3 Ο Διευθυντής Προσωπικού.....	48
3.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση.....	50
3.2.1 Η Διαδικασία του Προγραμματισμού.....	52
3.2.2 Πρόβλεψη την Ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	53
3.2.3 Πρόβλεψη της Προσφοράς Ανθρώπινου Δυναμικού.....	54
3.3 Ανάλυση της Θέσης Εργασίας.....	55
3.4 Υποδείγματα Περιγραφής Εργασίας και Περιγραφής Προσόντων Προσωπικού Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	57
3.4.1 Υπόδειγμα Περιγραφής Εργασίας.....	57
3.4.2 Υπόδειγμα Προσδιορισμού Προσόντων Υπαλλήλου Υποδοχής.....	58
3.5 Προσέλκυση Προσωπικού – Πηγές.....	59
3.5.1 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού.....	60
3.5.2 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού.....	62
3.6 Ειδικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση – Ιδιαιτερότητες της Ξενοδοχειακής Αγοράς Εργασίας.....	64
3.6.1 Χαρακτηριστικά της Εργασίας σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση.....	64
3.6.2 Ιδιαιτερότητες της Ξενοδοχειακής Αγοράς Εργασίας.....	65
3.7 Επιλογή Προσωπικού.....	65
3.7.1 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού.....	67
3.7.1.1 Έντυπο Αίτησης Εργασίας.....	68
3.7.1.1.1 Υπόδειγμα Εντύπου Αίτησης Εργασίας.....	68
3.7.1.2 Βιογραφικό Σημείωμα.....	69
3.7.1.3 Συνέντευξη Πρόσληψης.....	70
3.7.1.3.1 Υπόδειγμα Έκθεσης Συνέντευξης Υποψηφίου Στελέχους.....	71
3.7.1.4 Τεστ.....	72
3.8 Προσόντα Προσωπικού Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	73
3.8.1 Προσόντα Προσωπικού Τμήματος Υποδοματίων.....	73
3.8.2 Προσόντα Προσωπικού Επισιτιστικών Τμημάτων.....	76

3.8.3 Προσόντα Προσωπικού Οικονομικών και Διαχειριστικών Τμημάτων.....	77
3.8.4 Προσόντα Προσωπικού Τμήματος Ψυχαγωγίας.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Η Εκπαίδευση στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις – Γενικά.....	79
4.2 Λόγοι που καθιστούν Απαραίτητη την Εκπαίδευση σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	83
4.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	85
4.3.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εργατοϋπαλλήλων.....	86
4.3.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών.....	87
4.4 Πρόγραμμα Εγκατάστασης και Ενημέρωσης Νεοπροσληθθέντων Υπαλλήλων.....	90
4.5 Πλεονεκτήματα και Οφέλη από την εφαρμογή Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	92
4.6 Η Εκπαίδευση στα διάφορα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Έννοια και Σκοπός της Αξιολόγησης.....	97
5.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	101
5.3 Συνέντευξη Αξιολόγησης.....	107
5.4 Λάθη και Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση.....	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1 Αμοιβές Εργαζομένων σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση – Γενικά.....	109
6.2 Καθορισμός Πολιτικής Αμοιβών.....	112
6.3 Αμοιβές και Παρακίνηση.....	115
6.4 Ωφελήματα και Παροχές σε Εργαζόμενους σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση.....	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΚΑΒΑΛΑΣ

ΕΓΝΑΤΙΑ HOTEL.....	119
ΓΑΛΛΕΪΑΣ HOTEL.....	125
BLUE BAY HOTEL.....	129
ΩΚΕΑΝΙΣ HOTEL.....	132
ΕΣΠΕΡΙΑ HOTEL.....	134
TOSCA BEACH HOTEL.....	138
ΤΙΜΟΛΕΩΝ HOTEL.....	142
ΜΑΚΡΥΑΜΜΟΣ BUNGALOWS.....	143
LUCY HOTEL.....	148
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	152
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο με ιδιαίτερα ευνοϊκές προοπτικές οικονομικής ευρωστίας για τις χώρες που υιοθετούν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη του.

Στη χώρα μας, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας. Η ποσοστιαία συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ ανέρχεται στο 20%, περίπου γεγονός που καθιστά την τουριστική δραστηριότητα σημαντικό παράγοντα οικονομικής εξέλιξης.

Σήμερα παρέχονται ευκαιρίες για ταξίδια σε εκατομμύρια ανθρώπους, πολύ συχνότερα από ό,τι πριν μερικά χρόνια, οι οποίοι μπορούν εύκολα και σύντομα να έχουν ένα πλήθος πληροφοριών για κάθε περιοχή του πλανήτη, ενώ εύκολα μπορούν να την επισκεφθούν. Η τηλεόραση, το Διαδίκτυο, τα σύγχρονα αεροπλάνα και πλοία, καθώς και οι μεγάλοι αυτοκινητόδρομοι, διατίθενται στην υπηρεσία του τουρίστα μέσα σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά που μειώνει το κόστος μετακίνησης και διαμονής.

Επιπλέον, οι τουρίστες διαθέτουν πια μεγαλύτερη εμπειρία σε ό,τι αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχεται, ενώ ταυτόχρονα έχουν το πλεονέκτημα της σύγκρισης, που τους κάνει να είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί.

Εξ ορισμού η τουριστική βιομηχανία άρα και η ξενοδοχειακή που αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα κομμάτια της, είναι βιομηχανία παροχής υπηρεσιών και ο ανθρώπινος παράγοντας, όπως σε κάθε δραστηριότητα παροχής υπηρεσιών, παίζει καθοριστικό ρόλο. Αυτή εξάλλου είναι η παράμετρος που την κάνει τόσο διαφορετική και παράλληλα απαιτητική σ' ό,τι αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η αναζήτηση και επιλογή των καταλληλότερων και άρτια εκπαιδευμένων ατόμων, τα οποία θα μπορέσουν ν' ανταποκριθούν επάξια στις αυξημένες απαιτήσεις, η εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού, η παρακίνηση του και οι αμοιβές είναι θέματα ουσιώδους σημασίας και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η επιχείρηση, η οποία ποιότητα με τη σειρά της αντανακλάται και καθορίζει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Το ξενοδοχειακό, αλλά και ολόκληρο το τουριστικό προϊόν, είναι έντονα ανταγωνιστικό και μόνο με ποιοτική παροχή υπηρεσιών μπορεί κανείς να αισιοδοξεί και να ευελπιστεί σε ανάπτυξη και επίτευξη αποτελεσμάτων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά «περιουσιακά στοιχεία», οποιασδήποτε επιχείρησης και πολύ περισσότερο μια ξενοδοχειακής, η οποία εντάσσεται στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί, είτε στελέχη είτε απλοί εργαζόμενοι, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου, στην αποδοτικότητα του, στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Με δεδομένα λοιπόν από την μια πλευρά την απαίτηση παροχής ιδιαίτερα ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από το ανθρώπινο δυναμικό, και από την άλλη τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στην τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία λόγω της Ευρωπαϊκής Ένωσης, του ανοίγματος των συνόρων, της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών εξελίξεων, προκύπτει η ανάγκη η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων να αποτελέσει αντικείμενο προβληματισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και να γίνει προσπάθεια αντιμετώπισης των θεμάτων που σχετίζονται με το προσωπικό σε ορθολογική και επιστημονική βάση.

Τα επτά κεφάλαια της εργασίας που ακολουθεί αναφέρονται στις κύριες λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όλες οι αναφορές και τα στοιχεία που παρουσιάζονται αφορούν ξενοδοχεία της χώρας μας.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο φαινόμενο του τουρισμού, στην πορεία του ελληνικού τουρισμού και στον σημαντικό ρόλο που αυτός παίζει στη χώρα μας σε επίπεδο οικονομικό και σε επίπεδο απασχόλησης. Δίνονται επίσης ορισμοί σε ό,τι αφορά τις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, γίνεται η διάκριση τους και παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού χώρου στην Ελλάδα.

Η οργάνωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τα τμήματα της και η ανάλυση τους καθώς και το προσωπικό που απασχολείται σ' αυτά αποτελούν αντικείμενο του δεύτερου κεφαλαίου.

Η οργάνωση, οι αρμοδιότητες και οι λειτουργίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς επίσης και τα σημαντικά θέματα της προσέκλυσης και επιλογής του κατάλληλου για την ξενοδοχειακή επιχείρηση προσωπικού παρουσιάζονται στο τρίτο κεφάλαιο. Γίνεται επίσης αναφορά στα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας σε ξενοδοχειακή επιχείρηση, στις ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής αγοράς εργασίας και στα προσόντα που απαιτούνται από το προσωπικό για την κάλυψη των διαφόρων θέσεων εργασίας σ' ένα ξενοδοχείο.

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην ξενοδοχειακή επιχείρηση λόγω της φύσης της εργασίας και της έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού. Το θέμα αυτό παρουσιάζεται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί το περιεχόμενο του πέμπτου κεφαλαίου, ενώ οι αμοιβές το περιεχόμενο του έκτου κεφαλαίου.

Τέλος, το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αυτής περιλαμβάνει έρευνα σχετικά με το πώς αντιμετωπίζεται το θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Καβάλας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

1.1. Τουρισμός.

Ο τουρισμός είναι φαινόμενο με τεράστιες επιπτώσεις τόσο στον κοινωνικό όσο και τον οικονομικό τομέα και οφείλει κατ' αρχή την ονομασία του στις λέξεις *tour* και *tourisme* που τόσο στην αγγλική όσο και στη γαλλική γλώσσα σημαίνει «γύρος – περιήγηση». Το περιεχόμενό του είναι διττό. Αφορά, από τη μια πλευρά την ατομική ή ομαδική μετακίνηση των ανθρώπων, από τον τόπο τους, που κατά κύριο λόγο γίνεται για αναψυχή, ανάπαυση ή πνευματική καλλιέργεια. Από την άλλη πλευρά όμως, αναφέρεται και στην όλη οργανωμένη προσπάθεια μιας χώρας να προσελκύσει, να υποδεχθεί αλλά και να συγκρατήσει τα άτομα αυτά που μετακινούνται από τον τόπο κατοικίας τους για τον παραπάνω σκοπό. Έχει ενδιαφέρον να σταθεί κανείς σε κάποιους ορισμούς που έχουν δοθεί σχετικά με τον τουρισμό. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ο τουρισμός περιλαμβάνει όλα τα ταξίδια άνω των 24 ωρών για λόγους ψυχαγωγίας, δουλειάς, σπουδών, υγείας. Η Διεθνής Ακαδημία Τουρισμού, θεωρεί τον τουρισμό ως το σύνολο των ανθρωπίνων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές και προκαλούνται από την εξωτερίκευση και την πραγματοποίηση του πόθου απόδρασης, που αδρανεύει σε κάθε άτομο σε διάφορους βαθμούς και σε διαφορετική έκταση. Τέλος το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο υιοθέτησε τον παρακάτω ορισμό: «Τουρισμός είναι το σύνολο των σχέσεων και των φαινομένων που συνδέονται με τα ταξίδια και τη διαμονή των προσώπων για τα οποία ο τόπος αυτός δεν είναι ο τόπος ούτε κατοικίας τους αλλά ούτε και της μόνιμης εργασίας τους». (Καραγιάννης, 1997, σελ. 59-60)

Ο τουρισμός εμφανίζεται με διάφορες μορφές που έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι κυριότερες διακρίσεις λοιπόν του τουρισμού που γίνονται με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά, είναι:

- *Συνεχής και εποχιακός τουρισμός.*
- *Ατομικός και συλλογικός ή μαζικός τουρισμός.*
- *Τουρισμός διακοπών και εκδρομικός ή επισκεπτικός τουρισμός.*
- *Τουρισμός υγείας, ιαματικός.*
- *Φυσιολατρικός ή μορφωτικός τουρισμός.*
- *Αεροπορικός, σιδηροδρομικός, κ.λπ., τουρισμός.*

- *Θρησκευτικός τουρισμός.*
- *Τουρισμός συνεδρίων.*
- *Τουρισμός δεύτερης κατοικίας.*
- *Αθλητικός τουρισμός.*

(Φραγκιαδάκης,2000,σελ.15)

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται από πολλές χώρες σε τρία είδη τουρισμού, που ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα ειδικών ομάδων χρηστών. Πρόκειται για τον *κοινωνικό, τον πολιτιστικό και τον αγροτικό τουρισμό.*

Ο κοινωνικός τουρισμός, ο οποίος και στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει ιδιαίτερη ανάπτυξη, έχει σαν στόχο να κάνει δυνατό τον τουρισμό σε όσο γίνεται μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων και ειδικότερα σε ορισμένες κατηγορίες πληθυσμού λιγότερο προνομιούχες, κύρια από οικονομική άποψη, π.χ. σε νέους, συνταξιούχους, πολυμελείς οικογένειες, αναπήρους. **Ο πολιτιστικός τουρισμός,** λιγότερο διαδεδομένος στην Ελλάδα από ότι η προηγούμενη μορφή, που έχει ως σκοπό την προώθηση της γνώσης της ιστορίας, της τέχνης και του τρόπου ζωής μιας χώρας. Στα πλαίσιά του διοργανώνονται διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις που μπορούν να αποτελέσουν πόλο έλξης για μεγάλο αριθμό τουριστών. **Ο αγροτικός τουρισμός,** περιορισμένα ανεπτυγμένος στην Ελλάδα, καλύπτει και τον καθεαυτό τουρισμό της υπαίθρου, π.χ. ενοικίαση καταλύματος από γεωργό αλλά και κάθε μορφή τουριστικής δραστηριότητας σε αγροτικές περιοχές. Και οι τρεις αυτές μορφές τουρισμού έχουν ιδιαίτερη σημασία για μια χώρα, επειδή μπορεί να παίξουν σημαντικότατο ρόλο στην καλύτερη γεωγραφική και εποχιακή κατανομή του τουρισμού, στην περιφερειακή ανάπτυξη, αλλά και στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε περιοχές στις οποίες δεν υπήρχε ήδη τουρισμός. Όσον αφορά την Ελλάδα, είναι ευνόητο ότι ιδιαίτερη βαρύτητα έχει ο θαλάσσιος τουρισμός για την ανάπτυξη του οποίου γίνονται σημαντικές προσπάθειες. (Ευθυμιάτου-Πουλάκου,1997,σελ.43-44)

Ο τουρισμός έχει ιδιαίτερη σημασία για την παγκόσμια οικονομία, δεδομένου ότι έχει γίνει αντιληπτό, ότι ο τριτογενής τομέας, στον οποίο ανήκει, έχει θετικότερες επιπτώσεις στο διεθνές εμπόριο, γεγονός που τονίζεται ιδιαίτερα και από την Επιτροπή της Ε.Ε.

Με μια κατάλληλη πολιτική, μπορεί να οδηγήσει σε μια σωστή περιφερειακή ανάπτυξη και κατά συνέπεια σε μια ισορροπημένη οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

Στον τομέα αυτό, απασχολείται ένας πολύ μεγάλος αριθμός ατόμων, ενώ με τη συνεχή επέκταση των τουριστικών δραστηριοτήτων, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας. Προσθέτοντας σ' αυτές και τον επίσης μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας για την εξυπηρέτηση

των καθαρά τουριστικών επιχειρήσεων, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι αποτελεί ένα μέσο καταπολέμησης της ανεργίας.

Πίνακας 1ος

Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ Ε.Ε.

ΧΩΡΕΣ	Αριθμός Απασχολουμένων	% της συνολικής απασχόλησης
Βέλγιο	132.477	3,9
Δανία	140.000	5,3
Γερμανία	1.400.000	5,2
Ελλάδα	335.000	7,2
Ισπανία	726.000	9,3
Γαλλία	720.800	6,9
Ιρλανδία	69.000	6,3
Ιταλία	1.482.000	6,4
Λουξεμβούργο	9.110	5,2
Ολλανδία	110.700	2,3
Πορτογαλία	200.000	8,6
Μεγ. Βρετανία	1.370.000	6,0

Πηγή: EUROSTAT (1990)

Οι επιπτώσεις του τουρισμού δεν αφορούν μόνο τον οικονομικό τομέα, αλλά και τον κοινωνικό.

Παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και όσον αφορά την αλληλογνωριμία και κατά συνέπεια τη σωστότερη κατανόηση μεταξύ των διαφόρων λαών. Μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη προκαταλήψεων και εσφαλμένων εντυπώσεων και, για τους πιο αισιόδοξους, να οδηγήσει στην εδραίωση της ειρήνης στον κόσμο. Επιπλέον, βοηθά το άτομο να ξαναβρεί την ισορροπία του, οργανώνοντας κατάλληλα ένα σημαντικό τμήμα από το χρόνο που του μένει ελεύθερο από τις δεσμεύσεις που προέρχονται από την εργασία του. Του δίνει τη δυνατότητα να βρεθεί σ' ένα περιβάλλον διαφορετικό από το συνηθισμένο, μακριά από τα προβλήματα και τις πιέσεις της καθημερινής του ζωής, οικογενειακής και επαγγελματικής. Να δημιουργήσει νέες ανθρώπινες σχέσεις, να αποκτήσει νέες εμπειρίες, ακόμα και γνώσεις που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς του. Τα νέα άτομα, δίνοντας διέξοδο

στις αναζητήσεις τους για περισσότερη ελευθερία, διευρύνουν τους ορίζοντές τους και ικανοποιούν την ανάγκη τους για αναζήτηση. Με τις δυνατότητες που δίνει ο τουρισμός, κατά κύριο λόγο ο ομαδικός αλλά και ο ατομικός ακόμη, έρχεται το άτομο σε επαφή με άγνωστους σ' αυτό μέχρι τότε λαούς και πολιτισμούς και είναι έτσι σε θέση να θαυμάσει ή έστω και να προβληματιστεί απλά με τα δημιουργήματά τους. Ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η προσέγγιση του κόσμου των πόλεων με τον κόσμο της υπαίθρου, η συμφιλίωση των ανθρώπων της πόλης με τη φύση από την οποία διαφορετικά θα είχαν αποκοπεί, στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, με ολέθριες βέβαια επιπτώσεις για την ισορροπία τους. Ο τουρισμός ως οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα, κάνει την εμφάνιση του μετά τη λήξη του Β' Παγκόσμιου Πολέμου. Από τη δεκαετία του 1950 και μετά έχουμε στην ουσία την εμφάνιση της σύγχρονης μορφής τουρισμού, στην οποία συντέλεσε σημαντικά η αύξηση του εισοδήματος σε σχέση με τις δαπάνες διαβίωσης. Τα κράτη αποφάσισαν ν' ασχοληθούν περισσότερο με τον τουρισμό, ώστε να επηρεάσουν την εξέλιξη του, αλλά και να ελέγξουν τις επιδράσεις του από τη δεκαετία του 1970, όπου ο τουρισμός γνωρίζει ιδιαίτερα γρήγορη και σταθερή ανάπτυξη. (Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 1997, σελ. 48-50)

1.2. Ο Τουρισμός στην Ελλάδα.

Η Ελλάδα είναι χώρα κατεξοχήν τουριστική. Ο τουρισμός αποτελεί την κυριότερη βιομηχανία της, με το 20% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) να προέρχεται απ' αυτόν. (Περιβολάρη, 2003, σελ. 50)

Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Ευρώπης (EUROSTAT), τα έσοδα και τα έξοδα του διεθνούς τουρισμού έχουν πολλαπλασιαστεί τις τελευταίες δεκαετίες στην Ελλάδα.

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος του τουρισμού όσον αφορά την ισοσκέλιση του ισοζυγίου πληρωμών, μια και αποτελεί πηγή εισαγωγής συναλλάγματος. Το τουριστικό συνάλλαγμα καλύπτει τα τελευταία χρόνια το 15% περίπου των εισπράξεων από εισαγωγές και άδηλες συναλλαγές, ενώ τη δεκαετία του 1980 η εισροή τουριστικού συναλλάγματος κάλυπτε το 30% περίπου του εμπορικού ελλείμματος. (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. Δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής και η απασχόληση στον τουριστικό τομέα, η οποία εκτιμάται ότι ανέρχεται στο 17% περίπου της συνολικής απασχόλησης. Το ποσοστό αυτό θεωρείται υποτιμημένο, καθότι υπάρχουν ιδιαίτερες δυσκολίες στη χώρα μας καταγραφής των ατόμων που απασχολούνται στον τουρισμό, και που σχετίζονται με το ότι οι εργαζόμενοι σε τουριστικές δραστηριότητες δεν καταγράφονται ξεχωριστά από αυτούς

που εργάζονται στο ίδιο επάγγελμα ή έχουν την ίδια ειδικότητα αλλά η απασχόληση τους δεν περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση τουριστών, με το ότι οι επίσημες στατιστικές συνήθως αναφέρονται στους υπαλλήλους και όχι στους εργοδότες ή τους αυτοαπασχολούμενους και με το ότι η εποχικότητα, που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του τουρισμού, δημιουργεί έντονες εποχικές διακυμάνσεις στον αριθμό των εργαζομένων. Υπολογίζεται ότι το 40% των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού απασχολούνται όλο το χρόνο, από τους υπόλοιπους το 35% εργάζεται 6-8 μήνες, και το 25% 2-3 μήνες. (ΙΤΕΠ,2003)

Η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός προσφέρει μία καλή εικόνα. Θεωρείται ένας ασφαλής προορισμός στη Μεσόγειο και υπάρχει ελάχιστη αρνητική προκατάληψη για την Ελλάδα. Παράλληλα η χώρα προσφέρει περισσότερο την εικόνα ενός μοναδικού και πολύ ιδιαίτερου προορισμού, παρά ενός προορισμού μαζικού τουρισμού.

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας (ΕΣΥΕ) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ), το 2002 η Ελλάδα με 14.179.999 αφίξεις αλλοδαπών ταξιδιωτών στα σύνορα της, καταλαμβάνει την 15^η θέση στην παγκόσμια κατάταξη των χωρών υποδοχής. Με βάση τις εισπράξεις από τουριστικές υπηρεσίες οι οποίες το 2002 παρουσιάζοντας κάμψη κατά 2,85% έναντι του 2001 ανήλθαν σε 10.285 εκ. ευρώ, και σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 10^η θέση του σχετικού πίνακα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού από άποψη τουριστικών εισπράξεων.

Γεγονός αποτελεί πάντως ότι τα δύο τελευταία χρόνια ο ελληνικός τουρισμός διανύει μια από τις πιο έντονες κρίσεις του, με δυσμενείς επιπτώσεις στην οικονομία και την απασχόληση.

Το 2002 χαρακτηρίστηκε, σύμφωνα με μελέτη του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ), από την κρίση του διεθνούς τουρισμού, ως αποτέλεσμα της επίθεσης της 11^{ης} Σεπτεμβρίου του 2001 και της διεθνούς οικονομικής ύφεσης, γεγονός που αναπόφευκτα είχε επίπτωση και στον εισερχόμενο τουρισμό στην Ελλάδα. Ο απόηχος αυτής της κρίσης διατηρήθηκε, τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003, εξαιτίας της εισβολής στο Ιράκ και της εμφάνισης του συνδρόμου SARS. Ο συνολικός αριθμός των ξένων τουριστών που επισκέφθηκαν τη χώρα μας κατά το 2003, σύμφωνα με έρευνα της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του ΕΟΤ, ήταν μειωμένος κατά 3% σε σχέση με το 2002. Η μείωση του τουριστικού εισοδήματος ήταν της τάξης του 10%, και επέφερε μείωση του ΑΕΠ κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες και αύξηση της ανεργίας κατά 1,7%.(Χρήμα και Τουρισμός,2003,σελ.48-49)

Σύμφωνα με μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, η χώρα μας απειλείται τουριστικά όχι μόνο από τα προαναφερθέντα γεγονότα και εξελίξεις, αλλά και από τις άλλες μεσογειακές χώρες, τόσο από αυτές που ανήκουν στην Ε.Ε.(Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία) όσο και τις εκτός Ε.Ε. (Τουρκία, Ισραήλ, Κροατία, Αίγυπτο, Κύπρο), εκ των οποίων οι τελευταίες προσφέρουν παρόμοιο προϊόν με την Ελλάδα.

Την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος επηρεάζουν μεταξύ άλλων, το χαμηλό επίπεδο μανάτζμεντ στις εγχώριες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το μη εκπαιδευμένο προσωπικό που απασχολείται στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, ο υψηλότερος βαθμός εποχικότητας της χώρας έναντι των ανταγωνιστριών χωρών, η φορολογική επιβάρυνση (8% Φ.Π.Α. στην τιμή του δωματίου έναντι 7% της Ισπανίας και 5% της Πορτογαλίας. Για τις αεροπορικές εταιρίες το νέο αεροδρόμιο στα Σπάτα είναι περίπου 2,5 φορές ακριβότερο από το αεροδρόμιο της Ρώμης και 2 φορές ακριβότερο από αυτό της Βαρκελώνης), το μοναδιαίο κόστος εργασίας έναντι των ανταγωνιστριών χωρών, το οποίο στην Ελλάδα είναι υψηλότερο, η δημόσια και ιδιωτική υποδομή (τα κέντρα υποδοχής και διαμετακόμισης τουριστών της χώρας, όπως λιμάνια, αεροδρόμια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, προσφέρουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες). Στον τομέα της γενικής υποδομής, η χώρα μας με άριστα το 7, βαθμολογείται με 2,86 έναντι 3,5 και 4,2 της Τουρκίας και της Ισπανίας αντίστοιχα. Στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας μας συγκαταλέγονται τα μοναδικά φυσικά χαρακτηριστικά της, η μοναδική αρχαιολογική, πολιτιστική και καλλιτεχνική της κληρονομιά. Τα στοιχεία αυτά αποτέλεσαν για πολλά χρόνια μοχλό ανάπτυξης του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα.(ΙΤΕΠ,2002)

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού προβλέπει ότι ο ευρωπαϊκός τουρισμός θα συνεχίσει ν' αναπτύσσεται, αλλά με μικρότερους ρυθμούς από αυτούς που πέτυχε μέχρι σήμερα, γεγονός που θα εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των χωρών για αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει σήμερα η κάθε μια στη διεθνή τουριστική αγορά.

Η Ελλάδα, για την οποία η βιομηχανία του τουρισμού παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς επηρεάζει σημαντικά τα οικονομικά της μεγέθη οφείλει να στρέψει την προσοχή της στον τομέα αυτό και να θέσει ως στρατηγικούς στόχους, τη βελτίωση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει, την προώθηση της πολιτιστικής της κληρονομιάς, τη μείωση της εποχικότητας, τη χάραξη και υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης αναπτυξιακής τουριστικής πολιτικής.(ΙΤΕΠ,2002)

1.3. Τουριστικές – Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις - Διάκριση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

1.3.1. Τουριστικές επιχειρήσεις.

Τουριστικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που άμεσα ασχολούνται με τον τουρισμό. Είναι δυνατόν να προσφέρουν αγαθά ή υπηρεσίες ή και τα δύο. Τουριστικές επιχειρήσεις μεταξύ άλλων θεωρούνται τα τουριστικά γραφεία, εστιατόρια, κρουαζιερόπλοια, τουριστικά καταστήματα, πανσιόν, ενοικιαζόμενα δωμάτια. Η πιο χαρακτηριστική μορφή της τουριστικής δραστηριότητας είναι η ξενοδοχειακή επιχείρηση.
(Καραγιάννης,1997,σελ.58)

1.3.2. Ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αυτή που παρέχει σ' αυτούς που ταξιδεύουν στέγη με ή χωρίς τροφή, έναντι αμοιβής.(Φουντουλάκης,2000,σελ.1). Είναι εντάσεως εργασίας και ανήκει στους κλάδους εκείνους που συγκριτικά με τον όγκο του επενδυμένου κεφαλαίου τους είναι σε θέση να προσφέρουν αυξημένη εργατική απασχόληση, την οποία μάλιστα δεν μπορούν να υποκαταστήσουν ο αυτοματισμός και η τυποποίηση.(Καραγιάννης,1997,σελ.58)

Στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση στον αριθμό των ξενοδοχείων και των παρεμφερών εγκαταστάσεων σ' όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας αυξήθηκε κατά 4.5%, ενώ στην Ευρώπη ο αριθμός των ξενοδοχείων μειώθηκε .(ΕΣΥΕ,2002)

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας είναι 628.170 κλίνες σε 330.970 δωμάτια που ανήκουν σε 8.550 ξενοδοχειακές μονάδες.
(ΕΣΥΕ,2003)

Από μελέτη που πραγματοποίησε το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ) προκύπτει, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας μας, ποσοστό 43%, αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν πάνω από 20 κλίνες. Τα ξενοδοχεία μικρού μεγέθους (έως 50 δωμάτια) καταλαμβάνουν ένα ποσοστό της τάξης του 37%, ενώ στην κατηγορία των ξενοδοχείων μεσαίου μεγέθους όπου η δυναμικότητα κυμαίνεται από 51 έως 100 δωμάτια το ποσοστό επί του συνόλου ανέρχεται στο 13%. Σε ό,τι αφορά στην κατηγορία των ξενοδοχείων μεγάλου μεγέθους στα οποία ο αριθμός των δωματίων ξεπερνά τα 100, αυτά αντιπροσωπεύουν μόνο το 7% του συνόλου

των ξενοδοχείων της Ελλάδας. Σύμφωνα με την μελέτη, κατά το 2002 απασχολούνταν στη χώρα μας 8,1 άτομα ανά ξενοδοχειακή μονάδα κατά μέσο όρο, αν και συνήθως παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις κατά περιοχή. Ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων καταγράφεται στις ξενοδοχειακές μονάδες της Αθήνας και της Χαλκιδικής όπου απασχολούνται, κατά μέσο όρο, 18,3 και 17,3 άτομα ανά ξενοδοχειακή επιχείρηση αντίστοιχα. Όσον αφορά στην κατανομή των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανά φύλο, από τη μελέτη αποδεικνύεται ότι το 64% είναι άνδρες και το υπόλοιπο 36% γυναίκες. Ωστόσο στις μονάδες της Αθήνας και της Χαλκιδικής ο μέσος όρος των εργαζομένων γυναικών ανά μονάδα φτάνει στο 9,3. (Χρήμα και Τουρισμός, 2003, σελ. 40-41)

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έναντι των άλλων επιχειρήσεων παρουσιάζει ορισμένες ιδιοτυπίες. Αυτές σχετίζονται με το ότι ο πελάτης είναι αυτός που πρέπει να έλθει στον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης για να του παρασχεθεί το ξενοδοχειακό προϊόν/υπηρεσία. Το ξενοδοχειακό προϊόν/υπηρεσία, δεν προϋπάρχει όπως γίνεται στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα. Μόνο όταν έλθει ο πελάτης στο ξενοδοχείο δημιουργείται και του παρέχεται. Το ξενοδοχειακό προϊόν / υπηρεσία επίσης δεν αποθηκεύεται, δεν εξάγεται μα ούτε και αντιγράφεται. (Καραγιάννης, 1997, σελ. 60)

1.3.3. Διάκριση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται:

❖ **Ανάλογα με το μέγεθός τους σε:**

- Μικρά έως 50 δωμάτια
- Μεσαία από 51 έως 200 δωμάτια
- Μεγάλα από 201 και πάνω δωμάτια

Το μέγεθος και η δυναμικότητα των ξενοδοχείων μετριοούνται διεθνώς βάσει δωματίων και όχι κλινών, αφού συν τοις άλλοις αυτές μεταβάλλονται εύκολα. Οι πελάτες στην κράτησή τους ζητάνε δωμάτια και όχι κρεβάτια.

❖ **Ανάλογα με το τι προσφέρουν σε:**

- Απλά (Διαμονή και Επισιτισμό)
- Σύνθετα (Διαμονή, Επισιτισμό, επιπλέον Υπηρεσίες)

Όσο πιο μεγάλο είναι ένα ξενοδοχείο τόσο πιο σύνθετο γίνεται αφού αυξάνονται οι πελάτες άρα και οι ανάγκες τους. Ένα μικρό ξενοδοχείο 20 ή 30 δωματίων για παράδειγμα έχει λιγότερο ή και καθόλου ανάγκη την παράθεση έξτρα υπηρεσιών

(καταστήματα, αθλητικά κέντρα, ντίσκο, κλπ.), αφού δεν θα υπάρχει η απαιτούμενη αριθμητικά πελατεία γι' αυτό.

❖ **Ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους σε:**

- Εποχικά (ανοιχτά μόνο ορισμένο χρονικό διάστημα)
- Συνεχούς λειτουργίας (ανοιχτά όλο το χρόνο)

❖ **Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασής τους σε:**

- Αστικά (πόλεων)
- Διακοπών (κοντά σε βουνό ή θάλασσα)

❖ **Ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς σε:**

- Ανεξάρτητα (ιδιωτικά, χωρίς συνδέσεις με άλλα ξενοδοχεία)
- Μέλη αλυσίδων (παραρτήματα μεγάλων εταιριών και αλυσίδων όπως: EL CREGO, LEDRA MARRIOT – MARRIOT, ATHENS HILTON – HILTON, HOLIDAY INN, κ.ά.) Υπάρχουν λοιπόν ξενοδοχεία (μικρά και μεγαλύτερα) που επιβιώνουν μόνο τους (ανεξάρτητα), αφού δεν αποτελούν παραρτήματα μεγάλων αλυσίδων αλλά και άλλα, που είναι κομμάτια κάποιου γκρουπ, όπως τα παραπάνω παραδείγματα, όπου υπάρχει κεντρική διοίκηση που δίνει κατευθυντήριες γραμμές, που ισχύουν για όλα τα ξενοδοχεία τους, αλλά και ειδικές οδηγίες για το καθένα απ' αυτά, όταν και όπου η κατάσταση το απαιτεί. Ακόμη όμως και τα παραρτήματα των αλυσίδων σε μεγάλο βαθμό λειτουργούν αυτόνομα από οικονομική άποψη, αφού η εταιρία δεν θα ανεχόταν ζημιογόνο ξενοδοχείο καλυμμένο κάτω από την ομπρέλα της. Έχουν δηλαδή τους προϋπολογισμούς τους, τα έσοδα και τα έξοδα τους και παρουσιάζουν αποτελέσματα χρήσης στο τέλος του οικονομικού έτους στην εταιρία. (Φουντουλάκης, 2000, σελ. 27-28, Καραγιάννης, 1997, σελ. 59-60)

1.3.4. Κατάταξη Ξενοδοχείων.

Η μέχρι πρότινος κατάταξη των ξενοδοχείων σε κατηγορίες ΑΑ, Α, Β, Γ, Δ και Ε καταργείται με Προεδρικό Διάταγμα του 2002. Το σύστημα αυτό αντικαθίσταται από ένα άλλο, βάσει του οποίου η κατάταξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα γίνεται σε κατηγορίες αστερών. Οι κατηγορίες αυτές είναι πέντε, δηλαδή, κατηγορία 5* αστερών, 4* αστερών, 3* αστερών, 2* αστερών και 1* αστερός. (Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης (ΦΕΚ), αριθμ. 43, 7.3.2002)

Η μεταβολή αυτή οφείλεται στην ανάγκη ύπαρξης ενός συστήματος κατάταξης των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, κύριων και μη, ανάλογο με εκείνο των άλλων ευρωπαϊκών

τουριστικών προορισμών, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα αναγνώρισης και σύγκρισης από την πλευρά του καταναλωτή της προσφερόμενης ποιότητας, όχι μόνο σε ότι αφορά τις εγκαταστάσεις αλλά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες συνολικά .

Η κατάταξη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης σε μία από τις κατηγορίες αστερών γίνεται: **Πρώτον**, με βάση τη λειτουργική της μορφή. Με βάση δηλαδή το τι τύπου ξενοδοχείο είναι. Τα ξενοδοχεία **κλασικού τύπου** κατατάσσονται και στις πέντε κατηγορίες αστερών, με τη διαφορά ότι στην κατηγορία ενός αστέρου (1*) μπορούν να καταταγούν μόνο ξενοδοχεία προερχόμενα από μετατροπές υφισταμένων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ αρχής. Εάν ένα υφιστάμενο κτίριο μετατραπεί σε ξενοδοχείο κλασικού τύπου κατηγορίας ενός αστέρου (1*) δεν μπορεί να επεκταθεί με προσθήκη δωματίων και κλινών, μπορεί όμως να υποστεί προσθήκες, που αποβλέπουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (προσθήκη λουτρών σε απλά δωμάτια, αύξηση κοινοχρήστων χώρων, κλπ.). Τα ξενοδοχεία **τύπου μοτέλ** κατατάσσονται σε δύο (2) κατηγορίες, τεσσάρων αστερών (4*) και τριών αστερών (3*). Τα ξενοδοχεία **τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων** κατατάσσονται και στις πέντε κατηγορίες αστερών. Και εδώ, όπως και στα ξενοδοχεία κλασικού τύπου, ισχύει ότι στην κατηγορία του ενός αστέρου (1*) μπορούν να καταταγούν μόνο όσα ξενοδοχεία προέρχονται από μετατροπές και όχι νεοαναγειρόμενα. Τα **μικτά ξενοδοχεία** (κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων) κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες (2), πέντε αστερών (5*) και τεσσάρων αστερών (4*) και δεν μπορεί να είναι μικρότερα των 300 κλινών. **Δεύτερον**, με βάση ένα σύστημα υποχρεωτικών προδιαγραφών, λειτουργικών και τεχνικών, που ορίζονται με κάθε λεπτομέρεια, ανάλογα με τη λειτουργική μορφή και την κατηγορία αστερών και διαφοροποιούνται στα ξενοδοχεία κλασικού τύπου απ' αυτά του μικτού τύπου, ανάλογα με το αν πρόκειται για ξενοδοχεία πόλεως ή παραθεριστικά. **Τρίτον**, με βάση ομάδες βαθμολογούμενων κριτηρίων που ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία αστερών και βαθμολογούνται με αριθμό μορίων οριζόμενο ανά κριτήριο. Οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές είναι υποχρεωτικές. Τα βαθμολογούμενα κριτήρια, ενώ είναι προαιρετικά, εντούτοις είναι υποχρεωτικό τα προς κατάταξη καταλύματα να πληρούν τουλάχιστον τον συνολικό αριθμό μορίων από τα βαθμολογούμενα κριτήρια που ανταποκρίνονται στην κατηγορία αστερών που πρόκειται να καταταγούν. Δηλαδή, ακόμη και εάν πληρούνται όλες οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές για να καταταγεί ένα ξενοδοχείο στην κατηγορία π.χ. των τεσσάρων αστερών (4*), αυτό δεν μπορεί να γίνει αν δεν συγκεντρώνει τον αριθμό μορίων από τα βαθμολογούμενα κριτήρια που προβλέπονται γι' αυτήν την κατηγορία. Αν συμβεί αυτό τότε το κατάλυμα θα καταταγεί στην κατηγορία εκείνη για την οποία επαρκεί ο αριθμός μορίων

που συγκέντρωσε. Η προαιρετικότητα έγκειται στο ότι δεν ενδιαφέρει από ποια από τα βαθμολογούμενα κριτήρια συγκεντρώθηκε ο αριθμός μορίων.(ΦΕΚ, αριθμ.43, 7.3.2002)

Σημαντικός αριθμός μορίων συγκεντρώνεται από κριτήρια που σχετίζονται με χαρακτηριστικά του προσωπικού που απασχολεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε ότι αφορά το προσωπικό σε σχέση με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων. Χαρακτηριστικά όπως η εκπαίδευση του προσωπικού, η επιμόρφωση του, η αποδεδειγμένη γνώση εφαρμογής των νέων τεχνολογιών, η γνώση ξένων γλωσσών, ο αριθμός των απασχολουμένων ως προς τον αριθμό δωματίων παίζουν σημαντικό ρόλο και δίνουν την δυνατότητα στο προς κατάταξη κατάλυμα να συγκεντρώσει υψηλό αριθμό μορίων.

Πίνακας 2ος

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΛΑΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ - ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	5*	4*	3*	2*	ΜΟΡΙΑ
1. Χρήση βομβητών ειδοποίησης προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	30
2. Συμμετοχή του 10% τουλάχιστον του προσωπικού σε ετήσιο επιμορφωτικό πρόγραμμα (με πιστοποίηση)	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	240
3. Χορήγηση εγχειριδίου λειτουργίας του ξενοδοχείου στο προσωπικό	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	30
4. Αποδεδειγμένη γνώση ξένης γλώσσας*					
α. Για το 50% του προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	160
β. Για το 40% του προσωπικού		ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	110
γ. Για το 30% του προσωπικού			ΝΑΙ	ΝΑΙ	70
5. Απόφοιτοι Τουριστικών Σχολών					
α. Το 50% του προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	280
β. Το 40% του προσωπικού		ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	220
γ. Το 30% του προσωπικού			ΝΑΙ	ΝΑΙ	160
6. Αναλογία απασχολουμένων ως προς τον αριθμό των δωματίων (για ξενοδοχεία πλήρους λειτουργίας):					
α. Τουλάχιστον ένας (μία) / 4 δωμάτια	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	160
β. Τουλάχιστον ένας (μία) / 6 δωμάτια		ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	110
γ. Τουλάχιστον ένας (μία) / 8 δωμάτια			ΝΑΙ	ΝΑΙ	70
δ. Τουλάχιστον ένας (μία) / 10 δωμάτια				ΝΑΙ	50
7. Απόφοιτοι Γ' βαθμίας εκπαίδευσης σε ποσοστό τουλάχιστον 5% του συνόλου του προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	150
8. Αποδεδειγμένη γνώση εφαρμογής νέων τεχνολογιών (H/Y) σε ποσοστό τουλάχιστον 5% του συνόλου του προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	150

Πηγή: Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης (ΦΕΚ), αριθμ.43, 7.3.2002

Διευκρινίσεις Πίνακα.

1.ΝΑΙ σημαίνει ότι το κριτήριο είναι βαθμολογούμενο για τη συγκεκριμένη κατηγορία ανεξαρτήτου δυναμικότητας.

2.Απουσία του ΝΑΙ σημαίνει ότι το κριτήριο είναι υποχρεωτικό για τη συγκεκριμένη κατηγορία ανεξαρτήτως δυναμικότητας

3.Η ύπαρξη του συμβόλου (*) σημαίνει ότι σε ότι αφορά τις γλώσσες, αναφέρεται στις διαδεδομένες ευρωπαϊκές γλώσσες. Τα ποσοστά υπολογίζονται επί του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του ξενοδοχείου (υπάλληλοι υποδοχής, σερβιτόροι, κλπ)

(ΦΕΚ, αριθμ.43, 7.3.2002)

Η μετάβαση των ξενοδοχείων στις κατηγορίες αστερών θα γίνει σταδιακά. Μέχρι της 30 Απριλίου 2004, όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας και οι επιχειρήσεις ενοικιαζομένων δωματίων όλων των κατηγοριών προσήλθαν στις αρμόδιες υπηρεσίες τουρισμού των περιφερειών και για την Αττική στον ΕΟΤ, και ολοκλήρωσαν μια διαδικασία μετάβασης η οποία είχε την μορφή αυτοκατάταξης των ξενοδοχείων και των ενοικιαζομένων δωματίων με υπεύθυνη δήλωση από τις κατηγορίες στο σύστημα αστερών για τα ξενοδοχεία και στο σύστημα κλειδιών για τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα.

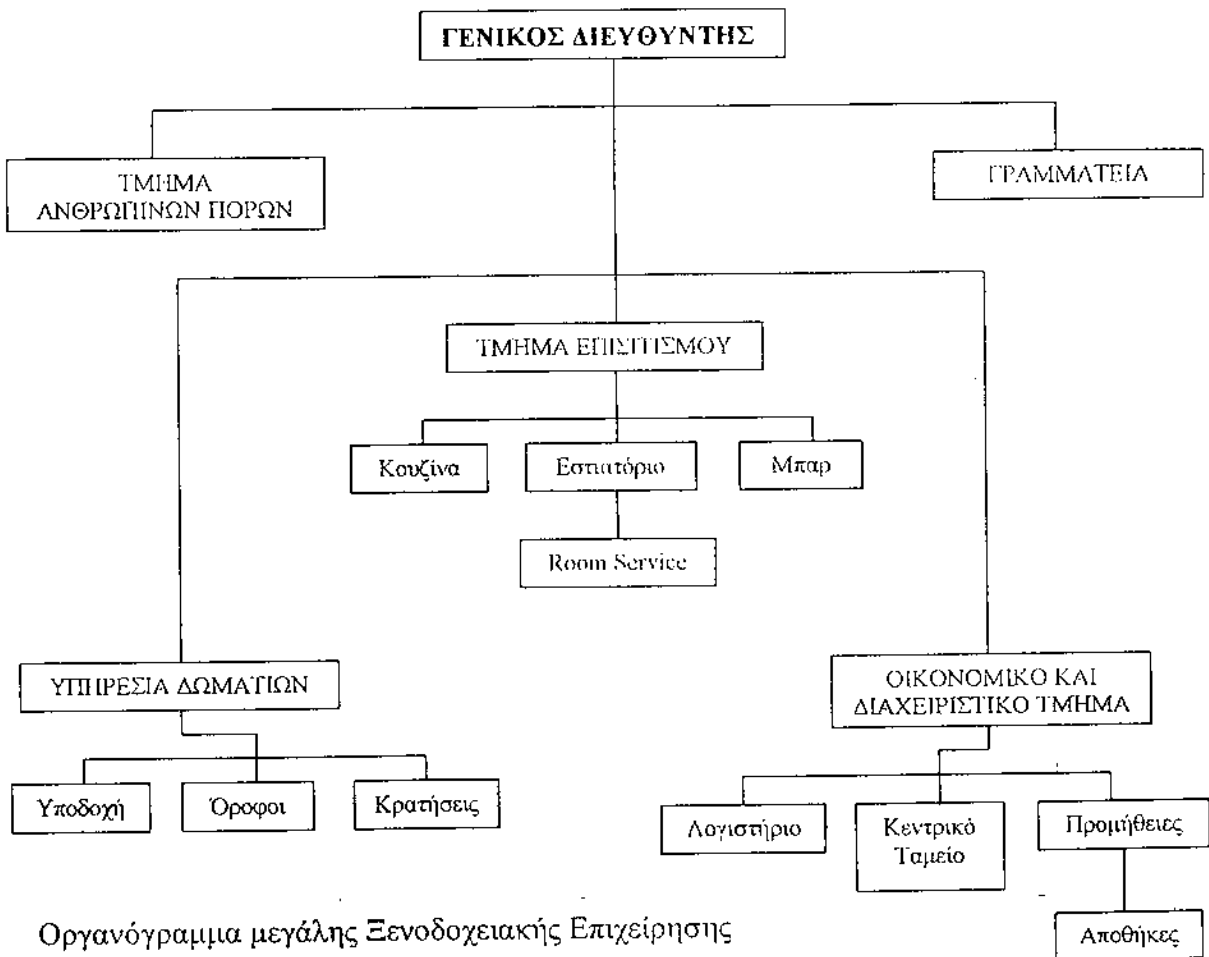
Μετά από δύο χρόνια, από την 1^η Ιανουαρίου του 2006, η όλη διαδικασία θα επαναληφθεί με τη συμμετοχή των εταιριών πιστοποίησης, οι οποίες και θα αναλάβουν επί της ουσίας την κατηγοριοποίηση των τουριστικών καταλυμάτων.

υπευθυνότητας. Μπορούν επίσης να συναχθούν συμπεράσματα για τη φύση της εκτελούμενης εργασίας ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο, τον τοποθετημένο στο κουτί, καθώς και για τα επίπεδα διοίκησης, με βάση τα διαδοχικά στρώματα ανωτέρων και υφισταμένων. Όλα τα πρόσωπα ή τμήματα που αναφέρονται στο ίδιο πρόσωπο είναι σε ένα επίπεδο. (Καραχοντζίτης και Κομνηνάκης, 1994, σελ. 41)

Τα ξενοδοχεία χωρίζονται συνήθως σε διάφορα τμήματα με κριτήριο τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το συγκεκριμένο προϊόν, κάτω από το γενικό ξενοδοχειακό προϊόν. Έτσι έχουμε: το τμήμα υπνοδωματίων (room division department), την οροφοκομία (housekeeping) και άλλα που έχουν διαφορετικές αποστολές αλλά και διαπραγματεύονται διαφορετικά αντικείμενα στο ίδιο ξενοδοχείο. Οι άνθρωποι επίσης χωρίζονται ανάλογα με την δραστηριότητα τους και κατά συνέπεια τη λειτουργία του τμήματος. Οι άνθρωποι ομαδοποιούνται ανάλογα με το τι παράγουν ή τη συγκεκριμένη υπηρεσία που προσφέρουν. Μέσα βέβαια σ' αυτήν την συγκεκριμένη υπηρεσία μπορεί να υπάρχουν και άλλες μικρότερες υποδιαιρέσεις. Παράδειγμα, η κουζίνα ενός μεγάλου ξενοδοχειακού συγκροτήματος διαιρείται σε περαιτέρω τμήματα όπως μπουφές, ζεστή κουζίνα, γλυκά, λάντζα κ.λ.π.

Σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα συναντώνται συνήθως 4 μεγάλα τμήματα που υποδιαιρούνται σε άλλα μικρότερα. Έτσι έχουμε:

1. Τμήμα Υποδοματίων (Room Division Department)
2. Τμήμα Επισιτισμού (Food and Beverage)
3. Οικονομικό και Διαχειριστικό Τμήμα
4. Τμήμα Συντήρησης



Οργανόγραμμα μεγάλης Ξενοδοχειακής Επιχείρησης
 Πηγή:(Φουντουλάκης, 2000, σελ.41)

Τα τμήματα μπορούν να ταξινομηθούν σε κερδοφόρα ή υποστήριξης. Ένα κερδοφόρο τμήμα πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες στους πελάτες και παράγει έσοδα για το ξενοδοχείο. Τυπικά παραδείγματα κερδοφόρων τμημάτων είναι τα επισιτιστικά, η υποδοχή, το room service, τα καταστήματα. Τα τμήματα υποστήριξης περιλαμβάνουν το λογιστήριο, τη συντήρηση, την οροφοκομία, την διεύθυνση. Τα παραπάνω τμήματα δεν δημιουργούν απευθείας έσοδα για την επιχείρηση, αλλά υποστηρίζουν τα κερδοφόρα κέντρα του ξενοδοχείου.(Καρίκη-Πιβεροπούλου,1998,σελ.36)

Δεν υπάρχει ένας και μόνο τρόπος οργάνωσης που να θεωρείται ικανοποιητικός για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ένα μοντέλο Α μπορεί να ταιριάζει σε ένα Χ ξενοδοχείο αλλά όχι σε ένα Ψ. Πολλοί είναι εκείνοι οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε ότι αφορά την οργανωτική δομή της επιχείρησης μεταξύ των οποίων οι εξής: το μέγεθος του ξενοδοχείου, η ποιότητα των πελατών, ο ανταγωνισμός (τοπικός, εθνικός, διεθνής), η τουριστική νομοθεσία, η φιλοσοφία της διοίκησης, η τουριστική προσφορά εργασίας, η τεχνολογία. Σε ότι αφορά την τεχνολογική οργάνωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, η μηχανοργάνωση θεωρείται σήμερα δεδομένη σε κάθε σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα. Επικεντρώνεται στην επεξεργασία στοιχείων διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων, με στόχο την ανάπτυξη της μονάδας. Σήμερα θεωρείται αδιανόητο να χαρακτηρίζεται σύγχρονη και οργανωμένη μια μονάδα που δεν συνδέεται με ηλεκτρονικά δίκτυα ενημέρωσης και τράπεζες πληροφοριών. Σήμερα ο σύγχρονος επιχειρηματίας έχει ανάγκη από έγκυρη και άμεση πληροφόρηση, ώστε να παίρνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις. Η ηλεκτρονική πληροφόρηση που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες προσφέρει: συνεχή ροή οικονομικών και πολιτικών ειδήσεων, ειδήσεις από τον διεθνή τύπο, χρηματιστηριακές ειδήσεις, ειδήσεις ψυχαγωγίας, μεταφορές, στατιστικά στοιχεία της τουριστικής κίνησης, χρήσιμες διευθύνσεις, νομικά-τουριστικά θέματα. Η ηλεκτρονική οργάνωση της σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί εξοπλισμό όπως: ηλεκτρονικούς υπολογιστές, φαξ, μόντεμ, τερματικά, προγράμματα. Στον ξενοδοχειακό τομέα τα προγράμματα πληροφορικής εξυπηρετούν τη λειτουργία της υποδοχής, των πωλήσεων, των προμηθευτών, της λογιστικής, της αποθήκης, της μισθοδοσίας, της on line σύνδεσης του τηλεφωνικού κέντρου. (Καραχοντζίτης και Κομνηνάκης, 1994,σελ.49)

2.2. Τα Στελέχη και ο Ρόλος τους

Τη Διεύθυνση του ξενοδοχείου αναλαμβάνει άτομο το οποίο εξουσιοδοτείται από τους ιδιοκτήτες να εκπροσωπεί τα συμφέροντα τους. Τα κύρια καθήκοντα του διευθυντή συμπεριλαμβάνουν σχεδιασμό, οργάνωση, συντονισμό, εποπτεία προσωπικού, διοίκηση και έλεγχο, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης. Τα καθήκοντα αυτά απαιτούν συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφόρων τμημάτων. Ο επικεφαλής της Διεύθυνσης είναι ο γενικός διευθυντής την μονάδας, ο οποίος επιβλέπει όλα τα τμήματα, είτε μέσω του βοηθού διευθυντή είτε μέσω των υπευθύνων των τμημάτων. Το τμήμα υπνοδωματίων είναι υπό την επίβλεψη συνήθως του βοηθού διευθυντή ή του ίδιου του διευθυντή. Τα γενικά καθήκοντα του βοηθού διευθυντή είναι να επιβλέπει, να διοικεί, να ολοκληρώνει και να ελέγχει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες και τα

πρόσωπα εξυπηρέτησης του ξενοδοχείου. Συνήθως εκπροσωπεί το ξενοδοχείο στους περισσότερους πελάτες του. Ο βοηθός διευθυντή συχνά καλείται να διευθετήσει παράπονα, να εγκρίνει την αποδοχή των επιταγών, να διερευνήσει ατυχήματα, να απομακρύνει ανεπιθύμητους πελάτες και να βελτιώσει τη φιλοξενία και την περιποίηση των πελατών του ξενοδοχείου.(Καλίκη-Πιβεροπούλου,1998,σελ.39-40)

Όπως σε κάθε επιχείρηση έτσι και στην ξενοδοχειακή υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, τα οποία απεικονίζονται στο οργανόγραμμα της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Καθένα από αυτά τα στελέχη είναι υπεύθυνο για το κόστος στο οποίο έχει τοποθετηθεί, όπως ο Maitre για το ή τα εστιατόρια, ο Chef για την κουζίνα κ.λ.π. Οι αρμοδιότητες των στελεχών επικεντρώνονται στο αντικείμενο στο οποίο είναι ο ρόλος τους και η επιστασία τους. Γενικότερα στα ξενοδοχεία μπορούμε να διακρίνουμε 3 βαθμίδες.

Η πρώτη και ανώτερη βαθμίδα που είναι «η Διοίκηση» και στην οποία βρίσκουμε τον General Manager και τον βοηθό του, που πλαισιώνονται, όχι πάντα, από ένα επιτελείο που απαρτίζουν οι διευθυντές των τμημάτων. Η δουλειά τους είναι να οργανώνουν κάθε επίπεδο, βάσει των εμπειριών και των γνώσεων που διαθέτουν, αλλά και βάσει των πληροφοριών που λαμβάνουν από τα στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερες βαθμίδες, καθώς επίσης και των εντολών που έχουν από Δ.Σ. της εταιρείας ή τους ιδιοκτήτες γενικότερα. Ο ρόλος τους είναι η στρατηγική, η οργάνωση και χάραξη πολιτικής σε συνεργασία με την εταιρεία όσον αφορά τη συγκεκριμένη μονάδα, αλλά και η παρατήρηση των ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών ελέγχου της μονάδας και η άμεση επέμβαση όπου, και όταν χρειαστεί. *Η δεύτερη και μεσαία βαθμίδα* είναι οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων. Έχουν ρόλο μεταβίβασης και εκτέλεσης των εντολών της διοίκησης και επιβλέπουν το προσωπικό αλλά και την εργασία των τμημάτων από κοντά. Όμως θα μπορούσε να πει κανείς ότι ο ρόλος τους είναι μια μικρογραφία του ρόλου του General Manager. Οι Προϊστάμενοι Τμημάτων έχουν μια μικρότερη μονάδα να διοικήσουν άρα ο τομέας αρμοδιότητας τους είναι μικρότερος. Ο ρόλος τους έχει οργανωτικό, διοικητικό και εκτελεστικό χαρακτήρα. *Η τρίτη βαθμίδα, η εκτελεστική* όπου ανήκουν όλοι όσοι έχουν ρόλο εκτελεστικό, με την έννοια του ότι εκτελούν τις οδηγίες από τους προϊστάμενους και τη διοίκηση. Εδώ ανήκουν σερβιτόροι, υπάλληλοι υποδοχής, μάγειροι διαφόρων πόστων, καμαριέρες και άλλο βοηθητικό προσωπικό. Πρέπει να τονιστεί ότι ο ρόλος του καθενός από αυτούς είναι σημαντικός και σπουδαίος, αφού αυτοί συναντούν τον πελάτη κατά κύριο λόγο. Συνεπώς, αν ο πελάτης δυσανασχετήσει από κάποια κακή παροχή υπηρεσιών, η εταιρεία θα πληρώσει ακριβά κάποιο κακό υπάλληλο σε μια από αυτές τις θέσεις.(Φουντουλάκης,2000,σελ.37-38)

Στις μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες ο Manager κυρίως λόγω έλλειψης στελεχών και ελλιπούς ίσως επάνδρωσης, αναγκάζεται να επεκτείνεται ή ακόμα και να απομονώνεται σε ρόλους εκτελεστικούς χωρίς ίχνος σχεδιασμού, οργάνωσης ή άλλων λειτουργιών διοίκησης. Αυτό οδηγεί συνήθως σύντομα στην προσωπική του δυσαρέσκεια, που αλυσιδωτά οδηγεί στην κακή εξυπηρέτηση των πελατών, στα παράπονα και στην αποχώρηση του. Έτσι αυξάνεται ο βαθμός εναλλαγής στελεχών στο ξενοδοχείο. Τέτοια φαινόμενα αποφεύγονται από τις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων (chain hotels) και τις οργανωμένες εταιρείες, αφού γνωρίζουν που οδηγεί και τι δεινά μπορεί να επιφέρει. Οι ρόλοι και οι επιπλέον αρμοδιότητες από τη στιγμή που ανατίθενται και γίνονται αποδεκτές από το στέλεχος, πρέπει να συνοδεύονται και από την ανάλογη χρηματική και ηθική υποστήριξη.

Ως Managers χαρακτηρίζονται εκτός από τη Γενική Διεύθυνση και όλοι οι Υπεύθυνοι / Διευθυντές των τμημάτων, των οποίων ο ρόλος είναι περισσότερο επιτελικός παρά εκτελεστικός, αλλά και οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων. Οι διευθυντές ασχολούνται με τον γενικό σχεδιασμό ο καθένας του τμήματος του, εισηγούνται βελτιώσεις και γενικά φροντίζουν την καλή λειτουργία του τμήματος τους. Βέβαιο είναι όμως ότι σε μια δύσκολη στιγμή θα αναλάβουν οποιοδήποτε ρόλο και θα βοηθήσουν το τμήμα τους να επανέλθει στους φυσιολογικούς του ρυθμούς. Συνηθίζεται να λέγεται ότι ο Manager είναι ο καλύτερος σερβιτόρος, μάρμαν, υπάλληλος υποδοχής, υπό την έννοια ότι αυτός θα τρέξει να βοηθήσει όταν παραστεί ανάγκη. (Φουντουλάκης, 2000, σελ. 161)

Ο ρόλος του Manager σε ένα ξενοδοχείο είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση επειδή έχει να κάνει με ταυτόχρονη ικανοποίηση τριών πλευρών και δεν είναι δυνατό να αγνοηθεί κάποια από αυτές. Έχει να κάνει με τους πελάτες που είναι ο κινητήριο μοχλός όλης της διαδικασίας και που χωρίς αυτούς δεν υπάρχει χρήμα, δεν υπάρχει δουλειά. Υπάρχει το προσωπικό που φροντίζει να εξυπηρετηθούν οι πελάτες, γι' αυτό και η προσεκτική επιλογή του θα βοηθήσει την εταιρεία, βελτιώνοντας την ποιότητα της δουλειάς. Και τέλος υπάρχει η εταιρεία, ο ιδιοκτήτης, το Δ.Σ., οι μέτοχοι, που φυσικά θέλουν να δουν την εταιρεία να προοδεύει, και περιμένουν πίσω με το παραπάνω τα χρήματα που έχουν επενδύσει σ' αυτήν.

Οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων εξακολουθούν να είναι εκτελεστικοί με τη διαφορά ότι μπαίνει και ένα σοβαρό ποσοστό οργάνωσης, προγραμματισμού και των άλλων λειτουργιών της διοίκησης. Είναι οι συντονιστές των όσων κάνουν οι υπόλοιποι στο τμήμα. Βλέπουν ένα σκαλοπάτι πιο πάνω από αυτούς, την εκτέλεση των εργασιών και αναφέρουν στον Manager, Διευθυντή του τμήματος.

Ο Manager της ξενοδοχειακής επιχείρησης διακρίνεται σε δύο τύπους:

1) τον εμπειρικό διευθυντή και

2) τον σύγχρονο μάνατζερ

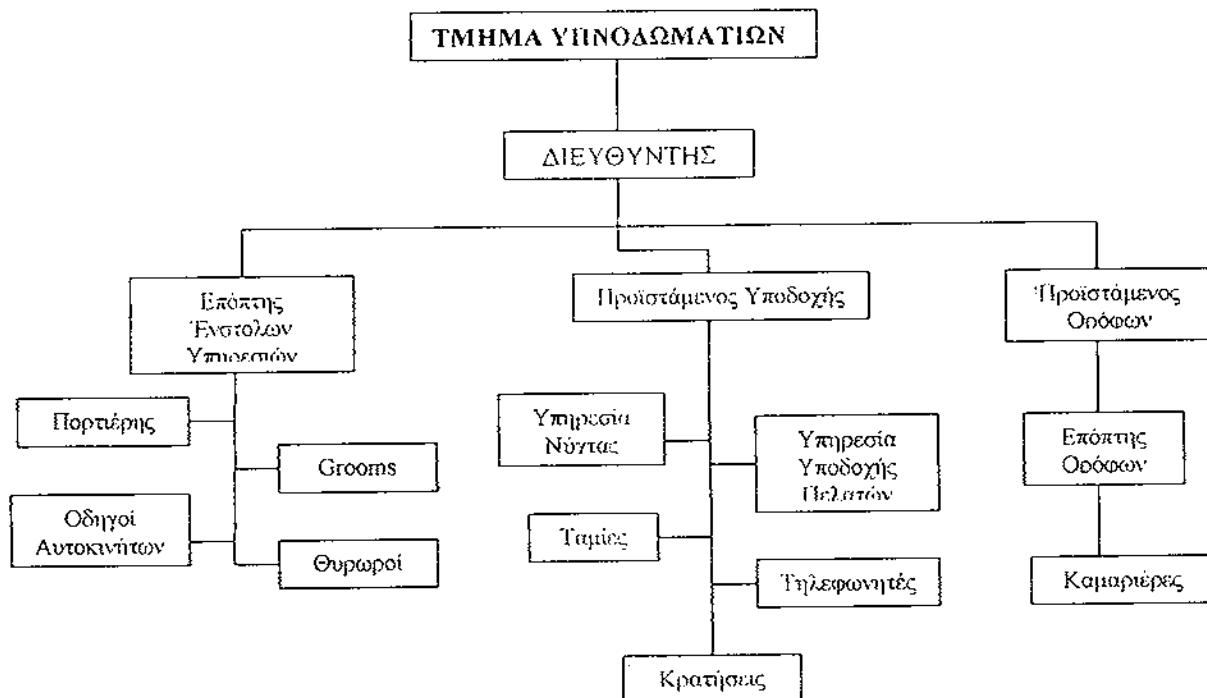
Ο πρώτος τύπος στηρίζει την αποτελεσματικότητα του στην εμπειρία, την αποφυγή προηγούμενων λαθών και παλαιών εσφαλμένων αποφάσεων, χρησιμοποιεί τη διαίσθηση του, την επανάληψη και δύσκολα δέχεται την καινοτομία και τις καινούργιες ιδέες. Ο δεύτερος τύπος γνωρίζει καλά το αντικείμενο της οργάνωσης και του ελέγχου, βασίζει τις αποφάσεις του στον προγραμματισμό, αποδέχεται ευκολότερα την καινοτομία και δεν διστάζει να ακολουθεί νέες μεθόδους και τακτικές. Το σύγχρονο ξενοδοχειακό μάνατζμεντ είναι προσανατολισμένο προς τον τύπο του σύγχρονου μάνατζερ. Παρ' ότι η εμπειρία αποτελεί ουσιαστικό πλεονέκτημα για τον διευθυντή της ξενοδοχειακής επιχείρησης, η δημιουργικότητα, η προγραμματισμένη και καλά σχεδιασμένη αντίδραση, η αποδοχή των νέων τεχνολογικών και άλλων καινοτομιών, η φαντασία και η διορατικότητα, αποτελούν κριτήρια επιτυχίας για το διευθυντή της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ο σύγχρονος μάνατζερ έχει πλήρη πληροφόρηση, κάνει ακριβείς μετρήσεις, έχει στόχους και συγκεκριμένα προγράμματα, π.χ. τιμολόγηση ποτών του μπαρ σύμφωνα με τις ανατιμήσεις, τις τιμές αγοράς των ποτών, τον προϋπολογισμό και τον προγραμματισμό των στόχων των επιμέρους τμημάτων. Χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους έρευνας και συστηματική ανάλυση των φαινομένων, π.χ. έρευνα αγοράς και μελέτη βιωσιμότητας για την πιθανή στόχευση στο συνεδριακό τουρισμό. Έχει γνώση των επιδράσεων του περιβάλλοντος, π.χ. ιδιαίτερη προσοχή στην αρχιτεκτονική της νέας πτέρυγας της ξενοδοχειακής μονάδας με βάση το φυσικό περιβάλλον του ξενοδοχείου. Διαθέτει ακόμη θέληση, φαντασία και εμπειρία. (Καραχοντζίτης και Κομνηνάκης, 1994, σελ.30)

Πέρα από τις επαγγελματικές και διοικητικές γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχει ο μάνατζερ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, για να επιτύχει στο έργο του πρέπει να διαθέτει και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία προσδιορίζουν τις αποφάσεις και συμπεριφορές του. Σαν πιο σημαντικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας αναφέρονται η ακεραιότητα, η εντιμότητα, το ενδιαφέρον για αποτελέσματα και η διάθεση για δράση, η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, η αυτοπεποίθηση, η αποδοχή κριτικής, η αποδοχή νέων ιδεών, η αίσθηση προσωπικής αποστολής και οράματος, οι σαφείς αξίες, καθώς και το ενδιαφέρον και η αγάπη για τους ανθρώπους. Επίσης πέραν όλων αυτών πρέπει να είναι και καλός ψυχολόγος και κοινωνιολόγος, αλλά και γνώστης της ανθρώπινης επικοινωνίας και συμπεριφοράς.

(Καραχοντζίτης και Κομνηνάκης, 1994, σελ.32-Μπουραντάς, 2000, σελ.48-49)

2.3. Τα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

2.3.1. Τμήμα Υπνοδωματίων (Room Division Department).



Οργανόγραμμα Υπνοδωματίων (Room Division Department).

Πηγή: (Ντόντη, 1997, σελ. 16)

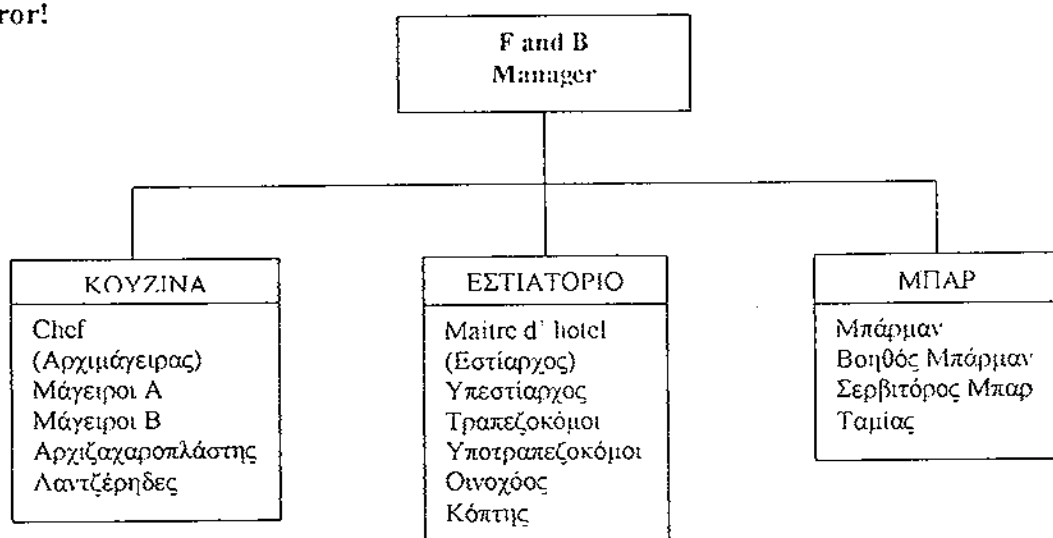
Η άμεση και συχνά αποκλειστική διάθεση των δωματίων από το τμήμα υποδοχής οδήγησε αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στην απόφαση να εντάξουν το τμήμα ορόφων (housekeeping) στην υπευθυνότητα του. Το τμήμα που έτσι δημιουργείται ονομάζεται Τμήμα Υπνοδωματίων (Room Division Department). Σε μια τέτοια οργάνωση, η υποδοχή, το τμήμα ορόφων και το θυρωρείο, συνθέτουν το ενιαίο τμήμα των υπνοδωματίων. Σε μικρής και μεσαίας δυναμικότητας μονάδες, αυτός είναι ο επικρατέστερος τρόπος οργάνωσης και έχει αποδειχθεί και ο πλέον αποτελεσματικός και αποδοτικός για την διάθεση των δωματίων. (Ντόντη, 1997, σελ. 13-14)

Στα περισσότερα ξενοδοχεία το τμήμα αυτό δημιουργεί τα περισσότερα έσοδα, σε σχέση με τους άλλους. Διοικείται από τον Room Division Manager. Ο προϊστάμενος ορόφων, ο προϊστάμενος υποδοχής και ο προϊστάμενος κρατήσεων, είναι τα τρία πρόσωπα που τον βοηθούν στη διοίκηση και σωστή λειτουργία του τμήματος. Σε μικρότερες μονάδες μπορεί να υπάρχουν οι τρεις προϊστάμενοι χωρίς την παρουσία του Room Division Manager

ή οι προϊστάμενοι να είναι δύο. Σε ακόμη μικρότερες μονάδες μπορεί να υπάρχει μόνο ο προϊστάμενος υποδοχής, ο οποίος να αναφέρεται απευθείας στον διευθυντή του ξενοδοχείου. Οτιδήποτε έχει να κάνει με την διαμονή του πελάτη από την στιγμή που θα την αποφασίσει (νωρίτερα και πολύ μακριά από το ξενοδοχείο) περιλαμβάνεται στα σχέδια δουλειάς του τμήματος Room Division. Το τμήμα υποδοματίων αποτελείται από τα εξής τμήματα: *Υποδοχή (front desk)*, *Οροφοκομία (housekeeping)*, *Θυρωρείο*. (Φουντουλάκης,2000,σελ.35)

2.3.2. Τμήμα Επισιτισμού (Food & Beverage).

Error!



Οργανόγραμμα Επισιτιστικών Τμημάτων Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Πηγή: (Καραγιάννης,1997,σελ.24)

Είναι η δεύτερη μετά τα υποδωμάτια πηγή εσόδων στα περισσότερα ξενοδοχεία. Η πρωταρχική λειτουργία του τμήματος είναι η προσφορά τροφίμων και ποτών στους πελάτες. Περιλαμβάνει *εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κέντρα ψυχαγωγίας, ταβέρνες*, κ.ά. Το τμήμα αυτό υποστηρίζει και άλλες λειτουργίες του ξενοδοχείου, όπως *σερβίρισμα στα δωμάτια (room service)*, *δεξιώσεις, συνεστιάσεις, διάφορες εκδηλώσεις*.

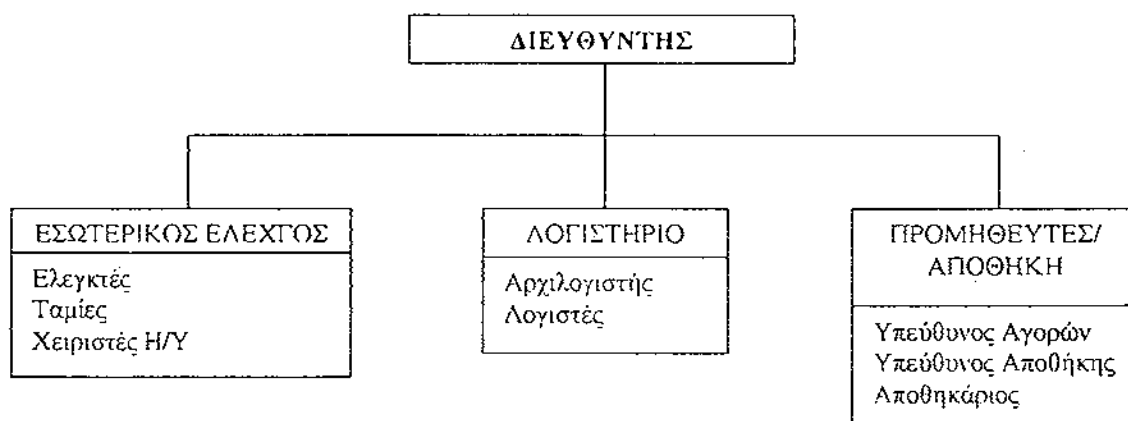
(Καλίκη-Πιβεροπούλου,1998,σελ.37)

Ο F & B Manager προϊστάται των επισιτιστικών τμημάτων. Διευθύνει τη λειτουργία τους, επιλύοντας τα προβλήματα και με τη συνεργασία του με τους προϊσταμένους των τμημάτων επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Υπό τον F & B Manager βρίσκουμε τον προϊστάμενο του εστιατορίου (restaurant manager), μια θέση όμως που σπάνια συναντάται

στην πράξη. Συνήθως υπό τον F & B Manager βρίσκουμε σε ότι αφορά το εστιατόριο τον Maitre d' hotel.

Κατόπιν έχουμε τον προϊστάμενο του μπαρ (barman) και τον προϊστάμενο της κουζίνας, Αρχιμάγειρα (Chef). Η συνεργασία του F & B Manager με τον Chef είναι ιδιαίτερη και στενή, αφού ο ρόλος και η θέση του δεύτερου θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, άρα απαιτεί και ιδιαίτερη προσοχή, συνεργασία και επικοινωνία. Ο Chef στα μεγάλα ξενοδοχεία είναι άτομο με μεγάλη εξουσία και κύρος. (Φουντουλάκης,2000,σελ.36)

2.3.3. Οικονομικό και Διαχειριστικό Τμήμα (Financial Services)



Οργανόγραμμα Οικονομικού και Διαχειριστικού Τμήματος Ξενοδοχείου.

Πηγή: (Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.160)

Κύριο πρόσωπο εδώ είναι ο Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών. Περιλαμβάνονται ως τμήματα το *Λογιστήριο*, το *Κεντρικό Ταμείο*, το *Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων* (όχι πάντοτε), οι *Προμήθειες*, οι *Αποθήκες*. Συνηθίζεται να υπάρχει προϊστάμενος σε κάθε ένα από τα παραπάνω τμήματα που υπάγονται στην Οικονομική Διεύθυνση. Εδώ τηρούνται τα λογιστικά βιβλία, υπάρχει το κεντρικό ταμείο που δέχεται τις εισπράξεις όλων των επιμέρους τμημάτων, γίνονται οι πληρωμές, βγαίνουν προϋπολογισμοί και απολογισμοί κατά την διάρκεια και στο τέλος του έτους, γίνεται η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.(Φουντουλάκης,2000,σελ.36)

2.3.4. Τμήμα Συντήρησης (Technical Services).

Αρμοδιότητες του τμήματος είναι η καλή διατήρηση της εσωτερικής και εξωτερικής εμφάνισης του ξενοδοχείου, καθώς και η λειτουργικότητα του εξοπλισμού του. Το τμήμα

είναι επίσης υπεύθυνο για την πισίνα και τον εξωραϊσμό του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου.

Όλοι οι εργαζόμενοι εδώ έχουν τεχνικές γνώσεις και υποστηρίζουν την μονάδα πάνω σε οποιοδήποτε θέμα, ως υπάλληλοι-στελέχη. Ακόμη και μια μελέτη για διαμόρφωση νέου χώρου θα πρέπει να περάσει από αυτές τις υπηρεσίες. Η σημασία του τμήματος για τα ξενοδοχεία είναι μεγάλη, αφού απώτερος σκοπός είναι φυσικά η ικανοποίηση του πελάτη πράγμα που δεν επιτυγχάνεται, όταν η βρύση είναι χαλασμένη ή το καλοριφέρ δε δουλεύει, ή δεν υπάρχει φως στο διάδρομο προς το δωμάτιο λόγω πιθανής βλάβης στο κύκλωμα. Μεγάλες μονάδες έχουν σταθερή τεχνική υπηρεσία που περιλαμβάνει ανθρώπους απ' όλες τις ειδικότητες που ασχολούνται τόσο με την επισκευή των βλαβών όσο βέβαια και με τη συντήρηση των διαφόρων δικτύων. Επίσης υπάρχουν και ειδικοί επιστήμονες (αρχιτέκτονες, μηχανικοί, κ.λ.π.) που ασχολούνται με τη μελέτη διαμορφώσεων, επεκτάσεων, αλλά και τροποποιήσεων χώρων στο ξενοδοχείο. Μια μικρή μονάδα όμως δύσκολα μπορεί να καταφύγει στη λύση μόνιμου προσωπικού σ' αυτό το τμήμα, αφού δεν υπάρχει εργασία που να δικαιολογεί πλήρη απασχόληση. Οικονομικά άλλωστε είναι πιο συμφέρον να λύνεται το κάθε πρόβλημα με την έκτακτη κλήση κάποιου ειδικού ή ακόμα και με τη συμβολή του ίδιου του ξενοδόχου. Συνήθως στη πλήρη του μορφή ο κλάδος απαρτίζεται από Διευθυντή Τεχνικών Υπηρεσιών, που κατά πάσα πιθανότητα είναι Μηχανολόγος / Μηχανικός / ή Ηλεκτρολόγος κάποιας Ανώτερης ή Ανώτατης Σχολής, και από τεχνίτες ανάλογων ειδικοτήτων.(Φουντουλάκης,2000,σελ.36)

Πέρα όμως από τα τέσσερα αυτά μεγάλα τμήματα υπάρχουν και άλλα μικρότερα αλλά εξίσου σημαντικά.

2.3.5. Άλλα Τμήματα

Μάρκετινγκ – Πωλήσεις

Δεν συναντάται τόσο συχνά, και όταν υπάρχει βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία στην περίπτωση που αφορά αλυσίδες ξενοδοχείων (chain hotel). Αλλά και σε περιπτώσεις ξενοδοχείων διακοπών, που λειτουργούν εποχιακά, οι πωλήσεις συνήθως και σε μεγάλο βαθμό καθορίζονται από τις συνεργασίες με τουριστικούς πράκτορες, στις συναντήσεις στις διάφορες εκθέσεις πριν την αρχή της σαιζόν. Τότε τα καθήκοντα του τμήματος αναλαμβάνονται από την υποδοχή, το Room Division γενικότερα, ή την Διοίκηση της μονάδας. Δεν αποκλείεται επίσης να υπάρχει γραφείο που ασχολείται γενικότερα μ' αυτό το θέμα σε συνεργασία ίσως με την κεντρική διοίκηση. Σε αυτόνομες μονάδες διαρκούς

λειτουργίας ίσως να συναντάται μαζί με τις δημόσιες σχέσεις, αφού οι ρόλοι τους είναι στενά συνυφασμένοι. Ο ρόλος του πάντως σε οποιαδήποτε περίπτωση είναι να κάνει έρευνα αγοράς και βάσει αυτής να προωθεί πολιτικές πωλήσεων και γενικά προώθησης του / των πακέτων.(Φουντουλάκης,2000,σελ.37)

Ψυχαγωγία (Animation).

Μερικά εποχιακά κυρίως ξενοδοχεία διαθέτουν τμήμα ψυχαγωγίας των πελατών τους. Το προσωπικό του τμήματος εξασφαλίζει για τους πελάτες γήπεδα τένις και γκολφ, μπόουλινγκ, ημερήσια ταξίδια, επισκέψεις σε αξιοθέατα, πεζοπορίες, απασχόληση μικρών παιδιών και διάφορες άλλες εκδηλώσεις μέσα στο ξενοδοχείο.

Καζίνο.

Το καζίνο εκτός από τα τυχερά παιχνίδια μπορεί να προσφέρει διάφορες μορφές διασκέδασης και θεάματα, προκειμένου να προσελκύσει πελάτες στην επιχείρηση.

Καταστήματα.

Τα ξενοδοχεία συχνά διαθέτουν στο ισόγειο ή άλλους κοινόχρηστους χώρους καταστήματα δώρων, εφημερίδων, περιοδικών, ψυλικών και άλλων ειδών, τα οποία αφενός εξυπηρετούν τους πελάτες, αφετέρου δημιουργούν έσοδα για την επιχείρηση.

2.4. Ανάλυση Τμημάτων Ξενοδοχειακής Επιχείρησης–Αρμοδιότητες και Καθήκοντα του Προσωπικού

2.4.1. Ανάλυση Τμήματος Υποδοματίων (Room Division Department)-Αρμοδιότητες και Καθήκοντα του Προσωπικού

Τμήμα Υποδοχής.

Αποτελεί το κεντρικό σημείο δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου, διότι εκεί γίνεται η καταχώριση των πελατών, εκεί δίνονται τα δωμάτια και οι πληροφορίες και τέλος από εκεί αναχωρούν οι πελάτες.

Βασική δραστηριότητα του τμήματος υποδοχής, είναι η εξυπηρέτηση των πελατών του ξενοδοχείου και η πλήρης ικανοποίηση τους. Είναι κατεξοχήν τμήμα παροχής υπηρεσιών και αποτελεί την πρώτη επαφή του πελάτη με την επιχείρηση. Είναι αυτό που δημιουργεί την πρώτη εντύπωση, γι' αυτό και δίνεται μεγάλη σημασία από τη Διοίκηση στον τρόπο λειτουργίας του.

Κυριότερος στόχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει το βαθμό διάθεσης των δωματίων της και να διατηρήσει τη διαθεσιμότητα σε υψηλά επίπεδα. Το προσωπικό της υποδοχής έχει εδώ να παίξει έναν σημαντικό ρόλο. Η συμπεριφορά, η αποδοτικότητα, η ικανότητα και το επίπεδο γνώσεων του προσωπικού υποδοχής παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση του πελάτη για διαμονή στο ξενοδοχείο, για τη διάρκεια της διαμονής και για την επανάφιξη του.

Μία από τις ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ότι αυτή ακολουθεί έναν ξεχωριστό ρυθμό λειτουργίας, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, παραμένοντας ανοιχτή όλο το 24ωρο και για ολόκληρο το διάστημα λειτουργίας της. Το τμήμα υποδοχής είναι τμήμα που απαιτείται να ακολουθεί τους ρυθμούς αυτούς και οι υπάλληλοι του πρέπει να είναι συνεχώς σε αυξημένη ετοιμότητα. Είναι επίσης το τμήμα εκείνο που επικοινωνεί καθημερινά με όλα τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, γι' αυτό η επικοινωνία αποτελεί για το τμήμα υποδοχής ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την αποτελεσματική και επιτυχή οργάνωση του. Το τμήμα υποδοχής δρα σαν δίαυλος επικοινωνίας μεταξύ των άλλων τμημάτων του τμήματος, των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, των πελατών και των επισκεπτών του ξενοδοχείου.

Οι υπηρεσίες του τμήματος υποδοχής ομαδοποιούνται και ανάλογα με τη φύση τους προκύπτουν περαιτέρω τμήματα με βάση τις λειτουργίες. Έτσι έχουμε *Κρατήσεις, Υποδοχή*

Πελατών, Θυρωρείο, Τηλεφωνικό Κέντρο, Νοχτερινή Υπηρεσία, Ταμείο Υποδοχής. Οι υπηρεσίες του τμήματος υποδοχής διαχωρίζονται σε δύο ομάδες. Η ένταξή τους στην κάθε ομάδα γίνεται με κριτήριο την άμεση ή έμμεση επαφή που έχουν οι υπάλληλοι του συγκεκριμένου τμήματος με τους πελάτες ή τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Οι υπηρεσίες που οι πελάτες έρχονται άμεσα σε επαφή με το προσωπικό που εργάζεται εκεί είναι: η *υπηρεσία υποδοχής πελατών (front desk – reception), το θυρωρείο, το ταμείο υποδοχής.* Για τις παραπάνω υπηρεσίες έχει επικρατήσει στα ξενοδοχεία ο όρος **“Front Office”**. Η δεύτερη ομάδα που η επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες γίνεται έμμεσα είναι: *Κρατήσεις, Τηλεφωνικό Κέντρο, Τμήμα Τήρησης Λογαριασμών Πελατών.* Για τις υπηρεσίες αυτές έχει επικρατήσει και χρησιμοποιείται ο όρος **“Back Office”**. Σε ξενοδοχεία μικρής και μεσαίας δυναμικότητας, όπου η συμμετοχή του ιδιοκτήτη ξενοδόχου στη διοίκηση μέχρι πρόσφατα ήταν έντονη, ο τρόπος οργάνωσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης ήταν άτυπος και όλες οι δραστηριότητες της υποδοχής εκτελούνταν από ένα άτομο. Σήμερα όμως που ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι έντονος, άρχισε να γίνεται πλέον κατανοητό ότι η εφαρμογή ενός καθορισμένου τύπου οργάνωσης της υποδοχής είναι επιβεβλημένη, όχι μόνο για τα μεγάλα ξενοδοχεία, αλλά και για τα μικρά και μεσαία. (Ντόντη, 1997, σελ. 15-18)

Η περαιτέρω τμηματοποίηση των λειτουργιών της υποδοχής σε επιμέρους τμήματα, βοηθά στον σχηματισμό θέσεων εργασίας η κάθε μία από τις οποίες προσδιορίζεται από ένα σύνολο επιμέρους δραστηριοτήτων που καλείται να εκτελέσει με επιτυχία ο κάτοχος της θέσης.

Με βάση αυτήν την τμηματοποίηση στο τμήμα υποδοχής έχουμε εκτός από τον *προϊστάμενο υποδοχής, υπαλλήλους υποδοχής, υπαλλήλους κρατήσεων, υπαλλήλους τηλεφωνικής υπηρεσίας, ταμίες.*

Προϊστάμενος Υποδοχής.

Σ' αυτόν ανήκει όλη η ευθύνη, όχι μόνο για την σύνθεση του προσωπικού που θα απασχοληθεί στην υποδοχή, αλλά κύρια αποστολή του είναι να οργανώσει με τέτοιο τρόπο το κάθε μέλος, ώστε όλοι μαζί να συνθέτουν ένα συντονισμένο σύνολο ατόμων, ικανών να συνεργαστούν, με κοινό σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του τμήματος. Είναι υπεύθυνος για την άμεση επίβλεψη όλου του προσωπικού της υποδοχής και για την εξασφάλιση της σωστής ολοκλήρωσης όλων των δραστηριοτήτων της υποδοχής. Ελέγχει ακόμη την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της υποδοχής. (Ντόντη, 1997, σελ. 27)

Τα καθήκοντα του είναι τα εξής:

- Να εκπαιδεύει και να επανεκπαιδεύει (όταν είναι απαραίτητο) όλο το προσωπικό της υποδοχής
- Να γνωρίζει όλες τις λειτουργίες της υποδοχής
- Να είναι έτοιμος να απαντήσει σε οποιεσδήποτε ερωτήσεις των υπαλλήλων της υποδοχής, που αφορούν την εργασία τους.
- Να προγραμματίζει τα ωράρια εργασίας του προσωπικού της υποδοχής.
- Να επιβλέπει τις εργασίες στις διάφορες βάρδιες.
- Να διατηρεί καλές εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία με όλα τα υπόλοιπα τμήματα.
- Να ελέγχει το master key (κλειδί πασπαρτού, με το οποίο ανοίγουν όλα τα δωμάτια).
- Να επιβεβαιώνει ότι έχουν ληφθεί και μεταδοθεί σωστές πληροφορίες για την κατάσταση των δωματίων, για να εξασφαλίζεται το μέγιστο δυνατό εισόδημα.
- Να επιλύει τα προβλήματα των πελατών γρήγορα, με ικανότητα και ευγένεια.
- Να υποστηρίζει τον στόχο του ξενοδοχείου, που είναι η προσφορά φιλοξενίας.
- Να επιθεωρεί τα πιστωτικά όρια των διαμενόντων πελατών.
- Να εργάζεται μέσα στα όρια του προϋπολογισμού.
- Να ελέγχει τις εισπράξεις και πληρωμές του ταμείου υποδοχής .
- Να είναι πάντα κατάλληλα ντυμένος και το ίδιο να απαιτεί και από το προσωπικό της υποδοχής. (Καρίκη-Πιβεροπούλου, 1998, σελ.261-262)

Υπάλληλοι Υποδοχής (Front Desk Agents).

Είναι ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια του προσωπικού της επιχείρησης, που επηρεάζει άμεσα τον ευαίσθητο τομέα της φιλοξενίας. Εκπροσωπούν την επιχείρηση από την πρώτη επαφή του πελάτη μ' αυτήν και καθ' όλη τη διάρκεια διαμονής του. Σε γενικές γραμμές ο υπάλληλος υποδοχής

- Κάνει προετοιμασία αφίξεων.
- Καθορίζει την κατάσταση κρατήσεων των πελατών.
- Ικανοποιεί, στο μέτρο του δυνατού, τις απαιτήσεις των πελατών κατά τη διάρκεια παραμονής τους.
- Συμπληρώνει τις κάρτες άφιξης των πελατών.
- Δίνει τα κατάλληλα δωμάτια, φροντίζοντας να ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών, όταν αυτό είναι εφικτό.
- Καθορίζει τις τιμές των δωματίων και τον τρόπο πληρωμής.
- Αποστέλλει πληροφορίες για τους πελάτες και τα δωμάτια στους ανάλογους πίνακες, προσωπικό και τμήματα.

- Ενημερώνει την κατάσταση δωματίων με τη βοήθεια του τμήματος οροφοκομίας.
- Συντονίζει τις ενέργειες του με το τμήμα συντήρησης για τις επιδιορθώσεις δωματίων.
- Χειρίζεται τα κλειδιά των δωματίων και τις θυρίδες ασφαλείας.
- Διεκπεραιώνει την αλληλογραφία και τα μηνύματα των πελατών.

Καθήκον του υπαλλήλου υποδοχής είναι να πουλάει τα δωμάτια και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου, καθώς επίσης να παρουσιάζει επιλογές και εναλλακτικές λύσεις (π.χ. ειδικές προσφορές) στους πελάτες, και τέλος να προσφέρει τη βοήθεια του , προκειμένου αυτοί να κάνουν την εκλογή τους. Κάθε στοιχείο που έχει σχέση με τον τύπο, την ακριβή θέση, και τη διαθεσιμότητα των δωματίων, καθώς επίσης και με τις δραστηριότητες και υπηρεσίες του ξενοδοχείου, αποτελεί απαραίτητη γνώση για τον υπάλληλο υποδοχής.

(Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998,σελ.46-47)

Ο όγκος και το εύρος της εργασίας ενός υπαλλήλου υποδοχής είναι συνάρτηση της δυναμικότητας και της κατηγορίας του ξενοδοχείου. Στα μικρά ξενοδοχεία ο υπάλληλος υποδοχής θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα μιας θέσης με την περισσότερο απαιτητική εργασία μέσα στο ξενοδοχείο. Τις περισσότερες φορές είναι ο μοναδικός υπάλληλος στην υποδοχή ή ένας από έναν ελάχιστο αριθμό υπαλλήλων και συχνά επωμίζεται την ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία ολόκληρης της ξενοδοχειακής μονάδας. Στα εποχιακά ξενοδοχεία που το κίνητρο διαμονής είναι συνήθως οι διακοπές, η πλειοψηφία των πελατών κάνει κρατήσεις για διάρκεια συνήθως 7 ημερών. Για τις περιπτώσεις που αυτές καλύπτονται με συμβόλαια, τότε συμβαίνει οι εβδομαδιαίες διαμονές των πελατών να αρχίζουν και να τελειώνουν την ίδια μέρα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο όγκος της εργασίας της υποδοχής να συγκεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ημέρα της εβδομάδας. Στις μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η πολιτική που ακολουθείται γι' αυτές τις ημέρες αιχμής, είναι η ενίσχυση του προσωπικού υποδοχής με υπαλλήλους από άλλα τμήματα.

(Ντόντη, 1997,σελ.33-34)

Υπάλληλοι Κρατήσεων (Reservations Agents)

Το υπαλληλικό προσωπικό που πραγματοποιεί τη λειτουργία των κρατήσεων, χειρίζεται έναν αριθμό εργασιών που είναι σημαντικές για τη σωστή απόκτηση και διανομή των πληροφοριών κράτησης προς όλα εκείνα τα τμήματα που τις χρειάζονται.

Γενικά, οι υπάλληλοι κρατήσεων χειρίζονται τις επικοινωνίες των πελατών σχετικά με τις κρατήσεις τους στο ξενοδοχείο. Οι επαφές με τους υποψήφιους πελάτες μπορεί να έχουν τη μορφή τηλεφωνικής συνδιάλεξης, ταχυδρομείου, fax, telex, e-mail, τηλεγραφήματος, ή να γίνονται μέσα από ένα κεντρικό σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων.

Βάσει αυτών των πληροφοριών, το προσωπικό δημιουργεί και συντηρεί αρχεία κρατήσεων για όλες τις κρατήσεις στο ξενοδοχείο. Από τη στιγμή που οι πληροφορίες έχουν συλλεχθεί, παράγουν και προσφέρουν προς τους πελάτες μία βεβαίωση ή εγγύηση. Ως μέρος των υπευθυνότητων τους, οι υπάλληλοι κρατήσεων παρακολουθούν τη μελλοντική διαθεσιμότητα των δωματίων και μπορούν να εξάγουν προβλέψεις σχετικά με τις πωλήσεις των δωματίων και την πληρότητα, ή να παράγουν κάποια άλλα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις κρατήσεις. Τέλος την ημέρα που ο πελάτης πρόκειται να αφιχθεί στο ξενοδοχείο, οι υπάλληλοι κρατήσεων προωθούν την κράτηση στην υποδοχή. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει τη μορφή μιας κάρτας κρατήσεων, ενός κειμένου ή μπορεί απλά να αποτελεί ηλεκτρονική πληροφορία μέσα στο ηλεκτρονικό σύστημα του ξενοδοχείου. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τις συμφωνίες με τα ταξιδιωτικά γραφεία και τουριστικούς οργανισμούς, που αφορούν συμβόλαια. Σε μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η λειτουργία των κρατήσεων μπορεί να ανατίθεται στο τμήμα μάρκετινγκ ή πωλήσεων, όταν αυτά υφίστανται. Σε άλλες πάλι η λειτουργία κρατήσεων μπορεί να εκτελείται από τους υπαλλήλους της υποδοχής.

(Rutherford,1999,σελ.101)

Τηλεφωνητής (Telephone Operator).

Ο τηλεφωνητής, αν και σπάνια έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες του ξενοδοχείου, εντούτοις παίζει σημαντικό ρόλο στην εκπροσώπηση του ξενοδοχείου στον πελάτη. Για τη θέση αυτή είναι πολύ σημαντικός ο φιλικός και ευγενικός τόνος φωνής.

Ο τηλεφωνητής κατά κύριο λόγο απαντά στις εξωτερικές κλήσεις, συνδέει τις κλήσεις με τα δωμάτια των πελατών μέσω του τηλεφωνικού κέντρου, λαμβάνει και παραδίδει μηνύματα στους πελάτες, δίνει πληροφορίες για τις διάφορες υπηρεσίες στους πελάτες, πραγματοποιεί τα εγερτήρια των πελατών, απαντά σε ερωτήσεις σχετικά με εκδηλώσεις του ξενοδοχείου.(Καπίκη-Πιβεροπούλου,1998.σελ.48)

Αν και πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαθέτουν αυτόματα συστήματα αφύπνισης πελατών (όπως, για παράδειγμα, μέσω της τηλεόρασης, της συσκευής τηλεφώνου, του ραδιοφώνου, κ.ά.), εντούτοις μερικά ξενοδοχεία προτιμούν η'αφύπνιση να γίνεται από τον τηλεφωνητή, διότι θεωρούν ότι η ανθρώπινη επαφή ίσως φαίνεται φιλικότερη στους πελάτες.

Νυχτερινός Υπάλληλος (Night Auditor).

Τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις που οι δραστηριότητές τους δεν σταματούν, ακόμα και τη νύχτα. Μια οργανωμένη υπηρεσία υποδοχής είναι επιβεβλημένη και κατά τη διάρκεια της νύχτας.

Στα μικρά ξενοδοχεία ο νυχτερινός υπάλληλος συνήθως είναι ένας και εκτελεί περισσότερο καθήκοντα νυχτοφύλακα. Παραδίδει τα κλειδιά στους αργοπορημένους πελάτες, επιτηρεί την είσοδο του ξενοδοχείου, διεκπεραιώνει νυχτερινές αφίξεις, αντιμετωπίζει έκτακτα περιστατικά που μπορεί να προκύψουν. Στα μεσαία και μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, η εξυπηρέτηση των πελατών οργανώνεται και προσφέρεται κατά τη διάρκεια της νύχτας, με τρόπο ανάλογο, όπως και την ημέρα. Οι δραστηριότητες της νύχτας, διαχωρίζονται σ' αυτές της υποδοχής και σε δραστηριότητες διοίκησης και εσωτερικού ελέγχου του τμήματος και του ξενοδοχείου. Ο υπεύθυνος της υπηρεσίας νύχτας, εκτελεί και όλα τα καθήκοντα του διευθυντή του ξενοδοχείου και παίρνει αποφάσεις και πρωτοβουλίες για οτιδήποτε παρουσιαστεί σε ολόκληρη τη μονάδα. Σε μεγάλες μονάδες, που η υπηρεσία νύχτας απασχολεί αρκετούς υπαλλήλους, ο επικεφαλής της υπηρεσίας είναι ο διευθυντής νύχτας. (Ντόντη, 1997, σελ. 160)

Ο νυχτερινός έλεγχος είναι μια ημερήσια επισκόπηση των συναλλαγών των πελατών σε σχέση με τα έσοδα που πραγματοποιήθηκαν στα τμήματα πώλησης του ξενοδοχείου. Η επιτυχία του ελέγχου συνεπάγεται τη συμφωνία των λογαριασμών των πελατών του ξενοδοχείου, τις ταμειακές καταστάσεις και την ενημέρωση των πιστωτικών λογαριασμών. Επειδή αυτή η εργασία εκτελείται κατά τη διάρκεια της νύχτας, ονομάζεται *νυχτερινό κλείσιμο* και ο υπάλληλος *νυχτερινός υπάλληλος*. Με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα έσοδα των υπνοδωματίων και των άλλων τμημάτων, ελέγχονται και καταγράφονται με ελάχιστη ή καθόλου παρέμβαση των υπαλλήλων ελέγχου. Έτσι το βασικό έργο της υπηρεσίας νύχτας, σε ξενοδοχεία που έχουν ηλεκτρονικό υπολογιστή είναι η δημιουργία και η διανομή εντύπων για ενημέρωση των τμημάτων και της διοίκησης του ξενοδοχείου, όπως ισοζύγιο, καταγραφή πωλήσεων, δελτίο λογιστικών και στατιστικών στοιχείων, ο έλεγχος των λογαριασμών των πελατών, η ενημέρωση των λογαριασμών της υποδοχής, η ανεύρεση τυχόν λαθών και ασυμφωνίας στην κατάσταση δωματίων και ο έλεγχος του πιστωτικού ορίου των πελατών. Ο νυχτερινός υπάλληλος συλλέγει ακόμη στοιχεία για τα έσοδα δωματίων, τα ποσοστά πληρότητας και άλλες στατιστικές της υποδοχής και ετοιμάζει μια αναφορά με την κίνηση των μετρητών, επιταγών και πιστωτικών καρτών. Το λογιστήριο του ξενοδοχείου, χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, καθορίζει το καθημερινό προφίλ της επιχείρησης και γνωστοποιεί τα αποτελέσματα στην διοίκηση. (Καίκη-Πιβεροπούλου, 1998, σελ. 49-50)

Ταμίας (Cashier).

Στα μικρά ξενοδοχεία το ταμείο υποδοχής πραγματοποιεί όλες τις συναλλαγές της επιχείρησης, εισπράξεις, πληρωμές, μισθοδοσία. Σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, το

ταμείο της υποδοχής χειρίζεται μόνο τους λογαριασμούς των πελατών. Επίσης στις αρμοδιότητες του υπάγονται και οι υπηρεσίες συναλλάγματος και χρηματοκιβωτίου.

(Ντόντη,1997,σελ.188)

Ο ταμίας της υποδοχής καταχωρεί στους λογαριασμούς των πελατών τις χρεωστικές αποδείξεις των τμημάτων του ξενοδοχείου, κάνει εισπράξεις από τους πελάτες που αναχωρούν, συντονίζει με το λογιστήριο τη διευθέτηση των χρεωστικών λογαριασμών πελατών και αυτών που εξοφλούνται με πιστωτική κάρτα, ελέγχει τους λογαριασμούς στο κλείσιμο της βάρδιας, έχει την ευθύνη για τα μετρητά που χρησιμοποιούνται στην υποδοχή. Σε πολλά ξενοδοχεία που το ταμείο της υποδοχής είναι το κεντρικό ταμείο της επιχείρησης, οι εισπράξεις στο τέλος της ημέρας των διαφόρων τμημάτων παραδίδονται στον ταμιά μαζί με την αναλυτική κατάσταση των συναλλαγών (διαχωριστική κατάσταση). Στο τέλος της επιχειρηματικής ημέρας ο ταμίας συμπληρώνει μια αναλυτική αναφορά, στην οποία καταγράφονται όλες οι συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της ημέρας και την οποία προωθεί στη νυχτερινή υπηρεσία για έλεγχο. Στα ξενοδοχεία που είναι εξοπλισμένα με ηλεκτρονικές ταμειακές μηχανές ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές οι χρεώσεις μπορούν να μεταφερθούν αυτόματα από τα τμήματα στους λογαριασμούς των πελατών.(Καπίκη-Πιβεροπούλου,1998,σελ.49)

Σε αρκετά μικρά ξενοδοχεία η λειτουργία του ταμιά συνδυάζεται με αυτή του υπαλλήλου υποδοχής ή και κρατήσεων, αφού το μέγεθος του ξενοδοχείου απαιτεί κάτι τέτοιο. Στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, η λειτουργία του ταμιά διαχωρίζεται από τις θέσεις της υποδοχής και μπορεί να υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι ειδικά για αυτήν την δουλειά.

(Rutherford,1999,σελ.101-102)

Θυρωρείο.

Σε μικρές και μεσαίες δυναμικότητας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το θυρωρείο είναι ενσωματωμένο με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της υποδοχής και οι αρμοδιότητές του αποτελούν μέρος των καθηκόντων των υπαλλήλων υποδοχής. Σε μεγάλες όμως ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί ξεχωριστό τμήμα, το οποίο απασχολεί ένα σημαντικό αριθμό ατόμων από διαφορετικές ειδικότητες. Οι εργαζόμενοι στο θυρωρείο αναπτύσσουν την αμεσότερη και φιλικότερη σχέση με τους πελάτες, από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία υπαλλήλων της υποδοχής ή ακόμα και υπαλλήλων των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου.

(Ντόντη,1997,σελ.38)

Μερικές από τις ειδικότητες των υπαλλήλων που είναι επιφορτισμένοι με τα καθήκοντα των διαφόρων υπηρεσιών και εξυπηρετήσεων που υπάγονται στο θυρωρείο είναι οι εξής:

Υπάλληλοι εισόδου (doormen).

Είναι οι υπάλληλοι που υποδέχονται τους πελάτες έξω από την είσοδο του ξενοδοχείου. Τους καλωσορίζουν και τους βοηθούν να κατεβάσουν από το αυτοκίνητο τις αποσκευές τους. Εξυπηρετούν τους πελάτες στην ανεύρεση ταξί και τους πληροφορούν για τα δρομολόγια των λεωφορείων. Είναι υπεύθυνοι για το παρκάρισμα των αυτοκινήτων των πελατών, όταν δεν υπάρχουν άλλοι αρμόδιοι γι' αυτή την εργασία υπάλληλοι (παρκαδόροι) και φροντίζουν για την ασφαλή φύλαξη των κλειδιών των αυτοκινήτων.

(Ντόντη,1997,σελ.39)

Μεταφορείς αποσκευών (grooms).

Η κύρια εργασία τους είναι η ασφαλής μεταφορά των αποσκευών των πελατών, από και προς τα δωμάτιά τους. Επίσης είναι υπεύθυνοι για μια σειρά εξυπηρετήσεων, όπως το να συνοδεύουν τους πελάτες στα δωμάτιά τους και να τους παρουσιάζουν τη λειτουργία του εξοπλισμού ή των συσκευών που βρίσκονται σ' αυτά, τη λειτουργία συστήματος μηχανισμού ασφαλείας της πόρτας και να τους παρέχουν διάφορες πληροφορίες για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Να αναλαμβάνουν τη φύλαξη αποσκευών των πελατών, όταν τους ζητηθεί, σε ειδικό χώρο κοντά στο θυρωρείο, να παραδίδουν μηνύματα, αλληλογραφία, δώρα, λουλούδια ή αντικείμενα που προορίζονται για τους πελάτες, να επιμελούνται και να φροντίζουν την καθαριότητα της εισόδου του ξενοδοχείου.(Ντόντη,1997,σελ.39)

Θυρωροί.

Ένας θυρωρός πρέπει να διαθέτει πληθώρα γνώσεων για το ξενοδοχείο, την ευρύτερη περιοχή, την πόλη και την περιφέρεια όπου βρίσκεται. Ζητήματα που διεκπεραιώνονται από τον θυρωρό είναι η παροχή πληροφοριών και οδηγιών, οι κρατήσεις και η έκδοση εισιτηρίων σε αεροπλάνα, θέατρα, εστιατόρια, κέντρα διασκέδασης, κ.ά., η οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων, όπως δεξιώσεις για VIP'S, οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, η εξασφάλιση υπηρεσιών γραμματέα, διερμηνέα, ξεναγού, baby sitter,κ.ά. Οι θυρωροί θεωρούνται από τους σημαντικότερους υπαλλήλους της υποδοχής και είναι αυτοί που συχνά δημιουργούν με τους πελάτες προσωπικές ή και φιλικές σχέσεις, καθότι οι υπάλληλοι υποδοχής, λόγω του φόρτου εργασίας, δεν διαθέτουν χρόνο για να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Οι θυρωροί είναι όμως και οι υπάλληλοι εκείνοι, που γίνονται αποδέκτες των περισσότερων παραπόνων των πελατών. (Καπίκη-Πιβεροπούλου,1998,σελ.50)

Τμήμα Οροφοκομίας (housekeeping).

Η οροφοκομία (housekeeping) είναι ουσιαστικό τμήμα για ένα ξενοδοχείο, αφού αποσκοπεί στην τάξη, την καθαριότητα και την άνεση των πελατών. Και όχι μόνο αυτά. Η υπευθυνότητα του housekeeping αρχίζει με την επιλογή υφασμάτων, την αγορά επίπλων,

και όλων γενικά των στοιχείων που αποτελούν την επίπλωση και συνεχίζεται με τον καθαρισμό της επίπλωσης, τη συντήρηση και την τελική αντικατάσταση. Περιλαμβάνει εκτός από τα δωμάτια των πελατών, τους κοινόχρηστους χώρους, τα σαλόνια, τους ανελκυστήρες και όλους τους χώρους που χαρακτηρίζονται σαν χώροι υποδοχής. Στην αρμοδιότητα του τμήματος περιλαμβάνεται επίσης και η διαχείριση του εξοπλισμού και των υλικών για όλο το ξενοδοχείο (λινά, ιματισμός, υλικά καθαρισμού, κ.ά.). Στο προσωπικό του τμήματος, εκτός από τον μάνατζερ του τμήματος, *housekeeper*, *βρίσκουμε τις προϊσταμένες ορόφων με τις βοηθούς τους, τις καμαριέρες, τις καμαριέρες προσωπικού, τις καθαρίστριες, την προϊσταμένη της λινόθήκης, τους βοηθούς θαλαμηπόλους.*

(Καραγιάννης, 1992, σελ. 8-12)

Προϊστάμενος Οροφοκομίας (housekeeper).

Ο προϊστάμενος οροφοκομίας είναι ένα βασικό στέλεχος της λειτουργικής ομάδας μάνατζμεντ του ξενοδοχείου και πρέπει να συμμετέχει ενεργά στο διοικητικό προγραμματισμό, χωρίς να περιορίζεται μόνο σε καθήκοντα ρουτίνας του ξενοδοχείου, αλλά να έχει μια σφαιρική γνώση των προσφερομένων από το ξενοδοχείο υπηρεσιών. Οι υπευθυνότητες του είναι ουσιαστικά υπευθυνότητες διοικητικού στελέχους, με κύριες ασχολίες τη διοίκηση του προσωπικού και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων από τις εφαρμοσμένες στο τμήμα του στρατηγικές του ξενοδοχείου. Έχει διαρκώς την υπευθυνότητα για τον έλεγχο του κόστους εργασίας, που είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Έχει επίσης μεγάλες διοικητικές υπευθυνότητες σε ότι έχει σχέση με την αγορά, αποθήκευση και διάθεση ειδών μεγάλης χρηματικής αξίας. Ο housekeeper και οι συνεργάτες του επιβάλλεται να εκπαιδεύουν συνεχώς και συστηματικά τους ανειδίκευτους υπαλλήλους και να τους παρέχουν θετική επίβλεψη. Το πιο σημαντικό όμως έργο του housekeeper, είναι η υποστήριξη και η επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. (Ντόντη, 2000, σελ. 9)

Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η συνεργασία του housekeeper με το τμήμα υποδοχής, το οποίο πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τα έτοιμα δωμάτια, μόλις αυτά είναι διαθέσιμα, για τα πια δωμάτια δεν είναι διαθέσιμα, λόγω του ότι χρειάζονται ανακαίνιση ή παρουσιάζουν κάποια προβλήματα. Η υποδοχή από τη μεριά της πρέπει να ενημερώνει σε περίπτωση άφιξης σημαντικών προσώπων καθώς και σε περίπτωση ειδικών παραγγελιών πελατών, όπως προσθήκη κρεβατιού, επιθυμία για μπέμπυ κοτ κ.ά. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, μαγνητόφωνα, τηλέφωνα ή ενημερωτικοί πίνακες τοποθετούνται για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των δύο τμημάτων. (Καραγιάννης, 1992, σελ. 14)

Η οροφοκομία συνεργάζεται επίσης και με το τμήμα συντήρησης αναφέροντας σ' αυτό βλάβες που αφορούν τα δωμάτια και που πρέπει να επισκευαστούν. Ακόμη με το εστιατόριο σε ότι αφορά την ανταλλαγή λινών, με το λογιστήριο για την μισθοδοσία, δίνοντας πληροφορίες για τις ημέρες εργασίας του προσωπικού του τμήματος, για απουσίες λόγω ασθένειας κ.λ.π..

Οι προϊσταμένες ορόφων με τις βοηθούς τους, επιθεωρούν τις καμαριέρες και φροντίζουν να διεκπεραιωθούν οι εργασίες που τους ορίζονται.

Οι καμαριέρες, είναι υπεύθυνες για τον καθαρισμό των δωματίων των πελατών.

Οι καμαριέρες προσωπικού, καθαρίζουν τα δωμάτια του προσωπικού που παραμένει στο ξενοδοχείο.

Οι καθαρίστριες, είναι υπεύθυνες για την καθαριότητα όλων γενικά των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Αυτή η εργασία σε κάποια ξενοδοχεία μπορεί να γίνεται από τις καμαριέρες αλλά, λόγω του ότι η δουλειά της καμαριέρας έχει πολλές απαιτήσεις στις μέρες μας, οι καθαρίστριες έχουν πάρει τη δική τους θέση για να υπάρχει σωστός καταμερισμός εργασίας.

Προϊσταμένη λινόθηκης, επιβλέπει το έργο της λινόθηκης και φροντίζει, μαζί με το προσωπικό της για την προμήθεια καθαρού και εμφανίσιμου υατισμού, σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Οι βοηθοί θαλαμηπόλοι, είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των βαρειών εργασιών στο τμήμα, όπως μετακίνηση επίπλων, μεταφορά σκουπιδιών, μεταφορά υατισμού κ.ά. (Καραγιάννης,1992,σελ.10-12)

2.4.2. Ανάλυση Τμήματος Επισιτισμού (Food & Beverage) - Αρμοδιότητες και Καθήκοντα του Προσωπικού

Εστιατόριο (Restaurant)

Είναι ο κύριος χώρος παράθεσης γευμάτων και εκτέλεσης της εστιατορικής τέχνης. Ο διευθυντής εστιατορίου (restaurant manager) είναι μια θέση που σπάνια συναντιέται στα ξενοδοχεία, με εξαίρεση τα πολύ μεγάλα. Είναι υπεύθυνος για την οικονομική πορεία του εστιατορίου. Κάνει το μάρκετινγκ, παρακολουθεί την μόδα της σίτισης και τις μεταβολές στις προτιμήσεις των πελατών. Ελέγχει τα αποτελέσματα του εστιατορίου και αναπροσαρμόζει την πολιτική του τμήματος.

(Λαλούμης και Ρούπας,1996,σελ.44)

Αυτό που κυρίως συναντάται στην πράξη είναι ο maitre d' hotel, προϊστάμενος τραπεζαρίας και ο chef, προϊστάμενος κουζίνας. Και οι δύο αναφέρονται απευθείας στον F & B manager.

Προσωπικό Εστιατορίου.

Το προσωπικό του εστιατορίου και κυρίως οι τραπεζοκόμοι ή σερβιτόροι μαζί με τους βοηθούς τους και τους προϊσταμένους τους είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία της εικόνας που θα περάσει προς τα έξω το εστιατόριο. Καθαρά ανθρωποκεντρικό και κοινωνικό το επάγγελμα του τραπεζοκόμου, τον κάνει βασικό συντελεστή για την εικόνα που θα σχηματίσει και θα πάρει μαζί του ο πελάτης. Η προσέγγιση ότι το επάγγελμα του τραπεζοκόμου είναι εύκολο και αποτελεί λύση και διέξοδο για ανειδίκευτους νέους είναι εσφαλμένη. Η επιδεξιότητα του τραπεζοκόμου πρέπει να είναι απόσταγμα γνώσεων, αυστηρών κανόνων εκτέλεσης της εργασίας και αποτέλεσμα εκμάθησης. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί σημαντικά οι αποδοχές των τραπεζοκόμων. Η παραδοσιακή σύνθεση του προσωπικού πολυτελούς εστιατορίου εντός ξενοδοχείου είναι συνήθως η εξής: *Εστιάρχος (Maitre d' hotel)*, *Υπεστιάρχος (Souse maitre d' hotel)*, *Τραπεζοκόμος (Chef de rang)*, *Υποτραπεζοκόμος (Demi chef de rang)*, *Οινοχόος (Sommelier de vine)*, *Κόπτης (Trancheur)*, *Τραπεζοκόμος ορόφων (Chef d' etages)*.

(Μάρας, 1997, σελ.46-49)

Εστιάρχος (Maitre d' hotel)

Προϊστάται του εστιατορίου και το έργο του είναι πολυσύνθετο και πολύπλευρο. Επιλαμβάνεται και επιλύει κάθε πρόβλημα που προκύπτει. Εισηγείται την πρόσληψη προσωπικού του εστιατορίου, ορίζει την βαθμίδα και τις ευθύνες του καθένα και εποπτεύει την εκτέλεση της εργασίας τους. Συνεργάζεται με τον chef της κουζίνας για τη σύνθεση του εδεσματολογίου καθώς και με τον προϊστάμενο της υποδοχής για ενημέρωση, όσον αφορά την πληρότητα και τα δικαιούμενα γεύματα των πελατών. Ελέγχει την προσέλευση, τις άδειες, τα «γερος» και τα ωράρια εργασίας του προσωπικού. Καταρτίζει το πρόγραμμα του προσωπικού κατά τα τρία στάδια της εργασίας του (πριν την έναρξη λειτουργίας του εστιατορίου, κατά την διάρκεια λειτουργίας και μετά το κλείσιμο). Επιθεωρεί την προετοιμασία του χώρου και αναλύει τα μενού και την κάρτα πριν το άνοιγμα της τραπεζαρίας. Υποδέχεται τους πελάτες στην είσοδο του εστιατορίου και τους οδηγεί στη θέση τους, εάν έχει την χρονική ευχέρεια. Σερβίρει όταν πρόκειται για σημαίνοντα πρόσωπα. Συνοδεύει τους πελάτες κατά την αναχώρησή τους ως την έξοδο του εστιατορίου, ζητώντας

διακριτικά τις εντυπώσεις τους. Καλύπτει πάντοτε τα κενά των τραπεζοκόμων. Ελέγχει την εργασία προετοιμασίας του χώρου για το επόμενο γεύμα.(Μάρας,1997,σελ.50)

Τραπεζοκόμος (Chef de rang).

Είναι υπεύθυνος για ένα πόστο (rang), που αποτελείται από 4-6 τραπέζια. Κάτω από τις οδηγίες του εργάζονται οι βοηθοί του. Στα εστιατόρια πολυτελείας ο τραπεζοκόμος σερβίρει μόνο φαγητά ή ποτά, τις παραγγελίες των οποίων έχει πάρει ο υπεύθυνος εστιατορίου και έχει φέρει από την κουζίνα ο βοηθός του. Φροντίζει για την σωστή προετοιμασία του πόστου του, για την τακτοποίηση και συμπλήρωση με τα απαραίτητα. Βοηθάει τον πελάτη να καθίσει σύροντας το κάθισμα διακριτικά και πρόθυμα και επαναλαμβάνει την ενέργεια αυτή όταν ο πελάτης αποχωρεί..

(Καραγιάννης,1997,σελ.30)

Βοηθός Τραπεζοκόμου (Demi chef de rang).

Είναι θέση λεπτή και με αυξημένες υποχρεώσεις. Είναι υπεύθυνος για τον πλήρη και τέλειο καθαρισμό των σκευών του εστιατορίου, για τον καθαρισμό των επίπλων, τις αλλαγές των λινών, για το στρώσιμο των τραπεζιών και για την μεταφορά των δίσκων. Επίσης ο βοηθός τραπεζοκόμου προωθεί τις παραγγελίες στην κουζίνα.(Καραγιάννης,1997,σελ30)

Οινογός (Sommelier de vine).

Η παρουσία του είναι απαραίτητη σε εστιατόρια πολυτελείας, σαν αρμόδιος στη λήψη της παραγγελίας και την εκτέλεση του σέρβις των κρασιών και οποιουδήποτε άλλου ποτού. Συμβουλεύει τους πελάτες στην επιλογή ορεκτικού ή επιδορπίου ποτού, καθώς και στην επιλογή του κρασιού που θα συνοδεύσει το φαγητό τους.(Μάρας,1997,σελ.51)

Κόπτης (Trancheur).

Είναι ένας τραπεζοκόμος, ο οποίος είναι εξειδικευμένος στην κοπή και μεριδοποίηση εδεσμάτων ενώπιον του πελάτη, με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων.

Τραπεζοκόμος Ορόφων (Chef d' etages).

Έχει την πλήρη ευθύνη προετοιμασίας και μεταφοράς των δίσκων στα δωμάτια των πελατών. Η προετοιμασία γίνεται σε ιδιαίτερους χώρους που ονομάζονται office. Το office είναι μικρογραφία κουζίνας σε κάθε όροφο.

Μπαρ.

Το τμήμα του μπαρ αποτελεί βασικό κομμάτι του τμήματος επισιτισμού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Σύμφωνα με διεθνή έρευνα υπολογίζεται ότι συνεισφέρει το 11,1% των εσόδων της επιχείρησης και έχει ιδιαίτερη σημασία για τις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης. Το μπαρ είναι ένας χώρος που μπορεί κανείς να πει κάθε είδος ποτού αναμεμιγμένο ή όχι, αλκοολούχο ή μη. Εκτός από το κεντρικό μπαρ (main bar), μπορεί να

λειτουργούν σ' ένα ξενοδοχείο και άλλα μπαρ όπως μπαρ παραλίας (beach bar), μπαρ πισίνας (swimming pool bar), μπαρ εστιατορίου (restaurant bar-piano bar). Το τελευταίο είναι συνήθως ένας μικρός χώρος σε μια γωνία του εστιατορίου όπου εξυπηρετούνται οι πελάτες που έχουν αργοπορήσει, καθώς και οι πελάτες που επιθυμούν ένα ποτό πριν ή και μετά το γεύμα τους. (Παύλου, 1999, σελ. 4)

Βασικός συντελεστής της επιτυχημένης ή μη λειτουργίας του μπαρ είναι ο μπάρμαν και το υπόλοιπο προσωπικό του μπαρ (βοηθοί, σερβιτόροι μπαρ), υπό την εποπτεία του Food & Beverage Manager.

Μπάρμαν.

Η εργασία του μπάρμαν, ο οποίος προΐσταται του μπαρ, είναι σύνθετη. Ο μπάρμαν δεν αρκεί να ξέρει τα ποτά, τον τρόπο σερβιρίσματος τους, καθώς και να είναι ευγενικός, αλλά πρέπει παράλληλα να μπορεί να δημιουργεί μια ατμόσφαιρα οικειότητας με τους πελάτες. Σε περίπτωση τυπικής συμπεριφοράς η ατμόσφαιρα του μπαρ θα είναι παγερή και απωθητική για τους πελάτες. Είναι ο οικοδεσπότης του μπαρ και οφείλει να δημιουργεί ζεστή ατμόσφαιρα. Είναι ο εμπνευστής των συζητήσεων σε πολλά θέματα. Γίνεται αποδέκτης εκμυστηρέψεων από μέρους των πελατών, οι οποίοι συχνά, λόγω της ατμόσφαιρας που δημιουργείται στο μπαρ, συζητούν εύκολα τα προβλήματα τους με τον μπάρμαν και ζητούν την συμβουλή του. Ο μπάρμαν πρέπει να ψυχολογεί τους πελάτες, ν' ανακαλύπτει τα ενδιαφέροντα τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις που δένουν τον πελάτη με το μπαρ και πρόσωπό του. Ο μπάρμαν πρέπει να διαθέτει ταλέντο. (Παύλου, 1999, σελ. 4-5)

Στα καθήκοντα του μπάρμαν εκτός των άλλων συμπεριλαμβάνονται, ο καθαρισμός του χώρου όπου εργάζεται, η προμήθεια των απαραίτητων ποτών, γλυκών και σάντουιτς, όταν αυτά σερβίρονται στο μπαρ, από τα αντίστοιχα τμήματα (αποθήκη, κουζίνα), ο έλεγχος λειτουργίας του εξοπλισμού του μπαρ, η προμήθεια ψιλών για το ταμείο του μπαρ. Ο βραδινός μπάρμαν φροντίζει να σηκωθούν και να τακτοποιηθούν όλα τα σκεύη (ποτήρια, τασάκια, κηροπήγια, κ.ά.), αδειάζει και καθαρίζει τους νεροχύτες και το πόστο του, απομακρύνει σκουπίδια και άδειες φιάλες, βάζει στο ψυγείο ότι απαιτείται να μπει, κλειδώνει ντουλάπια και ψυγεία, κλείνει το ταμείο και παραδίδει τις εισπράξεις μαζί με τη διαχωριστική κατάσταση στην υποδοχή.

(Παύλου, 1999, σελ. 70)

Βοηθός μπάρμαν.

Βοηθάει τον μπάρμαν κατά τις ώρες λειτουργίας του μπαρ, κατά την προετοιμασία και κατά το κλείσιμο. Αντικαθιστά τον μπάρμαν κατά την απουσία του.

Σερβιτόρος μπαρ.

Σερβίρει αποκλειστικά τους πελάτες που κάθονται στα τραπέζια και ποτέ αυτούς που χρησιμοποιούν τα σκαμπό του μπαρ. Παίρνει παραγγελίες από τους πελάτες, οι οποίες πρέπει να είναι σαφείς και ακριβείς. Δίνει στον ταμιά το πρωτότυπο bon, για να εκδώσει αυτός τον λογαριασμό του πελάτη και το δευτερότυπο στον μπάρμαν, για να εκτελέσει την παραγγελία. Σερβίρει τον πελάτη και του πάει τον λογαριασμό. Μαζεύει το τραπέζι όταν αποχωρήσει ο πελάτης. Σε όλη τη διάρκεια που βρίσκεται ο πελάτης στο μπαρ, του αλλάζει το τασάκι και του μαζεύει τα άδεια ποτήρια, ενώ όταν τελειώσει το ποτό του, τον ρωτάει ευγενικά αν θα ήθελε κάτι άλλο. Πριν ανοίξει το μπαρ ετοιμάζει τον χώρο έξω από την μπάρα και τον ξαναετοιμάζει το βράδυ για την επόμενη μέρα. (Παύλου, 1999, σελ. 72)

Ταμίας (Tablist).

Εκδίδει τους λογαριασμούς των πελατών, με βάση το δελτίο παραγγελίας (bon), αφού προηγουμένως ελέγξει τα εξερχόμενα και σερβιριζόμενα (από τον μπάρμαν και το σερβιτόρο) ποτά, σύμφωνα πάντοτε με το δελτίο παραγγελίας. Φροντίζει για τη σωστή έκδοση των λογαριασμών (χωρίς λάθη στην χρέωση των ποτών, που μπορεί να προέρχονται από πληκτρολόγηση, ή να είναι αθροιστικά λάθη. Στο τέλος της ημέρας, μετά το κλείσιμο του μπαρ, συντάσσει την διαχωριστική κατάσταση του μπαρ, κλείνει το ταμείο και παραδίδει τις εισπράξεις στον αρμόδιο υπάλληλο του front office ή το κεντρικό ταμείο. (Παύλου, 1999, σελ. 73)

Κουζίνα.

Είναι ο χώρος μαζικής παραγωγής προϊόντων – εδεσμάτων. Το μέγεθος, η οργάνωση, η δομή και το προσωπικό της κουζίνας εξαρτώνται από την κατηγορία του ξενοδοχείου, από το μέγεθος του, από τον τύπο των γευμάτων και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει. Διαφορετική οργάνωση έχει η κουζίνα ενός πολυτελούς ξενοδοχείου που λειτουργεί κεντρικά με δορυφόρους το room service, το snack bar, την αίθουσα δεξιώσεων κ.λ.π. και διαφορετική η κουζίνα ενός μικρού ξενοδοχείου.

Αρχιμάγειρας (Chef).

Είναι αυτός που επιλέγει το προσωπικό, και το προσλαμβάνει τοποθετώντας το στο κατάλληλο τμήμα της κουζίνας. Συνθέτει όλα τα μενού και την κάρτα. Μελετά ακόμη και τις τιμές πώλησης.

Συνεργάζεται με τον υπεύθυνο αγορών για την αγορά κρεάτων, ψαριών, λαχανικών και φρούτων. Φροντίζει για τα ωράρια του προσωπικού, τις ημέρες εργασίας του προσωπικού, τα ρεπό και τις διακοπές. Παρευρίσκεται κατά την ώρα του σερβιρίσματος και ελέγχει όλα τα πιάτα που φεύγουν για το εστιατόριο. Ελέγχει τα πάντα μέσα στην κουζίνα,

από τη σωστή χρησιμοποίηση των πρώτων υλών μέχρι την καθαριότητα των χώρων εργασίας και του ίδιου του προσωπικού, την τάξη και την ποιότητα. Εκπαιδεύει στα όρια του δυνατού τους υφισταμένους του και δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στους νέους μαγείρους και ειδικά στους μαθητευόμενους. Φροντίζει επίσης για το μενού του προσωπικού της επιχείρησης που δικαιωματικά το λαμβάνει σε καθημερινή βάση.(Καραγιάννης,1992,σελ.17)

Μάγειρας ζεστών παρασκευών.

Είναι αρμόδιος για την προετοιμασία κρεάτων, ψαριών και πουλερικών. Στη συνέχεια φροντίζει για το κατάλληλο μαγείρεμα τους.

Μάγειρας κρύων παρασκευών.

Είναι αρμόδιος για την παρασκευή κρύων πιάτων, για τις σαλάτες και το σερβίρισμα των τυριών.

Αρχιμάγειρας Ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας .

Φροντίζει την ετοιμασία ζεστών και κρύων γλυκών, παγωτών, την παραγωγή ζύμης και αρτοσκευασμάτων.

Υπεύθυνος Μπουφέ.

Είναι αρμόδιος για την ετοιμασία πρωινών και ειδών καφετέριας.

Υπεύθυνος Κάβας.

Παραδίδει στον οινοχόο ή στους τραπεζοκόμους τα ποτά που ζητούν οι πελάτες.

Αποστειρωτής Σκευών.

Είναι αρμόδιος για την απομάκρυνση των επιστροφών και την καθαριότητα των σκευών.(Λαλούμης και Ρούπας,1996,σελ.46-47)

2.4.3 Ανάλυση Οικονομικού και Διαχειριστικού Τμήματος (Financial Services)-

Αρμοδιότητες και Καθήκοντα του Προσωπικού

Λογιστήριο.

Το τμήμα διευθύνεται από τον λογιστή, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης. Το τμήμα λογιστηρίου είναι υπεύθυνο για την καταχώριση των οικονομικών συναλλαγών, την προετοιμασία και την ανάλυση των οικονομικών αναφορών και την έκδοση λειτουργικών αποτελεσμάτων σε τακτές χρονικές περιόδους προς τη διοίκηση. Οι υπευθυνότητες του τμήματος περιλαμβάνουν επίσης την προετοιμασία της μισθοδοσίας, τους λογαριασμούς προς εξόφληση και τους λογαριασμούς προς είσπραξη. Δύο άλλα σημεία σχετικά με το λογιστήριο είναι ότι το λογιστήριο είναι υπεύθυνο για τη συλλογή και αναφορά των περισσότερων στατιστικών στοιχείων της

ξενοδοχειακής λειτουργίας και οικονομίας. Παίζει συνεπώς έναν σημαντικό ρόλο απέναντι στο προσωπικό του ξενοδοχείου, ως παροχέας στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων και την προετοιμασία του προϋπολογισμού. Επιπλέον ο υπεύθυνος του λογιστηρίου έχει μια διττή ευθύνη όχι μόνο απέναντι στο γενικό διευθυντή, αλλά και στον πρόεδρο και τον αντιπρόεδρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης ή τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Ο λόγος για τη διπλή αυτή αναφορική σχέση είναι η προσφορά στην ξενοδοχειακή επιχείρηση μιας ανεξάρτητης (από τον γενικό διευθυντή) επαλήθευσης της ακρίβειας των οικονομικών και λειτουργικών αποτελεσμάτων του ξενοδοχείου.(Rutherford,1999,σελ.59)

Τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης για την καλή οικονομική διαχείριση. Αποτρέπει την ακούσια ή όχι, διαρροή ή φθορά των αναλωσίμων, που επιβαρύνουν το κόστος, καθώς επίσης και την ακούσια ή όχι απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών. Είναι σχεδόν εξακριβωμένο από στατιστικές έρευνες ότι οι κλοπές αποτελούν το 30% έως 35% των ζημιών του ξενοδοχείου και κύρια των επισιτιστικών τμημάτων. (Μάρας,1999,σελ.186)

Κύριο έργο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στα ξενοδοχεία είναι η παρακολούθηση των αναλωσίμων υλικών (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού, καυσίμων, κ.λ.π.), από την αγορά και την εισαγωγή τους στη μονάδα έως την κατανάλωσή τους. Ακόμη η εξακρίβωση των πραγματοποιούμενων από τους κλάδους και τα τμήματα εκμετάλλευσης, εσόδων από την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών. Ένα τρίτο στοιχείο ελέγχου αποτελεί η έρευνα και ανάλυση του κόστους των αναλίσκόμενων υλικών σε όλους τους τομείς του ξενοδοχείου.(Μάρας,1999,σελ.23)

Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα άτομα που ασχολούνται με τους ελέγχους δεν απαρτίζουν ξεχωριστό τμήμα, αλλά εντάσσονται στην ομάδα του λογιστηρίου με τον τίτλο ελεγκτές. Εξαιτίας της λειτουργίας αυτής το λογιστήριο συχνά αναφέρεται ως τμήμα οικονομικού ελέγχου. Ο ελεγκτής των επισιτιστικών τμημάτων, μαζί με τους ταμίες (tablist) που εργάζονται και εντάσσονται στο τμήμα ελέγχου, παρακολουθεί τις εισπράξεις και τα έξοδα του τμήματος τροφίμων και ποτών. Οι ταμίες αναφέρονται στον ελεγκτή, και αυτός με τη σειρά του στον οικονομικό διευθυντή.(Rutherford,1999,σελ.59)

Ταμίες (Tablist / Checker)

Οι ταμίες που είναι εγκατεστημένοι σ' όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου (εσπαστόριο, μπαρ, ταβέρνα, κ.λ.π.), έχουν σκοπό τον έλεγχο των εσόδων και των διατιθεμένων ειδών από τα τμήματα. Οι ταμίες που είναι κομμάτι του τμήματος ελέγχου εκδίδουν τους λογαριασμούς των πελατών με βάση το δελτίο παραγγελίας, τα εξερχόμενα και σερβιριζόμενα είδη.

Στέλνουν τους χρεωστικούς λογαριασμούς στην υποδοχή. Συντάσσουν κατά το κλείσιμο την διαχωριστική κατάσταση, όπου αναφέρονται όλοι οι λογαριασμοί σε δύο στήλες (χρεωστικοί – μειρητοίς), ελέγχουν τα σύνολα, παραδίδουν την κατάσταση, τις εισπράξεις και το απόκοιμα της μηχανής ή τις καταστάσεις του κοιπιούτερο στο κεντρικό ταμείο ή το ταμείο υποδοχής. (Rutherford, 1999, σελ. 59)

Κεντρικό Ταμείο.

Οι ταμίες που εργάζονται εδώ πραγματοποιούν όλες τις συναλλαγές της επιχείρησης, εισπράξεις, πληρωμές, μισθοδοσία. Συγκεντρώνουν τις εισπράξεις των διαφόρων τμημάτων. Αυτοί παραλαμβάνουν επίσης τις εισπράξεις του ταμείου υποδοχής στο τέλος της ημέρας. Εκτός από τις εισπράξεις, οι ταμίες του κεντρικού ταμείου, πραγματοποιούν και όλες τις πληρωμές που αφορούν την επιχείρηση (προμηθευτές, πρακτορεία, κ.λ.π.) (Ντόντη, 1997, σελ. 189).

Προμήθειες.

Το τμήμα προμηθειών και ο υπεύθυνος αγορών σε μια δυναμική επιχείρηση έχουν μεγάλη και θεμελιώδη σημασία, γιατί πρέπει καταρχήν να εξασφαλίζουν την ομαλή καθημερινή κάλυψη των αναγκών της σε αναλώσιμα προϊόντα και όχι μόνο. Ο οικονομικός παράγοντας παίζει εδώ μεγάλο ρόλο καθώς επηρεάζει άμεσα το κόστος και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Ο υπεύθυνος αγορών συνεργάζεται με τους ειδικευμένους υπαλλήλους, οι οποίοι θα χειριστούν τις αγορές για τα είδη που απαιτούνται και για τις προδιαγραφές των ειδών. (Μάρας, 1999, σελ. 72)

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του υπευθύνου προμηθειών είναι:

- Είναι υπεύθυνος του γραφείου προμηθειών, των παραλαβών και της αποθήκης.
- Έχει την ευθύνη για την αγορά όλων των ειδών που απαιτούνται για την λειτουργία του ξενοδοχείου.
- Φροντίζει για τη συνεχή προμήθεια όλων των ειδών στα τμήματα παραγωγής και κατανάλωσης.
- Βρίσκει τις φθηνότερες πηγές προμήθειας για την ίδια ποιότητα.
- Ενημερώνεται συνεχώς για την κατάσταση της αγοράς (αξιολόγηση νέων προϊόντων, συσκευασιών, τάσεις τιμών, κ.ά.).
- Συνεργάζεται με τον F & B Manager, Bargman, Housekeeper, κ.ά., για τον καθορισμό των προδιαγραφών των αγορών, για τον προγραμματισμό των ποσοτήτων των διαφόρων ειδών που πρόκειται ν' αγοραστούν και για τον καθορισμό του ύψους των αποθεμάτων.
- Συνεργάζεται με το τμήμα ελέγχου, λογιστηρίου, κ.ά. (Παύλου, 1999, σελ. 54-55)

Η εξασφάλιση κανού υπευθύνου προμηθειών και η αποτελεσματική οργάνωση του τμήματος μπορεί να αποδώσει σημαντικά έσοδα στην επιχείρηση, δεδομένου ότι οι δραστηριότητες του αντιπροσωπεύουν τα πρώτα βήματα ροής του κόστους.

Σημαντικό ρόλο παίζει εδώ και ο τρόπος παραλαβής των εμπορευμάτων. Σε πολλές επιχειρήσεις, ο οποιοσδήποτε τυχαίνει να είναι πίσω από την πόρτα (έχει υπηρεσία) όταν γίνεται η παράδοση από πλευράς προμηθευτή, υπογράφει και παραλαμβάνει τα προϊόντα με το τιμολόγιο ή το δελτίο αποστολής. Η αποτελεσματική παραλαβή όμως απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό που πρέπει να έχει εξοικείωση με τα αναγκαία έγγραφα, τα εργαλεία και γενικά τον απαραίτητο εξοπλισμό, γνώση του προϊόντος και της μελλοντικής του χρήσης, ακεραιότητα χαρακτήρα, επιμονή και σχολαστικότητα σε ότι αφορά τον έλεγχο αυτών που παραλαμβάνονται. Τα παραπάνω δίνουν ένα περίγραμμα των στόχων του αρμοδίου για τις παραλαβές που σε κάθε περίπτωση δεν πρέπει να είναι μόνος του. Ο αποθηκάριος συνήθως είναι παρών ούτως ώστε να ακολουθεί αμέσως μετά και η παράδοση / τακτοποίηση των προϊόντων στην κεντρική αποθήκη. Οι ώρες παραλαβών πρέπει να είναι συγκεκριμένες και γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω ανάλογων ανακοινώσεων, ο δε χώρος προκαθορισμένος και σταθερός λόγω των ανάλογων εγκαταστάσεων (ράμπες, ζυγαριές, κ.ά.) (Μάρας, 1999, σελ. 78-79)

Animation.

Αφορά την υπηρεσία διασκέδασης και άθλησης των πελατών του ξενοδοχείου. Ο chef d' animateur προϊστάται του προσωπικού διασκέδασης και συνήθως έχει δύο βοηθούς και αρκετούς μαθητευόμενους, ενώ ο chef de sports, προϊστάται του προσωπικού άθλησης και συντονίζει τις ομάδες χερσαίων και θαλάσσιων αθλημάτων. Ο υπεύθυνος εκδρομών εντοπίζει αξιόλογες περιοχές για εκδρομές, εξασφαλίζει τα χερσαία και θαλάσσια μεταφορικά μέσα και σε συνεννόηση με τους δύο άλλους προϊσταμένους οργανώνει την ψυχαγωγία και άθληση των πελατών. Το προσωπικό ψυχαγωγίας και άθλησης δεν δρα αποκλειστικά κατά ειδικότητα. Όταν δεν απασχολείται κάποιο άτομο στην ειδικότητά του, τότε βοηθά την υπόλοιπη ομάδα άθλησης και διασκέδασης, με βάση το πρόγραμμα των animateurs. Το προσωπικό του τμήματος αυτού, όπως εξάλλου όλο το προσωπικό του ξενοδοχείου, πρέπει να φέρει κάποιο διακριτικό σημάδι για να δηλώνεται η ιδιότητά του. Αυτό το διακριτικό σημάδι μπορεί να είναι μια κονκάρδα ή ένα παρεό, ένα καπέλο, ένα ένδυμα, ένα περιδέραιο κλπ. (Ρούπας, 1999, σελ. 25)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1. Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Η έντονη ανταγωνιστικότητα, που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προβούν σε αναδιοργάνωση σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και να δουν τον ανθρώπινο παράγοντα όχι πλέον σαν κόστος, αλλά σαν κεφάλαιο, οι επιπλέον λειτουργίες που προστίθενται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι αυξανόμενοι νόμοι, κανονισμοί και ρυθμίσεις σε ότι αφορά τους εργαζόμενους στον τομέα αυτό, ο συνδικαλισμός των εργαζομένων αλλά και η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι μέσα στην οργάνωση χρειάζεται να επιλεγούν, να εκπαιδευτούν προσεκτικά και να προσεχθούν, για να παρέχουν την εξυπηρέτηση που περιμένουν οι πελάτες, οδήγησε στην ανάγκη της δημιουργίας ειδικού τμήματος, του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει δημιουργηθεί για το χειρισμό μίας ειδικής λειτουργίας. Δεν εξυπηρετεί πελάτες, δε λαμβάνει κρατήσεις δωματίων, δεν προετοιμάζει γεύματα, παίζει όμως έναν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχείου. Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χειρίζεται και διαχειρίζεται όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό του ξενοδοχείου, από τον πιο απλό εργαζόμενο έως τα στελέχη.

Η αναγκαιότητα του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων γίνεται ακόμη πιο εμφανής αν αναλογιστεί κανείς ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπου εντάσσεται και η ξενοδοχειακή επιχείρηση, παίζει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Η δημιουργία των κατάλληλων ανέσεων και διευκολύνσεων προς τους πελάτες, μέσω της σωστής ανθρώπινης επαφής, εξαρτάται περισσότερο από τον άνθρωπο και λιγότερο από τα τεχνικά μέσα που διατίθενται.

Όπου εφαρμόστηκαν μέθοδοι αυτοματισμού στις προσωπικές υπηρεσίες ή μέθοδοι «αυτοεξυπηρέτησης» στις υπηρεσίες «επαφής» η ποιότητα των υπηρεσιών γενικά έχει πέσει. Οι «προσωπικές» υπηρεσίες είναι στην ουσία κυρίως υπηρεσίες ανθρώπινων σχέσεων και για το λόγο αυτό επηρεάζουν αποφασιστικά τους πελάτες-καταναλωτές.

Σε ότι αφορά την Ελλάδα, το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι ξενοδοχεία μικρού και μεσαίου μεγέθους. Δεν διαθέτουν Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ούτε ένα ειδικευμένο στέλεχος που θα μπορούσε να αναλάβει τα θέματα προσωπικού. Τα θέματα του προσωπικού χειρίζεται συνήθως ο Δ/ντής του

ξενοδοχείου, περισσότερο εμπειρικά, παρά επιστημονικά, με την βοήθεια, αν παραστεί ανάγκη εξωτερικών συμβούλων και την συνεργασία του ιδιοκτήτη.

Στα μεγάλα όμως ξενοδοχεία (άνω των 100 υπαλλήλων) είναι πλέον καθιερωμένη η λειτουργία Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, επανδρωμένου ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου και τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει την έκταση του προγράμματος και της πολιτικής προσωπικού. Ο αριθμός των εργαζομένων στο Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων κυμαίνεται συνήθως σε ποσοστό 0,6% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Στο ξενοδοχείο HILTON των Αθηνών, σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων απασχολεί 6 άτομα, δηλαδή ποσοστό 1,03%.(Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.76-77)

Τα άτομα που απασχολούνται στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι άτομα αντίστοιχης εκπαίδευσης, που πολλές φορές διαθέτουν εξειδίκευση και σε τομείς όπως η κοινωνιολογία και η ψυχολογία. Η στελέχωση του τμήματος απαιτεί μεγάλη προσοχή, αφού τυχόν ακατάλληλα άτομα, θα προσελκύσουν λάθος ανθρώπους στην επιχείρηση. (Φουντουλάκης,2000,σελ.37)

Στην περίπτωση των πολύ μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, όπως είναι οι αλυσίδες ξενοδοχείων (chain hotel), που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό, διακρίνουμε 3 βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική, την περιφερειακή και την τοπική. Αυτά τα ξενοδοχεία έχουν Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην κεντρική διοίκηση, καθώς επίσης και σε κάθε παράρτημα. Ο Δ/ντής προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με την σειρά του υπάγεται στον τοπικό μάνατζερ.(Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.77)

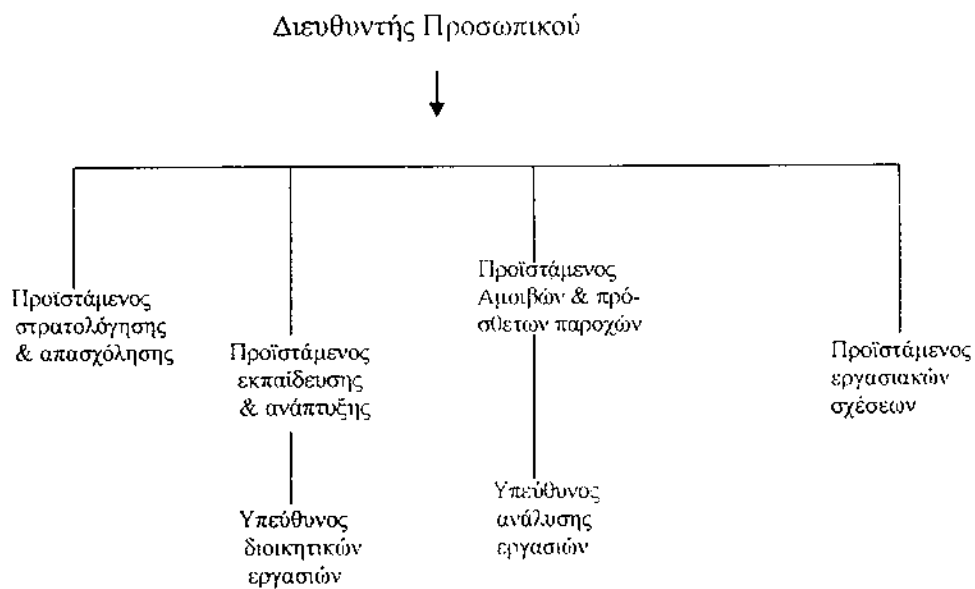
Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι το πρώτο σημείο επαφής για έναν υπάλληλο με την επιχείρηση και διατηρεί την επαφή αυτή όσο διάστημα ο εργαζόμενος ανήκει στο δυναμικό της επιχείρησης, με διάφορους τρόπους.

Ένα μοντέρνο Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχημένη λειτουργία ενός βιώσιμου ξενοδοχείου. Τα αντικείμενα του σχετίζονται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την πρόσληψη και επιλογή, την εκπαίδευση του προσωπικού, τις αμοιβές, την αξιολόγηση, τις εργασιακές σχέσεις, την ασφάλιση.

Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η λειτουργία Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δεν μειώνει τις ευθύνες του Δ/ντή του ξενοδοχείου ή των γραμμικών στελεχών σε θέματα προσωπικού. Μπορεί να απαλλάξει από μερικές ευθύνες, όπως καταγραφή στοιχείων, συντονισμός και προετοιμασία διαδικασιών, παροχή συμβουλών κ.ά., όμως οι καθημερινές ευθύνες για την παροχή κινήτρων, κατεύθυνσης στην εργασία και ελέγχου,

είναι μέρος της λειτουργίας της διοίκησης των υπαλλήλων , που ασκείται από τα στελέχη γραμμής. Ο σχεδιασμός στόχων μιας ομάδας, η σύνθεση της ομάδας, η φροντίδα για τα αναγκαία εργαλεία και τον απαραίτητο εξοπλισμό, η οριοθέτηση σκοπών και στόχων και η εξασφάλιση της επίτευξης αυτών, η έμπνευση και τα κίνητρα, οι διαφορές και τα προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων, είναι θέματα ευθύνης και εξουσίας του γραμμικού / λειτουργικού στελέχους. Του συγκεκριμένου δηλαδή Δ/ντή τμήματος ή προϊσταμένου ή επόπτη. (Lundberg,1997,σελ.347-350)

3.1.1. Οργάνωση Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Οργανόγραμμα.



Οργανωτική δομή Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μεγάλης επιχείρησης
 Πηγή:(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.41)

Διευθυντής Προσωπικού Είναι ο γενικός διευθυντής σε θέματα διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Εισηγείται ό,τι αφορά τη διοίκηση προσωπικού στην ανώτατη διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό της πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων. Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών, ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, και τις συγκρούσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και των ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.

Προϊστάμενος στρατολόγησης / απασχόλησης. Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, με την υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού της απασχόλησης.

Προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών. Στις αρμοδιότητες του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, η έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων μόνους και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

Προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Στις αρμοδιότητες του ανήκουν ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, η εγκατάσταση και η ενημέρωση των νεοπροσλαμβανομένων, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Υπεύθυνος διοικητικών εργασιών. Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και τα πληροφοριακά συστήματα που ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 42-43)

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα τμήματα ως προς το ότι εισχωρεί σε όλη την επιχείρηση, αναφέρεται σε κάθε ένα άτομο που καθοδηγεί και διευθύνει άλλους, από τον εργοδηγό μέχρι τον Πρόεδρο της επιχείρησης, αλλά και σε κάθε έναν απλό εργαζόμενο.

Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει είναι η προσπάθεια του να επικοινωνήσει με τα άλλα τμήματα, καθώς το τμήμα αυτό είναι κατά κανόνα επιτελικό. Αυτό σημαίνει ότι έχει συμβουλευτικό ρόλο και περιορισμένη εξουσία. Προσφέρει εξειδικευμένη γνώση στα στελέχη γραμμής, χωρίς βέβαια να υπόκειται στις εντολές τους. Η τελική απόφαση για τα θέματα που προκύπτουν σε σχέση με το προσωπικό (π.χ. πρόσληψη) ανήκουν στα στελέχη γραμμής. Παρουσιάζονται έτσι αρκετές φορές δυσκολίες, που έχουν να κάνουν με την συνεργασία των στελεχών του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τα στελέχη γραμμής για τη λήψη αποφάσεων. Τα στελέχη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να πείσουν τα στελέχη γραμμής για τη χρησιμότητα των συμβουλών τους, καθώς και για τη χρησιμότητα των διαδικασιών και πολιτικών που ακολουθούνται.

Το ότι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα επιτελικό τμήμα δεν μειώνει καθόλου τη σπουδαιότητα του, καθώς όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση γίνεται και κατά τεκμήριο πιο πολύπλοκη και τα στελέχη γραμμής δεν μπορούν να αντιμετωπίζουν τα ποικίλομορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Άρα απαιτείται η ύπαρξη μιας ειδικής υπηρεσίας επανδρωμένης με εκπαιδευμένο προσωπικό, που θα αντιμετωπίζει τα θέματα προσωπικού συστηματικά βάζοντας τα σε μια βάση επιστημονική. Στις μεγάλες επιχειρήσεις προκύπτουν συνεχώς θέματα εργασιακά και νομικά που μόνο εξειδικευμένα στελέχη-σύμβουλοι μπορούν να γνωρίζουν.

3.1.2. Αρμοδιότητες-Λειτουργίες και Στόχοι του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης του, οι αμοιβές και οι εργασιακές σχέσεις.

Λειτουργίες που επιτελεί είναι: α) εισαγάγει και διαμορφώνει την πολιτική σε θέματα προσωπικού, η τελική έγκριση της οποίας ανήκει στην ανώτατη διοίκηση (Πρόεδρος, Διοικητικό Συμβούλιο), β) συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής, καθώς γνωρίζει την πολιτική προσωπικού, τις συλλογικές συμβάσεις, τις ανάγκες, τα αισθήματα και τα κίνητρα των άλλων ανθρώπων, γ) προσφέρει υπηρεσίες σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης, ωφελημάτων προς τους εργαζόμενους, τήρησης αρχείων κ.ά, δ) ελέγχει σχετικά με την συμμόρφωση στην πολιτική προσωπικού, που έχει αποφασιστεί. Διενεργεί ελέγχους και σε περιπτώσεις ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, πειθαρχικών ποινών, αποχωρήσεων.

Στόχοι του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι: α) η βελτίωση της παραγωγικότητας. Επισημαίνοντας και επιλύοντας προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές, αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν. β) η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Το επιτυγχάνει βοηθώντας στον σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιούν τις ικανότητες τους και τις καινοτόμες ιδέες τους, έτσι ώστε η εργασία τους να γίνεται περισσότερο ενδιαφέρουσα για αυτούς και να αντλούν από αυτήν περισσότερη ικανοποίηση και

ευχαρίστηση. γ) η συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Γνωρίζοντας την εργατική νομοθεσία, τις σχετικές με τα εργασιακά θέματα δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται και ενημερώνοντας την Διοίκηση της επιχείρησης σχετικά με αυτά, ώστε να συμμορφωθεί και να αποφύγει υψηλά πρόστιμα και αποζημιώσεις. δ) η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το επιτυγχάνει με την δημιουργία όλων των προϋποθέσεων ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να καταστεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. ε) Η εξασφάλιση για την επιχείρηση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.30-31)

3.1.3. Ο Διευθυντής Προσωπικού

Ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού είναι πραγματικά δύσκολος και ιδιόμορφος, αφού βρίσκεται μεταξύ δύο ομάδων, αφενός των εργαζομένων και αφετέρου της Διοίκησης. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης στους εργαζόμενους, αλλά και τα προβλήματα και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων στην Διοίκηση. Η απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης μέσω της εξασφάλισης εργασιακής ειρήνης εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από τον διευθυντή προσωπικού.

Κύριες δραστηριότητες του διευθυντή προσωπικού είναι οι εξής:

- ✓ Συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων και ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους στο περιβάλλον της εργασίας σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους.
- ✓ Εκπαιδεύει, προπονεί, διορθώνει, συμβουλεύει και αξιολογεί τους υφισταμένους του στην εργασία τους.
- ✓ Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις και απολύσεις.
- ✓ Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί την πειθαρχία.
- ✓ Χειρίζεται παράπονα των εργαζομένων.
- ✓ Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης.
- ✓ Μεταφέρει και ερμηνεύει στη διοίκηση τις υποδείξεις και κρίσεις των εργαζομένων.
- ✓ Υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους.
- ✓ Προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.

(Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.79)

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι επιτελικό, έχει δηλαδή ρόλο συμβουλευτικό. Αυτό σημαίνει ότι ένα από τα κύρια προσόντα του διευθυντή προσωπικού

πρέπει να είναι η πειθώ. Η επιτυχία του εξαρτάται αρκετά και από το πόσο μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεων του. Απαιτείται ακόμη να είναι επικοινωνιακός και ειδικός στις ανθρώπινες σχέσεις, διότι επικοινωνεί με τα στελέχη και τους εργαζόμενους όλης της επιχείρησης, αλλά και με την ανώτατη διοίκηση. Η αρμοδιότητα του αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και σε όλα τα τμήματα.

Πέρα όμως από όλα αυτά απαιτείται να έχει γενικότερα αυξημένες γνώσεις και ικανότητες. Πρέπει να είναι άριστος γνώστης του εργατικού δικαίου, ώστε να μπορεί να παρέχει συμβουλές στους διευθυντές των άλλων τμημάτων και στην ανώτατη διοίκηση, και έτσι να τηρείται το δίκαιο και να προστατεύεται η επιχείρηση από τυχόν πρόστιμα και αποζημιώσεις. Πρέπει ακόμη να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, ικανότητα αντίληψης των οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, αναλυτική ικανότητα και αυξημένη ικανότητα αντίληψης, ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει την αλληλεπίδραση των διαφόρων παραγόντων που υφίστανται σ' ένα θέμα ή μια κατάσταση και να ενεργεί ανάλογα.

Αν αποτελούσαν τα προσόντα που απαιτούνται από την αγορά εργασίας για την κάλυψη της θέσης Διευθυντή Προσωπικού το περιεχόμενο μιας αγγελίας, αυτή θα είχε την εξής μορφή:

Πτυχίο Ανώτατης Σχολής

Ηγετικές και Οργανωτικές ικανότητες

Γνώσεις Εργατικής Νομοθεσίας

Πενταετής τουλάχιστον προϋπηρεσία σε υπηρεσία προσωπικού – κατά προτίμηση ξενοδοχειακής μονάδας – εκ των οποίων δύο τουλάχιστον σε ανάλογη θέση

Ευχάριστη προσωπικότητα

Γνώση ξένης γλώσσας (Αγγλικά) και γνώσεις χειρισμού Η/Υ

(Ανδρέου και Ζήση, 1998, σελ 78)

3.2. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση.

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Το κυρίως έργο της λειτουργίας αυτής είναι : 1) να προβλέψει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές ανάγκες του ξενοδοχείου σε ανθρώπινο δυναμικό βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων αφορά κυρίως ανειδίκευτο προσωπικό(όχι στελέχη), ενώ ο μακροχρόνιος αφορά μεσαία, ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη και 2) να κάνει ανάλυση εργασίας ούτως ώστε να προσδιορίσει τι είδους εργαζομένων θα χρειαστεί. Το πρώτο μέρος αφορά ποσοτικό προσδιορισμό και το δεύτερο ποιοτικό.(Μ.Ιγγλέση-Βενιέρη,1995,σελ.23)

Για την ξενοδοχειακή επιχείρηση ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθότι ο κλάδος παρουσιάζει έντονη εποχικότητα και παρατηρείται και έντονη κινητικότητα των εργαζομένων. Έντονη κινητικότητα παρουσιάζεται και στον τομέα των στελεχών με αποτέλεσμα να μην μπορεί εύκολα η επιχείρηση να προβλέψει τις ανάγκες της για την επόμενη σεζόν. Το πρόβλημα δηλαδή εντοπίζεται κυρίως στο να μην μπορεί να προβλεφθεί από την επιχείρηση εύκολα το μέγεθος των αποχωρήσεων και ο αριθμός των εργαζομένων εκείνων που θα επανέλθουν στην εργασία τους για την επόμενη σεζόν λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Οι αποχωρήσεις και η έντονη κινητικότητα οφείλονται κυρίως στο ότι μεγάλο μέρος των απλών υπαλλήλων σε ένα ξενοδοχείο, κυρίως σε αυτά που λειτουργούν εποχιακά, θεωρούν την εργασία τους σαν κάτι όχι σταθερό αλλά ευκαιριακό, με αποτέλεσμα να μην επενδύουν σε αυτήν, να μην έχουν προσδοκίες και να μην αποδίδουν ιδιαίτερα, να μετακινούνται εύκολα σε άλλη επιχείρηση αλλά και σε διαφορετικό τομέα. Οι χαμηλές αμοιβές αυτής της κατηγορίας προσωπικού ενισχύουν την τάση αυτή ακόμη περισσότερο. Σε ότι αφορά τα στελέχη και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια η κινητικότητα παρουσιάζεται και εδώ, έντονη. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σκληρός και η πρακτική του να «κλέψει» κανείς στελέχη ικανά από τον ανταγωνιστή διαδεδομένη. Κίνητρα για τη μετακίνηση των στελεχών αποτελούν συνήθως οι υψηλότερες αμοιβές, η καλύτερη θέση εργασίας, το καλύτερο περιβάλλον εργασίας, οι επιπλέον παροχές, οι καλύτερες προοπτικές εξέλιξης.

Λόγω λοιπόν της εποχικότητας του τουρισμού και της έντονης κινητικότητας των εργαζομένων στον κλάδο απαιτείται η στρατολόγηση επιπλέον προσωπικού κατά την θερινή περίοδο (Απρίλιο-Οκτώβριο). Άλλωστε το ένα τρίτο σχεδόν των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων λειτουργούν εποχικά. Η μεγάλη ζήτηση στις αρχές της θερινής περιόδου

δημιουργεί ποιοτικά και ποσοτικά προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, με αποτέλεσμα πολλά ξενοδοχεία να προσλαμβάνουν προσωπικό αρκετά νωρίτερα από το χρόνο που πραγματικά το χρειάζονται, προκειμένου να το εξασφαλίσουν. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην επαρκή επάνδρωση στις περιόδους αιχμής, όπως θερινή περίοδος, τακτικές περιόδους αιχμής (Πάσχα, Χριστούγεννα κ.λ.π.), έκτακτες περιόδους αιχμής λόγω γνωστών γεγονότων (συνέδριο) ή απρόβλεπτων καταστάσεων (π.χ. άφιξη 100 επιβατών σε ξενοδοχείο λόγω μη αναχώρησης πλοίου ή εξαιτίας κακοκαιρίας ή απεργίας).

(Λαλούμης-Ρούπας,1996,σελ.98)

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας δεν υπάρχει πάντα το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, με αποτέλεσμα το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών να είναι ακόμη χαμηλό.(Σίμος,2004,σελ,65)

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση δεν είναι μια διαδικασία αυτόνομη και ανεξάρτητη. Βασίζεται και σχετίζεται άμεσα με τον σκοπό της επιχείρησης και τους στρατηγικούς της στόχους. Αποτελεί μέρος, κομμάτι του γενικότερου προγραμματισμού και ζητάει να βρει πόσοι και τι είδους είναι οι εργαζόμενοι που απαιτούνται σήμερα, καθώς και πόσοι και τι είδους θα είναι οι εργαζόμενοι που θα απαιτηθούν στο μέλλον, ώστε να εκπληρωθούν οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι του ξενοδοχείου. (Υγγέση-Βενιέρη,1995,σελ.23-24)

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων σε μεγάλα ξενοδοχεία όπου λειτουργεί Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει το τμήμα αυτό. Τα στελέχη του τμήματος συνεργάζονται με τα γραμμικά στελέχη για το απαιτούμενο, σε αριθμό, ειδικότητες και προσόντα προσωπικό, και για τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν στα σχέδια και τις δράσεις που αφορούν το προσωπικό. Οι πληροφορίες που παίρνουν τα στελέχη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από τα στελέχη γραμμής συνδυάζονται με τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση του έξω από την επιχείρηση περιβάλλοντος για την ανάπτυξη του προγράμματος ανθρωπίνων πόρων, η τελική έγκριση του οποίου ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. (Χυτήρης,2001,σελ.30)

Τα γραμμικά στελέχη κατά την διαδικασία προγραμματισμού προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστούν στο τμήμα τους, καθορίζουν τα προσόντα τους και προτείνουν την διαδοχή, δηλαδή ποιος θα αντικαταστήσει ποιον και τις προαγωγές. Τα στελέχη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καταγράφουν το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων και δυνατοτήτων, συγκεντρώνουν τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνουν προβλέψεις, βοηθούν στο σχεδιασμό των προγραμμάτων

διαδοχής, σχεδιάζουν και συντονίζουν τις ενέργειες της όλης διαδικασίας. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.49-50)

3.2.1. Η Διαδικασία Προγραμματισμού.

Με δεδομένη την στρατηγική και τους οργανωσιακούς στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, που καθορίζουν το τι προσφέρει και θέλει να προσφέρει το ξενοδοχείο, το επίπεδο ποιότητας, τη θέση του σε σχέση με τους ανταγωνιστές, το πόσα κέρδη θέλει να επιτύχει, και το προς ποια κατεύθυνση θέλει να επεκταθεί, ξεκινάει η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, η οποία περιλαμβάνει δύο σοβαρές αναλύσεις. Την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

1) Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μελετά παράγοντες που σχετίζονται με την εξέλιξη των ειδικοτήτων που ενδιαφέρουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, τις τάσεις της εκπαίδευσης, την νομοθεσία που αφορά τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων (γυναίκες, άτομα με ειδικές ανάγκες κ.λ.π.), τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης, τη μερική απασχόληση, τις αμοιβές. Είναι μια επισκόπηση και μελέτη όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν τα θέματα του προσωπικού που σχετίζονται με προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, αμοιβή, απόλυση. Σημαντικό κομμάτι αποτελεί η μελέτη των ιδιαιτεροτήτων και χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης αγοράς εργασίας που ενδιαφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.57)

2) Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει στόχο να διαπιστώσει, αν το υπάρχον εργατικό δυναμικό καλύπτει τις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης τώρα, αλλά και στο μέλλον, ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίηση των στόχων που αυτή έχει θέσει. Η μελέτη αφορά αφενός τον αριθμό και τις ειδικότητες των εργαζομένων που απαιτούνται (ποσοτικά χαρακτηριστικά) και αφετέρου τα προσόντα και την εξειδίκευση που αυτοί πρέπει να διαθέτουν (ποιοτικά χαρακτηριστικά). Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο (ανάλυση θέσεων εργασίας), καταγράφονται οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας (τίτλος και περιεχόμενο), διαπιστώνεται ο αριθμός των φορέων που αντιστοιχεί σε κάθε θέση και διαπιστώνονται και καταγράφονται τα κενά και οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίες να δημιουργηθούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στο δεύτερο στάδιο (καταγραφή ικανοτήτων και προσόντων του υφιστάμενου προσωπικού), καταγράφονται τα προσόντα και οι ικανότητες του υφιστάμενου προσωπικού. Τα στοιχεία που θα προκύψουν, θα δείξουν τις τυχόν ελλείψεις-

αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό για να επιτύχει τους στόχους της. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης απαιτεί έναν αριθμό ατόμων με συγκεκριμένες ικανότητες και προσόντα. Η επιχείρηση χρειάζεται να γνωρίζει αν υπάρχουν οι εργαζόμενοι αυτοί μέσα στην επιχείρηση ή αν πρέπει να προσληφθούν κάποιοι και πότε, από την αγορά εργασίας. Μετά την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από τις αναλύσεις αυτές γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού. Οι προβλέψεις βασίζονται σε διάφορες μεθόδους, οι οποίες είναι από πολύ απλές μέχρι σύνθετα μαθηματικά μοντέλα, η χρήση των οποίων εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου και από την χρονική περίοδο που θέλει η επιχείρηση να καλύψει. Οι περισσότερες μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις κάνουν πρόβλεψη για βραχυχρόνια και μεσοχρόνια διαστήματα. (Χυτήρης, 2001, σελ. 31-38)

3.2.2. Πρόβλεψη της Ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι προσωπικές εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών του κάθε τμήματος του ξενοδοχείου για τους υπαλλήλους που θα χρειαστούν το επόμενο διάστημα (συνήθως μικρό χρονικό διάστημα) καθώς και εμπειρικοί κανόνες που αναπτύχθηκαν με βάση την εμπειρία (π.χ. ένας προϊστάμενος για κάθε 10 υπαλλήλους) μαζί με τις εκτιμήσεις που προέκυψαν από συζητήσεις των στελεχών σε ομαδικό επίπεδο αποτελούν εργαλεία πρόβλεψης της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού. (Χυτήρης, 2001, σελ. 38)

Οι προσωπικές εκτιμήσεις των στελεχών είναι μια μέθοδος απλή και πρακτική και χρησιμοποιείται κυρίως από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Επειδή οι εκτιμήσεις αυτές βασίζονται σε εντελώς προσωπικές εκτιμήσεις είναι επόμενο να είναι και υποκειμενικές.

Για να ελεγχθεί η υποκειμενικότητα εφαρμόζονται διάφοροι μηχανισμοί:

- Απαιτείται από τα στελέχη να εξηγήσουν και να τεκμηριώσουν τις προβλέψεις τους, διότι έχουν την τάση συνήθως να ζητούν υψηλό αριθμό εργαζομένων.
- Συγκρίνονται οι προβλέψεις των επιμέρους διευθυντών τμημάτων με αυτές της ανώτατης διοίκησης. Δημιουργείται επιτροπή για την γεφύρωση των τυχόν διαφορών.

Παρά το πρόβλημα της υποκειμενικότητας δεν πρέπει να παραβλέπεται το σοβαρό πλεονέκτημα της μεθόδου, που είναι το γεγονός ότι οι διευθυντές τμημάτων είναι αυτοί

που γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των τμημάτων τους. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.55-56)

Εργαλεία πρόβλεψης αποτελούν και οι στατιστικοί δείκτες, οι οποίοι σχετίζονται με του καταρτιζόμενους προϋπολογισμούς. Εδώ υπολογίζονται οι ανάγκες με βάση δείκτες που δημιουργούνται, όπως:

- ✓ *Κόστος προσωπικού ως προς τα έσοδα.* Αν δηλαδή θέλουμε το κόστος προσωπικού να είναι το 30% των εσόδων και ο προϋπολογισμός προβλέπει έσοδα 1 εκατομμύριο, τότε το κόστος προσωπικού θα πρέπει να είναι 300.000 και αυτό φυσικά έχει άμεση σχέση με την αριθμητική σύνθεση και την ποιότητα του προσωπικού.
- ✓ *Δωμάτια ανά καμαριέρα.* Τόσα δωμάτια έχει το ξενοδοχείο, άρα τόσες καμαριέρες χρειάζονται όταν αυτό είναι γεμάτο, τόσες όταν έχει πληρότητα 80% κ.ο.κ.
- ✓ *Κουβέρ ανά σερβιτόρο.* Κάθε σερβιτόρος θέλουμε να σερβίρει τόσους πελάτες, το εστιατόριο σερβίρει τόσους πελάτες, άρα χρειάζονται τόσοι σερβιτόροι.
- ✓ *Κόστος προσωπικού τμήματος F & B ως προς τα έσοδα τμήματος F & B.* (Φραγκιαδάκης,1998,σελ.127)

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες όπου ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πρόβλημα πολυσύνθετο και πολύπλοκο χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι με τις οποίες ασχολούνται μόνο άτομα τα οποία είναι ειδικευμένα. Οι κυριότερες από αυτές είναι :

Ανάλυση παλινδρόμησης. Παρέχει στατιστικές συγκρίσεις των σχέσεων διαφόρων μεταβλητών (στο παρελθόν) π.χ. συσχέτιση απασχόλησης και παραγωγικότητας. (Χυτήρης,2001,σελ.38)

Χρονολογικές σειρές. Αποτελούν ανάλυση της απασχόλησης κατά τα προηγούμενα χρόνια πάνω στην οποία βασίζεται η πρόβλεψη για τα επόμενα. Είναι η προβολή του παρελθόντος στο μέλλον λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη των συνθηκών. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.56)

3.2.3. Πρόβλεψη της Προσφοράς Ανθρώπινου Δυναμικού

Για να γίνει η πρόβλεψη της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού οι υπεύθυνοι προγραμματισμού λαμβάνουν υπόψη τους αφενός τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και αφετέρου την εσωτερική προσφορά που θα υπάρξει στο μέλλον. Η εσωτερική προσφορά δημιουργείται από τις προαγωγές και τις εσωτερικές μετακινήσεις (μεταθέσεις), που μπορεί να μην μεταβάλλουν τον συνολικό

αριθμό των εργαζομένων σε επίπεδο τμήματος, θεωρούνται όμως αποχωρήσεις ή προσλήψεις και πρέπει να προβλέπονται. Για να υπολογιστεί η προσφορά, μέσα από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων σε ετήσια βάση κατά τμήμα, το ποσοστό των αποχωρήσεων, το ποσοστό των απολύσεων, το ποσοστό απουσιών σε επίπεδο τμήματος και επιχείρησης σε ετήσια βάση, τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, που πρόκειται να υλοποιηθούν. Εφόσον υπολογιστεί σε επίπεδο πρόβλεψης η ζήτηση και η προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι σχετικά εύκολο από την σύγκριση των δύο μεγεθών, η οποία είναι ποιοτική και ποσοτική και αφορά όλη την επιχείρηση αλλά και κάθε τμήμα ξεχωριστά, να προσδιοριστεί ο αριθμός και οι ειδικότητες των εργαζομένων που θα απαιτηθούν, να καταρτιστούν σχέδια δράσης και να τεθούν στόχοι σε σχέση με το προσωπικό. Έτσι αν η ζήτηση είναι ίση με την προσφορά, δεν απαιτείται καμιά ενέργεια. Αν η προσφορά είναι μεγαλύτερη της ζήτησης, η επιχείρηση προβαίνει σε μειώσεις προσωπικού και αν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη της προσφοράς, αναλαμβάνονται ενέργειες που αφορούν διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης υπάρχοντος προσωπικού, μετακίνησης. (Χυτήρης, 2001, σελ. 40-42)

3.3. Ανάλυση Θέσης Εργασίας.

Είναι πλέον κοινά αποδεκτό το γεγονός ότι για να πετύχουμε στην εξεύρεση του κατάλληλου σε κάθε περίπτωση προσωπικού πρέπει να έχει προηγηθεί η διαδικασία της ανάλυσης θέσης εργασίας. Η ανάλυση θέσης εργασίας έχει σαν στόχο την περιγραφή αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας, καθώς και την περιγραφή των προσόντων που απαιτείται να έχει ο κάτοχος της θέσης για την εκτέλεση της εργασίας. Από την ανάλυση θέσης εργασίας προκύπτουν δύο έγγραφα: α) Η περιγραφή της εργασίας (job description) και β) Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων της (job specification).

Το πρώτο έγγραφο αναφέρεται στα ερωτήματα, τι κάνει αυτός που εκτελεί το έργο, πώς το κάνει, γιατί το κάνει, κάτω από ποιες συνθήκες το κάνει. Αναφέρονται δηλαδή τα καθήκοντα, οι υπευθυνότητες, οι συνθήκες εργασίας, οι εξουσίες της θέσης εργασίας. Το δεύτερο έγγραφο στηρίζεται στο πρώτο και περιλαμβάνει τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία, όπως επίπεδο γνώσεων, εμπειρία, δεξιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Για να προκύψουν τα έγγραφα αυτά απαιτούνται πληροφορίες, κύριες πηγές των οποίων αποτελούν ο ίδιος ο φορέας της θέσης, ο άμεσος προϊστάμενος του, οι ειδικοί αναλυτές, την βοήθεια των οποίων ζητά η επιχείρηση για δύσκολες ή ασυνήθιστες

αναλύσεις. Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται με παρατήρηση, συμπλήρωση ημερολογίου από τον εργαζόμενο, συνέντευξη, ερωτηματολόγια. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 51)

Η όλη διαδικασία της ανάλυσης της θέσης εργασίας προγραμματίζεται, σχεδιάζεται και συντονίζεται από το τμήμα διοίκησης προσωπικού, το οποίο γράφει τις περιγραφές της εργασίας και των απαιτήσεων και τις επανεξετάζει περιοδικά. Οργανώνει επίσης την ενημέρωση όλων των εργαζομένων για την ανάλυση εργασίας. Τα στελέχη του τμήματος διοίκησης προσωπικού συνεργάζονται στενά με τα στελέχη γραμμής, τα οποία καθορίζουν τις εργασίες που πρέπει να αναλυθούν, την σκοπιμότητα της ανάλυσης, καθώς και τα άτομα που θα λάβουν μέρος. Έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν ξανά την ανάλυση κάποιων εργασιών και ελέγχουν την ακρίβεια των δεδομένων στις περιγραφές της εργασίας και των προσόντων. Συμμετέχουν στη διαδικασία μέσω συνεντεύξεων ή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων. (Χυτήρης, 2001, σελ. 48-Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 52)

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας, πέρα του ότι έχουν ως στόχο την σωστή και συστηματική επιλογή προσωπικού, αποτελούν χρήσιμο εργαλείο των στελεχών του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε πολλές λειτουργίες.

Αποτελούν την βάση για εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού, βοηθούν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνουν το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών, βοηθούν την αξιολόγηση απόδοσης.

(Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997, σελ. 121)

Η ανομοιομορφία των θέσεων εργασίας στα ξενοδοχεία, η ανάλυση των οποίων θα απαιτούσε πολύ χρόνο και υψηλό κόστος, η έλλειψη Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ή ενός στελέχους, που θα ασχολούνταν με τα θέματα προσωπικού, εμποδίζει μικρά και μεσαία ξενοδοχεία να προβούν σε αναλύσεις θέσεων εργασίας, στερώντας από αυτά πολύτιμες πληροφορίες και εργαλεία. Η ανάλυση θέσης εργασίας χρησιμοποιείται σε μεγάλα κυρίως ξενοδοχεία, με οργανωμένο Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και συνήθως για συγκεκριμένες και όχι για όλες τις θέσεις εργασίας.

3.4. Υποδείγματα Περιγραφής Εργασίας και Περιγραφής Προσόντων Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

3.4.1. Υπόδειγμα Περιγραφής Εργασίας.

Τίτλος:	Βοηθός F & B Manager
Αναφέρεται:	Στον F & B Manager
Προϊσταται:	Των τμημάτων και του προσωπικού των: Lobby Bar, Pool Bar, Self Service, Δισκοθήκη, Καφετέρια.
Συνεργάζεται:	-με τον αποθηκάριο για θέματα προμηθειών των τμημάτων -με τον ελεγκτή για θέματα τιμών και οργάνωσης του ελέγχου των τμημάτων -με τον μαίτρ για θέματα προσωπικού -με τον σεφ για θέματα τροφίμων-φαγητών που χρησιμοποιούνται στα παραπάνω τμήματα -με την προϊσταμένη για θέματα καθαριότητας των τμημάτων
Καθήκοντα:	-βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας των παραπάνω τμημάτων -βελτίωση των γνώσεων, της συμπεριφοράς και της εμφάνισης του προσωπικού των παραπάνω τμημάτων -ο προγραμματισμός της εβδομαδιαίας εργασίας, ανάπαυσης του προσωπικού των τμημάτων -ελέγχει την καθαριότητα των τμημάτων αυτών και παρακολουθεί τη λειτουργία των μηχανημάτων και εξοπλισμού των διενεργώντας μια τουλάχιστον λεπτομερή επιθεώρηση την εβδομάδα -ελέγχει την ακριβή ώρα ανοίγματος-κλεισίματος των τμημάτων καθώς και την ακριβή προσέλευση του προσωπικού των και την εν γένει πειθαρχία -σε περίπτωση εκδηλώσεων μεριμνά για την

	<p>προετοιμασία του τμήματος από πλευράς προμηθειών, διάταξης επίπλων, προσωπικού</p> <p>-συντονίζει την ομαλή διεξαγωγή του σέρβις των τμημάτων ζητώντας εν ανάγκη ενίσχυση από τον μαίτρ</p> <p>-φροντίζει για τη διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων των τμημάτων</p> <p>-λύνει τις τυχόν διαφορές που μπορεί να προκύψουν μεταξύ πελατών και προσωπικού των τμημάτων</p> <p>-ενημερώνει τη δ/ση για οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιάζεται στα τμήματα</p>
Δικαιώματα:	δικαιούται γεύματα πελατών στο εστιατόριο κατά τη διάρκεια τις υπηρεσίας του
Συνθήκες εργασίας:	<p>ημέρες εργασίας: έξη εβδομαδιαίως</p> <p>ώρες εργασίας: 48 εβδομαδιαίως</p> <p>στολή: παντελόني-πουκάμισο-γραβάτα</p> <p>τις πρωινές ώρες</p> <p>παντελόني-πουκάμισο-γραβάτα-σακάκι</p> <p>τις βραδινές ώρες</p>

Ο Διευθυντής

Πηγή: (Φραγκιαδάκης,1993,σελ.86-87)

3.4.2. Υπόδειγμα Προσδιορισμού Προσόντων Υπαλλήλου Υποδοχής.

Ηλικία:	25-45
Φύλο:	αποδεκτά και τα δύο
Σπουδές:	τουλάχιστον Λύκειο και κατά προτίμηση και ξενοδοχειακή σχολή
Ξένες γλώσσες:	πολύ καλή γνώση (γραπτή και προφορική) της αγγλικής και της γερμανικής
Προϋπηρεσία:	δύο χρόνια τουλάχιστον σε ρεσεψιόν ανάλογου ξενοδοχείου
Εμφάνιση:	καλή εμφάνιση

Ειδικές	
Δεξιότητες:	γνώση κομπιούτερ και συγκεκριμένα ξενοδοχειακού προγράμματος
Πνευματικά	
Ψυχολογικά	
Χαρακτηριστικά:	ευγενής, ευχάριστος, εύστροφος, συνεργάσιμος, υπεύθυνος, πειστικός, διπλωμάτης
Κοινωνικά Ενδιαφέροντα

Πηγή: (Φραγκιαδάκης,1993,σελ.87)

3.5. Προσέλκυση Προσωπικού-Πηγές

Το ανθρώπινο δυναμικό στην ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει τον πρώτο λόγο καθώς αυτή εντάσσεται στον τομέα παροχής υπηρεσιών και ενδιαφέρεται πρωτίστως για την παροχή ενός καλού επιπέδου υπηρεσιών. Αν γυρίσει κανείς πίσω και σε μια επίσκεψη του σε κάποιο καλό ξενοδοχείο, θα θυμηθεί ότι το ξενοδοχείο του άρεσε περισσότερο από κάποιο άλλο, λόγω του τρόπου που τον αντιμετώπισαν στην ρεσεψιόν, στο εστιατόριο, στο μπαρ, κ.λ.π. Ελάχιστοι (και αυτοί για λίγο μόνο) θυμούνται πώς ήταν ψημένη η μπριζόλα, ή πώς ήταν στρωμένο το κρεβάτι χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι αυτά είναι δευτερεύουσας σημασίας.

Η απόκτηση του κατάλληλου προσωπικού που θα δώσει τη δυνατότητα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση να προσφέρει ένα καλό επίπεδο υπηρεσιών ξεκινάει από τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού.

Προσέλκυση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εντοπίσει και να προσκαλέσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για να την βοηθήσουν να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους.(Ιγγλέση-Βενιέρη,1995,σελ.35)

Η προσέλκυση νέου προσωπικού είναι μια αδιάκοπη διαδικασία για όλα τα ξενοδοχεία. Ακόμα και οι καλύτερες μονάδες, με άριστες συνθήκες εργασίας έχουν όπως είναι φυσικό απώλειες λόγω ασθενειών, συνταξιοδότησης, εγκυμοσύνης ή άλλων ειδικών λόγων. Εξάλλου η ξενοδοχειακή βιομηχανία φημίζεται για την έντονη κινητικότητα των εργαζομένων σε αυτήν η οποία ανέρχεται σε ποσοστό 5-7% το χρόνο. Ο μέσος όρος είναι ακόμη μεγαλύτερος στα εποχικά ξενοδοχεία στα οποία παρουσιάζεται μια αλλαγή στις

τάξεις του προσωπικού τους, η οποία ανέρχεται πολλές φορές στο 20% από τη μια σαιζόν στην άλλη. (Ανδρέου και Ζήση, 1998, σελ. 87)

Η επιτυχία της επιλογής προσωπικού εξαρτάται και από την επιτυχή προσέλκυση, από την ικανότητα δηλαδή, η επιχείρηση να προσελκύσει ικανό αριθμό ατόμων που πληρούν μεγάλο μέρος των προδιαγραφών που έχουν τεθεί. Μεγάλος αριθμός υποψηφίων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις δυσκολεύουν το έργο της επιλογής και απαιτούν χρόνο και υψηλό κόστος από την επιχείρηση. Μικρός αριθμός υποψηφίων και πάλι δημιουργεί πρόβλημα, εφόσον έχει υπολογιστεί ότι ο αριθμός των υποψηφίων πρέπει να είναι πολλαπλάσιος του αριθμού που ζητά η επιχείρηση, αφού σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης-επιλογής μειώνεται ο αριθμός των υποψηφίων σημαντικά. Κάποιοι δεν παρουσιάζονται, αρκετοί απορρίπτονται κατά τον έλεγχο των τυπικών προσόντων, άλλοι κατά τη διαδικασία της συνέντευξης επιλογής. (Χυτήρης, 2001, σελ. 63)

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση με βάση τις εμπειρίες της αντιμετωπίζει το πρόβλημα της προσέλκυσης προσωπικού με τον δικό της τρόπο.

Η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει τους υποψηφίους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές), εσωτερική δηλαδή πρόσληψη, η οποία υλοποιείται με μετάθεση ή προαγωγή υπαλλήλων με ανάλογη εκπαίδευση και αμοιβή, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικές πηγές).

3.5.1. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού

Η κάλυψη μιας κενής θέσης από «μέσα», από άτομο δηλαδή που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση, θεωρείται από πολλές επιχειρήσεις ως η πιο σημαντική πηγή. Ο τρόπος αυτός διαθέτει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα. Πολλοί εργαζόμενοι περιμένουν εξέλιξη σε θέσεις με υψηλότερες αμοιβές και γόητρο που αν πετυχαίνεται ανεβάζει το ηθικό τους και τους παρακινεί για καλύτερη απόδοση. Οι προαγόμενοι εκ των έσω γνωρίζουν την επιχειρησιακή κουλτούρα και δεν έχουν προβλήματα προσαρμογής. Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται στις κατώτερες βαθμίδες. Από την άλλη πλευρά όμως παρουσιάζονται και κάποια μειονεκτήματα που έχουν να κάνουν με το ότι η επιχείρηση στερείται τις νέες ιδέες και γνώσεις που θα μπορούσε να φέρει ένα άτομο από έξω με αποτέλεσμα να αναπαράγεται η ίδια νοοτροπία. Είναι πιθανό επίσης να προκύψουν προβλήματα χαμηλού ηθικού από κείνους οι οποίοι δεν θα προαχθούν.

(Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 20-Ζευγαριδής και Σταματιάδης, 1997, σελ. 151)

Η κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας από μέσα απαιτεί πληροφορίες που αφορούν τα προσόντα των ήδη υπάρχοντων υπαλλήλων. Οι πληροφορίες αυτές θα χρησιμεύσουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων προαγωγών και εκπαίδευσης κάποιων υπαλλήλων για την κάλυψη των κενών θέσεων. Αυτό γίνεται με δύο τρόπους:

- Χρησιμοποιούνται πίνακες αντικαταστάσεων, όπου αναγράφονται οι πιο σημαντικές θέσεις εργασίας, οι οποίες συμπληρώνονται με τα ονόματα των ήδη εργαζομένων σε αυτές. Στη συνέχεια σημειώνονται οι πιθανοί μελλοντικοί αντικαταστάτες τους και η τυχόν εκπαίδευση που μπορεί αυτοί να χρειάζονται.

- Οι μεγάλες μονάδες χρησιμοποιούν τα κομπιούτερ για να αντεπεξέλθουν. Έτσι π.χ. η IBM έχει αναπτύξει το «IBM σύστημα πληροφοριών στρατολόγησης». Κάθε υπάλληλος συμπληρώνει ένα 12σέλιδο έντυπο με κάθε προσωπική πληροφορία σχετικά με την πείρα του και τις γνώσεις του. Όλα τα στοιχεία των εντύπων αυτών περνούν σ' ένα πρόγραμμα. Όταν στη συνέχεια, τα στοιχεία για τα προσόντα που χρειάζεται να έχει ο υποψήφιος για την κάλυψη μιας θέσης, περαστούν στο κομπιούτερ, το πρόγραμμα γρήγορα δίνει όλους τους κατάλληλους υποψηφίους.

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ.47)

Σαν εσωτερικές πηγές χαρακτηρίζονται οι εξής: **1) Προαγωγή υπαλλήλων** από το ίδιο ή από άλλο τμήμα της επιχείρησης. **2) Ενημέρωση προσωπικού** μέσω ανακοίνωσης της θέσης στο γραφείο προσωπικού ή σε πίνακες ανακοινώσεων, ώστε να γνωστοποιηθεί στους εργαζόμενους και να υπάρξουν ενδιαφερόμενοι. Πλεονεκτήματα των δύο αυτών πηγών είναι ότι ενισχύεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων λόγω αξιοκρατικής αντιμετώπισης και αξιολόγησης, ότι ο υπάλληλος είναι ήδη γνωστός στην επιχείρηση, άρα το ρίσκο για αυτήν μικρότερο και ότι η πρόσληψη προσωπικού από έξω περιορίζεται στις χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Αντί η επιχείρηση για παράδειγμα να ψάχνει για έναν Restaurant Manager, ψάχνει τελικά για έναν σερβιτόρο. Με τον τρόπο αυτό δεν αναστατώνεται σε μεγάλο βαθμό το οργανόγραμμα και η ομαλή λειτουργία, ενώ ελαχιστοποιούνται τα προβλήματα σύνδεσης και προσαρμογής με το υπόλοιπο ξενοδοχείο, του νέου εισερχόμενου. Μειονέκτημα αποτελεί το ότι ο πρώην υπεύθυνος που τώρα είναι Restaurant Manager θα έχει προβλήματα επιβολής στους υφισταμένους του, αφού είναι δύσκολο να τον αντιμετωπίσουν διαφορετικά πρώην «ισόβαθμοι» του. Ακόμη, σε περίπτωση που ενδιαφερθούν για τη θέση περισσότεροι από ένας υπάλληλοι από το τμήμα, ένας μόνο μπορεί να προαχθεί, με αποτέλεσμα να είναι πιθανό, οι υπόλοιποι να απογοητευθούν και να υπάρξουν αντιδικίες, αν θεωρήσουν ότι οι ίδιοι είναι καλύτεροι. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένες ενέργειες και συμπεριφορές. **3) Παλιοί ενδιαφερόμενοι** που είχαν κάνει αιτήσεις κατά καιρούς, αρκεί να

συνεχίζουν να ενδιαφέρονται. **4)Υπάλληλοι που έχουν αποχωρήσει** για κατανοητούς λόγους και αποδεκτούς (π.χ. έγκυες, μετακομίσαντες) και θα ήθελαν να επανέλθουν. (Φουντουλάκης,2000,σελ.66)

3.5.2. Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού

Αν μετατραπούν τα πλεονεκτήματα των εσωτερικών πηγών σε μειονεκτήματα και αντίστροφα θα προκύψουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης προσωπικού.

Σαν εξωτερικές πηγές χαρακτηρίζονται οι εξής: **1)Αγγελία σε εφημερίδα.** Κλασσική και χρήσιμη πηγή προσέλκυσης ανειδίκευτων εργαζομένων, χωρίς να αποκλείεται και η χρήση της για προσέλκυση στελεχών. Προσοχή πρέπει να δοθεί στην επιλογή του τύπου και των περιοδικών που θα χρησιμοποιηθούν, που πρέπει να είναι ανάλογα με το είδος του προσωπικού που επιδιώκεται να προσελκυσθεί. Η αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και να αποσπά την προσοχή. Πρέπει να αναφέρεται στην αμοιβή εργασίας, στις πιθανές συμπληρωματικές παροχές (διαμονή, διατροφή, δωρεάν στολές κ.λ.π.), στο περιβάλλον εργασίας, στις ευκαιρίες ανάπτυξης (προαγωγές, ανάπτυξη νέων προσόντων, εκπαίδευση). **2)Ραδιοφωνικές αγγελίες.** Αν και δεν χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα, είναι ένας καλός τρόπος προσέλκυσης ατόμων για ημιαπασχόληση, συνήθως καμαριέρες. Γενικά οι ραδιοφωνικές αγγελίες απευθύνονται σε άτομα που δεν ψάχνουν ενεργητικά εργασία και που δεν διαβάζουν εφημερίδα. **3)Γραφεία ΟΑΕΔ.** Ιδιαίτερα δημοφιλής πηγή τα τελευταία χρόνια, για την αναζήτηση κυρίως ανειδίκευτου ή ημειδίκευμένου προσωπικού, καθότι οι υπηρεσίες του προσφέρονται αφενός δωρεάν και αφετέρου υπάρχουν προγράμματα επιδότησης για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, όταν η πρόσληψη γίνεται μέσω ΟΑΕΔ. **4)Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι., Σχολές τουριστικών επαγγελματιών.** Αλυσίδες ξενοδοχείων, αλλά και μεμονωμένες μονάδες απασχολούν στρατολογούμενους αποφοίτους τουριστικών σχολών. Λίγους μήνες πριν την αποφοίτηση παίρνονται συνεντεύξεις από τους αναμενόμενους αποφοίτους με στόχο να εντοπιστούν οι καλύτεροι απ' αυτούς, τόσο για να κάνουν την πρακτική τους άσκηση, όσο και για να εργαστούν αργότερα μόνιμα στην επιχείρηση. Ακόμη γίνεται στρατολόγηση σπουδαστών για τη θερινή σαιζόν, πράγμα που εξυπηρετεί και τους σπουδαστές, οι οποίοι αποκτούν εμπειρία και έναν πιθανό μελλοντικό εργοδότη, αλλά και την επιχείρηση, η οποία έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει νέους ανθρώπους και να εντοπίσει πιθανόν μελλοντικούς άξιους συνεργάτες. **5)Εταιρείες επιλογής στελεχών.** Πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν για λογαριασμό συνήθως μεγάλων

ξενοδοχείων να εντοπίσουν, προσελκύσουν και επιλέξουν κατάλληλους υποψηφίους για να καλύψουν θέσεις στελεχών όταν το ξενοδοχείο αδυνατεί ή δεν επιθυμεί να καλύψει τις θέσεις αυτές εσωτερικά. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 24-29-Χυτήρης, 2001, σελ. 68-71)

Οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας επηρεάζουν την προσέλκυση νέου προσωπικού και τον χρόνο που απαιτείται για την στελέχωση της επιχείρησης. Σίγουρο είναι ότι οι ενέργειες για την προσέλκυση νέου προσωπικού θα πρέπει να γίνουν έγκαιρα. Όσο πιο ψηλά ιεραρχικά (και κατά τεκμήριο πιο εξειδικευμένη) είναι η θέση, τόσο πιο νωρίς θα πρέπει να αρχίσει η έρευνα. Χωρίς να αποτελούν άκαμπτους κανόνες, οι παρακάτω χρόνοι θεωρούνται «λογικοί» για το ξεκίνημα των ενεργειών:

-Για ανειδίκευτους και χαμηλής εξειδίκευσης άτομα (καθαρίστριες, εργάτες αποθήκης, πλύστες σκευών κ.λ.π.) 1-1,5 μήνα πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

-Για μέσης εξειδίκευσης άτομα (μάγειροι, τραπεζοκόμοι, ρεσεψιονίστ κ.λ.π.) 2-4 μήνες πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

-Για διευθυντικά στελέχη και άτομα υψηλής εξειδίκευσης, 4-6 μήνες πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

(Ανδρέου και Ζήση, 1998, σελ. 90)

Η ευθύνη για την διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού ανήκει στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τα στελέχη του οποίου προγραμματίζουν και συντονίζουν τις ενέργειες, λαμβάνουν υπόψη τους νομικούς περιορισμούς, διερευνούν τις πηγές και την αξιοπιστία των πηγών, σχεδιάζουν και εκτελούν την διαδικασία, τηρούν τα απαραίτητα αρχεία. Τα στελέχη γραμμής προσδιορίζουν τις σημερινές και μελλοντικές κενές θέσεις εργασίας. Προετοιμάζουν την περιγραφή καθηκόντων και απαιτήσεων, προετοιμάζονται για την διαδικασία της συνέντευξης, βοηθούν στον προσδιορισμό ικανών στελεχών που μπορούν να προωθήσουν στο μέλλον. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 60)

3.6. Ειδικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση – Ιδιαιτερότητες της Ξενοδοχειακής Αγοράς Εργασίας.

3.6.1. Χαρακτηριστικά της Εργασίας σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση

Στην τουριστική βιομηχανία, στην οποία εντάσσονται και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, παρουσιάζονται κάποιες διαφορές σε σχέση με άλλους κλάδους της οικονομίας. Στην μεταποιητική βιομηχανία μεσολαβεί ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και την πώληση των αγαθών, πράγμα το οποίο δεν συμβαίνει στην τουριστική βιομηχανία. Στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών. Το προϊόν παράγεται και πωλείται ταυτόχρονα. Το ξενοδοχειακό προϊόν, δεν αποθηκεύεται, δεν εξάγεται μα ούτε και αντιγράφεται. Η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια, η οποία εκδηλώνεται επί τόπου και δεν υπάρχει δυνατότητα διόρθωσης λαθών εκ των υστέρων. Με δεδομένη τη μεγάλη σημασία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας και τις μεγάλες διαφορές μεταξύ των ατόμων σε ότι αφορά την ικανότητα και την απόδοση, η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ευαισθησία στην επιλογή των ατόμων που πρόκειται να προσλάβει. (Καραγιάννης, 1990, σελ. 43-Λαλούμης και Ρούπας, 1998, σελ. 154)

Οι απόψεις για την «φιλοξενία», την «υπηρεσία», την «καθαριότητα», είναι υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται διαφορετικά από τους άλλους εργαζόμενους, αλλά και από τη διοίκηση, τις υποχρεώσεις του. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία, με αντίκτυπο στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Υποκειμενικότητα σημαίνει ότι τα πρότυπα ερμηνεύονται με διαφορετικό τρόπο. Παραδείγματος χάρη, ορισμένοι υπάλληλοι του μαγειρείου, όταν ο προϊστάμενος τους ζητά να καθαρίσουν το χώρο εργασίας τους, κάνουν πλημμελή καθαριότητα, ορισμένοι κάνουν ικανοποιητική καθαριότητα, ενώ ορισμένοι ξαπλώνουν κάτω από τα μηχανήματα και τρίβουν με το σύρμα τα λίπη που έχουν προσκολληθεί στην εσωτερική πλευρά των τοιχωμάτων, με αποτέλεσμα να λήξει το ωράριό τους πριν καθαριστεί ο χώρος. Είναι φανερό το πρόβλημα της υποκειμενικότητας των προτύπων. Οι ανάγκες εργασίας σε ένα ξενοδοχείο παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σε εβδομαδιαία, ημερήσια ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα μια καμαριέρα εργάζεται 7 ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται πολύ λιγότερο. Άλλο

χαρακτηριστικό της εργασίας σε ξενοδοχειακή επιχείρηση αλλά και ευρύτερα στον τουριστικό κλάδο είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν δυστυχείς ή ασθενείς ανθρώπους με αρνητική διάθεση. Αυτό διαμορφώνει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται και σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας. Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα. Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε εποχικά ξενοδοχεία συνδυάζουν την εργασία με διακοπές και τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να φιλοξενήσουν τις οικογένειές τους. (Λαλούμης και Ρούπας, 1998,σελ.135)

3.6.2. Ιδιαιτερότητες της Ξενοδοχειακής Αγοράς Εργασίας

Η ξενοδοχειακή αγορά εργασίας και τις ιδιαιτερότητες της αυτή χαρακτηρίζεται από ένα πλήθος ανειδίκευτων εργασιών και από έντονη μετακίνηση ειδικοτήτων σε διάφορα επίπεδα μιας μεγάλης γκάμας τουριστικών επιχειρήσεων. Ένας μάγειρας ξενοδοχείου, για παράδειγμα, μπορεί να εργαστεί σε ταβέρνα. Η εποχικότητα που οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ανανέωσης του προσωπικού είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης αγοράς εργασίας. Υπολογίζεται ότι μόνο τα 40% των εργαζομένων σε ξενοδοχεία απασχολούνται όλο το χρόνο. Από τους υπόλοιπους το 35% εργάζεται 6-8 μήνες και το 25% εργάζεται 2-3 μήνες. Επικρατούν χαμηλά επίπεδα μισθών, ειδικά για ανειδίκευτη εργασία. Στα ξενοδοχεία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ημειδίκευμένων θέσεων εργασίας, οι οποίες επηρεάζονται από την αγορά ανειδίκευτων εργασιών. Η εκμάθηση των καθηκόντων για τις συγκεκριμένες θέσεις μπορεί να γίνει εύκολα πάνω στην εργασία. Αποτέλεσμα της ζήτησης για ανειδίκευτη εργασία είναι να δημιουργείται πλεόνασμα προσφοράς, που οδηγεί στη μείωση των μισθών. (Λαλούμης και Ρούπας, 1998,σελ.136-139)

Παρουσιάζεται έντονη κινητικότητα των στελεχών. Έχει γίνει παράδοση πλέον, τα τελευταία χρόνια, τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων να αλλάζουν ξενοδοχείο συχνά.

3.7. Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. (Χυτήρης, 2001,σελ.77)

Η επιλογή-πρόσληψη υποψηφίων είναι το δυσκολότερο στάδιο της στελέχωσης καθώς εδώ γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθούν δυνατότητες του υποψηφίου προκαταβολικά. Οι ικανότητες και το ταλέντο του καθενός για μια συγκεκριμένη εργασία είναι τρομερά δύσκολο να φανούν και να προσδιοριστούν εκ των προτέρων. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη, τα κριτήρια και η όλη μεθοδολογία επιλογής να είναι ιδιαίτερα επιμελημένα, ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα, να προσληφθούν άτομα που αργότερα θα αποχωρήσουν ή θα αναγκαστεί η επιχείρηση να τα απολύσει, κάτι που και στις δύο περιπτώσεις δημιουργεί για την επιχείρηση υψηλό κόστος.

Σημαντικό μέσο στη διαδικασία επιλογής αποτελεί η ανάλυση εργασίας, από την οποία προκύπτουν οι αρμοδιότητες και οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος για να θεωρηθεί κατάλληλος.

Η επιλογή των υποψηφίων μοιράζεται ανάμεσα στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στα στελέχη γραμμής, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τη σπουδαιότητα της θέσης που πρόκειται να καταληφθεί. Για κατώτερες θέσεις, εκτελεστικού κυρίως χαρακτήρα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν αναλαμβάνει μόνο την εκτέλεση της όλης διαδικασίας, αλλά παίρνει και την απόφαση επιλογής. Για τους υποψηφίους όμως που πρόκειται να καλύψουν θέσεις στελεχών, την ευθύνη και εξουσία της απόφασης έχουν τα στελέχη γραμμής. Η επιλογή για παράδειγμα προϊστάμενου υποδοχής γίνεται από τον αρμόδιο διευθυντή του τμήματος, Room Division Department Manager σε συνεργασία με το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τον Διευθυντή του Ξενοδοχείου.

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 134)

Σε γενικές γραμμές η παραδοσιακή προσέγγιση, κατά τη οποία το βάρος της επιλογής έπεφτε στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αμφισβητείται. Παρατηρείται εντονότερη εμπλοκή των στελεχών γραμμής στην διαδικασία, χωρίς αυτό να μειώνει τον ρόλο του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 62)

Εξάλλου είναι λογικό τα στελέχη γραμμής να έχουν αυξημένη εξουσία στο θέμα της επιλογής, εφόσον αυτοί θα έχουν τον εργαζόμενο στο τμήμα τους και αυτοί είναι εκείνοι οι οποίοι γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τις απαιτήσεις της εργασίας. Πρέπει επίσης να δίνεται η δυνατότητα στο στέλεχος γραμμής να δοκιμάζει τον υποψήφιο συνεργάτη του. Έτσι η τελική του απόφαση θα είναι περισσότερο θεμελιωμένη και με λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας. (Μάρας, 1999, σελ. 19)

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δέχεται τις αιτήσεις, τα βιογραφικά και παρέχει τις βασικές πληροφορίες για τις κενές θέσεις. Κάνει την πρώτη συνέντευξη με τον

υποψήφιο και αν αυτός ικανοποιεί τις προδιαγραφές και έχει πραγματικό ενδιαφέρον για τη θέση, συλλέγει πληροφορίες για το παρελθόν του καθώς και συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες. Κατόπιν προτείνει τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους για τελική επιλογή στα γραμμικά στελέχη. Τα στελέχη γραμμής από την πλευρά τους και σε ότι αφορά την πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, ζητούν υποψηφίους με συγκεκριμένα προσόντα, συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής, παίρνουν συνέντευξη από τους τελικούς υποψηφίους, αποφασίζουν ποιος θα προσληφθεί λαμβάνοντας υπόψη και τη συμβουλή του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, παρέχουν πληροφορίες και ενημερώνουν το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την καταλληλότητα και επάρκεια των επιλεγέντων. Μετά την απόφαση για πρόσληψη κάποιου υποψηφίου, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων φροντίζει για τις ιατρικές εξετάσεις που πρέπει να κάνει ο νεοεισερχόμενος στην επιχείρηση, αναγγέλλει την πρόσληψη στον ΟΑΕΔ, και προσκομίζει το ασφαλιστικό βιβλιάριο στο ΙΚΑ. Εγγράφει επίσης τον νεοπροσληφθέντα στα μητρώα της επιχείρησης και δημιουργεί τον ατομικό του φάκελο.

(Χυτήρης,2001,σελ.78-Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.102-103)

3.7.1. Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

Η επιλογή ενός υπαλλήλου είναι μια διαδικασία κυρίως συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών για κάθε ένα υποψήφιο, που ανταποκρίνεται στο κάλεσμα της επιχείρησης, ώστε αυτή να μπορέσει να πάρει απόφαση, σε ποιον θα προσφέρει τη θέση που χρήζει κάλυψης. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι συγκέντρωσης πληροφοριών. Το ποιους και πόσους από αυτούς θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση εξαρτάται από το είδος του εργαζόμενου που θέλει να προσλάβει. Οι διαδικασίες είναι σαφώς πιο απλές και λιγότερο χρονοβόρες όταν πρόκειται να προσληφθεί ένα άτομο ανειδίκευτο ή ημειδίκευμένο. Στην περίπτωση πρόσληψης στελέχους τα πράγματα γίνονται πιο σύνθετα, απαιτείται περισσότερος χρόνος και συνήθως εξαντλούνται και οι τρόποι και οι πηγές πληροφοριών, ώστε η εικόνα που θα αποκτήσει η επιχείρηση να είναι όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένη.(Χυτήρης,2001,σελ.77)

Οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι **το έντυπο αίτησης, το βιογραφικό σημείωμα, η συνέντευξη και τα τεστ**. Το πιο σύνθητες είναι να γίνεται συνδυασμός κάποιων ή όλων αυτών των εργαλείων. Κυρίαρχο ρόλο παίζει η συνέντευξη, η οποία χρησιμοποιείται σχεδόν πάντα.

(Φραγκιαδάκης,1998,σελ.133-Λαλούμης και Ρούπας,1996,σελ.135-136)

3.7.1.1. Έντυπο Αίτησης

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει το έντυπο αυτό εξαρτώνται από τον τύπο του υπαλλήλου που ζητείται. Περιλαμβάνει κατά τρόπο συστηματικό συγκεκριμένες ερωτήσεις, που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες, όπως ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις κ.ά. Για θέσεις στελεχών, εποπτών, επαγγελματιών, η αίτηση είναι έντυπη και περιλαμβάνει αρκετές ερωτήσεις, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατηγορία της θέσης, π.χ. τεχνική, διοικητική, εποπτική κ.ά. Σαν πλεονεκτήματα της έντυπης αίτησης αναφέρονται η αντικειμενικότητα στην άντληση πληροφοριών και η συμβολή της στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων, αφού όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις. Ακόμη η συστηματική παράθεση των πληροφοριών δίνει τη δυνατότητα της γρήγορης και εύκολης αξιολόγησης. Σε μικρές επιχειρήσεις και για ανειδίκευτες θέσεις εργασίας η αίτηση πρόσληψης δεν θεωρείται αναγκαίο να είναι μεγάλης έκτασης ή έντυπη, αρκεί να ζητούνται βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης. (Χυτήρης, 2001, σελ. 82-Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 135)

Από έρευνα που έγινε διαπιστώθηκε ότι η έντυπη αίτηση πρόσληψης χρησιμοποιείται από το 100% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του δείγματος.

(Ανδρέου και Ζήση, 1998, σελ. 91)

3.7.1.1.1. Υπόδειγμα Εντύπου Αίτησης Εργασίας

SUNSET BEACH HOTEL

ΑΙΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όνομα.....Επώνυμο.....

Δ/ση.....Τηλ.....

Θέση για την οποία γίνεται η αίτηση.....

Εργάζεστε προς το παρόν; ΝΑΙ.....ΟΧΙ.....

Αν ναι, σε τι θέση;.....

Σε περίπτωση επιτυχίας σας, πότε μπορείτε να αρχίσετε;.....

Αναφέρατε μας λίγα λόγια για την εκπαίδευσή σας αρχίζοντας από το Λύκειο.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΒΑΘΜΟΣ

ΑΠΟ-ΕΩΣ

1.....

2.....

3.....

Αναφέρετε τις 3 πιο πρόσφατες εργασίες σας, αρχίζοντας από την τελευταία.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΘΕΣΗ ΑΠΟ-ΕΩΣ ΛΟΓΟΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

1.....

2.....

3.....

Θα μπορούσαμε να απευθυνθούμε σε δύο από αυτές, για συστατικές;.....

Τι κάνετε στον ελεύθερο χρόνο σας;.....

Εξηγήστε μας σύντομα γιατί θέλετε να εργαστείτε συγκεκριμένα στην εταιρεία μας

.....

.....

Δώστε μας 3 χαρακτηριστικά σας που θα εκτιμήσουμε κατά τη γνώμη σας.

1.....

2.....

3.....

Συμφωνείται με την πολιτική στολής;....., αλλά και ευέλικτου ωραρίου;....., που απαιτεί

η δουλειά;

Υπάρχουν άλλα πράγματα όπως ειδικές γνώσεις, ασχολίες σας ή ό,τι άλλο εσείς νομίζετε,

που πρέπει να γνωρίζουμε γύρω από την αίτηση σας;.....

.....

.....

Ο Αιτών.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΙΤΗΣΗΣ

Πηγή: (Φουντουλάκης, 2000, σελ.69)

3.7.1.2. Βιογραφικό Σημείωμα

Χρησιμοποιείται από το 66% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εφαρμόζεται κυρίως στην πρόσληψη διοικητικών στελεχών. Συνήθως δεν υπάρχει συγκεκριμένο έντυπο και ο κάθε υποψήφιος το δομεί και το συμπληρώνει όπως αυτός νομίζει, χωρίς βέβαια να παραλείπει βασικές πληροφορίες όπως ηλικία, σπουδές, εμπειρία, κ.ά. Η μη ύπαρξη εντύπου βιογραφικού συνδέεται και με την ανάγκη έκφρασης του υποψηφίου στον γραπτό λόγο και την ικανότητα του να τακτοποιεί τις σκέψεις του και να τις παρουσιάζει με σαφή τρόπο. (Ανδρέου και Ζήση, 1998, σελ.93)

3.7.1.3. Συνέντευξη Πρόσληψης

Η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής και χρησιμοποιείται από το 83% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

(Ανδρέου και Ζήση, 1998, σελ.93)

Η δημοτικότητα της συνέντευξης οφείλεται στο ότι είναι μια διαδικασία σχετικά απλή και πρακτική, όταν οι υποψήφιοι είναι λίγοι. Αν γίνεται σωστά δημιουργεί καλή εικόνα για την επιχείρηση και οι αξιολογητές/συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον υποψήφιο.

(Χυτήρης, 2001, σελ.89)

Η συνέντευξη δίνει την δυνατότητα να φανεί ένα άτομο ολοκληρωμένα και να αξιολογηθεί άμεσα η συμπεριφορά του. Δίνει πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα του υποψηφίου στη συζήτηση και την επιδεξιότητα του στην κοινωνική συμμετοχή. Πληροφορεί ακόμη για τα ενδιαφέροντα του, τις απόψεις του και γενικά το υπόβαθρο του. Η επιχείρηση από την πλευρά της έχει τη δυνατότητα να παρουσιάσει όλες τις ιδιαιτερότητες της προσφερόμενης θέσης και να δώσει μια εικόνα του εαυτού της μέσω πληροφοριών αλλά και στάσεων του αξιολογητή. Για περισσότερη αξιοπιστία θεωρείται καλό να χρησιμοποιούνται δομημένες συνεντεύξεις αντί για ελεύθερες.

Δομημένη συνέντευξη σημαίνει ότι, οι ερωτήσεις που θα τίθενται σε κάθε υποψήφιο είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και είναι κοινές για όλους τους υποψηφίους. Προκαθορισμένες και βαθμολογημένες είναι και οι πιθανές απαντήσεις του υποψηφίου. Έτσι δίνεται η δυνατότητα να γίνεται δίκαιη σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων. Θεωρείται καλό το ερωτηματολόγιο να διατυπώνεται από κοινού από το γραμμικό στέλεχος και το στέλεχος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ώστε να διασφαλίζεται ότι ελήφθησαν υπόψη όλες οι σημαντικές παράμετροι και πτυχές του προβλήματος.

Στη συνέντευξη για πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού την κύρια ευθύνη της οριστικής επιλογής έχει ο αρμόδιος τμηματάρχης, ο οποίος παίρνει την συνέντευξη και διερευνά τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου. Είναι πιθανό ο υποψήφιος να περάσει και από δύο συνεντεύξεις, κάτι που εξαρτάται από το επίπεδο της θέσης. Η πρώτη είναι με τον προϊστάμενο του τμήματος και η δεύτερη με τον Δ/ντή Ανθρωπίνων Πόρων, παρουσία του προϊστάμενου του τμήματος για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

(Φουντουλάκης, 2000, σελ.71-Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ.137)

3.7.1.3.1. Υπόδειγμα Έκθεσης Συνέντευξης Υποψηφίου Στελέχους

STAR BEACH HOTEL

ΕΚΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Από:(υπεύθυνος συνέντευξης, τμήμα).....

Προς:(το γραφείο προσωπικού, ή τη διοίκηση)..... Ημερομηνία.....

Όνομα αιτούντος.....

Δ/ση..... Τηλ.....

Θέση για την οποία γίνεται η συνέντευξη.....

1 ΒΑΘΜΟΣ	2 ΒΑΘΜΟΙ	3 ΒΑΘΜΟΙ	4 ΒΑΘΜΟΙ	5 ΒΑΘΜΟΙ
1. ΕΜΦΑΝΙΣΗ				
Ακατάστατη, Κακόγουστη	Κακή εμφάνιση Δεν ενδιαφέρεται	Ικανοποιητική Εμφάνιση	Προσέχει τον εαυτό του	Ασυνήθιστα προσεγμένη
2. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ				
Καθόλου Φιλικός, Απόμακρος	Προσιτός με προσπάθεια	Φιλικό, κοινωνικό άτομο	Αρκετά φιλικός & κοινωνικός	Πολύ φιλικός
3. ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ				
Τα χάνει εύκολα, Νευρικήτητα, Αστάθεια	Δείχνει ένταση, Εκνευρίζεται, εύκολα	Φυσιολογικά, Μέτρια Χαρακτηριστικά	Αυτοπεποίθηση, Σιγουριά, Σταθερότητα	Θαυμάσια Αντίδραση
4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ				
Έλλειψη προσωπικότητας για το ρόλο του	Αμφιβόλου προσωπικότητας	Ικανοποιητική για το ρόλο του	Επιθυμητή για τη δουλειά αυτή	Πολύ καλή για τη δουλειά
5. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΜΙΛΙΑΣ				
Μιλάει λίγο και εκφράζεται φτωχά	Προσπαθεί, αλλά υπάρχουν δυσκολίες	Μέτρια εκφραση & ομιλία/ λεξιλόγιο	Μιλάει όμορφα, και στο θέμα	Πολύ καλή έκφραση
6. ΕΥΣΤΡΟΦΙΑ				
Αδυνατεί να ακολουθήσει το θέμα	Αργεί να ακολουθήσει το θέμα	Μέτρια ικανότητα να ακολουθήσει	Καταλαβαίνει και ακολουθεί άνετα	Ταχύτατος, Εύστροφος Έξυπνος
7. ΓΕΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ				
Φτωχή έως ανύπαρκτη	Γνωρίζει λίγα, Όχι αρκετά.	Μέτρια ενημέρωση, περιορισμένες εμπειρίες	Γνωρίζει το χώρο καλά.	Άριστη γνώση του χώρου
8. ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ				
Καμιά σχέση με παρόμοια θέση	Πολύ μικρή εμπειρία	Μέτρια γνώση & εμπειρία	Καλή προϋπηρεσία	Θαυμάσια εμπειρία

9. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Δεν υπάρχουν, Ευκαιριακές κινήσεις	Χαμηλοί, λίγες φιλοδοξίες	Μέτρια όρεξη, όνειρα, φιλοδο- ξίες	Προσπαθεί για κάτι καλό	Πολύ υ- ψηλοί στόχοι.
---------------------------------------	------------------------------	--	----------------------------	-----------------------------

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ.....

Πηγή:(Φουντουλάκης,2000,σελ.73)

Το μεγαλύτερο μέρος της έκθεσης συμπληρώνεται από τον εξεταστή/ες κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, χωρίς η διαδικασία αυτή να είναι φανερή στον υποψήφιο.

3.7.1.4. Τεστ

Χρησιμοποιούνται μόνο από το 16% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.93) και ο σχεδιασμός τους πρέπει να γίνεται από ειδικευμένο προσωπικό.

Τεστ εκτέλεσης της εργασίας. Είναι ένα τεστ που συχνά χρησιμοποιείται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Σε αυτό ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει μέρος της εργασίας για να διαπιστωθεί αν έχει ταλέντο να κάνει τη δουλειά αυτή. Το τεστ μπορεί να βοηθήσει στην εκτίμηση των επαγγελματικών ικανοτήτων των υποψηφίων, χωρίς σημαντικές πιθανότητες σφάλματος. Για παράδειγμα το μαγείρεμα ενός πιάτου για ένα μάγειρα ή το σερβίρισμα ενός τραπέζιού για ένα σερβιτόρο, είναι τεστ που αποκαλύπτουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες. Δεν αποκαλύπτουν όμως τη συνέπεια, την τιμιότητα, τη σταθερότητα στην απόδοση και πολλά ακόμη στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική προσωπικότητα του υποψηφίου. Χρησιμοποιείται για επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες (Λαλούμης και Ρούπας,1996,σελ.142-Χυτήρης,2001,σελ.84)

Τεστ προσωπικότητας. Διερευνούν τη προσωπικότητα σαν σύνολο και μπορούν να δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου. Μετρώνται η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία κ.ά. Μετρούν αν μπορεί να ταιριάζει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά όταν πρόκειται για θέσεις στελεχών, καθότι είναι πολύ σημαντικό η προσωπικότητα και η κουλτούρα του στελέχους να συνάδει με την επιχειρησιακή κουλτούρα.

(Χυτήρης,2001,σελ.85)

Άλλο τεστ που χρησιμοποιείται είναι το *Τεστ νοημοσύνης* το οποίο μετρά τη γενική εξυπνάδα του υποψήφιου με μια σειρά ερωτήσεων.

Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για τον υποψήφιο από το τεστ, τη συνέντευξη και το βιογραφικό, δίνουν τη δυνατότητα σχηματισμού του προφίλ των ικανοτήτων του υποψήφιου. Από τη σύγκριση του προφίλ του υποψηφίου με το προφίλ των απαιτήσεων της θέσης εργασίας προκύπτει το προφίλ καταλληλότητας του κάθε υποψήφιου.

3.8. Προσόντα Προσωπικού Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος για να προσληφθεί σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση διαφοροποιούνται ριζικά μεταξύ τους και εξαρτώνται κάθε φορά από τη θέση που πρόκειται να καλύφθει και από το μέγεθος και την κατηγορία του ξενοδοχείου. Επειδή μεγάλο μέρος του προσωπικού του ξενοδοχείου έρχεται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες, σε γενικές γραμμές και εκτός από τα ειδικά προσόντα που πρέπει κάθε φορά να διαθέτει ο υποψήφιος, προσόντα όπως η καλή εμφάνιση, η ευγένεια, η ικανότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας, η τιμιότητα, η ευχάριστη προσωπικότητα, η εχεμύθεια και η προθυμία για εξυπηρέτηση του πελάτη κρίνονται ως απαραίτητα.

3.8.1. Προσόντα Προσωπικού Τμήματος Υποδοματίων (Room Division Department)

Προϊστάμενος υποδοχής. Πρέπει να διαθέτει ικανότητες που χαρακτηρίζουν έναν καλό μάνατζερ. Πρέπει δηλαδή να μπορεί, να σχεδιάζει, να οργανώνει, να συντονίζει, να ελέγχει και να διευθύνει το τμήμα του. Απαραίτητες θεωρούνται και τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με τις ιδιαίτερες πρακτικές που ακολουθούνται στις διάφορες λειτουργίες του τμήματος, π.χ. η σύνταξη και εφαρμογή κωδικών και συμβόλων για την κατάσταση των δωματίων ή τον διαχωρισμό των πελατών κατά κατηγορίες. Προϋπόθεση καθοριστικής σημασίας για τη θέση αυτή είναι η επικοινωνιακή ικανότητα. Ο υπεύθυνος υποδοχής επιβάλλεται να λειτουργεί και σαν επικοινωνιολόγος μεταξύ και ανάμεσα στο προσωπικό του τμήματος, στα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας και στους πελάτες και επισκέπτες. (Ντόντη, 1997, σελ. 29)

Υπάλληλοι Υποδοχής. Είναι τα άτομα που εκπροσωπούν την ξενοδοχειακή μονάδα σε όλες τις φάσεις παραμονής του πελάτη (άφιξη, διαμονή, αναχώρηση). Η ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και η ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις και επιθυμίες ανθρώπων, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές εθνικότητες και κουλτούρες είναι από τα βασικά

προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υπάλληλοι υποδοχής ταυτόχρονα με ικανότητες εξέρευσης και προσφοράς επιλογών και εναλλακτικών λύσεων στους πελάτες. Δεδομένες θεωρούνται εκπαιδευτικές γνώσεις που σχετίζονται με την υποδοχή, τη χρήση του μηχανικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού της υποδοχής καθώς και τις ξένες γλώσσες. Τέλος οι υπάλληλοι υποδοχής είναι απαραίτητο να διαθέτουν στοιχεία και ικανότητες πωλητή. Στους εργασιακούς όρους της Υποδοχής των περισσότερων ξενοδοχείων συμπεριλαμβάνονται ακόμη χαρακτηριστικά και ικανότητες όπως η επαγγελματική συμπεριφορά, το πνεύμα φιλοξενίας, η περιποιημένη εμφάνιση, η ευελιξία, η ευχάριστη προσωπικότητα, η διάθεση εξυπηρέτησης. (Καλίκη-Πιβεροπούλου, 1998, σελ. 46)

Βέβαιο πάντως είναι ότι οι ικανότητες και οι γνώσεις που απαιτούνται από τους εργαζόμενους στην υποδοχή, είναι ανάλογες με την ποιότητα της φιλοξενίας και των υπηρεσιών που το ξενοδοχείο έχει προκαθορίσει να παρέχει στους πελάτες του.

Σε ένα ξενοδοχείο υψηλής κατηγορίας επιλέγονται υπάλληλοι με ανάλογες ικανότητες και προσόντα. Αντίθετα, σε ξενοδοχεία μικρότερης κατηγορίας, όπου ο βαθμός της προσφερόμενης φιλοξενίας και ο αριθμός των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σε περιορισμένη κλίμακα, ανάλογες είναι και οι ικανότητες των υπαλλήλων της υποδοχής.

Υπάλληλοι Κρατήσεων. Απαιτείται να είναι έμπειροι επαγγελματίες με άριστη γνώση όλων των πτυχών διεξαγωγής των κρατήσεων και να επιτυγχάνουν υψηλή αποδοτικότητα στην εργασία τους, δηλαδή πλήρη διάθεση δωματίων. Ο βαθμός αποδοτικότητας των υπαλλήλων στις κρατήσεις, εξαρτάται από την άπταιστη γνώση του προσφερόμενου από την ξενοδοχειακή μονάδα προϊόντος και από τις ακριβείς και κυρίως, ειλικρινείς πληροφορίες που δίνουν στους πιθανούς πελάτες γι' αυτό. Άλλες ικανότητες των υπευθύνων κρατήσεων πρέπει να είναι η επιτυχής προβολή όλων των πλεονεκτημάτων που προσφέρονται για διαμονή στο ξενοδοχείο και η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πιθανούς πελάτες. Πρέπει επίσης να μπορούν να εμπνέουν στους πελάτες την αίσθηση βεβαιότητας για τα πλεονεκτήματα και την ορθότητα της εκλογής τους.
(Καλίκη-Πιβεροπούλου, 1995, σελ. 47-Ντόντη, 1997, σελ. 36)

Υπάλληλοι Τηλεφωνικής Υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στο τηλεφωνικό κέντρο των ξενοδοχείων, παρόλο που δεν έχουν προσωπική επαφή με τους πελάτες, εν τούτοις η σχέση που έχουν μαζί τους, θεωρείται άμεσης και καθοριστικής σημασίας για τη φήμη της επιχείρησης. Το σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή των υπαλλήλων που θα εργαστούν στην τηλεφωνική υπηρεσία είναι η ποιότητα της φωνής τους. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν με τους πελάτες, επιβάλλει να έχουν σωστή άρθρωση, ευκρίνεια και ευχέρεια στον προφορικό λόγο, ο οποίος πρέπει να είναι απαλλαγμένος από σολοικισμούς

και να διακρίνεται από ευγένεια, φιλικότητα και προθυμία. Συνήθως τα ξενοδοχεία, αναζητούν τους υπαλλήλους που θα απασχολήσουν στο τηλεφωνικό κέντρο, ανάμεσα σε γυναίκες. Απαιτείται ακόμη οι υπάλληλοι του τηλεφωνικού κέντρου να γνωρίζουν τη χρήση φαξ, τέλεξ, γραφομηχανής, την παραγωγή φωτοαντιγράφων, τη διαχείριση αλληλογραφίας και την χρήση της υπηρεσίας αφύπνισης, καθότι πρέπει να μπορούν και να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στους πελάτες κάθε μορφή επικοινωνίας, μέσα και έξω από το ξενοδοχείο.

(Ντόντη,1997,σελ.37)

Υπάλληλοι Θυρωρείου. Θεωρούνται από τους σημαντικότερους υπαλλήλους της υποδοχής και είναι αυτοί που συχνά οι πελάτες δημιουργούν προσωπικές ή και φιλικές σχέσεις μαζί τους. Ένας θυρωρός πρέπει να διαθέτει πληθώρα γνώσεων και πηγών για το ξενοδοχείο, την ευρύτερη περιοχή, την πόλη και την περιφέρεια όπου βρίσκεται. Ανεξάρτητα από το αν οι ερωτήσεις αφορούν υπηρεσίες που βρίσκονται εντός ή εκτός του ξενοδοχείου, διευκολύνσεις, θεάματα ή δραστηριότητες, ο θυρωρός πρέπει να μπορεί να προσφέρει βοήθεια στους πελάτες. Οι θυρωροί επιλέγονται μεταξύ των υποψηφίων με ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις, όπως γνώση ξένων γλωσσών, ευχάριστη προσωπικότητα, ευγένεια, εχεμύθεια, καθώς και γνώσεις και τεχνικές πωλήσεων, αφού στις αρμοδιότητες τους είναι να προβάλλουν κάθε δραστηριότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η αρμοδιότητα που έχουν για ασφαλή φύλαξη των κλειδιών των υπνοδωματίων απαιτεί από αυτούς να είναι υπεύθυνοι, τίμιοι και προσεκτικοί.(Καίκη-Πιβεροπούλου,1998,σελ.50)

Προϊστάμενος/η ορόφων (housekeeper). Το μέγεθος των ικανοτήτων που απαιτούνται από τον προϊστάμενο/η ορόφων, ιδιαίτερα σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο είναι τόσο μεγάλο που το διαθέτουν συνήθως μόνο άτομα με μεγάλη εμπειρία και αρκετά χρόνια εξάσκησης στο επάγγελμα. Στο μέλλον θα είναι αναμφίβολα αναγκαίο, για τα άτομα που ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με αυτό το επάγγελμα, έστω και σαν βοηθοί του προϊστάμενου, σε ένα ξενοδοχείο μεσαίου μεγέθους (200 δωματίων), να κατέχουν πτυχίο ανώτερης εκπαίδευσης στο τομέα της διοικητικής οροφοκομίας. Η οροφοκομία απαιτεί βασικές γνώσεις του τρόπου προμηθειών, των υλικών καθαρισμού και των λοιπών εφοδίων, καθώς και των τεχνικών της καθαριότητας. Απαιτεί επίσης την ικανότητα να επιλέγει κανείς τα κατάλληλα άτομα που θα χρησιμοποιήσουν αυτές τις τεχνικές, να τα εκπαιδεύει και να τα παρακινεί για εργασία. Απαιτεί ακόμα εμπειρία σε θέματα λογιστικής, τροφίμων, υγιεινής, αρχειοθέτησης κι ιδιαίτερη επιδεξιότητα στον τομέα πρόσληψης και διοίκησης προσωπικού. Είναι δύσκολο να βρει κανείς καλές καμαριέρες για ένα ξενοδοχείο κι όταν αυτές βρεθούν, εξαρτάται από τον προϊστάμενο/η και το ενδιαφέρον που αυτός/η εκδηλώνουν και την προσπάθεια που κάνουν για βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους, το αν θα παραμείνουν ή

όχι. Ο προϊστάμενος πρέπει ακόμη, να διαθέτει ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, δυναμική προσωπικότητα και ουσιώδεις γνώσεις για τις τεχνικές και τις μεθόδους, που είναι αναγκαίες για την αποδοτική λειτουργία του τμήματος. (Ντόντι,2000,σελ.12-14)

Μερικά άλλα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο προϊστάμενος/η ορόφων είναι: ενδιαφέρον για το προσωπικό και σωστή συμπεριφορά προς αυτό, ευχάριστη προσωπικότητα και ικανότητα να επιβάλλεται στο προσωπικό, αφοσίωση στην εργασία, αυστηρότητα και σχολαστικότητα στην τήρηση του ωραρίου και των κανόνων καθαριότητας, ακρίβεια, δικαιοσύνη και αμεροληψία στις υποδείξεις και στις σχέσεις του με τους άλλους.(Καραγιάννης,1990,σελ.24-25)

3.8.2. Προσόντα Προσωπικού Τμήματος Επισιτισμού (Food & Beverage)

Το προσωπικό στα επισιτιστικά τμήματα πρέπει εκτός από επαγγελματική κατάρτιση να διαθέτει πλούσια φυσικά, πνευματικά και ηθικά χαρίσματα. Και αυτό γιατί έχει άμεση επαφή με την πελατεία της επιχείρησης και δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια διακριτική διαπροσωπική σχέση με τις ανάλογες συνέπειες. Τα φυσικά και πνευματικά προσόντα αποτελούν ζωντανά στοιχεία αυτού του επαγγέλματος. Στα φυσικά προσόντα συγκαταλέγονται το ευχάριστο ύφος, η κανονική όραση και ακοή, η σωστή άρθρωση και ομιλία. Στα πνευματικά και ηθικά προσόντα η καλή μνήμη, η ευχάριστη διάθεση (χαμόγελο), η κομψότητα, η ευφράδεια λόγου, η αίσθηση πειθαρχίας, η εργατικότητα, η εχεμύθεια και η ευγένεια.(Μαράς,1997,σελ.48-49)

Εστιάρχος (Maitre d' hotel). Για τη θέση αυτή απαιτείται πλήρης επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία. Ο Εστιάρχος πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις δημοσίων σχέσεων και ξένων γλωσσών. Ακόμη διοικητικές ικανότητες και γνώσεις παραγωγής και διάθεσης εδεσμάτων (μαγειρική-εστιατορική τεχνική). Είναι το άτομο που θα ακούσει κάποια παράπονα ή θα δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε, από τη μια πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά του προσωπικού του εστιατορίου.(Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.18)

Αρχιμάγειρας (Chef). Για τη θέση αυτή απαιτείται επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία. Ακόμη διοικητικές ικανότητες και γνώσεις σε θέματα ποιότητας και προμηθειών τροφίμων. Η θέση απαιτεί άτομο υπεύθυνο, οργανωτικό, προσεκτικό, με αγάπη και ταλέντο για την εργασία του. Ο αρχιμάγειρας πρέπει να είναι ενημερωμένος σε ότι αφορά τη μόδα και τις τάσεις στις συνήθειες σίτισης. Να είναι ακόμη άτομο με ευχάριστη προσωπικότητα,

ώστε να μπορεί να δημιουργεί ευχάριστο κλίμα στην κουζίνα όπου η ροή της εργασίας αρκετές φορές είναι πολύ πιεστική.(Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.19)

Τραπεζοκόμος. Ο τραπεζοκόμος πρέπει να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να παίρνει με ευχέρεια μια παραγγελία, να είναι κόσμιος, να γνωρίζει την εστιατορική τέχνη και τους τρόπους σερβιρίσματος, την μαγειρική, τα ποτά και να έχει γνώσεις διαιτητικής. Θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να κάνει τεμαχισμό κρεάτων και ψαριών μπροστά στον πελάτη, και γενικά όλες τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο εστιατόριο. Θα πρέπει να έχει καθαρή και επιμελημένη εμφάνιση. Ακόμη επαγγελματική συνείδηση, μεθοδικό πνεύμα και ακρίβεια. Να είναι ευγενής και πρόθυμος να εξυπηρετήσει.(Καραγιάννης,1997,σελ.30)

Barman. Σε ότι αφορά τα επίκτητα προσόντα, ο μπάρμαν πρέπει να διαθέτει μεγάλη επαγγελματική πείρα και γνώσεις στο αντικείμενο του. Δηλαδή γνώσεις που σχετίζονται με το σέρβις, την προέλευση και τις αναμιξεις των ποτών(cocktails). Πρέπει ακόμη να έχει εγκυκλοπαιδικές γνώσεις , να γνωρίζει ξένες γλώσσες και διοίκηση. Το τελευταίο είναι σημαντικό για τον μπάρμαν διότι δεν αρκεί να είναι άριστος επαγγελματικά, πρέπει ταυτόχρονα να είναι και ένας καλός ηγέτης, για να μπορεί να διευθύνει επιτυχώς το τμήμα του και τους ανθρώπους που εργάζονται σ' αυτό. Η δουλειά του μπαρ είναι εκτός από τεχνική και πολύ κουραστική και προϋποθέτει γερά πόδια και σωματική αντοχή. Ανάμεσα στα φυσικά προσόντα πρέπει να συγκαταλέγεται και το καλό παρουσιαστικό. Άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του πρέπει να είναι η σοβαρότητα, η ψυχραιμία και κυρίως η εχεμύθεια, η οποία πρέπει να είναι απόλυτη, διότι ο μπάρμαν είναι το άτομο που οι πελάτες συχνά εκμυστηρεύονται τα προβλήματα τους και ζητούν τη συμβουλή του. Επιπλέον ο μπάρμαν πρέπει να διαθέτει μια γενικότερη μόρφωση και ενημέρωση σε όλα τα τρέχοντα και ενδιαφέροντα θέματα, διότι χρειάζεται συχνά να είναι ο εμπνευστής των συζητήσεων σε πολλά θέματα. Πολύ μεγάλο προσόν για έναν μπάρμαν, απαραίτητο θα μπορούσε να πει κανείς, είναι η ικανότητα, το ταλέντο του να δημιουργεί κλίμα οικειότητας στο χώρο του , ώστε να προσελκύει πελάτες. Πρέπει επίσης να έχει καλή μνήμη, για να θυμάται τα πρόσωπα και τα γούστα των πελατών. Να είναι ακόμη διπλωμάτης και να ακούει με προσοχή. (Παύλου,2000,σελ.67)

3.8.3. Προσόντα Προσωπικού Οικονομικού και Διαχειριστικού Τμήματος

Υπάλληλοι Λογιστηρίου. Οι υπάλληλοι του λογιστηρίου πρέπει να έχουν άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τους διακρίνει η τιμότητα, η υπευθυνότητα και

η παρατηρητικότητα. Απαιτείται να είναι μεθοδικοί και οργανωμένοι και να τους διακρίνει εχεμύθεια.(Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.16)

Υπεύθυνος προμηθειών. Πρέπει να είναι άτομο με τεχνικές γνώσεις στον τομέα των προμηθειών και να έχει γνώσεις σχετικά με τα προϊόντα που θα προμηθευτεί. Απαιτείται ακόμη να είναι γνώστης των μηχανισμών λειτουργίας της αγοράς, να είναι συνεχώς ενημερωμένος σχετικά με τα προϊόντα που κυκλοφορούν και να είναι καλός διαπραγματευτής. Πρέπει ακόμη να είναι άτομο υπεύθυνο, προσεκτικό και κυρίως ακέραιο, ώστε να μην λειτουργεί κατά τη διαδικασία των προμηθειών και της επιλογής των προμηθευτών προς ίδιο όφελος, αλλά να έχει σαν στόχο το συμφέρον της επιχείρησης.
(Ανδρέου και Ζήση,1998,σελ.17)

3.8.4. Προσόντα Προσωπικού Τμήματος Ψυχαγωγίας(Animation)

Προσωπικό παροχής άθλησης και ψυχαγωγίας (Animateurs) .Το προσωπικό παροχής άθλησης πρέπει να έχει γνώσεις ψυχολογίας και να γνωρίζει τις ανάγκες και λειτουργίες του ανθρώπινου σώματος. Το προσωπικό παροχής ψυχαγωγίας πρέπει να έχει γνώσεις δραματικής τέχνης, μουσικές ικανότητες και γνώσεις ψυχολογίας. Όλοι πρέπει να γνωρίζουν ξένες γλώσσες, να είναι εφευρετικοί και να έχουν ευχάριστη και έντονη προσωπικότητα. Πρέπει να γνωρίζουν ότι η δουλειά τους είναι η διασκέδαση και άθληση των πελατών του ξενοδοχείου και όχι η δική τους. Οι Animateurs πρέπει να έχουν πληθώρα τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων. Οι δεξιότητες και γνώσεις αυτές έχουν, ανάλογα με την περίπτωση, περιεχόμενο που αφορά στις καλές τέχνες ή στον αθλητισμό .Πρέπει ακόμη να έχουν ανθρώπινες δεξιότητες. Πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν εύκολα με τους πελάτες, να μπορούν να μεταδώσουν τις σκέψεις, τις διαθέσεις και τα συναισθήματά τους. Να έχουν ευχάριστη προσωπικότητα, να μπορούν να παρακινήσουν τους πελάτες σε δράση και να ελέγχουν το σύνολο της δραστηριότητας. Πρέπει ακόμη να έχουν νοητικές ικανότητες. Να διαθέτουν ταχύτητα αντίληψης, συνδυαστικότητα και οργανωτικό πνεύμα. Να μπορούν να λύνουν προβλήματα κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου τους, μειώνοντας στο ελάχιστο τις επιπτώσεις. Απαραίτητο για την εργασία αυτή θεωρείται και το χιούμορ.(Λαλούμης,1992,σελ.26)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1. Η Εκπαίδευση στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Γενικά.

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία μάθησης. Μ' αυτήν επιδιώκεται, ο εργαζόμενος ν' αλλάξει στάσεις και συμπεριφορές, ιδιαίτερα σημαντικό για την ξενοδοχειακή επιχείρηση, αλλά και ν' αποκτήσει νέες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες, ώστε να καταστεί περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία του, αφενός την παρούσα και αφετέρου την μελλοντική, που θα κληθεί πιθανόν ν' αναλάβει, και για την οποία πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα (Ιγγλέση-Βενιέρη, 1995, σελ. 74)

Όλες οι επιχειρήσεις για να έχουν επιτυχία στην επίτευξη των στόχων τους χρειάζονται προσωπικό που να γνωρίζει τι θα κάνει, ποιος είναι ο ρόλος του, να έχει όρεξη, αλλά και να ενδιαφέρεται να βελτιωθεί σύμφωνα με κάθε νέα τεχνική ή τεχνολογική εξέλιξη.

Το ίδιο συμβαίνει και στα ξενοδοχεία όπου σαν τομέας παροχής υπηρεσιών έχει να διδαχθεί από διπλωματία, χρήση κομπιούτερ έως τη βελτίωση του ίδιου του εαυτού των εργαζομένων αφού τελικά αυτό είναι το μεγάλο όπλο στο να πουλήσει τις υπηρεσίες του και να είναι ευχαριστημένος ο πελάτης. (Φουντουλάκης, 2000, σελ. 77)

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σήμερα αναγκαία περισσότερο από κάθε άλλη φορά και αυτό γιατί ζούμε σε εποχές που ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος, αλλά και οι γνώσεις και οι απαιτήσεις των πελατών όλο και αυξάνονται. Έτσι λοιπόν για να αυξηθεί η ικανότητα εξυπηρέτησης των πελατών με επιτυχία, χρειάζεται προσωπικό και στελέχη που να ξέρουν πολύ καλά, τόσο τι απαιτείται από αυτούς όσο βέβαια και το πώς αυτό θα επιτευχθεί.

Η εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές και εστιατορικές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, απαιτεί απόκτηση ορισμένων χειρωνακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και με ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Έτσι, ο εκπαιδευόμενος αποκτά την απαιτούμενη από την εργασία του, για την εξυπηρέτηση των άλλων, εξειδικευμένη γνώση. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 75)

Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, το να είναι δηλαδή κανείς ικανός να ελέγχει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και αυτά των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο στα ξενοδοχεία, κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και τον υπάλληλο, αλλά και στην τεταμένη ατμόσφαιρα που δημιουργείται σε ένα γεμάτο ξενοδοχείο. Για τον λόγο αυτό η

εκπαίδευση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, χωρίς να παραβλέπει την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, δίνει έμφαση στην απόκτηση ικανοτήτων στις ανθρώπινες σχέσεις, ειδικά σε ότι αφορά τους υπαλλήλους εκείνους οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Μια λανθασμένη κίνηση από έναν ξενοδοχοϋπάλληλο, μια ανικανότητα για εξυπηρέτηση, μπορεί να συντελέσει στο να χαθεί ο πελάτης για πάντα. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν οι υπάλληλοι με κάθε λεπτομέρεια όχι μόνο, το τι πρέπει να κάνουν αλλά και πώς να το κάνουν.

Για πολλά χρόνια, υπήρχε η αντίληψη πως οποιοσδήποτε μπορούσε να μεταφέρει ένα δίσκο, να πάει μια παραγγελία μέσα στην κουζίνα, να φτιάξει ένα δωμάτιο, να μεταφέρει μια βαλίτσα, και διάφορα παρόμοια. Δεν είναι παρά τα τελευταία χρόνια που η διοίκηση κατάλαβε πως ένας σερβιτόρος στην πραγματικότητα είναι ένας πωλητής και αυτό που πουλιέται από το μενού, το οποίο είναι συνήθως καθορισμένο, οφείλεται στο άτομο που παίρνει την παραγγελία. Παρόμοια, ο γκρουμ δεν είναι μόνο ένας μεταφορέας βαλιτσών, αλλά επίσης ένας ρεσεψιονίστ και το πρώτο σημείο κοινωνικής επαφής με το ξενοδοχείο. Στη βιομηχανία της φιλοξενίας, υπήρχε η άποψη ότι πολλές εργασίες' είναι απλά χειρονακτικές, η μεταφορά μιας βαλίτσας ή ενός δίσκου, το πλύσιμο πιάτων, το τρίψιμο του πατώματος, το στρώσιμο του κρεβατιού. Ο σερβιτόρος πράγματι μεταφέρει φαγητό πάνω σ' ένα δίσκο από την κουζίνα προς τον πελάτη (η εργατική λειτουργία). Αλλά το τι λέει ο σερβιτόρος στον πελάτη όταν σερβίρει το φαγητό, το πώς χειρίζεται η σερβιτόρα ένα παράπονο του πελάτη όταν ανακαλύψει πως το φαγητό είναι παγωμένο (η λειτουργία «ανθρώπινες σχέσεις»), είναι εξίσου σημαντικό, αν όχι και σημαντικότερο από την καθαρά εργατική λειτουργία. Την ώρα που το φαγητό παραγγέλλεται ο σερβιτόρος συμμετέχει ως πωλητής. Παίζει τον ρόλο του σωστά ή απλώς καταγράφει την παραγγελία;

(Lundberg, 1997, σελ. 353)

Στα ξενοδοχεία που εντάσσονται στον τομέα παροχής υπηρεσιών, το προσωπικό αποκτά ιδιαίτερα βαρύνουσα σημασία και η εκπαίδευση του αποτελεί την μεγαλύτερη επένδυση που οφείλει να κάνει η επιχείρηση, εφόσον εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τους εργαζόμενους το αν θ' αξιοποιηθούν επαρκώς οι άλλες επενδύσεις και αγορές.

Μεγάλο μέρος των υπαλλήλων ενός ξενοδοχείου εργάζεται (έρχεται σε επαφή με τους πελάτες) χωρίς επίβλεψη. Ο σερβιτόρος βρίσκεται μόνος χωρίς επίβλεψη, όταν είναι στο τραπέζι του πελάτη και παίρνει την παραγγελία του, όταν επεξηγούνται τα είδη στο μενού, ή όταν τον ρωτήσουν κάτι στον κατάλογο των κρασιών. Ο γκρουμ συνοδεύει μόνος του τον πελάτη στο δωμάτιό του, του εξηγεί πώς λειτουργούν ορισμένα πράγματα μέσα στο δωμάτιο, ρυθμίζει τις θερμοκρασίες, ελέγχει την καθαριότητα, και διάφορα άλλα ακόμα,

καθ' όλη τη διάρκεια χωρίς επίβλεψη. Το ίδιο ισχύει για ολόκληρο σχεδόν το ξενοδοχείο και εστιατόριο. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν για το πώς θα ενεργήσουν από μόνοι τους και πρέπει και παράλληλα να τους δοθεί πρωτοβουλία. Πρωτοβουλία όμως χωρίς εκπαίδευση δεν γίνεται. Η εκπαίδευση είναι αυτή που θα τους δώσει αυτοπεποίθηση ώστε να πάρουν πρωτοβουλία και να ξέρουν τι θα κάνουν σε περιπτώσεις απρογραμμάτιστων συμβάντων. (Lundberg, 1997, σελ. 359)

Γεγονός αποτελεί πάντως ότι πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κυρίως οι μικρές, αλλά και μεγαλύτερες αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους σαν κόστος και λιγότερο σαν επένδυση, καθότι είναι δύσκολο και όχι πάντα εφικτό να υπολογιστεί ποιο ποσοστό της βελτίωσης του εργαζόμενου οφείλεται στην εκπαίδευση.

Ένα επίσης σύνηθες φαινόμενο είναι, να προσφέρεται εκπαίδευση και να υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, που δεν σχετίζονται με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και δεν έχουν στόχους, αλλά απλά και μόνο γιατί το ίδιο κάνουν κι άλλοι ή γιατί κάποια προγράμματα χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε. ή προσφέρονται δωρεάν.

Γεγονός αποτελεί επίσης ότι οι περισσότερες από τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και οι αλυσίδες ξενοδοχείων (chains hotels), έχουν πειστεί πως πρέπει να προστατεύσουν την επένδυση που έχουν κάνει σε εργατικό δυναμικό και γι' αυτό οργανώνουν προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για τους υπαλλήλους τους. Η πλειοψηφία αυτών των επιχειρήσεων ξεκινά την εκπαίδευση του προσωπικού από την κορυφή της πυραμίδας. (Ντόντη, 1999, σελ. 38)

Για να είναι επιτυχής η εκπαιδευτική διαδικασία απαιτείται σχεδιασμός. Πρέπει να προσδιοριστούν ανάγκες, να καταρτιστεί πρόγραμμα, να επιλεγούν μέθοδοι, εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι.

Τα στελέχη γραμμής έχουν την ευθύνη για την διαπίστωση και τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών στα τμήματα τα οποία προϊστανται, καθώς έρχονται σε καθημερινή άμεση επαφή με τους εργαζόμενους και γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τα προβλήματα και τις ανάγκες. Συνεργάζονται επίσης με τα στελέχη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, τα οποία έχουν την ευθύνη συντονισμού της όλης διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη και πληροφορίες που προέρχονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, από αρχεία δεδομένων αλλά και από πελάτες.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 88)

Το μοντέλο που ακολουθείται στην Ελλάδα για την διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών βασίζεται κυρίως στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης.(Παπαλεξανδρή,1997,σελ.15-16)

Τα στελέχη γραμμής πέρα από την διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών και τη συνεργασία τους με το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αναλαμβάνουν την ευθύνη διάδοσης της επιχειρησιακής κουλτούρας και συμμετέχουν στις προσπάθειες για οργανωσιακές αλλαγές.(Χυτήρης,2001,σελ.119). Λειτουργούν επίσης σαν σύμβουλοι προς τους εργαζόμενους και συμμετέχουν, αν χρειαστεί, σε εκπαιδευτικά προγράμματα ως εκπαιδευτές. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.88)

Τα στελέχη του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων αναπτύσσουν εκπαιδευτικά προγράμματα που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης, εποπτεύουν και συντονίζουν την υλοποίηση, αξιολογούν τα προγράμματα και ενημερώνουν τους εργαζόμενους γι' αυτά. (Ιγγλέση-Βενιέρη,1995,σελ.77-78)

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δίνεται στην ενημέρωση των εργαζομένων που θα εκπαιδευτούν και στην πλήρη συνειδητοποίηση από μέρος τους των ωφελειών που θα προκύψουν από τη συμμετοχή τους σ' ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, καθότι συμβαίνει συχνά οι εργαζόμενοι για διάφορους λόγους να στέκονται αρνητικά μπροστά στο γεγονός του να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτική διαδικασία. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι αποδίδουν στην επιχείρηση πρόθεση επιδείνωσης των εργασιακών συνθηκών, φοβούνται και εναντιώνονται σε τέτοιου είδους μέτρα. Συμβαίνει επίσης συχνά οι πιο ηλικιωμένοι συνεργάτες να εναντιώνονται σε προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης που έχουν στόχο να τους προετοιμάσουν στις νέες απαιτήσεις της εργασιακής τους θέσης.

Μέσω της ενημέρωσης από τους υπευθύνους της εκπαίδευσης, οι οποίοι καλούν τους εργαζόμενους σε κάποιο πρόγραμμα, αλλά και από τους εκπαιδευτές-εισηγητές στην έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πρέπει οι στόχοι του προγράμματος να επικοινωνούνται, να τονίζονται οι ωφέλειες και να γίνεται προσπάθεια να εξασφαλιστεί το ενδιαφέρον και η θέληση των συμμετεχόντων. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα καταρτιστεί και οι εργαζόμενοι που θα συμμετάσχουν σ' αυτό εξαρτώνται, αφενός από τις ανάγκες οι οποίες έχουν διαπιστωθεί και αφετέρου σχετίζονται άμεσα και στενά με τους στόχους της επιχείρησης, βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους, καθότι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν αποβλέπει πάντα στη λύση υπαρχόντων προβλημάτων και δυσλειτουργιών σ' ένα τμήμα ή σε μια μερίδα εργαζομένων του ξενοδοχείου, αλλά πολλές φορές στοχεύει στο να προετοιμάσει εργαζόμενους, βελτιώνοντας γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις για την επίτευξη μελλοντικών στόχων της επιχείρησης.

Αν για παράδειγμα στόχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να αυξήσει κατά Χ% τις πωλήσεις της στο τμήμα του εστιατορίου μέσω προσφοράς μεγαλύτερης και συνθετότερης ποικιλίας εδεσμάτων και μέσω υψηλότερης και ποιοτικότερης εξυπηρέτησης των πελατών, θα εκπαιδεύσει αφενός το προσωπικό της κουζίνας, ώστε αυτό να αποκτήσει περισσότερες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες και αφετέρου το προσωπικό του εστιατορίου σε θέματα που αφορούν την απόκτηση περισσότερων ικανοτήτων επικοινωνίας, τεχνικών σερβιρίσματος και τεχνικών πωλήσεων.

Σημαντικό θεωρείται επίσης να προσδιοριστεί το είδος της εκπαίδευσης, ώστε να είναι δυνατή η κατάρτιση του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος, να γίνει η επιλογή των εκπαιδευτών και να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι που επιδιώκονται να επιτευχθούν με το πρόγραμμα, έτσι ώστε να είναι δυνατή και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος μετά τη λήξη του.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.92)

4.2. Λόγοι που καθιστούν Απαραίτητη την Εκπαίδευση σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία στην εξεύρεση εκπαιδευμένου προσωπικού στα ξενοδοχεία, γεγονός που κάνει επιτακτική την ανάγκη για εκπαίδευση στο εργασιακό περιβάλλον.

Από έρευνα προκύπτει ότι τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν προβλήματα στη στελέχωση της υποδοχής και των επισιτιστικών τμημάτων. Συγκεκριμένα το 31,6% των διευθυντών που απάντησαν, αναφέρουν δυσκολία εξεύρεσης προσωπικού υποδοχής, ενώ σε ποσοστό 6,1% αναφέρεται δυσχέρεια σε ότι αφορά νυχτερινούς ρεσεψιονίστες. Υψηλό είναι και το ποσοστό των ξενοδοχείων που δυσκολεύονται να βρουν καμαριέρες (25,8%), συντηρητές και κηπουρούς (7,1%), ανιματέρ και στελέχη κρατήσεων (6,7%). Τα ξενοδοχεία ΑΑ΄ και Α΄ κατηγορίας αντιμετωπίζουν έλλειψη προσωπικού κυρίως στα επισιτιστικά τμήματα, ενώ στις κατώτερες κατηγορίες μετατοπίζεται το πρόβλημα στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου (ρεσεψιόν, τμήμα ορόφων). Στην Ελλάδα το θέμα εκπαίδευση προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι καίριο και σημαντικό. Από έρευνα για την απασχόληση στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις προκύπτει ότι ποσοστό 70,28% των απασχολουμένων στα ξενοδοχεία δεν έχει πτυχίο, ενώ το 9,25% έχει πραγματοποιήσει μη τουριστικές σπουδές σε ΑΕΙ και ΤΕΙ, που σημαίνει ότι στα ξενοδοχεία του δείγματος κατά μέσο όρο μόλις το 20% των απασχολουμένων έχει πραγματοποιήσει τουριστικές σπουδές. Ιδιαίτερα υψηλό είναι και το ποσοστό των μη πτυχιούχων ανάμεσα στις γυναίκες (48,49%),

αφού 3 στις 4 γυναίκες (76,6%) που απασχολούνται σε ξενοδοχεία δεν έχουν πτυχίο (το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 59%). Αξίζει να σημειωθεί ότι αυξημένο είναι το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών στα ξενοδοχεία, αφού 2 στους 3 εργαζόμενους είναι γυναίκες.(Χρήμα και Τουρισμός,2003,σελ.62-63)

Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι 41% των εργαζομένων στα ξενοδοχεία είναι άτομα εντελώς ανειδίκευτα.(Καταραχιάς,1998,σελ.64)

Από την Ελλάδα δεν πρέπει να ξεχνά κανείς ότι σε επίπεδο τουριστικής εκπαίδευσης λείπει μια πανεπιστημιακή σχολή. Ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα τουριστικής εκπαίδευσης, το οποίο θα λειτουργούσε στα πρότυπα αντίστοιχων σχολών του εξωτερικού, και το οποίο δεν θα περιορίζονταν απλά στην μετάδοση γνώσεων, αλλά με σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας θα αποσκοπούσε στη δημιουργία τουριστικής κουλτούρας και συνείδησης.(Χρήμα και Τουρισμός,2003,σελ.50)

Χαρακτηριστικό ενός μεγάλου αριθμού ατόμων που απασχολούνται στα ξενοδοχεία, κυρίως τα τελευταία χρόνια, είναι η τάση τους να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο, να έχουν φτωχό μορφωτικό επίπεδο και να είναι ψυχολογικά ασταθείς. Αυτό παρατηρείται κυρίως στα ανειδίκευτα επαγγέλματα του λαντζιέρη, του βοηθού μάγειρα, της καμαριέρας, κ.ά, όπως επίσης και στα επαγγέλματα των σερβιτόρων και των βοηθών σερβιτόρων, που έχουν και αυτά υψηλό ποσοστό μεταπήδησης. Ο λόγος για τον οποίο παρατηρείται το φαινόμενο αυτό, είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό του προσωπικού θεωρεί το επάγγελμα πρόσκαιρο, ή διασκεδαστικό για μερικούς μήνες ή ακόμη για μερικά χρόνια, με αποτέλεσμα να μην επενδύει σ' αυτό.(Κανελλόπουλος,1990,σελ.80-81)

Έτσι από ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που εργάζονται σ' αυτά τα επαγγέλματα, μόνο ένα πολύ μικρό μέρος εργαζομένων τελικά μένει σταθερό ή επανέρχεται τον επόμενο χρόνο, όταν πρόκειται για μονάδες που λειτουργούν εποχιακά. Πολλοί επίσης από τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων έχουν ως μοναδικό τους κίνητρο για απασχόληση το οικονομικό όφελος. Όλα αυτά φανερώνουν πόσο απαραίτητη είναι η εκπαίδευση για τη δημιουργία του επιθυμητού επιπέδου εργασιακής απόδοσης

Πολλά από τα ξενοδοχειακά επαγγέλματα είναι ημειδίκευμένης φύσης με αποτέλεσμα να είναι εφικτό, αν όχι απαραίτητο να διδαχθούν πάνω στην δουλειά. Αντίθετα, η εκπαίδευση άλλων επαγγελμάτων, όπως διευθυντών, αρχιμαγείρων, κ.ά., είναι τελείως διαφορετική και απαιτεί συστηματική εκπαίδευση πολλές φορές μεγάλου χρονικού διαστήματος.(Κανελλόπουλος,1990,σελ.117)

Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα έρχονται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με το κοινό, με τους πελάτες. Τόσο οι σερβιτόροι όσο και οι υπάλληλοι υποδοχής, αλλά και

οι τηλεφωνήτριες και άλλοι, έρχονται σε επαφή με τους πελάτες άμεσα και καθημερινά. Η δουλειά τους βρίσκεται κάτω από την συνεχή επίβλεψη των πελατών. Ένα μειονέκτημα σ' ένα μηχάνημα ή κάποια κακοτεχνία σ' ένα ζευγάρι παπούτσια δεν είναι τόσο αξιοπαρατήρητη από τον πελάτη, όσο είναι η μη ευγενική αντιμετώπιση από τον υπάλληλο της υποδοχής, μια τρίχα στη σούπα του πελάτη, ένα βρώμικο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη. Από ένα λάθος μπορεί να χαθεί ο πελάτης για πάντα. Για τον λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία και να επιμορφώνονται συνεχώς.

(Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 80)

Η ανάγκη για εκπαίδευση είναι πρόδηλη όταν υπάρχει διάσταση ανάμεσα στην περιγραφή εργασίας, περιγραφή προσόντων και την πραγματικότητα, υπό την προϋπόθεση ότι η περιγραφή εργασίας και ο προσδιορισμός των προσόντων είναι ρεαλιστικά συνταγμένα. Κλασικές περιπτώσεις όπου η εκπαίδευση θεωρείται αναγκαία είναι όταν υπάρχουν νεοπροσληφθέντες, όταν πρόκειται να εφαρμοστεί νέα τεχνολογία και μέθοδοι εργασίας (π.χ. χρήση νέου προγράμματος κομπιούτερ, αλλαγή από αγγλικό σέρβις σε μπουφέ, κλπ.), όταν δημιουργούνται νέα τμήματα στο ξενοδοχείο. (Ντόντη, 1997, σελ. 46)

Πέρα όμως από τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν και άλλες ενδείξεις που μπορούν να θεωρηθούν αρκετές (ιδιαίτερα αν συμβαίνουν ταυτόχρονα δύο ή περισσότερες από αυτές) για να καταστήσουν την ανάγκη για εκπαίδευση επιτακτική. Αυτές είναι η κακή ποιότητα υπηρεσιών, το υψηλό κόστος, οι πολλές αποχωρήσεις προσωπικού και οι πολλές απουσίες, τα πολλά ατυχήματα και οι ζημιές, οι προστριβές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, το ανίκανο προσωπικό ή το προσωπικό που είναι απροετοίμαστο να προσαρμοστεί σε διάφορες αλλαγές. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 78)

4.3. Μέθοδοι Εκπαίδευσης.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που θα επιλεγούν για τους υπαλλήλους της επιχείρησης εξαρτώνται από το πόσο χρόνο και πόσα έξοδα θα απαιτήσει η εκπαίδευση, καθώς από το τι πρέπει να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι και σε ποια βαθμίδα της ιεραρχίας αυτοί ανήκουν. (Φουντουλάκης, 2000, σελ. 79)

4.3.1. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εργατοϋπαλλήλων.

- **Η εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training).** Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρύτατα στα ξενοδοχεία και αναφέρεται κυρίως σε απλούς υπαλλήλους, όπως για παράδειγμα καμαριέρες, σερβιτόροι, κ.ά. Επειδή μεγάλο μέρος των ξενοδοχειακών και εστιατορικών επαγγελμάτων είναι ημειδικευμένης φύσης, η μέθοδος αυτή ενδείκνυται ιδιαίτερα. Εδώ ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεση της από τον εκπαιδευόμενο διορθώνοντας και δίνοντας οδηγίες μέχρι να μάθει να την εκτελεί σωστά. Η μέθοδος δίνει τη δυνατότητα της πρακτικής εξάσκησης σε πραγματικές συνθήκες στο χώρο εργασίας και ο εκπαιδευόμενος παράγει ταυτόχρονα έργο. Έρχεται σε άμεση επαφή πολλές φορές με τον πελάτη και έτσι μπορεί ν' αποκτήσει την απαιτούμενη εμπειρία. Μειονέκτημα της μεθόδου θεωρείται, ότι η επιτυχία της βασίζεται στην διδακτική ικανότητα ενός μόνο εκπαιδευτή.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ94-Κανελλόπουλος,1990,σελ.117)

- **Η παραδοσιακή διδασκαλία στην τάξη.** Είναι άλλη μια μέθοδος εκπαίδευσης απλών υπαλλήλων και εφαρμόζεται κυρίως στα ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχιακά. Αυτό συμβαίνει στην αρχή της σαιζόν που υπάρχουν πολλοί νεοπροσλαμβανόμενοι και ταυτόχρονα είναι διαθέσιμοι και χώροι του ξενοδοχείου, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αίθουσες διδασκαλίας για την πραγματοποίηση διαλέξεων και σεμιναρίων. Εκπαιδευτές σ' αυτήν την περίπτωση είναι στελέχη του ξενοδοχείου, αλλά και στελέχη εταιριών προμηθευτών σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της εμπορίας τους. Για παράδειγμα, αρνιά Ν.Ζηλανδίας: αποθήκευση, τεμαχισμός, τρόποι παρασκευής ή απορρυπαντικά τάδε: διαδικασία καθαρισμού δαπέδου, ειδών υγιεινής, κ.λ.π. (Φραγκιαδάκης,1998,σελ.138)

- **Εναλλαγή στη θέση εργασίας (job rotation).** Σύμφωνα μ' αυτήν την μέθοδο, δύο εργαζόμενοι εναλλάσσονται σε παρεμφερείς θέσεις, π.χ. ο βοηθός μάγειρα με το βοηθό ζαχαροπλάστη, ο τραπεζοκόμος του εστιατορίου με τον σερβιτόρο του μπαρ, ο υπάλληλος υποδοχής πελατών με τον υπάλληλο κρατήσεων. Η μέθοδος αυτή πέρα από τις γενικότερες ωφέλειες της εκπαίδευσης, βοηθά το εν γένει πνεύμα συνεργασίας, διότι κατανοεί ο ένας τις δυσκολίες της δουλειάς του άλλου. Το μειονέκτημα είναι ότι η απόδοση του τμήματος και του εργαζόμενου μπορεί να πέσει,

μέχρι ο εναλλαχθείς στη θέση να «μπει στο πνεύμα» του νέου αντικειμένου, γι' αυτό και δε συνίσταται σε περιόδους αιχμής. Αυτή η εναλλαγή κρατάει συνήθως από 1 εβδομάδα έως 1 μήνα. Είναι ακόμη δυνατόν να γίνει ανταλλαγή υπαλλήλων (όλων των βαθμίδων) με άλλα ξενοδοχεία της ίδιας εταιρίας, για τους ίδιους λόγους.

(Φουντουλάκης,2000,σελ.80-Φραγκιαδάκης,1998,σελ.137-138)

Σημαντικό θεωρείται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης να μην διαταραχθεί με κανένα τρόπο η ομαλή ροή, τα ωράρια ή με άλλο τρόπο η ηρεμία του ξενοδοχείου. Όταν η εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ξενοδοχείο δεν θα πρέπει να διαφεύγουν της προσοχής οι πελάτες και το ότι ελάχιστα αυτοί ενδιαφέρονται για εσωτερικά θέματα και προβλήματα και άρα πρέπει να περιφέρονται ανενόχλητοι και να παραμένουν προστατευμένοι.

4.3.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών.

Η διοίκηση είναι μια λειτουργία η οποία χρειάζεται ειδική εκπαίδευση ώστε να αποκτηθούν οι κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις. Είναι δηλαδή κάτι που μαθαίνεται θεωρητικά κατ' αρχάς, αλλά χρειάζεται και συνεχής πρακτική εξάσκηση και εξειδίκευση, διότι το αντικείμενο ενασχόλησης κατά κύριο λόγο είναι ο άνθρωπος, αλλά και το σωστό ζύγισμα και η τήρηση αναλογιών στους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση. Σημαντικό ρόλο παίζει και ο χαρακτήρας του κάθε στελέχους, βάσει του οποίου θα αναπτυχθούν τα παραπάνω.

Οι μάνατζερ δεν μπορούν να αναδειχθούν μέσα από το εργατικό δυναμικό χωρίς σχετική θεωρητική εκπαίδευση στο αντικείμενο, αλλά και χωρίς μια εκτεταμένη πρακτική εκπαίδευση όπου θα γίνουν κατανοητά οι στόχοι της επιχείρησης, η δουλειά των μάνατζερ, θέματα προσωπικού, η σημασία του σωστού και εκπαιδευμένου υπαλλήλου και στελέχους. Η εκπαίδευση των στελεχών και διευθυντών αποκτά ιδιαίτερη σημασία, αφού αυτοί πρέπει να δίνουν το καλό παράδειγμα με την καθημερινή πρακτική τους ως ηγέτες. Το προσωπικό παρακολουθεί και κριτικάρει την επαγγελματική αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά τους μέσα στο χώρο της δουλειάς, αλλά και εκτός του χώρου εργασίας. Όλες οι κινήσεις του διευθυντή ή προϊστάμενου είναι καλό θέμα για σχολιασμό η κριτική μέσα στους κύκλους των εργαζομένων.(Φουντουλάκης,2000,σελ.81)

Η εκπαίδευση και κατάρτιση στελεχών γίνεται κυρίως με την παροχή συμπληρωματικής θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής εξάσκησης με διάφορες μεθόδους, οι οποίες εξαρτώνται και από το αν το στέλεχος είναι καινούργιο στην επιχείρηση ή γενικότερα έχει μπει πρόσφατα στην αγορά εργασίας και δεν διαθέτει ιδιαίτερη εμπειρία ή

αν πρόκειται για στέλεχος το οποίο έχει εργαστεί αρκετά χρόνια, διαθέτει επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, αφού έχει χρηματίσει ήδη ως στέλεχος κάποιου τουλάχιστον κατωτέρου ή μεσαίου επιπέδου.

Οι μέθοδοι που συνήθως χρησιμοποιούνται για στελέχη είναι οι εξής:

- **«Βοηθός σε».** Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος αναλαμβάνει τον εκπαιδευόμενο, τον καθοδηγεί και ασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοίκησης. Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά. Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται χρήσιμη προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμός ενεργειών, διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεις προσωπικού κ.λ.π.). Είναι όμως λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί, και γενικά διευθύνει, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του. (Κανελλόπουλος, 1990 σελ. 89-Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 96)
- **Πρακτική.** Αφορά την εκπαίδευση στελεχών που προέρχονται από διάφορες σχολές ώστε να μπουν στο κλίμα της δουλειάς. Γίνεται με ευνοϊκούς όρους (υπάρχει κατανόηση) για τους εκπαιδευόμενους ενώ κάποιος έμπειρος υπάλληλος / στέλεχος φροντίζει να τους παρακολουθεί ώστε να βελτιώνει / διορθώνει τα λάθη τους. Χρειάζεται ενθάρρυνση και προτροπή ώστε να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να πάρουν τον «αέρα» της δουλειάς. Συνήθως και τα δύο μέρη (εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενος) υπάγονται σε κάποιο είδος αναφοράς από το εκπαιδευτικό ίδρυμα που δεν αξιολογεί μόνο την επίδοση του εκπαιδευόμενου αλλά και την ικανότητα της μονάδας να εκπαιδεύει αξιόπιστα τον εκάστοτε μαθητή. (Φουντουλάκης, 2000, σελ. 80)
- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation).** Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σ' αντίστοιχη θέση ενός άλλου τμήματος της επιχείρησης. Για παράδειγμα ο προϊστάμενος της υποδοχής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό ν' αποκτήσει, ο συγκεκριμένος προϊστάμενος, εμπειρία κι ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων. ((Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997, σελ. 324)
- **Θεωρητική εκπαίδευση.** Στην θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή αναλύσεων περιπτώσεων, διαλέξεων, σεμιναρίων, συζητήσεων,

προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.λ.π. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική σε άλλες, καθόσον αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.97)

- **Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games).** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων, παίρνουν αποφάσεις που κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται και ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι, προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων. Είναι μέθοδος η οποία αφορά ανώτερα στελέχη.
- **Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training).** Στοχεύει κυρίως στη συμπεριφορά των στελεχών και στην εξάλειψη τυχόν προβλημάτων που έχουν με τους υφισταμένους τους, τους ομοιοβάθμους τους ή τους ανώτερους τους. Η εκπαίδευση γίνεται με συζήτηση σε μικρές ομάδες. Η ομάδα προτείνει το θέμα, ενώ ο εκπαιδευτής συντονίζει την συζήτηση και παροτρύνει τους συμμετέχοντες ν' ασκήσουν κριτική στους εαυτούς τους αλλά και στα άλλα μέλη της ομάδας. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν να κατανοούν την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις, τόσο τις δικές τους όσο και των άλλων ανθρώπων. Μαθαίνουν να λαμβάνουν υπόψη τους τη γνώμη και τα συναισθήματα των άλλων, να ασκούν κριτική και αυτοέλεγχο, ν' αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.
(Ζευγαρίδης και Σταματιάδης,1997,σελ.326-327)
- **Περιπετειώδη ταξίδια.** Αφορά ανώτερα στελέχη. Τα ταξίδια διαρκούν 2-5 ημέρες και έχουν σκοπό να βοηθήσουν τα στελέχη ν' αναπτύξουν την αντοχή και τις δυνατότητες συνεργασίας ως μέλη ομάδων, κάτω από ιδιαίτερα δύσκολες και αντίξοες συνθήκες.(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ99)

4.4. Πρόγραμμα Εγκατάστασης και Ενημέρωσης Νεοπροσληφθέντων Υπαλλήλων.

Μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή εκπαίδευσης. Αφορά την ενημέρωση και κατατόπιση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων. Η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό τμήμα του γενικού προγράμματος της ανάπτυξης της.

Κύριος σκοπός του προγράμματος αυτού είναι να παρέχει στους νεοπροσληφθέντες αφενός μια ευχάριστη και φιλική υποδοχή, και αφετέρου να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν τη μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους.

Το πρόγραμμα αυτό διαφέρει, ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης και το είδος απασχόλησης του καθένα και ανιφέρεται σε δύο προσεγγίσεις του θέματος, την τυπική και την ουσιαστική.

Η τυπική προσέγγιση του θέματος δίνει έμφαση στην πολιτική που ακολουθείται από την επιχείρηση, όσον αφορά τις συνθήκες και τους όρους εργασίας, την ιστορία της επιχείρησης, την ασφάλιση και τους κανονισμούς ασφάλειας του προσωπικού, τις διάφορες πρόσθετες παροχές της εταιρίας κ.λ.π. Σκοπός του προγράμματος είναι να παρουσιάσει στον νεοπροσληφθέντα όλα τα σχετικά με τις δραστηριότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τα επιτεύγματα της, την καλή της φήμη, κ.ά. Το πρόγραμμα εφαρμόζεται από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και διαφοροποιείται ανάλογα με το επαγγελματικό και μορφωτικό επίπεδο του νεοπροσληφθέντα. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 152)

Αν πρόκειται για εργαζόμενο ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου, η διεύθυνση προσωπικού έχει την υποχρέωση να κατατοπίσει το νεοπροσληφθέντα σχετικά με την ιστορία της επιχείρησης, την οικονομική πολιτική της, τα βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα της, κ.ά. Επίσης να του παρέχει πληροφορίες ατομικού ενδιαφέροντος που αφορούν την μισθοδοσία τα είδη αδειών, τη συνταξιοδότηση, την ασφάλεια ζωής, τις προοπτικές εξέλιξης, τις πρόσθετες παροχές. Μια έστω και σύντομη συνάντηση του νεοπροσληφθέντα με την διεύθυνση της εταιρίας κρίνεται σκόπιμη και χρήσιμη. (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997, σελ. 324)

Αν το πρόγραμμα αφορά εργαζόμενο στα χαμηλά επίπεδα ιεραρχίας, βρίσκεται στην κρίση του διευθυντή προσωπικού, το κατά πόσο πρέπει να ενημερώσει με μια συντομότερη έκδοση της ιστορίας της επιχείρησης και της πολιτικής που αυτή ακολουθεί. Βασικού ενδιαφέροντος εδώ είναι η ενημέρωση στα ζητήματα ατομικού ενδιαφέροντος. Δεν απαιτείται επίσης συνάντηση με τη διεύθυνση. Ο νεοπροσληφθείς ενδιαφέρεται κυρίως να

γνωρίσει το διευθυντή του τμήματος του και τον άμεσο προϊστάμενο του. Η ουσιαστική προσέγγιση είναι θέμα του άμεσου προϊστάμενου και αφορά στο να εξαλείψει κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό όλα τα ψυχολογικά προβλήματα του νεοπροσληφθέντος. Προβλήματα άγχους, ανασφάλειας και φόβου που συνδέονται με την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον, τις σχέσεις με τους νέους συναδέλφους, την κατανόηση και εκτέλεση της εργασίας του. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 153)

Στα ξενοδοχεία ειδικότερα θα πρέπει να προσέξει κανείς ιδιαίτερα, τα εξής

-Για νέους που θα χρειαστεί να έλθουν σε επαφή με πελάτες, θα πρέπει ο προϊστάμενος να βεβαιωθεί ότι είναι σε θέση να συμπεριφερθούν «σωστά». Αυτό γίνεται ακόμη σπουδαιότερο αν υπολογίσει κανείς ότι σ' ένα ξενοδοχείο συχνά δεν υπάρχει αμεσότητα εποπτείας π.χ. ο γκρουμ που συνοδεύει τον πελάτη στο δωμάτιο, η καμαριέρα που καθαρίζει, είναι δύσκολο να εποπτευτούν από τον προϊστάμενο υποδοχής ο πρώτος και από την προϊσταμένη ορόφων η δεύτερη. Το προϊόν που προσφέρεται (διαμονή, εστίαση κλπ.) εκτός από το συγκεκριμένο, το χειροπιαστό (δωμάτιο, φαγητό, ποτό), έχει και αφηρημένες διαστάσεις εξ ίσου όμως σημαντικές π.χ. ατμόσφαιρα, φιλοξενία, φιλικότητα, κομψότητα, κοσμοπολίτικο περιβάλλον. Στον υπάλληλο που έρχεται σ' επαφή με τους πελάτες, πέρα από την επαγγελματική του κατάρτιση θα πρέπει να του εξηγηθούν και άλλα πράγματα, όπως το ντύσιμό του, η ατομική του καθαριότητα, η περιποίηση του εαυτού του, έτσι που να μην αποτελεί παραφωνία με το περιβάλλον. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι γνωρίζουν οι νεοεισερχόμενοι τα περί υγιεινής, ειδικά στα τμήματα κουζίνας, εστιατορίου, ορόφων, πλυντηρίου, όπου η μεταφορά μικροβίων από και προς τους πελάτες είναι πιθανή. Ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να ελέγξει με τη σειρά του αν έχουν γίνει οι απαραίτητες ιατρικές εξετάσεις και εμβόλια. Θα πρέπει να εξηγηθούν επίσης ορισμένες ξένες λέξεις της ορολογίας του ξενοδοχείου που αλλιώς θα είναι σε κάποιο νέο εργαζόμενο ακατανόητες, π.χ. bon, chef, tablist, housekeeping, κλπ. (Φραγκιαδάκης, 1998, σελ. 139-140)

4.5. Πλεονεκτήματα και Οφέλη από την Εφαρμογή Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Για τον εργαζόμενο. Βελτιώνει τις γνώσεις και τις ικανότητες του, άρα γίνεται πιο παραγωγικός, αφού μπορεί να παράγει σωστότερο, ταχύτερο και πιο αποτελεσματικό έργο. Αυτό θα επιφέρει την εκτίμηση τόσο των συναδέλφων όσο και των προϊσταμένων του. Βελτιώνει τη διάθεση του για δουλειά, αφού η επιχείρηση φαίνεται να ενδιαφέρεται για την εξέλιξη του, μέσω της εκπαίδευσης, άρα για περισσότερες γνώσεις, καλύτερες προοπτικές, πιθανή προαγωγή, πιθανή αύξηση, μεγαλύτερο κύρος. (Φουντουλάκης,2000,σελ.78)

Αναπτύσσει ακόμη τον αυτοσεβασμό του εργαζόμενου, αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας και οικονομικής ανεξαρτησίας. Με την εκπαίδευση ο εργαζόμενος αισθάνεται πιο άνετα, σχετικά ελεύθερος και μπορεί να παίρνει τις δικές του αποφάσεις. Αισθάνεται υπερήφανος για τη δουλειά του. Γίνεται άτομο αυτοδύναμο και με ανεπτυγμένο αίσθημα αυτοσεβασμού.(Κανελλόπουλος,1990,σελ.116)

Με την εκπαίδευση ο εργαζόμενος μεγαλώνει την αξία του στην αγορά εργασίας.

Για την επιχείρηση. Με την εκπαίδευση μεταδίδονται οι καλύτερες μέθοδοι κι έτσι ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά, ενώ ο κίνδυνος λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας, μειώνεται στο ελάχιστο. Ένας ανεκπαιδευτος και άπειρος λαντζιέρης κοστίζει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση πολλά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων της Ν.Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκαν οι ζημιές κατά 73%.(Λαλούμης και Ρούπας,1996,σελ.171)

Η μεταπήδηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους είναι η μισή απ' ότι στους ανεκπαιδευτους. Ένας εργαζόμενος, ο οποίος δεν γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια για την εργασία που εκτελεί έχει περισσότερο από κάθε άλλον την τάση να απουσιάζει. Μελέτες έχουν δείξει ότι η μεταπήδηση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων ποικίλει ανάλογα με τον βαθμό εκπαίδευσης. Άλλες μελέτες επίσης σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έδειξαν ότι μειώθηκαν κατά 38% οι απουσίες μεταξύ εκπαιδευόμενων υπαλλήλων.(Κανελλόπουλος,1990,σελ.115)

Ελαττώνονται τα παράπονα και τα ατυχήματα. Το κλίμα στην επιχείρηση βελτιώνεται, αφού υπάρχει μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Βελτιώνεται παράλληλα και η παραγωγικότητα. Ένας εκπαιδευμένος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια από ό,τι ένας ανειδίκευτος και μια εκπαιδευμένη καμαριέρα έχει τη δυνατότητα να καθαρίσει 15 αντί 10 δωμάτια.(Φουντουλάκης,2000,σελ.78)

4.6. Η Εκπαίδευση στα Διάφορα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.

Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική. Το κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα σημεία εκείνα στα οποία πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή. Μερικά ξενοδοχειακά επαγγέλματα κρίνονται σύμφωνα με μια πρότυπη απόδοση και άλλα σύμφωνα με ένα αποτέλεσμα. Η μεταχείριση, για παράδειγμα, ενός ερεθισμένου πελάτη, είναι μια πράξη απέναντι σε ένα πρότυπο καθήσυχασης και ικανοποίησης του πελάτη. Τα πρότυπα καθορίζονται και μάλιστα με τέτοιο τρόπο που να αποτελούν συλλογική απόφαση η οποία περιλαμβάνει τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πελάτες κατά τον έναν ή τον άλλο τρόπο.

Υπάλληλοι Υποδοχής. Πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, ώστε να προσφέρουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Η αρχική τους εκπαίδευση αφορά σε ένα πρόγραμμα ενημέρωσης και εγκατάστασης η διάρκεια και το εύρος του οποίου εξαρτάται από το μέγεθος, την κατηγορία και τον τρόπο οργάνωσης του εκάστοτε ξενοδοχείου. Πληροφορίες που αφορούν το βαθμό ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, τεχνικές λεπτομέρειες στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται από το τμήμα, τις κατηγορίες των δωματίων και τις τιμές τους, τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται η δική τους εργασία με την εργασία των συναδέλφων και την λειτουργία των τμημάτων, είναι αυτά που περιλαμβάνονται συνήθως σε ένα πρόγραμμα ενημέρωσης και εγκατάστασης υπαλλήλων υποδοχής. Βασικό λόγο εκπαίδευσης των υπαλλήλων υποδοχής αποτελεί η εφαρμογή νέων μεθόδων και τεχνικών δεξιοτήτων, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών από το τμήμα. Άλλο λόγο αποτελεί επίσης ο εξοπλισμός του τμήματος με σύγχρονα μηχανήματα (ηλεκτρονικό υπολογιστή, αυτόματο τηλεφωνικό κέντρο) ή όταν αντικαθίσταται ο ήδη υπάρχον ηλεκτρονικός εξοπλισμός με άλλον. Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που συχνά επαναλαμβάνονται για τους υπαλλήλους υποδοχής, αφορά στη συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους πελάτες, στην απόκτηση ικανοτήτων επικοινωνίας μέσω τηλεφώνου, στις τεχνικές δεξιότητες πώλησης δωματίων, προσωπικά και από το τηλέφωνο, στην εκμάθηση ξένων γλωσσών, στην προσωπική εμφάνιση τους. Μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα οι υπάλληλοι της υποδοχής πρέπει να παρακινούνται να αναλαμβάνουν ατομικές πρωτοβουλίες στον τομέα τους, οι οποίες όμως δεν θα αποκλίνουν από τον επιδιωκόμενο στόχο της ξενοδοχειακής επιχείρησης, που είναι η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, συνήθως αυτές που ανήκουν σε υψηλή κατηγορία, πιστεύουν ότι η καλύτερη μέθοδος εκπαίδευσης του

προσωπικού υποδοχής είναι αυτή που εξασφαλίζει την τυποποίηση τόσο των παρεχομένων υπηρεσιών όσο και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων προς τους πελάτες. Για το σκοπό αυτό δίνουν στους υπαλλήλους γραπτές οδηγίες, στις οποίες περιγράφονται με κάθε λεπτομέρεια οι κινήσεις και η συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθούν σε κάθε περίπτωση. Επίσης τους προτείνουν να χρησιμοποιούν συγκεκριμένες φράσεις «κλισέ». Εύγλωττο είναι το παρακάτω παράδειγμα γραπτής οδηγίας προς τον υπάλληλο υποδοχής, για τον τρόπο καλωσορίσματος πελάτη: «*Καλημέρα σας, πώς μπορώ να σας εξυπηρετήσω;*» (Χαμόγελο!!!!) Η παραπάνω αντίληψη και πρακτική, για τυποποίηση των υπηρεσιών της υποδοχής και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων, υιοθετείται από πολλά ξενοδοχεία και για πολλά χρόνια. Όμως υπάρχει μεγάλη αμφισβήτηση για την αποτελεσματικότητα της εκ μέρους της πελατείας τους, η οποία ξεχωρίζει αμέσως την προσποιητή συμπεριφορά από την έμφυτη και φυσικά προτιμά τη δεύτερη. Οι τυποποιημένες συμπεριφορές των υπαλλήλων υποδοχής, είναι επίπλαστες και ανακόλουθες με την έννοια της πηγαίας φιλοξενίας που τα ξενοδοχεία επιδιώκουν να παρέχουν στους πελάτες τους. Κάθε πελάτης είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία και κοινωνική συμπεριφορά και πρέπει να αντιμετωπίζεται ανάλογα από τους υπαλλήλους υποδοχής. (Ντόντη, 1997, σελ. 45-47)

Οροφοκομία. Οι ανάγκες εκπαίδευσης εδώ είναι τεράστιες δεδομένου ότι το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί ειδική εκπαίδευση. Πρέπει να εκπαιδευτεί σε θέματα μεθοδολογίας σε σχέση με την καθαριότητα, αλλά και σε θέματα εξάσκησης της «τουριστικής συνείδησης» των εργαζομένων. Σε ένα ιδανικό πρόγραμμα ενημέρωσης και εγκατάστασης ο υπεύθυνος συγκεντρώνει όλα τα νέα για την επιχείρηση άτομα σε μια αίθουσα κατάλληλα διαμορφωμένη για το σκοπό αυτό. Η αρχική εκπαίδευση για τις νέες καμαριέρες του housekeeping πρέπει να καλύπτει τα εξής κύρια στάδια της εργασίας τους: πώς ετοιμάζεται ένα κρεβάτι, πώς καθαρίζεται το νοικιασμένο δωμάτιο, πώς καθαρίζεται το λουτρό, πώς ετοιμάζεται το δωμάτιο αναχώρησης, πώς χρησιμοποιείται και πώς προφυλάσσεται ο εξοπλισμός. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 168)

Στους υπαλλήλους του housekeeping, για τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα, πρέπει να διδάσκεται, η εκτέλεση όμοιων λειτουργιών με όμοιο τρόπο και με την ίδια πάντα σειρά, τόσο για τα δωμάτια, όσο και για τους κοινόχρηστους χώρους. Η δημιουργία έντονης συνήθειας στον τρόπο εργασίας, μειώνει και την άσκοπη απώλεια χρόνου και τα ανθρώπινα λάθη (π.χ. η διαφορά στον αριθμό πετσετών που τοποθετούνται στα δωμάτια ή η παράλειψη αντικατάστασης σαπουνιού). Παρόλα αυτά ορισμένοι υπάλληλοι, θα διαφοροποιήσουν συνειδητά τη συστηνόμενη ρουτίνα εργασίας, για να μειώσουν την ανία που προέρχεται από τη συνεχή επανάληψη των ίδιων διαδικασιών. Πρέπει να γίνονται δεκτές μικρές

παρεκκλίσεις στη διαδικασία, αν το τελικό αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό και αν η εργασία του υπαλλήλου δεν επηρεάζεται αρνητικά απ' αυτές. Άλλα θέματα που περιλαμβάνονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι οι καλές συνήθειες εργασίας, οι καλές συνήθειες υγιεινής, καθημερινά προγράμματα εργασίας, κανονισμοί ξενοδοχείου, ασφάλεια, πολιτική της επιχείρησης. Η επίδειξη του τρόπου εργασίας της υποδοχής στις καμαριέρες πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σε προγράμματα εκπαίδευσης, διότι τις βοηθά ν' αντιληφθούν καλύτερα, πώς η δική τους εργασία συμπληρώνει τον τελικό σκοπό του ξενοδοχείου (πωλήσεις δωματίων). Τους δίνει επίσης την ευκαιρία να διαπιστώσουν ότι, όταν οι πελάτες περιμένουν να πάνε στα δωμάτιά τους, οι υπάλληλοι της υποδοχής είναι απαραίτητο να γνωρίζουν ποια δωμάτια είναι έτοιμα για άμεση ενοικίαση. (Ντόντη, 2000, σελ. 39-40)

Σε πολλά ξενοδοχεία την εκπαίδευση των καμαριέρων αναλαμβάνει ο housekeeper ή οι προϊστάμενοι ορόφων σε μια γλώσσα που πρέπει να είναι κατανοητή σ' αυτές.

Άλλη μορφή εκπαίδευσης καμαριέρων αφορά συναντήσεις που οργανώνονται, και όπου εκεί επιδεικνύεται από προμηθευτές συνήθως ο νέος εξοπλισμός ή τα νέα προϊόντα. Οι προμηθευτές συζητούν με το προσωπικό τη χρήση και λειτουργία τους και το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να πει την άποψη του για τα είδη που θα χρησιμοποιήσει.

Μεταφορέας Βαλιτσών (groom). Η εκπαίδευση του γκρουμ αναφέρεται κυρίως στη βελτίωση της ανάπτυξης ανθρωπίνων σχέσεων και επικοινωνίας και στην προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς, καθότι είναι ένα από τα πρώτα άτομα που συναντά ο πελάτης κατά την άφιξη του στο ξενοδοχείο.

Κρατήσεις Δωματίων – Λογιστήριο. Η εκπαίδευση σ' αυτά τα τμήματα περιλαμβάνει την εισαγωγή των εργαζομένων στο πρόβλημα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης, που να διευκολύνει τη δουλειά του υπαλλήλου υποδοχής, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει μια άριστη εξυπηρέτηση. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει επίσης, τη σωστή ενημέρωση και τήρηση των λογαριασμών, τη γνώση των διαφόρων μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.

Σερβιτόροι. Οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή εμφάνιση και συμπεριφορά τους, καθώς και τη γρήγορη εξυπηρέτηση τους. Η εκπαίδευσή τους πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές: α) κατά την παραγγελία πρέπει να υπάρχει πάντα φιλική στάση, ενώ ένας ευγενικός χαιρετισμός και ένα χαμόγελο κρίνονται απαραίτητα, β) πρέπει να υπάρχει γνώση όλων των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση, γ) δεν επιτρέπονται λάθη κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος, δ) απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηριών, ε) όταν

ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού πρέπει να δίδεται στον πελάτη το έντυπο, στ) όταν σερβιριστούν τα τραπέζια πρέπει οι σερβιτόροι να μένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν ό,τι χρειάζεται μέσα στην αίθουσα, ζ) όταν υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι δυνατό να εξυπηρετηθεί αμέσως ένα τραπέζι, θεωρείται αποτελεσματικό να πουν στους πελάτες «θα είμαι αμέσως κοντά σας».

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ 169-170)

Τμήμα Μαγειρικής. Καινούργιες μέθοδοι, καινούργιες συνταγές, καινούργια μηχανήματα καθώς και οι νέες κάθε φορά διαιτητικές συνήθειες αποτελούν αντικείμενα εκπαίδευσης του τμήματος αυτού. Οι διαιτητικές συνήθειες με βάση την εθνικότητα και την θρησκεία ενδιαφέρουν επίσης. Ακόμη σε ότι αφορά την μαγειρική, υπάρχουν ορισμένα πρότυπα ώστε όλα τα εδέσματα να μπορούν να συγκριθούν και μόνο στην περίπτωση που κριθούν τέλεια να βγαίνουν από την κουζίνα. Και τα πρότυπα αυτά αποτελούν αντικείμενα εκπαίδευσης, η οποία είναι συστηματική, προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, βήμα προς βήμα, ώστε να καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και να αναπτύσσονται οι τεχνικές δεξιότητες. Για παράδειγμα η κατασκευή ενός κέικ κρίνεται επιτυχημένη αν σύμφωνα με το πρότυπο έχει ορισμένο ύψος, εμφάνιση και γεύση, το ψήσιμο ενός χάμπουργκερ περιλαμβάνει το χρόνο και την αντίδραση σε διάφορες ενδείξεις, όπως θερμοκρασία, χρώμα και αντίσταση στην πίεση. Οι μάγειροι μαθαίνουν πως γίνεται να χτυπήσουν ένα αυγό αποτελεσματικά, πως ν' αναγνωρίσουν τότε τα μπιζέλια είναι έτοιμα με την πίεση ενός από αυτά, πως ν' αναγνωρίσουν τότε η μπριζόλα έχει φτάσει σε κάποιο στάδιο ψησίματος

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ 170-Κανελλόπουλος, 1990, σελ 110)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1. Έννοια και Σκοπός της Αξιολόγησης.

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία εκτίμησης, σε τακτά χρονικά διαστήματα, του πόσο καλά ή όχι ένας εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σε σχέση με τις απαιτήσεις του έργου αυτού. Στην αξιολόγηση συμπεριλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του εργαζόμενου. (Χυτήρης, 2001, σελ. 221)

Αν και σαν δραστηριότητα είναι ακόμη άγνωστη ή τουλάχιστον σε αρχική μορφή στη μεγάλη πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας, με πρώτα τα εποχιακά ξενοδοχεία, πρόκειται για κάτι που είναι τόσο σημαντικό, όσο και ευαίσθητο για την περαιτέρω πορεία της επιχείρησης. (Φουντουλάκης, 2000, σελ. 91)

Σε μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η αξιολόγηση γίνεται άτυπα και αυτόματα, χωρίς να απαιτείται ειδικό σύστημα και γραπτές διαδικασίες, όταν ο προϊστάμενος γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους. Στις μεγάλες όμως μονάδες, η αξιολόγηση γίνεται τυποποιημένα, με βάση μια καθορισμένη και συστηματική διαδικασία. Βασικό δηλαδή στοιχείο για την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης αποτελεί το μέγεθος του ξενοδοχείου. Είναι πιθανό σε μια μικρή επιχείρηση με λίγους εργαζομένους, η εφαρμογή ενός τυπικού συστήματος να διαταράξει τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σε ότι αφορά το εύρος της αξιολόγησης, αυτή πρέπει να περιλαμβάνει όλο το προσωπικό της επιχείρησης, ανώτερο και κατώτερο. Είθισται όμως σε πολλά ξενοδοχεία, να εξαιρούνται από την διαδικασία αξιολόγησης εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση, π.χ. καμαριέρα ή εργαζόμενος του οποίου η αμοιβή περιλαμβάνει φιλοδοωρήματα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η αξιολόγηση του εργαζόμενου γίνεται με βάση το ύψος των φιλοδοωρημάτων του. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους, την κατανομή ανταμοιβών, την πρόβλεψη τις εξελιξιμότητας του εργαζόμενου (προαγωγές – μεταθέσεις). (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 52)

Συχνά η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, προτείνει να γίνονται προαγωγές από μέσα, να αναπληρώνονται δηλαδή οι άδειες, ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας από άτομα τα οποία ήδη εργάζονται στην επιχείρηση. Έτσι οι αξιολογήσεις των αποδόσεων των εργαζομένων, χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό αυτών που έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες να προαχθούν. Η αξιολόγηση αποτελεί επίσης μέσο αναπληροφόρησης των

εργαζομένων (feed back), και δίνει τη δυνατότητα διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών. Θεωρείται ακόμη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στην πραγματοποίηση της πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Η πολιτική της ξενοδοχειακής επιχείρησης, συχνά προτείνει να μεγιστοποιείται η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στους τομείς στους οποίους ο κάθε εργαζόμενος έχει αρμοδιότητα. Η αξιολόγηση μπορεί να παρέχει έναν τρόπο προσδιορισμού του βαθμού συμμετοχής του κάθε εργαζόμενου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ανάλογα με το επίπεδο των ικανοτήτων του. Για τον εργαζόμενο τα οφέλη που προκύπτουν είναι, ότι αποκαλύπτονται οι αδυναμίες και οι ελλείψεις του, κάτι που του δίνει τη δυνατότητα να βελτιωθεί, παίρνοντας συμβουλές από τον προϊστάμενο του σχετικά με τρεις τρόπους βελτίωσης του. Παράλληλα όμως αποκαλύπτονται και τα ισχυρά του σημεία και οι ικανότητες του. Παίρνει συμβουλές από τον προϊστάμενο του σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης του. Του δίνεται ακόμη η δυνατότητα στην συνέντευξη αξιολόγησης που ακολουθεί την αξιολόγηση, να συζητήσει τις απόψεις του σχετικά με τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην εκτέλεση της εργασίας του, καθώς επίσης να συζητήσει με τον προϊστάμενο του, τις τυχόν προσωπικές απόψεις και προτάσεις που έχει να κάνει και που σχετίζονται με την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας του. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 157-159).

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιείται κυρίως για τον προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών, τη δυνατότητα προαγωγής, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Σχεδόν καμία σχέση δεν έχει και καθόλου στοιχεία δεν υπάρχουν που να μαρτυρούν τη σύνδεση της αξιολόγησης με την ανταμοιβή των εργαζομένων. (Παπαλεξανδρή, 1997, σελ. 50)

Για να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικό και για να αποφευχθούν αναταραχές στο εργασιακό κλίμα και δυσαρέσκειες εκ μέρους των εργαζομένων, πρέπει αυτό όχι απλά να είναι δίκαιο, αλλά να εκλαμβάνεται και από τους εργαζόμενους ως τέτοιο. Πρέπει να είναι απλό, σαφές, προσαρμοσμένο στις ειδικές συνθήκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης και ευέλικτο. Οι εργαζόμενοι πρέπει απόλυτα να κατανοούν το σύστημα, τα κριτήρια αξιολόγησης και να συμφωνούν με αυτά και την όλη διαδικασία. Απόλυτα κατανοητό πρέπει να είναι το σύστημα και από αυτούς που θα το εφαρμόσουν, ώστε να μην αδικηθεί κανείς αξιολογούμενος και να μην υπάρξουν προβλήματα.

Έχει διαπιστωθεί πάντως το γεγονός, ότι η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που δεν αρέσει ούτε στους αξιολογούμενους αλλά ούτε και στους αξιολογητές. Πολλοί προϊστάμενοι

βρίσκουν την εκτίμηση της απόδοσης μία από τις πιο δύσκολες εργασίες που πρέπει να κάνουν. Στους υπαλλήλους επίσης δεν αρέσει να βαθμολογούνται ή να αξιολογούνται, επειδή σε κανέναν δεν αρέσει να τον κριτικάρουν για την εκτέλεση της εργασίας του. Η αξιολόγηση πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική απόδοση του εργαζόμενου, να μην θίγει τον εργαζόμενο και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα. Πρέπει να είναι διαδικασία ρουτίνας, με την έννοια ότι πρέπει αυτή να εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους σαν κάτι σχετικά συνηθισμένο, κάτι σχετικά τακτικό, μια αναμενόμενη λειτουργία. Δεν πρέπει να μετατρέπεται στο γεγονός της χρονιάς, το οποίο συνδέεται με τις μισθολογικές αυξήσεις. Εάν η αξιολόγηση είναι συνδεδεμένη με μία ετήσια αναπροσαρμογή στους μισθούς, τότε το ζήτημα των μισθών γίνεται πιο σημαντικό. Η αξιολόγηση της απόδοσης αγνοείται ή γίνεται πηγή λογομαχίας και ασυμφωνίας, εάν ο συγκεκριμένος υπάλληλος πιστεύει πως η αξιολόγηση του έχει άμεση επίδραση στον μισθό του.

(Lundberg, 1997, σελ. 361-362)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ή σε περιόδους μη φόρτου εργασίας. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνουν την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μια φορά τον χρόνο ή σε άλλες περιπτώσεις, κάθε έξι μήνες. Αν αφηθεί να περάσει μεγάλο διάστημα μεταξύ δύο αξιολογήσεων, είναι πιθανό ο αξιολογητής να παραγράψει μερικά γεγονότα ή να δώσει ιδιαίτερη σημασία σε κάποια άλλα, γιατί βρίσκονται χρονικά κοντά στην αξιολόγηση. Οι νεοπροσληφθέντες αξιολογούνται σίγουρα μια φορά στο τέλος της δοκιμαστικής περιόδου και περισσότερο συχνά στα πρώτα χρόνια υπηρεσίας τους, ώστε να εξακριβωθεί με σαφήνεια η ικανότητα τους, καθώς και η δυνατότητα προαγωγής τους.

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 62)

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ο καθορισμός κριτηρίων απόδοσης. Ο καθορισμός δηλαδή των στοιχείων εκείνων, που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί / ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας, όπου αναφέρεται το τι ακριβώς απαιτείται και αναμένεται από τον εργαζόμενο που καλύπτει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Γιατί πριν κριθεί κάποιος, πρέπει να ξεκαθαριστεί το τι ακριβώς ζητείται απ' αυτόν. Δεύτερο βήμα είναι ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, ο καθορισμός δηλαδή του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και όποτε είναι αυτό δυνατό να ποσοτικοποιούνται, ώστε να είναι εύκολα μετρήσιμα, π.χ. το πρότυπο απόδοσης «προθυμία εξυπηρέτησης πελατών» δεν είναι αρκετά σαφές, ούτε εύκολα μετρήσιμο. Κατόπιν ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση του εργαζόμενου με τα πρότυπα και

βαθμολογεί. Μετά την αξιολόγηση ο άμεσος προϊστάμενος ενημερώνει τον αξιολογηθέντα εργαζόμενο και αναλαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες από κοινού, είτε μονομερώς από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.(Χυτήρης,2001,σελ.224-265)

Τα στελέχη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνεργάζονται με τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους για την ανάπτυξη των κριτηρίων αξιολόγησης. Μέσα στα πλαίσια του ρόλου τους συντονίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης, στηρίζουν τα στελέχη γραμμής για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαδικασίας και τα εκπαιδεύουν σε ότι αφορά τη συζήτηση αναπληροφόρησης και την αποφυγή λαθών. Τα στελέχη γραμμής από την πλευρά τους, εκτός από την ανάπτυξη κριτηρίων αξιολόγησης, συμπληρώνουν με πολύ προσοχή και ευσυνειδησία τα έντυπα αξιολόγησης, αναπληροφορούν τους υφισταμένους τους εποικοδομητικά για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και συναποφασίζουν για τις διορθωτικές ενέργειες. Επιζητούν ακόμα και δέχονται την εποικοδομητική πληροφόρηση για την προσωπική / ατομική τους επίδοση.(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.204)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια διαδικασία χρονοβόρα, γι' αυτό πολλά ξενοδοχεία συνηθίζουν να αξιολογούν μόνο συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων. Η πολιτική αυτή εξαιρεί συνήθως ημειδικευμένες θέσεις εργασίας

Αυτός που αξιολογεί είναι συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος, καθώς αυτό είναι το άτομο που παρακολουθεί καθημερινά τον εργαζόμενο, είναι πιο κοντά του και μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για την απόδοση και την συμπεριφορά του. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει συνήθως να εγκριθεί από τον προϊστάμενο του προϊστάμενου για περισσότερη αντικειμενικότητα.

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συγκροτούν επιτροπές για την αξιολόγηση, στις οποίες μετέχουν ο άμεσος προϊστάμενος και δύο ή τρεις ανώτεροι managers. Ορισμένες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν στην επιτροπή και έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων. Θεωρείται ότι όταν η αξιολόγηση γίνεται από ομάδα προϊσταμένων, παρέχονται καλύτερες και αντικειμενικότερες πληροφορίες και εκτιμήσεις.

Για πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι πελάτες αποτελούν εξαιρετική πηγή αξιολογητών για την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια, με τα οποία ζητείται από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και την συμπεριφορά των υπαλλήλων που τις προσφέρουν. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην αξιολόγηση των εργαζομένων, που γίνεται από άλλους αξιολογητές, συνήθως τους άμεσους προϊστάμενους. Λαμβάνονται επίσης σοβαρά υπόψη για την ανάληψη

πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιωθούν οι ικανότητες και η συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και για να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Δεν αποκλείεται ακόμη τον ρόλο του αξιολογητή να παίξουν συνάδελφοι ή και υφιστάμενοι ακόμη. Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις, όταν για παράδειγμα πρέπει να διασφαλιστεί ιδιαίτερα η διαδικασία, χρησιμοποιείται εξωτερικός σύμβουλος ή ειδικός από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων του ξενοδοχείου, αν υπάρχει, και ο οποίος κάνει την αξιολόγηση με την βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του εργαζόμενου που αξιολογείται. (Χυτήρης, 2001, σελ. 228-230)

Σε εξαιρετικές δε περιπτώσεις ή όταν πρόκειται για αξιολόγηση ανώτερων στελεχών, σε συνδυασμό με προαγωγή σε ανώτατες και πολύ υπεύθυνες θέσεις, μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση των στοιχείων του χαρακτήρα του εργαζόμενου και ψυχολόγους.

5.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης.

Οι συνηθέστερες και προσφορότερες μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία είναι οι εξής:

- **Κλίμακες αξιολόγησης – Φύλλο αξιολόγησης.** Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται σχεδόν κατά αποκλειστικότητα στα ξενοδοχεία. Κατά μήκος μιας κλίμακας γίνεται ένα τσεκάρισμα. Το τσεκάρισμα αυτό αντιπροσωπεύει τη θέση (βαθμολογία), που δίνεται στον εργαζόμενο για κάθε ένα χαρακτηριστικό ξεχωριστά που θεωρείται αποφασιστικό για την αξιολόγηση του. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα αντληθούν από την περιγραφή εργασίας και την περιγραφή των προσόντων. Για έναν σεφ, για παράδειγμα, αποφασιστικά είναι τα εξής χαρακτηριστικά: βασικές εμπειρίες (ικανότητα χρησιμοποίησης μαχαιριών, σκευών, μηχανημάτων, ικανότητα τεμαχισμού κρεάτων, κλπ.), πιστότητα εφαρμογής συνταγών, δημιουργικότητα, παρουσίαση πιάτων, γεύση, υγιεινή των πιάτων (εύπεπτα, πλούσια σε βιταμίνες, ιχνοστοιχεία, κλπ.), σύνθεση μενού, προγραμματισμός παραγωγής, διαίτολογία, κοστολόγηση – τιμολόγηση, προγραμματισμός εργασίας προσωπικού, οικονομία, σχέσεις με το προσωπικό και τους προμηθευτές. Η εμφάνιση λοιπόν της κλίμακας του σεφ θα είναι:

Βασικές εμπειρίες

Πιστότητα

Δημιουργικότητα

Παρουσίαση πιάτων

Γεύση

Κοστολόγηση

Κλπ.

Πηγή: (Κανελλόπουλος,1990,σελ.161)

Συμπληρούμενα τα χαρακτηριστικά με τα ολιγόλογα σχόλια του αξιολογητή, αλλά συχνά και του αξιολογούμενου, καθώς επίσης και με τις προτάσεις του αξιολογητή για περαιτέρω ανάπτυξη – βελτίωση του αξιολογούμενου, συνιστούν το φύλλο αξιολόγησης.

Ακόμη αντικειμενικότερη είναι η αξιολόγηση όταν γίνεται από περισσότερα από ένα άτομα, άτομα που να είναι φυσικά σε θέση να εκφέρουν σαφή γνώμη για τον κρινόμενο υπάλληλο, π.χ. για ένα τραπεζοκόμο, αξιολογητές θα μπορούσαν να είναι ο μαιτρ, ο βοηθός του μαιτρ και ο F & B manager. Το πλεονέκτημα της μεθόδου της κλίμακας είναι η σχετική της απλότητα. Το μειονέκτημα της είναι ότι εξισώνει τα διάφορα χαρακτηριστικά που βαθμολογούνται, ενώ στην πράξη δεν έχουν την ίδια βαρύτητα. Το μειονέκτημα αυτό εξαλείφεται αν δοθεί ένας συντελεστής βαρύτητας σε κάθε ένα χαρακτηριστικό. Αντί για βαθμούς οι κλίμακες μπορεί να έχουν χαρακτηρισμούς, όπως ανεπαρκής, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος. Πάντως είτε με βαθμούς, είτε με χαρακτηρισμούς, οι βαθμίδες πρέπει να είναι πάνω από πέντε.(Φραγκιαδάκης, 1998,σελ.141-143 - Κανελλόπουλος,1990,σελ.159)

Υπόδειγμα Φύλλου Αξιολόγησης.

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: CHEF DE CUISINE

ΟΝΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:..... ΟΝΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:.....

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Βασικές εμπειρίες
Πιστότητα εφαρμογής
Δημιουργικότητα
Παρουσίαση πιάτων
Γευστικότητα

Υγιεινή πιάτων
Σύνθεση μενού
Προγραμματισμός παραγωγής
Κοστολόγηση – Τιμολόγηση
Προγραμματισμός εργασίας προσωπικού
Οικονομία
Εργασιακές σχέσεις
Σχέσεις με προμηθευτές
Σχέσεις / Συνεργασία με συναδέλφους
Σχόλια αξιολογητή:.....
.....
Προτάσεις αξιολογητή για βελτίωση του εργαζόμενου:.....
.....
Υπογραφή αξιολογητή	Ημερομηνία
	Υπογραφή αξιολογούμενου

Πηγή: (Φραγκιαδάκης, 1993,σελ. 112)

Σε περίπτωση εφαρμογής αυτής της μεθόδου για την αξιολόγηση ενός εργαζομένου άλλης ειδικότητας, όπως για παράδειγμα ενός τραπεζοκόμου, άλλα χαρακτηριστικά θα θεωρηθούν αποφασιστικά και θα βαθμολογηθούν, όπως η τεχνική ακρίβεια, η ταχύτητα, η ευγένεια, οι σχέσεις του με τους συναδέλφους, οι σχέσεις του με τους πελάτες, οι ξένες γλώσσες που μιλά.(Λαλούμης και Ρούπας, 1996,σελ.137)

- *Ελεύθερη Έκθεση.* Γίνεται συνήθως σε ένα απλό χαρτί από τον προϊστάμενο, δεν είναι ειδικό έντυπο και αναφέρεται στις ικανότητες και τις τυχόν αδυναμίες του κρινόμενου, καθώς και στις δυνατότητες εξέλιξης που έχει ή όχι, με ειδική αιτιολόγηση ως προς την κρίση αυτή.

Σοβαρό μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι στερείται αντικειμενικότητας και δεν δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ δύο εργαζομένων, γιατί οι εκθέσεις τους μπορεί να είναι τόσο διαφορετικές που να μην υπάρχει κοινός παρονομαστής για να γίνει σύγκριση.(Λαλούμης και Ρούπας, 1996,σελ.58)

- *Κατάταξη.* Η κατάταξη μπορεί να είναι απλή, όπου βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι σε σχέση με το κατά πόσο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας και μετά ταξινομούνται σε αριθμητική σειρά από τον καλύτερο στον χειρότερο, ή εναλλάξ κατάταξη όπου ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφιστάμενους, επιλέγει

τον πρώτο καλύτερο και τον χειρότερο, στη συνέχεια τον δεύτερο καλύτερο και τον δεύτερο χειρότερο κ.ο.κ., έως ότου κατατάξει όλους τους υφιστάμενους. Ο τελευταίος που θα επιλεγεί αποτελεί τον μέσο εργαζόμενο.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση ενός μόνο χαρακτηριστικού ή για την συνολική απόδοση του εργαζομένου.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.109)

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι κατανέμει τους εργαζόμενους ξεκάθαρα ως προς το ποιος είναι πρώτος, δεύτερος, τρίτος, κλπ. Το μειονέκτημα είναι ότι δεν είναι δυνατή η σύγκριση εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες, πράγμα που σημαίνει ότι ο καλύτερος μιας ομάδας θα μπορούσε να είναι ο χειρότερος μιας άλλης. Για παράδειγμα ο καλύτερος μάγειρας της ταβέρνας θα μπορούσε να αξιολογηθεί ως ο χειρότερος, αν ανήκε στην κουζίνα του κεντρικού εστιατορίου.

(Φραγκιαδάκης,1999,σελ.143)

➤ *Μέθοδος του Φύλλου Ελέγχου.* Ο αξιολογητής τσεκάρει σ' ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε εργαζόμενος, π.χ. είναι ευγενικός στους τρόπους του; είναι συνεργάσιμος; σέβεται τους πελάτες; κοκ. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιούνται κλίμακες του τύπου, Ναι – Όχι ή κλίμακες με διαβαθμίσεις του τύπου, Πάντα – Μερικές φορές – Ποτέ. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι τα λάθη υποκειμενικότητας που μπορεί να γίνουν εκ μέρους του αξιολογητή.

(Χυτήρης,2001,σελ.242)

Υπόδειγμα Εντύπου Αξιολόγησης Υπαλλήλου.

SUNSET BEACH HOTEL

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΟΝΟΜΑ.....ΘΕΣΗ.....

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ.....ΧΡΟΝΟ ΣΤΗ ΘΕΣΗ.....

ΕΜΦΑΝΙΣΗ

Έχει τη σωστή στολή;.....

Εμφανίζεται καθαρός/ή και περιποιημένος/ή;.....

Προσέρχεται τη σωστή ώρα;.....

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Έχει τη σωστή διάθεση;.....

Ολοκληρώνει την εργασία, τις δουλειές στην ώρα τους;.....

Παίρνει πρωτοβουλίες (πάνω σε θέματα που έχει αρμοδιότητα);.....

Εμπνέει εμπιστοσύνη;.....

Συμβαδίζει με τους κανόνες της επιχείρησης / μονάδας;.....

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Γνωρίζει ακριβώς το ρόλο / κόστο του;.....

Είναι ευαίσθητος σε θέματα πελατών;.....

Ικανότητα στον χειρισμό παραπόνων;.....

Καταλαβαίνει τις λειτουργίες της μονάδας;.....

Έχει καλή επαγγελματική επικοινωνία;.....

ΣΧΟΛΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (Πάνω σε οτιδήποτε επιθυμεί / τον απασχολεί)

ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ / ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ;

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ / ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ.....

(ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΕΙΝΑΙ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΕΓΓΡΑΦΟ)

ΕΝΑ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ ΔΙΝΕΤΑΙ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ, ΕΝΑ ΣΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΑ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πηγή: (Φουντουλάκης, 2000, σελ.98)

- *Αυτοαξιολόγηση.* Εδώ ζητείται από τους υφισταμένους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του ίδιου του εργαζόμενου σχετικά με την προσωπική του απόδοση. Μειονέκτημα θεωρείται το γεγονός, ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να υπερεκτιμούν την απόδοσή τους και πλεονέκτημα, ότι η συμπλήρωση ενός εντύπου αξιολόγησης από τον ίδιο τον εργαζόμενο κάνει την όλη κατάσταση ευκολότερη. Η μέθοδος αυτή απορρίπτεται από πολλούς ως πολύ φιλελεύθερη.

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ.140)

- *Μέθοδος των σημαντικών περιστατικών.* Χρησιμοποιείται όταν η απόδοση δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά, πράγμα το οποίο συμβαίνει σε πολλές κατηγορίες εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, π.χ. είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί

η απόδοση του υπαλλήλου της ρεσεψιόν. Εδώ ο προϊστάμενος καταγράφει κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου αφενός περιπτώσεις καλής συμπεριφοράς και απόδοσης του υπαλλήλου, καθώς και την ημερομηνία κατά την οποία σημειώθηκε αυτή και αφετέρου περιπτώσεις κακής απόδοσης του υπαλλήλου. Οι σημειώσεις αυτές γίνονται η βάση για την αξιολόγηση απόδοσης του εργαζόμενου.(Lundberg,1997,σελ.362)

- *Μέθοδος που βασίζεται στη διοίκηση δια στόχων.* Χρησιμοποιείται ευρέως σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και αφορά κυρίως την αξιολόγηση στελεχών. Η μέθοδος βασίζεται στον καθορισμό σκοπών ή στόχων, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και από την επίτευξη ή όχι των οποίων θα αξιολογηθεί ο εργαζόμενος. Οι στόχοι τίθενται από κοινού μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου όπως επίσης από κοινού εκτιμώνται και τα αποτελέσματα. Θεωρείται κατάλληλη για υπαλλήλους. Στη μέθοδο συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία συνέντευξης προϊσταμένου – υφισταμένου, στα πλαίσια της αξιολόγησης, όπου δίνεται η δυνατότητα της από κοινού εκτίμησης του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων. Περαιτέρω η συνέντευξη επεκτείνεται και σε θέματα προσωπικών στόχων και επιθυμιών των υφισταμένων σε σχέση με την εξέλιξη τους και στην ειλικρινή πληροφόρηση τους σχετικά με την εξελιξιμότητα τους, τις δυνατότητες που παρουσιάζονται γι' αυτούς μέσα στην επιχείρηση και τον προγραμματισμό που προβλέπεται (επιμόρφωση, μετακίνηση παράλληλα ή προς τα πάνω, εκπαίδευση, κλπ.), για να είναι πράγματι εξελίξιμοι.(Λαλούμης και Ρούπας,1996,σελ.141-142)

5.3. Συνέντευξη Αξιολόγησης.

Ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της αξιολόγησης είναι η αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τ' αποτελέσματα της αξιολόγησης του. Ο εργαζόμενος θέλει να γνωρίζει πώς αξιολογήθηκε η απόδοσή του σε σχέση με ό,τι αναμενόταν από αυτόν και ποιο είναι το μέλλον του στην επιχείρηση με βάση την έως τώρα απόδοσή του.

Η συνέντευξη αξιολόγησης όμως στην πράξη δεν είναι εύκολη υπόθεση και απαιτεί λεπτό χειρισμό. Πίεση δημιουργείται και στον προϊστάμενο-αξιολογητή, αλλά και στον εργαζόμενο-αξιολογούμενο. Ο αξιολογητής αισθάνεται άβολα απέναντι στον υφιστάμενο του όταν πρέπει να εξηγήσει γιατί βαθμολόγησε έτσι ή όταν πρέπει να απαιτήσει διαφορετική συμπεριφορά και περισσότερη προσπάθεια. Ο υφιστάμενος αισθάνεται ότι πρέπει να αμυνθεί (ιδίως αν η απόδοσή του δεν είναι ικανοποιητική) ή ότι πρέπει να δεσμευτεί για επιπλέον απόδοση. (Χυτήρης, 2001, σελ. 257)

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται ο εργαζόμενος να διατηρήσει ή και να βελτιώσει την απόδοσή του, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει τα αίτια της αποτυχίας και να τα εξαλείψει. Σε περίπτωση αρνητικής κρίσης, κρίνεται σκόπιμη μια συζήτηση και ανάλυση σε βάθος μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, των αιτιών που προκάλεσαν την αποτυχία. Το βάρος πρέπει να δίνεται στην αποδοτική συμπεριφορά και στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και όχι σε προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Το πνεύμα της συζήτησης πρέπει να είναι εποικοδομητικό, με σκοπό να μπορέσει ο ίδιος ο εργαζόμενος να καταλάβει τα λάθη του και να διδαχθεί από αυτά. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, σελ. 120)

5.4. Λάθη και προβλήματα κατά την αξιολόγηση.

Επειδή η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται από ανθρώπους υπόκειται σε λάθη και αδυναμίες. Η **υποκειμενικότητα** είναι φυσιολογικός παράγοντας σε κάθε τύπο αξιολόγησης. Η υποκειμενικότητα μπορεί να οφείλεται σε συνειδητή προκατάληψη ή σε μη συνειδητούς παράγοντες, που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την εκτίμηση του προϊσταμένου για τους υφισταμένους του.

Και ο πιο δίκαιος άνθρωπος δυσκολεύεται να είναι αμερόληπτος κατά την κρίση ατόμων που διαφέρουν από αυτόν σε μόρφωση, σε αξίες και συμπεριφορά. Ιδιαίτερα δύσκολο θεωρείται να ζητείται από ανθρώπους που ίσως δεν είναι καλοί διοικούντες να

βαθμολογούν την διοικητική ικανότητα άλλων, οι οποίοι ίσως υπερέχουν από τους προϊσταμένους τους.(Ιγγλέση-Βενιέρη,1995,σελ.71)

Άλλη πηγή λαθών θεωρείται η **ελλιπής πληροφόρηση**. Τον καιρό της βαθμολόγησης, οι προϊστάμενοι υποχρεούνται να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους που βρίσκονται υπό την εποπτεία τους. Συμβαίνει συχνά, οι προϊστάμενοι να μην γνωρίζουν αρκετά για την απόδοση των υπαλλήλων τους, ώστε να μπορούν να τους βαθμολογήσουν δίκαια. Ίσως να μην έχουν κρατήσει επαρκή στοιχεία απόδοσης, ίσως οι πιο καινούργιοι υπάλληλοι να μην έχουν παρατηρηθεί όσο συχνά έπρεπε. Ο προϊστάμενος μπορεί να είχε ένα ιδιαίτερο έργο να εκτελέσει και να μην είχε χρόνο να ασχοληθεί ιδιαίτερα με τους υπαλλήλους του. Υπάρχουν πολλές πιθανές αιτίες, αλλά το γεγονός παραμένει το ίδιο, ότι οι προϊστάμενοι συχνά δεν έχουν αρκετές πληροφορίες στις οποίες να βασίζονται οι εκτιμήσεις τους. Πρόβλημα αποτελεί επίσης αυτό που αποκαλείται λάθος λόγω **πρόσφατης συμπεριφοράς** η τάση δηλαδή των προϊσταμένων να στηρίζουν τις κρίσεις τους σε μια πρόσφατη καλή ή κακή συμπεριφορά και απόδοση του υπαλλήλου. Συμβαίνει συχνά οι αξιολογητές να μην υπολογίζουν ή να μην θυμούνται συμπεριφορές που παρατηρήθηκαν πριν μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό είναι ολοφάνερα άδικο, διότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για την συμπεριφορά μακροπρόθεσμα. Για κάποια πρόσφατη κακή απόδοση μπορεί να ευθύνεται μια ασθένεια ή κάποιο προσωπικό πρόβλημα ενώ μια καλή συμπεριφορά στην τύχη.(Lundberg,1997,σελ.362-363)

Συμβαίνει ακόμη οι αξιολογητές να επηρεάζονται από ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και να δίνουν την ίδια βαθμολογία και στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται **υπάρχουσα εντύπωση** (Φραγκιαδάκης,1999,σελ.143). Μερικοί επίσης προϊστάμενοι είναι επιεικείς, με αποτέλεσμα να δίνουν υψηλές βαθμολογίες, ενώ άλλοι αυστηρότεροι δίνοντας χαμηλότερες βαθμολογίες.(Χυτήρης,2001,σελ.254)

Για να ξεπεραστούν τα λάθη και τα προβλήματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης απαιτείται εκπαίδευση των αξιολογητών, ώστε αυτοί να κατανοήσουν καλά το όλο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένο και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τις εκάστοτε επιχείρησης, και να μάθουν να το χρησιμοποιούν σωστά. Πρέπει ακόμη να γίνει κατανοητό από αυτούς, ότι η αξιολόγηση είναι σημαντικό κομμάτι της διοίκησης και δεν αποτελεί διαδικασία που γίνεται «μέσω τρίτων», ούτε την ελεύθερη ώρα. Απαιτεί ειδικά αφιερωμένο χρόνο και προετοιμασία.(Φουντουλάκης,2000,σελ.92)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1. Αμοιβές Εργαζομένων σε Ξενοδοχειακή Επιχείρηση - Γενικά.

Οι αμοιβές είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα, αν όχι το σημαντικότερο, που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση και το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι αμοιβές περιλαμβάνουν τον μισθό και την κάθε είδους πληρωμή προς τον εργαζόμενο (ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές, πρόσθετες παροχές). Όλα μαζί συνθέτουν αυτό που σήμερα αποκαλείται πακέτο αμοιβών.

Η σπουδαιότητα του ζητήματος «πακέτο αμοιβών» γίνεται ακόμη πιο εμφανής, αν αναλογιστεί κανείς ότι αυτό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση ικανών – κατάλληλων υποψηφίων, για την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και την εν γένει συμπεριφορά τους, σημεία όλα πολύ σημαντικά στον ξενοδοχειακό τομέα, όπου η εξεύρεση κατάλληλου και εκπαιδευμένου προσωπικού είναι δύσκολη και η κινητικότητα των εργαζομένων ιδιαίτερα υψηλή.

Ένας ακόμη λόγος που υπαγορεύει τον προσεκτικό χειρισμό του θέματος των αμοιβών είναι η άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ αμοιβής και παρακίνησης. Ο βαθμός βέβαια που ένα άτομο υποκινείται από το χρήμα είναι διαφορετικός και εξαρτάται από το χαρακτήρα του, τη γενική οικονομική του κατάσταση και τις άμεσες υλικές του ανάγκες. Παρ' όλες τις διαφορές όμως μεταξύ των ανθρώπων, η αμοιβή δεν παύει να αποτελεί, για τους περισσότερους τουλάχιστον, ένα σημαντικό κίνητρο (ή αντίθετα αντικίνητρο) για την απόδοσή τους. (Μπουραντάς, 2002, σελ. 299)

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας. Η αμοιβή της εργασίας καταλαμβάνει την υψηλότερη δαπάνη, απορροφώντας το 35% περίπου των συνολικών εσόδων. Από την άλλη μεριά υπάρχουν συνεχώς πιέσεις για αυξήσεις των μισθών, οι οποίες πάντα δεν συμβαδίζουν με αύξηση της παραγωγικότητας. Στα ξενοδοχεία η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται αποκλειστικά από την ανθρώπινη προσπάθεια, παρά από τη δουλειά των μηχανών και αποτελεί γεγονός ότι δεν έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση της κατά το πέρασμα των χρόνων. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 126)

Την στιγμή όμως που αυξάνονται οι μισθοί χωρίς παράλληλα να αυξάνει η παραγωγικότητα των εργαζομένων δημιουργείται ένα επιπλέον κόστος, το οποίο επιβαρύνει ακόμη περισσότερο το ήδη υψηλό κόστος εργασίας στον ξενοδοχειακό τομέα. Αυτό

σημαίνει ότι η επιχείρηση είτε θα περάσει το κόστος αυτό στους καταναλωτές, με αυξήσεις των τιμών, με αποτέλεσμα να μειώσει την ανταγωνιστικότητα της, είτε θα το επωμιστεί η ίδια, με αποτέλεσμα να μειώσει τα κέρδη της. Αυτό που συνήθως εφαρμόζεται στην πράξη είναι το κόστος των αυξημένων μισθών να περνάει στους καταναλωτές – πελάτες του ξενοδοχείου.

Παρόλα αυτά οι μισθοί των ξενοδοχοϋπαλλήλων και γενικότερα οι μισθοί των εργαζομένων σε τουριστικές επιχειρήσεις θεωρούνται χαμηλοί και βρίσκονται κοντά στο χαμηλό κόστος της μισθολογική κλίμακας, με εξαίρεση τα στελέχη, των οποίων οι μισθοί κυμαίνονται σε υψηλά έως πολύ υψηλά επίπεδα, σε εξάρτηση πάντοτε από την κατηγορία και τις δυνατότητες της ξενοδοχειακής μονάδας. Υποστηρίζεται ότι το σύστημα πληρωμών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα γιατί αποτελείται από:

α) βασικό μισθό, στέγαση, διατροφή

β) φιλοδομήματα

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 200)

Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί για τους εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθορίζονται κάθε χρόνο από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και εξαρτώνται πάντοτε από την κατηγορία στην οποία ανήκει η επιχείρηση. Για τους έκτακτους, αυτοί αμείβονται με ωρομίσθιο που αντιστοιχεί σε οκτώ ώρες εργασίας και στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι προσαυξήσεις για τυχόν εργασία κατά τις Κυριακές και αργίες, καθώς επίσης και για εργασία κατά τις νυχτερινές ώρες. Εκτός από το βασικό μισθό χορηγείται στους ξενοδοχοϋπαλλήλους και ένα αριθμός επιδομάτων και ειδικών παροχών που συγκεκριμένα έχουν ως εξής:

- **Επίδομα προϋπηρεσίας.** Από 1.1.92 χορηγείται επίδομα προϋπηρεσίας για κάθε χρόνο υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας σε άλλο ξενοδοχείο, το ύψος του οποίου διαφοροποιείται με την πάροδο των χρόνων. Ειδικά για τα πρόσωπα που προσλαμβάνονται ως σερβιτόροι, βοηθοί σερβιτόροι, μάρμαν και μπουφетζήδες και των δύο φύλλων αναγνωρίζεται και προσμετράτε η νόμιμη προϋπηρεσία που πραγματοποιήθηκε σε οποιαδήποτε επισιτιστική επιχείρηση, όταν τα άτομα αυτά είναι πτυχιούχοι σχολής τουριστικών επαγγελμάτων. Για ξενοδοχοϋπαλλήλους που εργάζονται σε εποχιακά ξενοδοχειακά, ως χρόνος υπηρεσίας θεωρείται και εκείνος της νεκράς περιόδου και μέχρι τέσσερις μήνες για κάθε χρόνο
- **Οικογενειακών βαρών.** Σε όλους τους έγγαμους μισθωτούς που υπάγονται στη συλλογική σύμβαση εργασίας χορηγείται επίδομα οικογενειακών βαρών 10%, ανεξάρτητα από το φύλο του εργαζόμενου

- *Τουριστικής εκπαίδευσης.* Είναι ένα επίδομα που ανέρχεται στο 15% του βασικού μισθού για τους πτυχιούχους των ανωτέρων τουριστικών σχολών και βέβαια της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στο 10% για τους πτυχιούχους των μέσων τουριστικών σχολών και στο 6% για τους αποφοίτους της ταχύρυθμης εκπαίδευσης.
- *Εποχιακής απασχόλησης.* 10% του βασικού μισθού για τους εργαζομένους εποχιακά και για κάθε μήνα απασχόλησής τους. Δεν συμψηφίζεται με τυχόν υψηλότερες αποδοχές, αλλά προστίθεται σ' αυτές.
- *Στολής.* 10% ή απλώς παροχή στολής κατά την κρίση της επιχείρησης. Αυτό χορηγείται σε όσους υπηρετούν σε ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία πολυτελείας ή Α', με την προϋπόθεση ότι απαιτείται από την επιχείρηση η υπηρεσία με στολή.
- *Τροφής.* Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν εστιατόριο είναι υποχρεωμένα να παρέχουν τροφή στους εργαζομένους που το επιθυμούν, οπότε οι βασικές αποδοχές τους μειώνονται κατά 2%. Εάν όμως η ξενοδοχειακή επιχείρηση που διαθέτει εστιατόριο δεν επιθυμεί να παρέχει τροφή στον εργαζόμενο που το επιθυμεί, πράγμα που αυτός ζητά εγγράφως, είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει ποσοστό 10% στο βασικό μισθό.
- *Ύπνου.* Για όσους υπηρετούν σε ξενοδοχεία που βρίσκονται έξω από πόλεις και κοινοπόλεις και επιθυμούν να διαμένουν στο ξενοδοχείο μπορεί ο εργοδότης να κρατήσει ένα 7% από το βασικό μηνιαίο μισθό τους με αντάλλαγμα την παροχή στέγης.
- *Ανθυγιεινής εργασίας.* 5% του βασικού μισθού για καθαρίστριες, καμαριέρες, εργαζόμενους στα πλυντήρια.

Εκτός από τα παραπάνω χορηγούνται στους εργαζομένους επιπλέον και προσαυξήσεις εφόσον εργαστούν και τις Κυριακές ή εορτές καθώς και κατά τις νυχτερινές ώρες. (Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 1997, σελ. 622)

Μια άλλη κατηγορία εργαζομένων στα ξενοδοχεία είναι οι ανήλικοι. Η βασική μικρότερη ηλικία στα ξενοδοχεία είναι δεκάξι χρονών, αν και ορισμένοι δεκατετράχρονοι και δεκαπεντάχρονοι μπορούν να εργάζονται σε ειδικές εργασίες για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Τέτοιες απασχολήσεις περιλαμβάνουν γραφική και υπαλληλική εργασία, βοηθοί σερβιτόρων, βοηθοί στην κουζίνα (εκτός από μαγείρεμα), σερβιτόροι, καθαρίστριες, φύλακες αναψυκτηρίων και ταμίες σε ζαχαροπλαστεία. Ανήλικοι κάτω των δεκαοκτώ δεν μπορούν να εργάζονται σε επικίνδυνες απασχολήσεις. Οι εργοδότες μπορούν και πρέπει να προστατεύουν τους ανηλίκους από ακούσια παραβίαση των παροχών της εργασίας του παιδιού, εξασφαλίζοντας και κρατώντας σε φάκελο ένα πιστοποιητικό ηλικίας για κάθε νέο

άτομο που εργάζεται, για να δείξουν ότι το άτομο έχει την κατάλληλη ηλικία για εργασία. Μεγάλες ποινές επιβάλλονται σε τέτοιες περιπτώσεις για παραβίαση του νόμου.(Κανελλόπουλος,1990,σελ.128)

6.2. Καθορισμός Πολιτικής Αμοιβών.

Πολιτική αμοιβών είναι ένα σύνολο αρχών / οδηγιών, γενικού χαρακτήρα, που σχετίζεται με αποφάσεις που αφορούν τις αμοιβές των εργαζομένων και ασχολείται με θέματα όπως: αν η επιχείρηση θα πληρώνει μισθούς και ημερομίσθια με βάση το νόμο, πάνω ή κάτω από την αγορά εργασίας ή ότι ισχύει σ' αυτήν, ποιο θα είναι το κριτήριο για τις αμοιβές και τις αυξήσεις, ποιες πρόσθετες πυροχές θα δίνονται, σε ποιο ύψος και ποιες κατηγορίες εργαζομένων, πως θα καθορίζονται τα κίνητρα, πόση θα είναι η συμμετοχή του σωματίου στα θέματα αμοιβής, αν το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών θα είναι γνωστά και σε τι έκταση στους εργαζόμενους.(Χυτήρης,2001,σελ.173-174)

Δύο είναι οι βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών:

- α) αμοιβή που θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και
- β) αμοιβή που παρακινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά την ανταμοιβή που παίρνει.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, πρέπει από την πλευρά των εργαζομένων, αυτοί να αμείβονται με βάση τις ικανότητες τους, τις γνώσεις τους και την προσπάθεια που καταβάλουν . Η αμοιβή να τους προσφέρει ένα αίσθημα ασφάλειας, να αμείβονται έγκαιρα και να κατανοούν το σύστημα και την πολιτική που ακολουθείται. Από την πλευρά της επιχείρησης, οι πάσης φύσεως παροχές και οι αμοιβές που αυτή δίνει στους εργαζόμενους, πρέπει να ανταποκρίνονται στις οικονομικές της δυνατότητες.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997,σελ.127)

Είναι επίσης σημαντικό, ανεξάρτητα από το σύστημα αμοιβών που επικρατεί κάθε φορά, οι παρεχόμενες αμοιβές να είναι ανάλογες τουλάχιστον με τις επικρατούσες στην αγορά. Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών πρέπει επίσης να αναθεωρούνται τουλάχιστον κάθε τρία χρόνια και θα πρέπει να μην χαρακτηρίζονται από υπερβολική μυστικότητα, αφού αυτή προκαλεί υποψίες και αμφιβολίες μεταξύ των εργαζομένων για τα πραγματικά επίπεδα αμοιβών ορισμένων ατόμων.

Την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβών του ξενοδοχείου καθορίζει η ανώτατη διοίκηση. Η ευθύνη όμως για τον καθορισμό της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών, που θα πρέπει να είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό,

οικονομικά εφικτό και να παρακινεί τους εργαζόμενους, σε επίπεδο εισήγησης προς την ανώτατη διοίκηση, είναι δουλειά του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε συνεργασία βέβαια πάντοτε με τα υπόλοιπα στελέχη του ξενοδοχείου.

Έτσι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

- συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα αμοιβών
- συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής για την ανάπτυξη πολιτικής και συστημάτων αμοιβών, σύμφωνα με τις ανάγκες του ξενοδοχείου
- εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων στην ανώτατη διοίκηση
- εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων
- παρακολουθεί την τήρηση και την όλη λειτουργία του συστήματος
- ενημερώνει τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους για τους σκοπούς του συστήματος αμοιβών, σε ποιες αρχές αυτό στηρίζεται και πώς λειτουργεί

Τα στελέχη γραμμής έχουν κάθε λόγο και ευθύνη να συμμετέχουν και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών. Το εργατικό κόστος βαρύνει σημαντικά τον προϋπολογισμό του τμήματος τους και αυτό επηρεάζει τη διάθεση των υφισταμένων τους να εργαστούν, να αυξήσουν την απόδοση τους ή και να παραμείνουν στην επιχείρηση. Έτσι τα γραμμικά στελέχη έχουν την ευθύνη να συνεργάζονται με τα στελέχη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για τον καθορισμό της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβών, να προτείνουν τα βασικά επίπεδα και τις αυξήσεις μισθών και ημερομισθίων, να κρατούν στοιχεία για την παρουσία- απασχόληση και τα επίπεδα αποδοτικότητας των υφισταμένων τους. (Χυτήρης, 2001, σελ. 166-167)

Με βάση την πολιτική αμοιβών θα αναπτυχθεί και θα εφαρμοστεί ένα σύστημα αμοιβών. Το σύστημα αυτό θα προσδιορίζει τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση, όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι: ο βασικός μισθός, η κλιμάκωση των αυξήσεων, η φύση της εργασίας, η απόδοση στη θέση εργασίας η αρχαιότητα και τα προσόντα.

Τα λάθη που παρατηρούνται συνηθέστερα στα ξενοδοχεία σε ότι αφορά τις αμοιβές είναι:

- η κακή εκτίμηση των δεξιοτήτων και της ευθύνης που απαιτεί η δουλειά, με αποτέλεσμα συχνά να πληρώνονται υψηλότερα εργασίες ευκολότερες από άλλες και αντίστροφα
- υψηλότεροι μισθοί σε υφισταμένους από ότι σε προϊσταμένους, π.χ. να παίρνει ο chef μεγαλύτερο μισθό από τον F & B manager.

- προαγωγές που δεν συνοδεύονται από αυξήσεις
- αμοιβές με βάση το πρόσωπο και όχι το έργο
(Φραγιαδάκης, 1999, σελ. 148)

Όπου δεν υπάρχει συστηματική πολιτική μισθών, είναι σχεδόν βέβαιο ότι υπάρχουν προβλήματα, αδικίες και κατά συνέπεια δυσαρέσκειες. Το προσωπικό αλλάζει συχνά, διαταράσσεται η εργασιακή ειρήνη και εμποδίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης.

Γεγονός αποτελεί ότι οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, η κινητικότητα στην αγορά εργασίας και η έντονη ανταγωνιστικότητα δεν αφήνουν πολλά περιθώρια ν' αναπτυχθεί σε επιστήμη ο καθορισμός μισθών και ημερομισθίων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν συνήθως και καθορίζουν τις αμοιβές στον τομέα αυτό είναι:

- ✓ **Η νομοθεσία.** Είναι ο πλέον απαραίτητος παράγοντας. Η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και πιο συγκεκριμένα η συλλογική σύμβαση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθορίζουν με σαφήνεια, ανάμεσα στα άλλα, και το ύψος των κατώτερων αμοιβών ανά κατηγορία ξενοδοχοϋπαλλήλων.
- ✓ **Οι επικρατούσες αμοιβές στον κλάδο και την ειδικότητα.** Ο διευθυντής προσωπικού είναι αναγκασμένος να λάβει υπόψη του τις αμοιβές που δίνουν άλλοι συνάδελφοι τους στο προσωπικό τους. Φυσικά αυτό δεν είναι άσχετο και με την προσφορά και την ζήτηση της συγκεκριμένης ειδικότητας στην αγορά εργασίας. Οι μάγειροι για παράδειγμα επί σειρά ετών εξακολουθούν να αμείβονται με μισθούς ανώτερους από τους καθορισμένους στις συλλογικές συμβάσεις. Άρα θα ήταν λάθος να προσπαθήσει το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να προσελκύσει άτομα αυτής της ειδικότητας με τους καθορισμένους από τις συλλογικές συμβάσεις μισθούς.
- ✓ **Η συνδικαλιστική δύναμη του σωματείου.** Τα σωματεία με μεγάλη δύναμη μπορούν να πετύχουν ευνοϊκότερες αμοιβές για τα μέλη τους. Στη Ρόδο για παράδειγμα το τοπικό σωματείο υπέγραψε στο παρελθόν δική του συλλογική σύμβαση με τους ξενοδόχους και δεν χρησιμοποίησε την πανελλήνια. Σε πολλές περιπτώσεις επίσης έχει συσταθεί αυτοτελές σωματείο εργαζομένων μέσα στο ξενοδοχείο (προϋπόθεση αποτελεί οι εργαζόμενοι να υπερβαίνουν τους 100)
- ✓ **Η οικονομική δυνατότητα του ξενοδοχείου.** Τα εύρωστα ξενοδοχεία έχουν περισσότερη ευχέρεια και τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές από εκείνα που με δυσκολία «τα βγάζουν πέρα».

- ✓ **Οι ειδικές ικανότητες του εργαζόμενου.** Όταν αυτές είναι απαραίτητες στο ξενοδοχείο, ο εργαζόμενος αμείβεται υψηλότερα από τη συλλογική σύμβαση. (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997, σελ. 391-392-Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 141-142)

Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, όπου το θέμα των μισθών χειρίζεται ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής του ξενοδοχείου σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη, και όπου οι δυνατότητες της επιχείρησης είναι συνήθως περιορισμένες, οι εργαζόμενοι αμείβονται με τα κατώτατα όρια όπως αυτά ορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τους νόμους, με εξαίρεση κάποιες κατηγορίες στελεχών.

Σε μεγαλύτερες όμως μονάδες και στις πολύ μεγάλες, όπου η διοίκηση έχει τεθεί σε περισσότερο επιστημονική βάση, όπου υπάρχουν οι οικονομικές αλλά και οι άλλες προϋποθέσεις (κατάλληλα άτομα που θα ασχοληθούν με το θέμα), και όπου έχει γίνει κατανοητή η μεγάλη σημασία της σταθερότητας, σε ότι αφορά το προσωπικό, δεδομένου του προβλήματος της έντονης κινητικότητας, υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον να προωθηθούν συστήματα αμοιβών, γιατί έτσι αυξάνεται η αποδοτικότητα των υπαλλήλων, η διάθεση του προσωπικού για δουλειά και κατά συνέπεια και τα κέρδη της επιχείρησης. Οι αμοιβές εδώ ανέρχονται τουλάχιστον στο ύψος των αμοιβών που επικρατούν στην αγορά, σε αντίστοιχου μεγέθους και κατηγορία ξενοδοχείο.

6.3. Αμοιβές και Παρακίνηση.

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κατανοώντας τη σημασία των αμοιβών στην παρακίνηση των εργαζομένων, είναι πρόθυμες να διαθέσουν επιπλέον χρηματικά ποσά, τα οποία διατίθενται με κριτήριο την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Το πιο κατάλληλο και εύχρηστο σχήμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αυτό που βασίζεται στην «εκτίμηση της αξίας». (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 138)

Ο εργαζόμενος παίρνει μια χρηματική ανταμοιβή, η οποία συνδέεται άμεσα, εξαρτάται από την ατομική του απόδοση, ή την απόδοση της ομάδας ή την αποδοτικότητα της όλης επιχείρησης. Σκοπός είναι η παρακίνηση του εργαζόμενου και η αφοσίωση του στην επιχείρηση. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

α) συστήματα κινήτρων, όπου διακρίνονται δύο κατηγορίες, τα ατομικά συστήματα κινήτρων (π.χ. αμοιβή / προμήθεια με βάση τις κρατήσεις δωματίων στον υπάλληλο κρατήσεων), και τα ομαδικά συστήματα που βασίζονται στην ομαδική απόδοση ή παραγωγικότητα της ομάδας, του τμήματος, της επιχείρησης. Μπορεί να ανταμείβουν την μείωση του κόστους ή την αύξηση της απόδοσης ή να βασίζονται στα κέρδη της επιχείρησης (διανομή κερδών / μετοχών). Και στις δύο

περιπτώσεις η απόδοση του εργαζόμενου μετριέται άμεσα και η επιπλέον αμοιβή δεν ενσωματώνεται στην βασική.

β) συστήματα αμοιβής ανάλογα με την αξία είναι το πλέον διαδεδομένο στον ξενοδοχειακό τομέα, καθότι στον τομέα αυτό είναι δύσκολη η άμεση μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αφορά επιπλέον αμοιβή σαν αποτέλεσμα της βελτίωσης της απόδοσης ή της ικανότητας του εργαζόμενου. Η διαφορά εδώ έγκειται στο ότι εφόσον δοθεί αύξηση λόγω αυξημένης απόδοσης, αυτή ενσωματώνεται στον βασικό μισθό και δίνεται ανεξάρτητα από την απόδοση του εργαζόμενου στο μέλλον. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι η απόδοση μετριέται έμμεσα και στηρίζεται στις αξιολογήσεις των εργαζομένων από τον προϊστάμενο τους, γεγονός που σημαίνει ότι η κρίση είναι συνήθως υποκειμενική. Στα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού συγκαταλέγονται το ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται σαν άτομα, ότι οι επόπτες «ποχρεύονται» να μελετούν τακτικά τη συνεισφορά των υφισταμένων τους και ότι υπάρχει μια ευελιξία στη μέθοδο πληρωμών.

(Κανελλόπουλος, 1990,σελ.138-139, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997,σελ.146-147)

Παράδειγμα αύξησης σε εργαζόμενο ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της απόδοσης του.

Αποτέλεσμα αξιολόγησης	Ποσοστό αύξησης
-απαράδεκτος	0%
-κάτω του μετρίου	2%
-μέτριος / α	4%
-άνω του μετρίου	8%
-πολύ καλός / ή	10%

Πηγή: (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997,σελ.147)

6.4. Ωφελήματα και Παροχές σε Εργαζόμενους σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.

Συμμετοχή στα κέρδη. Ένας αριθμός σχεδίων μοιρασμού κερδών έχουν θεσπιστεί από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις – αλυσίδες (chain hotels), όπως Marriott και Holiday Inn. Είναι ένα σχέδιο μέσω του οποίου, ο εργοδότης δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποκτήσουν χρήματα, τα οποία αποτελούν μέρος των κερδών της επιχείρησης. Η συμμετοχή στα κέρδη αντιπροσωπεύει πληρωμές σε μετρητά, που δίνονται

σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Η συμμετοχή στα κέρδη κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν σαν συνεργάτες στην επιχείρηση και συνεπώς να νοιάζονται περισσότερο γι' αυτήν. Σε μερικές περιπτώσεις, πρωταρχικό κίνητρο για τη δημιουργία ενός σχεδίου μοιράσματος των κερδών ήταν να αποκλειστεί το σωματείο. Παρακινεί τους εργαζόμενους να δεσμευθούν ολοκληρωτικά απέναντι στην επιχείρηση και όχι απλώς να συνεισφέρουν σε συγκεκριμένους τομείς. (Ανδρέου-Ζήση, 1998, σελ. 101, Χυτήρης, 2001, σελ. 213)

Σχέδια συνταξιοδότησης. Μερικά από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχουν δημιουργήσει σχέδια μοιρασμού κερδών με συμπληρωματικά οφέλη κοινωνικής ασφάλισης κατά τη συνταξιοδότηση.

Σχέδια απόκτησης μετοχών της εταιρίας. Ένα τέτοιο σχέδιο αποτελεί συσσώρευση χρημάτων απαλλαγμένων από φόρους. Δεν υποδίδεται φόρος στις συνεισφορές που λαμβάνονται από τους υπαλλήλους όλα τα χρόνια, ούτε και στο μέρισμα, ούτε σε οποιοδήποτε άλλο εισόδημα λαμβάνεται σαν αποτέλεσμα των κρατήσεων και των επενδύσεων από τα χρήματα που συνεισφέρονται. Το σχέδιο δεν περιλαμβάνει υπαλλήλους σωματείου. Υπάλληλοι που μετέχουν στο σχέδιο, αλλά αποχωρούν από την επιχείρηση πριν τα 4 έτη, χάνουν όλο το μερίδιό τους, που προστίθεται στις μετοχές των υπαλλήλων που παραμένουν.

(Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 205)

Παροχές υπαλλήλων.

- *Οικονομικές εξυπηρετήσεις.* Δίδεται οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση με τη μορφή δανείου με μικρό ή καθόλου τόκο. Συχνά η επιχείρηση καλύπτει δαπάνες για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή για τη μετακίνηση σε θυγατρική ξενοδοχειακή επιχείρηση.
- *Προγράμματα ασφάλειας.* Αρκετά δημοφιλής είναι η παροχή ομαδικών ασφαλίσεων για κάλυψη θανάτου, ατυχήματος, διαμελισμού, αλλά και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.
- *Επιστημονικές εξυπηρετήσεις.* Συχνά οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν δωρεάν τις υπηρεσίες, π.χ. του λογιστή της ξενοδοχειακής επιχείρησης, για προσωπικό τους λόγο.
- *Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις.* Προσφορά αθλητικών προγραμμάτων, όπου συμμετέχουν οι εργαζόμενοι. Κοινωνικές εκδηλώσεις όπως χοροί, συνεστιάσεις κ.ά., στις οποίες μπορούν να λάβουν μέρος και οι οικογένειες των εργαζομένων. Άλλες

ψυχαγωγικές ενέργειες, όπως είναι η προβολή ταινιών κατά τη διάρκεια των γευμάτων.

- *Άλλες εξυπηρετήσεις.* Βοήθεια για αγορές μέσω έκπτωσης σε συγκεκριμένα καταστήματα. Εξασφάλιση κατοικίας και μεταφοράς. Εξυπηρέτηση φαγητού. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 206-207)

Παροχές ανώτερων και ανώτατων στελεχών.

Αλυσίδες ξενοδοχείων συνήθως προσφέρουν ελεύθερα δωμάτια στα στελέχη τους που βρίσκονται σε διακοπές και έχουν πληρωμένα όλα τα έξοδα. Όταν ένας πραγματικά ανώτερος υπάλληλος ταξιδεύει, μια γραμματέας δίπλα του κρατάει τα απαραίτητα έγγραφα, το χαρτοφύλακα κ.ά. Για τον πολυάσχολο ανώτερο υπάλληλο που δεν μπορεί να πηγαиноέρχεται στο σπίτι του, υπάρχει ένα διαμέρισμα που παραχωρείται από την εταιρία. Επίσης μερικά ξενοδοχεία παρέχουν ασφάλεια αυτοκίνητου για την οικογένεια. Οι έκτακτες απολαβές για τεχνοκράτες υπαλλήλους ξενοδοχείων και εστιατορίων είναι πολλές. Οι διευθυντές και οι σύζυγοι τους μπορούν να παρακολουθούν συνέδρια στο ξενοδοχείο και εκδηλώσεις με όλα τα έξοδα πληρωμένα από την επιχείρηση. Οι διευθυντές ξενοδοχείων συχνά έχουν λογαριασμούς για έξοδα παράστασης. Το προσωπικό της διεύθυνσης τυπικά τρώει σε πρώτης κατηγορίας εστιατόρια με έξοδα της εταιρίας. Οι επιπλέον παροχές είναι συνήθως καλύτερες από τους μισθούς και τα ημερομίσθια γιατί δεν χρειάζεται κανείς να πληρώνει φόρους. Μερικές επιπλέον αφορολόγητες παροχές σε πολλά ξενοδοχεία είναι η παροχή αυτοκινήτου με όλα τα έξοδα πληρωμένα, ασφάλεια ζωής πληρωμένη εξ ολοκλήρου από την εταιρία, ταξίδι διακοπών που μπορεί να συνδυαστεί με δουλειά, έτσι ώστε να είναι αφαιρέσιμο από το φόρο, αποζημίωση για ιατρικά έξοδα συμπεριλαμβανομένων και φαρμάκων, δάνεια με μικρό ή χωρίς τόκο, παροχή κινητού τηλεφώνου οι λογαριασμοί του οποίου πληρώνονται από την εταιρία, ασφαλιστικά προγράμματα συνταξιοδότησης. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 149-150)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΚΑΒΑΛΑΣ

Η Έρευνα που ακολουθεί πραγματοποιήθηκε σε εννέα Ξενοδοχεία του Νομού Καβάλας. Τέσσερα από αυτά είναι Ξενοδοχεία πόλης και λειτουργούν καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, ενώ τα υπόλοιπα πέντε είναι Ξενοδοχεία παραθεριστικά και λειτουργούν εποχιακά. Ξεκινούν να λειτουργούν στις αρχές Μαΐου και σταματούν γύρω στα τέλη Σεπτεμβρίου με αρχές Οκτωβρίου, με εξαίρεση το LUCY HOTEL που λειτουργεί από την 1^η Απριλίου έως την 31^η Οκτωβρίου.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη μέθοδο της δομημένης συνέντευξης και οι απαντήσεις στα ερωτήματα δόθηκαν από τον Διευθυντή του κάθε Ξενοδοχείου.

Σκοπός της Έρευνας ήταν να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται στην πράξη οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, καθώς επίσης να διερευνηθούν θέματα σχετικά με την επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και τις αμοιβές του προσωπικού.

Ενδιέφερε ακόμη να διαπιστωθούν αφενός ο ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων στην ποιοτική λειτουργία των Ξενοδοχείων, σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα τμήματα, και αφετέρου οι απόψεις των Διευθυντών των Ξενοδοχείων για το κατά πόσο οι ίδιοι πιστεύουν ότι είναι σκόπιμο να επενδύσουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα Ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην Έρευνα είναι τα εξής: **ΕΓΝΑΤΙΑ HOTEL**, **ΓΑΛΑΞΙΑΣ HOTEL**, **ΩΚΕΑΝΙΣ HOTEL**, **ΕΣΠΕΡΙΑ HOTEL**, **LUCY HOTEL**, που βρίσκονται στην πόλη της Καβάλας, **MAKRYAMMOS BUNGALOWS** και **TIMOΛΕΩΝ HOTEL** στον Λιμένα της Θάσου, **BLUE BAY** στην Νέα Ηρακλείτσα Καβάλας και **TOSCA BEACH HOTEL** στην περιοχή μεταξύ της πόλης της Καβάλας και του Παλιού Καβάλας.

Από της Έρευνα προέκυψαν σημαντικές πληροφορίες.

Ποιο αναλυτικά.

ΕΓΝΑΤΙΑ HOTEL

Το Εγνατία Hotel ανήκει στην Α' κατηγορία, διαθέτει 45 δωμάτια (110 κλίνες), και απασχολεί 22 άτομα. Ιδρύθηκε το 1981, είναι ξενοδοχείο πόλεως, συνεχούς λειτουργίας και

στοχεύει κυρίως στον επαγγελματικό τουρισμό. Περιλαμβάνει 3 τμήματα, την Υποδοχή, τους Ορόφους και το Επισιτιστικό τμήμα (Εστιατόριο και Κουζίνα).

Στην υποδοχή απασχολούνται 7 άτομα, 5 από τα οποία στο Front Office, στην Υποδοχή δηλαδή των Πελατών και στις Κρατήσεις, 1 άτομα στο Back Office που περιλαμβάνει το Λογιστήριο και 1 άτομο στο Τμήμα Εκδηλώσεων. 6 άτομα απασχολούνται στους Ορόφους, ένα από τα οποία είναι ο προϊστάμενος ορόφων και 8 άτομα στο Επισιτιστικό τμήμα. Στο Εστιατόριο ο maitre d' hotel και 5 σερβιτόροι, ενώ στην Κουζίνα ο chef και ένας βοηθός.

Με την διοίκηση του προσωπικού και τα θέματα που αφορούν το προσωπικό ασχολείται ο διευθυντής του ξενοδοχείου σε συνεργασία με τον διευθύνοντα σύμβουλο. Είναι τα δύο άτομα που παίρνουν τις σοβαρές αποφάσεις στα θέματα του προσωπικού, όπως πρόσληψη, απόλυση, εκπαίδευση, αμοιβές κ.ά.

Με τα θέματα του προσωπικού ασχολούνται και οι προϊστάμενοι των τμημάτων, οι οποίοι συνεργάζονται με την ανώτατη διοίκηση, εισηγούνται σ' αυτήν τα θέματα του προσωπικού και η γνώμη τους έχει βαρύνουσα σημασία, καθότι είναι αυτοί οι οποίοι ζουν από πολύ κοντά το τμήμα τους, ξέρουν τις ανάγκες του και γνωρίζουν όσο κανείς άλλος τους εργαζόμενους.

Στην Υποδοχή και λόγω του ότι το ξενοδοχείο είναι μικρό και δεν έχει την πολυτέλεια να απασχολεί πάνω από 1 άτομο σε κάθε βάρδια, κάθε υπάλληλος είναι ταυτόχρονα και προϊστάμενος του εαυτού του και του όλου τμήματος. Είναι υπεύθυνος και συνυπεύθυνος για όλα όσα αφορούν το τμήμα στο οποίο εργάζεται.

Το Εγνατία Hotel είναι πιστοποιημένο με ISO, N ISO 9001/2000 από το 2003, που σημαίνει ότι έχει δεσμεύσει σε ότι αφορά κάποιες διαχειριστικές πράξεις μέσα από μια συγκεκριμένη διαδικασία, η οποία αφορά και τα θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό. Όπως για παράδειγμα είναι υποχρεωμένο σε τακτά χρονικά διαστήματα να συγκεντρώνει το προσωπικό των διαφόρων τμημάτων, παρουσία του διευθύνοντα συμβούλου και του διευθυντή και εκεί να συζητούνται θέματα ημερήσιας διάταξης τα οποία ανακοινώνονται 10 ημέρες νωρίτερα. Αφορούν θέματα εργασιακά καθώς και προβλήματα σχετικά με δυσκολίες που αντιμετωπίζει το προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, παράπονα τα οποία έχει, προτάσεις που έχει να κάνει για τη βελτίωση των εργασιακών του συνθηκών. Σ' αυτές τις συναντήσεις το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να παρουσιάσει προς συζήτηση, κάθε θέμα που αφορά τη δουλειά του. Υπάρχει η δυνατότητα επίσης να γίνονται συγκεντρώσεις και κατόπιν επιθυμίας του προσωπικού. Αν κάποιος εργαζόμενος

αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα στην εργασία του ή μια μερίδα εργαζομένων ή ένα τμήμα, θέτει το αίτημα στη διεύθυνση του ξενοδοχείου και ορίζεται ημερομηνία συγκέντρωσης.

Στελέγωση. Η στρατολόγηση προσωπικού παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες για την επιχείρηση, καθότι είναι δύσκολο στην επαρχία να βρεθούν άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα, πρόβλημα το οποίο δεν υπάρχει στα μεγάλα αστικά κέντρα. Υπάρχουν άτομα που θα ήθελαν να εργαστούν αλλά δεν διαθέτουν την κατάλληλη κατάρτιση.

Για το λόγο αυτό η επιχείρηση αναγκάζεται να προσλάβει άτομα, τα οποία δεν έχουν τα προσόντα που θα έπρεπε και αντιμετωπίζει το πρόβλημα με προγράμματα εκπαίδευσης.

Την απόφαση για την πρόσληψη κάποιου υπαλλήλου παίρνει ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας σε συνεργασία με τον διευθυντή. Η επιχείρηση προσπαθεί τα άτομα που επιλέγονται, να έχουν σχετική εμπειρία στο αντικείμενο που θ' απασχοληθούν. Αν για παράδειγμα πρόκειται να προσληφθεί ένας σερβιτόρος, θα γίνει προσπάθεια στρατολόγησης ενός σερβιτόρου. Και εδώ όμως παρουσιάζονται δυσκολίες, διότι ένας σερβιτόρος για παράδειγμα σε μπαράκι ή καφετέρια, λίγη σχέση έχει μ' έναν σερβιτόρο σε εστιατόριο ξενοδοχείου Α' κατηγορίας. Το πρόβλημα γίνεται ακόμη πιο έντονο, όσο ανεβαίνει η κατηγορία του ξενοδοχείου, άρα και η ποιότητα εξυπηρέτησης και οι απαιτήσεις των πελατών.

Η εκπαίδευση των νεοεισερχομένων γίνεται στη θέση εργασίας. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων, καθώς και παλαιότεροι έμπειροι υπάλληλοι αναλαμβάνουν να κατατοπίσουν και να εκπαιδεύσουν τον νέο υπάλληλο. Για όσο διάστημα διαρκεί η εκπαίδευση (συνήθως έξι μήνες), υπογράφεται μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζόμενου σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Αν μετά τη λήξη της εκπαιδευτικής περιόδου κριθεί ότι ο εργαζόμενος είναι ικανός, τότε προσλαμβάνεται και υπογράφεται μεταξύ αυτού και της επιχείρησης σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου. Αν κριθεί ακατάλληλος, ακολουθείται όλη η διαδικασία ξανά από την αρχή με άλλο άτομο. Στην απόφαση για την πρόσληψη ή μη του υπαλλήλου, μετά το πέρας της εκπαιδευτικής / δοκιμαστικής περιόδου, η διεύθυνση του ξενοδοχείου λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τη γνώμη του προϊσταμένου του τμήματος, στο οποίο εκπαιδεύτηκε ο υπάλληλος και στο οποίο πρόκειται να ενταχθεί. Η επιχείρηση πιστεύει ότι ο τρόπος αυτός (εκπαίδευση μελλοντικών υπαλλήλων στον χώρο εργασίας), με τον οποίο αντιμετωπίζει το πρόβλημα της έλλειψης κατάλληλου προσωπικού, δεν είναι ιδιαίτερα καλός και δημιουργεί για την επιχείρηση υψηλό κόστος. Θεωρεί όμως ότι δεν υπάρχει άλλη δυνατότητα γι' αυτήν να λύσει το πρόβλημα. Θεωρεί δηλαδή την όλη διαδικασία σαν ένα αναγκαίο κακό.

Η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης αφορά ένα άτομο κάθε φορά για κάθε τμήμα, έτσι ώστε να μην διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου και να μην βλάπτεται η εικόνα του.

Ορισμένες φορές η επιχείρηση δέχεται ν' απασχολήσει φοιτητές ή σπουδαστές, οι οποίοι κάνουν σ' αυτήν την πρακτική τους άσκηση. Προϋπόθεση γι' αυτό αποτελεί, το αντικείμενο των σπουδών τους να είναι σχετικό με τα τουριστικά και τον ξενοδοχειακό τομέα. Δυστυχώς στην Καβάλα δεν είναι εύκολο να βρει κανείς τέτοιους φοιτητές, διότι το Τεχνολογικό Ίδρυμα της πόλης δεν διαθέτει τμήμα με αντίστοιχο αντικείμενο.

Σε διοικητικές θέσεις, οι οποίες είναι θέσεις εξουσίας με πολλές ευθύνες, η επιχείρηση προσλαμβάνει άτομα, τα οποία έχουν ήδη την κατάλληλη εκπαίδευση. Εδώ θεωρεί ότι η εκπαίδευση είναι θέμα προσωπικό. Αφορά σπουδές, παρακολούθηση σεμιναρίων και προγραμμάτων εξειδίκευσης, για τα οποία το στέλεχος πρέπει να φροντίζει από μόνο του. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου θεωρεί ότι είναι θέμα επαγγελματισμού του στελέχους. Με βάση τις σπουδές και την περαιτέρω εκπαίδευση και εξειδίκευση που έχει ένα στέλεχος γίνεται και η πρόσληψη του. Το είδος και η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελούν τα κριτήρια για την πρόληψη στελεχών. Τα άτομα αυτά γρήγορα προσαρμόζονται στον εργασιακό χώρο και η εκπαίδευση τους αφορά την παρακολούθηση ενός μόνο εισαγωγικού σεμιναρίου σχετικό με την παρουσίαση της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, την κουλτούρα της και τον τρόπο λειτουργίας της.

Άποψη της επιχείρησης είναι ότι πρέπει να προσλαμβάνει στελέχη από την αγορά εργασίας, τα οποία είναι ήδη καταξιωμένα και έχουν εμπειρία να επιδείξουν. Έτσι η επιχείρηση αναλαμβάνει λιγότερο ρίσκο. Εξάλλου τα έτοιμα στελέχη φέρουν πολύ γρηγορότερα αποτελέσματα. Ένας άλλος λόγος γι' αυτήν την τοποθέτηση είναι ότι το μέγεθος του ξενοδοχείου δεν επιτρέπει να εφαρμόζονται προγράμματα ανάπτυξης στελεχών.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού προκύπτει για την επιχείρηση αφενός λόγω της δυσκολίας εξεύρεσης ειδικευμένου προσωπικού και αφετέρου λόγω του ότι η ανάπτυξη στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ραγδαία και απαιτεί τη συνεχή εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού στα νέα δεδομένα.

Η τεχνολογία αναπτύσσεται συνεχώς, υπάρχουν νέες μέθοδοι πωλήσεων, νέες μέθοδοι εξυπηρέτησης των πελατών.

Η ανάγκη για εκπαίδευση εξαρτάται και από το είδος του ξενοδοχείου. Στα ξενοδοχεία διακοπών, τα οποία λειτουργούν εποχιακά, η ανάγκη για εκπαίδευση δεν είναι τόσο έντονη όσο σε ένα ξενοδοχείο πόλεως, συνεχούς λειτουργίας της αντίστοιχης με το Εγνατία Hotel κατηγορίας, καθότι στα εποχιακά ξενοδοχεία η ποιότητα των παρεχομένων

υπηρεσιών είναι αρκετά χαμηλότερη. Εκεί ο πελάτης θα επισκεφθεί την επιχείρηση μία μόνο φορά συνήθως. Οι πελάτες είναι κάθε φορά διαφορετικοί, πράγμα το οποίο δεν συμβαίνει στα ξενοδοχεία πόλεως.

Το Εγνατία Hotel, ανήκοντας στην Α' κατηγορία και όντας ξενοδοχείο πόλεως, συνεχούς λειτουργίας, ενδιαφέρεται πρώτιστα για την ποιότητα των παρεχομένων προς τους πελάτες υπηρεσιών, οι οποίες εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από την ποιότητα του προσωπικού. Ποιότητα σε ότι αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που το προσωπικό διαθέτει. Για τον λόγο αυτό η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού δεν σταματά ποτέ.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι δύο ειδών. Εκπαίδευση που αφορά τους νεοπροσλαμβανόμενους και εκπαίδευση που αφορά αυτούς που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση.

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι παρακολουθούν υποχρεωτικά ένα εισαγωγικό σεμινάριο, όπου εκεί δίνεται το στίγμα της επιχείρησης. Δηλαδή το πως δουλεύει η επιχείρηση, πως αυτή χειρίζεται τα θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό, τι απαιτήσεις έχει από το προσωπικό, καθώς και τι η ίδια παρέχει στους εργαζόμενους. Ακολουθεί κατόπιν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Εδώ το άτομο εργάζεται, ενώ παράλληλα εκπαιδεύεται.

Το ήδη υπάρχον προσωπικό, παρακολουθεί προγράμματα εκπαίδευσης που οργανώνονται συνήθως από τον σύνδεσμο ξενοδόχων ή των σύνδεσμο ξενοδοχοϋπαλλήλων ή από εταιρίες οι οποίες ασχολούνται με το θέμα αυτό. Η εκπαίδευση αφορά το προσωπικό όλων των κατηγοριών και εξελίσσεται εκτός του χώρου εργασίας. Είναι εκπαίδευση θεωρητική και πρακτική. Οι αποφάσεις για τη συμμετοχή του προσωπικού σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, είτε αυτό είναι επιδοτούμενο, όπου το κόστος για την επιχείρηση είναι σχετικά μικρό, είτε όχι, παίρνονται από τη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Τις περισσότερες φορές το κόστος της εκπαίδευσης βαρύνει καθαρά την επιχείρηση και είναι ένα κόστος ιδιαίτερα υψηλό. Δεν υπάρχουν πολλά εξειδικευμένα προγράμματα τα οποία να είναι επιδοτούμενα και η επιχείρηση αναγκάζεται να αναλάβει η ίδια πρωτοβουλία, απευθυνόμενη σε γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, τα οποία διαχειρίζονται τέτοια θέματα. Το κόστος αυξάνει ακόμη περισσότερο αν αναλογιστεί κανείς ότι τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούνται στις μεγάλες πόλεις, με αποτέλεσμα το προσωπικό να χρειάζεται να μετακινηθεί, με ότι αυτό συνεπάγεται οικονομικά.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Και η αξιολόγηση του προσωπικού είναι λειτουργία η οποία εντάσσεται στην διαδικασία ISO. Σε κάθε δωμάτιο του ξενοδοχείου, καθώς και στο εστιατόριο υπάρχουν ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώνουν οι πελάτες και τα οποία

συγκεντρώνονται και ανοίγονται κάθε δίμηνο ή τρίμηνο. Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται κατά κύριο λόγο από τους πελάτες. Από αυτούς θα βγουν τα συμπεράσματα για την εικόνα του ξενοδοχείου και την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτό προσφέρει.

Η δομή του ερωτηματολογίου είναι τέτοια ώστε ο πελάτης να μπορεί να αξιολογεί και να λέει τη γνώμη του για κάθε ένα τμήμα ξεχωριστά, καθώς και για το προσωπικό του κάθε τμήματος. Έχει ακόμη τη δυνατότητα σε ειδικό χώρο του ερωτηματολογίου, να εκθέσει τις απόψεις του γενικότερα και να κάνει παρατηρήσεις και σχόλια που θέλει.

Τον κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά αξιολογεί ο προϊστάμενος του με μια διαδικασία η οποία δεν εντάσσεται σ' ένα τυπικό και προκαθορισμένο σύστημα αξιολόγησης. Το μέγεθος του Εγνατία Hotel δεν απαιτεί ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος αξιολογεί το προσωπικό του καθημερινά. Όταν κάποιος δεν είναι αποδοτικός, του γίνεται από τον προϊστάμενο παρατήρηση και του δίνονται συμβουλές. Γενικά γίνεται μια προσπάθεια βελτίωσης του εργαζόμενου. Αν αυτή δεν ευδοκιμήσει ο προϊστάμενος απευθύνεται στην διεύθυνση του ξενοδοχείου, όπου αναφέρει το γεγονός και προτείνει την απόλυση του εργαζόμενου.

Μια θετική αξιολόγηση αποτελεί λόγο και αιτία επιβράβευσης του προσωπικού, η οποία είναι κυρίως ηθική επιβράβευση. Όταν ένας εργαζόμενος διακριθεί για την καλή του απόδοση, ο προϊστάμενος του και η διεύθυνση του ξενοδοχείου τον επαινούν και κάνουν γνωστό το γεγονός σε όλους τους υπόλοιπους εργαζομένους, σε μια από τις τακτικές συναντήσεις του προσωπικού. Η οικονομική επιβράβευση αφορά δώρα στους εργαζόμενους, που έχουν τη μορφή ενός πακέτου διακοπών, ή επιπλέον άδεια.

Η επιχείρηση εφαρμόζει επίσης ένα σύστημα μπόνους με βάση την επίτευξη κάποιων στόχων, οι οποίοι τίθενται για κάθε τμήμα. Για παράδειγμα τίθεται ως στόχος ν' αυξηθούν οι πωλήσεις του εστιατορίου για το επόμενο εξάμηνο κατά 3%. Αν ο στόχος αυτός επιτευχθεί, στο τέλος του εξαμήνου, μέρος των κερδών που θα προέλθουν από την αύξηση των πωλήσεων, θα επιστρέψουν στους εργαζόμενους του τμήματος με τη μορφή μπόνους. Ανάλογοι στόχοι τίθενται για όλα τα τμήματα.

Αμοιβές. Το Εγνατία Hotel αμείβει το προσωπικό του με βάση τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Τα πράγματα διαφοροποιούνται όταν πρόκειται για διοικητικά στελέχη, όπου εκεί υπάρχει ιδιωτική σύμβαση για το ύψος των αμοιβών μεταξύ εργαζομένου και εταιρίας, όπως για παράδειγμα όταν πρόκειται για τον chef ή για τον maitre d' hotel.

Η επιχείρηση θεωρεί ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι είναι υψηλά αμειβόμενοι σε σχέση με τους εργαζόμενους σε άλλους τομείς, έτσι ώστε να μην υπάρχει προβληματισμός ως προς το

θέμα επιπλέον αμοιβής, δηλαδή αμοιβής πάνω από το ύψος που ορίζεται από τη συλλογική σύμβαση. Και αυτό γιατί ανήκουν σ' έναν κλάδο επαγγελματιών φιλοδωρούμενο. Έχουν επίσης τη δυνατότητα να εργάζονται σε βάρδιες, καθώς και Κυριακές και αργίες, γεγονός που αυξάνει κατά πολύ τις αποδοχές τους.

ΓΑΛΑΞΙΑΣ HOTEL

Το ξενοδοχείο Γαλαξίας ανήκει στην Β' κατηγορία και ιδρύθηκε το 1966. Είναι συνεχούς λειτουργίας και διαθέτει 150 δωμάτια (285 κλίνες). Απασχολεί 40 υπαλλήλους. Διοικείται από τον διευθυντή του ξενοδοχείου και τον υποδιευθυντή. Οι υπηρεσίες του είναι οργανωμένες σε 5 τμήματα. Στο Λογιστήριο όπου απασχολούνται 2 άτομα, στην Υποδοχή όπου εργάζονται 7 άτομα ένα από τα οποία είναι ο προϊστάμενος της υποδοχής, στο Τεχνικό Τμήμα όπου υπάρχει 1 τεχνίτης συντήρησης και 2 βοηθοί, στους Ορόφους όπου εργάζονται η προϊσταμένη ορόφων και 11 καμαριέρες και στα Επισιτιστικά Τμήματα που περιλαμβάνουν το Μπαρ, την Κουζίνα και το Εστιατόριο και όπου έχουμε τον maitre d' hotel, τον chef, τους σερβιτόρους και λαντζιέρες. Σύνολο στα επισιτιστικά τμήματα 14 άτομα.

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων μαζί με τον διευθυντή του ξενοδοχείου επλαμβάνονται και ασχολούνται με τα θέματα που αφορούν το προσωπικό.

Στελέγωση. Το ξενοδοχείο δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες στην στρατολόγηση προσωπικού. Χωρίς η στρατολόγηση να είναι κάτι πολύ απλό και εύκολο, δεν είναι και ιδιαίτερα δύσκολο. Υπάρχουν τα τελευταία χρόνια αρκετοί νέοι άνθρωποι, οι οποίοι έχουν κάνει σπουδές σε τουριστικές σχολές, δημόσιες ή ιδιωτικές, των οποίων το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι αρκετά υψηλό. Οι νέοι αυτοί άνθρωποι διαθέτουν αξιολογική κατάρτιση και έχουν γνώσεις τέτοιου είδους που τους επιτρέπουν να προσαρμοστούν εύκολα στην επιχείρηση και γρήγορα να γίνουν αποδοτικοί.

Η δυσκολία για τον Γαλαξία βρίσκεται στο ότι το ξενοδοχείο λειτουργεί εδώ και αρκετά χρόνια και διαθέτει ήδη προσωπικό, το οποίο είναι δύσκολο να αντικαταστήσει με άλλο, περισσότερο ανταγωνιστικό, που να διαθέτει περισσότερες και πιο σύγχρονες γνώσεις και δεξιότητες. Η δυσκολία οφείλεται αφενός σε οικονομικούς λόγους και αφετέρου σε λόγους ηθικής τάξης. Η αντικατάσταση του προσωπικού, θεωρεί η επιχείρηση, ότι πρέπει να γίνει, για λόγους που σχετίζονται με την ανταγωνιστικότητα της μονάδας, καθώς οι εξελίξεις είναι ραγδαίες, τόσο στον τεχνολογικό τομέα όσο και σε ζητήματα που σχετίζονται με την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη και τις νέες τεχνικές πωλήσεων, αλλά θα γίνει αργά και

ομαλά. Το πρόβλημα είναι ότι οι εξελίξεις δυστυχώς δεν περιμένουν. Η επιχείρηση ανταπεξέρχεται, εν μέρει βέβαια μόνο, στη δυσκολία αυτή που αντιμετωπίζει με το προσωπικό της, εφαρμόζοντας προγράμματα εκπαίδευσης.

Οι σπουδές σε αντικείμενο σχετικό με τον ξενοδοχειακό χώρο αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση πρόσληψης στην επιχείρηση. Απαραίτητη θεωρείται και η γνώση ξένων γλωσσών και ο χειρισμός Η/Υ. Πάνω από όλα όμως και αυτό στο οποίο δίνει ιδιαίτερη σημασία η επιχείρηση είναι η αγάπη για τον συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο, αφού το επάγγελμα αυτό έχει κάποια ιδιαιτερότητα, έχει να κάνει με ανθρώπους. Η πολύ καλή εκπαίδευση πρέπει να συνδυάζεται με την αγάπη για το επάγγελμα και για τους ανθρώπους, για να μπορεί κανείς να εξυπηρετήσει επιτυχώς τους πελάτες.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Σύμφωνα με τη διοίκηση της επιχείρησης, η εκπαίδευση του προσωπικού δεν είναι απλά μια ανάγκη, αλλά μια επιτακτική και συνεχής ανάγκη, η οποία συνδέεται με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και με το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν γίνει σήμερα περισσότερο απαιτητικοί από ότι ήταν πριν από μερικά μόνο χρόνια. Ο τουρίστας δεν είναι πλέον θέμα τοπικού χαρακτήρα, αλλά διεθνούς. Για παράδειγμα ένας αμερικανός τουρίστας που επισκέπτεται τα καλύτερα ξενοδοχεία του κόσμου έρχεται και στην Καβάλα. Απαιτείται τουλάχιστον ένα μίνιμουμ λειτουργικότητας και ποιότητας εξυπηρέτησης και από τα τοπικά ξενοδοχεία για να μπορέσουν να εξυπηρετήσουν τον άνθρωπο αυτό.

Η ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού προκύπτει και από το γεγονός ότι οι πελάτες των ξενοδοχείων κατηγοριοποιούνται όσον αφορά την προέλευση τους, την εκπαίδευση τους, τον τόπο καταγωγής τους, το επάγγελμα τους, την κουλτούρα τους. Το προσωπικό του ξενοδοχείου πρέπει να είναι προσαρμοσμένο σε όλες αυτές τις καταστάσεις για να μπορέσει να ανταποκριθεί. Αυτό το κομμάτι της εκπαίδευσης είναι ίσως το δυσκολότερο και ίσως και το πιο σημαντικό.

Για να επιτευχθεί λοιπόν ο στόχος της επιχείρησης, που είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, πρέπει αυτή να διαθέτει προσωπικό, το οποίο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και πώς να το κάνει. Προσωπικό το οποίο είναι εκπαιδευμένο, ενημερωμένο, μπορεί να χειριστεί την σύγχρονη τεχνολογία και ξέρει πώς να εξυπηρετήσει με επιτυχία τους ξένους.

Η επιχείρηση εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό. Το προσωπικό της συμμετέχει σε προγράμματα, τα οποία χρηματοδοτούνται κατά μεγάλο μέρος από την Ε.Ε. και τα οποία είναι πολύ ενθαρρυντικά, έχουν μια σεβαστή χρονική διάρκεια, είναι υψηλού εκπαιδευτικού περιεχομένου και αφορούν όλες τις κατηγορίες προσωπικού.

Πλεονέκτημα θεωρείται επίσης ότι το οικονομικό κόστος για την επιχείρηση, από την συμμετοχή του προσωπικού της σε τέτοιου είδους προγράμματα είναι σχετικά μικρό.

Η επιχείρηση φροντίζει και για τη συμμετοχή του προσωπικού της σε εκπαιδευτικά προγράμματα μικρότερης διάρκειας που υλοποιούνται από τον ΟΑΕΔ. Και εδώ το οικονομικό κόστος για την επιχείρηση δεν είναι δυσβάσταχτο.

Το οικονομικό όμως κόστος δεν είναι το μόνο κριτήριο για να εφαρμόσει η επιχείρηση προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού. Το προσωπικό του ξενοδοχείου Γαλαξίας συμμετέχει και σε εκπαιδευτικά προγράμματα, όταν αυτό απαιτείται, το κόστος των οποίων βαραίνει εξ ολοκλήρου την επιχείρηση. Πρόκειται για προγράμματα τα οποία οργανώνονται από ιδιωτικούς φορείς. Η διοίκηση πιστεύει ότι η εκπαίδευση του προσωπικού της είναι το Α και το Ω για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου. Θεωρεί ότι ακόμη και αν δεν μπορεί άμεσα να μετρηθεί το ποσοστό της βελτίωσης της απόδοσης που οφείλεται στην εκπαίδευση του προσωπικού, είναι λάθος να πιστεύει κανείς ότι η μη εκπαίδευση θα έφερνε τα ίδια αποτελέσματα. Στο άμεσο μέλλον οι υπάλληλοι που δεν εκπαιδεύονται δεν θα είναι ανταγωνιστικοί. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια από τις πιο σοβαρές επενδύσεις.

Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση με πολύ μεγάλο ενδιαφέρον, ιδιαίτερα οι νέοι άνθρωποι. Υπάρχει μια δυσκολία σε ότι αφορά τις μεγαλύτερες ηλικίες και κυρίως άτομα τα οποία βρίσκονται κοντά στη λήξη του εργασιακού τους βίου. Είναι συνήθως κουρασμένοι, δεν έχουν κάποιο κίνητρο, έχουν εργαστεί για 30-35 χρόνια και το μόνο που περιμένουν είναι να συνταξιοδοτηθούν. Η αντίδραση αυτή είναι κατανοητή από την επιχείρηση, δημιουργεί όμως πρόβλημα, αν πρόκειται για άτομα τα οποία έχουν ακόμη σεβαστό χρονικό διάστημα να εργαστούν. Σ' αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τον εργαζόμενο και να τον παρακινήσει, παρουσιάζοντας του τα θετικά στοιχεία της εκπαίδευσης για τον ίδιο.

Πολιτική της επιχείρησης είναι η εκπαίδευση του προσωπικού να μην σταματά ποτέ. Γι' αυτό και καθημερινά εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της στο χώρο εργασίας με καθημερινή ενημέρωση, ανάλυση και αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν την προηγούμενη μέρα. Κάθε μέρα γίνονται μικρά σεμινάρια από τον διευθυντή και τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος. Αν κάτι διαφεύγει των γνώσεων και των εμπειριών τους, η επιχείρηση συνεργάζεται με εξωτερικούς συμβούλους-καθηγητές, οι οποίοι υποδεικνύουν τις νέες αντιλήψεις ή ορισμένα νέα πράγματα τα οποία εξυπηρετούν καλύτερα όσον αφορά την λειτουργικότητα της μονάδας.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Δεν υπάρχει στην επιχείρηση ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση γίνεται αυτόματα και καθημερινά από τους προϊσταμένους των

τμημάτων. Η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που καθημερινά οι εργαζόμενοι δίνουν εξετάσεις. Καθημερινά αντιμετωπίζουν ανθρώπους, έχουν να κάνουν με κόσμο. Είναι εύκολο για τον προϊστάμενο παρακολουθώντας τους υπαλλήλους του να εξάγει συμπεράσματα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Εξάλλου αυτό είναι και ένα από τα σημαντικότερα μέρη της δουλειάς του στελέχους, να ξέρει ποιος ξέρει τι και που μπορεί να αποδώσει.

Η καθημερινή αξιολόγηση του προσωπικού αξιοποιείται για διορθωτικές κινήσεις. Πέρα όμως από αυτό και η διοίκηση και οι προϊστάμενοι επιτηρώντας καθημερινά τους εργαζόμενους, μαθαίνουν από αυτούς. Οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να προτείνουν λύσεις. Οι καλύτερες ιδέες και προτάσεις για διορθωτικές κινήσεις έρχονται συχνά από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Σε ότι αφορά τις ανταμοιβές που σχετίζονται με την αξιολόγηση, η διοίκηση είναι επιφυλακτική. Θεωρεί ότι οι επιλεκτικές ανταμοιβές μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Εφαρμόζει το μέτρο της ισότητας για όλους τους υπαλλήλους και το παραβαίνει μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σήμερα λόγω του έντονου ανταγωνισμού γνωρίζουν πλέον ότι πρέπει να είναι αποδοτικοί στον χώρο όπου εργάζονται. Αν δεν είναι ανταγωνιστικοί, το ίδιο το σύστημα τους εξαιρεί. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Είναι αυτοελεγχόμενοι και αυτουποκινούμενοι και δεν χρειάζονται ιδιαίτερες ανταμοιβές ώστε να είναι αποδοτικοί.

Αυτό που θεωρεί η επιχείρηση σαν το καλύτερο κίνητρο, το οποίο και εφαρμόζει, είναι η προσπάθεια δημιουργίας πολύ φιλικού κλίματος στον εργασιακό χώρο. Δίνει βαρύτητα στο κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργαζομένων και της διοίκησης. Στόχος της είναι να λειτουργούν όλοι με έναν τέτοιο τρόπο, σαν να αποτελούν μέλη μιας οικογένειας. Όπως τα μέλη μιας οικογένειας φροντίζουν το ένα για το άλλο και τα παιδιά έχουν την φροντίδα και συμπαράσταση των γονέων, έτσι και η επιχείρηση προσπαθεί να συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους της.

Η κατανόηση για τα προβλήματα των εργαζομένων, η έμπρακτη συμπαράσταση με τη μορφή αδειών όταν υπάρχει ανάγκη, η χρονική ακρίβεια σε ότι αφορά τις πληρωμές, τις άδειες και τα ρεπό, τα διαλείμματα που επιτρέπει στους εργαζόμενους καθώς και η ελευθερία σε ότι αφορά το να πουν οι εργαζόμενοι έναν καφέ, ένα αναψυκτικό ή να φάνε ένα σάντουιτς σε κόστος της επιχείρησης, συμβάλλουν προς την κατεύθυνση του καλού

κλίματος. Είναι πράγματα τα οποία εκτιμούν ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι και απόδειξη αυτού είναι ότι ο νεώτερος υπάλληλος της εταιρίας εργάζεται σ' αυτήν εδώ και 20 χρόνια, κάτι για το οποίο η επιχείρηση νιώθει πολύ υπερήφανη.

Αμοιβές. Η επιχείρηση αμείβει το προσωπικό της έχοντας σαν κριτήριο τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Πέρα όμως από αυτές, αν τα οικονομικά αποτελέσματα στο τέλος του χρόνου είναι ικανοποιητικά, οι υπάλληλοι παίρνουν ένα επιπλέον χρηματικό ποσό ως δώρο με τη μορφή μπόνους. Το μπόνους αυτό αφορά όλους τους εργαζόμενους όλων των τμημάτων.

Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας δεν αφορούν τα στελέχη της επιχείρησης. Το ύψος της αμοιβής του στελέχους καθορίζεται κάθε φορά με σύμβαση μεταξύ αυτού και της επιχείρησης. Το έργο των στελεχών είναι ιδιαίτερο, έχουν πολλές ευθύνες, δεν έχουν ωράριο και θεωρείται ότι για τους λόγους αυτούς πρέπει να αμείβονται και διαφορετικά. Ένα καλό επίσης στέλεχος είναι πολύ σημαντικό για την εταιρία, η οποία φροντίζει και με αυτόν τον τρόπο να το έχει κοντά της.

BLUE BAY HOTEL

Το Blue Bay Hotel ανήκει στην Β' κατηγορία και ιδρύθηκε το 1987. Είναι ξενοδοχείο παραθεριστικό, εποχιακής λειτουργίας, βρίσκεται στην Νέα Ηρακλείτσα Καβάλας, διαθέτει 33 δωμάτια (64 κλίνες) και απασχολεί 10 άτομα. Είναι οργανωμένο σε τρία τμήματα. Στην Υποδοχή εργάζονται 3 άτομα, 2 στην Υποδοχή Πελατών και 1 στο Λογιστήριο. Ενιαίο τμήμα αποτελούν οι Όροφοι, όπου απασχολούνται 2 άτομα, με το Πλυντήριο, όπου εργάζεται 1 άτομο, και τη Συντήρηση όπου επίσης εργάζεται 1 άτομο. Το τρίτο τμήμα είναι αυτό του Επισιτισμού, που περιλαμβάνει το Εστιατόριο, όπου έχουμε 1 άτομο, το Μπαρ με 1 επίσης άτομο και την Κουζίνα με 1 άτομο.

Πρόκειται για μικρή, οικογενειακή επιχείρηση, όπου με όλα τα θέματα, συμπεριλαμβανομένων και αυτά του προσωπικού ασχολείται ο διευθυντής.

Στελέγωση. Στο Blue Bay Hotel το πρόβλημα της στρατολόγησης προσωπικού είναι πιο έντονο, από ότι σε μονάδες συνεχούς λειτουργίας. Η επιχείρηση είναι αναγκασμένη κάθε χρόνο πριν την έναρξη της σεζόν να κάνει μια τεράστια προσπάθεια προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, το οποίο στη συνέχεια πρέπει να οργανώσει, να εκπαιδεύσει και να προσαρμόσει στην επιχείρηση, ώστε να είναι αποδοτικό, καθότι το μεγαλύτερο μέρος των νεοπροσλαμβανομένων δεν διαθέτει συνήθως καμία εμπειρία και καμιά εξειδίκευση σε ότι αφορά τον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Όλα αυτά που χτίζει η επιχείρηση με

τόσο κόπο, είναι αναγκασμένη να τα γκρεμίσει στο τέλος της περιόδου, για να ξαναρχίσει την επόμενη χρονιά από την αρχή. Το προσωπικό που προσλαμβάνει σπάνια επανέρχεται τον επόμενο χρόνο. Αυτό αποδίδεται από την επιχείρηση στην μικρή διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου. Οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν την δουλειά τους εκεί σαν μια καλή ευκαιρία, σαν κάτι σταθερό. Δεν είναι συμφέρον γ' αυτούς να δουλεύουν 4-5 μήνες και τους υπόλοιπους να μην έχουν εργασία. Εξάλλου τα άτομα που προσλαμβάνονται συνήθως δεν είναι του συγκεκριμένου επαγγελματικού χώρου, δεν διαθέτουν τη νοοτροπία που απαιτείται και δεν κάνουν και μεγάλη προσπάθεια να μάθουν, διότι πιστεύουν ότι δεν θα παραμείνουν στο χώρο αυτό.

Όταν προκύψουν έκτακτες ανάγκες, όπως για παράδειγμα, όταν το ξενοδοχείο αναλάβει να διοργανώσει μια εκδήλωση ή περιμένει έναν αριθμό πελατών πάνω από το συνηθισμένο, η επιχείρηση αντιμετωπίζει το πρόβλημα του προσωπικού με προσλήψεις ατόμων για μικρό χρονικό διάστημα. Για όσο διάστημα απαιτείται για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες της. Και σ' αυτήν την περίπτωση, τα άτομα που επιστρατεύονται δεν διαθέτουν συνήθως εμπειρία από εργασία σε ξενοδοχεία. Γίνεται όμως προσπάθεια το αντικείμενο εργασίας αυτών που θα προσληφθούν, να είναι τουλάχιστον κοντά στο αντικείμενο στο οποίο θέλει η επιχείρηση να τους απασχολήσει. Για παράδειγμα αν χρειάζεται κάποιους σερβιτόρους, μπορούν να προσληφθούν άτομα που εργάστηκαν ως σερβιτόροι σε ταβέρνες, σε μπαρ ή σε άλλους παρόμοιους χώρους. Αν χρειάζεται έναν μάγειρα δεν είναι απαραίτητο αυτός να έχει εργαστεί στην κουζίνα ενός ξενοδοχείου. Μπορεί να είναι ένας συνταξιούχος μάγειρας, ή ένας μάγειρας ταβέρνας, ή μάγειρας σε ένα οποιοδήποτε άλλο εστιατόριο.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου αποδίδει την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στην έλλειψη τουριστικών σχολών και στο χαμηλό επίπεδο σπουδών στις σχολές που υπήρχαν. Εξάλλου η Καβάλα, η οποία θέλει να θεωρείται τουριστική πόλη δεν διαθέτει καμία ανάλογη σχολή εκπαίδευσης.

Η επιχείρηση θεωρεί ότι δεν έχει πολλά περιθώρια να είναι επιλεκτική στην πρόσληψη προσωπικού, διότι δεν έχει επιλογές. Αυτά που θεωρούνται σημαντικά και που αποτελούν και κριτήρια για πρόσληψη είναι η όρεξη για δουλειά, το πλατύ χαμόγελο, η προθυμία και η εξυπηρετικότητα. Σημαντικό θεωρείται επίσης η ακεραιότητα του χαρακτήρα και η αξιοπιστία. Όλα τα άλλα είναι πράγματα που μπορεί κανείς να μάθει πάνω στην δουλειά.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Το ξενοδοχείο Blue Bay εκπαιδεύει το προσωπικό που προσλαμβάνει στη θέση εργασίας. Το άτομο εργάζεται και ταυτόχρονα μαθαίνει τη δουλειά. Παραμένει βέβαια ένα ερώτημα, το πόσο καλά θα μπορέσει και σε πόσο χρονικό διάστημα

να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος. Δουλειές χειρωνακτικές είναι εύκολο να διδαχθούν και να μαθευτούν. Για παράδειγμα δεν είναι δύσκολο να μάθει η καμαριέρα πως θα καθαρίσει και θα ετοιμάσει ένα δωμάτιο, ούτε είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μάθει ο σερβιτόρος τον τρόπο σερβιρίσματος. Το δύσκολο και αυτό που ούτε διδάσκεται αλλά ούτε και μαθαίνεται εύκολα, είναι η στάση των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες, η συμπεριφορά τους, ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τους πελάτες. Είναι η συγκεκριμένη κουλτούρα που πρέπει να διαθέτει κανείς για να εργαστεί στον ευαίσθητο αυτό χώρο που έχει να κάνει με ανθρώπους.

Η επιχείρηση λόγω του ότι λειτουργεί εποχιακά και λόγω και του μεγέθους της δεν έχει τη δυνατότητα να εκπαιδεύει το προσωπικό της με άλλον τρόπο. Ακόμη όμως και να υπήρχε η δυνατότητα, θεωρεί, ότι θα ήταν ρίσκο γι' αυτήν να αναλάβει μια σοβαρότερη εκπαίδευση του προσωπικού, διότι το προσωπικό συνήθως δεν μένει σταθερό. Η εποχικότητα στην λειτουργία της μονάδας είναι ένας πολύ ανασταλτικός παράγοντας σε ότι αφορά το προσωπικό. Αν βέβαια υπάρξουν αντίστοιχα προγράμματα εκπαίδευσης από διάφορους φορείς όπως από τον ΟΑΕΔ ή την ένωση ξενοδόχων, που κατά καιρούς διοργανώνουν προγράμματα εκπαίδευσης, και όπου το κόστος για την επιχείρηση είναι σχετικά μικρό, τότε το προσωπικό της επιχείρησης συμμετέχει σ' αυτά.

Η διοίκηση της επιχείρησης κατανοεί ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα από τα κίνητρα παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση αλλά θεωρεί ότι το κίνητρο αυτό χάνει την αξία του όταν πρόκειται ο εργαζόμενος να εργαστεί για τόσο μικρό χρονικό διάστημα μέσα στο έτος.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Δεν τίθεται θέμα τυπικής αξιολόγησης του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο μέγεθος της επιχείρησης, στον αριθμό των ατόμων που απασχολεί και στο γεγονός ότι η μονάδα λειτουργεί εποχιακά. Ακόμη και μεγαλύτερες μονάδες μη συνεχούς λειτουργίας, δεν μπαίνουν συνήθως σε διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού με ένα τυπικό και προκαθορισμένο σύστημα, διότι δεν υπάρχει ο χρόνος να το κάνουν και διότι μεγάλο μέρος του προσωπικού αλλάζει από χρόνο σε χρόνο. Η αξιολόγηση γίνεται καθημερινά, εμπειρικά, με παρατήρηση από τον διευθυντή.

Αμοιβές. Οι αμοιβές του προσωπικού του ξενοδοχείου Blue Bay, δεν ξεπερνούν τα ποσά που ορίζουν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Άτομα τα οποία προσλαμβάνονται για έκτακτες περιπτώσεις, αμείβονται με το οριζόμενο από τον νόμο ημερομίσθιο για όσες ημέρες απασχοληθούν.

Η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί οικονομικά κίνητρα για να εξασφαλίσει καλή απόδοση των εργαζομένων και μια σχετική σταθερότητα στο προσωπικό της. Όχι γιατί δεν θα το επιθυμούσε, αλλά γιατί μικρές μονάδες δεν έχουν συνήθως αυτήν την οικονομική

δυνατότητα. Προσπαθεί να δημιουργεί ένα φιλικό και καλό κλίμα μέσα στον χώρο εργασίας, δείχνοντας ενδιαφέρον και προσπαθώντας να κατανοεί τα προβλήματα και τις δυσκολίες των εργαζομένων, ώστε αυτοί να νιώθουν άνετα και ζεστά και να μπορούν να εργάζονται όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά.

ΩΚΕΑΝΙΣ HOTEL

Το Ωκεανίς Hotel είναι Β' κατηγορίας και ιδρύθηκε το 1974. διαθέτει 168 δωμάτια (320 κλίνες) και απασχολεί 30 άτομα. Είναι ξενοδοχείο πόλεως, συνεχούς λειτουργίας. Οι υπηρεσίες του είναι χωρισμένες σε 3 μεγάλα τμήματα. Την Υποδοχή, όπου εργάζονται 7 άτομα, το Επισιτιστικό Τμήμα, όπου εργάζονται 14 άτομα και οι Όροφοι, όπου εργάζονται 8 άτομα. Κάθε ένα από τα τμήματα αυτά υποδιαιρείται σε άλλα μικρότερα. Έτσι στην Υποδοχή έχουμε Υποδοχή Πελατών και Λογιστήριο, το Επισιτιστικό Τμήμα περιλαμβάνει το Εστιατόριο, την Κουζίνα και το Μπαρ, ενώ οι Όροφοι, τα Δωμάτια, το Πλυντήριο και την Συντήρηση.

Η διοίκηση του προσωπικού είναι θέμα που απασχολεί τον διευθυντή του ξενοδοχείου σε συνεργασία βέβαια πάντα με τον διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος παίρνει και τις τελικές αποφάσεις για τα θέματα του προσωπικού.

Πάγια τακτική της επιχείρησης είναι, να συγκεντρώνει το προσωπικό μία φορά τον μήνα. Στις συγκεντρώσεις αυτές συζητούνται όλα τα θέματα που απασχολούν το προσωπικό, όπως δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, τυχόν παράπονα και επιθυμίες που έχουν για αλλαγές στο ωράριο εργασίας ή στον τρόπο που εργάζονται. Η διοίκηση από την πλευρά της, προσπαθεί με συζήτηση με τους εργαζόμενους στις συγκεντρώσεις αυτές, να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν και που εκφράζονται, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εργασιακή ειρήνη. Ενημερώνει ακόμη τους εργαζόμενους, για την πορεία της επιχείρησης, αν αυτή είναι ικανοποιητική ή όχι, κάνει συστάσεις και συμβουλεύει τους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να γίνουν αποδοτικότεροι.

Στελέγωση. Το Ωκεανίς Hotel δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα στην στρατολόγηση προσωπικού. Τα άτομα που θα ήθελαν να εργαστούν στην επιχείρηση είναι πολλά, έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να επιλέγει από έναν μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων αυτούς που της ταιριάζουν. Εξάλλου σε μονάδες συνεχούς λειτουργίας δεν προκύπτουν συχνά ανάγκες για πρόσληψη προσωπικού, καθώς το προσωπικό εργάζεται με σχέσεις εργασίας αορίστου χρόνου.

Η ύπαρξη πτυχίου από κάποια τουριστική ή άλλη σχολή δεν θεωρείται απαραίτητη για την πρόσληψη κάποιου ατόμου, ακόμη και εάν πρόκειται να καλυφθεί θέση στην Υποδοχή Πελατών. Η λυκειακή μόρφωση θεωρείται επαρκής, αν αυτή συνδυάζεται με την γνώση των δύο βασικών ξένων γλωσσών (Αγγλικά-Γερμανικά).

Η διοίκηση της επιχείρησης θεωρεί ότι οι θέσεις εργασίας σ' ένα ξενοδοχείο δεν είναι τόσο εξειδικευμένες, ώστε να απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις και εξειδίκευση. Οι γνώσεις που απαιτούνται για να καλυφθεί μια θέση εργασίας σε ξενοδοχείο, είναι κάτι που αποκτιέται εύκολα, σε μικρό χρονικό διάστημα, όντας κανείς εργαζόμενος μέσα στη μονάδα στη συγκεκριμένη θέση.

Το χρονικό αυτό διάστημα δεν ξεπερνά τους δύο μήνες, διάστημα κατά το οποίο και σύμφωνα με τον νόμο, ο εργαζόμενος διανύει δοκιμαστική περίοδο στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει καμιά συγκεκριμένη υποχρέωση έναντι του εργαζόμενου, για περαιτέρω απασχόληση μετά τη λήξη των δύο μηνών, ακόμη και εάν έχει υπογραφεί μεταξύ επιχείρησης και εργαζόμενου σύμβαση εργασίας μεγαλύτερης διάρκειας. Έτσι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα, και αυτό εφαρμόζει στην πράξη, αν το άτομο που θα προσληφθεί δεν αποδειχθεί ικανό, να το απολύσει, χωρίς να υποχρεούται σε καταβολή αποζημίωσης.

Η μόνη θέση εργασίας η οποία απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, είναι αυτή του Chef (Αρχιμάγειρας). Εδώ το άτομο πρέπει να έχει παρακολουθήσει μαθήματα σε σχετική σχολή και πρέπει επίσης να διαθέτει και κάποια εμπειρία. Να έχει εργαστεί δηλαδή στο παρελθόν, τουλάχιστον ως βοηθός μάγειρα σε κουζίνα εστιατορίου.

Αυτό στο οποίο η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία κατά την πρόσληψη, είναι η πολύ καλή εμφάνιση και ο χαρακτήρας των ατόμων που θα προσληφθούν. Ο καλός χαρακτήρας έγκειται στο να είναι κανείς πρόθυμος να εργαστεί, εξυπηρετικός, ευγενικός και αξιόπιστος. Προκειμένου να αξιολογηθεί ο χαρακτήρας του ατόμου που θα προσληφθεί, η διοίκηση στηρίζεται στην εμπειρία της.

Όταν κάποιο άτομο προσλαμβάνεται, υπογράφεται μεταξύ αυτού και της επιχείρησης, σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου (2 μηνών). Στο διάστημα αυτό η επιχείρηση εκπαιδεύει το άτομο στη θέση εργασίας που θα καλύψει. Τον ρόλο του δασκάλου αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του τμήματος που θα ενταχθεί ο νεοεισερχόμενος. Μετά τους δύο μήνες, αν κριθεί ότι το άτομο έχει μάθει την εργασία του σε ικανοποιητικό βαθμό, έχει δείξει εν γένει καλή συμπεριφορά και στάση, είναι αποδοτικό και έχει μπει στο κλίμα της επιχείρησης, προσλαμβάνεται υπογράφοντας με το ξενοδοχείο σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Η επιχείρηση δεν οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της. Η διοίκηση θεωρεί την εκπαίδευση του προσωπικού, πλην αυτής στη θέση εργασίας, μη σκόπιμη και μη αναγκαία.

Η εκπαίδευση για τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου Ωκεανίς είναι καθημερινή, παρέχεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, οι οποίοι καθημερινά συμβουλεύουν, καθοδηγούν και αναλύουν στο προσωπικό τον τρόπο εργασίας.

Τυχόν καινοτομίες που αφορούν τον ξενοδοχειακό χώρο και τις νέες μεθόδους εργασίας, παρακολουθούνται από την διοίκηση, αξιολογούνται και στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της επιχείρησης υιοθετούνται. Οι νέες γνώσεις που συνδέονται με τέτοιου είδους καινοτομίες, μεταφέρονται στους εργαζόμενους μέσω των προϊσταμένων και του διευθυντή του ξενοδοχείου, οι οποίοι φροντίζουν να είναι ενήμεροι και σε εγρήγορση.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων και ο διευθυντής του ξενοδοχείου αξιολογούν το προσωπικό καθημερινά. Ο μικρός αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση παρέχει τη δυνατότητα καθημερινής και συνεχούς επίβλεψης. Ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος έχει καθημερινή μαρτυρία και μπορεί να γνωρίζει πολύ καλά, ποιος κάνει καλά τη δουλειά του, είναι έντιμος και με σταθερή απόδοση και ποιος όχι.

Θετικές αξιολογήσεις για τον εργαζόμενο δεν επιφέρουν άμεσες υλικές ανταμοιβές, ούτε με τη μορφή μπόνους, αλλά ούτε και με την μορφή κάποιου άλλου δώρου. Θεωρούνται όμως σημαντικές από τη διοίκηση και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για μελλοντική προαγωγή.

Αμοιβές. Πολιτική της επιχείρησης είναι, να αμείβει το προσωπικό της βάσει όσων ορίζουν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Εξαιρέση αποτελούν τα στελέχη. Οι αμοιβές του κάθε στελέχους συμφωνούνται μεταξύ αυτού και της επιχείρησης και σε κάθε περίπτωση υπερβαίνουν τα οριζόμενα από τον νόμο.

ΕΣΠΕΡΙΑ HOTEL

Το Εσπερία Hotel ανήκει στην Β' κατηγορία και ιδρύθηκε το 1974. Διαθέτει 100 δωμάτια (180 κλίνες) και απασχολεί 18 άτομα. Είναι ξενοδοχείο πόλεως, συνεχούς λειτουργίας. Στο οργανόγραμμα του ξενοδοχείου βρίσκουμε 3 τμήματα. Την Υποδοχή, το Επισιτιστικό Τμήμα και τους Ορόφους. Στην Υποδοχή εργάζονται 5 άτομα, 4 άτομα στην Υποδοχή Πελατών και 1 Λογιστής. Στο Επισιτιστικό Τμήμα εργάζονται επίσης 5 άτομα, 2 άτομα στην Κουζίνα, 2 άτομα στο Εστιατόριο και 1 άτομο στο Μπαρ. Στους Ορόφους εργάζονται 7 άτομα, 6 Καμαριέρες και 1 Συντηρητής.

Κανένα από τα 3 Τμήματα του ξενοδοχείου δεν έχει προϊστάμενο. Όλοι οι εργαζόμενοι σ' ένα τμήμα ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και όλοι αναφέρονται απευθείας στον διευθυντή του ξενοδοχείου, ο οποίος επιλαμβάνεται όλων των θεμάτων που άπτονται του προσωπικού, παίρνοντας όλες τις αποφάσεις.

Η επιλογή της επιχείρησης να μην υπάρχουν προϊστάμενοι στα τμήματα σχετίζεται με το μικρό μέγεθος της επιχείρησης και τον μικρό αριθμό ατόμων που απασχολεί. Η διοίκηση θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητο και δεν έχει κανένα νόημα από τα 4 άτομα για παράδειγμα που εργάζονται στην Υποδοχή Πελατών, ο ένας να είναι προϊστάμενος. Κάθε άτομο εργάζεται στην βάρδια μόνο του και έχουν δοθεί στους εργαζόμενους αυξημένες αρμοδιότητες και η δυνατότητα να αποφασίζουν σε μεγάλο βαθμό για θέματα του τμήματος τους. Αυτό ισχύει για όλους τους εργαζόμενους και για όλα τα τμήματα, χωρίς να δημιουργεί κανένα πρόβλημα στη λειτουργία της επιχείρησης. Διότι αφενός ο καθένας εργάζεται μόνος του στη βάρδια και είναι πολύ εύκολο στον διευθυντή να καταλάβει σε ποιον οφείλονται τυχόν λάθη, παραλείψεις και προβλήματα που προκύπτουν (άμεσος έλεγχος και αξιολόγηση), και αφετέρου οι αυξημένες αρμοδιότητες και εξουσίες κάνουν συνήθως τους εργαζόμενους περισσότερο αποδοτικούς, υπεύθυνους και προσεκτικούς (παρακίνηση).

Στελέγωση. Καθότι το Εσπερία Hotel είναι ξενοδοχείο συνεχούς λειτουργίας, το προσωπικό εργάζεται με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου. Οι εργαζόμενοι σπάνια αλλάζουν. Το προσωπικό θεωρεί ότι έχει μια σταθερή θέση εργασίας, την οποία σπάνια εγκαταλείπει και εάν η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από την απόδοση του εργαζόμενου, γεγονός το οποίο φαίνεται μέσα στον πρώτο χρόνο, η εργασιακή σχέση μεταξύ επιχείρησης και εργαζόμενου δεν διακόπτεται παρά μόνο όταν ο τελευταίος συνταξιοδοτηθεί. Έτσι δεν είναι συχνό φαινόμενο η αναζήτηση και η επιλογή προσωπικού, αφού οι θέσεις εργασίας σπάνια χηρεύουν.

Όταν προκύψει ανάγκη κάλυψης μιας θέσης εργασίας, η επιχείρηση μελετά τα βιογραφικά σημειώματα που έχουν σταλεί κατά καιρούς σ' αυτήν από ενδιαφερόμενους και εάν δεν μείνει ικανοποιημένη απ' αυτά, για να προσελκύσει προσωπικό, βάζει αγγελία στις εφημερίδες.

Τα προσόντα που χρειάζεται να έχει κανείς για να προσληφθεί εξαρτώνται από τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Για το Τμήμα Υποδοχής Πελατών, απαραίτητο θεωρείται το πτυχίο από κάποια σχολή τουριστικών επαγγελματιών, δημόσια ή ιδιωτική, καθώς και η γνώση των δύο βασικών ξένων γλωσσών (Αγγλικά-Γερμανικά). Ενδιαφέρει ακόμη η ηπιότητα του χαρακτήρα του ατόμου που θα προσληφθεί στην Υποδοχή, ώστε να μπορεί να αντεπεξέρχεται στο δύσκολο έργο της άμεσης επαφής με τον πελάτη.

Στο Επισιτιστικό Τμήμα, που είναι και αυτό τμήμα άμεσης επαφής με τους πελάτες, απαιτείται το άτομο που θα προσληφθεί για παράδειγμα ως σερβιτόρος, να φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα προσεκτικό, λεπτό στους τρόπους, για να μην δημιουργούνται προβλήματα με τους πελάτες, να έχει φυσική ευγένεια και ιδιαίτερα προσεγμένη εμφάνιση.

Η καλή και προσεγμένη εμφάνιση θεωρείται απαραίτητη από την επιχείρηση από όλους τους εργαζόμενους στο ξενοδοχείο. Είναι κάτι το οποίο προσέχει η επιχείρηση από την πρώτη στιγμή που θα ζητήσει κάποιος να εργαστεί σ' αυτήν.

Για το Τμήμα Ορόφων και για τις κυρίες που θα εργαστούν σ' αυτό, απαιτείται να είναι γρήγορες, να έχουν σβελτάδα, να είναι διακριτικές και να διαθέτουν την αίσθηση αυτού που λέμε νοικοκυροσύνη.

Ένας έμπειρος υπάλληλος της επιχείρησης αναλαμβάνει τον νεοπροσληφθέντα τους δύο πρώτους μήνες, έτσι ώστε να μπορέσει ο τελευταίος να εκπαιδευτεί στη θέση εργασίας για την οποία προορίζεται, να μπορέσει επίσης να γνωρίσει τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου, καθώς και τις απαιτήσεις τις οποίες έχει η επιχείρηση απ' αυτόν.

Οι δύο πρώτοι μήνες είναι περίοδος προσαρμογής και εκπαίδευσης για τον εργαζόμενο, που σε καμία περίπτωση δεν αφήνεται μόνος σε όλη αυτή τη διάρκεια.

Για την επιχείρηση είναι περίοδος κατά την οποία έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, να διαπιστώσει εν μέρει τον χαρακτήρα του και τον τρόπο συμπεριφοράς του στον εργασιακό χώρο και να προβλέψει αν μπορεί το συγκεκριμένο άτομο να ενταχθεί στο προσωπικό του ξενοδοχείου. Ακόμη και σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης του νεοεισελθέντα στην επιχείρηση υπαλλήλου, η επιχείρηση μετά τη λήξη του χρονικού διαστήματος των δύο μηνών, υπογράφει με τον εργαζόμενο σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου (1 έτους), για την αποφυγή ανάληψης ρίσκου στην περίπτωση που η εκτίμηση της αποδειχθεί λανθασμένη. Μετά το πέρας και αυτού του χρονικού διαστήματος, και εάν όλα πάνε καλά, ο εργαζόμενος εντάσσεται στο μόνιμο προσωπικό του ξενοδοχείου.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Η συμμετοχή του προσωπικού του Εσπερία Hotel σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός επιχείρησης είναι φαινόμενο σπάνιο. Η διοίκηση θεωρεί ότι το κόστος για την επιχείρηση είναι υψηλό, γιατί ακόμη και εάν προσφέρονται προγράμματα με μικρό για την επιχείρηση κόστος, πρέπει να συνυπολογίσει κανείς και τις εργατοώρες που χάνονται και την αναστάτωση που προκαλείται στο ξενοδοχείο με την απουσία κάποιων υπαλλήλων της. Θεωρείται ακόμη ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από διάφορους φορείς δεν είναι πάντα αρκετά μελετημένα, ώστε να είναι αποτελεσματικά. Δεν ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού,

και πολλές φορές στερούνται εξειδίκευσης. Η επιχείρηση έχει τέτοιου είδους εμπειρίες, από τη συμμετοχή του προσωπικού της σε προγράμματα εκπαίδευσης στο παρελθόν.

Η διοίκηση της μονάδας θεωρεί, την εκπαίδευση στη θέση εργασίας ως την καλύτερη.

Σε περίπτωση εφαρμογής νέων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα ένα νέο πρόγραμμα στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, η εταιρία που προμηθεύει την τεχνολογία αναλαμβάνει και την εκπαίδευση αυτών που θα την χειριστούν. Συνήθως εκπαιδεύεται ένα μόνο άτομο, το οποίο αναλαμβάνει με τη σειρά του να εκπαιδεύσει τους υπόλοιπους συναδέλφους.

Εξειδικευμένα περιοδικά και η χρήση του Internet συμβάλλουν στην κατεύθυνση της ενημέρωσης του προσωπικού και της διεύθυνσης, σχετικά με τις διεθνείς εξελίξεις στον τουριστικό κλάδο.

Αρκετοί εργαζόμενοι επίσης στο ξενοδοχείο είναι συνδικαλιστές, πράγμα που σημαίνει ότι συμμετέχουν συχνά σε συνέδρια και διάφορα σεμινάρια, με αποτέλεσμα να έχουν συνεχή ενημέρωση και να αποκτούν άμεση γνώση για τα τεκταινόμενα στον κλάδο.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Σε καμία άλλη επιχείρηση δεν είναι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού τόσο εύκολη όσο σε ένα ξενοδοχείο. Το ξενοδοχείο είναι ένας χώρος όπου οι πελάτες κινούνται καθημερινά και όπου έχει κανείς τη δυνατότητα συζητώντας μαζί τους αμέσως να αποκτήσει εικόνα για την απόδοση του προσωπικού.

Η αξιολόγηση γίνεται από τον διευθυντή του ξενοδοχείου και στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό, στις πληροφορίες που προέρχονται από τους πελάτες. Στην επιχείρηση υπάρχει επίσης ένα βιβλίο που ονομάζεται «Βιβλίο Εντυπώσεων», στο οποίο οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να κάνουν τις παρατηρήσεις και τα σχόλια τους, να εκφέρουν τις απόψεις τους, για την ποιότητα των υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση εκ μέρους του προσωπικού και ότι άλλο θελήσουν.

Οι πελάτες είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι, δεν διστάζουν να παραπονούνται αλλά και να επαινούν. Έτσι τα μηνύματα φτάνουν εύκολα και γρήγορα στη διεύθυνση, η οποία μπορεί ανά πάσα στιγμή να έχει ξεκάθαρη εικόνα για κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά.

Αν για παράδειγμα υπάρχει συχνότητα παραπόνων από τους πελάτες για την κατάσταση και την καθαριότητα κάποιων συγκεκριμένων δωματίων, καθότι κάθε καμαριέρα είναι χρεωμένη με συγκεκριμένα δωμάτια, είναι εύκολο να γνωρίζει η διεύθυνση ποιος δεν κάνει καλά τη δουλειά του. Αν επίσης υπάρχουν συχνά παράπονα από τους πελάτες για τον τρόπο αντιμετώπισης τους από την Υποδοχή ή το Εσπιατόριο η διεύθυνση έχει τη

δυνατότητα να ελέγξει αν τα περισσότερα παράπονα υπάρχουν όταν έχουν βάρδια συγκεκριμένα άτομα. Το ίδιο ισχύει και με τους επαίνους εκ μέρους των πελατών.

Η διεύθυνση επιδιώκει την συζήτηση με τους πελάτες, για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου και ν' αφουγκραστεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

Ο έπαινος από την διεύθυνση του ξενοδοχείου σε υπάλληλο που ήταν ιδιαίτερα αποδοτικός είναι μια μορφή ηθικής ανταμοιβής από την επιχείρηση, σε αναγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου. Πέρα όμως από την ηθική αυτή ανταμοιβή, άτομα τα οποία ήταν ιδιαίτερα αποδοτικά, αμείβονται από την επιχείρηση με ένα εφάπαξ χρηματικό ποσό στο τέλος κάθε χρόνου. Η οικονομική αυτή ανταμοιβή είναι ανεξάρτητη από τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Αρνητική αξιολόγηση για τον εργαζόμενο σημαίνει απόλυση από την επιχείρηση, κάτω από οποιοδήποτε οικονομικό κόστος γι' αυτήν. Θεωρείται ότι το συγκεκριμένο άτομο είναι «επικίνδυνο», με την έννοια ότι μπορεί να συμπαρασύρει και άλλους εργαζόμενους, γι' αυτό και πρέπει να απομακρύνεται.

Αμοιβές. Για τις αμοιβές του προσωπικού ακολουθούνται οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και ότι αυτές ορίζουν.

Εξαιρέση αποτελούν κάποια στελέχη, οι αμοιβές των οποίων είναι για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επτασφράγιστο μυστικό, καθότι ο ανταγωνισμός στον χώρο αυτό είναι ιδιαίτερα οξύς, τα αξιόλογα στελέχη μετρημένα και η πρακτική των μεταγραφών των στελεχών σύνηθες φαινόμενο.

TOSCA BEACH HOTEL

Το ξενοδοχείο Tosca Beach Hotel ανήκει στην Α' κατηγορία, ιδρύθηκε το 1968, διαθέτει 100 δωμάτια (190 κλίνες) και απασχολεί 22 άτομα. Είναι ξενοδοχείο διακοπών εποχιακής λειτουργίας. Ξεκινάει την λειτουργία του κάθε χρόνο στις 15 Μαΐου και κλείνει το πρώτο δεκαήμερο του Οκτωβρίου. Στοχεύει κυρίως σε μεμονωμένους πελάτες και σπάνια συνεργάζεται με tour operator κάνοντας κρατήσεις σε γκρουπ. Αν αυτό συμβεί, αφορά κυρίως την περίοδο έναρξης ή λήξης της σεζόν και σε καμία περίπτωση τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο. Οι υπηρεσίες του είναι οργανωμένες σε 3 Τμήματα. Το Επισιτιστικό Τμήμα, όπου εργάζονται 9 άτομα και το οποίο τμηματοποιείται σε επιμέρους μικρότερα τμήματα, που είναι το Εστιατόριο με προϊστάμενο τον maitre d' hotel, η Κουζίνα με προϊστάμενο τον chef, το Beach Bar με προϊστάμενο τον μπάρμαν και το Breakfast room με προϊστάμενο έναν

από τους σερβιτόρους. Το δεύτερο μεγάλο Τμήμα είναι τα Δωμάτια, όπου εντάσσεται και η Συντήρηση και το Πλυντήριο και όπου εργάζονται 6 άτομα, ενώ το τρίτο είναι η Υποδοχή Πελατών με 5 εργαζόμενους

Εκτός από τον γενικό διευθυντή η μονάδα απασχολεί ένα άτομο με την ιδιότητα του διευθυντή προσωπικού. Είναι κάτι το οποίο δεν συναντά κανείς εύκολα σε μονάδες τέτοιου μεγέθους. Ο διευθυντής προσωπικού προϊστάται όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου. Βρίσκεται ιεραρχικά ακριβώς κάτω από τον γενικό διευθυντή και συνεργάζεται μαζί του για όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η συμβολή του σε ότι αφορά τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Προβλήματα που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, παράπονα και επιθυμίες των εργαζομένων μεταφέρονται από τον διευθυντή προσωπικού στην διοίκηση προς επίλυση. Ο διευθυντής προσωπικού διαμορφώνει επίσης το πρόγραμμα, τα ωράρια εργασίας και τα ρεπό των εργαζομένων. Σ' αυτόν απευθύνονται οι εργαζόμενοι όταν χρειάζεται να απουσιάσουν για έκτακτους λόγους που αφορούν προσωπικά ή οικογενειακά τους προβλήματα. Μεριμνά επίσης, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι στην μονάδα να μπορούν μέσα στο διάστημα της λειτουργίας της, να εργάζονται τόσες ημέρες, όσες απαιτούνται για να εξασφαλίσουν το επίδομα ανεργίας για την νεκρή περίοδο.

Η επιχείρηση θεωρεί την ύπαρξη του διευθυντή προσωπικού απαραίτητη, καθώς πιστεύει ότι το προσωπικό της είναι ο σημαντικότερος πόρος που διαθέτει, δεδομένης της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι μονάδες εποχιακής λειτουργίας να εξασφαλίσουν αξιόλογο προσωπικό. Ο διευθυντής προσωπικού είναι ο ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και φροντίζει με την συμβολή του να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα και των δύο πλευρών μ' έναν τέτοιο τρόπο, ώστε όλοι να είναι ευχαριστημένοι.

Στελέχωση. Όλες οι μονάδες που λειτουργούν εποχιακά αντιμετωπίζουν πρόβλημα στελέχωσης. Ιδιαίτερα έντονο είναι το πρόβλημα για μονάδες που λειτουργούν στη Βόρεια Ελλάδα, λόγω της μικρής διάρκειας λειτουργίας, της μικρότερης τουριστικής κίνησης σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα, άρα και του μικρότερου χρονικού διαστήματος που έχουν οι εργαζόμενοι την ευκαιρία να εργαστούν.

Ένα μέρος του προσωπικού κάθε χρόνο είναι καινούργιο. Συμβαίνει ακόμη, μέσα στη σεζόν η επιχείρηση να χάσει εργαζόμενους, γιατί αυτοί, κυρίως όταν είναι καλοί και αποδοτικοί, είναι πιθανό να βρουν αλλού εργασία, για όλη τη διάρκεια του έτους και να αποχωρήσουν.

Στην προσπάθεια της η επιχείρηση να έχει ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού της σταθερό, φροντίζει οι εργαζόμενοι σ' αυτήν να έχουν εργασία τουλάχιστον τόσο διάστημα,

όσο απαιτείται για να συμπληρώσουν τα ένσημα που είναι απαραίτητα για το επίδομα ανεργίας και έτσι να υπάρχει ένας κύκλος σταθερών εσόδων (άλλοτε μεγαλύτερος και άλλοτε μικρότερος) για τις οικογένειες τους.

Εξάλλου η πλειονότητα του προσωπικού του ξενοδοχείου είναι γυναίκες, τις οποίες βολεύει πολλές φορές να εργάζονται για ένα συγκεκριμένο μόνο χρονικό διάστημα, λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων και αφού έχουν εξασφαλίσει, ασφάλιση, συγκεκριμένο αριθμό ενσήμων, ικανοποιητικές αποδοχές όταν εργάζονται και ταμείο ανεργίας όταν δεν εργάζονται.

Τα στελέχη της επιχείρησης παραμένουν σταθερά εδώ και πολλά χρόνια και είναι ότι πολυτιμότερο διαθέτει η επιχείρηση. Το πριμ παραγωγικότητας, οι καλές αποδοχές, καθώς και διάφορες διευκολύνσεις και δώρα, βοηθούν στην κατεύθυνση αυτή. Επειδή στις μονάδες εποχιακής λειτουργίας μεγάλο μέρος του προσωπικού αλλάζει κάθε χρόνο η ύπαρξη σταθερών και ικανών στελεχών θεωρείται πολύ σημαντική, καθώς αυτά είναι τα άτομα που θα φροντίσουν οι νεοεισερχόμενοι να προσαρμοστούν γρήγορα και να είναι αποδοτικοί. Στα στελέχη πέφτει το βάρος της οργάνωσης, εκπαίδευσης και του συντονισμού του προσωπικού. Είναι ακόμη τα άτομα τα οποία θα κάνουν, αν χρειαστεί, οποιαδήποτε δουλειά, όταν υπάρξει πρόβλημα με κάποιον εργαζόμενο ή όταν υπάρξει ανάγκη, λόγω απρόβλεπτου γεγονότος, έτσι ώστε να μην εκτίθεται η επιχείρηση. Τα στελέχη είναι οι στυλοβάτες της επιχείρησης.

Η επιχείρηση δεν απαιτεί την ύπαρξη πτυχίου για άτομα τα οποία θα προσλάβει, ακόμη και όταν πρόκειται για την Υποδοχή Πελατών, καθότι είναι δύσκολο να βρει κανείς εξειδικευμένα άτομα, τα οποία επιδιώκουν και επιθυμούν να εργαστούν για ένα τόσο μικρό χρονικό διάστημα. Απαραίτητη όμως θεωρείται μια κάποια σχετική εμπειρία, έστω και μικρή, καθώς και η γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας (Αγγλικά). Πρέπει ακόμη το άτομο που θα προσληφθεί να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που έχουν να κάνουν, με διάθεση για εργασία, προθυμία για εξυπηρέτηση των πελατών, καλούς τρόπους, ήπια συμπεριφορά και ακεραιότητα χαρακτήρα.

Η επιχείρηση επιθυμεί και επιδιώκει να απασχολεί φοιτητές και σπουδαστές τουριστικών σχολών, για να κάνουν σ' αυτήν την πρακτική τους άσκηση, καθώς τα νέα παιδιά φέρνουν στην επιχείρηση έναν αέρα προοδευτισμού ανανέωσης και φρεσκάδας.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Η επιχείρηση θεωρεί ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερες ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, πλην αυτής που παρέχεται στα ανειδίκευτα άτομα μέσα στην επιχείρηση και πάνω στη θέση εργασίας.

Εξάλλου τα ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχιακά δεν διαθέτουν τον χρόνο να προσφέρουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους, αλλά ούτε και την οικονομική δυνατότητα, κυρίως όταν πρόκειται για μικρομεσαίες μονάδες.

Αρκετοί εργαζόμενοι του ξενοδοχείου συμμετέχουν σε σεμινάρια, τα οποία υλοποιούν διάφοροι φορείς, και τα οποία είναι μάλιστα και επιδοτούμενα, αλλά πάντα με δική τους πρωτοβουλία.

Τα στελέχη της επιχείρησης φροντίζουν προσωπικά για την ενημέρωση και επιμόρφωση τους, καθώς είναι άτομα τα οποία κατανοούν ότι πρέπει να είναι ανταγωνιστικά και να εξελίσσονται.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Η αξιολόγηση του προσωπικού έρχεται από τον πελάτη. Η μονάδα δεν λειτουργεί με γκρουπ, αλλά με μεμονωμένους πελάτες, που διαμένουν στο ξενοδοχείο για τουλάχιστον μια εβδομάδα, έχοντας έτσι τη δυνατότητα αλλά και τη θέληση να γνωρίσουν το προσωπικό, να το αξιολογήσουν και να πουν τις απόψεις και κρίσεις τους μ' ένα σημείωμα στο κουτί εντυπώσεων που υπάρχει στο ξενοδοχείο, ή να συμπληρώσουν το βιβλίο εντυπώσεων που κρατείται στην Υποδοχή Πελατών.

Η αξιολόγηση του προσωπικού στα ξενοδοχεία είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα εύκολη. Από τις σχέσεις του προσωπικού με τους πελάτες και από τα φιλοδωρήματα που δέχεται ένας εργαζόμενος, είναι εύκολο να γίνει η αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Εκτός όμως από τους πελάτες, υπάρχουν και άλλοι τρόποι αξιολόγησης. Το ξενοδοχείο για παράδειγμα αναλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό κοινωνικών εκδηλώσεων, όπως γάμοι, αρραβώνες, συνεστιάσεις κ.ά. Η πρωτοβουλία για την διακόσμηση και την εν γένει διαμόρφωση της αίθουσας εκδηλώσεων, ανατίθεται σε διαφορετικό κάθε φορά υπάλληλο του εστιατορίου. Από το αποτέλεσμα που θα φέρει ο καθένας, μπορεί κανείς να καταλάβει ποιος εργάζεται καλά, ποιος δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, ποιος έχει διάθεση και είναι αποδοτικός.

Για τις καμαριέρες ισχύει, κάθε μια να είναι χρεωμένη με συγκεκριμένα δωμάτια. Μόλις προκύψουν παράπονα από τους πελάτες, είναι φανερό ποια από τις κυρίες που εργάζονται στα δωμάτια φέρει την ευθύνη. Ο τρόπος επίσης χρήσης των απορρυπαντικών και υλικών που διατίθενται στις καμαριέρες, είναι ένα στοιχείο για να αξιολογηθούν. Γίνεται σωστή χρήση, γίνεται υπερβολική σπατάλη ή γίνεται υπερβολική οικονομία εις βάρος της καθαριότητας;

Θετική αξιολόγηση για έναν εργαζόμενο σημαίνει μεγαλύτερη διάρκεια εργασίας. Ο καλύτερος θα προσληφθεί πρώτος και θα απολυθεί τελευταίος. Οι αποδοτικοί εργαζόμενοι

επίσης, έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν αρκετές φορές και εκτός διάρκειας λειτουργίας του ξενοδοχείου, όταν αναλαμβάνεται η διοργάνωση εκδηλώσεων.

Αμοιβές. Πολιτική της επιχείρησης είναι να αμείβει τους εργαζόμενους με ό,τι ορίζουν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, με εξαίρεση τα στελέχη. Η πολιτική αυτή ακολουθείται για όλους, γιατί η επιχείρηση θεωρεί ότι δεν πρέπει να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αμοιβές μεταξύ εργαζομένων της ίδιας κατηγορίας. Από κει και πέρα όμως, υπάλληλοι ιδιαίτερα αποδοτικοί παίρνουν επιπλέον πριμ παραγωγικότητας.

ΤΙΜΟΛΕΩΝ HOTEL

Το ξενοδοχείο Τιμολέων ανήκει στην Β' κατηγορία, ιδρύθηκε το 1960, βρίσκεται στον Λιμένα της νήσου Θάσου, είναι δυναμικότητας 30 δωματίων (54 κλίνες) και απασχολεί 8 άτομα. Είναι ένα μικρό, οικογενειακό ξενοδοχείο, εποχιακής λειτουργίας.

Με τα θέματα του προσωπικού ασχολείται η ιδιοκτήτρια του ξενοδοχείου, η οποία εκτελεί χρέη διευθύντριας.

Στελέχωση. Παρόλο που το ξενοδοχείο είναι μικρό και δεν χρειάζεται να προσλάβει πολλά άτομα για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του, εντούτοις υπάρχει πρόβλημα στην στρατολόγηση προσωπικού. Κάποια άτομα, τα οποία πρέπει, λόγω της θέσης που θα καταλάβουν, να διαθέτουν μια εξειδίκευση, καθώς και κάποια εμπειρία στον ξενοδοχειακό τομέα, είναι δύσκολο να βρεθούν. Η δυσκολία οφείλεται αφενός στο ότι το ξενοδοχείο λειτουργεί εποχιακά και η χρονική περίοδος που έχει κανείς τη δυνατότητα να εργαστεί είναι μικρή και αφετέρου στο μέγεθος του ξενοδοχείου. Άτομα, τα οποία διαθέτουν κάποιες γνώσεις και μια μικρή έστω εμπειρία δεν επιλέγουν μικρά ξενοδοχεία για να εργαστούν, γιατί θεωρούν ότι δεν έχουν την ευκαιρία ν' αποκτήσουν σ' αυτά αρκετή εμπειρία, την οποία θα μπορούν να παρουσιάσουν αργότερα ως προσόν, αναζητώντας εργασία σε μεγαλύτερες μονάδες συνεχούς λειτουργίας.

Δυσκολία υπάρχει ακόμη στην αναζήτηση μάγειρα. Είναι μια θέση εργασίας που στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο χηρεύει κάθε χρόνο.

Η επιχείρηση δυσκολεύεται επίσης ν' απασχολήσει σπουδαστές από τα ΤΕΕ ή τα ΤΕΙ. Όχι γιατί δεν το επιθυμεί, αλλά γιατί και οι σπουδαστές επιδιώκουν να εργαστούν και να κάνουν πρακτική τους άσκηση σε μεγαλύτερα ξενοδοχεία.

Οι ανάγκες του ξενοδοχείου σε προσωπικό εξυπηρετούνται με προσλήψεις αλλοδαπών εργαζομένων. Τα άτομα που εργάζονται στην Υποδοχή Πελατών κατάγονται από την Βουλγαρία, ενώ οι καμαριέρες είναι Αλβανές.

Απαραίτητα προσόντα για την πρόσληψη κάποιου ατόμου στην Υποδοχή Πελατών και το σέρβις είναι η γνώση της αγγλικής και της γερμανικής γλώσσας, η σχετική εμπειρία σε ανάλογη θέση εργασίας, μια αξιοπρεπής εμφάνιση, η ευγένεια, το χαμόγελο και η ακεραιότητα του χαρακτήρα.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Η εκπαίδευση των ατόμων που προσλαμβάνονται αφορά κατά κύριο λόγο τη γνωριμία τους με τον χώρο του ξενοδοχείου και τον τρόπο λειτουργίας του.

Υπό την καθοδήγηση της ιδιοκτήτριας της μονάδας, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν του τρόπο εκτέλεσης της εργασίας που τους ανατίθεται, καθώς και τις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση απ' αυτούς, μπαίνοντας σταδιακά στην φιλοσοφία και το κλίμα που επικρατεί στο ξενοδοχείο.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Η διευθύντρια του ξενοδοχείου επιβλέπει προσωπικά όλα τα άτομα που απασχολούνται στη μονάδα, κάτι το οποίο είναι εύκολο, λόγω του μικρού αριθμού των απασχολουμένων.

Αμοιβές. Οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση τα όσα ορίζουν οι νόμοι.

ΜΑΚΡΥΑΜΜΟΣ BUNGALOWS

Το ξενοδοχείο Makryammos Bungalows ανήκει στη Α' κατηγορία, ιδρύθηκε το 1965, βρίσκεται στο νησί της Θάσου, είναι δυναμικότητας 206 δωματίων (402 κλίνες) και απασχολεί 90-100 άτομα, ανάλογα με την πληρότητα. Είναι ξενοδοχείο παραθεριστικό, εποχιακής λειτουργίας (1 Μαΐου έως 10 Οκτωβρίου) και ανήκει στην κατηγορία των μεγάλων ξενοδοχείων. Τα δωμάτια του διατίθενται κατεξοχήν σε γκρουπ μέσω συνεργασιών με tour operator.

Η μονάδα είναι οργανωμένη σε αρκετά τμήματα που είναι τα εξής: Λογιστήριο (2 άτομα), Τμήμα Πωλήσεων (2 άτομα), Τμήμα Τεχνικών (Συντήρηση 2 άτομα, Κηπουροί 5 άτομα, Παραλία 3 άτομα), Τμήμα Ορόφων (Καθαριότητα 23 άτομα, Πλυντήρια 1 άτομο), Τμήμα Υποδοχής (Υποδοχή Πελατών 6 άτομα, Διασκέδαση 1 άτομο), Επισιτιστικά Τμήματα (Εστιατόριο 12 άτομα, Κουζίνα 10 άτομα, Μπαρ 10 άτομα, Ταβέρνα 5 άτομα), Τμήμα Προμηθειών (Αποθήκη 2 άτομα, Έλεγχος 1 άτομο, Mini Market 1 άτομο).

Παρόλο το μέγεθος του και τον μεγάλο αριθμό των ατόμων που απασχολεί, το ξενοδοχείο δεν διαθέτει Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Με τα θέματα του προσωπικού ασχολείται ο Διευθυντής του ξενοδοχείου, ο οποίος παίρνει και τις τελικές αποφάσεις στα ζητήματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, ενημερώνοντας πάντοτε

τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων ασκούν επίσης διοίκηση προσωπικού, σε επίπεδο του τμήματος του ο καθένας. Οργανώνουν το τμήμα τους, αναθέτοντας εργασίες, ευθύνες και εξουσίες στα άτομα. Επιβλέπουν, αξιολογούν και εκπαιδεύουν το προσωπικό που εργάζεται κάτω από τις εντολές τους.

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι μια από τις κύριες πηγές πληροφόρησης του Διευθυντή του ξενοδοχείου, σε ότι αφορά το προσωπικό και η γνώμη τους έχει βαρύνουσα σημασία στα θέματα που σχετίζονται με αυτό.

Στελέγωση. Η στρατολόγηση προσωπικού αποτελεί για το ξενοδοχείο το σοβαρότερο από όλα τα προβλήματα που έχουν σχέση με το προσωπικό. Η εποχιακή απασχόληση αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για την προσέλκυση ικανών και εξειδικευμένων ατόμων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην έχει την δυνατότητα να προσλάβει άτομα, τα οποία θα είχαν τα προσόντα και τις ικανότητες που αυτή θα ήθελε. Όσα άτομα διαθέτουν κάποια υποδομή σε γνώσεις και εμπειρία, ακόμη και να έρθουν να εργαστούν στο ξενοδοχείο, θα έρθουν περιστασιακά, με την ψυχολογία ότι θα εργαστούν για 1-2 χρόνια, μέχρι να βρουν κάτι καλύτερο. Το καλύτερο αναφέρεται σε θέση εργασίας, όπου το άτομο θα απασχολείται όλο το χρόνο. Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο στην Βόρεια Ελλάδα, λόγω της μικρής χρονικής διάρκειας που έχει η σαιζόν, 4-6 μήνες, σε αντίθεση με την Νότια Ελλάδα, όπου η σαιζόν διαρκεί 8-9 μήνες τον χρόνο.

Δεν υπάρχουν επίσης ντόπιοι, οι οποίοι να διαθέτουν τα προσόντα και να θέλουν να εργαστούν στο ξενοδοχείο. Οι Θάσιοι, οι οποίοι εργάζονται στο ξενοδοχείο αποτελούν το 50% των εργαζομένων και καταλαμβάνουν συνήθως τις κατώτερες ιεραρχικά θέσεις.

Η επιχείρηση αναγκάζεται να ξεκινήσει την αναζήτηση προσωπικού από νωρίς τον χειμώνα, για να μπορεί να εξασφαλίσει κάποια άτομα καταρτισμένα, τα οποία να διαθέτουν και κάποια εμπειρία, καθώς ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και λόγω του μεγάλου αριθμού ξενοδοχείων που λειτουργούν στο νησί. Η αναζήτηση προσωπικού δεν αφορά μόνο το νησί της Θάσου, αλλά επεκτείνεται και σε γειτονικούς και μη νομούς.

Η διοίκηση προσπαθεί ν' αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, προσλαμβάνοντας άτομα νέα στην ηλικία. Άτομα τα οποία πρόσφατα έχουν τελειώσει τις σπουδές τους και δεν διαθέτουν εμπειρία ή έχουν εργαστεί για μικρό χρονικό διάστημα και διαθέτουν λίγη εμπειρία. Τα άτομα αυτά είναι συνήθως περισσότερο πρόθυμα να εργαστούν εποχιακά, καθώς αφενός κατανοούν ότι πρέπει να αποκτήσουν εμπειρία, - η μονάδα προσφέρεται γι' αυτήν την δουλειά, λόγω του μεγέθους και της κατηγορίας της -, για να διεκδικήσουν καλές θέσεις εργασίας αργότερα σε ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας, και αφετέρου λόγω του

νεαρού της ηλικίας τους, δεν έχουν συνήθως οικογενειακές υποχρεώσεις, άρα και λιγότερες οικονομικές υποχρεώσεις.

Το κόστος εκπαίδευσης των νεαρών αυτών ατόμων είναι ιδιαίτερα υψηλό για την επιχείρηση, αλλά το ξενοδοχείο προσδοκά με τον τρόπο αυτό ν' αναδείξει στελέχη, κάποια από τα οποία θα μπορέσει να κρατήσει στο μέλλον για τον εαυτό της.

Η αναζήτηση προσωπικού γίνεται μέσω αγγελιών στον τοπικό τύπο. Η επιχείρηση απευθύνεται επίσης και στις τουριστικές σχολές που λειτουργούν στην Θεσσαλονίκη και την Αλεξανδρούπολη. Όταν πρόκειται για θέσεις στελεχών καταχωρούνται αγγελίες και στο τύπο της Θεσσαλονίκης. Για θέσεις στελεχών σημαντικό ρόλο παίζουν και τα προσωπικά κανάλια, οι γνωριμίες δηλαδή και οι προσβάσεις της ανώτατης διοίκησης.

Η επιλογή γίνεται κατόπιν προσωπικής συνέντευξης του υποψηφίου με τον διευθυντή του ξενοδοχείου και τον προϊστάμενο του τμήματος που θ' απασχοληθεί το άτομο που θα προσληφθεί.

Σε ότι αφορά τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει κανείς, θεωρείται ουτοπία να αναζητεί κανείς προσωπικό στη Θάσο, θέτοντας ως προϋπόθεση την ύπαρξη πτυχίου κάποιας τουριστικής σχολής.

Η επιχείρηση γνωρίζει και έχει συμβιβαστεί με την σκέψη ότι πρέπει να εκπαιδεύσει τεχνικά τουλάχιστον το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού που προσλαμβάνει. Από κει και πέρα απαραίτητα για την πρόσληψη προσόντα είναι η γνώση δύο τουλάχιστον ξένων γλωσσών (Αγγλικά-Γερμανικά) και η εμφάνιση, όταν το άτομο πρόκειται ν' απασχοληθεί σε τμήμα που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες. Ως απαραίτητα θεωρούνται και κάποια χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως η ευχάριστη προσωπικότητα, η ευγένεια, η ευστροφία, η κοινωνικότητα, η ικανότητα να δίνει λύσεις, το χαμόγελο.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο είναι μια συνεχής αναγκαιότητα. Υπάρχει το πρόβλημα, ότι προσλαμβάνεται μεγάλος αριθμός εργαζομένων χωρίς εξειδίκευση και χωρίς μεγάλη εμπειρία. Τα άτομα αυτά πρέπει να εκπαιδευτούν και εκπαιδεύονται στις θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν, από παλαιότερους και εμπειρότερους υπαλλήλους και πάντοτε υπό την επίβλεψη και την καθοδήγηση του προϊσταμένου του τμήματος. Ιδιαίτερη δυσκολία παρουσιάζει η εκπαίδευση των ανειδίκευτων στη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, σε όσες από τις θέσεις εργασίας απαιτείται οι εργαζόμενοι να την χρησιμοποιούν.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαία και υλοποιείται και κάθε φορά που η επιχείρηση θέτει νέους στόχους. Για παράδειγμα το ξενοδοχείο επιθυμεί να διαφοροποιήσει το target group στο οποίο απευθύνεται ή να το διευρύνει. Για να υλοποιηθεί αυτό και για να

πετύχει απαιτείται εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς οι ανάγκες των ανθρώπων αυτών, η συμπεριφορά και οι επιθυμίες τους θα διαφοροποιούνται σε σχέση με αυτές των έως τώρα πελατών.

Η διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών προέρχεται σε μεγάλο βαθμό και από τους προϊσταμένους των τμημάτων, η γνώμη των οποίων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διεύθυνση του ξενοδοχείου.

Για να υλοποιηθεί η εκπαίδευση προσωπικού τίθενται στόχοι. Ποιοι δηλαδή εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν και σε τι. Αν δεν υπάρχει μέσα στην επιχείρηση άτομο που να μπορεί ν' αναλάβει την εκπαίδευση, τότε υπάρχει συνεργασία με άτομα κατάλληλα εκτός επιχείρησης.

Η εκπαίδευση είναι θεωρητική και πρακτική, με ιδιαίτερη έμφαση στο πρακτικό μέρος. Το ξενοδοχείο αναζητεί προγράμματα εκπαίδευσης και εκπαιδευτές απευθυνόμενο σε εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.

Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού ξενοδοχείων που υλοποιούνται από διάφορους φορείς, παρόλο που έχουν χαμηλό για την επιχείρηση οικονομικό κόστος, δεν ενδιαφέρουν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Η διοίκηση θεωρεί, ότι τα προγράμματα αυτά δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες που υπάρχουν στα ξενοδοχεία, δεν προσφέρουν ουσιαστική εκπαίδευση και ως εκ τούτου δεν θεωρεί σκόπιμη την συμμετοχή του προσωπικού σ' αυτά.

Επειδή μεγάλο μέρος των προγραμμάτων αυτών υλοποιούνται κατά τους χειμερινούς μήνες, οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας, έχουν την δυνατότητα να τα παρακολουθήσουν, και κάποιιοι απ' αυτούς το κάνουν, πάντοτε όμως με δική τους πρωτοβουλία και χωρίς αυτό να θεωρείται από την επιχείρηση σαν ένα ιδιαίτερα σημαντικό και πρόσθετο προσόν για πρόσληψη.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Άμεσος υπεύθυνος για την αξιολόγηση του προσωπικού είναι ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος, ο οποίος παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων των οποίων προϊσταται.

Σημαντικές πληροφορίες για την αξιολόγηση του προσωπικού προκύπτουν και από τους πελάτες, μέσα από τα ερωτηματολόγια πελατών.

Πολλές πληροφορίες προέρχονται και από το Τμήμα της Υποδοχής Πελατών, καθώς εκεί απευθύνονται συνήθως οι πελάτες για να εκφράσουν άμεσα και προφορικά την δυσαρέσκεια τους για κάτι που τους ενόχλησε.

Αρκετοί επίσης πελάτες αναζητούν τον ίδιο τον διευθυντή του ξενοδοχείου για να παραπονεθούν ή και για να εκφράσουν πολλές φορές τις ευχαριστίες τους και τον έπαινο τους για κάποιον ή κάποιους εργαζόμενους.

Ως ανταμοιβή για την καλή απόδοση των εργαζομένων επιλέγεται κάθε μήνα «ο υπάλληλος του μήνα». Είναι ο εργαζόμενος ο οποίος απέδωσε καλύτερα και αποτελεσματικότερα κατά την διάρκεια του προηγούμενου μήνα από όλους τους άλλους. Επιλέγεται με βάση στοιχεία που προέρχονται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Αυτός που θα επιλεγεί ως υπάλληλος του μήνα αμείβεται με ένα επιπλέον χρηματικό ποσό.

Αμοιβές. Το κατ' αρχήν κριτήριο για τις αμοιβές των εργαζομένων είναι οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Συμβαίνει όμως συχνά και με βάση τα όσα ορίζουν οι νόμοι, κάποια άτομα να αμείβονται παραπάνω από κάποιους συναδέλφους τους, λόγω του ότι έχουν οικογένεια, διαθέτουν ένα ανώτερο πτυχίο ή έχουν παραπάνω προϋπηρεσία, χωρίς στην ουσία να είναι περισσότερο αποδοτικοί. Πολλές φορές συμβαίνει να αποδίδουν και αρκετά λιγότερο από ότι αυτοί που αμείβονται χαμηλότερα. Το φαινόμενο αυτό είναι συχνό στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, καθώς η επιχείρηση απασχολεί αρκετά νέα άτομα, τα οποία είναι ιδιαίτερα ικανά και αποδοτικά και των οποίων οι αποδοχές υπολείπονται άλλων συναδέλφων τους, λόγω του ότι για παράδειγμα δεν έχουν οικογένεια, άρα δεν παίρνουν οικογενειακό επίδομα ή δεν έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσία, άρα δεν παίρνουν το αντίστοιχο επίδομα προϋπηρεσίας.

Επειδή αυτό αφενός είναι άδικο και αφετέρου λειτουργεί ως αντικίνητρο για τα συγκεκριμένα άτομα, η επιχείρηση αμείβει τα άτομα αυτά με ένα εφάπαξ επιπλέον χρηματικό ποσό, συνήθως στην έναρξη κάθε περιόδου για την απόδοση της προηγούμενης σαιζόν. Αυτό λειτουργεί και σαν κίνητρο για την επάνοδο στην επιχείρηση την επόμενη χρονιά των καλών υπαλλήλων.

Οι συλλογικές συμβάσεις δεν είναι όμως το μόνο κριτήριο για τις αμοιβές. Πολλά άτομα διαπραγματεύονται τις αμοιβές τους με την επιχείρηση. Οι μάγειροι για παράδειγμα και οι ζαχαροπλάστες αμείβονται πολύ υψηλότερα από ότι ορίζουν γι' αυτούς οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, καθώς η ειδικότητα αυτή είναι σπάνια στην αγορά εργασίας. Ιδιαίτερα ικανοί μπάρμεν διαπραγματεύονται επίσης τις αμοιβές τους.

Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας δεν αποτελούν κριτήριο για τις αμοιβές ατόμων ιδιαίτερα ικανών, που αποδεδειγμένα διαθέτουν γνώσεις και εμπειρία.

LUCY HOTEL

Το ξενοδοχείο LUCY ανήκει στην Β' κατηγορία, ιδρύθηκε το 1970, διαθέτει 217 δωμάτια (382 κλίνες) και απασχολεί 40 άτομα. Ανήκει στην κατηγορία των μεγάλων ξενοδοχείων και λειτουργεί εποχιακά από την 1^η Απριλίου έως την 31^η Οκτωβρίου. Τα δωμάτια του διατίθενται και σε γκρουπ, μέσω συνεργασιών με tour operator, αλλά και σε μεμονωμένους πελάτες οι οποίοι είναι τριών κατηγοριών. Πελάτες οι οποίοι διαμένουν στο Ξενοδοχείο κάνοντας χρήση των δελτίων κοινωνικού τουρισμού, αντιπρόσωποι από διάφορες εταιρίες και μεμονωμένα άτομα που επισκέπτονται την πόλη της Καβάλας και επιλέγουν το συγκεκριμένο Ξενοδοχείο για την διαμονή τους.

Οι υπηρεσίες του είναι οργανωμένες σε 7 Τμήματα που είναι τα εξής: Υποδοχή Πελατών (5 άτομα), Τμήμα Ορόφων (10 άτομα), Τμήμα Πωλήσεων (2 άτομα), Τμήμα Συντήρησης (5 άτομα), Λογιστήριο (3 άτομα), Εστιατόριο (8 άτομα), Κουζίνα (6 άτομα).

Με τα θέματα που αφορούν το προσωπικό ασχολείται ο Διευθυντής του ξενοδοχείου, καθώς και οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Σε κάθε τμήμα υπάρχει προϊστάμενος, ο οποίος χειρίζεται αρκετά θέματα που αφορούν το προσωπικό. Οργανώνει την εργασία του τμήματος, διαμορφώνει το πρόγραμμα εργασίας των υπαλλήλων, επιβλέπει, αξιολογεί και καθοδηγεί το προσωπικό. Όταν υπάρξουν προβλήματα, οι εργαζόμενοι απευθύνονται στον προϊστάμενο, ο οποίος και δίνει τις λύσεις. Αν ένα θέμα είναι αρκετά σοβαρό και ξεφεύγει από τις αρμοδιότητες και την εξουσία που διαθέτει, το μεταφέρει στον Διευθυντή του ξενοδοχείου.

Στελέγωση. Αποφάσεις που αφορούν προσλήψεις και απολύσεις προσωπικού παίρνονται από τον διευθυντή του ξενοδοχείου, σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη, όταν πρόκειται για στελέχη. Για κατώτερες θέσεις εργασίας αποφασίζουν από κοινού ο διευθυντής με τον προϊστάμενο του τμήματος, όπου θ' απασχοληθεί το άτομο που θα προσληφθεί.

Ως πηγές για την στρατολόγηση προσωπικού χρησιμοποιούνται οι αγγελίες στον τοπικό τύπο, τα γραφεία του ΟΑΕΔ και οι κοντινότερες στην Καβάλα τουριστικές σχολές, όπως αυτή της Θεσσαλονίκης και της Αλεξανδρούπολης. Η επιχείρηση τηρεί ακόμη αρχείο με βιογραφικά σημειώματα ανθρώπων, που κατά καιρούς αναζήτησαν εργασία στο ξενοδοχείο. Και αυτά τα βιογραφικά σημειώματα αξιοποιούνται, και εάν υπάρξουν μεταξύ αυτών κάποια που να παρουσιάζουν ενδιαφέρον, η επιχείρηση επικοινωνεί με τα άτομα αυτά, τα οποία αν συνεχίζουν να ενδιαφέρονται καλούνται για προσωπική συνέντευξη.

Η προσωπική συνέντευξη είναι το μέσον που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο για την επιλογή του προσωπικού. Αν πρόκειται για επιλογή στελεχών, την συνέντευξη πραγματοποιεί ο διευθυντής του ξενοδοχείου μαζί με τον ιδιοκτήτη. Αν πρόκειται να προσληφθεί κατώτερο προσωπικό, ο διευθυντής και ο προϊστάμενος του τμήματος. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα άτομα που θα πάρουν την συνέντευξη από τον υποψήφιο δεν θα είναι λιγότερα από δύο.

Ενώ δεν είναι δύσκολο να βρεθούν άτομα που θα ήθελαν να εργαστούν στην επιχείρηση, γεγονός που οφείλεται στην υψηλή ανεργία, εντούτοις είναι δύσκολο να βρεθούν άνθρωποι, οι οποίοι να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα. Να έχουν δηλαδή κάποια σχέση με το αντικείμενο και μια έστω μικρή εμπειρία. Για κάποιες μάλιστα ειδικότητες η δυσκολία είναι ιδιαίτερα έντονη, όπως για παράδειγμα για την ειδικότητα του μάγειρα. Είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν μάγειροι, όπως είναι επίσης δύσκολο να βρεθούν καλές καμαριέρες. Ευκολότερα βρίσκει κανείς άτομα για το σέρβις. Αρκετοί, νέοι κυρίως άνθρωποι έχουν εργαστεί ως σερβιτόροι, αν όχι απαραίτητα σε ξενοδοχείο, σε παρεμφερείς επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα σε ταβέρνα, σε εστιατόριο, σε μπαρ.

Το πρόβλημα προκύπτει και από το ότι δεν υπάρχουν για όλες τις ειδικότητες ανάλογες σχολές, που θα μπορούσαν να εκπαιδεύσουν άτομα. Για παράδειγμα καμία από τις καμαριέρες, όταν πρωτοξεκινάει την εργασία της σε ξενοδοχείο, δεν γνωρίζει το αντικείμενο. Η επιχείρηση αναλαμβάνει από μόνη της να εκπαιδεύει μεγάλο μέρος του προσωπικού που προσλαμβάνει.

Η εκπαίδευση είναι και ο τρόπος, με τον οποίο το ξενοδοχείο προσπαθεί να λύσει το πρόβλημα της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού.

Υπάρχουν όμως ορισμένες θέσεις εργασίας, όπου η εκπαίδευση δεν μπορεί να προσφερθεί από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατό να εκπαιδευτεί από την αρχή ένα άτομο, το οποίο θα εργαστεί στην Υποδοχή Πελατών. Εκεί προϋποτίθενται γνώσεις και κάποιο αντίστοιχο πτυχίο, αν όχι απαραίτητα προϋπηρέσια. Δεν μπορεί επίσης η μονάδα να εκπαιδεύσει μαγείρους. Προαπαιτούνται γνώσεις και σπουδές, τις οποίες πρέπει να έχει κάνει το άτομο. Απαιτείται δηλαδή κάποια υποδομή πάνω στην οποία θα μπορέσει να στηριχτεί. Βέβαια υπάρχουν και άτομα τα οποία ποτέ δεν παρακολούθησαν σπουδές, και τα οποία αναδείχτηκαν μέσα από την εργασία τους. Σ' αυτές όμως τις περιπτώσεις η εμπειρία ενός ανθρώπου, όπως για παράδειγμα ενός μάγειρα, πρέπει να είναι ιδιαίτερα μεγάλη, για να μπορέσει να προσληφθεί σ' ένα ξενοδοχείο μιας κάποιας κατηγορίας.

Απαραίτητο προσόν για την πρόσληψη θεωρείται ακόμη, η γνώση δύο τουλάχιστον ξένων γλωσσών (Αγγλικά-Γερμανικά).

Ο υποψήφιος πρέπει να είναι άτομο επικοινωνιακό, ευγενικό, να έχει διάθεση για εργασία, να χαμογελά. Μια αξιοπρεπής και προσεγμένη εμφάνιση κρίνεται επίσης απαραίτητη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απορρίπτονται άτομα λόγω του ότι δεν είναι ιδιαίτερα όμορφα, σε ότι αφορά τα φυσικά τους χαρακτηριστικά ή γιατί δεν είναι πλέον αρκετά νέα σε ηλικία.

Εκπαίδευση Προσωπικού. Ο πρώτος λόγος που καθιστά απαραίτητη την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η δυσκολία να βρει η επιχείρηση άτομα εξειδικευμένα για να καλύψει τις ανάγκες της. Αυτό σημαίνει ότι προσλαμβάνει αρκετούς ανειδίκευτους, τους οποίους πρέπει η ίδια να εκπαιδεύσει.

Οι ραγδαίες επίσης αλλαγές, που συντελούνται στον τουρισμό είναι ένας άλλος σοβαρός λόγος, για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού. Για παράδειγμα, όπως προκύπτει από έρευνες, λόγω της υπογεννητικότητας, αναμένεται στο μέλλον ο τουρισμός των ατόμων που έχουν κάποια ηλικία να γνωρίσει σημαντική άνθηση. Αν ένα ξενοδοχείο, θέσει ως στόχο του αυτήν την μορφή τουρισμού, πρέπει απαραίτητα να εκπαιδεύσει το προσωπικό του, καθώς πρέπει να κατανοηθούν και να γίνουν γνωστές οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των ανθρώπων αυτής της ηλικίας. Τα άτομα αυτά πιθανόν ν' αντιμετωπίζουν και κάποια προβλήματα με την υγεία τους ή να έχουν δυσκολίες σε ότι αφορά στο να μετακινηθούν (κινητικά προβλήματα). Όλα αυτά είναι καινούργια στοιχεία και παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, και για τα οποία πρέπει το προσωπικό να προετοιμαστεί.

Οι αλλαγές στην τεχνολογία είναι άλλος ένας λόγος που απαιτεί εκπαίδευση του προσωπικού.

Η εκπαίδευση του προσωπικού υλοποιείται με δύο τρόπους. Υπάρχει η εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων, η οποία γίνεται στη θέση εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο εργάζεται δίπλα σ' έναν άλλο υπάλληλο, παλαιότερο και εμπειρότερο, έως ότου είναι σε θέση να τα καταφέρει μόνο του. Σημαντική εδώ είναι και η συμβολή του προϊστάμενου του τμήματος, ο οποίος επιβλέπει την πορεία του νέου υπαλλήλου, τον καθοδηγεί και τον συμβουλεύει.

Εκτός από την εκπαίδευση αυτή, η επιχείρηση υλοποιεί συχνά προγράμματα εκπαίδευσης για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων. Υλοποιούνται προγράμματα που αφορούν τις καμαριέρες, το σέρβις, τις πωλήσεις κλπ. Για τα περισσότερα από αυτά η επιχείρηση απευθύνεται σε εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων και αναλαμβάνει η ίδια εξ ολοκλήρου το οικονομικό κόστος.

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και σε προγράμματα που κατά καιρούς υλοποιούνται από διάφορους φορείς, όπως για παράδειγμα την Ένωση Ξενοδόχων. Τα προγράμματα αυτά

περιλαμβάνουν θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση και πραγματοποιούνται εκτός του χώρου και των ωρών εργασίας.

Η επιχείρηση προσφέρει εκπαίδευση και στα στελέχη της, τα οποία παρακολουθούν συχνά σεμινάρια, που υλοποιούνται από ιδιωτικές εταιρίες. Έτσι και τα στελέχη μπορούν και προετοιμάζονται με βάση τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και η επιχείρηση είναι πάντα ενήμερη για τα όσα νέα συμβαίνουν στον ξενοδοχειακό τομέα και τον τουρισμό γενικότερα.

Αξιολόγηση Προσωπικού. Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων καθημερινά, χωρίς να υπάρχει ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης. Ο μικρός αριθμός εργαζομένων που διοικεί κάθε προϊστάμενος, απλοποιεί την διαδικασία της αξιολόγησης. Η επαφή του με το προσωπικό είναι άμεση και καθημερινή και είναι εύκολο γι' αυτόν, ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει την απόδοση και την συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου.

Η ανταμοιβή για την καλή απόδοση ενός εργαζομένου προέρχεται από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Υπάρχουν ανταμοιβές που αφορούν μεμονωμένα άτομα, αλλά και ανταμοιβές που αφορούν όλους τους εργαζόμενους ενός συγκεκριμένου τμήματος, που για κάποια περίοδο ήταν ιδιαίτερα αποδοτικό. Οι ανταμοιβές αυτές έχουν συνήθως την μορφή ενός δώρου (π.χ. ένα καλάθι με κρασιά), ενός ταξιδιού ή ενός δείπνου σε ένα καλό εστιατόριο της πόλης.

Οι ανταμοιβές για το κατώτερο προσωπικό δεν έχουν ποτέ τη μορφή επιπλέον χρημάτων.

Χρηματικά ποσά με τη μορφή μόνους, ή αύξηση μισθού λόγω εξαιρετικής απόδοσης, είναι ανταμοιβές που αφορούν τα στελέχη της επιχείρησης.

Σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης κάποιου εργαζομένου, ο προϊστάμενος του τμήματος του τον ενημερώνει και συζητά μαζί του τους λόγους της χαμηλής του απόδοσης, προσπαθώντας ταυτόχρονα να τον βοηθήσει όσο μπορεί. Στον εργαζόμενο γίνονται αρκετές συστάσεις, μέχρι η επιχείρηση ν' αποφασίσει να τον απολύσει. Δεν συνάδει με την φιλοσοφία της επιχείρησης, να απολύει εύκολα τους εργαζόμενους, χωρίς να τους δώσει κάποιες ευκαιρίες να βελτιωθούν. Η απόλυση είναι το τελευταίο μέτρο που θα χρησιμοποιηθεί, όταν δεν γίνεται αλλιώς. Το ξενοδοχείο προσπαθεί στα πλαίσια του δυνατού να διατηρεί μια σταθερότητα σε ότι αφορά το προσωπικό.

Αμοιβές. Οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, με εξαίρεση τα στελέχη, τα οποία διαπραγματεύονται τις αμοιβές τους με την διοίκηση της επιχείρησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση του θέματος και την έρευνα που επακολούθησε είναι, ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αρκετό δρόμο ακόμη να διανύσουν, ώστε να μπορούν να μιλούν για ένα καλό επίπεδο σε ότι αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιβεβαιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα ανάλυσης του ΙΤΕΠ το 2002, που αναφέρουν το χαμηλό επίπεδο μánατζμεντ και την ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα, σαν δύο σοβαρούς λόγους για την έλλειψη της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Το μικρομεσαίο μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ο μικρός αριθμός των απασχολούμενων σ' αυτές, εμποδίζει την ύπαρξη λειτουργίας Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και την αντιμετώπιση των θεμάτων του προσωπικού με συγκεκριμένη στρατηγική, η οποία να στηρίζεται σε επιστημονικές βάσεις. Το ίδιο ισχύει και για το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχείων της Καβάλας.

Οι υπηρεσίες των μικρομεσαίων μονάδων είναι οργανωμένες σε τρία το πολύ τμήματα (Υποδοχή, Όροφοι, Επισιτισμός) και ο αριθμός των εργαζομένων σπάνια ανέρχεται σε 30-40 άτομα, με μέσο όρο απασχολούμενων τα 20 άτομα.

Τα θέματα του προσωπικού χειρίζεται ο διευθυντής του ξενοδοχείου, σε συνεργασία με τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης. Ο τρόπος αντιμετώπισης είναι περισσότερο εμπειρικός. Στηρίζεται στην διαίσθηση και στερείται συνήθως συγκεκριμένης στρατηγικής και στόχων. Τα θέματα αντιμετωπίζονται, όταν προκύψουν.

Όσο ανεβαίνει η κατηγορία στην οποία ανήκει ένα ξενοδοχείο και όσο αυξάνεται το μέγεθος του, η κατάσταση βελτιώνεται. Η διοίκηση του προσωπικού ασκείται περισσότερο οργανωμένα, τίθενται στόχοι, και αυξάνει γενικότερα το ενδιαφέρον για τα θέματα του προσωπικού.

Το να ανήκει ένα ξενοδοχείο σε υψηλή κατηγορία σημαίνει ότι προσφέρει ή πρέπει τουλάχιστον να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι εύκολο, να γίνει κατανοητό πόσο άμεσα συνδέεται η ποιότητα αυτή των υπηρεσιών με την ποιότητα του προσωπικού που απασχολείται στη μονάδα, οπότε αυξάνει και το ενδιαφέρον για το προσωπικό. Σε μονάδες επίσης που απασχολούν έναν σχετικά μεγάλο αριθμό εργαζομένων, προκύπτουν συνεχώς θέματα που αφορούν και σχετίζονται με τους εργαζόμενους. Θέματα, τα οποία πρέπει να λυθούν, ώστε να αποφευχθούν δυσλειτουργίες στη μονάδα. Έτσι και πάλι φθάνει κανείς στο σημείο να αναγκαστεί να ενδιαφερθεί πιο

οργανωμένα και πιο συστηματικά με το προσωπικό και τα ζητήματα που σχετίζονται με αυτό.

Στελέχωση. Η ανάγκη για πρόσληψη προσωπικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεχούς λειτουργίας, δεν είναι έντονη. Οι εργαζόμενοι δεν εγκαταλείπουν τις θέσεις τους εύκολα, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια σταθερότητα σ' ότι αφορά το προσωπικό (Γαλαξίας Hotel, Εσπερία Hotel, Ωκεανίς Hotel). Αν υπάρξει ανάγκη για προσλήψεις, η στρατολόγηση προσωπικού δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα, αφενός λόγω της υψηλής ανεργίας, άρα και του ενδιαφέροντος μεγάλου αριθμού ανθρώπων να εργαστούν, και αφετέρου λόγω του σοβαρού πλεονεκτήματος, ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι στις μονάδες συνεχούς λειτουργίας έχουν την δυνατότητα να εργάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους στις μονάδες εποχιακής λειτουργίας, οι οποίοι εργάζονται για συγκεκριμένο μόνο χρονικό διάστημα. Οι θέσεις εργασίας σε ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας θεωρούνται κατά πολύ καλύτερες και αποτελούν στόχο όλων όσων επιθυμούν και αναζητούν εργασία στον ξενοδοχειακό τομέα.

Οι επιχειρήσεις που δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα στην στελέχωση τους, δεν απαιτούν συνήθως από τους μελλοντικούς εργαζόμενους, να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις, ούτε απαραίτητα κάποιο πτυχίο. Εξαιρεση αποτελούν κάποιες μόνο που θεωρούν την ύπαρξη σχετικού με τον κλάδο πτυχίου απαραίτητη προϋπόθεση για την πρόσληψη υπαλλήλων στην Υποδοχή Πελατών.

Οι απαιτήσεις σε γνώσεις και ικανότητες αυξάνουν, όταν ανεβαίνει η κατηγορία στην οποία ανήκει ένα ξενοδοχείο, άρα και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. (Ντόντη, 1997, σελ.42). Το ξενοδοχείο Εγνατία (Α' κατηγορία) για παράδειγμα, όπως και το Makryammos Bungalows (Α' κατηγορία), παρόλο που το πρώτο ανήκει στην κατηγορία των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας, αντιμετωπίζουν προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, καθώς θέτουν ως απαραίτητη προϋπόθεση για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, την ύπαρξη πτυχίου, καθώς και αντίστοιχη εμπειρία. Τα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας αντιμετωπίζουν έντονο το πρόβλημα της στελέχωσης, καθώς η εξεύρεση εξειδικευμένου προσωπικού, κυρίως σε επαρχιακές πόλεις σαν την Καβάλα είναι δύσκολη.

Είναι γνωστή εξάλλου η έλλειψη εξειδικευμένων ατόμων στον τουριστικό κλάδο. Το 70,5% των εργαζομένων σε ξενοδοχεία δεν έχει πτυχίο, ενώ το 9,25% έχει πραγματοποιήσει σπουδές μη τουριστικές.

(Χρήμα και Τουρισμός, 2003, σελ.62)

Ιδιαίτερη δυσκολία στη στελέχωση τους αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας (Tosca Beach Hotel, Blue Bay Hotel, Makryammos Bungalows, Lucy Hotel,

Τιμολέων Hotel). Εδώ επιβεβαιώνεται η άποψη που υπάρχει για έντονη κινητικότητα των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, τόσο των απλών εργαζομένων, όσο και των στελεχών.

(Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 80-81). Ο χρόνος απασχόλησης των εργαζομένων σ' αυτά τα ξενοδοχεία δεν ξεπερνά συνήθως τους 4-5 μήνες, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να θεωρούν την απασχόληση τους σαν κάτι πρόσκαιρο, κάτι σαν λύση ανάγκης, μέχρι να βρουν κάτι καλύτερο και για μεγαλύτερη χρονική διάρκεια. Οι αποδοτικοί, ικανοί και με προσόντα υπάλληλοι εργάζονται σε ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν διαθέσιμοι εργαζόμενοι, οι οποίοι να πληρούν κάποιες προδιαγραφές για τα εποχιακά ξενοδοχεία.

Για τον λόγο αυτό οι συγκεκριμένες μονάδες αναγκάζονται κάθε χρόνο να προσλαμβάνουν αρκετούς νέους εργαζόμενους, οι οποίοι συνήθως είναι και εντελώς ανειδίκευτοι. Γίνεται έτσι μια τεράστια προσπάθεια εκπαίδευσης αυτών των ατόμων, προσπάθεια η οποία στοιχίζει στην επιχείρηση χρόνο και χρήμα, χωρίς ποτέ να υπάρχει η βεβαιότητα ότι τα άτομα αυτά θα επανέλθουν την επόμενη σεζόν. Τα ξενοδοχεία αυτού του είδους λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικά, λόγω κάποιων ικανών και σταθερών στελεχών που διαθέτουν. Η ύπαρξη των στελεχών αυτών είναι ιδιαίτερα πολύτιμη και οι επιχειρήσεις φροντίζουν να μην τα χάσουν αμείβοντας και ανταμείβοντας τα γενναία. Τα στελέχη αυτά θα οργανώσουν, θα εκπαιδεύσουν, θα καθοδηγήσουν, θα συντονίσουν και θα επιβλέψουν το άπειρο κάθε φορά προσωπικό. Είναι οι στυλοβάτες της επιχείρησης. Είναι τα άτομα που θα εργαστούν ατελείωτες ώρες, προσπαθώντας να προλαμβάνουν καταστάσεις και να καλύπτουν κενά όπου και όταν χρειαστεί. (Tosca Beach Hotel, Blue Bay Hotel, Makryammos Bungalows, Lucy Hotel)

Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα από την κατηγορία και την διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου, υπάρχουν ορισμένες γνώσεις και χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει κάποιος για να μπορεί να προσληφθεί, σύμφωνα με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Δεν μπορεί κανείς να προσληφθεί στις περισσότερες θέσεις ενός ξενοδοχείου, αν δεν γνωρίζει ξένες γλώσσες. Απαραίτητα θεωρούν ακόμη οι επιχειρήσεις, την καλή εμφάνιση, την προθυμία, την ευγένεια, το χαμόγελο, την ηπιότητα, την αξιοπιστία και την ακεραιότητα του χαρακτήρα, επιβεβαιώνοντας τη θεωρία που συγκαταλέγει τα χαρακτηριστικά αυτά στα πολύ σημαντικά στοιχεία, που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στα περισσότερα τμήματα.

(Καλίκη-Πιβεροπούλου, 1998, σελ. 46-Μαράς, 1997, σελ. 48-49)

Κύρια πηγή άντλησης προσωπικού αποτελεί η αγγελία σε εφημερίδα και τα γραφεία του ΟΑΕΔ. Αρκετές επιχειρήσεις προσφεύγουν και σε αντίστοιχες τουριστικές σχολές, ζητώντας απ' αυτές άτομα τα οποία είτε έχουν τελειώσει τις σπουδές τους και επιθυμούν να εργαστούν, είτε άτομα τα οποία ζητούν να κάνουν την πρακτική τους άσκηση.

Η επιλογή των νέων υπαλλήλων γίνεται με βάση το βιογραφικό τους σημείωμα και κατόπιν προσωπικής συνέντευξης, η οποία θεωρείται πολύ σημαντική, καθώς η συνέντευξη είναι εκείνη που δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους, να σχηματίσουν μια εικόνα για τον υποψήφιο.

Η συνέντευξη αποτελεί το κύριο εργαλείο για την επιλογή προσωπικού στην πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ. 135-136)

Εκπαίδευση Προσωπικού. Η έλλειψη εξειδικευμένων ατόμων, που θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των ξενοδοχειακών μονάδων, από έρευνα προκύπτει ότι 31,6% των ξενοδοχείων δυσκολεύονται να βρουν υπαλλήλους υποδοχής, 25,8% δυσκολεύονται βρουν καμαριέρες, ενώ ένα 41% των ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας έχουν πρόβλημα με την στελέχωση των επισιτιστικών τμημάτων (Χρήμα και Τουρισμός, 2004, σελ. 63), και οι ιδιαιτερότητες του κλάδου, καθώς πρόκειται για παροχή υπηρεσιών, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο, όπου μεγάλο μέρος των εργαζομένων έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, και όπου τα άτομα εργάζονται χωρίς την επίβλεψη των προϊσταμένων τους, αλλά υπό την συνεχή επίβλεψη των πελατών (Lundberg, 1997, σελ. 35), θα επέτρεπε σε κάποιον να υποθέσει ότι οι επιχειρήσεις θα ενδιαφέρονταν ενεργά για την εκπαίδευση του προσωπικού τους, επενδύοντας σ' αυτήν.

Τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι, τουλάχιστον για μεγάλο μέρος των μικρομεσαίων μονάδων του νομού της Καβάλας. Σημαντικό είναι, να λάβει κανείς υπόψη του ότι οι μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη χώρα αποτελούν το 93% του συνόλου των ξενοδοχείων. (Χρήμα και Τουρισμός, 2003, σελ. 41)

Σ' ότι αφορά λοιπόν την εκπαίδευση του προσωπικού σε μικρομεσαίες μονάδες, δεν υπάρχει συνήθως εκ μέρους των επιχειρήσεων μια συγκεκριμένη στρατηγική. Η σημαντικότερη μορφή εκπαίδευσης που υλοποιούν οι επιχειρήσεις αυτές, είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Προσπαθούν δηλαδή να εκπαιδεύσουν το ανειδίκευτο άτομο που προσλαμβάνουν, εν όσο εργάζεται, υπό την επίβλεψη βέβαια πάντοτε ενός εμπειρότερου υπαλλήλου ή του προϊσταμένου του τμήματος.

Μια άλλη μορφή εκπαίδευσης του προσωπικού που εφαρμόζεται, είναι αυτή που παρέχεται από τις εταιρίες των προμηθευτών του ξενοδοχείου. Αν κάποιο ξενοδοχείο προμηθευτεί νέα τεχνολογία ή νέο εξοπλισμό, η εταιρία που κάνει την προμήθεια

αναλαμβάνει ταυτόχρονα και την εκπαίδευση όσων θα χρησιμοποιήσουν αυτό που το ξενοδοχείο αγόρασε. Η εκπαίδευση αυτή έχει συνήθως τη μορφή σεμιναρίου μικρής διάρκειας, με διδασκαλία σε κάποια αίθουσα του ξενοδοχείου ή με επίδειξη του τρόπου χρήσης του προϊόντος.

Οι μέθοδοι αυτές εκπαίδευσης του προσωπικού, επιβεβαιώνουν τη θεωρία, η οποία θεωρεί την εκπαίδευση εκτελώντας την συγκεκριμένη εργασία και την παραδοσιακή διδασκαλία στην τάξη, σαν τις συνηθέστερες μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού στα ξενοδοχεία. (Φραγκιαδάκης, 1999, σελ. 137-138)

Όσο ανεβαίνει η κατηγορία στην οποία ανήκει ένα ξενοδοχείο, τόσο πιο σημαντική θεωρείται η εκπαίδευση του προσωπικού και τόσο πιο πολλά μέτρα παίρνονται προς την κατεύθυνση αυτή. (Εγνατία Hotel, Makryammos Bungalows, Lucy Hotel).

Η εκπαίδευση των στελεχών των ξενοδοχείων είναι προσωπικό τους θέμα, με ελάχιστες εξαιρέσεις σ' ότι αφορά τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα (Makryammos Bungalows, Lucy Hotel), και θεωρείται δείγμα επαγγελματισμού εκ μέρους των στελεχών. Οι μονάδες του νομού της Καβάλας δηλώνουν ότι δεν έχουν την δυνατότητα να εφαρμόζουν προγράμματα ανάπτυξης στελεχών, αλλά ούτε και να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους. Θεωρούν ότι τα στελέχη οφείλουν από μόνα τους να ενημερώνονται και να φροντίζουν για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση τους. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσλαμβάνουν από την αγορά εργασίας «έτοιμα» στελέχη. Στελέχη τα οποία είναι καταξιωμένα, έχουν εμπειρία στον χώρο και έχουν δώσει δείγματα γραφής. (Εγνατία Hotel, Tosca Beach Hotel, Εσπερία Hotel, Ωκεανίς Hotel)

Αξιολόγηση Προσωπικού. Η αξιολόγηση του προσωπικού στα ξενοδοχεία θεωρείται μια ιδιαίτερα εύκολη διαδικασία και προέρχεται κυρίως από τους πελάτες. Δεν υπάρχει στα ξενοδοχεία ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση δεν είναι μια προκαθορισμένη διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το προσωπικό αξιολογείται καθημερινά. Παράπονα και έπαινοι πελατών, Βιβλία εντυπώσεων πελατών, κουτιά παραπόνων, ερωτηματολόγια, το ύψος των φιλοδωρημάτων που δέχεται κάθε εργαζόμενος, καθώς και το ύψος των πωλήσεων στα κερδοφόρα (κύρια) τμήματα του ξενοδοχείου, δίνουν σαφή εικόνα για την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. (Εγνατία Hotel, Tosca Beach Hotel, Εσπερία Hotel, Γαλαξίας Hotel, Makryammos Bungalows)

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων και οι διευθυντές των ξενοδοχείων παρακολουθούν τους εργαζόμενους και έχουν καθημερινή μαρτυρία για την απόδοσή τους, η οποία προέρχεται και από συζητήσεις που επιδιώκουν τα στελέχη με τους πελάτες.

Ο έπαινος παρουσία όλων των συναδέλφων, ένα εφάπαξ χρηματικό ποσό στο τέλος του χρόνου με τη μορφή μπόνους, αν τα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι ικανοποιητικά, πριμ παραγωγικότητας, επιπλέον ημέρες άδεια, είναι οι συνηθισμένες ανταμοιβές στα ξενοδοχεία για αποδοτικούς και ικανούς υπαλλήλους.

Αμοιβές. Κριτήριο για τις αμοιβές των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία αποτελούν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Όλες οι επιχειρήσεις τις χρησιμοποιούν σαν βάση για τις αποδοχές των εργαζομένων. (Εγνατία Hotel, Tosca Beach Hotel, Γαλαξίας Hotel, Εσπερία Hotel, Ωκεανίς Hotel, Blue Bay Hotel, Lucy Hotel, Τιμολέων Hotel)

Πέρα όμως από τον βασικό μισθό που καθορίζεται για κάθε κατηγορία εργαζομένων στα ξενοδοχεία, στους ξενοδοχοϋπαλλήλους χορηγούνται και ένα αρκετά μεγάλο πλήθος επιδομάτων και ειδικών παροχών, όπως: επίδομα προϋπηρεσίας για κάθε χρόνο υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας, οικογενειακών βαρών για τους έγγαμους, τουριστικής εκπαίδευσης ανάλογα με την βαθμίδα εκπαίδευσης, εποχιακής απασχόλησης για όσους εργάζονται σε μονάδες που λειτουργούν εποχιακά, στολής όταν από την επιχείρηση απαιτείται στολή, τροφής για ξενοδοχεία που διαθέτουν εστιατόριο, ύπνου όταν το ξενοδοχείο βρίσκεται εκτός πόλης ή κωμόπολης και ανθυγιεινής εργασίας για καθαρίστριες, καμαριέρες και εργάτες πλυντηρίων.

Επιπλέον χρηματικά ποσά που παίρνουν οι εργαζόμενοι, λόγω της απόδοσης τους, δεν ενσωματώνονται στον μισθό τους, ακόμη και εάν οι ίδιοι υπάλληλοι παίρνουν μπόνους ή πριμ παραγωγικότητας συνεχώς.

Τα στελέχη όλων των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα αμείβονται με βάση συμφωνίες, οι οποίες γίνονται μεταξύ αυτών και των επιχειρήσεων. Θεωρείται ότι οι αμοιβές των στελεχών είναι υψηλές, καθότι υπάρχει έλλειψη στελεχών που να διαθέτουν εξειδίκευση στον ξενοδοχειακό κλάδο και ως εκ τούτου έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ευχαριστούμε
General Sponsor
Hilfsmittel Donierung



Ευχαριστούμε από καρδιάς για την βοήθειά σας.
Any further comments are important for us.
Ihre Kommentare sind sehr wichtig für uns.

Name: _____

Καταγωγή: _____
Επίσημο: _____

Από: _____
Προς: _____

Ευχαριστούμε - Danke!

Thank you for your assistance
/ε ευχαριστούμε για την βοήθειά σας

Ihr bedanken Ihnen für Ihre Hilfe
/ir wünschen Ihnen eine angenehme Heimreise



MAKRYAMMOS BUNGALOWS

Ευχαριστούμε
που διαλέξατε
το ξενοδοχείο μας
για τις διακοπές σας!



Thank you for choosing our hotel
for your holidays!

Vielen Dank dass Sie unseres Hotels
gewaehlet haben!

Ευχαριστούμε που είχατε διαλέξει το ξενοδοχείο
μας για τις διακοπές σας. Ελπίζουμε να απολαύσατε την διαμονή σας στον χώρο μας.
Με απορία να είμαστε να υποστηρίξουμε να μας
παρατηρήσετε να μας ενημερώσετε
προς τις υπηρεσίες μας και να τους παρατηρήσετε
να είναι να κάνετε δεξιώσεις.
Επί ευχαριστούμε για τη βοήθειά σας διακοπών
και ελπίζουμε να μας επιστρέψετε μαζί σύντομα.

We are delighted that you have chosen
Makryammos Bungalows as your holiday resort.
We hope that you had a pleasant stay.
Please let us know if you do want instead
you should visit us
and we will gladly receive your
comments.
Thank you for your contribution
and we hope you will visit us again.

Wir freuen uns sehr über Ihren Besuch
im Makryammos Bungalows.
Bitte sagen Sie uns, ob und wie wir
weiterhin etwas verbessern können.
Danke für Ihre Hilfe
und immer wieder herzlich willkommen.



Reception / Empfang
 How do you value the care you have been received?
 Wie empfangen Sie?

How do you value the care during your stay?
 Wie wärdneten Sie die Betreuung?

Room / Zimmer
 How do you value your room?
 Wie bewerten Sie das Zimmer?

Cleanliness / Sauberkeit
 How do you value the cleanliness of the room?
 Wie bewerten Sie die Sauberkeit?

Breakfast / Frühstück
 How do you value the breakfast?
 Wie bewerten Sie das Frühstück?

Restaurant / Restaurant
 How do you value the food?
 Wie bewerten Sie das Essen?

Service / Service
 How do you value the service?
 Wie bewerten Sie den Service?

Bar / Bar
 How do you value the bar service?
 Wie bewerten Sie den Bar-Service?

Swimming Pool / Schwimmbad
 How do you value the swimming pool?
 Wie bewerten Sie das Schwimmbad?

Beach / Strand
 How do you value the beach?
 Wie bewerten Sie den Strand?

Animators / Animatoren
 How do you value the animators?
 Wie bewerten Sie die Animatoren?

Children's Club / Kinderclub
 How do you value the children's club?
 Wie bewerten Sie den Kinderclub?

Reception / Empfang
 How do you value the care you have been received?
 Wie empfangen Sie?

How do you value the care during your stay?
 Wie wärdneten Sie die Betreuung?

Room / Zimmer
 How do you value your room?
 Wie bewerten Sie das Zimmer?

Cleanliness / Sauberkeit
 How do you value the cleanliness of the room?
 Wie bewerten Sie die Sauberkeit?

Breakfast / Frühstück
 How do you value the breakfast?
 Wie bewerten Sie das Frühstück?

Restaurant / Restaurant
 How do you value the food?
 Wie bewerten Sie das Essen?

Service / Service
 How do you value the service?
 Wie bewerten Sie den Service?

Bar / Bar
 How do you value the bar service?
 Wie bewerten Sie den Bar-Service?

Swimming Pool / Schwimmbad
 How do you value the swimming pool?
 Wie bewerten Sie das Schwimmbad?

Beach / Strand
 How do you value the beach?
 Wie bewerten Sie den Strand?

Animators / Animatoren
 How do you value the animators?
 Wie bewerten Sie die Animatoren?

Children's Club / Kinderclub
 How do you value the children's club?
 Wie bewerten Sie den Kinderclub?

Would you like to participate in any workshop of the Alternative Holiday Workshop?
 Möchten Sie an einer Aktivität von The Alternative Holiday Workshop teilnehmen?

Yes / Ja No / Nein

What was your impression?
 Wie haben Sie es gefunden?

Would you like to be in our mailing list for the annual brochure of The Alternative Holiday Workshop?
 Möchten Sie, dass wir Ihnen einen jährlichen Prospekt schicken?

Yes / Ja No / Nein

What is your opinion of the animation program?
 Was denken Sie über unser Animationsprogramm?

How do you value the evening entertainment?
 Wie bewerten Sie die Abendunterhaltung?

How do you value the children's club?
 Wie bewerten Sie den Kinderclub?

Which of our employees do you particularly appreciate?
 Welche unserer Mitarbeiter schätzen Sie besonders?

Name / Abteilung: _____

Which of our employees do you particularly appreciate?
 Welche unserer Mitarbeiter schätzen Sie besonders?

Name / Abteilung: _____

Which of our employees do you particularly appreciate?
 Welche unserer Mitarbeiter schätzen Sie besonders?

Name / Abteilung: _____

**Πως κρίνετε το ξενοδοχείο όσον αφορά:
How to you judge the hotel regard to:**

	Πολύ καλά Very Good	Καλά Good	Μέτρια Average	Απαράδεκτα Unacceptable	Σχόλια Comments
Μπάνιο & μπάνιο Room & Bathroom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Πρόσδεξη Reception	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Επίσηση δωματίου Room Reservation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Εστιατόριο Restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ευγένεια και ευγένεια προσωπικού Courtness and politeness of personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Υπηρεσία Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Γενική ποιότητα ξενοδοχείου General quality of the hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Τι σας άρεσε και τι όχι κατά τη διάρκεια της παραμονής σας στο ξενοδοχείο, και παρακαλούμε σχολιάστε και προτείνετε:
What did you like and what not duration your stay at the hotel? Please comment and what would you propose:

Ευχαριστούμε που επιλέξατε το Egnatia Hotel για την παραμονή σας στην πόλη της Καβάλας.
Συμπληρώνοντας αυτό το ερωτηματολόγιο, μας βοηθάτε ώστε να βελτιώσουμε την ποιότητα διαμονής σας.

Ευχαριστούμε πολύ,
Η Διεύθυνση

We would like to express our gratitude for your selection of Egnatia Hotel as it regards your stay in the city of Kavala.
By completing this questionnaire, you assist us in improving your quality of accommodation.

Thank you very much
The Hotel's Management

Όνοματεπώνυμο
Full name

Διεύθυνση
Address

Κωδικός
Post Code

Χώρα
Country

Τηλέφωνο
Telephone

Πόλη
City

Φαξ
Fax

Παρακαλούμε, σφραγίστε αυτό το ερωτηματολόγιο και αφήστε το στην υποδοχή ή στο δωμάτιό σας.
You are kindly requested to stamp this questionnaire and leave it at the reception or in your room.

Για να γίνουμε καλύτεροι!
In order to serve you better!



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

4.1.

Εκφράζουμε ως θερμείς μας ευχαριστίες για τις ζεστές και
προσεγμένες και ευγενικές με νέα μας συνάντησή μέσα
στο νέο έτος (του χρόνου τέτοιο καιρό!)

Ευχόμαστε Καλή & Ευλογημένη Χρονιά!

Μερά Τιμής

ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΚΗ
ΦΟΙΤΗΤΙΚΗ
ΕΝΩΣΗ

12.11.2000 Άνοχη και ευχάριστη συμπλεκφορά στην
των παραφορών και ευνοχρόνου.
Καθέρωντα και αλληλ των δωραίων
και κοινοχρόνων χώρων
Σποραδικές προφανώς ^{εξαιρετικές} μέταμεθούλικες
«έκρηξεις» δεν μειώνουν εύνοχη
Ποχή και ενότητα.

Giorgos Patzouras
Naxos 68

Καθαριότητα, ευγένεια @ 23X01
εξοχημένη, τρία βασικά
στοιχεία, για μια ευχάριστη
φιλοξενία σε μια από τις
ωραιότερες πόλεις της Μακεδονίας
μας. — Δρ. Γεώργιος Ζ. Ακτινόπουλος

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανδρέου Κ. και Ζήση Ε.,1998, *Συστήματα Διοίκησης Προσωπικού σε Τουριστικές Επιχειρήσεις*, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Πάτρας, Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Ευθυμιάτου-Πουλάκου Α.,1997, *Τουριστικό Δίκαιο*, Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Ζευγαρίδη Σ. και Σταματιάδη Γ.,1997, *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Ιγγλέση-Βενιέρη Μ.,1995, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Πάτρα, Σημειώσεις
- Κανελλόπουλος Χ.,1990, *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις International Publishing
- Καπίκη-Πιβεροπούλου Τ.,1998, *Υπηρεσία Υποδοχής*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Καραγιάννης Σ., 1997, *Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Καραχοντζίτης Δ. και Κομνηνάκης Μ.,1994, *Το Μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης-Θεωρία και Πρακτική Προσέγγιση*, Αθήνα, Εκδόσεις Γαλαίος
- Καταραχιάς Λ.,1998, *Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Καταραχιάς Λ.,1998, *Μάνατζμεντ Υποδοχής*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Λαλούμης Δ.,1992, *Ψυχαγωγία και Άθληση Πελατών*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β.,1996, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β.,1998, *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης
- Lundberg N.,1997, *Ξενοδοχειακές και Επισιτιστικές Επιχειρήσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Μάρας Α.,1997 *Οργάνωση – Τεχνικές Εστιατορικών Μονάδων*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Μάρας Α.,1999, *Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Μπουραντάς Δ.,2002, *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπέκου
- Ντόντη Α.,1997, *Λειτουργία Υποδοχής*, Αθήνα, Εκδόσεις της ίδιας
- Ντόντη Α., 1999, *Housekeeping*, Πάτρα, Εκδόσεις της ίδιας
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.,1997, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή Ν.,1997, *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

- Παύλου Σ., 1999, *Μπαρ – Ποτά - Οινολογία*, Πάτρα, Σημειώσεις
- Περιβολάρη Β., 2003, *Η Aldemar οδηγεί τις εξελίξεις*, Χρήμα και Τουρισμός, Αθήνα, αριθμ. Τεύχους 88, σελ. 48
- Rutherford D., 1999, *Ξενοδοχείο- Διοίκηση και Λειτουργίες*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Σίμος Γ., 2003, *Το προσωπικό του ξενοδοχείου μοχλός αναβάθμισης των παρεχομένων υπηρεσιών*, Τουριστική Αγορά, Αθήνα, αριθμ. Τεύχους 78, σελ. 65
- Φουντουλάκης Γ., 2000, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Φραγκιαδάκης Σ., 1996, *Εισαγωγή στο Ξενοδοχειακό Μάνατζμεντ*, Πάτρα, Εκδόσεις του ιδίου
- Φραγκιαδάκης Σ., 1998, *Εισαγωγή στο Ξενοδοχειακό Μάνατζμεντ*, Πάτρα, Εκδόσεις του ιδίου
- Χολέβας Γ., 1995, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Χυτήρης Λ., 2001, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

Περιοδικά

- Χρήμα και Τουρισμός*, αριθμ. Τεύχους 89, Δεκέμβριος 2003
- Τουρισμός και Οικονομία*, αριθμ. Τεύχους 291, Δεκέμβριος 2003

