



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή σε μια σύγχρονη, και μεγάλη
ξενοδοχειακή μονάδα»

Σπουδαστές: Γιαννόπουλος Μάριος

Χατζής Φίλιππος

Εποπτεύων

καθηγήτρια: κ. Ιγγλέση Μαρία

Πάτρα, Νοέμβριος 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα	Σελ. 2-7
Ευχαριστήριο σημείωμα	Σελ. 8
Περίληψη.....	Σελ. 9
Εισαγωγή.....	Σελ. 10

ΜΕΡΟΣ Α

Κεφ.1: Περιγραφή καθηκόντων και προδιαγραφές-προσόντα ενός Γ. Διευθυντή.....	Σελ. 11
Διευθυντές και διάφορα θέματα.....	Σελ. 11
Ευθύνες Γ.Δ.	Σελ. 12
• Σχέσεις του Γ.Δ. με τους επενδυτές.....	Σελ. 13
• Διευκόλυνση του μάνατζμεντ της φέρμας.....	Σελ. 14
• Σχέσεις με την κοινότητα.....	Σελ. 15
• Διοικητική επιτροπή διευκόλυνσης.....	Σελ. 16-17
• Διαχείριση ιδιοκτησίας.....	Σελ. 18
Προγραμματισμός.....	Σελ. 19
Οργάνωση.....	Σελ. 20
Στελέχωση-Διεύθυνση.....	Σελ. 20
Έλεγχος και αξιολόγηση.....	Σελ. 21
Ανάπτυξη-βελτίωση.....	Σελ. 22
Εκπαίδευση κατά την εργασία.....	Σελ. 23
• Επαγγελματική ανάπτυξη.....	Σελ. 24
• Εργατικοί συνεταιρισμοί.....	Σελ. 24
• Εμπορικοί συνεταιρισμοί.....	Σελ. 24
Δυνατότητες διαχείρισης και επίβλεψης από τον Γ.Δ.....	Σελ. 25
• Ο Γ.Δ. δίνει το παράδειγμα.....	Σελ. 26

• Ο Γ.Δ. πρέπει να διευθύνει.....	Σελ. 27
• Οι ικανότητες του Γ.Δ.....	Σελ. 28
• Οι σχέσεις του Γ.Δ.....	Σελ. 29
• Οι Γ.Δ. διευθύνουν σε καιρούς αλλαγών.....	Σελ. 30
Επανάσταση στις παραδοσιακές τακτικές των ανθρωπίνων πόρων.....	Σελ. 31
Τα βασικά του μάντζιμεντ.....	Σελ. 32
• Σχεδιασμός.....	Σελ. 33-34
• Λήψη αποφάσεων.....	Σελ. 35-37
• Οργανώνοντας.....	Σελ. 38
• Αποστολή.....	Σελ. 39-40
Ροή επικοινωνίας.....	Σελ. 41-42
• Υποκίνηση.....	Σελ. 43-46
• Ηγεσία.....	Σελ. 46
• Πειθαρχία.....	Σελ. 47
Τακτικές δημιουργίας ομάδος.....	Σελ. 48-55
Μηνιαίο ημερολόγιο του Γ.Δ.....	Σελ. 56-58
Υπάλληλοι και σχέσεις τους με τους πελάτες.....	Σελ. 59-61

ΜΕΡΟΣ Β.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

1. <u>ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</u>	Σελ. 62
• Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	Σελ. 63-64
• Στελέχωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	Σελ. 64-67

2. <u>ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ</u>	Σελ. 68
Ελεγκτής οικονομικών θεμάτων (controller)	Σελ. 68
<u>ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ</u>	
Κεντρικά λογιστικά συστήματα (με Υ/Π κ.λ.π.).....	Σελ. 69
Μη κεντρικά λογιστικά συστήματα (σχέση Γ. Διευθυντή με Λογιστή κ.λ.π.).....	Σελ. 69
<u>ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΟΥ</u>	
Έσοδα από δωμάτια.....	Σελ. 70
Έσοδα από F/B.....	Σελ. 71
Άλλα έσοδα.....	Σελ. 72-74
<u>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</u>	
Μακροπρόθεσμοι προϋπολογισμοί.....	Σελ. 74
Ετήσιοι προϋπολογισμοί.....	Σελ. 75
Μηνιαίοι προϋπολογισμοί.....	Σελ. 75
<u>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ</u>	
Αναφορά εισοδήματος.....	Σελ. 76-77
Αναφορά ισορροπίας.....	Σελ. 78-79
Αναφορά της ροής χρημάτων.....	Σελ. 80-81
3. <u>ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ</u>	Σελ. 81
Περιληπτική σύνοψη της υποδοχής.....	Σελ. 82
Ευθύνες της υποδοχής.....	Σελ. 83
1. Σύστημα PMS.....	Σελ. 84-87
2. Διαχείριση εσόδων και κρατήσεων.....	Σελ. 88

3. Διαχείριση υπηρεσιών των πελατών.....	Σελ. 88
4. Διαχείριση αρχείων.....	Σελ. 89-90
4. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΟΡΟΦΩΝ.....	Σελ. 91
Ο ρόλος του τμήματος της υπηρεσίας ορόφων.....	Σελ. 92
Δημόσιοι χώροι.....	Σελ. 93
Δωμάτια πελατών.....	Σελ. 93-96
Πλυντήριο.....	Σελ. 97
Στελέχωση του τμήματος.....	Σελ. 97
Προϊστάμενη τμήματος.....	Σελ. 98
Επιθεωρητές δωματίων.....	Σελ. 98
5. FOOD AND BEVERAGE.....	Σελ. 99
Ο ρόλος του F/B και λειτουργίες.....	Σελ. 100
Λειτουργίες του Room Service.....	Σελ. 100
Ανησυχίες αποδοτικότητας.....	Σελ. 100
Στυλ σερβιρίσματος κατά τη διάρκεια του δωματίου.....	Σελ. 101
Οι λειτουργίες του banquet.....	Σελ. 102-103
Σχεδιασμός του banquet.....	Σελ. 104-105
Στυλ σερβιρίσματος.....	Σελ. 106
Συμβόλαια banquet και πολιτικές τιμών.....	Σελ. 107
Σερβίρισμα αλκοολούχων στα ξενοδοχεία.....	Σελ. 108-109
6. ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	
Προσωπική ασφάλεια.....	Σελ. 110
Νομική ευθύνη και ασφάλεια των πελατών.....	Σελ. 111
Στελέχωση του τμήματος.....	Σελ. 112
Εκπαίδευση υπαλλήλων ασφαλείας.....	Σελ. 112
Τοπική εφαρμογή του νόμου.....	Σελ. 113
Πλάνα έκτακτης ανάγκης.....	Σελ. 113-114

Ειδικά θέματα ασφαλείας.....	Σελ. 115
Πισίνες.....	Σελ. 115
Spas.....	Σελ. 116
Πάρκινγκ.....	Σελ. 116
Προστασία της ιδιοκτησίας.....	Σελ. 116
Απειλές στην αξιολόγηση ασφάλειας.....	Σελ. 117
Εσωτερικές απειλές.....	Σελ. 117-119
Εξωτερικές απειλές.....	Σελ. 120-121
7. <u>ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</u>	Σελ. 122
Ο ρόλος του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ.....	Σελ. 123
Μέσα στο ξενοδοχείο.....	Σελ. 124
Μέσα στην κοινότητα.....	Σελ. 125
Δραστηριότητες του τμήματος Πωλήσεων και Μάρκετινγκ.....	Σελ. 126
• Οι προσπάθειες των πωλήσεων.....	Σελ. 126
Η επιτροπή του τμήματος.....	Σελ. 127
• Προσπάθειες μάρκετινγκ.....	Σελ. 128
• Σχέδιο ανάπτυξης μάρκετινγκ.....	Σελ. 128-130
Προβολές, δημοσιότητα και δημόσιες σχέσεις.....	Σελ. 131
• Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ μέσω Διαδικτύου.....	Σελ. 132
• Συστήματα on-line και κρατήσεων.....	Σελ. 133
• Ιστοσελίδες.....	Σελ. 133-135
8. <u>ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ</u>	Σελ. 136
Ο ρόλος του τμήματος της συντήρησης και της διατήρησης.....	Σελ. 137
Τμήμα Διατήρησης.....	Σελ. 138
Μηχανολογία.....	Σελ. 138

Συντήρηση.....	Σελ. 139
Σχεδιασμός και ανακαίνιση.....	Σελ. 140
Στελέχωση του τμήματος.....	Σελ. 141
Αρχιμηχανικός.....	Σελ. 141
Βοηθοί διατήρησης.....	Σελ. 142
Διευθύνοντας.....	Σελ. 142
Συντήρηση ρουτίνας.....	Σελ. 143
Προληπτική συντήρηση.....	Σελ. 144
Έκτακτη συντήρηση.....	Σελ. 145-146

ΜΕΡΟΣ Γ

Συνέντευξη.....	Σελ. 147-151
Βιβλιογραφία.....	Σελ. 152-153

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Για να πραγματοποιηθεί αυτή η πτυχιακή εργασία χρειάστηκαν κάποιοι μήνες συλλογής πληροφοριών, επεξεργασίας τους, ανάλυσής τους και σύνθεσής τους. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου έπρεπε να αντιμετωπίσουμε κάποια προβλήματα που παρουσιάστηκαν. Στην αντιμετώπισή τους συνέβαλε θετικά η επόπτρια καθηγήτρια μας κ. Μαρία Ιγγλέση η οποία μας συμβούλεψε για τη δομή της εργασίας, τη σύνθεσή της και την τελειοποίησή της. Το γεγονός που μας βοήθησε αρκετά θεωρούμε ότι ήταν η πρακτική μας άσκηση στο χώρο του τουρισμού, καθώς βλέποντας τα προβλήματα μέσα από τον πραγματικό χώρο ήμασταν έτοιμοι να τα αντιμετωπίσουμε.

Θεωρούμε ότι η πτυχιακή εργασία σαν απαιτούμενη προϋπόθεση για την απόκτηση του πτυχίου, είναι εξαιρετικής σημασίας καθώς πραγματευόμαστε κατά κάποιο τρόπο όλα τα μαθήματα που έχουμε διδαχθεί όλα αυτά τα χρόνια στη σχολή (και όχι μόνο) και μας βοηθάει να αντιληφθούμε το χώρο του τουρισμού μέσα από τη συλλογή πληροφοριών, την οργάνωσή τους, την ανάλυσή τους και τη σύνθεσή τους.

Τέλος, θα θέλαμε θερμά να ευχαριστήσουμε την καθηγήτριά μας κ. Ιγγλέση, τους γονείς μας για την υποστήριξή τους και τους φίλους μας για τις συμβουλές τους και για το χρόνο που διέθεσαν για να πραγματοποιηθεί αυτή η εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή εργασία αναλύει το ρόλο του Γενικού Διευθυντή σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα. Το πρώτο μέρος της εργασίας αναλύει τις ευθύνες, τις ικανότητες του Γ.Δ. και ορισμένα βασικά στοιχεία της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας από τον τελευταίο. Είναι ευκόλως εννοούμενο ότι με τις συνεχόμενες και ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο του τουρισμού, ο Γ.Δ. είναι ο άνθρωπος ο οποίος πρέπει να είναι εφοδιασμένος με όλες τις απαραίτητες πανεπιστημιακές γνώσεις και εργασίες εμπειρίες, αλλά συνάμα με την προσωπικότητά του τον καθιστά ικανό στο να αντεπεξέλθει επιτυχώς στις ευθύνες του.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αναλύει τις σχέσεις του Γ.Δ. με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου: με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources) , με το τμήμα λογιστηρίου (Accounting), με το τμήμα υποδοχής (Front Office), με το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων (housekeeping), με το τμήμα Επισιτισμού (Food and Beverage), με το τμήμα ασφάλειας και προστασίας της ιδιοκτησίας, με το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ (Sales and marketing) και με το τμήμα συντήρησης και διατήρησης της ιδιοκτησίας. Ο Γ.Δ., οφείλει να είναι εξαιρετος γνώστης όλων των εργασιών που εκτελούνται σε κάθε τμήμα ώστε να φέρει εις πέρας τις ευθύνες που του ανατίθενται και για αυτό το λόγο αναλύεται σε κάθε τμήμα ο ρόλος του τμήματος, οι ευθύνες και οι ικανότητες των προϊσταμένων και κάποιες βασικές εργασίες των υπαλλήλων που στελεχώνουν το κάθε τμήμα.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της πτυχιακής εργασίας δίνεται μια συνέντευξη από τον κ. Ζιμπόπουλο Διευθυντή του τμήματος εκπαίδευσης του ξενοδοχείου Intercontinental Athenaeum (5 Αστέρων) στην Αθήνα κατά την οποία αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος των σύγχρονων και μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

« Η εικόνα του ξενοδοχείου αντανακλάται από την προσωπικότητα του διευθυντή» είναι τα λόγια από μια συνέντευξη του κ. Ανανιάδη Γενικού Διευθυντή της Hyatt Regency στη Θεσσαλονίκη.

Είναι εύλογο πως σε κάθε επιχείρηση η διοίκηση διαφέρει και ιδιαίτερα στις τουριστικές επιχειρήσεις όπου ανάλογα με το μέγεθός τους συναντάται και ο ανάλογος τρόπος διοίκησης.

Σε κάθε ξενοδοχείο υπάρχει ένας ηγέτης ο οποίος παίρνει τις τελικές, καθημερινές αποφάσεις για το πώς θα λειτουργήσει η επιχείρηση. Από το μεγαλύτερο υπερπολυτελές ξενοδοχείο μέχρι και το μικρότερο Bed and Breakfast, το άτομο αυτό είναι κρίσιμο για τα περισσότερα θέματα που απασχολούν την ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο τίτλος του συγκεκριμένου ατόμου διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, σε γενικές γραμμές όμως ο όρος που χρησιμοποιείται είναι Γενικός Διευθυντής. Γενικός Διευθυντής δεν πρέπει να αρκестεί στα στενά πλαίσια του ρόλου του όπως αυτός παροραεύεται από μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση, αλλά πρέπει να συμβάλλει γενικότερα στην κοινωνία και να αναπτύξει το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης. Επίσης, οφείλουν να συνεχίζουν με εμμονή και να εστιάζουν στην διατήρηση των υψηλών επιπέδων των υπηρεσιών που προσφέρουν να επιβεβαιώνουν την εξαιρετική φήμη ενός ξενοδοχείου που έχει αποκτήσει κατά τα χρόνια λειτουργίας του και σίγουρα να επεκτείνουν τη διεθνή τους αναγνώριση μέσω ενός εντόνου και καλά συντονισμένου σχεδίου προωθητικών ενεργειών.

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός πως σε έναν Διευθυντή η γνώση, η πείρα και η ζεστή προσωπικότητα δίνουν νέα διάσταση σε μακρόπνοους σχεδιασμούς. Η τριβή του με ξενοδοχειακό αντικείμενο οδηγεί σε μια δεξιοτεχνία και σε μια αντίληψη με την οποία προλαβαίνει προβλήματα πριν καν παρουσιαστούν.

Η παρουσία του Διευθυντή κολακεύει τους πάντες και λειτουργεί καταλυτικά και σε διάφορες εκδηλώσεις αυξάνει τη σημασία τους. Επίσης σε διάφορα συνέδρια σε περίπτωση που έχουν σχέση με το ξενοδοχειακό αντικείμενο τιμά το συνέδριο και τους συνέδρους, φυσικά όμως, θα επιλεγεί να παρευρεθεί σε εκείνα τα συνέδρια που τον ενδιαφέρουν.

ΜΕΡΟΣ Α

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΑ ΘΕΜΑΤΑ

Σίγουρα δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος Διευθυντή που να αποδίδει σωστά σε όλες τις περιπτώσεις και με όλους τους ανθρώπους. Είναι ο άνθρωπος ο οποίος αναλαμβάνει τη διαχείριση της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απασχολείται με τα παρακάτω θέματα:

1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ:

Είναι ο κύριος υπεύθυνος για την οικονομική πορεία της μονάδας και για τα οικονομικά της αποτελέσματα επομένως συμμετέχει στα οικονομικά θέματα. Συνεργάζεται συνεχώς με τον οικονομικό διευθυντή, ο οποίος με την σειρά του τον ενημερώνει για πάσης φύσεως οικονομικά ζητήματα ένα από τα οποία αποτελεί η ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης.

2. ΘΕΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ:

Ο Διευθυντής εμπλέκεται σε θέματα εφοδιασμού και επιλογής προμηθευτών και ειδικότερα με θέματα ρυθμίσεως των πληρωμών τους.

3. ΘΕΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ:

Είναι χαρακτηριστικό φαινόμενο που παρατηρείται στην ευρύτερη αγορά διευθυντών ότι ο Διευθυντής παραμένει για λίγο χρονικό διάστημα σε μια μονάδα και αλλάζει επιχειρήσεις. Συνεπώς αυξάνονται οι αποδοχές τους, επισπεύδουν τις καριέρες τους και συγχρόνως μεταφέρουν μυστικά των ανταγωνιστών τους. Επομένως, οι Διευθυντές κερδίζουν αρκετές εμπειρίες από την τουριστική αγορά ενώ ταυτοχρόνως δημιουργούν προσωπικές σχέσεις με την αγορά τουριστικών πρακτορείων. Έτσι, έχουν την δυνατότητα να επηρεάζουν τις πωλήσεις ενός ξενοδοχείου με την παρουσία τους. Από εκεί και πέρα εάν το ξενοδοχείο διαθέτει διευθυντή πωλήσεων ο Διευθυντής συνεργάζεται μαζί του.

4. ΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ:

Ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει θέματα τουριστικής νομοθεσίας (που αφορούν όχι μόνο το ξενοδοχείο αλλά και το περιβάλλον του) και των νόμων που ρυθμίζουν τη ξενοδοχειακή λειτουργία.

Είναι νομικά υπεύθυνος για αρκετά θέματα που σχετίζονται με την νομιμότητα της ξενοδοχειακής λειτουργίας όπως για τα ειδικά σήματα του ξενοδοχείου και των τμημάτων εκμετάλλευσης για υγειονομικά θέματα και όλα όσα τηρούνται από εγκυκλίους του ΕΟΤ.

5. ΘΕΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ:

Ο διευθυντής έρχεται σε επαφή με τους πελάτες σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο πρόβλημα ή παράπονο σε περιπτώσεις συνήθως διαφόρων εκδηλώσεων η V.I.P. και συνεργάζεται με το τμήμα των δημοσίων σχέσεων.

6. ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ:

Το έργο ενός Διευθυντή εξαρτάται από τις αποφάσεις που λαμβάνει σε καθημερινό επίπεδο. Ανάλογα με το βαθμό εξέλιξης ενός προβλήματος, παίρνονται και οι αποφάσεις εν σειρά. Είναι φυσικό ακόλουθο να μένουν σε εκκρεμότητα πολλά θέματα στο τέλος μιας ημέρας για την επομένη. Συνήθως αφορούν σε ήδη υπάρχουσα αλληλογραφία, ενώ για εκείνα που δεν συνοδεύονται κρατούνται σημειώσεις. Επομένως, είναι αναγκαίο να τηρείται ένας φάκελος εκκρεμών υποθέσεων στον οποίο αρχειοθετούνται όλα τα θέματα που δεν έληξαν την προηγούμενη μέρα. Έτσι, με την ανάληψη των καθηκόντων του ο Διευθυντής έχει τον φάκελο αυτό να του υπενθυμίζει τις εκκρεμότητες της προηγούμενης.

ΕΥΘΥΝΕΣ Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Ο Γ.Δ. είναι αδιαμφισβήτητα η μοναδική και η πιο σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει την βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα. Αν κανείς επιδιώκει να γίνει Γ.Δ. θα πρέπει να ξέρει ότι ο τρόπος που θα εργαστεί θα επηρεάσει απευθείας τους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου, την κοινότητα και φυσικά, τους πελάτες.

Η ιδιότητα του Γ.Δ. έχει πολλά πρόσωπα στις απαιτήσεις των καθηκόντων τους. Αν και μπορεί να μην είναι δυνατό να προσδιορίσει κανείς έναν ρόλο πιο σημαντικό από τους άλλους, οι ευθύνες που αφορούν τον Γ.Δ. διαφέρουν βασισμένες σε πολλούς παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνουν την ιδιοκτησία, την τοποθεσία και τον τύπο της ιδιοκτησίας. Σε ορισμένα ξενοδοχεία, ο Γ.Δ. μπορεί να είναι περισσότερο προσανατολισμένος στους πελάτες και να τους αφιερώνει περισσότερο χρόνο, ενώ σε άλλα ο Γ.Δ. μπορεί να δει το ρόλο του σαν εξειδικευμένο στο προσωπικό και καθοδηγεί την ανάπτυξη άλλων μανάτζερ στο ξενοδοχείο. Παρόλες τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου ξενοδοχείου και τις προτιμήσεις των Γ.Δ., οι θέσεις τους αποτελούνται από ένα συνδυασμό των ακόλουθων σημαντικών εργασιών:

1. Σχέσεις με επενδυτές.
2. Δεσμοί-σχέσεις με το μανάτζμεντ της φίρμας.
3. Σχέσεις με την κοινότητα.

4. Διοικητική επιτροπή ανάπτυξης.
5. Μάνατζμεντ με την ιδιοκτησία.

1. ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ Γ.Δ. ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

Ο ρόλος του Γ.Δ. με τους επενδυτές είναι τρομακτικά σημαντικός. Οι σχέσεις με τους επενδυτές περιλαμβάνουν όλες τις επικοινωνίες μεταξύ του Γ.Δ. και των ιδιοκτητών. Η ιδιοκτησία μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να διοικείται από έναν Γ.Δ. ο οποίος να είναι και ιδιοκτήτης του. Πιο συχνά, ο Γ.Δ. προσλαμβάνεται άμεσα από τους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου ή έμμεσα από εταιρία μάνατζμεντ που είναι επιλεγμένη να λειτουργήσει το ξενοδοχείο για τον ιδιοκτήτη (σε μερικές περιπτώσεις η εταιρία μπορεί να ελέγχει όλο το ξενοδοχείο).

Ανεξάρτητα, οι συνεργασίες που κατέχουν ή επενδύουν στην ιδιοκτησία θα φροντίσουν ώστε ο Γ.Δ. να επηρεάσει θετικά τη θέση του ξενοδοχείου στην αγορά, τη φυσική του κατάσταση και φυσικά την αποδοτικότητά του. Ορισμένοι ιδιοκτήτες μπορεί να δουν το ξενοδοχείο σε όρους της επιτυχίας της δουλειάς-υπηρεσιών, άλλοι θα εστιάσουν στο κεφάλαιο της ακίνητης περιουσίας. Ο ρόλος του Γ.Δ. εδώ είναι να πληροφορεί συνεχώς τους ιδιοκτήτες για την κατάσταση και των δύο. Δηλαδή, όταν το ξενοδοχείο απαιτεί επιπλέον επένδυση είτε σε θέματα εργασίας (όπως επιπλέον προσωπικό ή διαφήμιση) είτε στο κεφάλαιο ακίνητης περιουσίας (όπως καινούργια έπιπλα, εντοιχισμένα, επισκευής σκεπής, κ.λ.π.) είναι σύνηθες να επικοινωνεί ο Γ.Δ. με τους επενδυτές.

Οι ιδιοκτήτες/επενδυτές συνήθως είναι πρόθυμοι να κάνουν επιπλέον επενδύσεις στην ιδιοκτησία τους και όταν το κάνουν έχει μια σωστή οικονομική λογική. Παρ'όλα αυτά, θα πρέπει να παρουσιάσουν μια πειστική παρουσίαση ότι η επιπλέον επένδυση είναι όντως μια πράξη που αξίζει. Αν δεν γίνει αυτό, η υποδομή του ξενοδοχείου μπορεί να χειροτερεύσει με αποτέλεσμα μια φθίνουσα πορεία ποιοτικής παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και τελικά μείωση δουλειάς.

Τα ταλέντα που απαιτούνται για να διαχειριστεί επιτυχώς Ο Γ.Δ. τις σχέσεις του με τους επενδυτές-ιδιοκτήτες περιλαμβάνουν οικονομική ανάλυση, μεγάλο βαθμό επικοινωνίας και συχνά, αποτελεσματικές ικανότητες σε δημόσιες παρουσιάσεις-ομιλίες. Οι ιδιοκτήτες θέλουν να μαθαίνουν για την αποδοτικότητα της ιδιοκτησίας τους. Κανείς δεν γνωρίζει για αυτό καλύτερα από τον Γ.Δ.. Η ικανότητά του να ενημερώνει τους επενδυτές και τους ιδιοκτήτες για την

τρέχουσα απόδοση και τις μέλλουσες ανάγκες θα είναι κρίσιμη για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του ξενοδοχείου.

2. ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΦΙΡΜΑΣ

Κάποια παραδείγματα από αρκετές εταιρίες franchise είναι οι Clarion, Comfort, Best Western, Hilton, Marriott, Ramada, Holiday Inn, Microtel και άλλες πολλές. Τα περισσότερα ξενοδοχεία που λειτουργούν σήμερα είναι στενά συνδεδεμένα με ονόματα φιρμών. Ένα σημαντικό μέρος του Γ.Δ. είναι να διαχειριστεί ικανοποιητικά το επίπεδο της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει τη συνεχόμενη παρακολούθηση των λειτουργικών στάνταρτ που θέτονται από την εταιρεία ώστε να επιβεβαιωθεί η συμμόρφωσή της, να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους επικεφαλής της franchise εταιρείας για προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων και να χρησιμοποιεί δραστηριότητες και προγράμματα που προσφέρονται από την φίρμα που μπορούν να βελτιώσουν την κερδοφόρο λειτουργία του ξενοδοχείου.

Οι Γ.Δ. που έχουν συνεργαστεί με διάφορες franchise εταιρείες επιβεβαιώνουν ότι διαφορετικές φίρμες έχουν διαφορετικές «προσωπικότητες». Κάποιες προσπαθούν να ασκούν απόλυτη επιρροή στις καθημερινές λειτουργίες της ιδιοκτησίας τους ενώ άλλες δεν επεμβαίνουν τόσο πολύ. Σε οποιαδήποτε περίπτωση είναι στο χέρι του Γ.Δ. να διαχειριστεί τις σχέσεις της franchise για το καλό των επενδυτών του με την κοινότητα, τους υπαλλήλους και το πιο σημαντικό τους πελάτες του.

Για να διευκρινιστεί ας δούμε μια όψη των διευκολύνσεων και πιο συγκεκριμένα την Ποιότητα Βαθμολόγησης των Επιθεωρήσεων που δίνονται στις ιδιοκτησίες τακτικά από την φίρμα franchise. Είναι το αποτέλεσμα από ετήσιες (ή συχνότερες) επιθεωρήσεις που διενεργούνται από μια εταιρεία franchise ώστε να διαβεβαιώσουν ότι τα δεδομένα της franchise πραγματοποιούνται από εκείνη. Σε ορισμένες εταιρείες μπορούν να καθιερώσουν εσωτερικά συστήματα επιθεωρήσεων. Σε γενικές γραμμές, παρ'όλα αυτά, το μέτρο που χρησιμοποιείται για την αποτελεσματικότητα του Γ.Δ., της ομάδας μανάτζμεντ και της οικονομικής δέσμευσης του ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου είναι το σύστημα επιθεώρησης βαθμολογίας. Σε τυπικές περιπτώσεις, ένας επιθεωρητής φτάνει στην ιδιοκτησία του ξενοδοχείου (είτε με προειδοποίηση είτε χωρίς) και με την παρουσία του Γ.Δ. αναλαμβάνει μια ολοκληρωμένη επιθεώρηση ιδιοκτησίας. Μετά η ιδιοκτησία λαμβάνει μια βαθμολογία βασισμένη στη συμμόρφωση με τα καθιερωμένα στάνταρτ της φίρμας που προηγουμένως έχουν γνωστοποιηθεί στο ξενοδοχείο. Αν η βαθμολογία αυτή στις

επιθεωρήσεις είναι συνεχόμενα χαμηλή , τότε το ξενοδοχείο διατρέχει τον κίνδυνο η εταιρεία franchise να σταματήσει την συνεργασία τους.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι εταιρείες μανάτζμεντ ή η ιδιοκτησία από μόνη της είναι πιθανό να καθιερώσει επιπλέον στάνταρτ και συστήματα βαθμολόγησης για την επιθεώρηση της φίρμας. Συχνά τα αποτελέσματα από τις επιθεωρήσεις τις φίρμας χρησιμοποιούνται στην εκτίμηση της ιδιοκτησίας, στις προσπάθειες μάρκετινγκ ακόμα και από τους ιδιοκτήτες στο να καθιερώσουν μερικώς το μόνους-αμοιβές των μανάτζερ ή του Γ.Δ. Επομένως, οι βαθμολογίες των επιθεωρήσεων ποιότητας είναι ένα σημαντικό παράδειγμα στο πως ο Γ.Δ. αλληλεπιδρά με εκείνους που παρέχουν την φίρμα και το όνομά της και τις εταιρείες μανάτζμεντ.

Τα προσόντα που απαιτούνται για την επιτυχή διαχείριση από τον Γ.Δ. περιλαμβάνουν καλές, ανεπτυγμένες ικανότητες, πειστική επιδεξιότητα, δυνατότητες προσεκτικής ακρόασης και την ικανότητά του να γράφει και να συντάσσει αποτελεσματικά.

3.ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ

Σε πολλές κοινότητες, ένα ξενοδοχείο είναι παραπάνω από απλά ακόμα μια παροχή υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, ξενοδοχεία σε μια περιοχή, αθροιστικά, υπαγορεύουν σε μεγάλο βαθμό πως βλέπουν την κοινότητα οι απέξω.

Σαν Γ.Δ. οι ευκαιρίες να βοηθήσει την τοπική κοινότητα θα είναι ποικίλες και σημαντικές. Για παράδειγμα, ένας τοπικός δήμαρχος που τηλεφωνεί τον Γ.Δ. του ξενοδοχείου και τον ρωτάει αν μπορεί να βοηθήσει στο να φιλοξενήσει μια συγκέντρωση αντιπροσώπων από μια κατασκευαστική εταιρεία που σκέφτεται να κτίσει ένα καινούργιο κατασκευαστικό κέντρο στην κοινότητα. Η τελική απόφαση του να το πράξει ο κατασκευαστής θα σημαίνει αρκετές νέες θέσεις εργασίας στην τοπική κοινότητα όπως επίσης την ευκαιρία για αυξημένες πωλήσεις δωματίων από το ξενοδοχείο. Προφανώς ο Γ.Δ θα θέλει να βοηθήσει και να γίνει ένας ορατός οικοδεσπότης και αντιπρόσωπος της κοινότητας. Επιπλέον κοινοτικές προσπάθειες που περιβάλλουν έναν Γ.Δ. συχνά περιλαμβάνουν γεγονότα φιλανθρωπίας, αύξηση των χρηματοδοτών και αλληλεπιδράσεις με οργανισμούς της κοινότητας που ψάχνουν ενεργητικές επιχορηγήσεις από δουλειές στην περιοχή.

Τα προσόντα του Γ.Δ. που απαιτούνται για να εκπληρώσει επιτυχώς τις σχέσεις του με την κοινότητα περιλαμβάνουν μια φιλική προσωπικότητα, καλές και ανεπτυγμένες κοινωνικές ικανότητες και πολύ συχνά δημόσιες ομιλίες και παρουσιάσεις.

4. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ

Καθώς οι Γ.Δ. είναι ηγέτες στην κοινότητα, οι ηγετικές τους ικανότητες είναι λογικό να είναι και στην ίδια την ιδιοκτησία του ξενοδοχείου εύκολες. Στο γρήγορα αναπτυσσόμενο σημερινό τεχνολογικό κόσμο είναι απίθανο ότι ο Γ.Δ. θα είναι ο έχων ειδικές γνώσεις σε κάθε λειτουργική-τμηματική περιοχή του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, σε μια μεγάλη επιχείρηση, η γνώση του Γ.Δ. για τις περιπλοκές σε ένα συγκεκριμένο σύστημα ασφαλείας θα είναι πιθανώς λιγότερη από αυτή του προϊστάμενου μηχανικού διατήρησης και συντήρησης. Παρόλα αυτά, ο Γ.Δ. αναγνωρίζεται ηγέτης από τους μάνατζερ που επιβλέπουν τα τμήματα ασφαλείας και συντήρησης και είναι επίσης μερικώς υπεύθυνος για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Για παράδειγμα, ο Γ.Δ. μπορεί να μην είναι ικανός να παρέχει τεχνική βοήθεια ακόμα και για απλή δουλειά όπως η αλλαγή μπαταριών στην κεντρική συσκευή ασφαλείας. Οι Γ.Δ. μπορούν όμως να καθοδηγήσουν τους μάνατζερ που είναι υπεύθυνοι για αυτήν τη δραστηριότητα για τον καλύτερο τρόπο που μπορούν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό να αντικαταστήσουν τις μπαταρίες με τη λιγότερο δυνατή ενόχληση των πελατών.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Μάνατζερ Ανθρώπινων Πόρων

Ελεγκτής

Μάνατζερ υποδοχής

Διοίκηση Υπηρεσίας Ορόφων

F/B Μάνατζερ

Υπεύθυνος ασφαλείας

Υπεύθυνος πωλήσεων και

μάρκετινγκ

Αρχηγός Μηχανικής

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ

Ανάγκες προσωπικού του ξενοδοχείου

Λογιστική για τα κέρδη και τις πωλήσεις

Υπηρεσίες πελατών και πωλήσεις

Καθαριότητα

Επισιτιστικά-παραγωγή και υπηρεσίες

Πελάτες, υπάλληλοι και ασφαλεία-
προστασία ιδιοκτησίας

Παραγωγή κερδών και προαγωγές

Συντήρηση των φυσικών και τεχνικών
σημείων του ξενοδοχείου

Για να γίνει ακόμα πιο αντιληπτός ο ρόλος με τον οποίο ένας Γ.Δ. αλληλεπιδρά με κάθε τμήμα ας δούμε την Υπηρεσία Ορόφων ένα συνηθισμένο τμήμα σε κάθε ξενοδοχείο. Δεν θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε πώς να γίνει κανείς Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Ορόφων ή πώς να γίνονται οι δουλειές σε ένα δωμάτιο. Η Υπηρεσία Ορόφων είναι τρομακτικά περίπλοκη περιοχή και για να κάνει κάποιος εξαιρετική δουλειά σαν Προϊστάμενος απαιτεί ένα μοναδικό, ανεξάρτητο, με θεληματική προσωπικότητα, λεπτομερή τεχνική υποστήριξη, χρόνια προϋπηρεσίας και το πιο σημαντικό δέσμευση στο συγκεκριμένο επάγγελμα. Ποιος είναι επομένως ο ρόλος του Γ.Δ. στην Υπηρεσία Ορόφων; Ένας Γ.Δ. χωρίς μια δυνατή προϋπηρεσία θα πρέπει πρωτίστως να μάθει τα βασικά του τμήματος, να αποφασίσει πως θα επιβλέπει καλύτερα την αποτελεσματικότητα της ομάδας που αναλαμβάνει τα καθήκοντα της υπηρεσίας ορόφων και μετά να αναπτύξει το ρόλο του ή της σαν ηγέτης και μέντορας του Προϊσταμένου της Υπηρεσίας Ορόφων.

Όταν κάποιος γίνει Γ.Δ. θα πρέπει με τον καιρό να γίνει σχετικός με τις εργασίες που γίνονται σε κάθε τμήμα. Οι αποτελεσματικοί Γ.Δ. κατέχουν ένα αυθεντικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη των μάνατζερ που τους περιβάλλουν.

Τα προσόντα που απαιτούνται για να διαχειριστεί κανείς επιτυχώς το ρόλο του Γ.Δ. περιλαμβάνουν καλές δυνατότητες ακρόασης, ικανότητα να αξιολογεί και να βάζει σε εφαρμογή προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μάνατζερ και επιθυμία να βοηθάει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Οι μάνατζερ πρέπει να περιμένουν ότι ο Γ.Δ. θα τους βοηθήσει στις καριέρες τους. Το έμπρακτο ενδιαφέρον του Γ.Δ. θα φανεί άμεσα από το πώς θα φέρονται στο δικό τους προσωπικό και τελικώς το πώς το προσωπικό των μάνατζερ θα φέρεται στους πελάτες.

5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Όπως προαναφέρθηκε ένας Γ.Δ. είναι πιθανό να μην κατέχει όλες τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται για να διαχειριστεί το κάθε τμήμα. Παρ'όλα αυτά, όπως το δείχνει ο τίτλος, ο Γ.Δ. πρέπει να είναι ικανός να διοικεί ολόκληρο το μάνατζμεντ της ιδιοκτησίας.

Οι στόχοι μάνατζμεντ της ιδιοκτησίας (όπως επίσης και οι στόχοι του κάθε ξενοδοχείου) διαφέρουν. Είναι όμως ευθύνη του Γ.Δ. να βοηθάει στην επίτευξη αυτών των στόχων οι οποίοι μπορούν να σχετίζονται με την κερδοφορία, τα επίπεδα υπηρεσιών, την επάρκεια ή οποιοδήποτε στόχο που τίθεται από τον Γ.Δ. ή τους ιδιοκτήτες. Παραδοσιακά, εκείνοι που ασχολούνται με το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων ή άλλων επιχειρήσεων περιγράφουν την διαδικασία του μάνατζμεντ ότι περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Προγραμματισμός

Οργάνωση

Στελέχωση-Διοίκηση

Έλεγχος-Αξιολόγηση

ΣΚΟΠΟΣ

Να καθιερυθούν στόχοι και σκοποί

Να μεγιστοποιήσουν την ανάπτυξη
μετώπου των πηγών

Να παρέχουν ηγεσία

Να μετράνε με κριτήρια και να
αξιολογούν αποτελέσματα

1) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ:

Είναι η διαδικασία της δημιουργίας στόχων σκοπών και σχεδιασμού στρατηγικών και τακτικών ώστε να επιτευχθούν αυτοί. Ο Γ.Δ. εμπλέκεται στη λειτουργία προγραμματισμού όταν εγκαθιδρύουν την φιλοσοφική και λειτουργική κατεύθυνση του ξενοδοχείου. Επίσης βοηθάνε τους ηγέτες των τμημάτων να σχεδιάσουν τα δικά τους τμήματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι δραστηριότητες προγραμματισμού που αναλαμβάνονται από τον Γ.Δ. κατά μήκος των τμημάτων περιλαμβάνουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στον σχεδιασμό.

Για παράδειγμα, ας αναλογιστεί κανείς τη διαδικασία κατά την οποία ένας Γ.Δ. μπορεί να αξιολογήσει το στόχο της καλύτερευσης της ανταγωνιστικότητας της ιδιοκτησίας στη αγορά εκτελώντας μια νέα υπηρεσία πελατών όπως την διευκόλυνση παροχής πρόσβασης στο Διαδίκτυο από τα δωμάτια των πελατών και ότι η προτεινόμενη υπηρεσία είναι ουσιαστική παροχή απεριόριστης, υψηλής ταχύτητας πρόσβαση. Μερικές πιθανές ερωτήσεις που μπορεί ένας Γ.Δ. να αναρωτηθεί στον προγραμματισμό είναι:

1. Γιατί εμφανίζεται αυτή η υπηρεσία σαν επιθυμητή;
2. ποια ακριβώς είναι η υπηρεσία που θα παραχωρηθεί στους πελάτες;
3. Ποιες είναι οι τεχνολογικές ή φυσικές απαιτήσεις για να προστεθεί η υπηρεσία;
4. Ποια λειτουργικά τμήματα θα είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση της υπηρεσίας;
5. Ποια λειτουργικό τμήμα ή τμήματα θα είναι υπεύθυνο για την διασφάλιση της συνεχούς ποιότητας της νέας υπηρεσίας;
6. Πώς θα χρηματοδοτηθεί το κόστος παροχής της υπηρεσίας; Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις στο μάρκετινγκ αν δεν γίνει η παροχή αυτή;
7. Πως το ξενοδοχείο θα μπορεί να μετρά τις αυξανόμενες πωλήσεις ή την αξία της φήμης που κερδίζεται σε αντίθεση με την παροχή της υπηρεσίας;

Αν όπως σχεδιάζει κανείς αποφασίσει ότι η παροχή υψηλής ταχύτητας Διαδικτύου σε δωμάτια πελατών είναι ένας επιθυμητός στόχος θα έχει εκπληρώσει τη φάση προγραμματισμού. Είναι μετά ευθύνη του Γ.Δ. να προχωρήσει στο επόμενο βήμα της διαδικασίας, δηλαδή να οργανώνει τις πηγές που θα του επιτρέψουν να επιτύχει τους στόχους του.

2) ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργανωτική λειτουργία του μάνατζμεντ σχετίζεται με το να διευθετεί και να αναπτύσσει τις πηγές με τρόπο που βοηθάει πιο αποτελεσματικά να επιτύχουν τους στόχους. Όταν κάποιοι μάνατζερ σκέφτονται τον όρο «οργάνωση» τους θυμίζει ένα οργανόγραμμα. Παρ'όλο που είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να δείξουν τον τρόπο με τον οποίο οι «ανθρώπινες» πηγές οργανώνονται, πρέπει το ίδιο να ισχύει και για τις μη ανθρώπινες πηγές όπως οικονομικό κεφάλαιο, η ιδιοκτησία και εξοπλισμός.

Ας επιστρέψουμε στο παράδειγμα της πρόσβασης και παροχής Διαδικτύου με υψηλή ταχύτητα στα δωμάτια των πελατών. Αν έχει παρθεί η απόφαση να παρέχεται αυτή η υπηρεσία στους πελάτες όλες οι πηγές πρέπει να οργανωθούν και να αναπτυχθούν για την επίτευξη του στόχου. Στο προσωπικό μπορεί να δοθούν εντολές να ξεκινήσουν να εφαρμόζουν την υπηρεσία. Θα απαιτηθούν χρήματα για τη χρηματοδότηση της διαδικασίας και είναι πιθανό η ιδιοκτησία να χρειαστεί διαμόρφωση για την υπηρεσία όπως για παράδειγμα επανατοποθέτηση καλωδίων στα δωμάτια των πελατών για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις για τη μετάδοση δεδομένων ή την εγκατάσταση δορυφορικού πιάτου για πρόσβαση σε υψηλές ταχύτητες.

Οι οργανωτικές ικανότητες είναι ένα από τα πιο σημαντικά ταλέντα του Γ.Δ.. Είναι η επιδέξια ανάπτυξη των πηγών και μηχανισμούς των ανθρώπινων, οικονομικών και εξοπλισμού που μπορούν αξιοσημείωτα να επηρεάσουν την κερδοφορία του ξενοδοχείου. Η οργάνωση ακολουθεί μετά τον σχεδιασμό. Αυτό σημαίνει ότι ο Γ.Δ. αναπτύσσει τους στόχους και μετά οργανώνει τις πηγές για να τους πραγματοποιήσει. Το επόμενο βήμα είναι η διαδικασία μάνατζμεντ που περιλαμβάνει εκείνους που θα επιτύχουν τους στόχους.

3) ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ-ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Εδώ το θέμα σχετίζεται στην πιο περιεκτική του έννοια στα χαρακτηριστικά της στρατολόγησης, της υποκίνησης και της ηγεσίας του Γ.Δ.. Είναι γεγονός ότι κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ χρησιμοποιούν τους όρους «προπονώ» ή «ηγούμαι» αντί τον όρο «διευθύνω» όταν αναφέρονται σε αυτή την περιοχή του μάνατζμεντ. Αυτό γίνεται γιατί, το να προπονούν και να ηγούνται σημαίνει την εκπαίδευση και την ενθάρρυνση των ικανοτήτων που θα φέρουν επιτυχή επιρροή στις πράξεις και στις συμπεριφορές των υπαλλήλων.

Στο παράδειγμα της πρόσβασης σε υψηλές ταχύτητες στο Διαδίκτυο η ηγεσία προκύπτει όταν ο Γ.Δ. κρατά τους ανεξάρτητους υπαλλήλους σε εργασία με την τελειοποίηση των εργασιών με

συγκεκριμένη ημερομηνία παράδοσης, αναλαμβάνει προσπάθειες ώστε να δημιουργήσει ομαδικό πνεύμα, να απασχολείται με το να προπονεί για τη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων και θέτει ένα παράδειγμα με το να υποδεικνύει πόσο σημαντική είναι η επιτυχής ολοκλήρωση του project.

Οι επιτυχημένοι μάνατζερ των ξενοδοχείων γνωρίζουν τι χρειάζεται να γίνει στις ιδιοκτησίες τους. Μπορούν να προσδιορίσουν βελτιώσεις στις λειτουργίες. Ορισμένα τυπικά παραδείγματα που δείχνουν ότι οι Γ.Δ. μπορούν να προσδιορίσουν όταν:

- Οι διαδικασίες καθαρισμού που χρησιμοποιούνται στην κουζίνα του μπανκέ πρέπει να βελτιωθούν.
- Οι χώροι αποθήκευσης εργαλείων συντήρησης πρέπει να αναδιοργανωθούν.
- Οι υπεύθυνοι των δωματίων πρέπει να είναι καλύτερα εκπαιδευμένοι και να γίνει σωστή διανομή των υποδερμικών βελόνων που βρίσκονται στα δωμάτια των πελατών.
- Οι προτιμήσεις για τους τύπους των δωματίων των καλύτερων και συχνότερων πελατών στο ξενοδοχείο πρέπει να εντοπίζονται και να γίνονται αναφορές εβδομαδιαία.

Το να ξέρει ένας Γ.Δ. τι πρέπει να γίνει είναι το εύκολο μέρος της διαδικασίας μάνατζμεντ. Το να ξέρει όμως πώς να κάνει τους μάνατζερ σε κάθε λειτουργικό τμήμα να απευθύνονται στους δικούς τους υπαλλήλους είναι το δύσκολο έργο. Εδώ είναι που ο Γ.Δ. επιδεικνύει αληθινή ηγεσία και συχνά διαμέσου της θεληματικότητας υποκινεί το προσωπικό να επιτύχουν πράγματα που ποτέ πριν δεν είχαν διανοηθεί να πράξουν.

4) ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Όταν οι περισσότεροι μάνατζερ σκέφτονται για έλεγχο και αξιολόγηση σκέφτονται για οικονομικά και λογιστική. Όπως προαναφέρθηκε παρ'όλα αυτά, ο σκοπός του έλεγχου και της αξιολόγησης είναι να μετριάσουν και να αξιολογήσουν αποτελέσματα. Ο ολοκληρωμένος έλεγχος του Γ.Δ., περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από εισαγωγές σε εφημερίδες, ισορροπίες σε λογιστικά βιβλία και αλλαγές στην εισροή χρημάτων.

Η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων στο τμήμα F/B έφτασε τις προσδοκίες; Οι Βαθμολογίες των Επιθεωρήσεων Ποιότητας αυξάνονται ή μειώνονται από προηγούμενες επιθεωρήσεις. Στο παράδειγμα της πρόσβασης στο Διαδίκτυο με υψηλές ταχύτητες, η εγκατάσταση της υπηρεσίας αυτής στα δωμάτια των πελατών ήταν στο ανάλογο κόστος με τις σωστές προθεσμίες και οδηγίες

εγκατάστασης και τελικώς, ήταν το τελικό αποτέλεσμα μια βελτιωμένη μετρήσιμη στις πωλήσεις δωματίων και στην ικανοποίηση των πελατών;

Ο Γ.Δ. ελέγχει την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών του προσωπικού. Είναι σημαντικός ο ρόλος και πρέπει να παρακολουθείται σε μια συνεχόμενη βάση. Το ουσιαστικό μάνατζμεντ της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου είναι μια από τις πιο ορατές και προκλητικές θέσεις στη δουλειά ενός Γ.Δ

Τα ταλέντα που απαιτούνται για ένα Γ.Δ. ώστε να διαχειριστεί επιτυχώς αυτήν την εργασία περιλαμβάνουν οργανωτικές και εκπαιδευτικές ικανότητες ανάλυσης στα οικονομικά, να προλαβαίνει τις ανάγκες των πελατών, ανταγωνιστικό πνεύμα και αξιοσημείωτη προσοχή στην λεπτομέρεια. Επιπλέον, ένας πραγματικά αποτελεσματικός Γ.Δ. έχει τη μαγική ικανότητα να εμπνέει το προσωπικό ώστε να κάνουν τους πελάτες να νιώθουν πραγματικά ευπρόσδεκτοι κατά τη διαμονή τους. Μπορεί να φανεί κάπως περίεργο να προειδοποιήσει κάποιος έναν Γ.Δ. ότι χρησιμοποιεί αρκετό καιρό για να διαχειριστεί την ιδιοκτησία, αλλά είναι πιθανό να συμβεί. Ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, διευθυνόμενο από ισχυρούς ηγέτες τμημάτων θα διαβεβαιώσει τους πελάτες ότι θα λάβουν αξιόπιστες και εξαιρετικές υπηρεσίες. Ομοίως, ένας Γ.Δ. που ασχολείται πολύ περισσότερο με τις σχέσεις με τους επενδυτές ή άλλες εργασίες είναι πιθανό να βρει ότι άλλες σημαντικές εργασίες υποφέρουν από αμέλεια. Οι Γ.Δ. προκαλούνται να προσδιορίσουν το δικό τους ρόλο όσον αφορά τη σωστή χρήση του χρόνου τους στις κρίσιμες περιοχές των σχέσεων των επενδυτών, μάνατζμεντ της φίρμας, δραστηριότητες στην κοινότητα, ανάπτυξη των διοικητικών επιτροπών και λειτουργίες της ιδιοκτησίας ώστε να μεγιστοποιήσει τις μακροπρόθεσμες αξίες του ξενοδοχείου όπως επίσης και της δικής τους καριέρας.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Η εκπαίδευση και η εμπειρία που απαιτούνται για να γίνει κάποιος Γ.Δ. διαφέρουν καθώς βασίζονται στο μέγεθος και την πολυπλοκότητα της διαχειριζόμενης ιδιοκτησίας. Χρειάζεται περισσότερη εμπειρία, προετοιμασία και ικανότητα για να διαχειριστεί κάποιος επιτυχώς ένα ξενοδοχείο 2.000 δωματίων από το να λειτουργήσει ένα περιορισμένο σε υπηρεσίες 80 δωματίων. Καθώς ο μάνατζερ του τελευταίου ξενοδοχείου σίγουρα έχει μια περίπλοκη δουλειά, ο μάνατζερ του μεγαλύτερου σε αριθμό δωματίων ξενοδοχείο θα αποζημιωθεί σε υψηλότερο βαθμό και θα βρει ότι το μονοπάτι της καριέρας που απαιτείται για να διασφαλίσει την θέση του είναι μακρύτερο. Και στις δύο περιπτώσεις όμως, οι μάνατζερ των δύο αλλά και άλλων

ξενοδοχείων θα βρουν ότι η απαιτούμενη προετοιμασία στις θέσεις τους αποτελείται από συνδυασμό επίσημης εκπαίδευσης, εκπαίδευσης στην εργασία και συνεχόμενη επαγγελματική ανάπτυξη.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι περισσότερες εταιρείες ξενοδοχείων αντιλαμβάνονται ότι για να γίνουν οι καλύτεροι πρέπει να αναβαθμίζουν συνεχώς και να οξύνουν τις ικανότητές του Γ.Δ. τους. Ας αναλογιστεί κανείς για παράδειγμα την πρόκληση που αντιμετωπίζει ο πρόεδρος μιας ξενοδοχειακής εταιρείας που λειτουργεί εκατό ιδιοκτησίες όταν μια πρόοδος στην τεχνολογία των σέρβερ αρχείων δεδομένων (server data file) επιτρέπει τις πληροφορίες ενός ανεξάρτητου πελάτη με δωμάτιο για τις προτιμήσεις του να τις μοιραστούν σε όλες τις ιδιοκτησίες. Οι ευκαιρίες για την καλύτερη παροχή υπηρεσιών του πελάτη γίνονται ουσιαστικές αλλά μπορούν να επιτευχθούν μόνο όταν κάθε Γ.Δ. καταλάβει τι πρέπει να συμβεί στην δικιά του ιδιοκτησία για να χρησιμοποιήσει ολοκληρωμένα το πλεονέκτημα ενός περιβάλλοντος όπου μοιράζονται τα αρχεία. Μια κατάσταση σαν και αυτή απαιτεί εκπαίδευση κατά την εργασία, το οποίο σημαίνει ότι η ίδια η εταιρεία οφείλει να παραχωρήσει τις εμπειρίες μάθησης για να κατανοήσουν οι Γ.Δ. πώς να εφαρμόσουν τις αλλαγές στην ιδιοκτησία που απαιτούνται για να μοιραστεί επιτυχώς η πληροφορία του κάθε πελάτη. Είναι ουσιαστικά δραστηριότητες μάθησης σχεδιασμένες να εμπλουτίσουν τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτά τα προγράμματα προσφέρονται συνήθως από την διοίκηση και την απόδοση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία και συνήθως δεν χρεώνονται στην εκπαίδευση. Για τους Γ.Δ. η εκπαίδευση στην εργασία τα πρόσφατα χρόνια επικεντρώνεται σε δύο μεγάλες κατευθύνσεις της βιομηχανίας:

- Στον αντίκτυπο της προηγμένης τεχνολογίας.
- Στον αντίκτυπο μιας εναλλασσόμενης δύναμης εργασίας-εργαζομένων.

Σαν μελλοντικοί Γ.Δ. θα πρέπει να έχουν γνώση αυτών των αλλαγών και ο ρόλος που τα προγράμματα εκπαίδευσης προσφέρονται από την εταιρεία βελτιώνουν τις ικανότητες. Επίσης, θα πρέπει να δημιουργούν και να εφαρμόζουν αυτά τα προγράμματα για το προσωπικό τους ώστε όλα να λειτουργούν ομαλά σε καθημερινή βάση.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η βιομηχανία του ξενοδοχείου είναι δυναμική. Οι Γ.Δ. πρέπει να είναι παράπλευρα συνεχώς για τις εργασιακές, κοινωνικές και αυξανόμενες τεχνολογικές αλλαγές που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν. Σε ορισμένες εταιρείες, επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας που θα αναπτύξουν ολοκληρωμένα τις απαραίτητες ικανότητες μπορεί να μην υπάρχουν. Ευτυχώς υπάρχουν αρκετές αξιόπιστες πηγές που περιλαμβάνουν εργασιακούς και εμπορικούς συνεταιρισμούς.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

Σχεδόν σε κάθε μεγάλη κοινότητα ικανή ώστε να υποστηρίξει ένα ξενοδοχείο, είναι δυνατό να συναντήσει κανείς εργατικούς συνεταιρισμούς. Τοπικά Εμπορικά Επιμελητήρια και σχετιζόμενους εργατικούς συνεταιρισμούς μπορεί να παίζουν ένα κριτικό μέρος των συνολικών προσπαθειών ώστε να κρατάνε σε εγρήγορση τις ικανότητές του χωρίς να φεύγει από την κοινότητα. Τα μέλη του Επιμελητηρίου επωφελούνται από τα προγράμματα εμπλουτισμού των ικανοτήτων, από τις επαφές μεταξύ τους, από εκδόσεις και σεμινάρια που περιλαμβάνουν τοπικά οικονομικά δεδομένα και τις καλύτερες πρακτικές μάνατζμεντ.

Επιπλέον σχέσεις μεταξύ μελών και συνόλου περιλαμβάνουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης στο να κάνουν κάποιον καλύτερο μάνατζερ. Άλλες δραστηριότητες του Επιμελητηρίου συμπεριλαμβάνουν δημόσιες-ιδιωτικές διευκολύνσεις σε πρωτοβουλίες απασχόλησης. Διενεργούνται συναντήσεις και προγραμματισμένοι ομιλητές για να ενημερώσουν με τις νεώτερες σκέψεις και μεθόδους. Μπορεί να είναι λίγο πιθανό αυτές οι συνεδριάσεις να έχουν σχέσεις με τα ξενοδοχεία σε αρκετά θέματα, ειδικά εκείνα που σχετίζονται με ανθρώπινους πόρους και τεχνολογία θα είναι γενικά εφαρμόσιμα. Δεδομένου του τι δίνουν και πως μπορούν να βοηθήσουν κάποιον να επιτύχει το να είναι κανείς μέλους σε αυτούς τους συνεταιρισμούς αξίζει σε γενικές γραμμές το κόστος.

ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

Σαν Γ.Δ. είναι πιθανό κανείς να ανήκει σε έναν ή περισσότερους εμπορικούς συνεταιρισμούς. Τυπικά, οι συνεταιρισμοί αυτοί υπηρετούν την βεβαίωση, στις εκπαιδευτικές, κοινωνικές και νομοθετικές ανάγκες των μελών τους. Συνήθως, διενεργούν μηνιαίες και ετήσιες συγκεντρώσεις και σε συνδυασμό με αυτές, συχνά προσφέρουν εκπαιδευτικά σεμινάρια ώστε να καλυτερέψουν

τις γνώσεις και τις δεξιότητες των μελών της. Επιπροσθέτως, οι περισσότεροι συνεταιρισμοί σε συνδυασμό με τις ετήσιες συγκεντρώσεις προσκαλούν εταιρείες που πουλάνε προϊόντα και υπηρεσίες στο ενδιαφέρον των μελών οι οποίοι συμμετέχουν σε ένα σόου προϊόντων. Αυτά τα σόου προσελκύουν πωλητές οι οποίοι ενδιαφέρονται στο να εκθέσουν τις τελευταίες προσφορές στα προϊόντα τους. Αυτός ο τρόπος παρουσίασης είναι εξαιρετικά αποδοτικός ώστε κάποιος να δει τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες από μεγάλο αριθμό πωλητών σε πολύ μικρό χρόνο.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ Γ.Δ.

Εδώ θα αναλυθούν οι αρχές μάνατζμεντ και οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας Γ.Δ. για να αλληλεπιδρά με τους επικεφαλής των τμημάτων και όποιο άλλο προσωπικό που επιβλέπει. Είναι σημαντικό, γιατί ο τρόπος που θα διαχειριστεί ένας Γ.Δ. εκείνους που αναφέρονται σε αυτόν θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς εκείνοι οι μάνατζερ με τη σειρά τους θα επιβλέπουν το προσωπικό τους. Αρχικά θα αναφερθεί με τη σημαντική επιρροή του Γ.Δ. στην οργανωτική κουλτούρα της ιδιοκτησίας. Καλή ή κακή, ο Γ.Δ. υπηρετεί σαν ρόλος κλειδί στην οργάνωση του ξενοδοχείου. Οι αποτελεσματικοί ξενοδόχοι διαχειρίζονται το προσωπικό και άλλες πηγές σαν χρήμα. Εξοπλισμός, ενέργεια και χρόνος σύμφωνα με τις βασικές, αποδεδειγμένες αρχές μάνατζμεντ.

Έχει σημειωθεί μια σπουδαία εξέλιξη στις παραδοσιακές πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, Παλιότερα, ο Γ.Δ. ήταν η απόλυτη εξουσία και όλοι το γνώριζαν. Σήμερα, όλο και περισσότερο, υπάρχει συγκέντρωση στην εισαγωγή υπαλλήλων, τόσο στους ανεξάρτητους όσο και στα μέλη της μονάδας ενός ξενοδοχείου. Καθώς είναι αλήθεια ότι οι επιτυχημένοι Γ.Δ. μπορούν να εξασκήσουν μια ποικιλία από στυλ μάνατζμεντ, οι καλοί γνωρίζουν ότι το να δημιουργήσουν ένα αποδοτικό ξενοδοχείο είναι προσπάθεια της ομάδας και ότι κάθε μέλος της ομάδας είναι σημαντικό για την απόλυτη επιτυχία του ξενοδοχείου.

Κάποιοι Γ.Δ. περνούν πολύ λίγο χρόνο στο «να σχεδιάζουν πράγματα» και πιο πολύ στο να «κάνουν πράγματα». Θα δοθεί έμφαση στην ανάγκη του κάποιος να σχεδιάζει προηγουμένως για να προηγηθεί της διαχείρισης οποιουδήποτε περιουσιακού στοιχείου συμπεριλαμβανόμενου του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης παρουσιάζονται, αρχές λήψεως αποφάσεως, οργάνωσης και αποστολής και μια σύντομη περιήγηση της ροής της επικοινωνίας πάνω, κάτω και διαμέσου της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

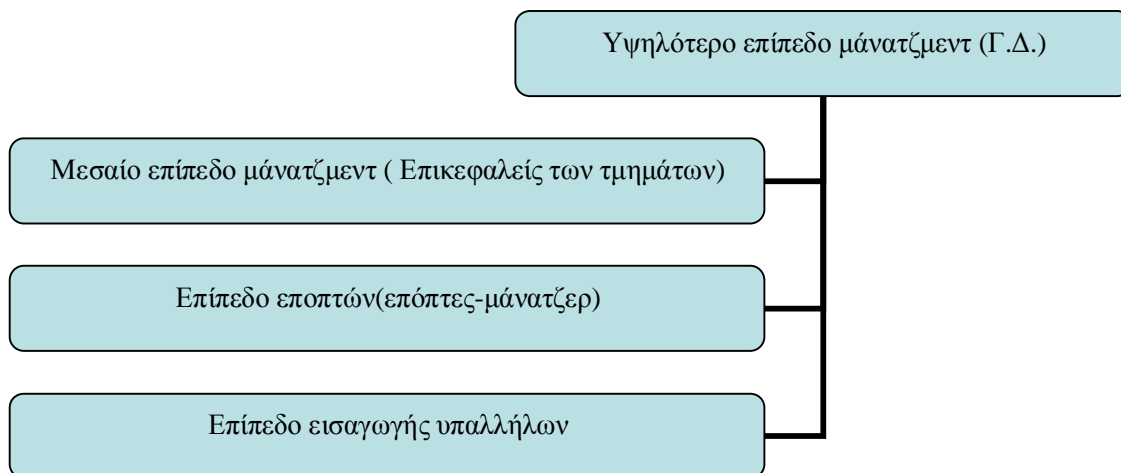
Ο Γ.Δ. ΔΙΝΕΙ ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Το παλιό ρητό στη ξενοδοχειακή βιομηχανία ότι «όλα αρχίζουν από την κορυφή» είναι αλήθεια. Για παράδειγμα το πώς ο Γ.Δ. νιώθει και ενεργεί για θέματα που αφορούν την υγιεινή, την ασφάλεια ή την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών στους πελάτες πιθανά θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων του ξενοδοχείου. Απαιτείται ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων για να παραχθούν οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που ζητούν οι πελάτες. Ο Γ.Δ. πρέπει να είναι αποτελεσματικός στο να διαχειριστεί το προσωπικό αυτό. Τυπικά, διευθύνει άμεσα και προσωπικά τους επικεφαλής των τμημάτων και πιθανώς λίγο ακόμα προσωπικό. Η σημαντικότητα του στυλ επίβλεψης του Γ.Δ. παρ'όλα αυτά δεν μπορεί να επιβληθεί. Σε αντίθεση, ο επικεφαλής του τμήματος Επισιτισμού ή Υπηρεσίας Ορόφων επιβλέπει μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων. Ο τρόπος όμως με τον οποίο ο Γ.Δ. αλληλεπιδρά με τους επικεφαλής των τμημάτων συχνά θέτει το παράδειγμα μεταξύ των επικεφαλής των τμημάτων και του δικού τους προσωπικού.

Για παράδειγμα, ένας Γ.Δ. που σέβεται και αξιολογεί πραγματικά τους επικεφαλής των τμημάτων όποτε είναι δυνατό να χρησιμοποιεί τις εισηγήσεις τους και να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους. Σε αντίθεση με αυτό με έναν ο οποίος δεν σέβεται ή δεν ζητάει συμβουλές από τους επικεφαλής των τμημάτων και που επικοινωνεί με ένα τρόπο: «Κάντο όπως το θέλω εγώ αλλιώς θα σε αντικαταστήσω». Οι επικεφαλής των τμημάτων που όπως ο πρώτος Γ.Δ. είναι αποτελεσματικοί άνθρωποι-άτομα δεν θα είναι δυνατό να δουλέψουν με τον Γ.Δ. του δεύτερου τύπου. Θα φεύγανε και σταδιακά θα αντικατασταθούν από άλλους που όχι με έκπληξη μεταχειρίζονται τους υφιστάμενους όπως τους φέρεται το αφεντικό τους. Ο Γ.Δ. επομένως, έχει μια άμεση επίδραση για το πώς διαχειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις στην ιδιοκτησία με τους υπαλλήλους. Αυτό με την σειρά του επηρεάζει το επίπεδο του ηθικού και σε μεγάλο βαθμό την επιθυμητή ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων που συνεχώς δίνονται στους πελάτες. Αυτό είναι αλήθεια γιατί προσωπικό χωρίς εμπειρία σε οποιοδήποτε τμήμα είναι συνήθως αργοί και κάνουν πιο πολλά λάθη από τον ίσο τους με ταλέντο αλλά και με πιο πολύ εμπειρία συναδέλφους τους.

Ο Γ.Δ. ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΥΘΥΝΕΙ

Η διαδικασία του μάνατζμεντ περιλαμβάνει την χρησιμοποίηση πηγών για να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι. Από τις διαθέσιμες πηγές στους μάνατζερ, οι άνθρωποι (ανθρώπινο δυναμικό) είναι ξεκάθαρα η πιο περίπλοκη και πιο σημαντική πηγή για την επιτυχία. Από την μεριά μια συγκεκριμένης βιομηχανίας ξενοδοχείου, ο Γ.Δ. θεωρείται ο ανώτατος σε επίπεδο και όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα αντιπροσωπεύει το υψηλότερο επίπεδο μάνατζμεντ στην ιδιοκτησία και διευθύνουν την εργασία των επικεφαλών των τμημάτων. Οι επικεφαλές των τμημάτων θεωρούνται μεσαίου επιπέδου μάνατζερ οι οποίοι με την σειρά τους διευθύνουν την δουλειά των εποπτών και οι οποίοι επιτηρούν τους υπαλλήλους που εισάγονται.



Οργανωτικά επίπεδα σε ένα ξενοδοχείο

ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ Γ.Δ.

Οι Γ.Δ. πρέπει να είναι ικανοί να χρησιμοποιούν τέσσερις βασικούς τύπους ικανοτήτων για να είναι αποτελεσματικοί:

- Θεμελιώδεις αρχές. Η επιδεξιότητα να συλλέγει, να ερμηνεύει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες με ένα λογικό τρόπο. Ένα παράδειγμα προκύπτει όταν ο Γ.Δ. μαθαίνει για ένα νέο, ανταγωνιστικό ξενοδοχείο σε κοντινό σημείο και κάνει αντίστοιχες μελλοντικές αποφάσεις.
- Διαπροσωπικές ικανότητες είναι να καταλαβαίνει και να αλληλεπιδρά καλά με τους ανθρώπους περιλαμβανόμενους τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τους προμηθευτές.
- Διοικητικές επιδεξιότητες σημαίνει να οργανώνει και να διευθύνει τις προσπάθειες εργασίας που απαιτούνται από το ξενοδοχείο. Ένα παράδειγμα είναι το να αναπτύσσει πολιτικές και λειτουργικές διαδικασίες που χρειάζονται για την εξασφάλιση της ασφάλειας των πελατών μέσα στην ιδιοκτησία.
- Τεχνικές ικανότητες εννοούνται οι δυνατότητες να εκτελεί διοικητικές ξενοδοχειακές προοπτικές της δουλειάς. Σαν παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί η πρόβλεψη για ζήτηση δωματίων από τους πελάτες, να εγκαθιδρύσει τιμές δωματίων, ακόμα και να κάνει check-in ενός πελάτη άμα λείπει ένας υπάλληλος της υποδοχής.

Βασικές λειτουργίες του ρόλου ενός Γ.Δ.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟΝ
Σχεδιασμός μάρκετινγκ.	ανάπτυξη ενός λειτουργικού προϋπολογισμού ή ενός σχεδίου
Οργάνωση	Διανομή ευθυνών ενός επερχόμενου μπανκέ ή συνεδρίου.
Στελέχωση ενός νέου επικεφαλής.	Στρατολόγηση, επιλογή, προσανατολισμός και εκπαίδευση
Διεύθυνση κάθε τμήμα.	Επίβλεψη της εργασίας των επικεφαλής των τμημάτων σε
Έλεγχος του προϋπολογισμού	Να ληφθούν διορθωτικές πράξεις όταν τα οικονομικά σχέδια δεν επιτυγχάνονται.

Αξιολόγηση

Αποτίμηση σε μέγεθος για το ποια μακροπρόθεσμα ή

βραχυπρόθεσμα σχέδια

Επιτεύχθηκαν.

ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ Γ.Δ.

Οι Γ.Δ., όπως και οι άλλοι υπάλληλοι του ξενοδοχείου, πρέπει να είναι ικανοί να αλληλεπιδρούν με πολλές ομάδες ανθρώπων όπως:

- Προσωπικό το οποίο επιβλέπουν. Στα παλαιότερα χρόνια πολλοί μάνατζερ σε ξενοδοχεία και σε άλλους οργανισμούς χρησιμοποιούν ένα διευθυντικό ύφος ηγεσίας. Με τη δύναμη της θέσης τους, ήταν τα «αφεντικά» και έκαναν αυτό το γεγονός ξεκάθαρο. Σήμερα οι μάνατζερ σε όλους τους τύπους οργανισμών, συμπεριλαμβανόμενων και των ξενοδοχείων τείνουν να διευκολύνουν τις καταστάσεις. Βοηθούν εκείνους που επιβλέπουν με το να τους παραχωρούν τις απαραίτητες πηγές και με το να τους δίνουν συμβουλές και βοήθεια όποτε είναι απαραίτητο. Στο μέλλον, όπως πιστεύουν αρκετοί παρατηρητές, οι μάνατζερ θα εξασκήσουν αυξανόμενα την τέχνη της **ενδυνάμωσης**. Αυτό γίνεται με το να εργάζεται κανείς με τους υπαλλήλους ώστε να σχεδιάζουν τον εντοπισμό των ουσιωδών στόχων και μετά να δώσουν σύνεση στους υπαλλήλους για το πώς να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι όσο οι μάνατζερ παραμένουν στο βάθος έτοιμοι να παρέχουν βοήθεια όποτε χρειαστεί.
- Άλλοι υπάλληλοι του ξενοδοχείου. Καθημερινά, οι Γ.Δ. έρχονται σε επαφή με τους υπαλλήλους τους ξενοδοχείου και οι καλοί Γ.Δ. σιγουρεύουν ότι θα το κάνουν. Καθώς διευθύνουν με το να «περπατάνε τριγύρω» δίνονται ευκαιρίες για σχέσεις αλληλεπίδρασης με τα μέλη του προσωπικού με πολλούς τρόπους.

- Πελάτες. Οι εξαιρετικοί ξενοδόχοι παίρνουν κάθε δυνατή ευκαιρία για να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες και με μια βάση που ξεπερνά πέρα για πέρα από τα τυπικά σχόλια: «πως ήταν όλα;» που συχνά ακούγεται στα λόμπι των ξενοδοχείων, στα εστιατόρια και στην υποδοχή. Οι Γ.Δ. πρέπει να κάνουν σοβαρές προσπάθειες για του τι θέλουν οι πελάτες τους και πως το ξενοδοχείο μπορεί να επιτύχει τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Εξωτερικοί οργανισμοί. Οι αποτελεσματικοί Γ.Δ. αντιπροσωπεύουν τα ξενοδοχεία τους όταν, για παράδειγμα, ενώνονται με επαγγελματικές οργανώσεις, υπηρεσιών στην κοινότητα, αλληλεπιδράσεις με τους προμηθευτές και συναντήσεις με αντιπροσώπους της κοινοτικής κυβέρνησης.
- Άλλους ανθρώπους στην κοινότητα. Οι Γ.Δ. είναι αναγνωρίσιμοι στις κοινότητές τους. Είναι γνωστοί σαν οι Διευθυντές του «X» ξενοδοχείου καθώς συμμετέχουν στα κοινωνικά γεγονότα της κοινότητας, παρακολουθούν σχολικές και αθλητικές δραστηριότητες με τα παιδιά τους, αλληλεπιδρούν με τους γείτονες, και διαφορετικά ζουν τις ιδιωτικές τους ζωές. Σχεδόν ότι κάνουν, έχει αντίκτυπο στη φήμη τους και συνεπώς την επιτυχία του ξενοδοχείου που διευθύνουν.

ΟΙ Γ.Δ. ΔΙΕΥΘΥΝΟΥΝ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙΡΩΝ

Ο κόσμος του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ αλλάζει και οι Γ.Δ. πρέπει να ακολουθούν αυτές τις αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο που οι μάνατζερ αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους. Για παράδειγμα οι Γ.Δ. πρέπει να:

- Αλληλεπιδρούν με πιο διαφορετική δύναμη εργαζόμενων.
- Να δίνουν έμφαση στις ομάδες παρά στην απόδοση των υπαλλήλων ανεξάρτητα.
- Να συμβαδίζουν με το γρήγορο βάδισμα της αλλαγής της τεχνολογίας.
- Να αντιδρούν σε παγκόσμιες αλλαγές. Η επίδραση από την οικονομία μιας χώρας σε ένα άλλο μέρος στον κόσμο μπορεί συχνά να έχει επίδραση στην οικονομία μιας τοπικής κοινότητας και άλλων περιοχών από τις οποίες το ξενοδοχείο προσελκύει τις δουλειές του και τους ευχάριστους ταξιδιώτες.
- Να βελτιώσουν την ποιότητα καθώς αυξάνει η παραγωγικότητα. «Το να κάνεις περισσότερα και καλύτερα με λιγότερα» δεν είναι πια βιαστικές λέξεις, αλλά μια φιλοσοφία και στόχος εργασίας σε πολλές οργανώσεις συμπεριλαμβανομένων και ξενοδοχείων.

- Να καλυτερέψουν ηθικές-κοινωνικές συμπεριφορές. Οι ξενοδόχοι πρέπει να είναι δίκαιοι σε όλους και πρέπει να διασφαλίσουν ότι το ξενοδοχείο είναι ένας καλός «γείτονας» στην κοινότητα.

ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι Γ.Δ. πρέπει να επανεξετάζουν το «πως πηγαίνουν τα πράγματα» με σεβασμό προς τους υπαλλήλους. Στο παρακάτω σχήμα, η Επανάσταση των Πρακτικών στις Ανθρώπινες Πηγές, επανεξετάζει κάποιες από τις αλλαγές που είναι εφαρμόσιμες από τους ανθρώπους στο ξενοδοχείο. Όχι όλες οι αλλαγές έχουν λάβει χώρα σε όλα τα ξενοδοχεία από τους Γ.Δ.. Το σχήμα, υποδεικνύει μια επανάσταση από μια παραδοσιακή προσέγγιση σε μια πιο μοντέρνα. Αυτή η επανάσταση είναι πιθανό να συνεχιστεί τόσο όσο, με το χρόνο, θα υπάρχει μια σημαντική διαφορά στον τρόπο που οι Γ.Δ. χρησιμοποιούν τις ενδοπροσωπικές τους ικανότητες καθώς αλληλεπιδρούν με το προσωπικό τους.

ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΗΓΩΝ

<u>Προσέγγιση-Άποψη</u>	
Παραδοσιακή	Σύγχρονη
Ο μάνατζερ επικεντρωμένος στην μονάδα εργασίας. ομάδα εργασίας.	Επικεντρωμένος στην
Ο μάνατζερ είναι επικρατών. υποστηρικτικός.	Ο μάνατζερ είναι
Έμφαση σε τεχνικές ικανότητες. διευκολύνσεις των ικανοτήτων	Έμφαση στις
Ο μάνατζερ αναζητά σταθερότητα αλλαγές.	των υπαλλήλων. Ο μάνατζερ ενθαρρύνει τις
Ο μάνατζερ λέει και πουλάει τη δική του άποψη.	Ο μάνατζερ ακούει.
Ο μάνατζερ είναι προσωπικά υπεύθυνος ευθύνες	Ο μάνατζερ μοιράζεται τις
για τα αποτελέσματα.	με τους άλλους.
Ο μάνατζερ προσωπικά λύνει προβλήματα.	Τα προβλήματα λύνονται

από την ομάδα.	
Ο φόβος και η πίεση χρησιμοποιούνται για να και καλλιέργεια	Υπερηφάνεια, αναγνώριση,
πιέσουν το προσωπικό.	χρησιμοποιούνται για να
υποκινήσουν	το προσωπικό.
Διευθυντικό στυλ αποφάσεων.	Στυλ αποφάσεων με
συμμετοχή.	
Ανεξάρτητη συμπεριφορά.	Ομαδική συμπεριφορά.
Ο μάνατζερ αναγκάζει συμμόρφωση.	Ο Γ.Δ. κερδίζει την
υποστήριξη της ομάδας.	
Κάθε τι που λέει κάποιος είναι ασύμφωνο	Κάθε τι που λέει κάποιος
είναι σύμφωνο	με αυτό που κάνει.
με αυτό που κάνει.	
Ασύμφωνες «στιγμές αλήθειας».	Σύμφωνες «στιγμές
αλήθειας».	
Γραφειοκρατικές «τελετές»	Ευέλικτη ρουτίνα.
Μονόδρομη-από την κορυφή προς τα κάτω.	Πολυκατευθυντική
επικοινωνία.	
Ιεραρχία στον έλεγχο.	Ομοφωνία.
Βραχυπρόθεσμες στρατηγικές ανθρώπινων πόρων.	Μακροπρόθεσμες
στρατηγικές.	ανθρώπινων πόρων.

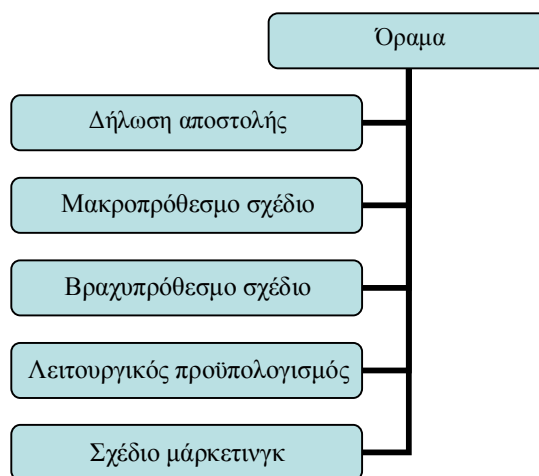
ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι μάνατζερ των ξενοδοχείων πρέπει να κατέχουν και να χρησιμοποιούν συνεχώς μια ευρέως έκταση από ικανότητες μάνατζμεντ. Υπάρχει, στο πιο βασικό του επίπεδο μια παγκόσμια διαδικασία του μάνατζμεντ. Αυτά τα βασικά αντιπροσωπεύουν μια έκταση από **στρατηγικές** και **τακτικές** που οι μάνατζερ χρησιμοποιούν για να επιτύχουν στόχους του οργανισμού. Με τον όρο στρατηγική εννοούμε μια μέθοδο ή σχέδιο που αναπτύσσεται για να επιτευχθούν μακροπρόθεσμοι στόχοι. Ένα παράδειγμα **στρατηγικής** μπορεί να είναι με μια ξενοδοχειακή

στρατηγική να επιτευχθεί η οικονομική επιτυχία από τις αυξανόμενες πωλήσεις στην υπηρεσία δωματίων. **Τακτική** είναι μια πράξη ή μέθοδος που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Για παράδειγμα, μια τακτική για να βελτιωθούν οι υπηρεσίες δωματίων μπορεί να είναι ο σχεδιασμός ενός ευχάριστου μενού.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Σε προηγούμενο σχήμα ο σχεδιασμός ήταν η πρώτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Δυστυχώς όμως, είναι μια δραστηριότητα που συχνά παραβλέπεται ή αγνοείται από πολλούς Γ.Δ.. Πρακτικά, υπάρχουν πολλοί τύποι από εργαλεία σχεδιασμού που οι Γ.Δ. με βοήθεια από το προσωπικό τους, πρέπει να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν. Κάποια από τα πιο σημαντικά εργαλεία σχεδιασμού απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα, ένα Διάγραμμα Ροής της Διαχείρισης των Εργαλείων Σχεδιασμού.



Διάγραμμα Ροής της Διεύθυνσης των Εργαλείων Σχεδιασμού

Πρώτον, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων θα έχουν συγκεκριμένους στόχους για την οικονομική απόδοση της ιδιοκτησίας. Αυτό γιατί, επενδύουν στα ξενοδοχεία με την ελπίδα ότι η **απόσβεσή** τους στην επένδυση θα είναι ελκυστική και όσο καλή ή καλύτερη γίνεται από αυτές που οι εναλλακτικές επενδύσεις μπορούν να κάνουν. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, οι ιδιοκτήτες. Οι Γ.Δ. και τα μέλη της Διοικητική Επιτροπή Λειτουργίας, μεταξύ άλλων, θα αναπτύξουν οράματα για το πώς θα προσπαθήσουν να γίνει το ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, το όραμα της

διαχείρισης μπορεί να είναι ότι η ιδιοκτησία να αντιλαμβάνεται σαν ο προτεινόμενος προορισμός στην κοινότητα για ταξιδιώτες και σε όλες τις περιπτώσεις το όραμα αυτό πρέπει να υποστηρίζει τους στόχους των ιδιοκτητών των ξενοδοχείων.

Δεύτερον, μια δήλωση αποστολής αναπτύσσεται και οδηγείται από το όραμα. Γίνεται πιο συγκεκριμένο και δείχνει τι πρέπει να κάνει το ξενοδοχείο για να είναι επιτυχημένο και πως αυτό επιτυγχάνεται. Για παράδειγμα, οι σχεδιαστές μπορεί να θέλουν το ξενοδοχείο να γίνει ο προορισμός για ταξιδιώτες εργασίας με το να παραχωρούν υποδειγματικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές.

Τρίτον, η δήλωση αποστολής οδηγεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο. Για παράδειγμα, μέσα σε 5 χρόνια το ξενοδοχείο μπορεί να θέλει να κατέχει το 55% του μεριδίου της αγοράς όλων των ταξιδιωτών εργασίας που μένουν στην κοινότητα.

Τέταρτον, τα βραχυπρόθεσμα σχέδια υποδεικνύουν τους στόχους του ξενοδοχείου μέσα σε ένα χρόνο. Για παράδειγμα, με το τέλος του χρόνου, το ξενοδοχείο θα είναι επιτυχημένο εάν έχει εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό του μεριδίου της επιθυμητής αγοράς των ταξιδιωτών εργασίας.

Πέμπτον, ένας λειτουργικός προϋπολογισμός αναπτύσσεται για να υποδείξει το σύνολο των εσόδων και σχετιζόμενων εξόδων που προβλέπονται να εμφανιστούν καθώς το βραχυπρόθεσμο σχέδιο εφαρμόζεται.

Τέλος, ένα σχέδιο μάρκετινγκ αναπτύσσεται για να υποδείξει τι πρέπει να γίνει για να παραχθούν τα έσοδα που προβλέπονται από το λειτουργικό προϋπολογισμό.

Είναι ξεκάθαρο, ότι υπάρχει ένα πλατύ-εύρος από αλληλοσχετιζόμενα εργαλεία σχεδιασμού που απαιτούνται για την επιτυχή λειτουργία του ξενοδοχείου. Ο Γ.Δ. συνεργάζεται με τον Διοικητική Επιτροπή Λειτουργίας για να αναπτύξει, να εκτελέσει και να παρακολουθεί την πρόοδο απέναντι στους στόχους με το να χρησιμοποιεί αυτά τα εργαλεία σχεδιασμού. Αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα με μια προσανατολισμένη ομάδα, δημοκρατικής σκοπιάς στην οποία η εισαγωγή αγγίζεται από όλο το επηρεασμένο προσωπικό. Μετά αυτές οι ιδέες κρίνονται για το αν είναι οι καλύτερα επιλεγμένες και χρησιμοποιημένες.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Όπως προαναφέρθηκε, ο Γ.Δ. χρησιμοποιεί τους πόρους (χρήματα, ανθρώπους, χρόνο, κ.ά.) για να επιτύχει στόχους. Παρ' όλα αυτά, όλοι οι πόροι είναι σε περιορισμένη ποσότητα. Επομένως, οι Γ.Δ. πρέπει συνεχώς να λαμβάνουν αποφάσεις για το πώς να χρησιμοποιούν καλύτερα αυτούς τους περιορισμένους πόρους καθώς γίνονται προσπάθειες για να μεγιστοποιηθεί η επιτυχία των σχεδιασμένων στόχων. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι αποφάσεων που παίρνει ο Γ.Δ.. αυτές είναι οι **προγραμματισμένες αποφάσεις** και οι **μη-προγραμματισμένες αποφάσεις**. Οι **προγραμματισμένες αποφάσεις** είναι οι επαναλαμβανόμενες και αποφάσεις ρουτίνας που μπορούν να γίνουν δεδομένου τις πολιτικές, τις διαδικασίες ή τους κανόνες. Οι **μη-προγραμματισμένες αποφάσεις** είναι εκείνες που προκύπτουν σπάνια και απαιτούν δημιουργικές και μοναδικές ικανότητες λήψης αποφάσεων.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις είναι ρουτίνα και επαναλαμβανόμενες και τυπικά μπορούν να γίνουν με το να ληφθούν κατευθυντήριες γραμμές όπως πολιτικές, κανόνες και άλλες απαιτήσεις. Ένα παράδειγμα είναι να ενδυναμωθεί μια πολιτική που βρίσκεται στο εγχειρίδιο του προσωπικού. Σε αντίθεση, οι μη-προγραμματισμένες αποφάσεις προκύπτουν πιο συχνά και υπάρχουν λίγα συστήματα για να τα αντιμετωπίσουν. Παραδείγματα περιλαμβάνουν θέματα σαν «Μπορούν να αυξηθούν οι ώρες λειτουργίας για τα εστιατόρια;» ή «Τι μπορεί να γίνει για να μειωθούν τα παράπονα των πελατών κατά τη διάρκεια της άφιξης;». Οι πιο αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι επιτυχημένοι στο να κάνουν μη-προγραμματισμένες αποφάσεις και πραγματικά να κοιτάνε μπροστά στις προκλήσεις και στις ευκαιρίες για την δημιουργικότητα που αυτές οι αποφάσεις παρουσιάζουν. Σαν Γ.Δ. υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που θα σκεφτούν πριν λάβουν μια απόφαση που θα επηρεάσει το ξενοδοχείο. Αυτοί περιλαμβάνουν:

- Ποιος είναι το κατάλληλο άτομο για να πάρει αυτήν την απόφαση; Τυπικά, το κατάλληλο άτομο με εξουσία ή δύναμη πιο κοντινή στο σημείο της πράξης είναι το καλύτερο άτομο για να ληφθεί η απόφαση. Οι καλές αποφάσεις σχετιζόμενες με το φαγητό και τα πόσιμα υγρά είναι πιθανών να γίνονται καλύτερα από εκείνους που εργάζονται καθημερινά στο Τμήμα Επισιτισμού.
- Η απόφαση για ένα συγκεκριμένο θέμα θα φέρει το ξενοδοχείο πιο κοντά στην επιτυχία των σκοπών και των στόχων του;
- Πως η απόφαση θα επηρεάσει τους πελάτες; Οι συχνές αποφάσεις που παίρνονται για να βελτιώσουν το ξενοδοχείο επηρεάζουν τους πελάτες. Για παράδειγμα, εάν επιτρέπεται στους

πελάτες προσωρινά να κάνουν δωρεάν τοπικά τηλέφωνα, αλλά οι μάνατζερ του ξενοδοχείου προσηλώνονται στο να αρχίσουν τη χρέωση για αυτά τα τηλέφωνα, τότε το ξενοδοχείο μπορεί να σκεφτεί το επιπλέον τηλεφωνικό έσοδο που θα κέρδιζε από την αλλαγή, αλλά θα ερχόταν επίσης και δυσαρέσκεια των πελατών και πιθανώς μειωμένα έσοδα από τις πωλήσεις δωματίων. Το αποτέλεσμα μπορεί να επιφέρει και μια μείωση στα γενικότερα έσοδα του ξενοδοχείου γιατί η απόφαση επηρέασε αρνητικά τους πελάτες. Οι αποφάσεις μάνατζμεντ που επηρεάζουν αρνητικά τους πελάτες σε κάθε περίπτωση σχεδόν έχουν μία αρνητική μακροπρόθεσμη επίπτωση.

- Υπάρχει μία μόνο αποδεκτή εναλλακτική; Τυπικά, καθώς οι εναλλακτικές για τη λήψη αποφάσεων γεννιούνται, αρκετές μπορεί να είναι εφαρμόσιμες. Συχνά, η καλύτερη απόφαση έρχεται σαν αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης μερών από αρκετές διαφορετικές εναλλακτικές.
- Πόση προσπάθεια και πόσος χρόνος πρέπει να ξοδεύεται στην απόφαση; Στα ξενοδοχεία με γρήγορο «βάδισμα» εργασιών, το θέμα που δημιουργεί το μεγαλύτερο πρόβλημα κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο τυπικά παίρνει προτεραιότητα στη διαδικασία της λήψεως αποφάσεων. Κάποιες αποφάσεις, όπως τι να γίνει με μια χαλασμένη αντλία νερού πρέπει να γίνονται γρήγορα. Άλλες όπως το ποιο ραδιοφωνικό σταθμό θα χρησιμοποιήσει το ξενοδοχείο για να διαφημίσει μια ειδική ημέρα όπου θα υπάρχουν και εκπτώσεις στα δωμάτια μπορούν να γίνονται πιο αργά.
- Πρέπει η απόφαση να ευχαριστεί όλους; Συχνά οι καλές αποφάσεις δεν ικανοποιούν όλους όσους επηρεάζονται από αυτές.
- Τι γίνεται εάν υπάρχουν ηθικές σκέψεις στις αποφάσεις που λαμβάνονται; Η ηθική σχετίζεται με το σωστό ή το λάθος από τη συμπεριφορά κάποιου και συχνά περιλαμβάνει κρίσεις για το δίκαιο. Οι αποφάσεις δεν πρέπει να είναι εκδικητικές.

Πολλές αποφάσεις μπορούν να γίνουν από τον Γ.Δ. μόνο ή με την ομάδα. Αυτό φαίνεται στο παρακάτω σχήμα Συνεχείς σειρά Λήψεως Αποφάσεων. Όπως σημειώνεται οι μάνατζερ παραδοσιακά παίρνουν μονόπλευρες αποφάσεις. Αυτή η προσέγγιση εξελίχθηκε σε μια μορφοποιημένη ομαδική μέθοδος στην οποία οι μάνατζερ πλησίαζαν τις εισαγωγές από άλλους και τις χρησιμοποιούσαν στο επιθυμητό επίπεδο. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί μοντέρνες αντιλήψεις αντιλαμβάνεται την ανάπτυξη από τη διαδικασία των ομαδικών αποφάσεων.

Συνεχείς σειρά Λήψεως Αποφάσεων

Προσέγγιση Λήψεως Αποφάσεων

Παραδοσιακή	Μοντέρνα	Πρόσφατη
Ο μάνατζερ λαμβάνει αποφάσεις μονομερώς	Ο μάνατζερ παίρνει αποφάσεις μετά εισηγήσεις άλλων.	Ο μάνατζερ επιτρέπει στην επηρεαζόμενη ομάδα προσωπικού να λαμβάνουν αποφάσεις.

Υπάρχουν όμως πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης ενός γκρουπ της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων. Πρώτα παραθέτονται τα πλεονεκτήματα:

- Το γκρουπ των αποφάσεων είναι πιθανό να έχει ένα εύρος πληροφοριών που μπορεί να είναι σεβαστές, γιατί κάθε μέλος του γκρουπ φέρνει μοναδικές πληροφορίες για την διαδικασία λήψεως αποφάσεων.
- Θα δημιουργηθούν πιο δημιουργικές εναλλακτικές.
- Ολόκληρη η ομάδα γίνεται γνώριμη με τα θέματα και τα προβλήματα που χρειάζονται να διευθετηθούν και αυτό μπορεί αργότερα να κάνει την ομάδα πιο υποστηρικτική στην τελική απόφαση.
- Μπορούν να υπάρξουν πιο υψηλά επίπεδα ηθικού καθώς τα μέλη της ομάδας που ασχολούνται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εκτιμούν το γεγονός ότι οι ιδέες τους παίρνονται σοβαρά υπόψη.
- Η απόφαση θα είναι πιο εύκολο να εφαρμοστεί γιατί η ομάδα βοήθησε στην ανάπτυξή της.

Υπάρχουν όμως κάποια πιθανά μειονεκτήματα στην προσέγγιση της ομαδικής απόφασης:

- Ο μάνατζερ μπορεί τελικώς να είναι υπεύθυνος για τις αποφάσεις της ομάδας και πιθανώς υπεύθυνος για εκείνη μπορεί όμως να συγκρουστεί με εκείνες τις ιδέες του μάνατζερ για του τι έπρεπε να συμφωνηθεί.
- Τα μέλη των ομάδων περνούν αρκετό καιρό στη λήψη αποφάσεων ενώ αλλιώς θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για άλλους λόγους.

- Ο μάνατζερ μπορεί να χρειαστεί να διαλέξει πλευρά αν εκφραστούν εναλλακτικές γνώμες.
- Μέλη του προσωπικού με δυνατή προσωπικότητα μπορεί να κυριαρχήσουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Ο μάνατζερ θα χρειαστεί εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες απλά για να διευκολύνει την διαδικασία λήψης αποφάσεων της ομάδας.
- Η διαδικασία αυτή καταναλώνει συχνά χρόνο και μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη όταν γίνονται γρήγορες αποφάσεις.

Στην πράξη, ένας αποτελεσματικός Γ.Δ. συχνά χρησιμοποιεί και τις 3 προσεγγίσεις για την απόφαση που παρουσιάστηκαν. Η κατάσταση και τα θέματα που απευθύνονται συχνά καθορίζουν τη συγκεκριμένη διαδικασία που χρησιμοποιείται.

ΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΣ

Οι Γ.Δ. πρέπει να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν αρκετές οργανωτικές αρχές. Για παράδειγμα, πρέπει να αναγνωρίζουν την αντίληψη της **ενότητας της εντολής**: κάθε υπάλληλος στο ξενοδοχείο πρέπει να αναφέρει ότι είναι υπεύθυνος σε ένα μόνο προϊστάμενο που εκτελεί μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Πρέπει επίσης να γνωρίζουν για την αρχή του **μέτρου του ελέγχου**: εννοείται ότι υπάρχει ένα όριο στον αριθμό του προσωπικού που ένας επόπτης μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά.

Οι Γ.Δ. πρέπει να γνωρίζουν πώς να αποφεύγουν τη διένεξη ανάμεσα στη γραμμή και το προσωπικό. Προσδιορίζουν επίπεδα **εξουσίας** και διαβεβαιώνουν ότι υπάρχει μια συνεχής και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού σε όλα τα τμήματα.

Τύποι εξουσίας στο ξενοδοχείο

Τύπος εξουσίας	Χρησιμοποιείται από
Παράδειγμα	
Συμβουλευτικός	Μάνατζερ του προσωπικού
Ανάπτυξη ενός προγράμματος προσανατολισμού που θα χρησιμοποιηθεί από όλους τους υπαλλήλους.	
Γραμμή	
Χρειάζονται προσλήψεις	

και απολύσεις (στα τμήματά τους)

των υπαλλήλων για να
λειτουργήσει το τμήμα.

Λειτουργική

Η προϊστάμενη του τμήματος της (βοηθώντας άλλα τμήματα) Υπηρεσίας Ορόφων εγκαθιδρύει το πρόγραμμα καθαρισμού λινών τραπεζομάντιλων που χρησιμοποιούνται από το Τμήμα επισιτισμού.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Οι Γ.Δ. είναι πολύ απασχολημένοι για να κάνουν όλη τη δουλειά για την οποία είναι υπεύθυνοι. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ, επομένως, αναθέτουν ορισμένες από τις εργασίες για τους άλλους. **Αποστολή** είναι η διαδικασία του να προσδιορίζει εξουσία (δύναμη) σε άλλους ώστε να κάνουν την απαιτούμενη εργασία. Οι Γ.Δ. επωφελούνται με αρκετούς τρόπους καθώς στέλνουν αντιπρόσωπους:

- Τους επιτρέπει να κάνουν τα πιο σημαντικά πράγματα πρώτα.
- Είναι μια αποτελεσματική διαδικασία ώστε να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους καθώς αναπτύσσονται στις δουλειές τους.
- Επιτρέπει στο να ολοκληρωθεί περισσότερη δουλειά.
- Βελτιώνει τον έλεγχο γιατί, η αποστολή επικεντρώνεται σε αποτελέσματα που επιβεβαιώνονται μέσω της ανάδρασης και όχι στις δραστηριότητες.

Όταν στέλνουν αντιπροσώπους οι Γ.Δ., οι ευθύνες προσδιορίζονται και με τη σειρά τους, εκείνοι στους οποίους απευθύνεται η εργασία είναι **υπεύθυνοι** για την δουλειά. Η υπευθυνότητα, επομένως, ρέει ανοδικά δια μέσου όλης της ξενοδοχειακής οργάνωσης. Ένα άτομο που του

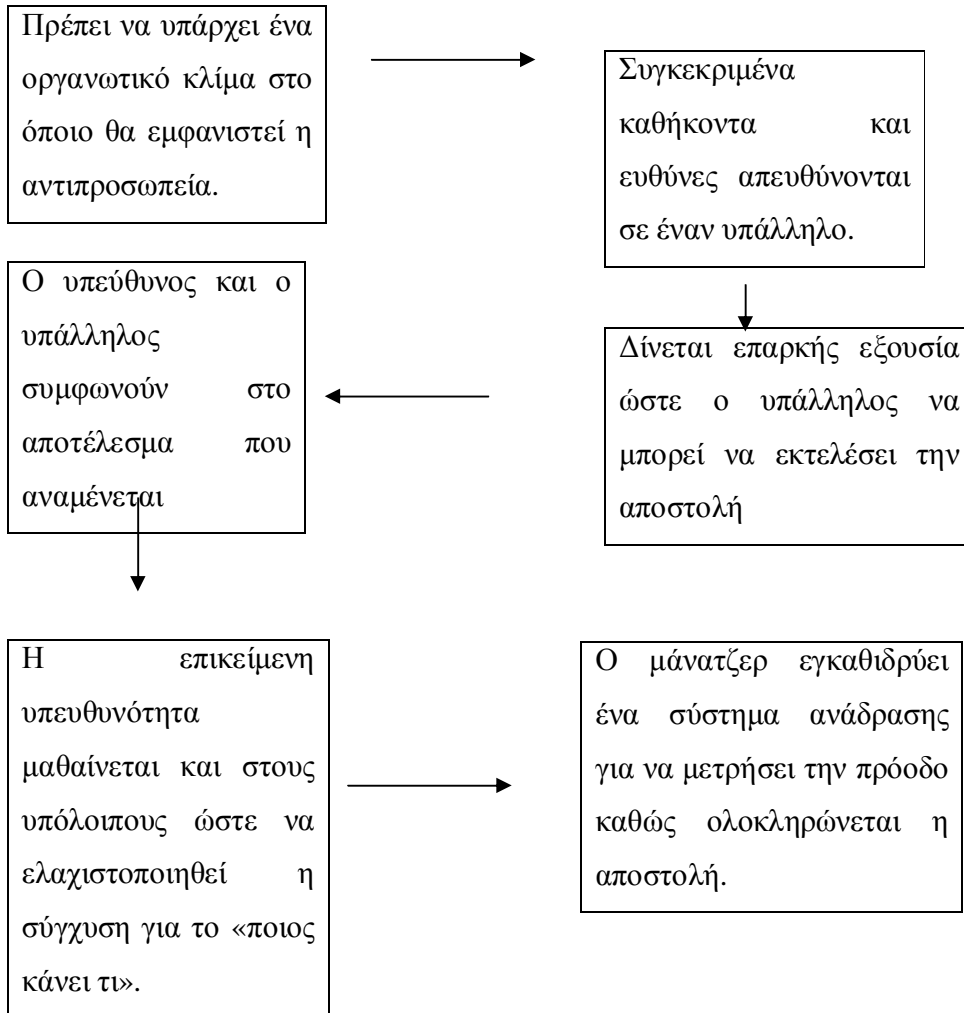
ανατίθεται μια εργασία είναι ακόμα υπεύθυνος για το πως θα διαχειριστεί ώστε να υπάρξει αποδοτικότητα στην εργασία του.

Τι είδους εργασία μπορεί να ανατεθεί από τον Γ.Δ.; Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν:

- Εργασίες που οι άλλοι μπορούν να κάνουν καλά σαν τον Γ.Δ.
- Δουλειά που είναι λιγότερο σημαντική από άλλες δουλειές.

- Εργασία που πρέπει να την μάθουν περισσότεροι από ένα άτομο.

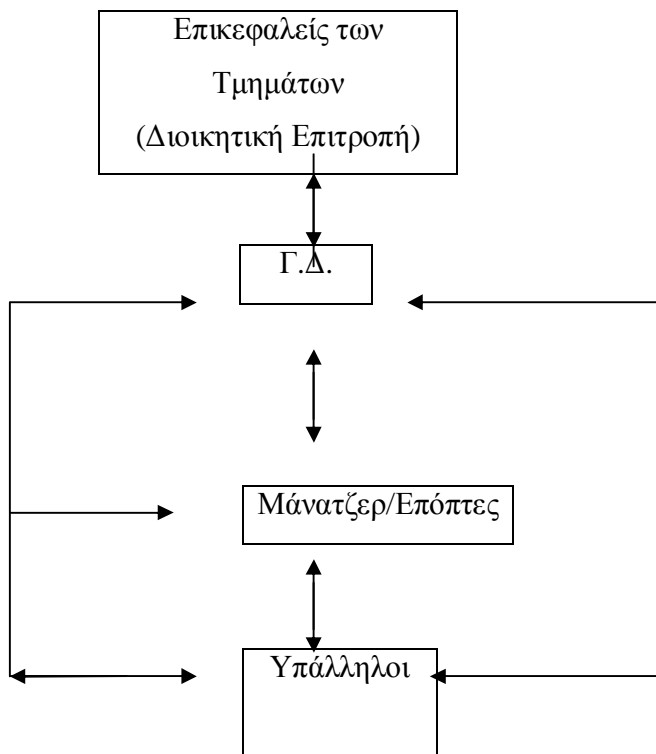
Το παρακάτω σχήμα δείχνει πως πρέπει να γίνεται η αντιπροσωπεία.



ΡΟΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι Γ.Δ. πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά με το προσωπικό και με άλλους έξω από τον οργανισμό. Η ικανότητα του Γ.Δ. να επικοινωνεί αποτελεσματικά είναι κρίσιμη στην επαγγελματική επιτυχία. Στο παρακάτω σχήμα πολυκατευθυντική επικοινωνία απεικονίζει τη ροή της επικοινωνίας που απαιτείται.

Καθώς βλέπει κανείς το παρακάτω σχήμα πρέπει να προσέξει την κατακόρυφη επικοινωνία από και μεταξύ του προσωπικού σε κάθε οργανωτικό επίπεδο. Πολιτικές, κανόνες και διαδικασίες είναι εφαρμόσιμες σε όλα τα μέλη του προσωπικού δια μέσου των οργανωτικών επιπέδων. Επίσης, τα μέλη του προσωπικού λαμβάνουν οδηγίες, όπως εντολές και χρονοδιαγράμματα δουλειάς από τους άμεσους επόπτες. Επικοινωνία, παρ'όλα αυτά, πάντα πηγαινει προς τα πάνω δια μέσου του οργανισμού με τη χρήση επικοινωνιακών καναλιών, για παράδειγμα, όπως δια μέσου ανάδρασης στην εργασία μεταξύ προσωπικό και του άμεσου επόπτη και επίσης, με άλλες ευκαιρίες όπως αξιολόγησης της απόδοσης και εναλλακτικές «κουτί προτάσεων» και «πολιτική ανοιχτής πόρτας».



Επιπροσθέτως στα κανάλια **κατακόρυφης επικοινωνίας** (πάνω και κάτω στον οργανισμό και επίσης **οριζόντια επικοινωνία** που προκύπτει, για παράδειγμα, όταν επικεφαλείς των τμημάτων, μάνατζερ ή επόπτες επικοινωνούν με άλλους στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο.

Μέχρι αυτό το σημείο εξετάσαμε κανάλια επίσημης επικοινωνίας. Υπάρχει επίσης και η ανεπίσημη επικοινωνία που συχνά αναφέρεται ως «κουτσομπολιό». Οι ανεπίσημες επικοινωνίες μπορεί να έχουν πολύ γρήγορη ροή στο ξενοδοχείο και συχνά είναι πολύ ακριβείς. Συνήθως τέτοιες επικοινωνίες γίνονται μεταξύ των υπαλλήλων για να συζητήσουν τα θέματα πολιτικής του ξενοδοχείου και του προσωπικού. Οι σωστοί Γ.Δ. ακούν και μαθαίνουν στις ανεπίσημες επικοινωνίες και τις χρησιμοποιούν τόσο για να αξιολογήσουν τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τα τρέχοντα γεγονότα του ξενοδοχείου και για να ξέρουν πότε απαιτούνται ακριβείς πληροφορίες για να αντιμετωπίσουν τις φήμες από τέτοιου είδους επικοινωνίες.

Οι αποτελεσματικοί Γ.Δ. αναγνωρίζουν τα όρια που μπορούν να αποτρέψουν ή να απαγορεύσουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την επίδραση της παραμόρφωσης σαν επικοινωνία μεταξύ των οργανωτικών επιπέδων, την επίδραση των υπαλλήλων που μπορεί να έχουν άγχος για το να πουν την αλήθεια στους επόπτες και την αναγνώριση ότι η επαγγελματική διάλεκτος μπορεί να αναστατώσει την επικοινωνία. Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα είναι όταν ένας σερβιτόρος λέει 86 και εννοεί ότι ένα προϊόν στο μενού δεν είναι διαθέσιμο.

Διαφορές στην κουλτούρα, εμπόδια στην γλώσσα και το ίδιο το ξενοδοχειακό περιβάλλον έχουν επίδραση στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι Γ.Δ. πρέπει να γνωρίζουν από αυτούς και τους σχετιζόμενους παράγοντες και πρέπει συνεχώς να δίνουν έμφαση για την ανάγκη της ανάδρασης από τους υπαλλήλους. Αυτό γιατί οι υπάλληλοι συχνά γνωρίζουν τις αντιλήψεις των πελατών και τις προκλήσεις στον εργασιακό χώρο και μπορούν, ειδικά αν ενθαρρυνθούν, να μοιραστούν πολύτιμες πληροφορίες με τους επόπτες τους και τους μάνατζερ.

Είναι σημαντικό ότι η πληροφορία για τους στόχους του ξενοδοχείου να μεταδοθεί αποτελεσματικά σε όλα τα μέλη του προσωπικού γιατί αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο άλλα οργανωτικά εργαλεία θα αναπτυχθούν και θα εφαρμοστούν. Πώς μπορούν οι στόχοι να μεταδοθούν σε όλο το ξενοδοχείο; Κάποιοι Γ.Δ. απλά δίνουν μια φωτοτυπία στον τοίχο του γραφείου τους, τοποθετούν μια δήλωση στον πρόλογο του εγχειριδίου του προσωπικού ή το εξηγούν κατά τη διάρκεια συναντήσεων για προσανατολισμό. Η επικοινωνία σε λόγια και

πράξεις είναι ο τρόπος που η αποστολή του ξενοδοχείου πραγματοποιείται αποτελεσματικά σε όλο το ξενοδοχείο.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Ο όρος **υποκίνηση** είναι ένας ψυχολογικός ερεθισμός που κινητοποιεί ορισμένες δυνάμεις ώστε να παροτρύνουν το άτομο να κατευθύνεται ενεργά προς ένα δεδομένο στόχο.

Οι υπάλληλοι που έχουν ελάχιστη υποκίνηση δεν αποδίδουν στη εργασία που απαιτεί ποιότητα. Επομένως, η δυσαρέσκεια των πελατών είναι πιθανό να εμφανιστεί, λειτουργικά κόστη είναι πιθανόν να εμφανιστούν και σε κάποιο σημείο άλλοι υπάλληλοι με πιο πολύ υποκίνηση να φύγουν από το ξενοδοχείο. Με την απουσία των καλών υπαλλήλων το ξενοδοχείο υποφέρει. Ο Γ.Δ. είναι πιθανώς στην καλύτερη θέση για να επηρεάσει με τις λέξεις και τις πράξεις, πως άλλοι μάνατζερ και επόπτες στο ξενοδοχείο θα μεταχειριστούν τα μέλη του προσωπικού γιατί ο Γ.Δ. είναι που επηρεάζει δυνατά την οργανωτική κουλτούρα του ξενοδοχείου. Μια φιλοσοφία των υπαλλήλων με υποστηρικτικούς κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες βοηθάνε στην αναγνώριση της αξίας και της αξιοπρέπειας των υπαλλήλων και ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή σαν παραγωγικό μέλος του προσωπικού. Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται Τακτικές «Κοινής Λογικής» για την Υποκίνηση των υπαλλήλων και τεχνικές χαμηλού κόστους που χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ του ξενοδοχείου καθώς αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους.

Τακτικές «Κοινής Λογικής» για την Υποκίνηση των υπαλλήλων.

Στρατηγική 1: Ακολουθούν Συμβουλευτικό Μάνατζμεντ

Πρώτα παρέχουν τις υπηρεσίες και μετά ηγούνται.

Μαθαίνουν για τα ανατρεπτικά κόστη.

Ελαχιστοποιούν τους υπαλλήλους που δεν θέλουν.

Ελαχιστοποιούν τους υπαλλήλους που δεν μπορούν.

Μανατζάρουν τους πελάτες.

Στρατηγική 2: Αποτελεσματικός προσανατολισμός

Κατανόηση του ρόλου των αρχικών αμοιβών.

Να ενημερώσουν τους υπαλλήλους για την συνολική τους αποζημίωση.

Να εξηγήσουν τα πλεονεκτήματα της μακρόχρονης παραμονής τους.

Να μοιραστούν το όραμα με τους μάνατζερ.

Να υποκινούν τους νέο-εισερχόμενους υπαλλήλους.

Να διεξάγουν μια εισαγωγική συνέντευξη.

Να δημιουργήσουν σκάλες καριέρας.

Στρατηγική 3: Να εκπαιδεύουν σωστά

Να επενδύουν στην εκπαίδευση.

Να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να δοκιμάσουν το ξενοδοχείο.

Να εκπαιδεύσουν εκπαιδευτές.

Να ανταμείβουν τους εκπαιδευτές.

Να απαλλάσσουν τους εκπαιδευτές από άλλα καθήκοντα.

Να διεξάγουν δοκιμαστική εκπαίδευση πριν την εργασία.

Στρατηγική 4: Να διευθύνουν ένα επαγγελματικό ξενοδοχείο.

Να εφαρμόσουν αυστηρά μια πολιτική μηδενικής ανεκτικότητας.

Να δημιουργήσουν διαφορετικές κουλτούρες στο εργατικό προσωπικό.

Να θέσουν την ασφάλεια των υπαλλήλων στις πρώτες προτεραιότητες.

Να διασφαλίζουν στους υπαλλήλους με ειδικές ικανότητες την κατάλληλη στέγη.

Να μοιράζονται οικονομικά νούμερα με τους υπαλλήλους.

Στρατηγική 5: Να επιβλέπουν όπως θέλουν και εκείνοι να επιβλέπονται.

Να εφαρμόζουν πολιτικές εγκαίρως δίκαια και επίμονα.

Να είναι προσεκτικοί να μην φορτώνουν το χρονοδιάγραμμα.

Να δίνουν στους υπαλλήλους ένα προσωπικό αντίγραφο του προγράμματος της εργασίας τους.

Να αναζητούν προγράμματα βοήθειας στους υπαλλήλους.

Να καλούν καλούς υπαλλήλους να παρακολουθούν συναντήσεις.

Να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα όπου να βλέπουν κάποιους υπαλλήλους που κάνουν κάτι σωστό.

Να διεξάγουν μια εξωτερική συνέντευξη με υπαλλήλους που αποχωρούν.

Στρατηγική 6: Να ενθαρρύνουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

Να διεξάγουν συναντήσεις των υπαλλήλων που δεν ανήκουν στο μάνατζμεντ.

Να μεταδίδουν τα πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου.

Να δημιουργήσουν μια επιτροπή υπαλλήλων.

Να αναγνωρίζουν τα γενέθλια των υπαλλήλων.

Να χαιρετάνε καθημερινά όλους και σε κάθε στιγμή.

Στρατηγική 7: Να διευθύνουν ένα φιλικό ξενοδοχείο

Να χρησιμοποιούν προγράμματα αναγνώρισης υπαλλήλων.

Να χτίσουν μια πολύ καλή ομάδα και να την επαινούν συχνά.

Να γράφουν προσωπικά γράμματα στους γονείς των υπαλλήλων που είναι έφηβοι.

Να μοιράζονται τις ευθύνες του προγραμματισμού με τους υπαλλήλους.

Να επιβεβαιώνουν τους υπαλλήλους που εργάζονται σε μη προγραμματισμένες μέρες.

Να προσκαλούν τα μέλη της οικογένειας των νέων υπαλλήλων να επισκεφτούν το ξενοδοχείο.

Να κάνουν το ξενοδοχείο ένα ευχάριστο μέρος για δουλειά.

Στρατηγική 8: Να βοηθάνε τους υπαλλήλους να επιτύχουν.

Να αναγνωρίζουν τις επιβεβαιωμένες από την πολιτεία επιλογές της φροντίδας του παιδιού.

Να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να μάθουν για τα συστήματα της δημόσιας μεταφοράς.

Να ανταμείβουν την επιτυχία του κάθε υπάλληλου.

Να αναγνωρίζουν τις ευθύνες των υπαλλήλων μεγαλύτερης ηλικίας.

Να μην τιμωρούν τους καλύτερους γιατί είναι καλοί.

Να κρατάνε επαφή με το να πηγαίνουν στα γεύματα του προσωπικού, επόπτες και τους μάνατζερ.

ΗΓΕΣΙΑ

Ο Γ.Δ. πρέπει να είναι ηγέτης. Οι περισσότεροι επιτυχημένοι ηγέτες συμφωνούν ότι:

- Πρέπει να έχει καλή κατανόηση από τις αξίες του ξενοδοχείου και να είναι ικανός να τις μετατρέψει σε πρακτική. Με άλλα λόγια, οι Γ.Δ. πρέπει να είναι ικανοί να εφαρμόσουν τους στόχους του ξενοδοχείου.
- Να κατέχουν μια αντικειμενική και μετρήσιμη εικόνα από το επιθυμητό μέλλον του ξενοδοχείου.
- Να βοηθάνε άλλους να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται για να επιτευχθεί η αποστολή του ξενοδοχείου. Αυτό γίνεται εν μέρει από προσανατολισμό, εκπαίδευση και δραστηριότητες προπόνησης.

- Να χρησιμοποιούν τη διαδικασία ενδυνάμωσης ώστε να βοηθήσουν άλλους να μετακινηθούν απευθείας στο στόχο με το να τους εγκαθιστούν ικανούς να χρησιμοποιούν διακριτικότητα.
- Να αναπτύξουν μια ομάδα από μέλη του προσωπικού που είναι αφοσιωμένοι στην επιτυχία του ξενοδοχείου.
- Να επιτύχουν μια φήμη για παροχή υπηρεσιών ποιότητας στους πελάτες.
- Να καλλιεργήσουν μια φήμη για δικαιοσύνη και ειλικρίνεια.

ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ

Η **πειθαρχία** είναι ένα από τα πιο σημαντικά, αλλά πολλές φορές δυσάρεστα, καθήκοντα. Σχετίζεται με συγκεκριμένες πράξεις μανάτζμεντ σχεδιασμένες για να ενδυναμώσουν την επιθυμητή απόδοση (θετική πειθαρχία) και να δημιουργήσουν ή να αποβάλλουν την ανεπιθύμητη απόδοση (αρνητική πειθαρχία).

Κάποιοι μανάτζερ σκέφτονται την πειθαρχία μόνο με το αρνητικό της περιεχόμενο που σημαίνει ότι η πειθαρχία υπάρχει μόνο για να τιμωρήσουν ένα μέλος του προσωπικού που κάνει κάτι λάθος. Μια πολύ καλύτερη προσέγγιση είναι να δουν την πειθαρχία σαν ένα μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας με στόχο να βοηθήνε τα μέλη του προσωπικού να φτάσουν τα υψηλότερα επίπεδα της απόδοσης. Είναι γενικότερα αλήθεια ότι το προσωπικό που υποκινείται υψηλά είναι πολύ λιγότερο πιθανό να χρειαστούν αρνητική πειθαρχία από άλλους που υποκινούνται λιγότερο. Σαν Γ.Δ. η υποκίνηση του προσωπικού είναι μια πολύ πιο ικανοποιητική εργασία από το κατατάσσουν τις αρνητικές πειθαρχίες για να λύσουν το πρόβλημα. Όταν απαιτείται αρνητική πειθαρχία, οι Γ.Δ. πρέπει να χρησιμοποιούν μια διαδικασία **προοδευτικής πειθαρχίας** στην οποία εφαρμόζεται μια διαβαθμιζόμενη σκάλα από ποινές. Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται τυπικά λεπτομερειακά μέτρα σε ένα πρόγραμμα προοδευτικής πειθαρχίας.

Βήματα σε μια διαδικασία προοδευτικής πειθαρχίας

Βήμα 1: Προφορική προειδοποίηση (δεν γίνονται εισαγωγές στο φάκελο του υπαλλήλου).

Βήμα 2: Προφορική προειδοποίηση (με εισαγωγή στο φάκελο του υπαλλήλου).

Βήμα 3: Γραπτή επίπληξη (συχνά από ένα μανάτζερ σε ένα οργανωτικό επίπεδο πιο πάνω από τον άμεσο

επόπτη του εργαζομένου).

Βήμα 4: Αποβολή για ένα συγκεκριμένο αριθμό ημερών.

Βήμα 5: Απόλυση από τον οργανισμό.

Για να είναι αποτελεσματική η πειθαρχία ο Γ.Δ. πρέπει να:

- Επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει μια καθαρή μετάδοση των προσδοκιών. Τα μέλη του προσωπικού πρέπει να γνωρίζουν τι πρέπει και τι δεν πρέπει να περιμένουν από εκείνους.
- Να ξεκινούν τη διαδικασία της πειθαρχίας όσο το δυνατό συντομότερο αφότου προκύψει το πρόβλημα.
- Να επιβεβαιώσουν ότι η τιμωρία θα είναι παρόμοια όταν το ίδιο παράπτωμα διαπράττεται από δύο ή περισσότερα άτομα στην ίδια κατάσταση.
- Να διαβεβαιώσουν ότι η πειθαρχία απευθύνεται μόνο στη συμπεριφορά του υπαλλήλου και όχι στην προσωπικότητά του.

Οι αποτελεσματικοί Γ.Δ. επιβεβαιώνουν ότι ένα πρόγραμμα δίκαιο, ίσα μοιρασμένο προοδευτικής πειθαρχίας παίρνει μέρος στα ξενοδοχεία τους.

ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΟΣ

Μια **ομάδα** είναι ένα γκρουπ από ανεξάρτητους που πετυχαίνουν αμοιβαία συμφωνημένους στόχους μέσω συνεργασίας. Όπως με πολλές άλλες αρχές που εφαρμόζονται στο προσωπικό του ξενοδοχείου. Η ομαδικότητα θα είναι αποτελεσματική στο μέγεθος που θα είναι μέρος της κουλτούρας του ξενοδοχείου που εγκαθιδρύεται σε μεγάλο βαθμό από τον Γ.Δ.

Σε μια ευρύτερη έννοια, ο Γ.Δ. είναι ο ηγέτης από ολόκληρη την ομάδα προσωπικού του ξενοδοχείου. Εξαιρετικοί υπάλληλοι θέλουν να εργάζονται μόνο για εξαιρετικούς Γ.Δ. Επιπροσθέτως. Οι εξαιρετικοί Γ.Δ. νοιάζονται για το προσωπικό και κάνουν ότι είναι δυνατό να βοηθήσουν εκείνα τα μέλη του προσωπικού να προχωρήσουν στις καριέρες τους.

Για να είναι κανείς καλός ηγέτης ομάδας, ο Γ.Δ. ενός ξενοδοχείου, πρέπει:

- Έχει υψηλά στάνταρτ και προσδοκίες.
- Υποστηρίζει μεμονωμένα μέλη των ομάδων και διατηρεί σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

- Να εξασκεί συμμετοχικό μάνατζμεντ και ζητά εισαγωγές από τα μέλη της ομάδας καθώς στόχους και σκοπούς που εγκαθιδρύονται.
- Να επιδείξουν ότι οι δικοί τους προσωπικοί στόχοι όπως και εκείνοι των μεμονωμένων μελών της ομάδας δεν πρέπει να μπαίνουν μπροστά από τους στόχους της ομάδας.
- Να μοιραστούν αναγνώριση για την επιτυχία της ομάδας.

Είναι πιθανό οι μελλοντικοί Γ.Δ. να διευκολύνουν την εργασία των αυτοκατευθυνόμενων ομάδων που έχουν σημαντικά περισσότερο έλεγχο πάνω από τις ευθύνες της δουλειάς τους σε σχέση με τις σημερινές ομάδες σε πολλά ξενοδοχεία. Για παράδειγμα, τα μέλη των ομάδων στο μέλλον, μπορεί να φτιάχνουν τις εργασίες, να προγραμματίζουν τους εαυτούς τους, να αξιολογούν την δουλειά μεταξύ τους, να προσδιορίζουν τις αυξήσεις των αποζημιώσεων και να αναγνωρίζουν τις προτεραιότητες για τρόπους εκπαίδευσης ώστε να βελτιώσουν τις διαδικασίες στην εργασία που γίνονται από την ομάδα.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Στο σημερινό περιβάλλον του ξενοδοχείου είναι αναγκαίο να χρησιμοποιείται το προσωπικό στο μέγιστο, γιατί είναι οι πιο πολύτιμες πηγές του ξενοδοχείου. Το προσωπικό όλων των οργανωτικών επιπέδων πρέπει να στρατολογούνται και να επιλέγονται αποτελεσματικά και κατάλληλα προσανατολισμένοι στο τμήμα τους και σωστά προπονημένοι στο να παράγουν συνεχώς αποτελέσματα που συμφωνούν με τα υπάρχοντα στάνταρτ και τις προσδοκίες των πελατών τους. Ορισμένα από αυτά τα καθήκοντα μπορεί να είναι μέσα στα καθήκοντα του τμήματος των ανθρωπίνων πηγών. Παρ'όλα αυτά, ο Γ.Δ. πρέπει να επηρεάζει στην επιβεβαίωση ότι όλοι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία αυτή είναι αποτελεσματικοί. Επίσης, οι Γ.Δ. πρέπει να εφαρμόσουν προσωπικά αυτές τις τακτικές καθώς αλληλεπιδρούν με τους επικεφαλείς των τμημάτων και άλλους που αναφέρονται σε αυτούς άμεσα.

ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ Γ.Δ.

Οι Γ.Δ δεν έχουν ποτέ ρουτίνα, κάθε μέρα είναι διαφορετική. Αυτό είναι κάτι ελκυστικό για την δουλειά για βοηθάει στη διαβεβαίωση ότι η εργασία δεν είναι ποτέ βαρετή. Από την άλλη μεριά όμως μπορεί να φέρνει καθημερινά εκπλήξεις.

Οι ευθύνες του Γ.Δ. είναι ευρέως διαφορετικές. Δεν υπάρχει βιβλίο ή μάθημα που μπορεί εντελώς να βοηθήσει κάποιον να γίνει Γ.Δ.

Τακτικές ελέγχου προσωπικού.

Τακτικές επιλογής-στρατολόγησης

- Οι επικεφαλείς των τμημάτων κάνει συνέντευξη όλους τους υποψηφίους για τις θέσεις μέσα στο τμήμα.
- Ο πιθανός επόπτης του υποψηφίου διενεργεί μια συνέντευξη πριν την επιλογή του με τον υποψήφιο.
- Γίνονται έλεγχοι του παρελθόντος και των επίσημων εγγράφων που φέρνει ο κάθε υποψήφιος.
- Διανέμονται στους υποψηφίους τεστ για γνώση και ικανότητες για θέσεις όπου απαιτείται προϋπηρεσία.
- Συζητήσεις σε μορφή συνέντευξης για θέματα σχετικά με την εργασία χρησιμοποιούνται για να αποκαλυφθούν πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις του υποψηφίου για την δουλειά.
- Το προσωπικό των ανθρωπίνων πόρων διενεργεί την αρχική συνέντευξη όλων των υποψηφίων για θέσεις εποπτών ή διευθυντικές.
- Οι επικεφαλείς των τμημάτων και άλλοι συνεντευξιαζόμενοι παρακολουθούν ειδική εκπαίδευση για να μάθουν διαδικασίες που θα τους βοηθήσουν στις ερωτήσεις που θα κάνουν στους υποψηφίους.
- Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και τα επίσημα έγγραφα γίνονται παρουσία των επικεφαλών των τμημάτων για να δείξουν το ενδιαφέρον τους προς το νέο μέλος του προσωπικού.

Γενικές τακτικές προσανατολισμού

- Όλοι οι νέοι υπάλληλοι συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα γενικού προσανατολισμού που

διεξάγεται εν μέρει από το ανθρώπινο δυναμικό.

Το περιεχόμενο του προγράμματος του προσανατολισμού περιλαμβάνει:

- Επίβλεψη του τμήματος.
- Λεπτομερή εξήγηση των προνομίων των υπαλλήλων.
- Εφαρμόσιμες πολιτικές και διαδικασίες.
- Εκπαίδευση για τις γενικές σχέσεις με τους πελάτες.
- Θέματα ασφάλειας και προστασίας.
- Έμφαση στην ομαδικότητα και στην συνεργασία.
- Ξενάγηση στην ιδιοκτησία.
- Η ομαδική εργασία φαίνεται μέσα από δραστηριότητες των μικρών ομάδων.
- Ο σκοπός και ο στόχος του ξενοδοχείου συζητείται λεπτομερώς και αναφέρεται συχνά καθώς παρουσιάζεται το πρόγραμμα προσανατολισμού και παρέχεται ένα αντίγραφο στους υπαλλήλους.

Τακτικές Τμηματικού προσανατολισμού

- Οι νέοι υπάλληλοι συναντούν τα μέλη του τμήματος για πρώτη φορά και γίνεται μια περιήγηση στους χώρους εργασίας.
- Τα νέα μέλη λαμβάνουν μια περίληψη από συγκεκριμένες πολιτικές-διαδικασίες του τμήματος και επίσης παρέχεται γραπτή πληροφόρηση.
- Απευθύνονται οι υπάλληλοι σε ένα καθοδηγητή (ο οποίος δεν θα είναι ο εκπαιδευτής τους).
- Οι υπάλληλοι δουλεύουν ή τουλάχιστον παρακολουθούν σύντομα άλλες σχετικές θέσεις που επηρεάζονται από την εργασία τους με προσπάθειες για να αναπτύξουν ομαδική εργασία-συνεργασία.
- Μία λεπτομερή εισαγωγή στη λίστα ελέγχου του τμήματος βοηθάει στο να επιβεβαιωθεί ότι όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν την ίδια βασική πληροφορία για το τμήμα.

Τακτικές του εκπαιδευτή

- Το τμήμα έχει επιλέξει ένα ή περισσότερους εκπαιδευτές.
- Το προσωπικό που εκπαιδεύει έχει λάβει παρατεταμένες πληροφορίες για την εκπαίδευση.

- Το ανθρώπινο δυναμικό, αν εφαρμόζεται, τυχαίως ή συστηματικά παρακολουθεί την τμηματική εκπαίδευση κατά την εργασία.
- Οι εκπαιδευτές λαμβάνουν αναγνώριση (προτεραιότητα στην αναγνώριση, πιστοποιητικά, κτλ.) για τις εκπαιδευτικές τους προσπάθειες.
- Οι εκπαιδευτές απαλλάσσονται από κάποια καθήκοντα στην εργασία καθώς εκπαιδεύουν για να μειωθεί η πίεση και να κάνουν τη δουλειά τους σωστά.
- Οι εκπαιδευτές από διάφορα τμήματα συναντιούνται τακτικά για να μάθουν περισσότερα για εκπαιδευτικές τακτικές.
- Εκπαιδευτικά σχέδια πρέπει να συμπληρώνονται πριν οι εκπαιδευτές δικαιούνται να διεξάγουν εκπαίδευση στην εργασία.
- Οι εκπαιδευτές με εμπειρία που ανήκουν σε μια λέσχη εκπαιδευτών που συναντιούνται τακτικά και λαμβάνουν ένα πιστοποιητικό τελειοποίησης όταν κριθούν ικανοί για να εκπαιδεύσουν.
- Ένα βραβείο (εκπαιδευτής της Χρονιάς) δίνεται για τον καλύτερο εκπαιδευτή.
- Ένα τεστ επάρκειας που αποτελείται από βιντεοσκοπημένη εκπαιδευτική ενότητα αξιολογημένη από προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού και τον Γ.Δ., μεταξύ άλλων, χρησιμοποιείται από όλους τους εκπαιδευτές πριν κριθούν ικανοί για την εργασία.
- Οι υπάλληλοι αξιολογούν επισήμως τον εκπαιδευτή τους.
- Οι εκπαιδευόμενοι που παρακολουθούν εκπαιδευτικές συνεδριάσεις αξιολογούν επίσημα τον εκπαιδευτή τους και αυτή η πληροφορία χρησιμοποιείται από προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού ή άλλου τμήματος για να συμβουλευθούν εκπαιδευτές για πιθανές βελτιώσεις.

Τακτικές κατά την διάρκεια της εργασίας

- Είναι διαθέσιμη για κάθε θέση μια λίστα που σημειώνει κάθε καθήκον για το οποίο απαιτείται εκπαίδευση.
- Μια ταξινόμηση εργασιών που εξηγεί το πώς πρέπει να γίνει κάθε καθήκον και αξιοπρόσεκτα στάνταρτ που πρέπει να πετυχαίνονται συνεχώς έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται από τον εκπαιδευτή να βοηθήσει να διδάξει-να αξιολογήσει κάθε καθήκον εργασίας.
- Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν σε περιστροφή εργασιών και

δραστηριοτήτων μέσα και μεταξύ από τα τμήματα.

- Η αρχική εργασία απαιτεί παρατήρηση-και όχι φυσική εκτέλεση- των απαιτούμενων εργασιών.
- Γραπτά αντικείμενα είναι διαθέσιμα για όλα τα προσδιορισμένα καθήκοντα για τα οποία η εκπαίδευση στην εργασία είναι απαραίτητη.
- Όταν εφαρμόζεται, τα αρχικά καθήκοντα για τα οποία η εκπαίδευση στην εργασία απαιτείται δεν περιλαμβάνουν επαφή με τους πελάτες στους οποίους παρέχεται η υπηρεσία.
- Εγχειρίδια εκπαίδευσης βασισμένα πάνω σε λειτουργικά εγχειρίδια των τμημάτων χρησιμοποιούνται σαν μέρος της διαδικασίας που αναλύεται.
- Ένας επίσημος του τμήματος επισκέπτεται κάθε νέο μέλος του προσωπικού τουλάχιστον μέχρι το τέλος του πρώτου μήνα της πρόσληψής τους.
- Η εισαγωγή των υπαλλήλων λαμβάνουν ένα πιστοποιητικό τελειοποίησης όταν η αρχική τους εκπαίδευση ολοκληρωθεί επιτυχώς.
- Οι υπάλληλοι που εκπαιδεύονται δεν αντικαθιστούν υπαλλήλους που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη βάρδια.

Διευθυντικές-Άλλες εκπαιδευτικές τακτικές

- Οι υπάλληλοι που διορίζονται από τον επικεφαλής του τμήματος μπορούν να ξεκινήσουν την εποπτική εκπαίδευση πριν τους δοθεί προαγωγή σε αυτές τις διευθυντικές θέσεις.
- Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν εξωτερική εκπαίδευση στο τμήμα.
- Εκπαίδευση ομάδων για επιλεγμένα θέματα είναι συνεχώς διαθέσιμη για υπαλλήλους που διορίζονται από τους ανώτερους.
- Οι διορισμένοι υπάλληλοι επιτρέπονται να παρακολουθήσουν επιλεγμένες συναντήσεις των μάνατζερ.
- Οι υπάλληλοι που ξεπερνάνε τις απαιτήσεις συμμετέχουν σε δραστηριότητες ομάδων ανάληψης αποστολών που είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμένου προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Ένα μηνιαίο πρόγραμμα εκπαίδευσης παραθέτει θέματα και ώρες για εκπαίδευση γενικής χρήσης και χρησιμοποιείται από τους σχεδιαστές των προγραμμάτων για να

απελευθερώσουν τους εκπαιδευόμενους από την απαιτούμενη εκπαίδευση.

- Δίνεται ένα τεστ προαγωγής αφού ζητηθεί η εποπτική εκπαίδευση και πρέπει να την περάσει ο ενδιαφερόμενος επιτυχώς ώστε να του δοθεί η προαγωγή.
- Πριν διορισθεί κανείς σε διευθυντική θέση, εκείνοι που είναι υποψήφιοι για προαγωγή, δουλεύουν σαν να έχουν την θέση και λαμβάνουν ειδική καθοδήγηση-αξιολόγηση από έναν έμπειρο επόπτη.

Εκπαιδευτικός προϋπολογισμός

- Μια λίστα από δραστηριότητες προτεινόμενης εκπαίδευσης σε μια βάση υπαλλήλων χρησιμοποιείται να κτιστεί ο ετήσιος προϋπολογισμός εκπαίδευσης του τμήματος,
- Ένα σημαντικό ποσό από τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης ξοδεύεται για το μάνατζμεντ της εκπαίδευσης.
- Διαθέσιμοι χρηματικοί πόροι για τον ετήσιο προϋπολογισμό της εκπαίδευσης καθοδηγούνται από ένα συγκεκριμένο μισθολόγιο ή μια άλλη αντικειμενική φόρμουλα.
- Όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν εκπαίδευση για την οποία δίνονται πόροι κάθε χρόνο.

Άλλα θέματα εκπαίδευσης

- Οι υπάλληλοι αξιολογούν επισήμως τους επόπτες.
- Ένα σχέδιο επαγγελματικής ανάπτυξης είναι διαθέσιμο για το προσωπικό σε θέσεις μάνατζμεντ μεσαίου επιπέδου και πάνω.
- Μια οδός προαγωγής έχει αναπτυχθεί που υποδεικνύει ευκαιρίες ανάπτυξης για το προσωπικό σε συγκεκριμένες θέσεις.
- Κάποια σχέδια καριέρας γίνονται κατά τη διάρκεια των επίσημων συναντήσεων αποτίμησης της απόδοσης.
- Εκτεταμένη εκπαίδευση για τους στόχους του τμήματος και τα όρια της διακριτικότητας των υπαλλήλων προηγείται των διαδικασιών της ενδυνάμωσης ή των αποστολών.
- Οι μάνατζερ καταλαβαίνουν τη σημασία του ρόλου των μοντέλων. Συμπεριφέρονται με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι θέλουν να συμπεριφερθούν.
- Γενικές συναντήσεις του προσωπικού λαμβάνουν χώρα για όλους τους υπαλλήλους.

- Προγράμματα επιβράβευσης των υπαλλήλων γίνονται για να τους υποκινήσουν.
- Ομαδική εκπαίδευση (ειδικά συμπεριλαμβανομένων υπαλλήλους από παραπάνω από ένα τμήμα) προγραμματίζεται κατά τη διάρκεια που υπάρχει λίγη δουλειά όποτε είναι αυτό δυνατό.
- Προσφέρονται δραστηριότητες μετά την δουλειά για να βοηθήσουν στην κοινωνικοποίηση των υπαλλήλων.
- Το τμήμα διατηρεί μια βιβλιοθήκη από επαγγελματικά βιβλία, περιοδικά, βιντεοκασέτες, κ.τ.λ., τα οποία δανείζονται στους υπαλλήλους για επαγγελματική ανάπτυξη και προσωπικούς σκοπούς διασκέδασης.
- Πριν νέοι υπάλληλοι λάβουν τη μόνιμη σύμβαση εργασίας, πρέπει ο επικεφαλής του τμήματος και ο επόπτης τους να τους κάνει μια συνέντευξη και να τους δοθούν τεστ με σχετικά θέματα με την εργασία.
- Αναγνωρίζοντας ότι η εκπαίδευση ποτέ δεν τελειώνει οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες είναι συνεχώς διαθέσιμες για όλες τις θέσεις στο τμήμα.
- Ένα επίσημο πρόγραμμα ενδυνάμωσης εκπαίδευσης διεξάγεται για όλους τους υπαλλήλους.

Jack Ninemeier, Training Strategies in World-Class Hotel: Relevance to the United States Lodging Industry. Hospitality and Tourism Educator 7, no.7 (fall 1995).

ΜΗΝΙΑΙΟ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΤΟΥ Γ.Δ.

Οι πραγματικές ημερήσιες δραστηριότητες διαφέρουν από μέρα σε μέρα και από μήνα σε μήνα όπως επίσης και από ιδιοκτησία σε ιδιοκτησία. Οι εργασίες που περιπλέκονται στη διοίκηση ενός ξενοδοχείου είναι πολυπληθείς. Κάποιες, όπως οι καθημερινές σχέσεις με τους πελάτες είναι ορατές. Άλλες, όπως το να υποστηρίζει συναισθηματικά και ψυχολογικά ένα επικεφαλής ενός τμήματος που εκτελεί μια σημαντική αλλά όχι δημοφιλή πολιτική στο ξενοδοχείο είναι πολύ λιγότερο ορατή. Πολλές από τις εργασίες της δουλειάς του μάνατζερ περιλαμβάνουν την ημερήσια διαχείριση του ίδιου του ξενοδοχείου.

Το παρακάτω παράδειγμα ημερολογιακού προγράμματος του Γ.Δ. σε μια υπερσύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα υποδεικνύει το εύρος των δραστηριοτήτων που μπορεί να συναντήσει ένας Γ.Δ. σε ένα τυπικό μήνα.

Ημέρα 1: Διεξαγωγή μιας συνάντησης με όλους τους υπαλλήλους και εξήγηση των αλλαγών στα προνόμια της ασφάλειας υγείας. Υποβάλει μια πρόβλεψη εσόδων για τα δωμάτια για τις επόμενες ενενήντα ημέρες στον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου.

Ημέρα 2: Μελετάει με τον ελεγκτή τη δήλωση του εισοδήματος του προηγούμενου μήνα. Επικοινωνεί με τον διευθυντή της συνεργαζόμενης τράπεζας για να μελετήσουν τις αλλαγές του προγράμματος του ξενοδοχείου.

Ημέρα 3: Γεύμα εργασίας με τον υπεύθυνο των πωλήσεων και μάρκετινγκ και πιθανώς υψηλής σημαντικότητας πελάτες (στο εστιατόριο του ξενοδοχείου) μετά την παρουσίαση του υπεύθυνου πωλήσεων στον πιθανό πελάτη.

Ημέρα 4: Προετοιμασία του εισοδήματος του τέλους του μήνα του ιδιοκτήτη.

Ημέρα 5: Παρακολούθηση της συνάντησης για διαφήμιση των franchisor ώστε να συζητηθούν συστάσεις για τις επόμενες δημοσιονομικές διαφημιστικές θέσεις.

Ημέρα 6: Παρακολούθηση του γκαλά του δημάρχου για την αύξηση των κεφαλαίων στο συνεδριακό κέντρο.

Ημέρα 7: Ρεπό (αλλά τηλεφωνεί στο ξενοδοχείο και δέχεται δύο κλήσεις από μέλη του προσωπικού)

Ημέρα 8: Μελετά προηγούμενες συναντήσεις και παρακολουθεί τη συνάντηση για την ασφάλεια και προστασία της ιδιοκτησίας. Μελετά τους τριμηνιαίους μισθούς των επικεφαλών των τμημάτων.

Ημέρα 9: Διεξάγει εβδομαδιαίες επιθεωρήσεις των δωματίων με την προϊσταμένη της Υπηρεσίας Ορόφων και τους επόπτες. Συναντιέται με τον προϊστάμενο του F/B για να μελετήσουν τις προσφορές από τον νέο προμηθευτή λινών.

Ημέρα 10: Δέχεται βραβείο από το Δημοτικό Συμβούλιο για της συμμετοχή του στη ωραιοποίηση της κοινότητας.

Ημέρα 11: Συνάντηση με τον προϊστάμενο Υποδοχής. Τηλεφωνεί υπεραστικά σε πωλητές για να συζητήσει νέα συμβόλαια.

Ημέρα 12: Εργασία την μισή μέρα (μελετά τα μηνιαία περιοδικά εμπορίου). Ρεπό την υπόλοιπη μισή μέρα.

Ημέρα 13: Εργάζεται σαν μανάτζερ ιδιοκτησίας του Σαββατοκύριακου.

Ημέρα 14: Ρεπό (μόνο ένα τηλέφωνο από ένα επικεφαλή του τμήματος).

Ημέρα 15: Ξεκινά δουλειά στην ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων που θα καταλήξουν στην επιβεβαίωση του κεφαλαίου από τον προϋπολογισμό για να χρησιμοποιηθούν στον επόμενο δημοσιοοικονομικό χρόνο.

Ημέρα 16: Συνάντηση με τον αντιπρόσωπο της ασφαλιστικής του ξενοδοχείου για να μελετήσουν πολιτικές για την πισίνα και διαδικασίες ασφάλειας. Μελετάει τα διανεμημένα τιμολόγια από των πωλητή επίπλων σχετιζόμενα με την κακή ποιότητα του προϊόντος.

Ημέρα 17: Δοκιμή νέων αντιγράφων μενού. Δοκιμή νέων προϊόντων του μενού με τον προϊστάμενο του F/B.

Ημέρα 18: Παρακολούθηση του συνεδρίου του Εμπορικού Επιμελητηρίου (απογευματινή δεξίωση).

Ημέρα 19: Μελέτη των στατιστικών των μηνιαίων αλλαγών με τον προϊστάμενο του ανθρώπινου δυναμικού.

Ημέρα 20: Ρεπό (προσωπική ημέρα, δεν έχει καμία τηλεφωνική επαφή)

Ημέρα 21: όπως ακριβώς η προηγούμενη.

Ημέρα 22: Συνάντηση με τον αρχηγό πυροσβεστικής της πόλης και τον μηχανικό του ξενοδοχείου για την αναπαράσταση της εκκένωσης του έκτακτου σχεδίου ανάγκης από το ξενοδοχείο.

Ημέρα 23: Επίσκεψη των περιοχών με τους λέβητες, τις αντλίες θέρμανσης και κρύου με τον επιθεωρητή κτιρίων της πόλης.

Ημέρα 24: Εβδομαδιαία συνάντηση της Διοικητικής Επιτροπής του προσωπικού για την επιλογή του υπάλληλου του μήνα και μελέτη του προγράμματος των επερχόμενων συνεδρίων.

Ημέρα 25: Ρεπό (αλλά πρέπει να πάει στο γραφείο για κάποια γραφική εργασία που είχαν ξεχαστεί).

Ημέρα 26: Μελέτη προηγούμενων αποτελεσμάτων και προετοιμασία των εγγράφων για την επιθεώρηση της ποιότητας την επόμενη εβδομάδα από τους franchisor.

Ημέρα 27: Παρουσίαση του βραβείου του υπαλλήλου του μήνα στο προσωπικό.

Ημέρα 28: Παρακολούθηση του γεύματος των Ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Ημέρα 29: Παρακολούθηση της υποδοχής και του δείπνου στον πελάτη από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ.

Ημέρα 30: Ρεπό

Ημέρα 31: Συνάντηση με την ομάδα των πωλήσεων και μάρκετινγκ για τη μελέτη των αναφορών από τις έρευνες εταιριών για ξενοδοχεία και τουρισμό.

Παρατηρείται ότι οι δραστηριότητες είναι μία ή δύο την ημέρα. Ο Γ.Δ. είναι στην εργασία όμως παραπάνω από οχτώ ώρες την ημέρα και συχνά είναι σε τηλεφωνική επικοινωνία όταν δεν είναι στην ιδιοκτησία ή όταν έχει ρεπό. Επίσης, ο Γ.Δ. έχει ρεπό περίπου έξι μέρες από τις τριανταμία του μήνα. Αρκετά άτομα έχουν ένα στερεότυπο ενός Γ.Δ. του ξενοδοχείου που δουλεύουν πάρα πολλές ώρες και με πολύ λίγες ρεπό. Δυστυχώς, στο παρελθόν, αυτό ήταν αλήθεια σε πολλές ιδιοκτησίες και ξενοδοχειακοί οργανισμοί. Όλο και περισσότερο, παρ'όλα αυτά, οι εργοδότες αναγνωρίζουν ότι η θέση του Γ.Δ. πρέπει να είναι ανταγωνιστική με άλλες επιλογές υπαλλήλου. Καθώς υπάρχουν «κορυφές και κοιλάδες» με φόρτο εργασίας ή με ελάχιστο και καθώς μπορούν να υπάρξουν κάποια εργασιακά καθήκοντα (όπως τηλεφωνικές συνδιαλέξεις κατά τα ρεπό), οι σημερινοί Γ.Δ. απολαμβάνουν μια πιο σύντομη εβδομάδα από ότι οι ισάξιοί τους στο παρελθόν. Το να είναι κανείς επιτυχημένος πρέπει να απολαμβάνει την εργασία. Οι Γ.Δ. πρέπει επίσης όπως και όλα τα μέλη του προσωπικού ιδιαίτερα στις διευθυντικές θέσεις να διαχειρίζονται σωστά το χρόνο ξεκούρασής τους.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Έχει σημειωθεί προηγουμένως ότι ένας αποτελεσματικός Γ.Δ. είναι καλός με τους ανθρώπους. Οι επιτυχημένοι Γ.Δ. απολαμβάνουν να αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους, και με άλλους, και αυτή η χαρά είναι ένας σημαντικός παράγοντας στο επίπεδο ικανοποίησης στην εργασία για πολλούς μάνατζερ. Ο βαθμός των πιθανών αλληλεπιδράσεων είναι μεγάλος και τα αποτελέσματα ανταμείβουν πολύ, αλλά μερικές φορές αποθαρρύνουν ή ακόμα αφήνουν δυσάρεστες εμπειρίες. Ακόμα και ο πιο ικανός Γ.Δ. θα πρέπει να αντιμετωπίσει μια τέτοια δυσάρεστη κατάσταση.

Στα παρακάτω σχήματα φαίνονται - Πιθανές αλληλεπιδράσεις με τους υπαλλήλους- και – Πιθανές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες- που μπορεί ένας Γ.Δ. να χρειαστεί να αντιμετωπίσει.

Πιθανές αλληλεπιδράσεις με τους υπαλλήλους.

Θετικά παραδείγματα	Αρνητικά
παραδείγματα	
Καθημερινές συζητήσεις με τα παλιά μέλη. Επίπληξη ή απόλυση μελών του προσωπικού.	
Να μαθαίνει προτάσεις για πιθανές λειτουργικές βελτιώσεις από τους υπαλλήλους	Να αντιμετωπίσει μέλη του προσωπικού που ξέρει ότι κλέβουν.
Να καλωσορίζει νέα μέλη στην ομάδα.	Να μαθαίνει για παράνομες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από υπαλλήλους έξω από την ιδιοκτησία.
Να συγχαίρει το προσωπικό για σημαντικά γεγονότα στις ζωές των οικογενειών τους.	Να καλύπτει το προσωπικό που δεν εμφανίζεται.
Να είναι μέντορες σε νέους εργαζόμενους.	Να ανακαλύπτει σαμποτάζ από τους υπαλλήλους.
Να παρακολουθεί τις καριέρες των υπαλλήλων καθώς προάγονται στο ξενοδοχείο.	Να επιβλέπει υπαλλήλους που συνεχώς παραβιάζουν τις πολιτικές και τους κανόνες του προσωπικού.
Να παρέχουν συμβουλές άσχετες με την εργασία	Να συλλυπείται έναν υπάλληλο

του οποίου όταν ζητείται. του.	μόλις έχει πεθάνει το παιδί
Να παρατηρεί μέλη του προσωπικού που συμμετέχουν προσωπικού γιατί σε δραστηριότητες-οργανώσεις της κοινότητας. ζητούσαν.	Να εξηγούν σε ένα μέλος του δεν πήραν την προαγωγή που

Πιθανές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες

<u>Θετικά Παραδείγματα</u>	<u>Αρνητικά</u>
<u>Παραδείγματα</u> Αλληλεπιδράσεις με συχνούς πελάτες. όταν καλείται για δραστηριότητες των πελατών. Να λαμβάνουν συνεχόμενα ευχαριστήρια δημόσιους χώρους. σημειώματα από ευχαριστημένους πελάτες. Να βλέπουν σημαντικές οικογενειακές δωμάτια από τους ή επαγγελματικές γιορτές στο ξενοδοχείο. Να βοηθούν τους πελάτες όταν το απαιτείται. πελατών,	Να αλληλεπιδρούν με την αστυνομία ενοχλήσεις ή παράνομες Θάνατοι πελατών σε δωμάτια ή σε Να αντιμετωπίζουν μεθυσμένους Να ανακαλύπτουν φανερές ζημιές στα πελάτες. Να αποτρέπει από κλεψίματα των

Να λαμβάνουν θετικές εισηγήσεις από τους πελάτες για φιλόξενους υπαλλήλους. ιδιοκτησίας.	προϊόντων, κ.τ.λ. Να αποτρέπει βανδαλισμούς της
--	--

Ευτυχώς, υπάρχουν περισσότερες θετικές αλληλεπιδράσεις παρά αρνητικές με τους υπαλλήλους και τους πελάτες. Η εργασία του Γ.Δ. δεν είναι συχνά εύκολη, αλλά είναι πάντα αποδοτική και με προκλήσεις.

ΜΕΡΟΣ Β

ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ Γ.Δ. ΜΕ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

1. ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι άνθρωποι σε αντίθεση με τις μηχανές, χρειάζονται για να εκτελέσουν αρκετές από τις εργασίες που οδηγούν στην παράδοση των προϊόντων ποιότητας και υπηρεσιών για τους πελάτες του ξενοδοχείου. Οι υπάλληλοι σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα πρέπει να στρατολογούνται και να εκπαιδεύονται για να εκτελούν συνεχώς τις εργασίες τους ικανοποιητικά ώστε να ξαναέρχονται οι πελάτες στο ξενοδοχείο και για να αποκτηθεί η φήμη για την ποιότητα των υπηρεσιών. Ένας αποτελεσματικός επικεφαλής του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθάει τον Γ.Δ. να εγγυηθεί ότι το προσωπικό του ξενοδοχείου που θα επιλέξει θα είναι το καλύτερο που μπορεί να είναι.

Περιλαμβάνουν πολλές δραστηριότητες όπως αξιολογήσεις επιδόσεων, ανησυχίες για την ασφάλεια και για τα πλεονεκτήματα και εφαρμογές των κυβερνητικών κανόνων που πρέπει να διαχειριστούν καθώς οι υπάλληλοι κάνουν την δουλειά τους. Τα ξενοδοχεία προσλαμβάνουν ένα ή περισσότερα πρόσωπα για να διαχειριστούν τις ευθύνες που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους και για να βοηθήσουν τους μάνατζερ με θέματα που σχετίζονται με τους υπαλλήλους.

Νομικά θέματα σχετιζόμενα με τους υπαλλήλους μπορούν δραστικά να έχουν αντίκτυπο στον εργασιακό χώρο. Θα αναφερθούν οι διαδικασίες με τις οποίες το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εκπληρώνει τον πιο σημαντικό του ρόλο. Τα δυναμικά τμήματα σχεδιάζουν επίσης για ανάγκες μελλοντικού προσωπικού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει είτε αυξήσεις είτε μειώσεις του μεγέθους του προσωπικού. Επιπλέον, ευθύνες του τμήματος είναι η ασφάλεια και η υγεία των υπαλλήλων.

Άλλες σημαντικές λειτουργίες ενός αποτελεσματικού τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για ανάγκες του προσωπικού και την ανάπτυξη των προγραμμάτων που βοηθούν την βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων όπως επίσης και της εργασίας που κάνουν. Το τμήμα, είναι ζωτικής σημασίας στην επιτυχία του προσωπικού και της δουλειάς κάποιου σαν Γ.Δ.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι καλοί μάνατζερ σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου νοιάζονται για τους δικούς τους υπαλλήλους. Σε γενικές γραμμές, ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί καλά αυτό το τμήμα είναι διαφήμιση για το πώς μεταχειρίζεται το προσωπικό και οι καλοί Γ.Δ. φροντίζουν ώστε να γίνει. Το προσωπικό στο τμήμα επίσης βοηθάει άλλους μάνατζερ τμημάτων σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού που περιλαμβάνουν στρατολόγηση, επιλογή, προσανατολισμό, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, αποζημιώσεις, εργασιακές σχέσεις, ασφάλεια και υγεία, νομικά και άλλα θέματα.

Σε προηγούμενα χρόνια, ο όρος «προσωπικό» ή «διοίκηση προσωπικού» ήταν το όνομα που δόθηκε για να περιγράψει το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Ανεξάρτητα από τη χρησιμοποίηση του όρου, υπάρχουν πολλές σημαντικές δραστηριότητες που εκτελούνται από το προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τα λειτουργικά τμήματα του ξενοδοχείου. Κάποιες από αυτές, όπως η βοήθεια των πληρωμών στους εργατές, κάνουν τα τμήματα πολύ ορατά; Άλλα, όπως η συμπλήρωση των απαιτούμενων χαρτιών με κυβερνητικά πρακτορεία γίνονται όχι τόσο εμφανή.

Τα ξενοδοχεία όλων των τύπων δεν μπορούν να είναι επιτυχημένα εκτός αν οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν σκοπό να το κάνουν. Σε μεγάλες ιδιοκτησίες, το Ανθρώπινο Δυναμικό μπορεί να αποτελείται από ένα διευθυντή επικεφαλής τμημάτων και αρκετά επιπρόσθετα μέλη προσωπικού. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του ξενοδοχείου, άλλοι επικεφαλείς των τμημάτων και επόπτες συχνά δεν κατανοούν τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό φαίνεται από τα σχόλια του μάνατζερ για το Ανθρώπινο Δυναμικό που μπορεί συχνά να ακουστούν όπως:

- «Η δουλειά μας θα μπορούσε να είναι πολύ πιο εύκολη αν οι άνθρωποι του Ανθρώπινου Δυναμικού στείλει καλύτερους αιτών».
- «Πως πέρασε το σκανάρισμα αυτός-ή από το Ανθρώπινο Δυναμικό;»
- «Είμαστε πολύ απασχολημένοι στο να σερβίρουμε τους πελάτες και να σβήνουμε φωτιές. Είναι η δουλειά του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων να εκπαιδεύσει το προσωπικό».
- «Πως νομίζουν οι άνθρωποι του Ανθρώπινου Δυναμικού ότι θέλουν να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους μου; Τι γνωρίζουν για την περιοχή μου;»

- «Εύχομαι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να έκανε κάτι για να υποκινήσει τους υπαλλήλους μου!»
- «Απλά δεν έχουμε αρκετό προσωπικό. Γιατί το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν μας στέλνει περισσότερο κόσμο;»
- «Κάνουμε όλη την εργασία εδώ. Τι κάνει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού; Το μόνο που σκέφτονται είναι περισσότερα γραφειοκρατικά για εμάς.»

Οι παραπάνω σχετικές δηλώσεις και ερωτήματα υποδεικνύουν τις ακατάλληλες σχέσεις που μερικές φορές υπάρχουν μεταξύ το Ανθρώπινο Δυναμικό και άλλα λειτουργικά τμήματα στο ξενοδοχείο. Ο Γ.Δ. πρέπει να φροντίσει να αποφεύγεται αυτού του είδους η σχέση.

Παραδείγματα που των τρόπων που το προσωπικό του Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθάει στην γενική λειτουργία του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν:

- Εφαρμόζουν πολιτικές και τακτικές για να στρατολογήσουν, να επιλέξουν, να υποκινήσουν και να διατηρήσουν αποτελεσματικά τα πιο ικανά διευθυντικά ή μη μέλη του προσωπικού.
- Να αναπτύσσουν και να παραδίδουν προσανατολισμό, ασφάλεια, προστασία, εποπτεία και κάποια συγκεκριμένα τμηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Οι αναπτυσσόμενες επικοινωνιακές πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δίκαιες σε όλους τους υπαλλήλους και παράλληλα προστατεύουν τα δικαιώματα του ξενοδοχείου.
- Το να αλληλεπιδρούν, το να εφαρμόζουν και το να ενδυναμώνουν τον ήδη αυξανόμενο κορμό των νόμων και των κανόνων που επηρεάζουν τους ανθρώπους στη δουλειά.
- Να βοηθούν στο να διατηρούνται τα κατάλληλα στάνταρτ της ποιότητας στην εργασία και στη ζωή, όπως πολιτικές και πρακτικές στην ηθική της δουλειάς.

Το Τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αναπτύσσει μονομερώς πολιτικές δίνει εντολές για «το πώς πρέπει να γίνονται» σχετικά με τη διοίκηση των υπαλλήλων. Αντιθέτως, έχει ένα σημαντικό ρόλο να παίζει στο να δουλεύει στενά με όλους τους υπαλλήλους στο ξενοδοχείο. Αυτό περιλαμβάνει και τους μάνατζερ αλλά και εκείνους που δεν είναι. Όταν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επιτυχημένο, τότε αυξάνονται και οι πιθανότητες ώστε και η επιτυχία του ξενοδοχείου να αυξηθεί αρκετά.

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στα μεγάλα ξενοδοχεία ο διευθυντής μπορεί να έχει ένα επαγγελματία βοηθό για να κάνει τις συνεντεύξεις, να διαχειρίζεται τα αρχεία του προσωπικού και άλλες εργασίες. Μπορεί να έχει

ένα συνεργάτη να εκτελεί τη καταχώρηση αρχείων, και άλλες σχετιζόμενες δουλειές. Παρόλα τα συγκεκριμένα επίπεδα στελέχωσης, οι εργασίες που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό πρέπει να γίνονται. Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα περιγραφής θέσεως εργασίας για ένα Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.

Περιγραφή θέσης εργασίας για ένα Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

Τίτλος δουλειάς: Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού

Γενική περιγραφή θέσης:

Εκτελεί υπεύθυνη διοικητική εργασία στην διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του ξενοδοχείου. Οι ευθύνες περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και τη διοίκηση ενός προγράμματος Ανθρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνει στρατολόγηση, επιλογή, αξιολόγηση, προαγωγή και άλλες αλλαγές θέσεων όλων των υπαλλήλων. Πρέπει επίσης να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα σύστημα επικοινωνίας για να προμηθεύσουν τις απαραίτητες πληροφορίες στο προσωπικό. Δουλεύει κάτω από γενική εποπτεία. Ασκεί προκαταρκτικές και ανεξάρτητες κρίσεις όταν εκτελούνται συγκεκριμένες εργασίες.

Δραστηριότητες της εργασίας:

- Συμμετέχει στο γενικό σχεδιασμό και πολιτικές που γίνονται για να αποδώσουν τις αποτελεσματικές και συνεχείς υπηρεσίες Ανθρώπινου δυναμικού.
- Να μεταδίδουν εφαρμόσιμες πολιτικές σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα με τη χρήση δελτίων, συναντήσεων και προσωπικών επαφών.
- Κάνει συνεντεύξεις στους αιτούντες για εργασία, αξιολογεί τα προσόντα και ταξινομεί τις αιτήσεις.
- Στρατολογεί και σκανάρει τους αιτούντες για να πάρουν τις διαθέσιμες θέσεις.
- Αναθεωρεί τις αιτήσεις των ατόμων με προσόντα.
- Συναντιέται με τους τμηματικούς μάνατζερ και επόπτες σε θέματα προσωπικά, που περιλαμβάνουν πρόσληψη, διατήρηση ή απόλυση υπαλλήλων, μεταφορών και υποβιβασμών των μόνιμων υπαλλήλων.
- Αναπτύσσει και παραδίδει δραστηριότητες προσανατολισμού και εκπαίδευσης και συντονίζει αυτές τις δραστηριότητες με τους μάνατζερ σε όλα τα τμήματα.
- Εγκαθιδρύει και διατηρεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα απόδοσης και βοηθάει τους επόπτες των τμημάτων στις αξιολογήσεις των υπαλλήλων.

- Διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων.
- Εποπτεύει μέλη του προσωπικού στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού άμεσα και έμμεσα.
- Εκτελεί σχετική δουλειά και αναλαμβάνει ειδικά έργα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Γενικά προσόντα εργασίας:

Πρέπει να έχει αξιόλογη εμπειρία στη διοίκηση και διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Προτεινόμενη εκπαίδευση

Απόφοιτος από Πανεπιστήμιο 4 χρόνων με εργασίες στο Ανθρώπινο Δυναμικό, διοίκηση ή σχετικών πεδίων.

Γνώσεις και ικανότητες:

Αξιοσημείωτες γνώσεις των αρχών και των εφαρμογών της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Να επεξεργάζεται και να έχει άνεση στο λόγο.

Ευθύνες:

Εποπτεύει το προσωπικό του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η περιγραφή θέσης στο παραπάνω σχήμα υποδεικνύει το εύρος των εργασιών που εκτελούνται από τον Διευθυντή του Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως όλοι οι επικεφαλείς του τμήματος, έτσι και ο συγκεκριμένος είναι τυπικά μέλος της Διοικητικής Επιτροπής του ξενοδοχείου. Επίσης, προτείνει κάποιες προτάσεις για τις γνώσεις και των ικανοτήτων για έναν επιτυχημένο Διευθυντή Ανθρώπινου δυναμικού. Όποιο άτομο και αν προσληφθεί για την συγκεκριμένη δουλειά, ο Γ.Δ. πρέπει να έχει εμπιστοσύνη στο διευθυντή, να αξιολογεί τις επιλογές του και να βλέπει ότι είναι ένας αληθινός συνétairos στην επιτυχία του ξενοδοχείου.

Η **στρατολόγηση** είναι μια σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να προσελκύσει υποψήφιους για εργασία, οι οποίοι να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για να την βοηθήσουν να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της. Μια ρεαλιστική στρατολόγηση προϋποθέτει:

- ο Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται.

- Γνώση εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην τουριστική επιχείρηση.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
- Γνώση του κατάλληλου τύπου ανθρώπου για μια συγκεκριμένη θέση.

Για να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα στρατολόγησης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ορισμένα στοιχεία όπως:

- Τα ελάχιστα προσόντα και απαιτήσεις κάθε εργασίας (η προσέλκυση ατόμων που δεν θα προσληφθούν λόγω έλλειψης προσόντων θεωρείται άσκοπη).
- Αν θα γίνουν εσωτερικές προαγωγές ή θα προσληφθούν άτομα εκτός της επιχείρησης.

Πριν από τη στρατολόγηση κάθε εργαζόμενος που η θέση του θα επηρεαστεί από τις νέες προσλήψεις, πρέπει να πληροφορηθεί για τη δουλειά στην οποία θα διοριστούν νέοι υπάλληλοι. Έτσι, η τουριστική επιχείρηση θα κρατηθεί σταθερή στα μάτια των υπαρχόντων υπαλλήλων και θα τους προετοιμάσει για τις αλλαγές που θα γίνουν. Μετά τον καθορισμό των κενών θέσεων θα πρέπει να επιλεγεί μέσα από την αγορά εργασίας, το εργατικό δυναμικό που θα είναι ικανό να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της τουριστικής επιχείρησης.

Η στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού μπορεί να γίνει εντός ή εκτός της επιχείρησης. Η κάλυψη κενών θέσεων με προαγωγή υπαλλήλων συνήθως ανακοινώνεται στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού και δημιουργεί άλλη μια κενή θέση. Αυτή που αφήνει ο προβιβαζόμενος υπάλληλος οπότε θα χρειασθεί εξωτερική στρατολόγηση.

2. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Η κύρια ευθύνη του **λογιστή** είναι να επιβλέπει τις λογιστικές λειτουργίες και την τήρηση των λογιστικών βιβλίων σε ένα ξενοδοχείο. Καθώς τα τελευταία είναι παρόμοια, η λογιστική των κρατήσεων των βιβλίων καταγράφει και να συνοψίζει τα οικονομικά στοιχεία. Η λογιστική περιλαμβάνει την ανάπτυξη των συστημάτων του να συλλέγει και να αναφέρει οικονομικές πληροφορίες, να τις αναλύει και να κάνει σχετικές οικονομικές προτάσεις ώστε να βοηθήσει στο μανατζμεντ της λήψεως αποφάσεων. Ο **λογιστής** που κατέχει την πλήρη κατανόηση της λογιστικής και μπορεί να βοηθήσει ένα Γ.Δ. να ερμηνεύσει τις οικονομικές πληροφορίες με τέτοιο τρόπο που είναι εξαιρετικά χρήσιμος στη δουλειά και τις ευθύνες του Γ.Δ. και για αυτό θα ακολουθήσει μια σχετική ανάλυση διάφορων αρμοδιοτήτων και ευθυνών του λογιστή.

Σε πολλές περιπτώσεις ο λογιστής μπορεί να θεωρηθεί ο σύμβουλος οικονομικών-λογιστικών θεμάτων του ξενοδοχείου. Γενικά, ένας λογιστής με ικανότητες σε τεχνικές λογιστικής μπορεί να είναι πιο χρήσιμος στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων του Γ.Δ. όσο ένας ανεξάρτητος που έχει ικανότητες μόνο στην τήρηση λογιστικών βιβλίων.

ΕΛΕΓΚΤΗΣ

Σαν Γ.Δ. κανείς είναι απολύτως υπεύθυνος για την οικονομική απόδοση της ιδιοκτησίας. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία των κατάλληλων πωλήσεων, μια υπευθυνότητα που μοιράζεται σε όλα τα τμήματα, όπως επίσης και την κατάλληλη διεύθυνση ή έλεγχο όλων των οικονομικών πόρων. Έλεγχος θεωρείται ένας από τους 4 μεγάλους παράγοντες του μανατζμεντ. Δεν αποτελεί έκπληξη επομένως, ότι η κυρίως δουλειά του ελεγκτή είναι να βοηθάει τον Γ.Δ. να ελέγχει και να αναλύει τα αποτελέσματα της απόδοσης.

Θα παρατεθούν οι κυριότερες ευθύνες του γραφείου του ελεγκτή και πως ένας αποτελεσματικός ελεγκτής θα βοηθήσει να πάρει ένας Γ.Δ. τις κατάλληλες οικονομικές αποφάσεις μανατζμεντ με το να δώσει τα ακριβή στοιχεία που χρειάζονται για να πάρει εκείνες τις αποφάσεις. Σε μεγάλα ξενοδοχεία το γραφείο ελεγκτή μπορεί να αποτελείται από αρκετούς ανεξάρτητους, αλλά σε μια μικρή ιδιοκτησία μπορεί να αποτελείται μόνο από ένα άτομο. Και στις δύο περιπτώσεις όμως, οι εργασίες που γίνονται από τον ελεγκτή είναι ουσιώδεις για την επιτυχία του ξενοδοχείου. Αυτές οι εργασίες περιλαμβάνουν την πρόβλεψη των εσόδων του ξενοδοχείου, τον προϋπολογισμό, την ακριβή προετοιμασία των οικονομικών αρχείων, τη σύνταξη των έγκυρων λειτουργικών στατιστικών, τη βοήθεια στην ανάπτυξη και εφαρμογή των

εσωτερικών συστημάτων ελέγχου και να εργάζεται, μαζί με τον Γ.Δ. σαν σύνδεσμος με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές.

Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ο ελεγκτής είναι εκείνος που θα αντικαταστεί τον Γ.Δ. όταν ο τελευταίος απουσιάζει και είναι βέβαια η σημασία του γραφείου αυτού και της δουλειάς που πραγματοποιείται.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Ορισμένα ξενοδοχεία λειτουργούν με ένα κεντρικό σύστημα. Ας υποθεθεί ότι κάποιος κατέχει 3 υπερσύγχρονα ξενοδοχεία 5 αστερών σε διάφορα μέρη της Ελλάδας και τα γραφεία είναι σε ένα άλλο μέρος. Αν επιθυμεί κανείς να γνωρίζει σε καθημερινή βάση ποια ήταν την προηγούμενη ημέρα τα συνδυασμένα έσοδα πωλήσεων του ξενοδοχείου, θα θέλει τα ξενοδοχεία να έχουν αναφέρει τις πωλήσεις των προηγούμενων ημερών στο γραφείο όπου για ευκολία θα έχει κανείς τα έσοδα των 3 ξενοδοχείων μαζεμένα και προστεθημένα να αποφέρουν ένα νούμερο που αναπαραστά τις συνολικές πωλήσεις των συνολικών πωλήσεων των ξενοδοχείων. Η συγκεντρωτική λογιστική είναι πιο διαδεδομένη σε αλυσίδες ξενοδοχείων.

Αν το ξενοδοχείο που διοικεί κανείς είναι ένα από ορισμένα που κατέχονται από ή διοικούνται από την ίδια εταιρεία είναι πιθανόν να χρησιμοποιεί το συγκεντρωτικό λογιστικό σύστημα. Αν είναι έτσι είναι επίσης πιθανό η εταιρεία να προσλάβει έναν Λογιστή Πρώτου Βαθμού για ανάλυση των δεδομένων και αυτό γιατί είναι γενικά λιγότερο κόστος για μια εταιρεία με πολλά ξενοδοχεία να το πράξει από ένα ανεξάρτητο ξενοδοχείο.

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Στα **αποκεντρωτικά λογιστικά συστήματα** ο Γ.Δ. και ο λογιστής κάνουν περισσότερες προετοιμασίες για τα οικονομικά αρχεία.

Αν ούτε ο Γ.Δ. ούτε ο Λογιστής είναι Πρώτου Βαθμού, τότε είναι πιθανό ότι οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου, τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο προσλαμβάνουν κάποιον λογιστή Πρώτου Βαθμού για να κάνει τη δουλειά αυτή και να δώσει μια επαγγελματική γνώμη για την αξιοπιστία των οικονομικών αντιγράφων λογαριασμών που ετοιμάζονται από το γραφείο του λογιστή.

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ

Μια από τις πιο κρίσιμες διευθυντικές ερωτήσεις ένας Γ.Δ. που ρωτάει το προσωπικό του είναι η εξής: Πόσοι πελάτες θα είναι στο ξενοδοχείο σήμερα; Όταν το μελλοντικό νούμερο των πελατών, ή ακόμα καλύτερα, το μελλοντικό επίπεδο των πωλήσεων είναι γνωστό, πρέπει να προβλέψει τον κατάλληλο αριθμό προσωπικού και των εφοδίων που χρειάζεται το προσωπικό για να κάνουν την δουλειά τους. Στην υποδοχή, γνωρίζοντας τον αριθμό των πελατών που θα έρθουν στο ξενοδοχείο σε μια συγκεκριμένη βραδιά εγγυάται τον κατάλληλο αριθμό των υπαλλήλων της υποδοχής θα είναι διαθέσιμοι για τον γρήγορο έλεγχο των πελατών μέσα και έξω από το ξενοδοχείο.

Ομοίως, στο τμήμα F/B επαρκές προσωπικό σέρβις, μπάρμαν, και άλλο προσωπικό για να σερβίρουν τον εκτιμώμενο αριθμό των πελατών. Όταν ένα ξενοδοχείο προσφέρει άλλες υπηρεσίες όπως πάρκινγκ, πλυντήριο πελατών, ψυχαγωγικές δραστηριότητες και επομένως το να γνωρίζουν πόσο προσωπικό χρειάζεται για αυτές τις υπηρεσίες είναι σημαντικό. Με πολύ λίγο προσωπικό είναι φυσικό ότι η υπηρεσία των πελατών θα υποφέρει. Με αρκετά πολύ προσωπικό προκύπτουν υπερβολικά εργατικά κόστη. Για τον Γ.Δ. ένας σημαντικός δείκτης (αλλά όχι ο μόνος) της οικονομικής υγείας της ιδιοκτησίας είναι οι αναμενόμενες πωλήσεις στα δωμάτια, στο F/B, και σε άλλες περιοχές.

ΕΣΟΔΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Μια πρόβλεψη των εσόδων των δωματίων δίνει μεγάλη βοήθεια στον Γ.Δ. και είναι ο ρόλος του Ελεγκτή για να την παραχωρήσει. Επειδή τα έσοδα των δωματίων φτάνουν το 50-75% των μηνιαίων εσόδων στις πωλήσεις στα σύγχρονα ξενοδοχεία, το ποσό των Ευρώ των αναμενόμενων εσόδων από την πώληση των δωματίων είναι εξαιρετικά σημαντικής σημασίας στον Γ.Δ. Η πρόβλεψη των εσόδων από τα δωμάτια πιθανώς να πραγματοποιείται από τους υπάλληλους της υποδοχής ή στο τμήμα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ ή ακόμα και από τον ίδιο τον Ελεγκτή. Εκείνος όμως, θα εξετάσει αυτές τις προβλέψεις για ακρίβεια πριν κατατεθούν στον Γ.Δ. Καθώς μια πρόβλεψη δωματίων μπορεί να είναι παρά πολύ λεπτομερής ή πολύ απλή, πρέπει τουλάχιστον να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Διαθέσιμα δωμάτια προς πώληση για την προβλεπόμενη περίοδο.

- Εκτιμώμενα δωμάτια προς πώληση για την περίοδο.
- Ο εκτιμώμενος βαθμός πληρότητας για την περίοδο.
- Οι εκτιμώμενες της μέσης ημερήσιας τιμής για την περίοδο
- Τα έσοδα για τα διαθέσιμα δωμάτια της προβλεπόμενης περιόδου.

Το γεγονός είναι ότι ο ρόλος του Ελεγκτή είναι να παρέχει ή να έχει διαθέσιμες, όλες τις ώρες, ακριβείς προβλέψεις σε αυτά τα στατιστικά για τις ακόλουθες περιόδους:

- Ημερησίως.
- Εβδομαδιαίως.
- Μηνιαίως.
- Τετραμήνων.
- Ετησίως.

Προφανώς, όσο πιο μελλοντικές είναι οι προβλέψεις τόσο πιο ανακριβείς είναι οι εκτιμήσεις. Είναι λογικό να περιμένει κανείς, όμως, ότι με περιθώρια για προσαρμογές λόγω ανεξέλεγκτων γεγονότων (π.χ. άσχημος καιρός, ακυρωθέντα συμβόλαια, κ.λ.π.) είναι ρεαλιστικό το γεγονός επιτυχίας της πρόβλεψης των εσόδων μεταξύ του 5-10% των πραγματικών εσόδων. Οι εξαιρετικοί ελεγκτές μπορούν να γίνουν ακόμα πιο ακριβείς, ειδικά στα σύντομα χρονικά διαστήματα των εβδομαδιαίων, μηνιαίων και τετράμηνων προβλέψεων. Πράγματι, ένα χαρακτηριστικό ενός εξαιρετικού ελεγκτή είναι η ικανότητα να αναπαράγει έσοδα από προβλέψεις δωματίων που αποδεικνύονται ότι είναι υψηλής ακρίβειας.

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ F/B

Τα έσοδα από το F/B μπορούν να είναι ένα σημαντικό μέρος από τις πωλήσεις του ξενοδοχείου. Ακόμα και τα περιορισμένα σε υπηρεσίες ξενοδοχεία είναι πιθανόν να αναπαράγουν κάποιο τυπικό επίπεδο πωλήσεων απευθυνόμενο στο τμήμα F/B. Επιπροσθέτως, στις περιοχές των εστιατορίων και των μπαρ που συχνά σχετίζονται με το F/B ο ελεγκτής θα προβλέψει τις πωλήσεις που μπορεί να αναγεννηθούν από τις ακόλουθες πηγές:

- Υπηρεσία δωματίων.
- Μπανκέ.
- Συνεδριάσεις εσόδων ενοικιάσεων δωματίων.
- Συνεδριάσεις εσόδων F/B δωματίων.
- Ενοικίαση εξοπλισμού ήχου και εικόνας.

- Χρεώσεις υπηρεσιών.

Προφανώς, ο ελεγκτής θα κοιτάξει τον επικεφαλής του F/B για βοήθεια στο να αναπαράγει εκτιμήσεις εσόδων για αυτήν την περιοχή. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, το νούμερο των δωματίων των πελατών θα έχει ένα απευθείας αντίκτυπο στο ποσό των πωλήσεων F/B. Αν, για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο με 300 κλίνες πουλήσει τις 250 το βράδυ της Τρίτης είναι πιο πιθανό ότι οι περιοχές των πρωινών την Τετάρτη το πρωί θα είναι πιο απασχολημένες από ότι την Δευτέρα πρωί όπου το ξενοδοχείο είχε κάνει μόλις 50 πωλήσεις δωματίων την Κυριακή το βράδυ. Επειδή τα έσοδα από το τμήμα F/B σε ένα συνέδριο ή συνεδριακό κέντρο μπορούν να είναι από 10%-50% από τα συνολικά ημερήσια έσοδα, είναι αναγκαίο ο ελεγκτής να προβλέπει με ακρίβεια τα έσοδα που μπορούν να είναι αναμενόμενα από αυτό το σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου.

ΑΛΛΑ ΕΣΟΔΑ

Έσοδα του ξενοδοχείου που δεν είναι ούτε από τις πωλήσεις δωματίων ούτε από τις πωλήσεις του F/B κατηγοριοποιούνται σαν **άλλα έσοδα**.

Η πηγή αυτών των άλλων εσόδων ποικίλει γιατί υπάρχει ποικιλία στις δουλειές του ξενοδοχείου.

Τυπικά παραδείγματα από άλλες πηγές εσόδων περιλαμβάνουν:

- Προβολές ταινιών.
- Χρεώσεις πάρκινγκ.
- Χρεώσεις σε πρόσβαση στο Διαδίκτυο.
- Δώρα από τις πωλήσεις των μαγαζιών.
- Τηλέφωνο (χρεώσεις σε τοπικές και υπεραστικές κλήσεις).
- Πλυντήριο πελατών.
- Χρεώσεις για την πισίνα.
- Χρεώσεις για το τένις.

Η πρόβλεψη των εσόδων είναι μια σημαντική δουλειά του ελεγκτή. Μια έγκαιρη πρόβλεψη εσόδων που περιλαμβάνει τα δωμάτια, τα F/B και άλλα εισερχόμενα έσοδα πρέπει να είναι κατάλληλη για την επιθεώρηση του Γ.Δ. Είναι σημαντικό να καταλάβουμε γιατί αυτές οι πληροφορίες είναι τόσο σημαντικές για τον Γ.Δ. Παρακάτω είναι 5 τυπικά ερωτήματα:

1. **Από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ:** «Πρέπει ο προϋπολογισμός του τομέα να

αφοσιωθεί στα χειμερινά προγράμματα του επόμενου χρόνου να ξοδευτεί καλύτερα επικεντρώνοντας στην βελτίωση των πωλήσεων τον Ιανουάριο ή τον Φεβρουάριο;».

2. **Από την διατήρηση:** «Αυτός ο Ιούλιος είναι καλός μήνας για να γίνει η αντικατάσταση των χαλιών σε μια πτέρυγα του ξενοδοχείου (που αποτελεί το 20% των δωματίων των πελατών) ή η αντικατάσταση να προγραμματιστεί για τον Αύγουστο;».
3. **Από το F/B:** «Ο Σεπτέμβριος είναι καλός χρόνος για τον διευθυντή του F/B να κάνει διακοπές;».
4. **Από την υπηρεσία δωματίων;** «Η Τρίτη ή η Πέμπτη είναι η καλύτερη μέρα για να γίνει η μηνιαία συνάντηση του προσωπικού του τμήματος;».
5. **Από την ασφάλεια και τη προστασία:** «Πρέπει να προσθέσουμε ένα επιπλέον άτομο στο πρόγραμμα του βραδιού της επόμενης Παρασκευής ή είναι το τωρινό επίπεδο του προσωπικού κατάλληλο;»

Είναι ξεκάθαρο, σε κάθε από τις παραπάνω περιπτώσεις, και σε ακόμα περισσότερες, η γνώση του Γ.Δ. των τρεχόντων και μελλοντικών εσόδων είναι κριτική στην διαδικασία των λήψεων αποφάσεων. Ακριβές εκτιμήσεις εσόδων είναι απαραίτητες για εξαιρετική διαχείριση της ιδιοκτησίας.

Περιληπτικά, ένας εξαιρετικός ελεγκτής βοηθάει τον Γ.Δ. να παίρνει εξαιρετικές αποφάσεις με το να παρέχει εξαιρετικές πληροφορίες για τις προβλέψεις των εσόδων. Ο προϋπολογισμός για τα έσοδα, τα έξοδα και το κέρδος είναι μια διαδικασία η οποία καταναλώνει μια σημαντική μερίδα του χρόνου του Γ.Δ. Ένας καλός ελεγκτής είναι ο απαραίτητος συνεργάτης του Γ.Δ. στη διαδικασία του προϋπολογισμού. Ο Γ.Δ. ο οποίος βλέπει τον ρόλο του στη διαδικασία του προϋπολογισμού σαν «δεν πρέπει ποτέ να υπερβούμε τον προϋπολογισμό» δεν αντιλαμβάνεται πλήρως τη σημασία της λειτουργίας του προϋπολογισμού. Μαζί ο ελεγκτής και ο Γ.Δ. πρέπει να αναπτύξουν έναν προϋπολογισμό που είναι σημαντικό εργαλείο για αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

Ο προϋπολογισμός μερικές φορές περιγράφεται σαν μια οικονομική επέκταση της στρατηγικής του Γ.Δ. Αυτό βγάζει νόημα αν αναλογιστεί κανείς ότι μια στρατηγική ψάχνει να δει για το που πηγαίνει το ξενοδοχείο, για το πώς θα πάει εκεί, τι θα κοστίζει, και ποιο το επικερδές αποτέλεσμα αν η στρατηγική εφαρμοστεί με επιτυχία. Ένας καλά ανεπτυγμένος προϋπολογισμός, παρ'όλα αυτά, μπορεί να κάνει παραπάνω από το να προβάλλει έσοδα και έξοδα. Αν χρησιμοποιείται σωστά, είναι ένα σημαντικό μέσω των εσωτερικών ελέγχων, μια άλλη λειτουργία που είναι σημαντική στο ρόλο του ελεγκτή.

Η ομάδα ενός αποτελεσματικού ελεγκτή/Γ.Δ. χτίζει τον προϋπολογισμό τους, τον παρακολουθεί κλειστά, τον τροποποιεί όταν είναι απαραίτητο, και επιτυγχάνει τα επιθυμητά τους αποτελέσματα. Από την άλλη όμως, κάποιες ομάδες ελεγκτών/Γ.Δ. κάνουν φτωχή δουλειά όταν αναπτύσσουν προϋπολογισμούς γιατί νιώθουν ότι η διαδικασία καταναλώνει πολύ χρόνο. Όντως, καταναλώνει αρκετό χρόνο αλλά από την άλλη καλοί προϋπολογισμοί βοηθούν τα ξενοδοχεία με πολλούς τρόπους όπως οι παρακάτω:

1. Επιτρέπει στο μάνατζμεντ να προβλέπει και να προετοιμάζει τις μελλοντικές εργασιακές καταστάσεις.
2. Παρέχει ένα κανάλι επικοινωνίας μέσω του οποίου οι στόχοι του ξενοδοχείου περνάνε στα διάφορα τμήματά του.
3. Ενθαρρύνει τους μάνατζερ των τμημάτων που έχουν συμμετάσχει στην προετοιμασία του προϋπολογισμού για να εγκαθιδρύνουν τις δικές τους λειτουργικούς στόχους και αξιολογήσεις των τεχνικών και των εργαλείων.
4. Να παρέχει στον Γ.Δ. λογικές εκτιμήσεις για τα μελλοντικά επίπεδα των εξόδων και να χρησιμοποιούνται σαν ένα εργαλείο για να αποτρέπουν τις μελλοντικές χρεώσεις των δωματίων και άλλων τιμών.
5. Να βοηθάνε τον ελεγκτή και τον Γ.Δ. να πραγματοποιούν περιοδικά μια αυτοαξιολόγηση του ξενοδοχείου και της προόδου του απέναντι στους οικονομικούς του στόχους.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί γενικά είναι ένας από αυτούς τους 3 τύπους:

- Μακροπρόθεσμοι.
- Ετήσιοι.
- Μηνιαίοι.
-

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Ένας μακροπρόθεσμος προϋπολογισμός είναι εκείνος που περιγράφει μια σχετικά μακρινή περίοδο χρόνου, γενικά από 2 μέχρι 5 χρόνια, ή σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμα περισσότερο.

Ο Γ.Δ. και ο ελεγκτής προετοιμάζουν αυτούς τους προϋπολογισμούς με εισαγωγές από κάθε λειτουργικό τμήμα του ξενοδοχείου. Ο ρόλος του Γ.Δ. στη διαδικασία θα είναι, σε συνεργασία με το τμήμα του μάρκετινγκ και πωλήσεων, να προβλέψει αλλαγές στο νούμερο των πωλήσεων των δωματίων των πελατών που είναι διαθέσιμα προς πώληση, να προβλέψει το ποσοστό κατάληψης, ενώ ο ρόλος του ελεγκτή (όπως επίσης και του Γ.Δ.) θα είναι να εκτιμάνε τα έξοδα. Προφανώς, με τέτοια μακροπρόθεσμη βλέψη, αυτοί οι προϋπολογισμοί είναι επιρρεπή στις αλλαγές λόγω μη προβλέψιμων καταστάσεων και δυνάμεων της αγοράς, όμως είναι χρήσιμοι για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό όπως επίσης και για να αντιληφθούν τη σοφία του οικονομικού χρέους και του προγραμματισμού και των **εξόδων του κεφαλαίου** τα οποία είναι η αγορά του εξοπλισμού, της γης, των κτιρίων ή άλλων στοιχείων του ενεργητικού απαραίτητο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

ΕΤΗΣΙΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η προετοιμασία του ετήσιου προϋπολογισμού καταναλώνει ένα σημαντικό μέρος του χρόνου του ελεγκτή και του Γ.Δ.. Αυτό γίνεται, γιατί, σε σύγχρονες και μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες με αλυσίδες ξενοδοχείων, οι ετήσιοι προϋπολογισμοί πρέπει να παράγονται από τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία, να υποβάλλονται στα κεντρικά γραφεία για να τα μελετήσουν για να επιβεβαιώσουν ότι κρατάνε με τους γενικούς οικονομικούς στόχους και σκοπούς της εταιρίας. Παρέχουν περισσότερες λεπτομέρειες από τους μακροπρόθεσμους προϋπολογισμούς και είναι επιρρεπής σε λιγότερες διακυμάνσεις που βασίζονται σε μη προβλέψιμα γεγονότα.

ΜΗΝΙΑΙΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Ο μηνιαίος προϋπολογισμός είναι ένα φυσικό επακόλουθο του ετήσιου προϋπολογισμού. Οι πραγματικά εξαιρετικοί ελεγκτές, παράγουν τον ετήσιο προϋπολογισμό σαν αποτέλεσμα των προηγούμενων 12 μηνιαίων προϋπολογισμών. Με έναν καλά ανεπτυγμένο ετήσιο προϋπολογισμό μπορεί εύκολα κανείς να αναρωτηθεί γιατί οι ελεγκτές ανησυχούν για ένα ακριβή μηνιαίο προϋπολογισμό. Η σημασία του μηνιαίου προϋπολογισμού, μπορεί εύκολα να τη δει κανείς στο παράδειγμα του προϋπολογισμού των ετήσιων εσόδων όπως και των δαπανών. Με τον ίδιο τρόπο, τα έσοδα των καλοκαιρινών μηνών και τα έξοδα είναι πιθανόν να είναι διαφορετικά από το 1/12 του ετήσιου προϋπολογισμού.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

Μαζί με την παραγωγή των προϋπολογισμών, το γραφείο του ελεγκτή είναι επίσης υπεύθυνο για να προετοιμάζει ή σε ένα κεντρικό λογιστικό σύστημα, να προμηθεύσει τις πληροφορίες για την προετοιμασία, οι οικονομικές εκθέσεις που ανακεφαλαιώνουν τα λειτουργικά αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Όπως έχει ήδη ειπωθεί, ο προϋπολογισμός κοιτάζει για το μέλλον της απόδοσης του ξενοδοχείου. Υπάρχουν επιπροσθέτως, 3 οικονομικά αρχεία που κοιτάζουν τις επιτυχίες του παρελθόντος του ξενοδοχείου και την παρούσα οικονομική κατάσταση. Αυτές οι 3 εκθέσεις, κάθε μια από τις οποίες θα πρέπει να προετοιμάζονται μηνιαίως για τον Γ.Δ. είναι:

1. ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Η κατάθεση εισοδήματος είναι καλύτερα γνωστή σαν το κέρδος ή οι ζημίες. Τα έγγραφα αυτά προμηθεύονται από τον ελεγκτή, και είναι ένα από τα τρία πιο σημαντικά μηνιαία αρχεία που θα λάβει ένας Γ.Δ. από κάθε επικεφαλής τμήματος. Ουσιαστικά, αυτά τα αρχεία, αν προετοιμαστούν όπως πρέπει, κατατάσσουν τα έσοδα, τα έξοδα και τις στάνταρτ τιμές του ξενοδοχείου για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αυτή η χρονική περίοδος είναι τυπικά ή ένας μήνας, ή ένα τετράμηνο ή ένας χρόνος. Δεν αρμόζει στη συγκεκριμένη εργασία να αναλυθεί πλήρως αυτή η κατάθεση εισοδήματος, πρέπει όμως να σημειωθεί ότι ένας ικανός ελεγκτής θα παράγει μια ακριβή κατάθεση εισοδήματος σε ένα χρονικό πλαίσιο που ο Γ.Δ. θα βρει χρήσιμο για το κατάλληλο μάνατζμεντ του ξενοδοχείου. Σε καμία περίπτωση αυτή η χρονική περίοδος δεν πρέπει να υπερβεί το μέσο της επόμενης αναφορικής περιόδου. Για παράδειγμα αν πρέπει η οικονομική κατάθεση παράγεται μηνιαίως, η έκθεση του Ιανουαρίου πρέπει να είναι διαθέσιμη στον Γ.Δ. όχι αργότερα από τις 15 Φεβρουαρίου. Μια οικονομική κατάθεση που πληροφορεί για τα έσοδα και τα έξοδα μηνιαίως, ανά τετράμηνο ή ετησίως όπως στο παρακάτω σχήμα, είναι πολύ χρήσιμο αλλά είναι το ελάχιστο αναγκαίο όταν παραχωρείς στον Γ.Δ. με χρήσιμες πληροφορίες. Επίσης με τις πληροφορίες του παρακάτω σχήματος ο Γ.Δ. μπορεί να απαντήσει στην ερώτηση: *πόσο καλά απόδωσε το ξενοδοχείο σε αυτό το χρονικό διάστημα;*

Το πραγματικό αυτής της περιόδου		<u>Έσοδα</u>
Λιγότερα	Άμεσα λειτουργικά έξοδα.	
Ίδια	Λειτουργικό εισόδημα του τμήματος.	
Λιγότερα	Γενικότερα έξοδα.	
Ίδια	Εισόδημα Δικτύου.	
Λιγότερα	Στάνταρτ έξοδα.	
Ίδια	Εισόδημα από φόρους.	

Ένας ακόμα πιο επίσημος πίνακας για την κατάθεση εισοδήματος (αλλά που απαιτεί πιο πολύ προσπάθεια από τον ελεγκτή), είναι η τρικόλωνη έκθεση που παρατίθεται:

	Το πραγματικό	Το προϋπολογισμένο	Το
πραγματικό της ίδιας			
περασμένου	της περιόδου	αυτής της περιόδου	περιόδου του χρόνου.
Έσοδα			
Λιγότερα	Άμεσα λειτουργικά έξοδα.		
Ίδια	Λειτουργικό εισόδημα του τμήματος.		
Λιγότερα	Γενικότερα έξοδα.		
Ίδια	Εισόδημα Δικτύου.		
Λιγότερα	Στάνταρτ έξοδα.		
Ίδια	Εισόδημα από φόρους.		

Με τις πληροφορίες από την οικονομική κατάθεση που φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, ο Γ.Δ. μπορεί να αξιολογήσει και να δημιουργήσει απαντήσεις στους ακόλουθους τύπους ερωτήσεων:

1. Πως απόδωσε το ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου;
2. Πως το ξενοδοχείο απόδωσε σε σύγκριση με την εκτίμηση της απόδοσης (προϋπολογισμός);

3. Που διαφέρουν σημαντικά οι εκτιμήσεις μας;
4. Πως το ξενοδοχείο απόδωσε σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του περασμένου χρόνου;
5. Που έγιναν σημαντικές αλλαγές από τις αποδείξεις του περασμένου χρόνου;

Είναι προφανές ότι ο ελεγκτής ο οποίος μπορεί να προμηθεύει με περισσότερες πληροφορίες στις οικονομικές καταθέσεις και το κάνει για να βοηθήσει και να χρησιμεύσουν στον Γ.Δ., και φυσικά, και την δικιά τους καριέρα.

2. ΑΝΑΦΟΡΑ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ

Μια οικονομική κατάθεση θα πει στον Γ.Δ. αν ο μήνας ή μια άλλη χρονική περίοδος ήταν καλή, αλλά είναι το χαρτί ισορροπίας που παρέχει μια κατάθεση της γενικότερης οικονομικής θέσης του ξενοδοχείου. Το χαρτί ισορροπίας συχνά έχει περιγραφεί συχνά σαν «στιγμιότυπο» της οικονομικής υγείας του ξενοδοχείου. Δεν λέει το πόσο επικερδές ήταν το ξενοδοχείο σε μια συγκεκριμένη περίοδο, αλλά αυτό το στιγμιότυπο μπορεί να συγκριθεί με προηγούμενα ή πρόσφατα στιγμιότυπα για να καθορίσουν την οικονομική κίνηση του ξενοδοχείου.

Η φόρμα του χαρτιού ισορροπίας είναι πραγματικά απλή, και παραθέτει πρώτα το ενεργητικό της εταιρίας (τι κατέχει το ξενοδοχείο), μετά τα χρέη του (τι χρωστάει), και, τελικώς, το ποσό που χρωστάει στους ιδιοκτήτες (μετοχικό κεφάλαιο).

Το ενεργητικό της εταιρίας του ξενοδοχείου τυπικά περιλαμβάνουν τέτοια αντικείμενα όπως χρήματα, λεφτά που οφείλονται σε αυτό από άλλους, η αξία των αντικειμένων κατά την απογραφή (φαγητό, αναψυκτικά, μηχανές καθαρισμού) και **προετοιμασμένα έξοδα**.

Επιπροσθέτως, η μερίδα του ενεργητικού της εταιρίας του χαρτιού ισορροπίας κατατάσσει την αξία των μηχανημάτων και της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου (στάνταρτ ενεργητικό), και λιγότερη όποια συσσωρευμένη απογραφή.

Το μέρος των χρεών του χαρτιού ισορροπίας περιλαμβάνει τα τρέχοντα χρέη. Προσδιορίζεται γενικά σαν εκείνα τα χρέη που θα πληρωθούν μέσα σε ένα χρόνο και τα μακροπρόθεσμα χρέη, τα οποία θα πληρωθούν σε μια χρονική περίοδο μεγαλύτερη από τους επόμενους 12 μήνες. Τοιουτοτρόπως, για παράδειγμα, ένα τιμολόγιο για φρέσκια παραγωγή, η οποία πρέπει να πληρωθεί την ημέρα που το χαρτί ισορροπίας παράγεται, θα θεωρηθεί ένα τρέχων χρέος, καθώς το ποσό που μένει για να πληρωθεί στην εικοσαετή υποθήκη του ξενοδοχείου θα ταξινομούνταν, την ίδια μέρα, σαν μακροπρόθεσμο χρέος.

Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται από το χαρτί ισορροπίας είναι σημαντικές, και ο ελεγκτής πρέπει να τις παρουσιάζει τόσο συχνά όσο η οικονομική κατάσταση ετοιμάζεται. Το χαρτί ισορροπίας είναι ειδικά χρήσιμο όταν μια συγκεκριμένη περίοδος (π.χ. το τέλος του τρέχοντος χρόνου) συγκρίνεται με μια προηγούμενη χρονική περίοδο (π.χ. το τέλος του προηγούμενου χρόνου). Η προοπτική του χαρτιού ισορροπίας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τον Γ.Δ. στην ανάλυση της γενικής οικονομικής υγείας του ξενοδοχείου.

Παρόλο που φαίνεται να γράφονται λίγα για τα όρια του χαρτιού ισορροπίας, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι, στη βιομηχανία των ξενοδοχείων, αυτά τα όρια μπορούν να είναι σημαντικά. Μια πλήρης συζήτηση των ορίων του χαρτιού ισορροπίας μπορούν να περιληφθούν σε ένα βασικό λογιστικό κείμενο; Όμως, πιο πολύ σημασία έχει το γεγονός ότι, η σχετική αξία του προσωπικού, περιλαμβανομένου και του Γ.Δ., που ουσιαστικά λειτουργεί το ξενοδοχείο.

Οι εταιρίες ξενοδοχείων επισημαίνουν ότι «οι άνθρωποι (το προσωπικό) είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο» όμως η αξία των έμπειρων, καλά εκπαιδευμένου προσωπικού δεν ποσοτικοποιείται στο χαρτί ισορροπίας. Για να γίνει πιο ξεκάθαρο ας υποθεθεί ότι ένας Γ.Δ. και σκέφτεται ένα ποσό της τάξης των €1.000 έξοδα για το τμήμα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Οι εναλλακτικές λύσεις είναι να ξοδέψει αυτά τα χρήματα για να αντικαταστήσει τον παλιό υπολογιστή από ένα μανάτζερ πωλήσεων ή να χρησιμοποιήσει αυτά τα χρήματα για να στείλει ολόκληρη την πενταμελή ομάδα του τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων για μια ημέρα εκπαίδευσης στην προχωρημένη χρήση του Microsoft Excel, το διαδομένο λογισμικό που χρησιμοποιείται για να παράγονται προγράμματα πωλήσεων και εκδόσεις τιμολογίων των πελατών. Αν αποφασίσει να αγοράσει τον υπολογιστή, η αξία του ενεργητικού της εταιρίας (ιδιοκτησίας και εξοπλισμού) στο χαρτί ισορροπίας θα αυξηθεί, ενώ αν αποφασίσει να «επενδύσει» στο προσωπικό του μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν θα προκύψει τέτοια αύξηση. Όμως, σε αυτή την περίπτωση, είναι πολύ πιθανό ότι η εκπαίδευση από ένα μοναδικό αναβαθμισμένο υπολογιστή, θα έχει μεγαλύτερη διαφορά στη αποτελεσματικότητα, στην επάρκεια, στην ακρίβεια και στην αξία του τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων.

3. ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ

Παραδοσιακά, ο ελεγκτής έχει παραχωρήσει στον Γ.Δ. με μια αναφορά εισοδήματος και ενός χαρτιού ισορροπίας. Όπως ήδη έχει ειπωθεί, η αναφορά εισοδήματος πληροφορεί την οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, ενώ το χαρτί ισορροπίας δείχνει την οικονομική θέση του ξενοδοχείου στο τέλος μιας λογιστικής περιόδου. Αυτά τα δύο αρχεία είναι εξαιρετικά χρήσιμα στη διοίκηση, αλλά ένας ικανός ελεγκτής παρέχει στον Γ.Δ. με μια τρίτη σημαντική οικονομική περίληψη. Αυτή η περίληψη είναι η αναφορά της ροής των χρημάτων. Η τελευταία, παρέχει απαντήσεις στους ακόλουθους τύπους ερωτήσεων που δεν μπορούν να απαντηθούν ούτε από την αναφορά εισοδήματος ούτε από το χαρτί ισορροπίας:

- Πόσα χρήματα παρείχε η λειτουργία του ξενοδοχείου κατά τη λογιστική περίοδο;
- Ποιο ήταν το επίπεδο των εξόδων του κεφαλαίου του ξενοδοχείου για την περίοδο;
- Πόσο μακροπρόθεσμο χρέος δέσμευσε το ξενοδοχείο κατά την περίοδο;
- Τα χρήματα θα είναι επαρκή για τις επόμενες λίγες εβδομάδες ή βραχυπρόθεσμη οικονομική υποστήριξη θα είναι απαραίτητη;

Στα ξενοδοχεία «Τα χρήματα είναι ο Βασιλιάς». Οι αντιλαμβανόμενοι Γ.Δ. συχνά κάνουν αυτή τη δήλωση γιατί γνωρίζουν ότι είναι σημαντικό ότι ένα ξενοδοχείο δεν είναι μόνο κερδοφόρο, αλλά επίσης γιατί κρατάει τη **φερεγγυότητά** του.

Η αναφορά της ροής χρημάτων δείχνει τις επιδράσεις στα χρήματα από τις λειτουργικές, επενδυτικές και οικονομικές δραστηριότητες του ξενοδοχείου. Ας υποθεθεί ότι μια αναφορά εισοδήματος δείχνει έσοδα από πωλήσεις της τάξεως των €200.000 για ένα συγκεκριμένο μήνα. Ας υποθεθεί επίσης ότι το ξενοδοχείο δείχνει ένα «κέρδος» (εισόδημα πριν των φόρων) της τάξης των €50.000 για εκείνον τον μήνα. Όλα μπορούν να φαίνονται καλά μέχρι να συνειδητοποιηθεί ότι οι €100.000 των πωλήσεων εκείνου του μήνα έγιναν σε έναν πελάτη στον οποίο το ξενοδοχείο έχει εκτεταμένη πίστωση. Λόγω αυτού, η αναφορά εισοδήματος μπορεί να δείξει ότι το ξενοδοχείο έχει βγάλει €50.000 για τον μήνα, αλλά εκείνα τα διαθέσιμα δεν είναι ακόμα αποταμιευμένα στους τραπεζικούς λογαριασμούς του ξενοδοχείου. Και το ξενοδοχείο έχει υποχρεωθεί να χρησιμοποιήσει €50.000 από τα δικά του χρήματα για να χρηματοδοτήσει τη λειτουργία του ξενοδοχείου ωστόσο οι €100.000 μαζευτούν από τον πελάτη. Όπως είναι φανερό, είναι σημαντικό για έναν Γ.Δ. να γνωρίζει πόση είναι η απλήρωτη χρηματική οφειλή, όπως επίσης και η πιθανότητα της περισυλλογής σε αυτό το χρέος.

Οι Γ.Δ. πρέπει να είναι ενήμεροι από τις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες χρηματικές ανάγκες του ξενοδοχείου αν το είναι να μείνει το ξενοδοχείο φερέγγυο. Η ισχύς των χρημάτων ενός ξενοδοχείου είναι ζωτική, και ο ελεγκτής πρέπει να παρέχει την αναφορά της ροής των χρημάτων να πληροφορεί συχνά τον Γ.Δ. όπως και την οικονομική αναφορά και το χαρτί ισορροπίας.

3. ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Ο Γ.Δ. θα εξαρτηθεί στην απόδοση μιας εξαιρετικής υποδοχής ώστε να βοηθήσει να επιτευχθούν οι στόχοι των υπηρεσιών των πελατών και τα κέρδη. Ο προϊστάμενος υποδοχής και οι μανάτζέρ του βοηθούν, ή είναι υπεύθυνοι για, σε μια ποικιλία σημαντικών λειτουργιών του ξενοδοχείου, κάθε μια από τις οποίες είναι αναγκαία. Επειδή τα δωμάτια που πωλούνται στο ξενοδοχείο είναι φθαρτά (π.χ. ένα δωμάτιο το οποίο παρέμεινε απούλητο σε μια συγκεκριμένη βραδιά δεν θα μπορεί να πουληθεί ποτέ ξανά εκείνη τη βραδιά), είναι πολύ σημαντικό τα ξενοδοχεία να ταιριάζουν όσο το δυνατό καλύτερα την διαθεσιμότητα των δωματίων με τη ζήτησή τους. Οι κρατήσεις δωματίων είναι συχνά το πρώτο πράγμα που έρχεται στο μυαλό όταν κάποιος σκέφτεται τις κύριες λειτουργίες της υποδοχής και αυτό είναι όντως ένα σημαντικό και συχνά περίπλοκο μέρος του ρόλου της υποδοχής. Επιπροσθέτως των κρατήσεων, είναι δουλειά της υποδοχής να προσδιορίζει τους επισκέπτες που καταφθάνουν σε συγκεκριμένα δωμάτια και να ανταποκριθούν στις ειδικές τους ανάγκες κατά την παραμονή τους. Αυτές οι ανάγκες μπορούν να περιλαμβάνουν οτιδήποτε από μεταφορά και πληροφορίες μέχρι ιατρική βοήθεια. Σε όλες

αυτές τις καταστάσεις και σε περισσότερες, ο ακλόνητος ρόλος της υποδοχής είναι να κάνει την παραμονή των πελατών όσο δυνατό πιο άνετη και χαρμόσυνη.

Ένα σημαντικό μέρος της υποδοχής είναι να συλλέγει τα έσοδα που χρεώνονται στους πελάτες για τα δωμάτιά τους, τα γεύματα στα εστιατόρια, τα τηλεφωνήματα και μια σειρά από άλλες υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει, ότι ο προϊστάμενος της υποδοχής, συνεργαζόμενος με τον Γ.Δ. και τον ελεγκτή, πρέπει να καταστρώσουν και να διαχειριστούν συστήματα διοίκησης των εσόδων που επιβεβαιώνουν ότι οι πελάτες χρεώνονται σωστά για τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν και ότι το ξενοδοχείο συλλέγει πλήρως όλα τα χρήματα που κερδίζει.

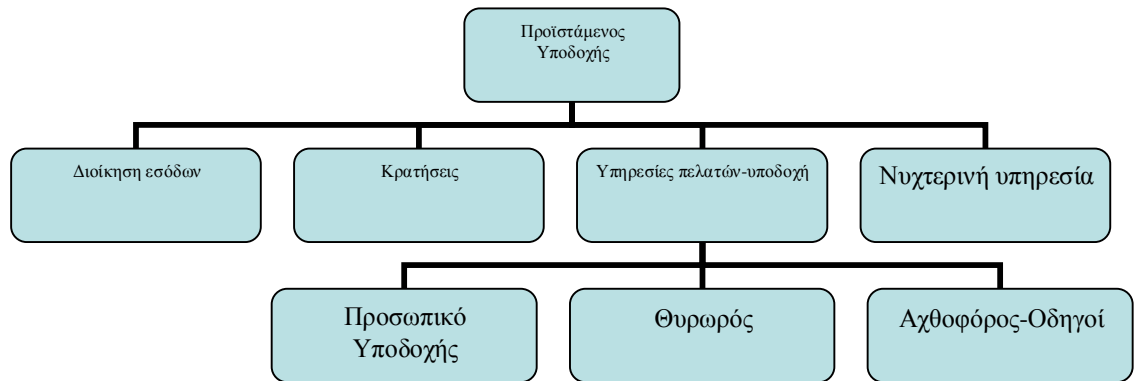
Όταν κάποιος προβλέπει τη ζήτηση των δωματίων, την εξυπηρέτηση των πελατών και τη συλλογή των χρημάτων για τις υπηρεσίες που χρεώνονται, η υποδοχή αναγεννά μια μεγάλη ποσότητα αρχείων, πολλά από τα οποία είναι κρίσιμα για τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Είναι ο ρόλος της υποδοχής να συλλέξει, να ταξινομήσει και να παρουσιάσει αυτά τα αρχεία με έναν τρόπο που θα βοηθήσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σαν Γ.Δ., τα καθημερινά καθήκοντα μπορούν να γίνουν ακόμα πιο εύκολα με την υποστήριξη μιας αποτελεσματικής υποδοχής. Για αυτό, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα δούμε πως μια καλά επιτηρημένη υποδοχή θα βοηθήσει ένα Γ.Δ. να κάνει καλύτερη δουλειά στην διαχείριση ολόκληρου του ξενοδοχείου.

ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Παρόλο το μέγεθος της υποδοχής, η υποδοχή πρέπει να οργανώνεται έτσι ώστε να διαχειρίζεται τις κύριες λειτουργίες και περιοχές με ευθύνη. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η οργάνωση της υποδοχής σε ένα τυπικό ξενοδοχείο πλήρες υπηρεσιών 350 δωματίων. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο προϊστάμενος της υποδοχής (Front office manager, **FOM**) αναφέρεται κατευθείαν στον Γ.Δ. Η αναφορά στον FOM είναι η ευθύνη του ανεξάρτητου για:

- Εγκαθιδρύσει τις τιμές των δωματίων (μάνατζερ εσόδων).
- Για να διαχειριστεί τη διαδικασία των κρατήσεων (μάνατζερ κρατήσεων).
- Να παρέχει τις υπηρεσίες πελατών (μάνατζερ των υπηρεσιών στους πελάτες), πληροφορίες των πελατών (Θυρωρός, υπάλληλοι υποδοχής), και βοήθεια στους πελάτες (αχθοφόροι).

- Διαδικασία διαχείρισης των σχετιζόμενων με την υποδοχή λογιστικών και συλλογή



αρχείων.

ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

- Η διαδικασία της κράτησης.
- Υπηρεσίες πελατών και κατασκευές τιμών.
- Ο κύκλος εσόδων του ξενοδοχείου.
- Διοίκηση τεχνολογίας των δωματίων.

Ο σκοπός που αναφέρονται όλα τα σχετικά με την υποδοχή είναι ότι σαν Γ.Δ., πρέπει να γνωρίζει τι μπορεί να περιμένει από μια αποτελεσματικά διοικούμενη υποδοχή, και το ίδιο σημαντικό, το πώς καθορίζει το κατά πόσο διοικείται καλά, στην πραγματικότητα, η υποδοχή. Αυτή η εργασία σήμερα έγινε ιδιαίτερα δύσκολη γιατί η τεχνολογία αναπτύσσεται τόσο γρήγορα σε αυτή την περιοχή που οι Γ.Δ. οι οποίοι δεν έχουν συμβαδίσει με αυτές τις τεχνολογικές αλλαγές, ειδικά εκείνες στην περιοχή του συστήματος διοίκησης της ιδιοκτησίας (property management system **PMS**) και μπορούν να βρουν τη βάση της γνώσης τους ανεπαρκή για τη λήψη απόφασης που απαιτείται. Καθώς μπορεί να ποικίλει βασικό στην οργανωτική δομή ενός συγκεκριμένου μεγέθους ξενοδοχείου, οι λειτουργικές περιοχές της υποδοχής μπορούν να περιληφθούν ως εξής:

1. Το **PMS** και η διοίκησή του.
2. Έσοδα και το μάνατζμεντ των κρατήσεων.
3. Διοίκηση των υπηρεσιών των πελατών.

4. Λογιστική των πελατών.
5. Διοίκηση των αρχείων.

1. ΤΟ PMS ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ

Το **PMS** είναι το μηχανογραφημένο σύστημα που χρησιμοποιείται από το ξενοδοχείο για να διαχειριστεί τα έσοδα των δωματίων, τις τιμές των δωματίων, τις κρατήσεις, την προϊστορία των πελατών (αν υπάρχει) και πληροφορίες της λογιστικής όπως επίσης και άλλες επιλεγμένες υπηρεσίες πελατών και διαχείριση των λειτουργικών πληροφοριών. Ένα απλό **PMS** θα έχει περιορισμένα χαρακτηριστικά, καθώς πιο εκτεταμένα (και ακριβά) συστήματα προσφέρουν ένα πλατύ εύρος της διοίκησης των πληροφοριών.

Το παρακάτω σχήμα είναι ένα παράδειγμα των χαρακτηριστικών που προσφέρονται σε ένα δημοφιλές **PMS** σύστημα. Ουσιαστικά το **PMS**, καταγράφει το ποιος έρχεται στο ξενοδοχείο, τι ξοδεύουν όσο καιρό μένουν εκεί και τον τρόπο πληρωμής κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Σαν Γ.Δ., είναι κρίσιμο να γνωρίζει όλα τα χαρακτηριστικά και τις πληροφορίες που υπάρχουν στο **PMS**.

PMS Διοίκησης ξενοδοχείου.

Χαρακτηριστικά πελατών	
Windows 95/98/2000 Εφαρμογή True 32-Bit.	Κρατήσεις Internet.
Multi platform servers και βάσεις δεδομένων (Access, SQL, Oracle).	Έλεγχος μέλους του Club.
All inclusive software πακέτο τιμών. ατζέντη.	Λογιστική τουριστικού
Απεριόριστα δωμάτια, τιμές, χρήστες και σταθμοί εργασίας	Χρέωση group master.
Διάγραμμα κρατήσεων δωματίων. εσόδων.	Αναφορές πρόβλεψης
Εκτεταμένα χαρακτηριστικά όλων των	Επισκόπηση ή εκτύπωση αναφορών.

Χαρακτηριστικά κρατήσεων

Ολοκληρωμένο σύστημα κρατήσεων. διαμονής.	Περιορισμένες δυνατότητες
Απεριόριστα δωμάτια, τύποι δωματίων και τιμές.	Εκπτώσεις κρατήσεων.
Κράτηση με βάση τον τύπο δωματίου ή τον αριθμό του. φόρων.	Επιλογές απαλλαγής
Απεριόριστες σημειώσεις των πελατών πελατών.	Κατάθεση στο κουπόνι
Αναζήτηση κατά όνομα ή διαμονή.	Ανεπτυγμένες καταθέσεις.
Διαγράμματα κρατήσεων δωματίων. άφιξη.	Προ-χρεώσεις πριν την
Αυτόματη επιλογή δωματίου. επιβεβαίωσης.	Συνήθη γράμματα
Αυτόματη επιλογή τιμής.	Άφιξη/Αναχώρηση σε
Αυτόματος υπολογισμός τιμής με ημερομηνίες. περίληψη.	Άφιξη/αναχώρηση σε
Μηνιαίες εκμισθώσεις	Καταχώρηση κράτησης.

Χαρακτηριστικά γκρουπ

Διάγραμμα των δωματίων γκρουπ των γκρουπ.	Επιβεβαίωση γραμμάτων
Μπλοκάρισμα του γκρουπ σε πολλαπλούς τύπους δωματίων. του γκρουπ Alpha.	Διαδικασία ψαξίματος
Κύριος λογαριασμός του γκρουπ.	Άφιξη του γκρουπ. Αναχώρηση του γκρουπ.

Καθολικό (λογιστική) του πελάτη- Χρέωση μεγάλου βιβλίου.

Ολοκληρωμένη διατήρηση του βιβλίου. εσόδων-εξόδων.	Ολοκληρωμένη ανίχνευση
Χειροκίνητες ρυθμίσεις και καταχωρήσεις.	Ανίχνευση των τρόπων

πληρωμής με λογιστική.

Κύρια και μεμονωμένα βιβλία του γκρουπ.

Αυτόματος διορισμός των χρεώσεων δωματίων.

Προσδιορισμός μέχρι 3 φόρων.

Περιληπτική αναφορά.

Ρυθμίσεις των τιμών κατά την καταχώρηση.
δωμάτιο ή όνομα.

Διαχωρισμός των επιλογών πληρωμής.

Διορία κατάθεσης αναφοράς.

Ανεπτυγμένες καταθέσεις.

Λεπτομέρεια βιβλίου και

Λεπτομέρειες του βιβλίου κατά

POS καταχώρηση.

Συχνά το **PMS** περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, αλλά δεν είναι προσωρινά σε χρήση από την υποδοχή. Ο ρόλος σαν Γ.Δ., περιλαμβάνει την διαβεβαίωση ότι το PMS που χρησιμοποιείται για τη λειτουργία του ξενοδοχείου εκμεταλλεύεται στην μέγιστη αποτελεσματικότητά του.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το **PMS**, σαν οποιοσδήποτε άλλος εξοπλισμός χρειάζεται τη δικιά του φροντίδα και διατήρηση. Ας φανταστεί κανείς, για παράδειγμα, τις δυσκολίες που θα ακολουθηθούν, αν μια ώρα πριν από το check-in σε μια ξεπουλημένη νύχτα, το **PMS** υπεύθυνο για να πληροφορήσει το προσωπικό της υποδοχής για το ποιος έρχεται στο ξενοδοχείο, τους τύπους δωματίων που ζήτησαν οι πελάτες και για τις τιμές που ήταν να πληρώσουν για τα «σπασμένα» δωμάτια. Συχνά συμβαίνει και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποφευχθεί.

Το **PMS** αποτελείται από ένα hardware και ένα software συστατικό. Η διαχείριση του hardware απαιτεί ότι το προσωπικό της υποδοχής κρατάει τον εξοπλισμό του υπολογιστή καθαρό. Τα καλώδια που συνδέουν τον υπολογιστή πρέπει να εξετάζονται περιοδικά και να τα αντικαθιστούν αν απαιτείται. Η πηγή της δύναμης στο σύστημα πρέπει να διαχειρίζεται και να προστατεύεται ώστε η αναπάντεχη πηγή δύναμης να μην επηρεάζει τη συνεχή λειτουργία του συστήματος. Κάθε εγκατεστημένο σύστημα υποστήριξης σχετιζόμενο με το **PMS** πρέπει να επιθεωρείται και να δοκιμάζεται σε μια τακτική βάση.

Ένα αποτελεσματικό **PMS** θα παρέχει στον Γ.Δ.:

- Απόδειξη ότι το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί όλα τα κατάλληλα χαρακτηριστικά του **PMS**.
- Απόδειξη ενός προγράμματος τακτικής διατήρησης προγραμματισμένου hardware.
- Απόδειξη της ικανότητας να διασφαλίσει ταχύτατα υποστήριξη λογισμικού αν χρειαστεί.

Αληθινά, το **PMS** μπορεί να χαρακτηριστεί η καρδιά του ξενοδοχείου. Η φροντίδα του λοιπόν και η διατήρησή του είναι σημαντικά για την επιτυχή λειτουργία της υποδοχής όπως επίσης και ολόκληρου του ξενοδοχείου.

2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους της υποδοχής είναι εκείνος της μεγιστοποίησης των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο του ξενοδοχείου (**RevPar**). Το RevPar ορίζεται ως εξής:

$$\text{Κατάληψη \%} \times \text{ημερήσιο μέσος όρος τιμών} = \text{RevPar}$$

Π.χ. $(70\%) \times (\text{€}90.00) = \text{€}63$

Δηλαδή, κάθε δωμάτιο του ξενοδοχείου παράγει, κατά μέσο όρο, €63 κάθε μέρα. Προφανώς, για να βελτιωθεί το RevPar, ο στόχος πρέπει να είναι είτε να αυξηθεί η ποσοστιαία κατάληψη ή/και το ο ημερήσιος μέσος όρος τιμών. Είναι η δουλειά του προϊστάμενου της υποδοχής για να επιτύχει έναν ή και τους δύο αυτούς στόχους.

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η υποδοχή είναι υπεύθυνη για μια ποικιλία των υπηρεσιών των πελατών. Αυτές περιλαμβάνουν το καλωσόρισμα των υπηρεσιών των πελατών κατά την άφιξη όπως επίσης και για τις υπηρεσίες που σχετίζονται κατά την παραμονή. Κάποιες από αυτές είναι:

- Αεροπορική μεταφορά.
- Παρκάρισμα αυτοκινήτων.
- Μεταφορά βαλιτσών.
- Παροχή πληροφοριών σε αξιοθέατα στην περιοχή.
- Να κάνουν κρατήσεις στα εστιατόρια.
- Να παίρνουν μηνύματα των πελατών.
- E-mail.
- Παράδοση εφημερίδων.
- Διαχείριση των κουτιών ασφαλείας.
- Παροχή κατευθύνσεων για τις περιοχές μέσα στο ξενοδοχείο.
- Να ενεργοποιούν τηλεφωνήματα ξυπνήματος.
- Να παρέχουν ασφάλεια στους πελάτες δια μέσου προσεκτικής διασποράς των πληροφοριών σχετιζόμενες με τους πελάτες.
- Να χειρίζονται τις ανησυχίες και τις αμφισβητήσεις από τους πελάτες.

Εξαρτωμένης της τοποθεσίας του ξενοδοχείου και των υπηρεσιών που προσφέρει η λειτουργία των υπηρεσιών των πελατών μπορεί να γίνει απλά από εκείνους που έχουν προσβληθεί σαν υπάλληλοι της υποδοχής. Σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με πολλές δραστηριότητες, οι υπηρεσίες πελατών μπορούν να είναι μια ξεχωριστή περιοχή στην υποδοχή με μεγαλύτερο προσωπικό.

4. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η υποδοχή είναι το τμήμα που χρεώνεται με την κύρια ευθύνη της απόδοσης στις λογιστικές εργασίες κατά την παραμονή των πελατών. Καθώς η χρέωση των πελατών για την νυχτερινή τους παραμονή φαίνεται να είναι δικαίως ακριβή, οι περιπλοκές των οικονομικών πρακτικών που πρέπει να καταγραφούν από την υποδοχή μπορεί να γίνουν αρκετά δύσκολες. Για παράδειγμα, αν υποτεθεί ότι 4 άντρες ταξιδεύουν σε ένα ξενοδοχείο για να παρακολουθήσουν έναν αγώνα ποδοσφαίρου και μοιράζονται ένα δωμάτιο για 2 βραδιές. Κατά την αναχώρηση, ο καθένας θέλει να πληρώσει το δικό του μερίδιο με διαφορετικό τρόπο. Ένας θέλει να πληρώσει με μετρητά, άλλος με επιταγή, ένας άλλος με πιστωτική κάρτα και ο τελευταίος με χρεωστική κάρτα. Όπως φαίνεται ακόμα και οι πιο απλές διαδικασίες μπορούν να γίνουν περίπλοκες, αλλά είναι η δουλειά της υποδοχής και του προσωπικού να επιβεβαιώσουν ότι όλα τα βιβλία των πελατών επεξεργάζονται και καταγράφονται κανονικά. Επιπλέον σχετιζόμενες λογιστικές εργασίες που πρέπει να συμπληρωθούν από την υποδοχή περιλαμβάνουν τη διατήρηση μιας λίστας με ακρίβεια, κατά νούμερο δωματίου, των πελατών στα δωμάτια, να επιβεβαιώνουν ακρίβεια στις τιμές των δωματίων που χρεώνουν στους πελάτες και τις επαληθεύσεις των αναχωρήσεων.

5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΡΧΕΙΩΝ

Μια εξαιρετικά σημαντική λειτουργία της υποδοχής είναι εκείνη της διαχείρισης των αρχείων. Κάποια από τα οποία σχετίζονται με τους πελάτες και κάποια με την αποτελεσματική διοίκηση του ξενοδοχείου. Το ποσό των αρχείων που επεξεργάζονται σε ένα ξενοδοχείο είναι μεγάλο και μεγαλώνει χρόνο με το χρόνο.

Ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος υποδοχής στην εποχή πριν των υπολογιστών, πιθανώς να κρατούσε αρχείο με συγκεκριμένες προτιμήσεις ενός πελάτη για τα δωμάτια, για φαγητά και τα σχετικά. Αυτές οι πληροφορίες θα καταγράφονταν χειρόγραφα και θα ανέτρεχε σε αυτές όταν ένας συγκεκριμένος πελάτης έκανε κράτηση ή έφθανε στο ξενοδοχείο. Οι σημερινοί προϊστάμενοι υποδοχής έχουν τέτοιες πληροφορίες και πολλές ακόμα διαθέσιμες σε αυτούς διαμέσου των πληροφοριών του PMS. Θα πρέπει λοιπόν να ξέρουν το λιγότερο:

- Την ημερομηνία της τελευταίας παραμονής του πελάτη.
- Τη διεύθυνση, το τηλέφωνο και τις πληροφορίες της πιστωτικής κάρτας του πελάτη.
- Οι τιμές και ο τύπος του δωματίου που κατελήφθησαν από τον πελάτη.
- Ένα ιστορικό από τις προηγούμενες χρεώσεις του πελάτη.
- Ο τρόπος πληρωμής που χρησιμοποιήθηκε από τον πελάτη για να τακτοποιήσει το λογαριασμό του-της στο ξενοδοχείο.
- Οι πελάτες-μέλη σε γκρουπ να λαμβάνουν μια μείωση από το ξενοδοχείο.
- Την εταιρία που σχετίζεται ο πελάτης.
- Τις προτιμήσεις στα δωμάτια των πελατών.

Εξαρτώμενο στη περιπλοκότητα των PMS ακόμα πιο πολλές πληροφορίες μπορούν να διασφαλισθούν και να διατηρηθούν από έναν ανεξάρτητο πελάτη.

Επιπροσθέτως στην διατήρηση των αρχείων για ανεξάρτητους πελάτες, η υποδοχή συλλέγει και αξιολογεί πληροφορίες σχετιζόμενες στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Κάποια παραδείγματα πελατών περιλαμβάνουν την ανίχνευση των τηλεφωνημάτων των πελατών, συμπεριλαμβανόμενων και εκείνων που είναι δωρεάν στους πελάτες και εκείνων που το ξενοδοχείο επιβάλλει χρεώσεις, η παρακολούθηση ταινιών στα δωμάτια, και η κατάσταση στα δωμάτια της καθαριότητας ή όχι (απαραίτητα για να διασφαλίσουν ότι ένας πελάτης που καταφθάνει στο ξενοδοχείο, στέλνεται σε ένα δωμάτιο το οποίο είναι καθαρισμένο). Άλλες εργασίες διαχείρισης αρχείων περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των ηλεκτρονικών ή άλλων κλειδιών για τη διατήρηση των σχετιζόμενων με ασφάλεια αρχείων και την καταγραφή των πληροφοριών σχετιζόμενων με τις κρατήσεις. Όπως φαίνεται η ικανότητα του προσωπικού της υποδοχής να παρέχει σωστά αρχεία είναι χρήσιμα στη λειτουργία της υποδοχής και στη επιτυχία του Γ.Δ.

4. ΤΜΗΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΡΟΦΩΝ

Οι Γ.Δ. μερικές φορές ρωτούνται από κάποιους έξω από το ξενοδοχείο να προσδιορίσει «το πιο σημαντικό τμήμα» στα ξενοδοχεία τους. Καθώς δεν είναι δυνατό για έναν Γ.Δ. να απαντήσουν αυτή την ερώτηση γιατί όλα τα τμήματα είναι σημαντικά, από την μεριά των πελατών η απάντηση είναι το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων κάτι το οποίο υποστηρίζεται με πρόσφατες έρευνες. Οι πελάτες, επιθυμούν πρώτα από όλα ένα καθαρό δωμάτιο και είναι ο ρόλος της υπηρεσίας ορόφων να το διατηρεί καθαρό όπως επίσης και να καθαρίζει αρκετές άλλες περιοχές στο ξενοδοχείο.

Υπάρχουν 3 κύριες περιοχές μέσα στο ξενοδοχείο που είναι ευθύνες του τμήματος της υπηρεσίας ορόφων. Αυτές είναι (1) δημόσιοι χώροι όπως πισίνες, lobby, διάδρομοι, χώροι εξάσκησης κ.ά. (2) τα δωμάτια των πελατών και (3) η περιοχή του πλυντηρίου στο ξενοδοχείο. Για να διατηρηθεί η φροντίδα και η καθαριότητα ένας Γ.Δ. θα προσλάβει τις υπηρεσίες ενός εξαιρετικού προϊσταμένου της υπηρεσίας ορόφων. Εκείνος θα κατευθύνει τους επιθεωρητές, τους καθαριστές των δημοσίων χώρων, τους υπεύθυνους των δωματίων που ουσιαστικά καθαρίζουν τα δωμάτια των πελατών και τους υπεύθυνους των πλυντηρίων που πλένουν, στεγνώνουν και διπλώνουν τις πετσέτες και τα λινά.

Η δουλειά της προϊσταμένης ορόφων είναι περίπλοκη και αυξάνει μέρα με την μέρα. Το να καθαρίζει σωστά ένα ξενοδοχείο απαιτεί γνώση των κατάλληλων εργαλείων και χημικών που κάνουν τις εργασίες καθαρισμού πιο εύκολες. Όσο σημαντικό όπως η επιλογή του καλύτερου καθαριστικού είναι και η εκπαίδευση του προσωπικού στην ασφαλή και σωστή χρήση αυτών των καθαριστικών. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα προκλητικό, αν, όπως είναι συχνά η περίπτωση, το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι πολυεθνικό και επομένως πολυγλωσσικό. Αυξανόμενα, οι μάνατζερ των ξενοδοχείων γνωρίζουν ότι να εκπαιδεύουν το προσωπικό της υπηρεσίας ορόφων να δουλεύουν με ασφάλεια και να αποδίδουν στην δουλειά τους με τρόπο που διασφαλίζει την ασφάλεια των πελατών είναι τόσο σημαντικό όσο και το να επιβεβαιώνουν ότι το ξενοδοχείο είναι καθαρό.

Σαν Γ.Δ. θα συμβουλευτεί κανείς στην συμβουλή και τα επαγγελματικά στάνταρτ ενός εξαιρετικού προϊσταμένου υπηρεσίας ορόφων για να επιλέξει υπαλλήλους που αντιλαμβάνονται την σημασία του καθαρισμού, να εκπαιδεύει εκείνους τους υπαλλήλους να φτάσουν τα στάνταρτ για την καθαριότητα που έχει εγκαθιδρύσει ο Γ.Δ. και να διευθύνει τις εφευρέσεις των εφοδίων καθαρισμού και των προϊόντων υπηρεσιών των πελατών που απαιτούνται για να λειτουργήσει

αποτελεσματικά το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων. Είναι κρίσιμο ότι οι πελάτες όπως επίσης και το προσωπικό νιώσουν ότι το τμήμα κάνει μια εξαιρετική δουλειά. Σαν Γ.Δ. είναι σημαντικό μέρος της δουλειάς να επιβεβαιώσει ότι θα το πράξουν.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΡΟΦΩΝ

Ο ρόλος του τμήματος της υπηρεσίας ορόφων σε ένα ξενοδοχείο είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα. Επειδή αυτό είναι αλήθεια, κάθε πελάτης ή επισκέπτης στο ξενοδοχείο θα είναι ικανοί να δουν αμέσως τα αποτελέσματα τη δουλειά του προϊσταμένου. Όταν το προσωπικό της υπηρεσίας ορόφων είναι αποτελεσματικό, η ικανοποίηση των πελατών είναι υψηλή, το ηθικό των εργαζομένων είναι καλό και τελικώς το ξενοδοχείο είναι επικερδές. Όταν η εργασία του προσωπικού της υπηρεσίας των ορόφων είναι λιγότερο από το κανονικό επίπεδο, ανέρχονται τα παράπονα των πελατών, οι υπάλληλοι στην υποδοχή και σε άλλες περιοχές του ξενοδοχείου βγαίνουν από την πλάνη για την υποχρέωση της διαχείρισης στην ποιότητα των υπηρεσιών και τα κέρδη υποφέρουν λόγω των αυξημένων επιδομάτων και ρυθμίσεων, πελάτες που νιώθουν ότι το ξενοδοχείο δεν ήταν καθαρό απλά δεν ξαναέρχονται.

Το νούμερο των περιοχών σε ένα ξενοδοχείο οι οποίες πρέπει να διατηρούνται καθαροί είναι τόσες πολλές που το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων θα είναι το μεγαλύτερο σε αριθμό υπαλλήλων τμήμα του ξενοδοχείου. Εξαρτώμενο στον τύπο και στο μέγεθος του ξενοδοχείου, το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων γενικά θα είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό και τη διατήρηση όλων των ακολούθων:

Δημόσιες περιοχές

Αίθουσες αναμονής

Δημόσιοι χώροι ανάπαυσης

Περιοχές εξάσκησης

Περιοχές πισίνας και spa

Δωμάτια-χώροι διαλειμμάτων

προσωπικού και δωμάτια με

locker

Περιοχές δωματίων πελατών

Ασανσέρ

Χώροι υποδοχής

Γραφεία διοίκησης

Δωμάτια παιχνιδιών

Διάδρομοι

Σκαλιά

Δωμάτια πελατών

Πλυντήρια

Περιοχές προετοιμασίας πλυντηρίων

Ντουλάπες προμηθειών πλυντηρίων

Αποθηκευτικοί χώροι λινών και

προμήθειες στους πελάτες

ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΧΩΡΟΙ

Οι **δημόσιοι χώροι** σε ένα ξενοδοχείο είναι από τα πρώτα που βλέπουν οι πελάτες. Σε μεγαλύτερα ξενοδοχεία, αυτές οι περιοχές απαιτούν τις προσπάθειες ενός ή περισσότερων **οροφοκόμων** για να διατηρήσουν καθαρούς αυτούς τους χώρους. Οι αποφάσεις που γίνονται για το νούμερο των υπαλλήλων που απαιτούνται για να καθαριστούν αυτές οι περιοχές, όπως επίσης και η συχνότητα της καθαριότητας, είναι ευθύνη της **προϊσταμένης ορόφων**. Μερικές φορές δεν είναι ξεκάθαρο το αν ένας χώρος σε ένα ξενοδοχείο είναι δημόσιος συνεπώς η ευθύνη του τμήματος της υπηρεσίας ορόφων ή αν ο χώρος είναι τμηματικά καθορισμένος σε άλλο τμήμα. Ένα καλό παράδειγμα είναι το μέρος που γευματίζουν σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Σε μερικά ξενοδοχεία, μπορεί να είναι η απόφαση του Γ.Δ. ότι το προσωπικό της υπηρεσίας ορόφων καθαρίζει την αίθουσα των γευμάτων. Ενώ σε άλλα ξενοδοχεία ο Γ.Δ. μπορεί να αποφασίσει ότι είναι η ευθύνη του τμήματος F/B να κάνει την καθαριότητα. Ο σημαντικός κανόνας είναι ότι κάθε τμήμα γνωρίζει τις ευθύνες του στην καθαριότητα και τις ολοκληρώνει.

Θα υπάρχουν πάντα περιοχές σε ένα ξενοδοχείο όπου οι κρίσεις για την διαχείριση πρέπει να γίνονται για το ποιοι θα πρέπει να τις καθαρίζουν. Οι Γ.Δ., σε σύνδεση με τις προϊσταμένες ορόφων, πρέπει να κάνουν αυτές τις αποφάσεις έτσι ώστε η καθαριότητα της κάθε περιοχής μέσα στο ξενοδοχείο να είναι ευθύνη του κάθε τμήματος. Για να διευκολυνθεί αυτή η διαδικασία, πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν ένα χάρτη με χρώματα-κωδικούς ολόκληρης της ιδιοκτησίας. Περιοχές της ευθύνης της καθαριότητας προσδιορίζονται σε κάθε τμήμα με κωδικό χρώμα. Κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για να καθαρίζει και να διατηρεί τις περιοχές που ταιριάζουν το καθορισμένο του χρώμα-κωδικό. Η ευθύνη για την καθαριότητα της κάθε περιοχής μέσα στο ξενοδοχείο είναι γνωστή από τον προϊστάμενο του τμήματος για κάθε περιοχή και μπορεί να διασφαλιστεί με υπευθυνότητα.

ΔΩΜΑΤΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Το να παρέχει κανείς καθαρά δωμάτια πελατών είναι η πρώτη προτεραιότητα κάθε καλά λειτουργικού ξενοδοχείου. Η καθαριότητα των δωματίων είναι πάντα ευθύνη του τμήματος της υπηρεσίας ορόφων και πρέπει να εξηγείται άψογα. Κάτι που είναι λιγότερο γνωστό, αλλά με σημαντική σημασία, είναι ο επικοινωνιακός ρόλος που το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων που

πρέπει να παίζει με το να δείχνει πληροφορίες για την κατάσταση των δωματίων στην υποδοχή και στα θέματα της διατήρησης των δωματίων στο τμήμα συντήρησης και εξοπλισμού.

Στα περισσότερα ξενοδοχεία, είναι αυστηρή πολιτική να μην δίνουν δωμάτιο σε πελάτη αν το δωμάτιο δεν έχει:

1. Καθαριστεί κανονικά από το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων.
2. Επιβεβαιωθεί σαν καθαρό από ένα δεύτερο μέλος της υπηρεσίας ορόφων.
3. η κατάσταση του δωματίου δεν έχει αναφερθεί στην υποδοχή.

Καθώς αυτό φαίνεται, με την πρώτη ματιά, μια απλή διαδικασία είναι αρκετά περίπλοκη και περιέχει την πιθανότητα για μια ποικιλία από κακές επικοινωνίες αν η διαδικασία δεν διαχειριστεί κανονικά.

Για να εξεταστεί η σημασία της διατήρησης της κατάστασης των δωματίων των πελατών ας δοθεί η υποθετική παραμονή του ζεύγους Ιωάννου. Το ζευγάρι κατέφθασε στο ξενοδοχείο στις 16:00 της Δευτέρας και τοποθετούνται σε ένα δωμάτιο που το προσωπικό της υπηρεσίας ορόφων έχει αναφέρει στην υποδοχή σαν «Καθαρό και διαθέσιμο». Αυτό σημαίνει, ότι η υπηρεσία των ορόφων έχει επικοινωνήσει ότι το δωμάτιο έχει καθαριστεί και επιθεωρηθεί για την καθαριότητα και ότι κανένας άλλος πελάτης δεν έχει καταλάβει το δωμάτιο. Αν όντως είναι έτσι, το ζεύγος Ιωάννου κατά την άφιξή τους δεν θα πρέπει να έχουν παράπονα σχετιζόμενα με την υπηρεσία ορόφων.

Ας αναλογιστούν όμως, τα προβλήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν, αντί για να είναι καθαρή, έχει προγραμματιστεί να καθαριστεί αλλά δεν έχει γίνει ακόμα. Σε αυτήν την περίπτωση, το ζευγάρι θα έμπαινε σε ένα βρώμικο δωμάτιο και βεβαίως θα επιστρέφανε στην υποδοχή δυσαρεστημένοι και ανήσυχοι για τη γενική ποιότητα της παραμονής τους. Με παρόμοιο τρόπο αν το δωμάτιο έχει καθαριστεί αλλά το ζεύγος Ιωάννου αντιληφθεί κάποια αντικείμενα αλλοιού (ή ακόμα και άλλο άτομο μέσα!) στο δωμάτιό τους κατά την άφιξή τους, θα είναι αναστατωμένοι ξανά και θα γυρίσουν στην υποδοχή δυσαρεστημένοι και ανήσυχοι για τη ποιότητα της διοίκησης του προσωπικού του ξενοδοχείου.

Σαν Γ.Δ. είναι κρίσιμο ότι το προσωπικό της υπηρεσίας ορόφων συνεχώς και με ακρίβεια διατηρεί την κατάσταση των δωματίων όλων των πελατών στο ξενοδοχείο σε βαθμό έτοιμο προς ενοικίαση. Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι ορισμοί των δωματίων που χρησιμοποιούνται. Σε ορισμένες εταιρείες, ή σε περιοχές της χώρας οι όροι αυτοί μπορεί να διαφέρουν.

Όρος	Σημασία
Καθαρό και άδειο δοθεί σε πελάτη.	Το δωμάτιο είναι καθαρό, έχει καθαριστεί και μπορεί να δοθεί σε πελάτη.
Κατελημμένο	Το δωμάτιο είναι καταχωρημένο σε κάποιον πελάτη.
Προς αλλαγή	Το δωμάτιο είναι άδειο, αλλά όχι καθαρισμένο ακόμα.
Μην ενοχλείτε καθαριστεί λόγω απαίτησης	Το δωμάτιο είναι κατελημμένο αλλά δεν έχει καθαριστεί λόγω απαίτησης του πελάτη να μην ενοχληθεί.
Κοιμώμενος αλλά δεν έχει αντικείμενα στο	Το δωμάτιο είναι καταχωρημένο σαν κατελημμένο, χρησιμοποιηθεί (ούτε το κρεβάτι, ούτε προσωπικά αντικείμενα στο δωμάτιο και ο πελάτης δεν είναι παρών.
Επιπλέον παραμονή ακόμα μια νύχτα.	Ο πελάτης θα παραμείνει στο δωμάτιο τουλάχιστον
Λήξη χρόνου που θα παραμείνει.	Ο πελάτης έχει δείξει ότι αυτή είναι η τελευταία μέρα που θα παραμείνει.
Αναχώρηση	Ο πελάτης έχει αναχωρήσει.
Εκτός λειτουργίας πελάτη.	Το δωμάτιο δεν νοικιάζεται για την ώρα σε κανέναν πελάτη.
Αργοπορημένη αναχώρηση στην κανονική	Οι πελάτες έχουν ζητήσει και τους έχει δοθεί παράταση ώρα αναχώρησής τους.

Είναι εύκολο να δει κανείς ότι το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων πρέπει να αναφέρει προσεκτικά την κατάσταση των δωματίων. Η διαδικασία της επικοινωνίας της κατάστασης των δωματίων μεταξύ της υπηρεσίας των ορόφων και της υποδοχής ξεκινά κάθε πρωί όταν το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων λαμβάνει, από την υποδοχή, μια αναφορά κατελημμένων δωματίων που έχει παραχθεί σαν μέρος της βραδινής βάρδιας της υποδοχής. Αυτή η αναφορά θα αναφέρει λεπτομερώς την κατάσταση των δωματίων που δείχνει το **PMS** για τους υπαλλήλους της υποδοχής. Εάν δεν υπάρχουν ασυμφωνίες, η αναφορά θα δείξει λεπτομερώς εκείνα τα δωμάτια

που οι πελάτες θα παραμείνουν περισσότερο, τα κατελιμμένα, τα άδεια, εκείνα που είναι άδεια αλλά όχι καθαρισμένα, τα εκτός λειτουργίας και ούτω κάθε εξής. Είναι ευθύνη του τμήματος της υπηρεσίας ορόφων να παίρνει αυτήν την αναφορά, και όπως γίνονται αλλαγές, πρέπει να αναφέρονται με την μεριά τους στην υποδοχή όπως και αντίστροφα να ενημερώνει η υποδοχή για αλλαγές την υπηρεσία ορόφων.

Αν και τα δύο αυτά τμήματα κάνουν τη δουλειά τους σωστά, μια ακριβή, ενήμερη κατάσταση των δωματίων διατηρείται στο **PMS** κατά τη διάρκεια της ημέρας. Γενικά, η υποδοχή ενημερώνει την υπηρεσία ορόφων για τις αλλαγές στις καταστάσεις των δωματίων, όπως για τις αναχωρήσεις, κατά τη διάρκεια της ημέρας με το να καλούν την προϊσταμένη της υπηρεσίας των ορόφων, να ενημερώνουν το **PMS**) όταν η προϊσταμένη της υπηρεσίας των ορόφων έχει εύκολη πρόσβαση) ή να χρησιμοποιήσει μια άλλη συσκευή επικοινωνίας. Οι αλλαγές στην κατάσταση των δωματίων που γίνονται από την υπηρεσία ορόφων μπορούν να μεταφερθούν στην υποδοχή με διαφορετικούς τρόπους, που περιλαμβάνουν ένας υπεύθυνος της υπηρεσίας ορόφων να επικοινωνήσει με την υποδοχή με τηλέφωνο, με ειδικά χειριστήρια χειρός και με άλλους τρόπους.

Στο τέλος της βάρδιας της υπηρεσίας των ορόφων, το τμήμα θα προετοιμάσει μια τελική αναφορά της κατάστασης των δωματίων βασισμένο σε έναν φυσικό έλεγχο του κάθε δωματίου. Αυτή η αναφορά συγκρίνεται με την ενημερωμένη **PMS** αναφορά των κατελιμμένων δωματίων για να προσδιοριστούν οποιεσδήποτε ασυμφωνίες. Σαν Γ.Δ., είναι σημαντικό να διασφαλίσει ότι ο έλεγχος ολοκληρώνεται καθημερινά. Αν για παράδειγμα, ένας υπάλληλος της υποδοχής πουλάει συνεχώς δωμάτια στους πελάτες (δίνει στους πελάτες ένα δωμάτιο αλλά δεν αναφέρει την εισχώρηση στο **PMS** του ξενοδοχείου) η αναφορά της ασυμφωνίας θα ανεδείκνυε αυτή τη δραστηριότητα γιατί το δωμάτιο του πελάτη αναφερθέν σαν «άδειο» στο **PMS** θα δείχνει «κατελιμμένο» στην αναφορά της κατάστασης από την υπηρεσία ορόφων.

Μια επιπλέον και κρίσιμη επικοινωνιακή γραμμή πρέπει να υπάρχει μεταξύ της υπηρεσίας ορόφων και του τμήματος της συντήρησης και διατήρησης. Καθώς οι πελάτες χρησιμοποιούν τα δωμάτια, θέματα επισκευής και αντικατάστασης θα προκύψουν. Για παράδειγμα, όταν καούν οι λάμπες σε ένα δωμάτιο πρέπει να τις αντικαταστήσουν. Αυτή η απλή δουλειά μπορεί να γίνει από την υπηρεσία ορόφων. Αν όμως για παράδειγμα, κάποιος πελάτης κατά λάθος σπάσει το πόδι μιας καρέκλας σε ένα δωμάτιο ή αν το καζανάκι μιας τουαλέτας τρέχει ασταμάτητα, το τμήμα υπηρεσίας ορόφων πρέπει να ζητήσει την επισκευή. Θα υπάρχει πάντα η περίπτωση όπου

η ικανότητα της υπηρεσίας ορόφων να προσδιορίζει και να αναφέρει γρήγορα τις επισκευές στα δωμάτια και αυτό κάνει τη σημαντική διαφορά στο επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών που χρησιμοποιούν συνεχώς τα δωμάτια. Το σημαντικό που πρέπει κάποιος να θυμάται είναι ότι το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων, επειδή το προσωπικό της είναι στα δωμάτια πιο συχνά, παίζει ένα κρίσιμο ρόλο στο να διατηρούν την ποιότητα στα δωμάτια με το να αναφέρουν τις ελλείψεις γρήγορα και με ακρίβεια, σε εκείνους τους ανεξάρτητους υπεύθυνους για την ελαχιστοποίηση αυτών των ελλείψεων.

ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ

Το ξενοδοχείο αναγεννά ένα σημαντικό ποσό για το πλυντήριο. Τα περισσότερα ξενοδοχεία σε σχέση με τα μικρά, κάνουν το δικό τους πλύσιμο. Όταν κανείς αναλογιστεί το χρόνο, τον εξοπλισμό και την ειδικευση που απαιτείται για κάποιον να πλύνει, να στεγνώσει και να διπλώσει σωστά το μεγάλο ποσό των λινών και των απορροφητικών υφασμάτων που δημιουργεί ένα ξενοδοχείο, όπως και επίσης και τις στολές των υπαλλήλων και άλλα αντικείμενα που χρειάζονται πλύσιμο δεν είναι έκπληξη ότι το πλυντήριο αντιπροσωπεύει ένα από τα μεγαλύτερα έξοδα του ξενοδοχείου.

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Παραδοσιακά το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων ήταν πάντα από τα πιο δύσκολα για να στελεχωθεί σε όλο το ξενοδοχείο. Αυτό είναι λόγω του μεγάλου προσωπικού που απαιτείται, τη δυσκολία της δουλειάς και δυστυχώς σε μερικές περιπτώσεις ένα μέρος αυτών που δεν σιγουρεύουν ότι οι καλύτεροι πιθανοί υπάλληλοι αναζητούν καριέρα σε αυτό το τμήμα του ξενοδοχείου. Σωστά προσεγγισμένα όμως, αυτό το τμήμα μπορεί να στελεχωθεί με σταθερούς, υψηλούς επαγγελματίες που προσφέρουν τρομακτικά στην επιτυχία του ξενοδοχείου.

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Εκείνοι οι Γ.Δ. το προσωπικό των οποίων περιλαμβάνει ένα υψηλά εκπαιδευμένο και επαγγελματία προϊστάμενο ορόφων έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα από εκείνους που δεν έχουν. Ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος του τμήματος δεν είναι μόνο ένα αξιόλογο μέλος του συμβουλίου των προϊσταμένων, είναι επίσης ένας αποτελεσματικός, υποκινητής του τμήματος και ομαδικός. Οι ικανότητες που απαιτούνται από τον προϊστάμενο είναι όπως εκείνες όλων των μάντζερ και περιλαμβάνουν εκείνες που σχετίζονται με το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του τμήματος. Η αφοσίωση του προϊσταμένου στην καθαριότητα πρέπει να είναι αναμφίβολη, τα στάνταρτ τους πρέπει να είναι άψογα, η αφιέρωσή τους στον τομέα πρέπει να είναι ακλόνητη και οι ικανότητές τους σχετιζόμενες με τις ανθρώπινες σχέσεις παραπάνω από το κανονικό.

ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΕΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Παρόλο το μέγεθος του ξενοδοχείου, είναι σημαντικό κάποιος να επιβεβαιώνει την πραγματική ετοιμότητα των δωματίων των πελατών πριν τοποθετηθούν στο σύστημα PMS σαν καθαρά, άδεια και διαθέσιμα προς πώληση. Αυτό είναι εργασία των επιθεωρητών. Ένας επιθεωρητής είναι εκείνος ο ανεξάρτητος που μπαίνει και ελέγχει ένα δωμάτιο αφού έχει καθαριστεί για να αποφασίσει το αν έχουν ξεφύγει κάποιες περιοχές που έπρεπε να έχουν καθαριστεί ή αν υπάρχουν κάποια άλλα ελαττώματα στο δωμάτιο που χρειάζονται περισσότερη προσοχή. Στα μεγάλα ξενοδοχεία μπορεί να υπάρχουν αρκετοί επιθεωρητές που να εργάζονται συγχρόνως. Η πρωταρχική ευθύνη του επιθεωρητή είναι να αξιολογήσει την ποιότητα της καθαριότητας των δωματίων, αλλά ακόμα πιο σημαντικό, είναι να δείξει τα ελαττώματα στους υπεύθυνους των δωματίων, να διορθώσει αυτά τα ελαττώματα και να αναφέρει τις περιλήψεις στις αναφορές των δωματίων στην προϊσταμένη της υπηρεσίας ορόφων ή στην υποδοχή.

Ένας αποτελεσματικός επιθεωρητής είναι ένας με υψηλά στάνταρτ καθαριότητας και ικανότητας να δείχνει ελαττώματα στα δωμάτια που έχουν αναφερθεί ως καθαρά από τους υπεύθυνους των δωματίων με τρόπο που να υποκινεί εκείνους να κάνουν την καλύτερή τους δουλειά. Οι επιθεωρητές είναι σίγουρα ένας από τους καλύτερους φίλους των πελατών του ξενοδοχείου γιατί είναι εκείνος ο ανεξάρτητος που θα δείξει τα στάνταρτ της καθαριότητας που εγκαθιδρύονται από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας ορόφων και τον Γ.Δ.

Κάθε προϊστάμενος της υπηρεσίας ορόφων δημιουργεί μια κατάλληλη λίστα ελέγχου καθαριότητας για τα δωμάτια των πελατών βασισμένη πάνω στα περιεχόμενα και τη φυσική διάταξη του δωματίου. Σαν Γ.Δ., πρέπει να ελέγχει αυτή τη λίστα ελέγχου σε μια κανονική βάση με την προϊσταμένη ορόφων και να τη συγκρίνει με τη δικιά του λίστα. Η λίστα του προϊσταμένου της υπηρεσίας ορόφων πρέπει να ελέγχεται όπως απαιτείται για να επιβεβαιώσει την κατάλληλη προσοχή που χρειάζεται σε πιθανές προβληματικές περιοχές που μπορεί συχνά να παραβλέπονται από τους υπεύθυνους των δωματίων (οι οποίοι μπορούν να έχουν τις δικές τους λίστες), όπως επίσης και να καθιερώσουν επιπλέον εκπαίδευση προσωπικού καθαριότητας όταν παρατηρούνται συνεχή ελαττώματα.

4. ΤΜΗΜΑ FOOD AND BEVERAGE (F/B)

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F/B ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ένα ξενοδοχείο θεωρείται ότι παρέχει πλήρεις υπηρεσίες όταν παρέχει στους πελάτες με εκτεταμένα προϊόντα και υπηρεσίες από φαγητό και ποτά. Οι Γ.Δ. που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες πληρώνονται καλύτερα από τους αντίστοιχους που δεν τις παρέχουν. Αυτό γιατί, σχεδόν σε κάθε περίπτωση, το να λειτουργεί κανείς ένα ξενοδοχείο με πλήρεις υπηρεσίες είναι πολύ πιο περίπλοκο και απαιτεί πιο πολλές ικανότητες Γ.Δ. από το να διευθύνει κανείς ένα ξενοδοχείο με περιορισμένες υπηρεσίες. Η επίβλεψη του τμήματος F/B είναι προκλητική και αποδοτική και σίγουρα σε ένα ξενοδοχείο η λειτουργία αυτή είναι πολύ πιο περίπλοκη από εκείνη του εστιατορίου.

Σε μεγάλες και σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες με πάνω από 1000 δωμάτια μπορούν να λειτουργούν αρκετά εστιατόρια, καθένα με τη δικό του θέμα ή τη δική του κουζίνα, όπως επίσης και αρκετά μπαρ. Ένα μικρότερο ξενοδοχείο με 150 δωμάτια και λιγότερο μπορεί να λειτουργήσει ένα απλό εστιατόριο, αλλά είναι πιθανό και τα δύο ξενοδοχεία να παρέχουν υπηρεσία δωματίων. Το F/B επιπροσθέτως, είναι υπεύθυνος εκτός από τα προαναφερθέντα για το banquet και το catering όπου τα κέρδη συνήθως είναι περισσότερα σε αυτές τις περιοχές.

Στην πλειοψηφία αυτών των ξενοδοχείων με πλήρεις υπηρεσίες, οι πωλήσεις του φαγητού συνοδεύεται με τις πωλήσεις των ποτών. Οι ξενοδόχοι, σαν τους εστιατορες, έχουν την επαγγελματική ευθύνη, όπως επίσης και την νομική υποχρέωση, να σερβίρουν αλκοόλ υπεύθυνα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό μέρος των ευθυνών του Γ.Δ. Απαιτείται ένας Γ.Δ. ο οποίος να

καταλαβαίνει το τμήμα του F/B και πως είναι όμοιο ή ανόμοιο με το να διευθύνει ένα εστιατόριο αν το ξενοδοχείο θέλει να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα και το κέρδος από αυτό το σημαντικό τμήμα.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ROOM SERVICE

Τα πολυτελή και της πρώτης τάξεως ξενοδοχεία προσφέρουν room service. Πολλοί προσφέρουν αυτήν την υπηρεσία 24 ώρες την ημέρα και 7 ημέρες την εβδομάδα. Τα μικρότερα ξενοδοχεία με πλήρεις υπηρεσίες θα προσφέρουν και αυτά room service αλλά σε μια πιο περιορισμένη βάση. Πελάτες όλων των τύπων χρησιμοποιούν την υπηρεσία αυτή από τον επιχειρηματία ταξιδιώτη που επιθυμεί ένα γρήγορο πρωινό στο δωμάτιό του, στα μικρά γκρουπ που επιθυμούν κάποιο γεύμα όταν συναντιόνται στις σουίτες τους μέχρι τα ζευγάρια που επιθυμούν κάποιο ρομαντικό δείπνο μόνοι τους στο δωμάτιο.

Στις μεγάλες και σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες ένας μάνατζερ με ολική ευθύνη για αυτήν την υπηρεσία θα προσβληθεί. Σε αυτές τις λειτουργίες, μπορεί να υπάρχει ξεχωριστός χώρος για την προετοιμασία του φαγητού και θα στελεχώνεται από έναν ή δύο μάγειρες των οποίων οι κύριες ευθύνες θα περιλαμβάνουν προετοιμασία των παραγγελιών του room service. Τοιουτοτρόπως, οι παραγγελίες από τους πελάτες του room service θα παίρνονται και θα παραδίδονται με σεβασμό από τους παραγγελιολήπτες και τους υπεύθυνους στο room service των οποίων οι κύριες ευθύνες περιλαμβάνουν αυτές τις εργασίες. Σε μικρότερες ιδιοκτησίες, ο διευθυντής F/B μπορεί να σχεδιάσει το μενού του room service το οποίο προετοιμάζεται από τον ίδιο μάγειρα που παράγει τα γεύματα του ξενοδοχείου. Είναι όμως πιο πιθανός σε μεγάλα ξενοδοχεία τα γεύματα των εστιατορίων και του room service να παράγονται από την ίδια ζεστή ή κρύα κουζίνα.

ΑΝΗΣΥΧΙΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι πελάτες και οι άλλοι που κοιτάζουν στα μενού του room service μπορεί να σκεφτούν: «Με αυτές τις υψηλές τιμές τα ξενοδοχεία πρέπει να έχουν αρκετό κέρδος από το room service.» Στην πραγματικότητα σχετικά λίγα ξενοδοχεία αποφέρουν κέρδος από το room service.

Αν το room service δεν είναι αποδοτικό για το ξενοδοχείο, τότε γιατί προσφέρεται; Πρώτα από όλα, γιατί είναι υπηρεσία προς τους πελάτες. Κάποιοι μπορεί να επιλέξουν ξενοδοχείο με βάση το αν υπάρχει room service. Παραδείγματα περιλαμβάνουν εκείνους που φθάνουν με βραδινές πτήσεις, πελάτες που επιθυμούν φαγητό και αναψυκτικά-ποτά για μικρές συνεδριάσεις εργασίας

στα δωμάτιά τους, ή απλά εκείνους τους μεμονωμένους πελάτες που επιθυμούν να απολαύσουν την πολυτέλεια του «πρωινού στο κρεβάτι τους».

Γιατί το room service συχνά χάνει χρήματα; Ένας λόγος είναι γιατί το εργατικό κόστος είναι υψηλό. Μπορεί να κάνει σημαντικό χρόνο να μεταφερθεί το φαγητό από την κουζίνα στις περιοχές των πελατών. Η μεταφορά με το ασανσέρ που απαιτείται στα μεγάλα και ψηλά ξενοδοχεία και σε απομακρυσμένες περιοχές απαιτούν χρόνο και έμπειρο προσωπικό που γνωρίζει το γρηγορότερο δρόμο στις τοποθεσίες των δωματίων των πελατών. Τα έξοδα που προκύπτουν για το κεφάλαιο που αφορούν τις κάρτες παράδοσης και προειδοποιητικές συσκευές μπορούν να γίνουν σημαντικές επίσης. Τοιουτοτρόπως, αν το κόστος δινόταν στο τμήμα F/B για τα ασανσέρ που χρειάζονται για να μεταφερθούν τα αντικείμενα του room service και για τις περιοχές αποθήκευσης που απαιτούνται για να αποθηκευτούν οι κάρτες και να προετοιμαστούν για τις παραδόσεις και άλλα σχετιζόμενα κόστη room service, τα αληθινά κόστη του F/B θα ήταν ακόμη μεγαλύτερα. Τέλος, αντικείμενα όπως φλιτζάνια, ποτήρια, πιατικά και άλλα αυξάνουν το κόστος του room service ακόμη περισσότερο. Σαν Γ.Δ., είναι σημαντικό να καταλαβαίνει κανείς τις ευθύνες από τις προσφορές του room services και να καθιερώσει τις κατάλληλες πηγές για να δώσει αυτή την ουσιώδη, αλλά λιγότερο κερδοφόρα περιοχή του F/B.

ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ

Από τη μεριά των πελατών, η παραγγελία του room service δεν τελειώνει όταν φτάνει στο δωμάτιο. Στην πραγματικότητα, αυτή είναι απλά η αρχή. Οι σερβιτόροι πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί κατά τη διαδικασία σερβιρίσματος και επαρκώς εκπαιδευμένοι στις παρακάτω διαδικασίες:

- Αφού καλημερίσουν ή καλησπερίσουν τον πελάτη με το όνομά του, τον ρωτάνε που επιθυμούν να αφήσουν τον δίσκο ή το τρόλεϊ.
- Να τους εξηγήσουν τις διαδικασίες του τι πρέπει να κάνουν οι πελάτες όταν τελειώσουν το γεύμα τους για την απομάκρυνση του δίσκου ή του τρόλεϊ.
- Να παρουσιάσουν το λογαριασμό του πελάτη και να φροντίσουν ώστε να υπογράψει για λόγους ασφαλείας.
- Να ανοίξουν μπουκάλια αν χρειάζεται.
- Να δείξουν συμπεριφορά καθαρής φιλοξενίας (σε αντίθεση με το να δείξουν ότι βιάζονται για να φύγουν για άλλη παραγγελία).

Οι Γ.Δ. πρέπει να είναι ενήμεροι για το πώς μπορεί να διατηρηθεί και να βελτιωθεί το room service στο ξενοδοχείο τους. Σε ορισμένες ιδιοκτησίες, ένας τομέας που σχετίζεται με το room service περιλαμβάνεται σε μια γενική λίστα πελατών που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσουν ολόκληρη την ιδιοκτησία. Επίσης, μια συγκεκριμένη λίστα παραχωρείται κατά τη διάρκεια της παραγγελίας και χρησιμοποιείται για τη βελτίωση. Τα αποτελέσματα αυτών των λιστών πρέπει να τα ζητάει ο διευθυντής του F/B και να τις βλέπει προσωπικά και ο Γ.Δ. όταν τα αποτελέσματα είναι ευχάριστα το άμεσα επηρεαζόμενο προσωπικό πρέπει να του δίνονται συγχαρητήρια. Αν δημιουργηθούν προκλήσεις, ο Γ.Δ. πρέπει να δουλέψει με το σχετιζόμενο προσωπικό για να λύσουν τα θέματα που αφορούν τις υπηρεσίες πελατών.

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ BANQUET

Η ικανότητα κάποιος να σχεδιάσει και να παραδώσει μια ευρεία ποικιλία από τύπους και μεγέθη γεγονότων banquet που πωλούνται από ένα πωλητή catering είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τα τμήματα του F/B σε ξενοδοχεία από πολλούς ισοδύναμους σε άλλους τομείς της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο μπορεί να υπάρχει ένα ξεχωριστό τμήμα catering ή μπορεί να είναι μια μονάδα του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ. Συχνά οι ευθύνες του catering μοιράζονται μεταξύ των τμημάτων F/B και πωλήσεων και μάρκετινγκ. Υπάρχει ένα ρητό στα ξενοδοχεία: «Είσαι καλός όπως ήταν και τελευταίο σου banquet». Οι επαναλαμβανόμενες δουλειές δημιουργούνται από πελάτες που έχουν ευχαριστηθεί τα προηγούμενα banquet και μπορούν να είναι πολύ χρήσιμα «πουλώντας» μελλοντικά. Με αντίθεση, η αρνητική προφορική διαφήμιση που γεννιέται από δυσαρεστημένους πελάτες μπορεί να αυξήσει σημαντικά την δουλειά του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ. Είναι το ίδιο σημαντικό να ευχαριστηθούν οι πελάτες του banquet όπως και οι πελάτες των εστιατορίων, των μπαρ και άλλων.

Ξενοδοχεία που ελκύουν παρατεταμένα συνέδρια και συναντήσεις εργασίας θα έχουν επιπλέον ανάγκες banquet. Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες θα έχουν ένα ξεχωριστό τμήμα συνεδρίων του οποίου το προσωπικό θα σχεδιάζει και θα οργανώνει όλες τις δραστηριότητες (περιλαμβανόμενων και εκείνων του F/B) για τα γκρουπ που επισκέπτονται το ξενοδοχείο. Το να σχεδιάζει κανείς ένα banquet για ένα γκρουπ που θα μείνει στο ξενοδοχείο είναι παρόμοιο με το να σχεδιάζει μια λειτουργία για κάποιον που φιλοξενεί ένα γεγονός για τους πελάτες που δεν μένουν στο ξενοδοχείο. Υπάρχουν όμως κάποιες διαφορές που περιλαμβάνουν:

- Την ανάγκη για το πόσα διαλείμματα για καφέ και αναψυκτικά θα πραγματοποιήσουν οι σύνεδροι κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων.
- Την παραχώρηση των σουιτών και άλλων λειτουργιών μέσα στα δωμάτια των πελατών.
- Την πιθανή προετοιμασία των υποδοχών, των διαλειμμάτων ακόμα και υπηρεσίες φαγητού για δείπνο ή γεύμα σε δημόσιους χώρους μέσα στο ξενοδοχείο που μπορεί κανονικά να μην χρησιμοποιούντουσαν κανονικά για αυτούς τους σκοπούς.

Οι Γ.Δ μικρότερων ξενοδοχείων στα οποία ο διευθυντής του F/B διανέμει τις λειτουργίες του banquet και των ισοδύναμών τους σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ειδικευμένους banquet μάνατζερ που απευθύνονται στον διευθυντή του F/B έχουν κάτι κοινό; Και οι 2 πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν πως δουλεύουν οι λειτουργίες του banquet, πως μπορούν να αξιολογηθούν και πως τα banquet που παραχωρούνται μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στους στόχους του ξενοδοχείου και στο κέρδος.

Τα γεγονότα του banquet είναι γενικά πιο κερδοφόρα από τις λειτουργίες των εστιατορίων στα ξενοδοχεία για αρκετούς λόγους:

- Τα banquet συχνά χρησιμοποιούνται για να γιορτάσει κανείς ειδικά γεγονότα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στα μενού που είναι πιο ακριβά και επομένως πιο υψηλά στο περιθώριο συνεισφοράς.
- Ο αριθμός των γευμάτων που θα σερβιριστούν σε ένα banquet είναι γνωστός από πριν, γιατί υπάρχει γραπτή εγγύηση. Είναι επομένως, ευκολότερο να σχεδιαστεί το προσωπικό για τη προετοιμασία του φαγητού ώστε να μειώσουν τις «κορυφές» και τις «κοιλιάδες» στην εργασία συχνά προκύπτει κατά τη διάρκεια των σεβαστών υψηλών και χαμηλών περιόδων κατά τη λειτουργία των εστιατορίων. Συχνά κάποια μέρη της παραγωγής φαγητού του banquet μπορεί να γίνει μερικές μέρες πριν το γεγονός. Υπάρχει επίσης λιγότερη πιθανότητα υπερπαραγωγής φαγητού με το επακόλουθο να πεταχτεί φαγητό και αυτό γιατί ο αριθμός των πελατών θα είναι γνωστός.
- Οι σχεδιαστές των banquet είναι συχνά δυνατόν να πωλούν αναψυκτικά ή ποτά τα οποία οι πελάτες αγοράζουν προσωπικά κάτι το οποίο θα αυξήσει τις πωλήσεις των ποτών.
- Η υπηρεσία του banquet γίνεται σε σχετικά λίγο χρονικό περιθώριο με γνωστές τις αρχικές και τις τελειωτικές ώρες που κάνει το σχεδιασμό της εργασίας ευκολότερο. Επιπλέον, οι σερβιτόροι βρίσκουν αυτά τα γεγονότα ελκυστικά γιατί στις περισσότερες

περιπτώσεις οι υποχρεωτικές χρεώσεις της υπηρεσίας καταλήγει σε σημαντικές αυξήσεις στο εισόδημά τους.

- Συχνά οι χρεώσεις για τον πραγματικά λειτουργικό χώρο στον οποίο θα λάβει χώρα το banquet αντιπροσωπεύει σημαντικά επιπρόσθετα στις πωλήσεις των προϊόντων του F/B. Για παράδειγμα, ένας μεγάλος χώρος δεξιώσεων σε ένα Σαββατόβραδο του Δεκέμβρη μπορεί να απαιτήσει ένα σημαντικό ποσό ενοικίασης και επιπλέον στα φαγητά και τα αναψυκτικά-ποτά που θα αγοραστούν λόγω τις αυξημένης ζήτησης για τέτοιους χώρους γύρω των διακοπών του Δεκεμβρίου.

Για αυτούς τους λόγους τα banquet είναι πολύ επιθυμητά και οι Γ.Δ. πρέπει να διαβεβαιώσουν ότι η ιδιοκτησία θα λάβει το λογικό μερίδιο της από την αγορά των διαθέσιμων banquet. Είναι καλή ιδέα ο Γ.Δ. να συλλέγει, να διαβάζει και να αξιολογεί τα έσοδα από τα banquet ξεχωριστά από άλλες πηγές εσόδων μέσα στο F/B.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΝΟΥ

Οι πιο πολλοί παράγοντες που περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό ενός μενού για τα εστιατόρια του ξενοδοχείου και άλλων παροχών είναι σημαντικοί όταν σχεδιάζονται τα μενού των banquet. Αυτά περιλαμβάνουν ανησυχίες για:

- Τις προτιμήσεις των πελατών.
- Τη δυνατότητα του να παράγονται συνεχώς αντικείμενα με την επιθυμητή ποιότητα.
- Τη διαθεσιμότητα των συστατικών που απαιτούνται για να παραχθεί το μενού.
- Παραγωγικό προσωπικό σερβιρίσματος με τις κατάλληλες ικανότητες.
- Θέματα εξοπλισμού και τοποθέτησης.
- Διατροφικά θέματα.
- Θέματα υγιεινής.
- Παραγωγή και λειτουργία στην κορύφωση.
- Η δυνατότητα να παραχθούν τα απαιτούμενα επίπεδα κέρδους στις χρεώσεις πώλησεως.

Υπάρχουν επιπλέον, ειδικές ανησυχίες εφαρμόσιμες στο σχεδιασμό των μενού των banquet. Για παράδειγμα, ο σχεδιαστής των μενού πρέπει να είναι σίγουρος ότι τα φαγητά που θα προσφερθούν θα μπορούν να παραχθούν στην κατάλληλη ποσότητα και επίπεδο ποιότητας και μέσα στο προγραμματισμένο χρονικό περιθώριο. Το παλιό ρητό: «Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο», πρέπει να είναι μετρημένο όταν σχεδιάζονται τα μενού των banquet. Για παράδειγμα, οι

μπριζόλες που παραγγέλνονται εκείνη την ώρα δεν είναι πρακτικές αν 500 καλεσμένοι πρέπει να σερβιριστούν μέσα σε 30 λεπτά. Ο σχεδιαστής των μενού πρέπει να γνωρίζει ότι το ξενοδοχείο, και όχι ο οικοδεσπότης θα δεχτεί την κριτική αν υπάρξει λάθος στην παράδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα στάνταρτ. Για παράδειγμα ως αναλογιστεί κανείς, έναν οικοδεσπότη ο οποίος θα επιθυμεί κατά την είσοδο κάτι με φλαμπέ, σαλάτα Caesar στο μπουφέ και χειροποίητα γλυκά για εκατοντάδες καλεσμένους. Αυτά τα αντικείμενα απαιτούν πολλή εργασία και ένα μεγάλο αριθμό ειδικευμένου προσωπικού και εξοπλισμού είναι αναγκαίο. Το προσωπικό στο τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ προετοιμάζουν μια μη κερδοφόρα κατάσταση για το ξενοδοχείο αν κλείσουν αυτό το γεγονός όταν το ξενοδοχείο δεν είναι ικανό να το εκτελέσει. Αν το ξενοδοχείο δεχτεί το γεγονός και δεν είναι ικανό να παραδώσει επιτυχώς το υποσχεθέν γεγονός, όλοι οι αρκετοί από τους καλεσμένους μπορεί να δυσανασχετήσουν. Αν δεν μπορούν να πωλήσουν στον οικοδεσπότη ένα πιο πρακτικό μενού το χρόνο που σχεδιάζεται το γεγονός, μελλοντικές δουλειές μπορεί να χαθούν γιατί το ξενοδοχείο δεν θα αποδώσει καλά. Σαν αποτέλεσμα, είναι σίγουρα στα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα του ξενοδοχείου να αρνηθούν τα banquet που δεν θα μπορούν να ανταπεξέλθουν σύμφωνα με τα στάνταρτ ποιότητας.

Λόγω της πιθανής πολυπλοκότητας των μενού των banquet, πολλά ξενοδοχεία προσφέρουν προσχεδιασμένα μενού. Είναι προσεκτικά ανεπτυγμένα για να αναλογιστούν τους περιορισμούς του ξενοδοχείου και είναι ένα εξαιρετικό σημείο εναρκτήριας διαπραγμάτευσης με πιθανούς πελάτες. Συχνά αυτά τα μενού μπορούν να χρησιμοποιηθούν χωρίς αλλαγές ή με σχετικά λίγες και μικρές όπως η αλλαγή ενός επιδορπίου ή λαχανικού. Σε άλλες περιπτώσεις ένα μενού μπορεί να σχεδιαστεί συγκεκριμένα για τον οικοδεσπότη και για το ειδικό του-της γεγονός. Ένας ταλαντούχος σχεδιαστής banquet που εργάζεται σε στενή συνεργασία με τους μάγειρες του ξενοδοχείου μπορεί να αναπτύξει ένα μενού που συναντά τις προσδοκίες του πελάτη και τις οικονομικές απαιτήσεις του ξενοδοχείου. Σε αντίθεση, όταν δεν υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ και του F/B τα έσοδα των πωλήσεων θα υποφέρουν. Οι Γ.Δ. πρέπει συνεχώς να παρακολουθούν αυτές τις σχέσεις ώστε να διαβεβαιώσουν ότι ούτε το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ ούτε και το F/B λειτουργούν με τρόπους που είναι επιζήμιοι στην επιτυχία του ξενοδοχείου.

ΣΤΥΛ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ

Τα γεγονότα του banquet περιλαμβάνουν αρκετούς τρόπους σερβιρίσματος φαγητών και αναψυκτικών-ποτών στους καλεσμένους. Παραδείγματα είναι τα παρακάτω:

- Σερβίρισμα με μπάτλερ. Τα ορεκτικά και η επικρατέστερη σαμπάνια, για παράδειγμα, μπορεί να δοθεί στους καλεσμένους καθώς το προσωπικό κυκλοφορεί ανάμεσά τους.
- Σερβίρισμα σε μπουφέ. Ποσότητες φαγητού είναι προ-κανονισμένες σε μια γραμμή τραπεζιών self-service. Οι καλεσμένοι περνάνε από τα τραπέζια και εξυπηρετούνται.
- Οικογενειακό στυλ. Ονομάζεται επίσης και Αγγλικό στυλ, πιατικά και μπολ με φαγητό γεμίζονται στην κουζίνα και μεταφέρονται στα τραπέζια των καλεσμένων. Οι καλεσμένοι μετά σερβίρονται μόνοι τους και δίνουν τα φαγητά ο ένας στον άλλο όπως ακριβώς κάνουν σπίτι τους.
- Γαλλικό σερβίρισμα. Αυτό το πιο εκκεντρικό σερβίρισμα περιλαμβάνει προετοιμασία του φαγητού δίπλα στα τραπέζια.
- Σερβίρισμα με πιατέλες. Ονομάζεται επίσης και «Ρωσικό» σερβίρισμα το οποίο περιλαμβάνει την τοποθέτηση του φαγητού στην κουζίνα σε μεγάλες πιατέλες σερβιρίσματος. Στη συνέχεια ο σερβιτόρος περνάει με τις πιατέλες αυτές ξεχωριστά σε κάθε τραπέζι και σερβίρει προσωπικά τον κάθε καλεσμένο στο πιάτο του που έχει τοποθετηθεί από πριν και με συγκεκριμένες ποσότητες.
- Τέλος, το Αμερικάνικο στυλ σερβιρίσματος, την τοποθέτηση του φαγητού στα πιάτα τα οποία μετά τα πηγαίνει το προσωπικό στο τραπέζι για να σερβίρει τους πελάτες.

Οι Γ.Δ. πρέπει να γνωρίζουν τον αντίκτυπο που η κομψότητα μπορεί να έχει στα γεγονότα banquet και πρέπει να ενθαρρύνουν το προσωπικό του catering και του banquet να πουλά, να παράγει και να παραδίνει υψηλής ποιότητας και δημιουργικών υπηρεσιών banquet που είναι μέσα στις δυνατότητές τους. Οι καλεσμένοι θα σκεφτούν: «Ναι, επιτέλους μια μεγάλη έκπληξη», και τα πρώτα βήματα για επαναλαμβανόμενα banquet έχουν αρχίσει να γίνονται.

ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ BANQUET ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΙΜΩΝ

Οι Γ.Δ. πρέπει να επιβεβαιώσουν εκείνα τα σχέδια, τις διαδικασίες και τις πολιτικές που θα βοηθήσουν αποτελεσματικά στην διαβεβαίωση ότι δεν θα υπάρξουν εκπλήξεις καθώς σχεδιάζονται και σερβίρονται τα banquet. Ένα συμβόλαιο banquet είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για αυτή τη προσπάθεια. Είναι σοφό να έχει το στάνταρτ συμβόλαιο του banquet του ξενοδοχείου να διαβάζεται από ένα έμπειρο δικηγόρο ώστε να επιβεβαιώσει ότι τα καλύτερα συμφέροντα του ξενοδοχείου είναι νομικά προστατευμένα. Θέματα που συχνά περιλαμβάνονται στα συμβόλαια του banquet είναι:

- Οι πληροφορίες επαφής του πελάτη.
- Οι συμφωνηθέντες τιμές και χρεώσεις.
- Συγκεκριμένη ανάθεση λειτουργίας δωματίου.
- Τελευταία ημερομηνία όπου ο χώρος λειτουργίας θα πραγματοποιηθεί χωρίς υπογεγραμμένο συμβόλαιο.
- Ο χρόνος όπου μια εγγύηση της παρουσίας τους πρέπει να ληφθεί.
- Πολιτικές ακυρώσεων, που περιλαμβάνουν μια εξήγηση των αμοιβών που θα εκτιμηθούν αν το συμβόλαιο του banquet ακυρωθεί. Για παράδειγμα, αν η ημερομηνία του συμβολαίου είναι 180 μέρες πριν το γεγονός, το πρόστιμο για την ακύρωση μπορεί να είναι 50% του αναμενόμενου λογαριασμού. Αν το συμβόλαιο ακυρωθεί από 61-179 ημέρες πριν το γεγονός, μπορεί να υπάρχει ένα πρόστιμο της τάξης του 75%, ενώ αν η ακύρωση γίνει 60 μέρες πριν το γεγονός τότε το πρόστιμο θα είναι το 100%.
- Πολιτική μείωσης της εγγύησης. Αν, για παράδειγμα, η τελική εγγύηση είναι λιγότερη από ένα συγκεκριμένο ποσοστό της αρχικής εγγύησης, μια επιπλέον χρέωση (συχνά ίση με τη χρέωση για το δωμάτιο συνεδριάσεων) θα καθοριστεί.
- Η χρέωση, η πληροφορία για το ποσό και το πρόγραμμα της πληρωμής των πελατών περιλαμβάνονται συχνά. Τυπικά, η πλήρης λήξη προθεσμίας της υπόλοιπης πληρωμής είναι στο ξεκίνημα ή το τέλος του γεγονότος.
- Πληροφορίες για το σερβίρισμα των ποτών (αν υπάρχουν).
- Λοιπές πληροφορίες σχετικά με το γεγονός.

Ακριβείς και έγκαιροι λογαριασμοί των banquet όταν έχουν ολοκληρωθεί είναι κρίσιμοι. Είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία του catering και πρέπει να γίνει καλά. Ο Γ.Δ., είναι σημαντικό να θυμάται ότι ένα banquet το οποίο εκτελέστηκε σωστά είναι ακόμα μια αρνητική εμπειρία για

τον πελάτη αν ο λογαριασμός δεν δοθεί σωστά, όπως επίσης και αρνητική εμπειρία για το ξενοδοχείο αν οι λογαριασμοί δεν έχουν γίνει σωστά. Ο Γ.Δ. συνεργαζόμενος με το τμήμα F/B και τον οικονομικό ελεγκτή, πρέπει να διαβεβαιώσει ότι θα ακολουθηθούν οι σωστές διαδικασίες ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑ ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Εκείνα τα ξενοδοχεία που σερβίρουν ποτά αντιμετωπίζουν ακόμα μεγαλύτερες ευθύνες στη λειτουργία του τμήματος F/B από ξενοδοχεία τα οποία δεν έχουν την άδεια να πωλούν τέτοια προϊόντα. Η κατανάλωση των αλκοολούχων ποτών είναι, φυσικά, συχνή με το σερβίρισμα του γεύματος, στις υποδοχές πριν τα γεύματα και στα μπαρ του ξενοδοχείου. Το αλκοόλ απολαμβάνετε, για αιώνες, με μετριοπάθεια πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τα γεύματα. Σήμερα, η μέτρια (και όχι η παρατεταμένη) κατανάλωση αλκοόλ είναι υποχρεωτική για εκείνους που σερβίρουν και για εκείνους που καταναλώνουν αλκοόλ.

Όπως και στα εστιατόρια, όλα τα ξενοδοχεία που πουλάνε αλκοόλ πρέπει να συμμορφώνονται με τους νόμους του Συντάγματος και τους κανονισμούς έτσι ώστε να μπορούν να το κάνουν. σαν αποτέλεσμα, η ανάγκη να αναπτυχθούν διαδικασίες και να παραχθεί στο προσωπικό εκπαίδευση σχεδιασμένη ώστε να βοηθήσει να διαβεβαιωθεί το υπεύθυνο σέρβις και την κατανάλωση των ποτών είναι ολοκληρωτική ευθύνη του διευθυντή του F/B και είναι μια περιοχή όπου ο Γ.Δ. πρέπει να παρακολουθεί προσωπικά για συμμόρφωση. Πολύ απλά, πρέπει να διαβεβαιώσει ο Γ.Δ. ότι κάθε μεμονωμένο άτομο που θα σερβίρει αλκοολούχα ποτά έχει εκπαιδευτεί στις σωστές διαδικασίες σερβιρίσματος και ότι αυτή η εκπαίδευση είναι καλά τεκμηριωμένη. Ο Γ.Δ. χρωστάει αυτό το καθήκον στους ιδιοκτήτες, στους πελάτες, στο ίδιο του το προσωπικό, και φυσικά, στην κοινότητα την οποία ζει.

Τα αποτελέσματα από μια αρκετά δημοσιοποιημένη υπόθεση κατά την οποία το ξενοδοχείο σερβίρει παράνομα αλκοόλ σε πελάτη που καταλήγουν στον τραυματισμό κάποιου άλλου είναι αρκετός λόγος τον Γ.Δ. να διαβεβαιώσει ότι η εκπαίδευση στο σερβίρισμα του αλκοόλ είναι υποχρεωτική για το ξενοδοχείο. Ευτυχώς, αντικείμενα για να διεξαχθεί μια τέτοια εκπαίδευση είναι διαθέσιμα. Στην πραγματικότητα, αρκετοί Γ.Δ. απαιτούν ότι κάθε υπάλληλος (ακόμα και αυτοί που δεν ανήκουν στο τμήμα F/B) να εκπαιδευτούν μέχρι κάποιο βαθμό στην γνώση του αλκοόλ. Αυτή η εκπαίδευση είναι σημαντική για αρκετούς λόγους κάποιι από τους οποίους είναι:

- Το προσωπικό του ξενοδοχείου που δεν ανήκουν στο τμήμα F/B μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται σε ορατά σημάδια από πελάτες (και όχι μόνο από πελάτες) που είναι μεθυσμένοι αρκετά και να αναφέρουν αυτές τις περιπτώσεις στη διοίκηση.
- Κάθε υπάλληλος μπορεί να παρατηρήσει πελάτες που καταναλώνουν αλκοόλ μέσα σε περιοχές του ξενοδοχείου όπου δεν επιτρέπεται η κατανάλωση αλκοόλ.
- Οι υπάλληλοι της υποδοχής, της συντήρησης, της υπηρεσίας ορόφων, του F/B και της ασφάλειας μπορούν να παρατηρήσουν ανήλικους οι οποίοι καταναλώνουν αλκοόλ ή να φέρνουν ποτά από έξω στα δωμάτιά τους.
- Οι υπάλληλοι κάθε τμήματος μπορούν να παρατηρήσουν πελάτες που έχουν τη δυνατότητα να καταναλώσουν αλκοόλ (ενήλικες) να δίνουν αλκοόλ σε ανήλικους.

Ο έλεγχος της πώλησης αλκοόλ είναι αρκετά δύσκολος στους χώρους του ξενοδοχείου, αλλά είναι ακόμη πιο δύσκολος στους χώρους του banquet όπου οι καλεσμένοι δεν έχουν κάποιον συγκεκριμένο σερβιτόρο, αλλά πηγαίνουν σε ένα φορητό μπαρ και μετά επιστρέφουν στα τραπέζια τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι δύσκολο να παρακολουθήσει κανείς τον αριθμό των ποτών που καταναλώνονται από τους πελάτες. Το παραπάνω παράδειγμα είναι ένα ακόμα του γιατί το να διευθύνει κανείς ένα τμήμα F/B είναι πολύ διαφορετικό από το να διευθύνει ένα εστιατόριο.

Αναγνωρίζοντας τη σοβαρότητα της υπηρεσίας του σερβιρίσματος του αλκοόλ, έχουν αναπτυχθεί αρκετά εργαλεία ξενοδοχειακής εκπαίδευσης σχεδιασμένα ώστε να βοηθήσουν τους διευθυντές του F/B και τους Γ.Δ. στον να παραχωρούν εκπαίδευση σχετιζόμενη με το αλκοόλ στο προσωπικό τους. Ο Γ.Δ., πρέπει να διαβεβαιώσει ότι αυτή η εκπαίδευση είναι μέρος των προσπαθειών της ιδιοκτησίας για να προστατέψει τους πελάτες, το κοινό, και το ίδιο το ξενοδοχείο από τραγωδίες και ποινικές μηνύσεις που μπορούν να προκύψουν όταν δεν παραχωρείται αυτή η εκπαίδευση.

Η υπηρεσία του F/B είναι το καθοριστικό χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων με πλήρεις υπηρεσίες. Το τμήμα μπορεί να είναι μεγάλο ή μικρό, αλλά είναι πάντα μια περίπλοκη και συναρπαστική περιοχή του ξενοδοχείου. Οι σοβαροί Γ.Δ., πρέπει να είναι γνώστες όσο το δυνατό περισσότερο στα περίπλοκα σημεία του τμήματος F/B ώστε να διαβεβαιώσουν ότι αυτό το σημαντικό τμήμα συνεισφέρει παρά να αποσπά από τους στόχους του ξενοδοχείου.

6. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Ο Γ.Δ., πρέπει να διασφαλίσει στους πελάτες μια ατμόσφαιρα και αίσθηση ασφάλειας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Δεν είναι όμως μόνο οι πελάτες οι οποίοι που ανησυχούν για την ασφάλειά τους. Οι υπάλληλοι στηρίζονται στις προσπάθειες του Γ.Δ. ώστε να παραχωρήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που θα τους επιτρέψει να εργαστούν ελεύθεροι από την ανησυχία μη απαραίτητων ρίσκων.

Οι ιδιοκτήτες επίσης εξαρτώνται από τον Γ.Δ. ώστε να αναπτύξουν προσπάθειες και διαδικασίες που θα προστατεύσουν το ενεργητικό της εταιρίας και να ελαχιστοποιήσουν το νομικό παθητικό της ιδιοκτησίας.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι υποχρεωμένη στην ασφάλεια. Επειδή αυτό είναι αλήθεια, προσφέρει στους Γ.Δ. που νοιάζονται, μια ποικιλία εργαλείων σχετιζόμενα με την ασφάλεια, που περιλαμβάνουν αναγνωριστικές κλειδαριές, συστήματα συναγερμού, συστήματα παρακολούθησης και σχέδια έκτακτης ανάγκης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να μειωθούν τα θέματα ασφάλειας και προστασίας. Εξαρτωμένου της τοποθεσίας και των υπηρεσιών που προσφέρονται, κάποια ξενοδοχεία έχουν μοναδικά θέματα ασφαλείας και προστασίας. Αυτά περιλαμβάνουν, την προστασία των πελατών στις περιοχές των πισινών, των spa, και σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις των περιοχών του πάρκινγκ. Καθώς τα ξενοδοχεία δεν είναι οι διασφαλιστές της ασφάλειας των πελατών, έχουν την ευθύνη ώστε να ασκήσουν με μετρημένη φροντίδα στο να προστατεύσουν την ευημερία των πελατών.

Απειλές στην προστασία των ενεργητικών στοιχείων μπορούν να έρθουν τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Για την πλήρη προστασία τους, τα προγράμματα πρέπει να είναι σε θέση να διαφυλάξουν αυτές τις απειλές και να αναπτυχθούν ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες απώλειας λόγω ανέντιμων πελατών και υπαλλήλων.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Παρόλο το μέγεθος του ξενοδοχείου, όλοι οι Γ.Δ. πρέπει να ανησυχούν για την **ασφάλεια** και την **προστασία**. Αυτή η ανησυχία για την ασφάλεια και την προστασία των υπαρχόντων τους δεν είναι μερικώς μόνο καλή δουλειά. Είναι επίσης μια νομική ευθύνη της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου και γίνεται μια σημαντική ευθύνη κάθε μέλους του προσωπικού του ξενοδοχείου. Οι υπάλληλοι και άλλοι περαστικοί από το ξενοδοχείο, έχουν επίσης το νομικό δικαίωμα να

περιμένουν από τη διοίκηση να ενδιαφέρεται στο να διασφαλίσει, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, την υγεία τους και την ευημερία τους.

ΝΟΜΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Από τα παλιά χρόνια που πρωτοεμφανίστηκε το ταξίδι, οι πελάτες σωστά ανησυχούσαν για την ασφάλειά τους όταν κοιμούνται. Οι πανδοχείς και οι ξενοδόχοι έχουν ανταποκριθεί σε αυτές τις ανησυχίες με το να αντιμάχονται για έναν παράδεισο ασφάλειας για τους ταξιδιώτες. Επιπροσθέτως στις καλές διαθέσεις των μανάτζερ του ξενοδοχείου, παρόλα αυτά, υπάρχουν νόμοι που απαιτούν εκείνοι που λειτουργούν ξενοδοχεία να παραχωρούν στο κοινό που ταξιδεύει με ένα περιβάλλον το οποίο είναι ασφαλές και προστατευμένο. Αυτοί οι νόμοι δεν θέτουν υπεύθυνα τα ξενοδοχεία για οτιδήποτε μπορεί να συμβεί στους πελάτες τους κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Τα ξενοδοχεία δεν απαιτούνται να διασφαλίσουν την ασφάλεια των πελατών. Για παράδειγμα, κάποιος πελάτης μπορεί να γλιστρήσει και να πέσει στη μπανιέρα. Δεν θα θεωρηθεί υπεύθυνο το ξενοδοχείο για οποιουσδήποτε τραυματισμούς τέτοιου τρόπου αν έχει καθοριστεί ότι έχουν ασκήσει ότι έχουν παρθεί όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη φροντίδα της μπανιέρας.

Ο Γ.Δ., είναι σημαντικό να θυμάται ότι τα νομικά στάνταρτ των λογικών μέτρων σημαίνει ότι πρέπει να λειτουργήσει το ξενοδοχείο του με ένα βαθμό ίσης φροντίδας με εκείνη από τους άλλους μανάτζερ. Για παράδειγμα, αν γνωρίζει, ή αν πρέπει να γνωρίζει για κάποια απειλή στην ασφάλεια των πελατών, είναι λογικό να υποθέσει ότι ή θα εξαλείψει την απειλή ή αν θα ενημερώσει ξεκάθαρα τους πελάτες. Το να μην το κάνει αυτό πιθανώς θα δείξει ότι παρουσιάζει μια έλλειψη φροντίδας για την ασφάλεια των πελατών. Αν υπάρχει απειλή για την ασφάλεια που προκύπτει στην απώλεια ή τον τραυματισμό και καθοριστεί ότι το ξενοδοχείο δεν έδωσε τη σωστή φροντίδα που έπρεπε στην απειλή, είναι πιθανό ότι θα θεωρηθεί ολόκληρο ή μερικώς υπεύθυνο για τον τραυματισμό ή την απώλεια αυτή.

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Ακόμα και αν η διοίκηση είναι πλήρως αφοσιωμένη στην ασφάλεια των πελατών, χρειάζεται τη προσπάθεια του κάθε υπαλλήλου να ελαχιστοποιήσει, κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, τις απειλές στην ασφάλεια και στην προστασία των πελατών. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες συνήθως υπάρχει ένας διευθυντής ασφαλείας με πλήρη απασχόληση όπως επίσης και προσωπικό του τμήματος το οποίο πραγματοποιεί περιπόλους στα εδάφη του ξενοδοχείου, κάνει ελέγχους ασφαλείας και προστασίας και κατευθύνει τα προγράμματα ασφαλείας του ξενοδοχείου. Σε άλλες περιπτώσεις, το ξενοδοχείο μπορεί να έρθει σε επαφή με ιδιωτικές εταιρείες security ώστε να παραχωρήσουν κάποιες υπηρεσίες ασφαλείας. Επίσης, σε άλλες περιπτώσεις η αστυνομία εκτός υπηρεσίας μπορεί να προσληφθεί στο να βοηθήσει τις προσπάθειες του ξενοδοχείου. Σε πολλά ξενοδοχεία ανάλογα με το μέγεθος τους, το τμήμα ασφαλείας και προστασίας μπορεί να μην θεωρείται ένα εντελώς διαφορετικό τμήμα, αλλά τα προγράμματα ασφαλείας και προστασίας θα διανέμονταν σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου και θα επιβλέπονταν από τον Γ.Δ. ή κάποιον υπεύθυνο (διορισμένο) της ασφαλείας.

Πολλοί Γ.Δ. βρίσκουν ότι το να διατηρούν μια αποτελεσματική και λειτουργική επιτροπή ασφαλείας είναι πραγματικά προτιμότερο από ένα ξεχωριστό τμήμα ασφαλείας και προστασίας απλά γιατί η λειτουργία μιας τέτοιας επιτροπής ενδυναμώνει το γεγονός ότι η ασφάλεια των πελατών και η προστασία της ιδιοκτησίας είναι η ευθύνη του κάθε μάνατζερ, υπευθύνου και υπαλλήλου του ξενοδοχείου. Παρόλη την οργανωτική δομή των προσπαθειών της ασφαλείας και της προστασίας του ξενοδοχείου, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα σημαντικό κλειδί οποιουδήποτε αποτελεσματικού προγράμματος. Επιπροσθέτως, οι τοπικοί υπεύθυνοι του νόμου μπορεί να είναι μεγάλης σημασίας στον Γ.Δ. στις προσπάθειές του να βοηθήσουν στη διαβεβαίωση στην ασφάλεια των πελατών. Οι συνδυασμένες συνεργασίες μεταξύ το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μαζί με αυτές τις τοπικής αστυνομίας πάνε μαζί και επιδεικνύουν φροντίδα εκ μέρους της διοικητικής ομάδας σε περίπτωση που προκύψει η ανάγκη.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων γίνεται ώστε να βοηθήσει να διασφαλιστεί η ασφάλεια των πελατών και να βοηθήσει τις προσπάθειες του ξενοδοχείου είναι μια συνεχόμενη διαδικασία. Για

παράδειγμα, η εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων ώστε να αναφέρουν σωστά κάθε ύποπτο και μη εγκεκριμένο άτομο που φαίνεται να περιφέρεται στην περιοχή του γκαράζ θα είναι σωστή κίνηση, ενώ η παραχώρηση εκπαίδευσης για τη σωστό χειρισμό του φαγητού θα είναι σωστό μόνο για εκείνους τους υπαλλήλους που περιπλέκονται στο τμήμα F/B.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΤΟΠΙΚΟΥ ΝΟΜΟΥ

Οι υπάλληλοι μπορούν και πρέπει να εκπαιδεύονται καλά, αλλά οι προσπάθειές τους για την ασφάλεια και την προστασία θα βοηθηθούν τρομακτικά όταν ο Γ.Δ. εγκαθιδρύσει και διατηρήσει μια εξαιρετική σχέση με τους επαγγελματίες της εφαρμογής του τοπικού νόμου. Ο αποτελεσματικός Γ.Δ., πρέπει να γνωρίζει προσωπικά την προσωπική ευθύνη για την εφαρμογή των νόμων στην περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο. Οι τοπικοί εφαρμογείς του νόμου μπορούν να συμβουλέψουν και να βοηθήσουν, σε πολλές περιπτώσεις, με το να παραχωρήσουν εκπαίδευση ασφάλειας και προστασίας χωρίς κόστος στους υπαλλήλους. Οι καλοί Γ.Δ. πρέπει να συναντιούνται συχνά με την τοπική αστυνομία, μια σημαντική πηγή πληροφοριών και βοήθειας.

ΠΛΑΝΑ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Παρόλες τις καλύτερες προσπάθειες του Γ.Δ., θέματα έκτακτης ανάγκης θα προκύψουν στο ξενοδοχείο. Όταν γίνει αυτό, πρέπει το ξενοδοχείο να είναι έτοιμο να ανταποκριθεί άμεσα. Ο προσχεδιασμός είναι ίσως το καλύτερο διαθέσιμο εργαλείο στους μάνατζερ που απασχολούνται με την ασφάλεια και την προστασία. Σε περιπτώσεις που η έκτακτη ανάγκη δεν φαίνεται, μπορεί να μην είναι δυνατό να προσδιοριστεί η κατάλληλη απάντηση μέχρις ότου το πραγματικό γεγονός φανεί. Σε περιπτώσεις κρίσεων που είναι φανερές (όπως σοβαρές καταιγίδες ή προβλήματα ηλεκτροδότησης) το ξενοδοχείο πρέπει είναι προετοιμασμένο για να τα αντιμετωπίσει.

Για να προετοιμάσει το ξενοδοχείο για μια κρίση, ο Γ.Δ. πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα **σχέδιο έκτακτης ανάγκης**.

Ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης είναι, πολύ απλά, ο προσδιορισμός μιας απειλής στην ασφάλεια και την προστασία του ξενοδοχείου, όπως επίσης και η σχεδιασμένη απάντηση αυτού του ξενοδοχείου στην απειλή. Για παράδειγμα, κάποιο σχέδιο έκτακτης ανάγκης μπορεί να είναι σε

περιοχές δασώδεις όπου προκύψει μια μεγάλη φωτιά να εφαρμοστεί το σχέδιο εκκένωσης του ξενοδοχείου.

Απαντήσεις σε γεγονότα όπως αυτά που ακολουθούν περιλαμβάνονται στα σχέδια έκτακτης ανάγκης των περισσότερων ξενοδοχείων:

- Φωτιάς.
- Διακοπές (black-out) ρεύματος.
- Εξαιρετικά επικίνδυνος καιρός.
- Ληστείας.
- Θάνατος ή τραυματισμός πελάτη ή υπαλλήλου.
- Απειλή για βόμβα.
- Έντονη αρνητική διαφήμιση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η διοίκηση του ξενοδοχείου και οι υπάλληλοι μπορεί να τους ζητηθεί να αντιδράσουν γρήγορα στην κρίση. Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης τους προετοιμάζουν ώστε να το πράξουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, γιατί πολλές κρίσεις μοιράζονται τα ίδια χαρακτηριστικά που μπορούν να ελεγχθούν, μέχρι κάποιο βαθμό, από το προσχεδιασμό. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν:

- Εξαιρετική σημασία.
- Διακοπή των συνηθισμένων εργασιών.
- Πιθανότητες για τον πόνο ανθρώπων.
- Οικονομικές απώλειες.
- Απειλές στη φήμη ή την υγεία της επιχείρησης.

Ένα πλάνο έκτακτης ανάγκης πρέπει να είναι σε μορφή γραπτού κειμένου. Αυτό είναι σημαντικό, γιατί πρέπει ο Γ.Δ. να προσδιορίσει ακριβώς τι περιμένει από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους σε στιγμές κρίσης. Επιπροσθέτως, αν το ξενοδοχείο βρεθεί σε μήνυση σαν αποτέλεσμα της κρίσης, ένα γραπτό κείμενο σχεδίου έκτακτης ανάγκης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δείχτεί ότι το ξενοδοχείο άσκησε τη σχετική φροντίδα στην αντιμετώπιση και προετοιμασία για την κρίση.

Ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης πρέπει να είναι απλό, απλά γιατί θα εφαρμοστεί σε στιγμή κρίσης και αυξημένου άγχους. Για κάθε προσδιορισμένη κρίση, ένα ξεκάθαρο και ανεπτυγμένο σχέδιο θα περιλάμβανε:

- Τον τύπο την κρίσης.
- Ποιος θα πρέπει να ενημερωθεί όταν προκύψει η κρίση (να περιλαμβάνονται τηλέφωνα).
- Τι πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να κάνει τι όταν προκύψει η κρίση.
- Ποιος πρέπει να ενημερωθεί για τα αποτελέσματα ή τον αντίκτυπο της κρίσης όταν τελειώσει.

Το πραγματικό πλάνο πρέπει να αναθεωρείται συχνά από τη διοίκηση και να μοιράζεται με τους υπαλλήλους ώστε να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν όταν προκύψει η έκτακτη ανάγκη. Όπου είναι πρακτικό, τα ξενοδοχεία πρέπει να εφαρμόζουν αυτά τα σχέδια. Με το να το κάνουν, επιδεικνύουν την αφοσίωσή τους στην διασφάλιση της ασφάλειας και της προστασίας του ξενοδοχείου και όλους όσους βρίσκονται μέσα σε αυτό.

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Τα ξενοδοχεία είναι ειδικά μέρη εργασίας τα οποία έχουν ειδικές ανησυχίες για την ασφάλεια των πελατών. Οι Γ.Δ. που επιθυμούν να μειώσουν τη νομική υπευθυνότητά τους, θα κάνουν καλά να παρακολουθούν τις προσπάθειες του προσωπικού τους σε κάθε περιοχή που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Για αρκετά ξενοδοχεία, 3 πιο σημαντικές περιοχές αυτών των ειδικών περιοχών είναι οι πισίνες, τα spas και το γκαράζ.

ΠΙΣΙΝΕΣ

Οι πισίνες των ξενοδοχείων είναι εξαιρετικά δημοφιλείς παρά το γεγονός ότι τυπικά χρησιμοποιούνται μόνο από ένα μικρό ποσοστό από τους πελάτες. Η πιθανή νομική ευθύνη που προκύπτει από ένα ατυχές γλίστρημα, βουτιά ή ακόμα και πνιγμός, απαιτεί ότι ο υπεύθυνος για την περιοχή της πισίνας, όπως επίσης και ο Γ.Δ. πρέπει να είναι εξαιρετικά αυστηροί στην εφαρμογή των διαδικασιών της ασφάλειας των πισινών. Δεν είναι πιθανό να αποφευχθούν όλα τα ατυχήματα στην περιοχή της πισίνας. Είναι όμως δυνατό να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες για ένα τέτοιο ατύχημα. Οι Γ.Δ. πρέπει να μελετάνε τις πρακτικές που επηρεάζουν την ασφάλεια της πισίνας σε μηνιαία βάση με τους υπαλλήλους που σχετίζονται ώστε να διαβεβαιωθεί συνεχής συμμόρφωση.

SPAS

Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν κοινές περιοχές spa αντιμετωπίζουν ειδικές ανησυχίες ασφαλείας και προστασίας. Καθώς τα spa είναι δημοφιλή μπορεί να είναι επικίνδυνα για τα παιδιά, τους ηλικιωμένους, τους ενήλικες που είναι υπό την επήρεια αλκοόλ και άλλους. Όπως και στις πισίνες, μπορεί να είναι αδύνατο να αποτραπούν όλα τα πιθανά ατυχήματα, υπάρχουν όμως πρακτικές εφαρμόσιμες που μπορούν να βοηθήσουν στην ελαχιστοποίηση των πιθανών ατυχημάτων. Έτσι, ο Γ.Δ., πρέπει να μελετάει αυτές τις πρακτικές σε μηνιαία βάση για να διαβεβαιώσει τη συμμόρφωση τους.

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΑΡΚΙΝΓΚ ΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ

Σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία διαθέτουν περιοχές πάρκινγκ για τα οχήματα των πελατών. Παρόλο που τα ξενοδοχεία δεν είναι οι διασφαλιστές των παρκαρισμένων οχημάτων στα γκαράζ τους είναι υπεύθυνα για την παραχώρηση της φροντίδας τους στην προστασία των οχημάτων και των πελατών που τα χρησιμοποιούν. Όπως και στα προαναφερθέντα υπάρχουν πρακτικές που διασφαλίζουν τη ασφάλεια στα γκαράζ και ο Γ.Δ. πρέπει να τις μελετάει μηνιαίως με το σχετιζόμενο προσωπικό για να διασφαλίσει την εφαρμογή τους.

ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Όπως έχει προαναφερθεί, έχουν σχεδιαστεί προγράμματα σχετιζόμενα με την ασφάλεια του ξενοδοχείου ώστε να κρατήσουν τους ανθρώπους ασφαλείς από κακό, ενώ προσπάθειες σχετικά με τη προστασία κατευθύνονται προς το να προστατεύεται η ιδιοκτησία από κλοπή ή ζημιά. Καθώς η ασφάλεια των ανθρώπων είναι πάντα πιο σημαντική από την προστασία της ιδιοκτησίας, οι καλοί ξενοδοχειακοί μάνατζερ γνωρίζουν ότι πρέπει να χρησιμοποιήσουν σωστή κρίση και να εγκαθιδρύσουν αποτελεσματικά προγράμματα ώστε να προστατεύσουν τα περιουσιακά στοιχεία των πελατών καθώς ταξιδεύουν, όπως επίσης και τα περιουσιακά στοιχεία του ίδιου του ξενοδοχείου.

ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Οι απειλές κατά των περιουσιακών στοιχείων μπορούν να προέλθουν από μεμονωμένους μέσα από το ξενοδοχείο ή από ανθρώπους από έξω. Και στις δύο περιπτώσεις, αυτοί οι μεμονωμένοι αναζητούν να ληστέψουν ή να προκαλέσουν ζημιά στην ιδιοκτησία που δικαίως ανήκει στους πελάτες, στους υπαλλήλους και στους πελάτες. Οι αποτελεσματικοί Γ.Δ. και οι επικεφαλείς των τμημάτων σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και παρακολουθούν τα προγράμματα ασφαλείας για να μειώσουν, κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, αυτές τις εσωτερικές και εξωτερικές απειλές κατά της προστασίας των περιουσιακών στοιχείων.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Μερικές φορές οι υπάλληλοι κλέβουν περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν είτε στους πελάτες είτε στο ξενοδοχείο. Όταν είναι ξεκάθαρο ότι ένας υπάλληλος εμπλέκεται σε μια τέτοια διαδικασία, η απάντηση από τον Γ.Δ. πρέπει να είναι κατάλληλη και πάνω από όλα συνεχής. Κάποια ξενοδοχεία περιλαμβάνουν στο εγχειρίδιο που δίνουν στους υπαλλήλους μια φράση που υποδεικνύει ότι η κλεψιά θα θεωρείται αιτία για απόλυση. Όταν η ληστεία ή η απώλεια της ιδιοκτησίας περιλαμβάνει σημαντικό χρηματικό ποσό, το ξενοδοχείο μπορεί να προχωρήσει σε χρεώσεις απέναντι στο συγκεκριμένο υπάλληλο. Παρόλη τη προσέγγιση που χρησιμοποιείται, πρέπει να εφαρμόζεται ίσα σε όλους τους υπαλλήλους και σε όλα τα επίπεδα.

Ας αναλογιστεί κανείς για παράδειγμα, ένας υπεύθυνος ή μάνατζερ να εμπλέκεται σε εγκληματική δραστηριότητα και πιαστεί, αλλά του επιτραπεί να παραιτηθεί, ενώ στο ίδιο ξενοδοχείο ένας ωρομίσθιος υπάλληλος πιαστεί για την ίδια δραστηριότητα να απολυθεί και να διωχτεί ποινικά. Αν προκύψει κάτι τέτοιο, το ξενοδοχείο αφήνει τον εαυτό ανοιχτό σε κριτικές για διάκριση και διαχωρισμό ή άδικες εργασιακές πρακτικές εναντίον των οποίων μπορεί να είναι δύσκολο να υπερασπιστεί. Επίσης στέλνει στους υπόλοιπους του ξενοδοχείου, ένα μικτό μήνυμα για το πως βλέπει η διοίκηση την ληστεία.

Χρήματα. Σε πολλές περιπτώσεις όταν οι ξενοδοχειακοί μάνατζερ σκέφτονται για τη ληστεία από έναν υπάλληλο, σκέφτονται υπαλλήλους να κλέβουν χρήματα. Η **κατάχρηση** είναι ένα πιθανό πρόβλημα στα ξενοδοχεία, αλλά η χρησιμοποίηση διαδικασιών και πολιτικών σχεδιασμένων ώστε να αποτρέψουν κάτι τέτοιο μπορεί να ελαχιστοποιήσει όλη την πιθανότητα. Κάποια ξενοδοχεία απασχολούνται τόσο πολύ με την κλοπή από τους υπαλλήλους ώστε δεσμεύουν εκείνους τους υπαλλήλους που είναι σε θέση να καταχραστούν ποσά.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τους εργοδότες για να υπεξαιρέσουν τους υπαλλήλους τους από χρήματα είναι αρκετές και ένας καλός Γ.Δ. θα είναι παρών στις περιοχές του ελέγχου των εξόδων και των εσόδων. Καλοί οικονομικοί έλεγχοι, βασισμένοι, σε σταθερές ελεγκτικές αρχές, θα προχωρήσουν αρκετά απέναντι στη κλεψιά από τους υπαλλήλους. Σημαντικής σημασίας είναι οι έλεγχοι που σχετίζονται στις θέσεις των ταμείων γιατί οι ταμίες μπορούν, με διάφορους τρόπους, να προσπαθήσουν να καταχραστούν το ξενοδοχείο. Τυπικοί μέθοδοι κατάχρασης σχετιζόμενης με το ταμείο περιλαμβάνουν:

- Να χρεώνουν τους πελάτες για αντικείμενα που ποτέ δεν έχουν αγοραστεί και μετά να κρατούν την επιπλέον χρέωση.
- Να αλλάζουν τα σύνολα στις χρεώσεις των πιστωτικών καρτών αφού ο πελάτης έχει αναχωρήσει ή να προσθέτουν επιπλέον χρεώσεις στις πιστωτικές κάρτες και να παίρνουν τη διαφορά των χρημάτων.
- Να προσθέτουν λάθος νόμιμες χρεώσεις για να δημιουργήσουν ένα υψηλότερο παρά το σωστό σύνολο με την πρόθεση να κρατήσουν τη διαφορά.
- Επίτηδες να δίνουν λιγότερα ρέστα στους πελάτες όταν δίνουν ρέστα πίσω και στη συνέχεια να απομακρύνουν την επιπλέον χρέωση από το συρτάρι του ταμείου.
- Να χρεώνουν παραπάνω από το κανονικό τιμές για αγαθά ή υπηρεσίες, να καταγράφουν τη σωστή τιμή και μετά να κρατάνε την επιπλέον χρέωση.

Η ευθύνη για την αποτροπή του κλέφτη από τους πόρους του ξενοδοχείου πέφτει στον ελεγκτή και κάθε επικεφαλής τμημάτων που εμπλέκεται στη διαχείριση χρημάτων. Οι αποτελεσματικοί Γ.Δ. θα επιβλέπουν αυτές τις προσπάθειες με φροντίδα.

Άλλα περιουσιακά στοιχεία. Τα χρήματα δεν είναι το μόνο περιουσιακό στοιχείο του ξενοδοχείου, απλά είναι εκείνο που μπορεί πιο εύκολα να το πάρουν οι υπάλληλοι. Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, οι υπάλληλοι είναι ωρομίσθιοι, αλλά και στις περιπτώσεις των υπαλλήλων με κανονικό μισθό, εβδομαδιαίως ή μηνιαίως. Το αποτέλεσμα είναι ότι το ξενοδοχείο ανταλλάσσει ένα περιουσιακό στοιχείο (χρήματα) για ένα άλλο (χρόνος υπαλλήλου). Όταν ένας υπάλληλος παίρνει κάποια χρήματα του ξενοδοχείου αλλά δεν ανταποκρίνεται με το να δώσει πίσω στο ξενοδοχείο τον συμφωνημένο χρόνο, το ξενοδοχείο έχει απώλειες. Η κλοπή του χρόνου μπορεί να θεωρηθεί από τους εργοδότες ότι η συμπλήρωση των χαρτιών της κράτησης του χρόνου γίνεται με δόλο. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, ειδικά σε εκείνα με αδύναμα προγράμματα επίβλεψης, το να κλέβει κανείς την ώρα εργασίας του μπορεί να αποτελέσει απλά απουσία από

την εργασία του την ώρα που τη δουλειά που έπρεπε να έχουν πραγματοποιήσει δεν έχει γίνει. Ο καλύτερος τρόπος ώστε να αποτραπεί η κλοπή της ώρας εργασίας είναι να υπάρχουν δυνατοί έλεγχοι συνήθως με κάρτες τις οποίες «χτυπάνε» οι υπάλληλοι κατά την είσοδό τους στο ξενοδοχείο ή με άνθρωπο ο οποίος κρατάει το χρόνο που εισέρχεται ο κάθε εργαζόμενος.

Αντικείμενα της ιδιοκτησίας μπορούν να εξαφανιστούν τόσο εύκολα από πράξεις των υπαλλήλων όπως επίσης και από τους πελάτες. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν καλύτερα ποιο περιουσιακό στοιχείο, η διοίκηση έχει παραμελήσει να προστατεύσει τόσο καλά όσο μπορούσε. Από απλά φρούτα στο τμήμα F/B μέχρι λινά από το τμήμα πλυντηρίων, οι υπάλληλοι συχνά βρίσκουν ότι τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία του ξενοδοχείου είναι ο τύπος που μπορούν να χρησιμοποιήσουν και στο σπίτι. Αυτά τα αντικείμενα γίνονται πολύ ευάλωτα στους κλέφτες. Ο καλύτερος τρόπος για να αποφευχθούν οι κλοπές από αντικείμενα της ιδιοκτησίας είναι:

- Να γίνεται προσεκτικό «σκανάρισμα» των υπαλλήλων πριν την πρόσληψη.
- Να μειωθούν οι πιθανότητες κλοπής μέσω της χρήσης αποτελεσματικών κλειδαριών, συστήματα λεπτομερούς κατάστασης και άλλα.
- Αν υπάρχει προσωπικό ασφαλείας ή άνθρωπος που κρατάει το χρόνο εισόδου-εξόδου εργασίας των υπαλλήλων, να ελέγχονται κατά την έξοδό τους οι τσάντες και βαλίτσες για τυχόν κλοπή αντικειμένων.
- Να διαβεβαιωθεί ότι οι μάντζερ όπως επίσης και όλοι οι υπάλληλοι, είναι ενήμεροι για την ποινή της κλοπής.
- Να μεταχειριστούν όλες οι αποδεδειγμένες παρόμοιας κλοπής με παρόμοιο τρόπο.

Είναι απίθανο, ακόμα και με τους καλύτερους ελέγχους, ότι όλες οι κλοπές των υπαλλήλων θα εξαλειφθούν. Υπάρχουν απλά τόσες πολλές ευκαιρίες για ανέντιμους υπαλλήλους να εκμεταλλευτούν την πρόσβασή τους στα αντικείμενα του ξενοδοχείου. Το αποτελεσματικό «σκανάρισμα» των υπαλλήλων, παρόλα αυτά, και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που απωθεί την κλοπή, και που συνεχώς συμμορφώνει, τερματίζει ή διώκει ποινικά υπαλλήλους που μαθεύονται για κλοπή ή ληστεία θα προχωρήσει αρκετά απέναντι στη διάπραξη κλοπών.

Κάποιοι υπάλληλοι κλέβουν ιδιοκτησία της εταιρίας ενώ άλλοι κλέβουν υπηρεσίες που παραχωρούνται από το ξενοδοχείο. Σε όλες τις περιπτώσεις, αυτού του είδους οι κλοπές είναι πολύ δύσκολο να εντοπιστούν. Για παράδειγμα, ας υποθεθεί ότι ένας υπεύθυνος στην υποδοχή, που δουλεύει αργά το βράδυ, περνάει μια ώρα ή παραπάνω την ημέρα κάνοντας υπεραστικά τηλεφωνήματα στην γυναίκα του που μπορεί να μένει αρκετά μακριά. Αυτή η μη σωστή χρήση

των περιουσιακών στοιχείων θα έχει ως αποτέλεσμα στο να επιβαρυνθεί το ξενοδοχείο με ένα λογαριασμό παραπάνω από τον απαραίτητο για υπεραστικά τηλέφωνα (όπως επίσης και για το χρόνο κλοπής εργασίας που προαναφέρθηκε). Αυτές οι κλοπές των υπηρεσιών μπορεί να μην εντοπιστούν εκτός αν κάποιος στην ιδιοκτησία παρακολουθεί αποτελεσματικά τους λογαριασμούς υπεραστικών τηλεφώνων. Ταινίες στα δωμάτια και παιχνίδια, τηλέφωνα, υπηρεσίες αντιγραφής χαρτιών και fax και όλα τα σχετικά είναι όλα ευάλωτα στη κλοπή των υπαλλήλων. Πάλι, οι έλεγχοι της διοίκησης πρέπει να είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσει, κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, τις πιθανότητες για τις απώλειες των υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Εξαιτίας του ότι τα ξενοδοχεία είναι ανοιχτά 24 ώρες την ημέρα και 7 ημέρες την εβδομάδα, είναι τρωτά σε απειλές των περιουσιακών τους στοιχείων. Όπως και στην περίπτωση της προστασίας τους από απειλές από τους υπαλλήλους, οι μάνατζερ πρέπει να προστατεύουν τα περιουσιακά στοιχεία από άνομες δραστηριότητες από μη εργαζόμενους και να φυλάνε τόσο τα χρηματικά όσο και τα υπόλοιπα στοιχεία.

Χρήματα. Σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία κρατούν κάποια χρήματα στην ιδιοκτησία όλες τις ώρες. Επειδή αυτό είναι αλήθεια, και επειδή κάποια ξενοδοχεία προσφέρουν στους κλέφτες την ευκαιρία να κάνουν γρήγορες αποδράσεις με τα αυτοκίνητα, το προσωπικό μπορεί κάποιες φορές να αντιμετωπίσουν οπλισμένους ή όχι ληστές. Η αποτροπή τέτοιων ληστειών επιτυγχάνεται καλύτερα με τη διοίκηση να συνεργάζεται με το προσωπικό και τους τοπικούς φορείς της αστυνομίας ώστε να προσδιορίσουν και να ελαχιστοποιήσουν τις ευκαιρίες που μπορεί να έχουν οι κλέφτες να ληστέψουν το ξενοδοχείο.

Είναι σημαντικό για τους μάνατζερ να καταλάβουν ότι η ληστεία δεν είναι μια ευκαιρία για να προσπαθήσουν τότε την προστασία των περιουσιακών στοιχείων. Μια ληστεία είναι ένας χρόνος για να προστατευτεί το προσωπικό. Στην περίπτωση μιας ληστείας, το προσωπικό που περιπλέκεται πρέπει να υπακούσει στις διαταγές των ληστών. Δεν πρέπει να κάνει τίποτα το προσωπικό ώστε να κινδυνέψει ή να ρισκάρει τις ζωές τους. Μπορούν όμως να παρατηρήσουν προσεκτικά τον κλέφτη ώστε αργότερα να θυμηθούν φυσικά χαρακτηριστικά ή άλλα που θα βοηθήσουν στις έρευνες για την σύλληψή τους. Για να βοηθηθούν αρκετοί μάνατζερ να συλλαμβάνουν τους ληστές, εγκαταστούν ένα κουμπί συναγερμού στα συρτάρια των ταμείων των υπαλλήλων τους ο οποίος συναγερμός ενεργοποιείται όταν απομακρύνεται ένας

προκαθορισμένος σάκος με χρήματα από το συρτάρι. Τότε καλεί την αστυνομία. Ο υπάλληλος αν δεν προλάβει τότε να ενεργοποιήσει το συναγερμό, όταν μπορέσει και του είναι δυνατό θα προσπαθήσει να καλέσει την αστυνομία.

Άλλα περιουσιακά στοιχεία. Οι ληστές κλέβουν από ξενοδοχεία, αλλά το ίδιο κάνουν και οι πελάτες. Στην πραγματικότητα, οι πελάτες είναι πολύ μεγαλύτερη απειλή στα μη χρηματικά περιουσιακά στοιχεία του ξενοδοχείου από ότι είναι οι ληστές. Πιο συχνά, οι στόχοι των πελατών δεν είναι τα χρήματα, αλλά κάποια από τα προϊόντα του ξενοδοχείου τα οποία είναι για πούλημα. Κάθε μάνατζερ έχει μια χιουμοριστική ιστορία για κάποιον πελάτη που απομάκρυνε (ή προσπάθησε) ένα σημαντικό αντικείμενο από το ξενοδοχείο. Από έπιπλα ή έργα τέχνης, μέχρι πετσέτες, μπουρνούζια και πετσέτες, οι κλοπές από τους πελάτες κοστίζουν αρκετά χιλιάδες ευρώ κάθε χρόνο για το ξενοδοχείο.

Επομένως, είναι καλή πρακτική να παίρνονται προληπτικά μέτρα σχεδιασμένα ώστε να μειώσουν την κλοπή από τους μάνατζερ οι οποίοι:

- Σε όλα τα έργα τέχνης τοποθετούνται κάγκελα ασφαλείας τα οποία κλείνουν στο τέλος κάθε βάρδιας και κλειδώνουν.
- Αποφεύγουν να τοποθετούν πολύτιμα διακοσμητικά στοιχεία σε περιοχές όπου οι πελάτες μπορούν εύκολα να κλέψουν.
- Να εκπαιδεύσουν τους υπεύθυνους των δωματίων να ειδοποιούν τη διοίκηση αν υπάρχει αρκετά μεγάλη έλλειψη από αντικείμενα που λείπουν στα δωμάτια όπου παραμένουν πελάτες.
- Να εκπαιδεύσουν το προσωπικό ώστε να ειδοποιεί τη διοίκηση αν υπάρξει απώλεια της ιδιοκτησίας ή αν παρατηρήσουν κάποια περίεργη δραστηριότητα.

7. ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η οικονομική υγεία του ξενοδοχείου εξαρτάται στο να εξασφαλίζει το σωστό μερίδιο της διαθέσιμης αγοράς. Αν ένα ξενοδοχείο δεν διαθέτει ένα αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ, δεν θα πιάσει το ποσοστό της δουλειάς που πρέπει. Ένα εξαιρετικό τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ διαβεβαιώνει ότι το ξενοδοχείο παίρνει το δίκαιο μερίδιο από τις δουλειές και παραπάνω.

Ο Γ.Δ., η αλληλεπίδραση που θα έχει με το τμήμα είναι συνεχής. Επιπροσθέτως, η εργασιακή σχέση με τον διευθυντή του τμήματος θα παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία του Γ.Δ.. Τελικώς, ένα καλά διευθυνόμενο ξενοδοχείο πρέπει να ελκύει, να διατηρεί και να επεκτείνει μια δυνατή σχέση με τον πελάτη. Αυτή είναι η δουλειά του τμήματος. Το τμήμα πραγματοποιεί τόσο τις εργασίες του τόσο μέσα όσο και έξω από το ξενοδοχείο. Μέσα στο ξενοδοχείο, το τμήμα αρχίζει και διευθύνει τις προσπάθειες πωλήσεων. Εξωτερικώς, το τμήμα διαφημίζει αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από το ξενοδοχείο.

Οι καλοί Γ.Δ. είναι ενήμεροι της σχέσης μεταξύ των προσπαθειών και της επιτυχίας σε ένα ξενοδοχείο. Αυτό είναι μια πρόκληση γιατί μια δυνατή προσπάθεια σε ένα αδύναμο τμήμα μπορεί πραγματικά να αποφέρει λιγότερη δουλειά από μια αδύναμη προσπάθεια σε μια δυνατή αγορά. Επειδή αυτό είναι αλήθεια, οι Γ.Δ. πρέπει να κατανοήσουν τα εργαλεία που είναι διαθέσιμα για να αξιολογήσουν σωστά τις εσωτερικές και εξωτερικές προσπάθειες του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Επιπλέον, καθώς η τεχνολογία έχει αλλάξει και αλλάζει συνεχώς έτσι αλλάζει και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί το τμήμα των πωλήσεων και μάρκετινγκ. Ο Γ.Δ., πρέπει να είναι γνώστης και να ενημερώνεται συνεχώς με τις τεχνολογικές αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο που το ξενοδοχείο πουλάει στην αγορά έτσι ώστε να μεγαλώνει και να επεκτείνει συνεχώς τις δουλειές και να αξιολογεί δίκαια την ποιότητα του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ και να τους βοηθάει να βελτιώνονται.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Πολύ λίγα ξενοδοχεία λειτουργούν ένα μη ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ένας πελάτης ο οποίος επιλέγει να χρησιμοποιήσει ένα ξενοδοχείο το κάνει αφού έχει αξιολογήσει και αρκετές εναλλακτικές. Επίσης, δεν θα φανούν όλα τα ξενοδοχεία ελκυστικά στους πελάτες. Για παράδειγμα, μια οικογένεια με παιδιά που κοιτάζουν για μια απόδραση Σαββατοκύριακου σε κοντινή απόσταση μπορεί να θελήσουν να μείνουν σε ένα ξενοδοχείο με πισίνα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα παιδιά. Με παρόμοιο τρόπο, ένα μεγάλο γκρουπ επιχειρηματιών που συναντιέται εβδομαδιαίως για πρωινό στην πόλη θα απαιτήσουν το ξενοδοχείο που θα επιλέξουν για τη συνάντησή τους να μπορεί να φιλοξενήσει ένα μέσο όρο εκατοντάδων που θα την παρακολουθήσουν. Και στις δύο περιπτώσεις, ο πελάτης έχει ανάγκες και το ξενοδοχείο έχει εγκαταστάσεις που μπορεί ή όχι να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Είναι δουλειά του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ να βρουν και να καλλιεργήσουν πιθανούς πελάτες που οι ανάγκες τους ταιριάζουν τα προϊόντα που προσφέρει το ξενοδοχείο. Αυτή η προσπάθεια ηγείται από τον Διευθυντή του Τμήματος.

Ο Διευθυντής του τμήματος όχι μόνο προσδιορίζει και προσελκύει πελάτες, αλλά διευθύνει αποτελεσματικά τις προσπάθειες μάρκετινγκ του ξενοδοχείου, αλλά θέτει τις τιμές και για τις μέσες τιμές των δωματίων, διαπραγματεύεται τα συμβόλαια των πωλήσεων εκ μέρους του ξενοδοχείου και υπηρετεί σαν ηγέτης της ομάδας πωλήσεων και μάρκετινγκ του ξενοδοχείου. Εξαιτίας αυτού του άμεσου αντίκτυπου στα κέρδη, κανένα άλλο τμήμα του ξενοδοχείου δεν παίρνει τόση σημασία από τον Γ.Δ. όσο αυτό το τμήμα. Ακόμα και οι ορισμοί των εννοιών των πωλήσεων και του μάρκετινγκ τίθενται συχνά ως θέματα προς συζήτηση στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Για αυτό τον λόγο ας θεωρηθεί ότι σαν «μάρκετινγκ» ονομάζονται όλες εκείνες οι δραστηριότητες σχεδιασμένες ώστε να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση και ζήτηση με το να προάγουν και να διαφημίζουν το ξενοδοχείο και σαν «πωλήσεις» όλες εκείνες οι δραστηριότητες σχετιζόμενες κατευθείαν στην εξυπηρέτηση της ζήτησης και του κλείσιμο των δωματίων πελατών.

Ο διαχωρισμός μεταξύ των δραστηριοτήτων των πωλήσεων και του μάρκετινγκ είναι μερικές φορές ολοφάνερος αλλά πυκνά συχνά είναι κάπως αβέβαιος. Για παράδειγμα, η σύλληψη της ιδέας για μια διαφήμιση και η τοποθέτηση της στις τοπικές σελίδες των Οδηγών Τουρισμού είναι καθαρά μια δραστηριότητα μάρκετινγκ. Η πληκτρολόγηση ενός τελικού συμβολαίου πωλήσεων

για ένα γκρουπ που κλείνει 100 δωμάτια είναι καθαρά μια δραστηριότητα των πωλήσεων. Αν, παρόλα αυτά, ο Διευθυντής του τμήματος αντιπροσωπεύει το ξενοδοχείο σε μια επίδειξη εμπορίου στο οποίο αυτοί που το παρακολουθούν είναι επαγγελματίες σχεδιαστές συνεδρίων, αυτή η δραστηριότητα θα θεωρηθεί μάρκετινγκ (μια δραστηριότητα που σχετίζεται στην αύξηση της ζήτησης) ή των πωλήσεων (δραστηριότητα που σχετίζεται στη ζήτηση των συναντήσεων) ή και στα δύο. Για τον Γ.Δ. μια ευδιάκριτη διαφορά των πωλήσεων και του μάρκετινγκ είναι λιγότερο σημαντική από το να γνωρίζει ότι αυτές οι δραστηριότητες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμοστούν μέσα και έξω από το ξενοδοχείο εφαρμόζονται αποτελεσματικά.

ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Σε πολλά ξενοδοχεία, η πλειοψηφία του χρόνου του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ περνάει μέσα στην ιδιοκτησία. Ο τύπος του ξενοδοχείου, το μέγεθός του και ο δομή του προσωπικού του τμήματος των πωλήσεων και μάρκετινγκ θα καθορίσει τον πραγματικό χρόνο που θα περνάνε μέσα στην ιδιοκτησία. Σε όλες τις περιπτώσεις όμως, ο Διευθυντής θα είναι ένα σημαντικό μέλος της επιτροπής των διευθυντών και επιπλέον, θα επηρεάσει αρκετά τις εσωτερικές, λειτουργικές αποφάσεις του ξενοδοχείου. Όταν θεωρούνται καινούργιες πολιτικές, διαδικασίες και προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών, πρέπει πάντα να αξιολογούνται για τις πιθανές θετικές ή αρνητικές επιδράσεις στις πωλήσεις. Οι προσπάθειες του τμήματος επηρεάζουν ολόκληρο το ξενοδοχείο. Παρόλο που η υποδοχή είναι μια κεντρική δύναμη πωλήσεων για προσωρινές πωλήσεις και το τμήμα εργάζεται ενεργά για να αναπτύξει πωλήσεις αυτού του τύπου, μια επιπλέον προσπάθεια όλων των τμημάτων περιλαμβάνει τις πωλήσεις των γκρουπ. Με την επικέντρωση των πωλήσεων των γκρουπ, το προσωπικό του τμήματος θα είναι ενεργό σε αρκετές εργασίες του ξενοδοχείου, που περιλαμβάνουν:

- Το σχεδιασμό στρατηγικών για πωλήσεις και μάρκετινγκ.
- Την προετοιμασία και την έκδοση συμβολαίων πωλήσεων.
- Τη διατήρηση ακριβών καταγραφών, προβλέψεων και ιστοριών.
- Το συντονισμό και την επικοινωνία των ειδικών απαιτήσεων των πελατών με τα επηρεαζόμενα τμήματα του ξενοδοχείου.
- Τη φιλοξενία των πελατών κατά την παραμονή τους.
- Τη διεξαγωγή περιηγήσεων στην πόλη.

Οι Γ.Δ. που ζητούν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, σαν μέρος της αξιολόγησής τους, εξετάζουν την ικανότητα του προσωπικού για να συμπληρώσουν επιτυχώς τα σημαντικά καθήκοντά τους μέσα στο ξενοδοχείο, όπως επίσης και εκείνες που διεξάγονται στην κοινότητα.

ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ

Μια πραγματική παρουσία του ξενοδοχείου μέσα στη δικιά του εργασιακή κοινότητα είναι σημαντική στην επιτυχία του. Στις μικρές πόλεις ένα κεντρικό με όλες τις υπηρεσίες ξενοδοχείο θα είναι ένα σημείο εστίασης για συγκεκριμένα γεγονότα, συγκεντρώσεις και γιορτές. Στις μεγάλες πόλεις το ξενοδοχείο παίζει όλους αυτούς τους ρόλους και πρέπει επίσης να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην αντιπροσώπευση των της πόλης σαν ένα προορισμό είτε για εργασία είτε για διασκέδαση στο δικό του νομό, τη δικιά του χώρα και διεθνώς. Παρόλο το μέγεθος της επιχειρηματικής κοινότητας που έχει αντίκτυπο το ξενοδοχείο, ο Διευθυντής του τμήματος και ολόκληρο το προσωπικό πρέπει να έχουν ένα αξιοσημείωτο και θετικό αντίκτυπο στη σχετιζόμενη επιχειρηματική κοινότητα.

Οι ευκαιρίες για να υπάρξει αντίκτυπο στην επιχειρηματική κοινότητα είναι αρκετές και πάντα αποδίδουν δύο σημαντικές ευκαιρίες για το ξενοδοχείο. Η πρώτη είναι ότι πληροφορούνται εκείνοι στην κοινότητα για τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο. Ευκαιρίες που επιτρέπουν τη διασπορά πληροφοριών μπορούν να ακολουθηθούν αν ο Διευθυντής και το προσωπικό του τμήματος είναι ενεργά μέλη της επιχειρηματικής κοινότητας. Αυτό περιλαμβάνει την ηγετικό ρόλο σε οργανωτικές υπηρεσίες, σε επιχειρηματικούς οργανισμούς και στο Εθνικό Επιμελητήριο Εμπορίου. Η ικανότητα του Διευθυντή και του προσωπικού του να αναζητούν και να αρπάζουν την ευκαιρία των διασυνδέσεων του δικτύου που τους είναι διαθέσιμα, είναι ένας εξαιρετικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας της ομάδας των πωλήσεων.

Ο Γ.Δ., πρέπει να αξιολογεί και να είναι ενήμερος για τον αντίκτυπο που έχει η ομάδα πωλήσεων στην κοινότητα. Μια ομάδα η οποία δεν είναι ενεργή και ορατή, αναμφίβολα, θα χάσει ευκαιρίες για να αυξήσει τις πωλήσεις του ξενοδοχείου γιατί θα χάσει τις ευκαιρίες που θα της παρουσιαστούν και αυτές που θα δημιουργόντουσαν αν ήταν ενεργή.

ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η πίεση του Γ.Δ. και των ιδιοκτητών στον Διευθυντή του τμήματος για να αυξηθούν οι πωλήσεις είναι συχνά έντονη. Αλλά για έναν Γ.Δ. χωρίς ισχυρό υπόβαθρο στο τμήμα αυτό, η παραγωγικότητα και η ποιότητα της δουλειάς που γίνεται σε αυτό το τμήμα μπορεί να είναι δύσκολο να αξιολογηθεί. Ο καλός Γ.Δ., πρέπει να παλέψει να είναι σύμφωνος και να ακολουθεί τις τελευταίες μόδες στις τεχνικές των πωλήσεων. Πρέπει να γνωρίζει επίσης ότι όλοι ανεξάρτητα στο ξενοδοχείο υπεύθυνοι για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ πρέπει να επιτύχουν κάποιες εργασίες οι οποίες όντως μπορούν να αξιολογηθούν. Αυτές περιλαμβάνουν μια ποικιλία σημαντικών δραστηριοτήτων στις περιοχές πωλήσεων και μάρκετινγκ. Ο Γ.Δ., με το να εξετάζει την παρουσία και την ποιότητα των εργαλείων στις περιοχές αυτές, μπορούν να αξιολογήσουν πιο δίκαια και αποτελεσματικά τη δουλειά του Διευθυντή του τμήματος και του προσωπικού.

ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Όταν οι Γ.Δ. ρωτούνται για το ποιος θεωρείται υπεύθυνος για τις προσπάθειες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ στα ξενοδοχεία τους η απάντησή τους πρέπει να είναι όλοι. Κάθε μέλος του προσωπικού πρέπει να είναι πωλητής. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος που κάνει τη δουλειά του σωστά βοηθάει το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ να πουλήσει καλύτερα το ξενοδοχείο. Είναι στα χέρια του Διευθυντή του τμήματος και του προσωπικού του όμως να πραγματοποιεί τις απαιτούμενες εργασίες για να προσδιορίζονται οι πιθανοί πελάτες, να καταγράφονται αρχεία των αλληλεπιδράσεων του τμήματος με αυτούς και να γίνονται δραστηριότητες ώστε να επιβεβαιώσουν στους πελάτες ότι τους εκτιμάνε.

Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα καλά διευθυνόμενα ξενοδοχεία έχουν ένα διορισμένο Διευθυντή του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ. Εκείνα τα ξενοδοχεία όμως που διευθύνονται καλύτερα έχουν επίσης μια επιτροπή πωλήσεων και μάρκετινγκ που ο πρόεδρος της είναι ο Γ.Δ.. Αρκετές περιοχές στο ξενοδοχείο επηρεάζονται από τις προσπάθειες των πωλήσεων. Αν για παράδειγμα ο Διευθυντής του τμήματος επιθυμεί να δημιουργήσει και να προβάλει ένα πακέτο απόδρασης Σαββατοκύριακου για ζευγάρια που περιλαμβάνει το δωμάτιο στο ξενοδοχείο, μια δωρεάν ταινία, ένα μπουφέ δείπνου και πιο αργοπορημένη αναχώρηση το επόμενο πρωί, ο αντίκτυπος στις λειτουργίες του ξενοδοχείου θα είναι σημαντικές. Σε αυτό το παράδειγμα, το προσωπικό

που απαιτείται για το κόστος του σερβιρίσματος και της παραγωγής του φαγητού για την προετοιμασία του μπουφέ του δείπνου επηρεάζουν το τμήμα F/B. Ο προϊστάμενος της υποδοχής επηρεάζεται γιατί πρέπει να δοθούν οδηγίες στο προσωπικό του τμήματος της υποδοχής ότι το πακέτο περιλαμβάνει την ταινία και συνεπώς τις χρεώσεις της ταινίας, όπως προκύπτουν, δεν πρέπει να χρεωθούν στο λογαριασμό του πελάτη, γιατί ουσιαστικά ο πελάτης έχει ήδη πληρώσει την ταινία σαν μέρος του πακέτου. Ο ελεγκτής πρέπει να προσδιορίσει τις προχρεωμένες τιμές του περιλαμβανομένου εσόδου στο αντίστοιχο τμήμα και το τμήμα υπηρεσίας ορόφων πρέπει να πληροφορείται ότι τα δωμάτια που χρεώνονται για αυτό το πακέτο πρέπει να καθαριστούν αργότερα από το συνηθισμένο (λόγω της αργοπορημένης αναχώρησης). Σε αυτό το παράδειγμα ένας συντονισμός των προσπαθειών απαιτείται προφανώς. Είναι ο ρόλος της επιτροπής για να παραχωρήσει αυτό τον συντονισμό.

Η επιτροπή γενικά θα αποτελείται από τον Γ.Δ., τον διευθυντή του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, το προσωπικό του τμήματος, τον ελεγκτή, τον Διευθυντή του F/B, τον προϊστάμενο της υποδοχής και του τμήματος υπηρεσίας ορόφων. Επιπλέον μέλη μπορούν να προστεθούν εξαρτώμενων των αναγκών του ξενοδοχείου και των ταλέντων του προσωπικού της διοίκησης. Αυτή η επιτροπή εναρμονίζει τις προσπάθειες κατά μήκος των τμημάτων, εμπλέκεται στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και διαβεβαιώνει το συντονισμό όλων των περιλαμβανομένων στη διαδικασία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Η συμμετοχή του Γ.Δ. είναι σημαντική με δύο τρόπους. Πρώτον, μόνο η αρουσία του Γ.Δ. δείχνει τη σημαντικότητα του γκρουπ. Δεύτερον, τα τμήματα πρέπει να ενθαρρύνονται ώστε να μετατρέπουν τις πρόσφατες δραστηριότητες ή διαδικασίες ώστε να βοηθήσουν τις καινοτομίες σε νέες πωλήσεις και μάρκετινγκ, ο Γ.Δ. έχει το πάνω χέρι για να επιβεβαιώσει ότι αυτές οι μετατροπές πρέπει να γίνουν και ότι έχουν την υποστήριξή του.

ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Νωρίτερα στην εισαγωγή του κεφαλαίου παρατηρήθηκε ότι οι όροι «πωλήσεις» και «μάρκετινγκ» διαφέρουν. Αν προστεθούν και οι όροι «δημοσιότητα», «προβολή», «δημόσιες σχέσεις» και «διαφήμιση» κάποιος μπορεί να δει γιατί τόσο πολλοί που περιπλέκονται στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ βλέπουν αυτές τις δραστηριότητες τόσο διαφορετικά. Το μάρκετινγκ θεωρείται ότι περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες σχεδιασμένες ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του ξενοδοχείου με το να αυξήσουν τον μέσο όρο πωλήσεων των δωματίων, το ποσοστό πληρότητας ή και τα δύο. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν έρευνα αγοράς για να ανακαλυφθούν για παράδειγμα, τι γκρουπ πιθανών πελατών υπάρχουν, ποιες είναι οι ανάγκες τους και ποιες από αυτές μπορεί το ξενοδοχείο να ανταποκριθεί. Επίσης περιλαμβάνει την μετάδοση των ικανοτήτων του Γ.Δ. ώστε να ταιριάζει τις ανάγκες αυτές με αυτές των πιθανών πελατών ώστε να υπάρχει πιθανότητα να γίνουν μελλοντικοί πελάτες.

ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το αποτελεσματικό μάρκετινγκ ξεκινάει με την ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ. Το σχέδιο είναι απλά μια σύνταξη των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων ώστε να ανταποκριθούν στους στόχους του τμήματος των πωλήσεων και του μάρκετινγκ και προετοιμάζονται συνήθως σε ετήσια βάση. Στο ξενοδοχείο, ο Διευθυντής, σε συνδυασμό με τον Γ.Δ., είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ. οι δραστηριότητες που συχνά περιλαμβάνονται σε ένα σχέδιο μάρκετινγκ εμπεριέχουν την ανάλυση του ανταγωνισμού, την ανάλυση του ίδιου του ξενοδοχείου, την εγκαθίδρυση τιμών και την δημοσιοποίηση των προσφορών μέσω συνεχούς διαφημίσεων, προβολών και δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων. Η φόρμα των σχεδίων μάρκετινγκ μπορεί να διαφέρει πολύ, αλλά τα η συνηθισμένα περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Μια αναθεώρηση της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται το ξενοδοχείο που περιλαμβάνουν ιστορικά:
 - Των τάσεων της πληρότητας.
 - Των τάσεων του μέσου όρου δωματίων.
 - Της απόδοσης του ξενοδοχείου στη αγορά.
- Την ανάλυση ανταγωνιστικότητας, που περιλαμβάνει μια αναθεώρηση των ανταγωνιστών σε:
 - Δυνατά σημεία.

- Αδυναμίες.
- Δομή των τιμών.
- Την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας του ξενοδοχείου, που περιλαμβάνει μια αναθεώρηση των:
 - Δυνατών σημείων του ξενοδοχείου.
 - Αδυναμιών του ξενοδοχείου.
 - Της δομής των τιμών.
- Την πρόβλεψη των μελλοντικών καταστάσεων της αγοράς, περιλαμβανομένων:
 - Τις εκτιμήσεις της ανάπτυξης της αγοράς ή τη συσπείρωσή της.
 - Τις αποδόσεις των στόχων του ξενοδοχείου.
 - Το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Τον καθορισμό συγκεκριμένων στρατηγικών μάρκετινγκ και δραστηριοτήτων σχεδιασμένες ώστε να ανταποκριθούν οι στόχοι, περιλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με:
 - Την διαφήμιση.
 - Δημόσιες σχέσεις.
 - Προβολές.
- Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού μάρκετινγκ.
- Την ανάπτυξη των εργαλείων των μετρήσεων και των αξιολογήσεων ώστε να βοηθήσουν για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των σχεδίων μάρκετινγκ και να επιτρέπουν για τις αναγκαίες μετατροπές.

Το σχέδιο μάρκετινγκ όταν ολοκληρώνεται υποβάλλεται στον Γ.Δ. και συχνά στους ιδιοκτήτες για την έγκρισή του και τον προϋπολογισμό. Είναι ουσιαστικά ένα αποτύπωμα των προσπαθειών του τμήματος των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. ο Γ.Δ., θα επιθυμεί να αναθεωρεί προσεκτικά τα σχέδια μάρκετινγκ που του υποβάλλονται για έγκριση και παρακολούθηση των πιθανών και ήδη υπαρχόντων πελατών. Η διαφήμιση του ξενοδοχείου γίνεται τυπικά με τη χρήση ενός εκ των ακόλουθων:

- Μπροσούρες.

- Διαφημίσεις σε ραδιόφωνο και τηλεόραση.
- Απευθείας ταχυδρομείο.
- Διαφημίσεις στο Διαδίκτυο.
- Μηνύματα e-mail.
- Πληροφορίες και προσφορές στις αγγελίες εφημερίδων.
- Σε δημόσιους πίνακες ανακοινώσεων.
- Με προσωπική επαφή.

Η αποτελεσματική διαφήμιση μπορεί να έχει κόστος και η αποτελεσματικότητά πρέπει να αξιολογείται συνεχώς. Καθώς υπάρχει μεγάλη ποικιλία σε διαφημιστικές εκστρατείες, οι καλύτερες από αυτές πρέπει:

- Να είναι με την ακοή ή την όραση.
- Να είναι αξέχαστες.
- Πουλάνε τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου.
- Να είναι αποτελεσματικές στο κόστος τους.
- Να μην γίνονται γρήγορα ξεπερασμένες.
- Να αντιπροσωπεύουν θετικά την εικόνα του ξενοδοχείου.
- Να απευθύνονται εύκολα στους κύριους πυρήνες των πελατών του ξενοδοχείου.

Ένα αποτελεσματικό σχέδιο μάρκετινγκ θα περιλαμβάνει τις δραστηριότητες διαφήμισης (και των κοστών τους) που πρέπει να γίνονται από το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ στην περίοδο που καλύπτεται από το σχέδιο όπως επίσης και έναν τρόπο με τον οποίο μετριέται η διαφήμιση της αξίας στο ξενοδοχείο.

ΠΡΟΒΟΛΕΣ, ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Επιπροσθέτως της διαφήμισης, ένα αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της προβολής, της δημοσιότητας και των δημοσίων σχέσεων. Αυτοί οι τρεις όροι σχετίζονται κοντά, κάποιες φορές επικαλύπτονται και συχνά μπερδεύονται. Παρόλα αυτά, ο κάθε ένας παίζει ένα ρόλο σε ένα επιτυχημένο τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ σε ένα ξενοδοχείο.

- **Προβολές.** Στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, ο όρος «προβολή» αρκετά συχνά αναφέρεται σε ένα «ειδικό» πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο σε κρύο κλίμα μπορεί να δημιουργήσει μια «απόδραση καλοκαιριού» τον χειμώνα. Το πακέτο μπορεί να περιλαμβάνει το δωμάτιο, τη χρήση της εσωτερικής πισίνας του ξενοδοχείου, ένα ειδικό πάρτι δείπνου με θέμα «Παραλία» και με ποτά που θυμίζουν εκείνα που καταναλώνονται στην παραλία. Αυτή η προβολή με ειδική τιμή, θα προβάλλεται μέσω της δημοσιότητας και της διαφήμισης.
- **Δημοσιότητα.** Αναφέρεται στις πληροφορίες για το ξενοδοχείο οι οποίες διανέμονται, χωρίς χρεώσεις, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Το καλό είναι ότι η δημοσιότητα δεν κοστίζει στο ξενοδοχείο τίποτα. Το κακό είναι ότι η δημοσιότητα μπορεί να είναι είτε καλή είτε κακή. Οι ειδήσεις των μέσων ενημέρωσης είναι μια ανεξάρτητη δύναμη στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης. Ο Γ.Δ. έχει σημαντική δουλειά στη δημιουργία της καλλιέργειας καλών σχέσεων με τα μέσα ενημέρωσης. Όταν υπάρχει μια τέτοια σχέση, είναι ευκολότερο για το ξενοδοχείο να επιτύχει θετική δημοσιότητα. Για παράδειγμα, αν ο νομάρχης του νομού επισκεφτεί το ξενοδοχείο και το γεγονός αναφερθεί από τα μέσα ενημέρωσης, η αξία της δημοσιότητας είναι καλή. Όμως, ακόμα και αν εγκαθιδρυθούν καλές σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, ένα γεγονός σε κοντινό ξενοδοχείο του ίδιου ομίλου με αιματηρή επίθεση σχετιζόμενη με ναρκωτικά για παράδειγμα και υπάρξει υψηλή δημοσιότητα στο θέμα, πιθανώς να έχει επίδραση στο ξενοδοχείο. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι σημαντικό το ξενοδοχείο να διαθέτει ένα ενεργό πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων.
- **Δημόσιες σχέσεις.** Περιλαμβάνουν εκείνες τις δραστηριότητες σχεδιασμένες ώστε να διαβεβαιώσουν ότι το ξενοδοχείο έχει μια θετική δημόσια εικόνα. Οι δραστηριότητες βοηθάνε το ξενοδοχείο να αφήσει στους πιθανούς πελάτες να γνωρίζουν ότι είναι (όπως πρέπει να είναι) ένας καλός γείτονας στην κοινότητα. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να περιλαμβάνουν, μεταξύ πολλών άλλων δραστηριοτήτων, τη φιλοξενία φιλανθρωπικών χορών ή τη προσφορά

του χρόνου του προσωπικού για έναν αξιόλογο σκοπό. Είναι σημαντικό να θυμάται ένας Γ.Δ. ότι η κοινότητα του ξενοδοχείου να επηρεάζει τους τοπικούς, τους εθνικούς ακόμα και τους διεθνείς κατοίκους. Σε όλες τις περιπτώσεις, είναι η πρόθεση του ξενοδοχείου ότι οι δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων θα αντιπροσωπεύουν θετικά τις αξίες του ξενοδοχείου και εκείνων της ιδιοκτησίας τους και ότι, αν κριθεί αναγκαίο, το ξενοδοχείο να βασιστεί στις θετικές δημόσιες σχέσεις ώστε να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε απροειδοποίητη αρνητική δημοσιότητα.

ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Καθώς το Διαδίκτυο είναι απλά ένα ακόμα εργαλείο μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται από ένα ξενοδοχείο, η σημασία του και η ανάπτυξή του απαιτεί ειδική προσοχή. Όταν χρησιμοποιείται και διευθύνεται σωστά, το Διαδίκτυο είναι ένα εξαιρετικό όχημα για την επικοινωνία με τους τωρινούς και τους πιθανούς πελάτες. Ένα σημαντικό σημείο για τον Γ.Δ. να θυμάται είναι ότι το Διαδίκτυο επιτρέπει στα μικρότερα ξενοδοχεία να ανταγωνιστούν με τα μεγαλύτερα. Το Διαδίκτυο και η ανάπτυξή του σε αυτό το σημείο, δίνει τρία συστατικά στοιχεία μέσω ενημέρωσης. Αυτά είναι με ήχο, με κείμενο και με εικόνες όλα μαζί μπορούν να είναι τόσο καλά (ή καλύτερα) στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου παρά του ανταγωνιστή.

Η αποτελεσματική χρήση του Διαδικτύου επιτρέπει στο ξενοδοχείο να πάρει προβάδισμα μιας ανέξοδης και άμεσης επαφής με τους καταναλωτές. Αυτή είναι μια κατάσταση που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία το τμήμα και μπορεί να μην γνωρίζει κάποιος πως να το διευθύνει σωστά. Πριν την ευρέως χρήση του Διαδικτύου, αν επιθυμούσε κανείς να δείξει στους καταναλωτές ή στους ταξιδιωτικούς πράκτορες το ξενοδοχείο, έπρεπε να στείλει απευθείας ταχυδρομικώς ή να πραγματοποιεί επισκέψεις στο χώρο κάτι το οποίο ήταν ακριβό. Με το Διαδίκτυο, μπορεί κανείς να πουλήσει άμεσα στον πελάτη. Καθώς υπάρχουν αρκετές χρήσεις του Διαδικτύου για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, τρεις είναι σημαντικής ανάπτυξης στα ξενοδοχεία:

- Τα συστήματα κρατήσεων on-line.
- Οι ιστοσελίδες.
- Τα συστήματα e-mail (ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

ON-LINE ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ

Ο συνδυασμός του Παγκόσμιου Συστήματος Κρατήσεων με το Διαδίκτυο είναι ένα από τα πιο σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα στη ξενοδοχειακή βιομηχανία τα τελευταία χρόνια. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες για πολλά χρόνια, έχουν τη δυνατότητα να κοιτάζουν τη διαθεσιμότητα, να συγκρίνουν τιμές και να κάνουν on-line κρατήσεις δωματίων. Και ειδικά τα τελευταία χρόνια, μπορούν να κάνουν το ίδιο και οι πελάτες. Για παράδειγμα απλά με το να γράψει κανείς «Μειωμένες κρατήσεις δωματίων ή συγκρίσεις τιμών» σε οποιαδήποτε μηχανή ευρέσεως (όπως Google ή Yahoo) θα δώσει πάρα πολλές διαφορετικών ιστοσελίδων για να δει κανείς. Σε πολλές από αυτές τις ιστοσελίδες οι καταναλωτές μπορούν να κάνουν κρατήσεις on-line. Το να γίνει κάτι τέτοιο και να επιτραπεί στους καταναλωτές η δυνατότητα αυτή είναι καθαρά ένα κρίσιμο μέρος της γενικής στρατηγικής μάρκετινγκ του ξενοδοχείου. Ο Γ.Δ., πρέπει και είναι σημαντικό να ότι οι ιστοσελίδες που χρησιμοποιεί με ακρίβεια να αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στις τιμές τις οποίες επιθυμεί να πουλήσει.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Όπως έχει αυξηθεί η δημοσιότητα του Διαδικτύου, πολλές μεγάλες και σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν δημιουργήσει τις δικές τους ιστοσελίδες. Ακόμα και τα μικρότερα ξενοδοχεία που ανήκουν σε κάποιον όμιλο συχνά μοιράζονται τις ιστοσελίδες του ομίλου. Με αυτό τον τρόπο ακόμα και τα μικρά ξενοδοχεία μπορούν να γίνουν ορατά. Η εμφάνιση της ιστοσελίδας στο Διαδίκτυο έχει γίνει πολύ σημαντική και θα συνεχίζει να γίνεται. Η τοποθέτηση κειμένου, εικόνων, κενού λευκού χώρου και άλλων μέσων σε μια ιστοσελίδα δείχνει μια ισχυρή δήλωση για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Παρά το γεγονός αυτό, πολλοί ξενοδόχοι δεν έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική ιστοσελίδα ούτε έχουν τις τεχνικές ικανότητες που απαιτούνται για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά της. Η αξιολόγηση της δουλειάς ενός σχεδιαστή της ιστοσελίδας μπορεί να είναι περίπλοκη για τον Διευθυντή του τμήματος και για τον Γ.Δ.. Υπάρχουν όμως κάποια στοιχεία τα οποία είναι χρήσιμα για την ιστοσελίδα η οποία πρέπει:

- Να είναι εύκολη στη καθοδήγησή της.
- Να έχει κάποιο επίπεδο διαδραστικότητας.
- Να είναι συνδεδεμένη με άλλες παρόμοιες.

- Να επιτρέπει on-line κρατήσεις.
- Να ισορροπεί τις ανάγκες των πελατών για μυστικότητα με την επιθυμία του ξενοδοχείου να χτίσει μια βάση δεδομένων των πελατών.
- Να είναι εύκολη η αναβάθμιση και η επίβλεψη των τιμών.
- Να περιλαμβάνει μια εικονική επίσκεψη του ξενοδοχείου (με τουλάχιστον κάποιες εικόνες ή βίντεο ώστε να διαβεβαιώσει ότι οι πιθανοί πελάτες θα λάβουν μια ακριβή εικόνα του).
- Να είναι στις γλώσσες των πελατών του ξενοδοχείου.
- Η διεύθυνση της ιστοσελίδας να είναι να τη θυμάται κανείς.

Πολύ συχνά, οι Διευθυντές του τμήματος αξιολογούν την ποιότητα της ιστοσελίδας τους βασιζόμενοι στον αριθμό των επισκεπτών της ημερησίως ή εβδομαδιαίως. Είναι σημαντικό να θυμάται κανείς ότι ο τελικός στόχος μιας ιστοσελίδας δεν είναι απλά ο αριθμός αυτός. Ο στόχος είναι οι πωλήσεις. Η κίνηση στην ιστοσελίδα είναι σημαντική αλλά ακόμα πιο πολύ είναι η ποιότητα αυτής της κίνησης σε όρους πιθανών πωλήσεων. Κάποια ξενοδοχεία αποτυγχάνουν να παράγουν τα αποτελέσματα που αναζητούν από τις ιστοσελίδες τους, γιατί δεν τις συνδέουν σωστά ή δεν παίρνουν όλο το πλεονέκτημα από τις μηχανές αναζήτησης του Διαδικτύου ώστε να τις προσδιορίσουν.

Οι αποτελεσματικοί Διευθυντές διαβεβαιώνουν ότι οι ιστοσελίδες τους συνδέονται με τρόπο σχεδιασμένο ώστε να μεγιστοποιήσουν τις πιθανές πωλήσεις από εκεί. Για παράδειγμα, το ξενοδοχείο μπορεί να βρίσκεται κοντά σε κάποιο στάδιο μιας επαγγελματικής αθλητικής ομάδας. Οι χρήστες του Διαδικτύου που εισάγουν το όνομα της αθλητικής ομάδας σε μια μηχανή αναζήτησης του Διαδικτύου πιθανώς να αναζητούν πληροφορίες σχετικά με την ομάδα όπως τη σύνθεσή της, τις νίκες-ήττες, το πρόγραμμα και όλα τα σχετικά. Αυτοί δεν είναι απαραίτητα καταναλωτές που αναζητούν δωμάτια του ξενοδοχείου. Τοιούτοτρόπως, η σύνδεση με ιστοσελίδες σε μια αναζήτηση με το όνομα της ομάδας μπορεί να μην είναι αποτελεσματική, παρόλο που ο αριθμός των επισκεπτών σε αυτές τις ιστοσελίδες μπορεί να είναι υψηλός.

Εναλλακτικά, παρόλα αυτά, εκείνοι οι καταναλωτές οι οποίοι ψάχνουν για οδηγίες σχετικά με το πως να φτάσουν στο στάδιο μπορεί πιθανώς να:

- Παρακολουθήσουν έναν ή περισσότερους αγώνες.
- Μην είναι γνώριμοι με την περιοχή.

- Πιθανώς να ψάχνουν κάποιο μέρος για να δειπνήσουν ή να μείνουν το βράδυ.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, ιστοσελίδες που εμφανίζονται με «στάδιο», «οδηγίες κατεύθυνσης προς το στάδιο» και παρόμοιες εισαγωγές στις μηχανές αναζήτησης είναι πιθανό να παράγουν στους καταναλωτές τα ξενοδοχεία που μπορεί να αναζητούν ακόμα και αν ο αριθμός των επισκεπτών αυτών των σχετιζόμενων ιστοσελίδων να είναι πολύ μικρότερος.

Ποιες ιστοσελίδες πρέπει να συνδεθούν; Η απάντηση δίνεται ευκολότερα όταν βρεθεί κανείς στη θέση του πελάτη. Αν το ξενοδοχείο είναι κοντά σε μουσείο, να ψάξει για την εισαγωγή «μουσείο». Οι ιστοσελίδες στις οποίες θα στείλει είναι ίδιες με εκείνες που θα στείλει τους πελάτες. Ο Γ.Δ., πρέπει να του είναι εύκολο να χρησιμοποιήσει αυτές τις ιστοσελίδες με τους πελάτες και να δει ότι είναι σωστά συνδεδεμένες.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ E-MAIL

Πάντα τα ξενοδοχεία επικοινωνούσαν με τους πελάτες μέσω απευθείας ταχυδρομείου, τηλέφωνο και πιο πρόσφατα με φαξ. Τα συστήματα e-mail είναι ακόμα πιο πρόσφατη μέθοδος μαζικής επικοινωνίας που χρησιμοποιείται αυξανόμενα, όπως επίσης και ο αριθμός των Διευθυντών και των μάνατζερ των πωλήσεων βάζουν τις διευθύνσεις των e-mail τους στις κάρτες επικοινωνίας. Το ίδιο είναι αλήθεια και για τους πελάτες του ξενοδοχείου. Επομένως, μια αποτελεσματική και ενημερωμένη λίστα είναι σήμερα ίση με τις χειροκίνητη καταγραφή και καταχώρηση σε φακέλους των επαγγελματικών καρτελών. Σε αντίθεση με το ταχυδρομείο τα e-mail μπορούν να σταλούν ανέξοδα σε χιλιάδες πελάτες και πιθανούς μέσα σε δευτερόλεπτα.

Επιπροσθέτως στη χρησιμότητά τους με τη γρήγορη κίνηση των αρχείων δια μέσου των χαρακτηριστικών τους, τα περισσότερα συστήματα e-mail επίσης αυτόματα αναβαθμίζουν τη βάση δεδομένων των χρηστών τους όταν λαμβάνεται ένα e-mail. Αυτή η βάση δεδομένων, όταν χρησιμοποιείται σωστά μπορεί να είναι προσβάσιμη όποτε το ξενοδοχείο επιθυμεί να καινοτομήσει με την επικοινωνία μιας ειδικής τιμής, προβολής ή νέου χαρακτηριστικού του ξενοδοχείου στο πελατολόγιό του. Τα συστήματα e-mail διαδραματίζουν ένα σημαντικό επικοινωνιακό ρόλο στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ του ξενοδοχείου και πρέπει να χρησιμοποιούνται όσο πληρέστερα γίνεται.

8. ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Ο Γ.Δ. θα καταλάβει ότι οι πελάτες έχουν προσδοκίες από το ξενοδοχείο που απλά πρέπει να τις δώσει. Αυτές περιλαμβάνουν βασικά αντικείμενα όπως άπλετο ζεστό νερό για τα μπάνια και τα ντους, φώτα στα δωμάτια των πελατών που να δουλεύουν και άνετες θερμοκρασίες στους δημόσιους χώρους και στα δωμάτια του ξενοδοχείου. Επιπροσθέτως, οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου θα έχουν τις ίδιες προσδοκίες. Αυτές περιλαμβάνουν την διαβεβαίωση ότι η συνηθισμένη επισκευή και η διατήρηση του κτιρίου που απαιτείται για την προστασία της αξίας των περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου θα γίνεται με επιμέλεια. Οι προσδοκίες και των δύο αυτών κοινών θα επιτευχθούν αν ο Γ.Δ. δημιουργήσει και υποστηρίξει ένα δυναμικό τμήμα συντήρησης και διατήρησης μέσα στο ξενοδοχείο.

Ο επικεφαλής του τμήματος συντήρησης και διατήρησης καλείται ο Αρχιμηχανικός. Αυτός, μαζί με το προσωπικό του, διαβεβαιώνει ότι τα εδάφη και τα φυτά του ξενοδοχείου φροντίζονται σωστά. Ένα καλά διευθυνόμενο τμήμα βοηθάει τις προσπάθειες των πωλήσεων του ξενοδοχείου με το να παραχωρεί στους πελάτες με την καλύτερη δυνατή εμπειρία καθώς σχετίζεται με τη διατήρηση και την εμφάνιση του εξωτερικού και του εσωτερικού του κτιρίου και ότι κάνει το ξενοδοχείο να πουλήσει ευκολότερα.

Είναι εύκολο να δει κανείς γιατί, για παράδειγμα, είναι κρίσιμο να αλλαχθεί μια καμένη λάμπα στο πάρκινγκ των πελατών. Οι πελάτες έχουν την ανάγκη να μπορούν να δουν εύκολα στο σκοτάδι, όπως επίσης και να νιώθουν ασφαλείς και ολόκληρο το ξενοδοχείο θα δείχνει καλύτερα αν αντικατασταθεί η λάμπα. Με παρόμοιο τρόπο, μια τηλεόραση σε δωμάτιο πελατών που δεν δουλεύει σωστά πρέπει να προσδιοριστεί, να επισκευαστεί ή να αντικατασταθεί αλλιώς θα επηρεαστεί η ικανοποίηση των πελατών. Είναι λιγότερο εύκολο να δει κανείς, κι όμως τόσο σημαντικό, για κάποιον να είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση όλου του εξοπλισμού του ξενοδοχείου και των εγκαταστάσεων στους δημόσιους χώρους, στα δωμάτια των πελατών, στις υπηρεσίες του επισιτισμού και στις περιοχές των πλυντηρίων. Η γενική εντύπωση των δημοσίων χώρων, συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών χώρων, των lobby και των διαδρόμων κάνει μεγάλη εντύπωση στους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο. Ο Γ.Δ. πρέπει να αποκτήσει τις γνώσεις που απαιτούνται για τις ανάγκες διατήρησης εκείνων των ορατών περιοχών και να εφαρμόσει διαδικασίες σχεδιασμένες ώστε να διαβεβαιώσουν τους πελάτες ότι θα ευχαριστηθούν τη διαμονή τους στο ξενοδοχείο.

Με τρόπο που επηρεάζει τους πελάτες, ο τρόπος που διατηρούνται τα φυσικά φυτά έχει τρομερό αντίκτυπο στην κερδοφορία του ξενοδοχείου. Όταν χρησιμότητες όπως νερό, φυσικό αέριο και ηλεκτρισμός δεν διευθύνονται καλά και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιεί αυτές τις πηγές δεν διατηρούνται καλά, το λειτουργικό κόστος του ξενοδοχείου θα είναι υψηλότερο από ότι έπρεπε να είναι.

Κάθε ξενοδοχείο διαθέτει μια ποικιλία πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων. Αυτές περιλαμβάνουν το προσωπικό του ξενοδοχείου, τα χρηματικά ποσά στην τράπεζα, τη βάση των πελατών του και τη φήμη του. Τα εδάφη, τα κτίρια και ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου που εμπεριέχουν τα πιο ορατά και συνήθως τα πιο ακριβά περιουσιακά στοιχεία του ξενοδοχείου, επηρεάζουν άμεσα την αξία άλλων στοιχείων. Το πως οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου έχει τρομακτικό αντίκτυπο στην κερδοφορία του. Ο Γ.Δ. και οι ιδιοκτήτες, είναι σημαντικό, να προστατεύουν και να διατηρούν την αξία των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

Όταν το κτίριο, ο εξοπλισμός και τα εδάφη διατηρούνται σωστά, οι πελάτες είναι πιθανό να λάβουν μια θετική εμπειρία κατά την παραμονή τους και αυξάνεται η πιθανότητα να αυξηθούν οι πωλήσεις του ξενοδοχείου. Αυτή είναι η κυρίαρχη δουλειά του τμήματος. Όταν οι πελάτες βιώνουν φτωχές εγκαταστάσεις όπως λακκούβες στις περιοχές του πάρκινγκ, τρεχούμενες βρύσες, καμένες λάμπες, κακή θέρμανση-ψύξη ή ανεπαρκές ζεστό νερό αυξάνεται η δυσαρέσκεια των πελατών και μειώνεται η πιθανότητα πωλήσεων του ξενοδοχείου. Επιπροσθέτως στην ικανοποίηση των πελατών, παρόλα αυτά, ένα αποτελεσματικό τμήμα συντήρησης και διατήρησης θα επιτύχει πολλούς άλλους σημαντικούς στόχους περιλαμβανομένων:

- Την προστασία και ενίσχυση της οικονομικής αξίας του κτιρίου και των εδαφών για τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων.
- Την υποστήριξη των προσπαθειών όλων των άλλων τμημάτων των ξενοδοχείων με τη χρονική προσοχή των αναγκών του τμήματος.
- Τον έλεγχο του κόστους της διατήρησης και των επισκευών.
- Το έλεγχο της χρήσης της ενέργειας.
- Να αυξάνουν την υπερηφάνεια και το ηθικό του προσωπικού τους.

- Τη διαβεβαίωση της ασφάλειας εκείνου που δουλεύουν και επισκέπτονται το ξενοδοχείο

Αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν αν το τμήμα συντήρησης και διατήρησης συναντήσει τις ευθύνες στις περιοχές του σχεδιασμού και της κατασκευής του κτιρίου, στη διατήρησή του και στην περιοδική ανακαίνισή του και του εκμοντερνισμού του (σε σχεδιασμό και καινοτομίες).

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ

Πολλοί μάνατζερ χρησιμοποιούν τους όρους «μηχανολογία» και «διατήρηση» κατ'εναλλαγήν.

Η **μηχανολογία**, σαν μια ειδικότητα του κτιρίου, παρόλα αυτά, διαφέρει από τη διατήρηση. Η μηχανολογία ενός κτιρίου αναφέρεται στην εφαρμογή της φυσικής, της χημείας και των μαθηματικών ώστε να σχεδιαστούν και να λειτουργήσουν τα κτίρια που παραχωρούν μια άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και τους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, το lobby πρέπει να είναι κλιματιζόμενο, ο μηχανικός του κτιρίου υπολογίζει το ποσό του κλιματιζόμενου αέρα που απαιτείται για να κρυώσει σωστά το χώρο. Παράγοντες που πρέπει να παρθούν υπ'όψιν σε μια τέτοια κυκλοφορία περιλαμβάνουν τη θερμοκρασία και την υγρασία του εξωτερικού αέρα, την επιθυμητή θερμοκρασία του lobby, τη θερμοκρασία που ο κλιματιζόμενος αέρας με την οποία μπαίνει στο lobby, καθώς και την κίνηση του αέρα που μπαίνει στο lobby. Βασιζόμενοι σε αυτούς τους υπολογισμούς, το μέγεθος της μονάδας κλιματισμού που απαιτείται για να κρυώσει την περιοχή καθορίζεται, όπως και ο άριστος αριθμός και τοποθεσία των εξαεριστήρων που παραδίδουν τον κρύο αέρα στην περιοχή. Η γνώση που απαιτείται για να ισοροπηθούν κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά και να παρθούν οι σωστές αποφάσεις είναι σημαντική. Οι Γ.Δ. συνήθως δεν διαθέτουν το τεχνικό υπόβαθρο για να πάρουν αποφάσεις χωρίς βοήθεια για τα συστήματα μηχανολογίας μέσα στο ξενοδοχείο και πρέπει επομένως να ζητήσουν τη βοήθεια του Αρχιμηχανικού για βοήθεια.

Ακατάλληλα μηχανοστάσια μπορεί να καταλήξουν στη μικρή παροχή ενέργειας ή στην υπερβολική παροχή ενέργειας των εξοπλισμών, να αυξηθεί η επιδείνωση του κτιρίου, να γίνεται υπερβολική χρήση ενέργειας και τα λειτουργικά κόστη να είναι παραπάνω από τα κανονικά. Ο Αρχιμηχανικός σε ένα λειτουργικό ξενοδοχείο δεν θα έχει πραγματικά σχεδιάσει τα συστήματα θέρμανσης, εξαερισμού και κλιματισμού μέσα στο κτίριο, παρόλα αυτά πρέπει να είναι γνώστης για αυτά τα συστήματα όπως επίσης και για τη μηχανολογία του ηλεκτρισμού, του νερού και τα

συστήματα αποβλήτων που λειτουργούν. Αν ο Αρχιμηχανικός δεν είναι γνώστης, ακόμα και οι συνηθισμένες επισκευές και η διατήρηση θα είναι δύσκολη να γίνει.

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Όπως δείχνει και ο όρος, η **συντήρηση**, αναφέρεται απλώς στη φυσική ιδιοκτησία του ξενοδοχείου. Λέγεται ότι το κόστος της διατήρησης είναι σαν τους φόρους; Αν δεν πληρωθούν τον έναν χρόνο, θα πληρωθούν τον επόμενο και με επιπλέον κόστος!

Το κόστος συντήρησης ενός ξενοδοχείου εξαρτάται από την ηλικία του. Όσο γερνάει ένα κτίριο, το κόστος συντήρησης γενικά αυξάνεται. Ακόμα και τα καινούργια ξενοδοχεία απαιτούν το **POMEC**. Το POMEC, η συντομογραφία του σημαίνει λειτουργία της ιδιοκτησίας και διατήρηση (Property Operation and Maintenance) και αναφέρεται στον τομέα της εισοδηματικής δήλωσης που καταγράφει λεπτομερώς το κόστος της λειτουργίας του τμήματος συντήρησης και διατήρησης. Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν τους μισθούς του προσωπικού, τα ανταλλακτικά, τα συμβόλαια των υπηρεσιών και τα ενεργειακά κόστη που καταγράφονται σε διαφορετική λίστα.

Ο Γ.Δ. πρέπει να περιμένει ότι το τμήμα θα διατηρεί την ιδιοκτησία με όσο πιο δυνατόν αποτελεσματικό τρόπο δεδομένου του προϋπολογισμού που του δίνεται. Για να γίνει αυτό η συντήρηση του ξενοδοχείου πρέπει να:

- **Σχεδιάζει.** Από το να αλλάζει ανά τακτικά χρονικά διαστήματα τα φίλτρα αέρα στις μονάδες θέρμανσης και κλιματισμού μέχρι το να κάνει συμβόλαιο για κλαδέματα δέντρων, το τμήμα κάνει τόσες πολλές εργασίες για να αφήσει αυτές τις δραστηριότητες στην τύχη. Ένας αποτελεσματικός Αρχιμηχανικός είναι προσεκτικός στη διανομή και που εξετάζει κάθε κομμάτι εξοπλισμού και απαιτούμενη δραστηριότητα μέσα στο ξενοδοχείο και μετά σχεδιάζει τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει.
- **Εφαρμόζει.** Κάποιοι Αρχιμηχανικοί γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει στις ιδιοκτησίες και έχουν καλές προθέσεις στο να ολοκληρώσουν όλες τις απαιτούμενες εργασίες, παρόλα αυτά όμως δεν τις κάνουν. Οι ελλείψεις του προϋπολογισμού ή όχι σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό, η έλλειψη ικανοτήτων επίβλεψης, όχι αρκετά εργαλεία και κακή εκτίμηση-κατανομή του χρόνου που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου μπορεί να έχουν επίδραση στην ικανότητα του τμήματος να επιτύχει τους στόχους. Τα τμήματα έχουν αναπτύξει εξαιρετικές λίστες ελέγχου και προτεινόμενες

δραστηριότητες. Όταν όμως δεν εφαρμόζονται σωστά, δεν θα καταλήξουν σε ένα αποδεκτό πρόγραμμα διατήρησης. Τοιούτοτρόπως, ο Γ.Δ. που αξιολογεί το τμήμα, ο σημαντικός παράγοντας για αυτόν δεν είναι το αν ένα αποδεκτό πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί για το ξενοδοχείο, αλλά το αν ο βαθμός στον οποίο τα σχεδιασμένα προγράμματα έχουν εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

- **Καταγράφει.** Η καταγραφή αρχείων είναι μια μείζονος σημασίας λειτουργία της διατήρησης. Προγραμματισμένες εργασίες διατήρησης δεν μπορούν να σχεδιαστούν σωστά εκτός και αν το προσωπικό του τμήματος γνωρίζει πότε αυτές οι εργασίες έχουν γίνει τελευταία. Για παράδειγμα, αν το σχέδιο είναι να γρασάρονται οι ζεστές αντλίες νερού κάθε έξι μήνες, πρέπει να καταγράφονται γραπτώς σε αρχεία την τελευταία φορά που έγιναν. Με παρόμοιο τρόπο, αν οι βρύσες στα δωμάτια των πελατών αντικατασταθεί, πρέπει να καταγραφεί πότε έγινε η αντικατάσταση. Με το να το κάνουν, το τμήμα θα είναι ικανό να αξιολογήσουν την ποιότητα των βρυσών που χρησιμοποιήθηκαν, όπως επίσης και να πάρουν όλα τα προγράμματα εγγυήσεων που θέτονται σε εφαρμογή στα για αυτά που αντικαταστώνται και των νέων που αγοράζονται από το ξενοδοχείο. Η εξαιρετική καταγραφή σε όλες τις περιοχές του τμήματος είναι ένας καλός παράγοντας της γενικής αποτελεσματικότητας του ξενοδοχείου.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗ

Το κόστος της διατήρησης ενός κτιρίου σχετίζεται στενά με το αρχικό του σχέδιο και μέγεθος και τις εγκαταστάσεις που περιλαμβάνει. Εκείνα τα ξενοδοχεία για παράδειγμα, με υπηρεσίες επισιτισμού, με πισίνες και γυμναστήρια θα έχουν μεγαλύτερα κόστη διατήρησης σε σχέση με εκείνα που διαθέτουν λιγότερες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις. Τα ψηλά κτίρια απαιτούν ανελκυστήρες που πρέπει να διατηρούνται. Εκείνα που εκτείνονται σε μεγαλύτερα εδάφη απαιτούν μεγαλύτερο κόστος συντήρησης του τοπίου από εκείνα που τοποθετούνται σε μικρά εδάφη. Με παρόμοιο τρόπο, η ποιότητα κατασκευής που χρησιμοποιήθηκε για την κατασκευή του κτιρίου θα επηρεάσουν το κόστος του POMEK. Τα κτίρια που είναι φτιαγμένα από μπετόν και τσιμέντο θα χρειάζονται κόστος βαψίματος, ενώ αυτά που είναι από πέτρα θα έχουν διαφορετικό είδος συντήρησης. Τα φινιρισμένα προϊόντα και ο εξοπλισμός που προσδιορίζονται

για εγκατάσταση από τους χτίστες του ξενοδοχείου έχουν ένα τρομακτικό αντίκτυπο στο τμήμα. Αντικείμενα με διάρκεια και υψηλής ποιότητας, εξοπλισμός με μακροζωία μπορεί να είναι πιο ακριβά για αγορά, αλλά γενικά θα μειώσουν το κόστος διατήρησης και λειτουργίας.

Παρόλα τα καλύτερα προγράμματα διατήρησης, τα ξενοδοχεία με τη χρήση χρειάζονται ανακαινίσεις για να ανταγωνιστούν τις καινούργιες ιδιοκτησίες. Τα κτίρια έχουν ένα προβλεπόμενο κύκλο ζωής που επηρεάζει απευθείας τις ανάγκες διατήρησης και συντήρησης τους. Επειδή κάποια στιγμή θα χρειαστεί, μέχρι κάποιο βαθμό, ανακαίνιση και καινούργια έπιπλα, ο Γ.Δ. πρέπει να λάβει μέτρα για να κρατήσει επιχορηγήσεις το χρόνο που θα χρειαστεί η ανακαίνιση.

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

Πιθανώς περισσότερο από κάθε άλλο τμήμα, τα ταλέντα που προσλαμβάνονται στο προσωπικό της διατήρησης επηρεάζουν κρίσιμα την λειτουργική κερδοφορία του ξενοδοχείου. Αυτό είναι αλήθεια, γιατί πολύ από την εντύπωση του πελάτη εξαρτάται από την δουλειά του τμήματος συντήρησης. Τοιουτοτρόπως, η ποιότητα του προσωπικού και της δουλειάς τους θα αντιπροσωπεύσουν, στα μάτια του πελάτη, την ποιότητα του ξενοδοχείου. Όταν δεν γίνεται καλή δουλειά ή καθόλου, αυτό φαίνεται. Η λύση στο πρόβλημα αυτό, πέφτει στην επιλογή ενός εξαιρετικού επικεφαλής του τμήματος και των καταλλήλων βοηθών.

ΑΡΧΙΜΗΧΑΝΙΚΟΣ

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, ο επικεφαλής του τμήματος αναφέρεται σαν Αρχιμηχανικός. Αυτό το άτομο έχει ένα σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει στην επιτροπή των διευθυντών των τμημάτων και σαν ηγέτης ενός από τα πιο σημαντικά τμήματα του ξενοδοχείου.

Στα μικρά ξενοδοχεία ο Αρχιμηχανικός μπορεί να έχει ένα ρόλο που να φτιάχνει και ο ίδιος τα πράγματα στις προσπάθειες της διατήρησης και αυτό πραγματικά μπορεί να περιλαμβάνει εργασίες διατήρησης και συντήρησης. Στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες με περισσότερο προσωπικό, ο ρόλος του Αρχιμηχανικού έχει ένα πιο διευθυντικό (διανομής εργασιών) ρόλο που αποτελείται από σχεδιασμό της δουλειάς, την οργάνωση του προσωπικού, την καθοδήγηση των προσπαθειών του προσωπικού και τον έλεγχο του προϋπολογισμού του ΡΟΜΕC. Παρόλο το μέγεθος του ξενοδοχείου όμως, ο Αρχιμηχανικός πρέπει να είναι καλά οργανωμένος, να δίνει μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια και να είναι συνεργάσιμος στη διευθυντική ομάδα.

ΒΟΗΘΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

Το τμήμα συντήρησης και διατήρησης, εκτός από τον Αρχιμηχανικό, θα προσλάβει έναν ή περισσότερα άτομα με διάφορους βαθμούς ικανοτήτων στις περιοχές όπως:

- Μηχανοστάσιο.
- Μηχανικά.
- Υδραυλικά.
- Ηλεκτρολογικά.
- Ξυλουργικά.
- Φροντίδα του νερού (για πισίνες και τα spas
- Για τα τοπία.
- Για τη διατήρηση των εδαφών.

Οι ανάγκες ενός συγκεκριμένου ξενοδοχείου θα δείξουν τις απαραίτητες ικανότητες, τις κατασκευές και τον αριθμό του προσωπικού που απαιτείται. Είναι δύσκολο να βρεθεί ένα άτομο με ικανότητες σε όλες τις τεχνικές περιοχές του τμήματος που αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο. Όταν οι ικανότητες ή ανάγκες σε ζήτηση εργατικών χεριών του τμήματος υπερβαίνουν τις ικανότητες του προσωπικού, ο Αρχιμηχανικός και ο Γ.Δ. πρέπει να αποφασίσουν για εξωτερικά συνεργεία. Η ικανότητα για να καθοριστεί αποτελεσματικά ποιες εργασίες γίνονται καλύτερα από το προσωπικό του τμήματος σε αντίθεση με εξωτερική βοήθεια είναι ο πραγματικός βαθμός που θα πάρει ο εξαιρετικός Αρχιμηχανικό.

ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ-ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ

Η διατήρηση ενός κτιρίου προκύπτει αφού έχει σχεδιαστεί, ελεγχθεί μηχανολογικά και κατασκευαστεί. Η διατήρηση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να εξεταστεί με διάφορους τρόπους, αλλά ένας χρήσιμος τρόπος για να εξεταστεί η διαχείρισή της είναι να θεωρήσει κανείς τη διατήρηση σαν ρουτίνα, προληπτικά και σαν έκτακτη ανάγκη.

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΡΟΥΤΙΝΑΣ

Όταν διευθύνει ο Αρχιμηχανικός την συνηθισμένη συντήρηση απλά διευθύνει τη συνηθισμένη φροντίδα των εγκαταστάσεων. Για παράδειγμα, σε ξενοδοχεία με γρασιδί και φυτά κοντά σε εισόδους ή περιοχές πάρκινγκ, είναι συνηθισμένο να κουρευούνται περιοδικά ώστε να διατηρηθεί η οπτική ακεραιότητα με το να ξεριζωθούν τα αγριόχορτα και άλλες σχετικές εργασίες. Αν δεν γίνει αυτή η δουλειά, φαίνεται άσχημα το πεζοδρόμιο. Ο καθαρισμός των εσωτερικών παραθύρων, η συλλογή των σκουπιδιών στις περιοχές του πάρκινγκ και το φτυάρισμα του χιονιού σε περιοχές και σε κλίματα που απαιτείται είναι επιπλέον παραδείγματα της συνηθισμένης διατήρησης. Συχνά, περιορισμένο εκπαιδευμένο προσωπικό χρειάζεται για να ολοκληρώσει αυτές τις συνηθισμένες εργασίες.

Γενικά, ο Αρχιμηχανικός, με εντολές από τον Γ.Δ., αποφασίζει αν το προσωπικό θα πραγματοποιεί τις συνηθισμένες εργασίες διατήρησης ή αν θα πληρώσει εξωτερικό συνεργείο για να τις πραγματοποιήσει. Παρόλη την απόφαση, ένας αποτελεσματικός Αρχιμηχανικός συχνά πρέπει να απασχολείται τόσο με τους εξωτερικούς όσο και με τους εσωτερικούς παράγοντες του ξενοδοχείου.

Εξωτερικά. Στο εξωτερικό του ξενοδοχείου, η φροντίδα του γρασιδιού, του τοπίου και η απομάκρυνση των φύλλων και του χιονιού (όπου υπάρχει) είναι σημαντικά θέματα, τόσο όση είναι η προσοχή στη λεπτομέρεια που απαιτεί από την πραγματική κατασκευή του κτιρίου. Αυτή η προσοχή περιλαμβάνει αντικείμενα όπως η συνηθισμένη επιθεώρηση και επιδιόρθωση της ταράτσας, ο καθαρισμός των παραθύρων και η φροντίδα και το βάνσιμο όπου απαιτείται. Η τοποθεσία του κτιρίου θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό, τα αντικείμενα που πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά για τη συνηθισμένη διατήρηση. Οι Γ.Δ., σε συνεργασία με τον Αρχιμηχανικό, πρέπει να διαβεβαιώσουν ότι η συνηθισμένη εξωτερική διατήρηση πραγματοποιείται σωστά και σε λογικά χρονικά περιθώρια.

Εσωτερικά. Μέσα στο ξενοδοχείο, το προσωπικό του τμήματος πρέπει να κάνει συνηθισμένη διατήρηση. Κάποιες περιοχές περιλαμβάνουν τη φροντίδα των εσωτερικών φυτών, το πλύσιμο των εσωτερικών παραθύρων (αν δεν έχει ανατεθεί αυτή η δουλειά στο τμήμα υπηρεσίας ορόφων) και σε μερικές περιπτώσεις, η φροντίδα και η διατήρηση των δαπέδων και των χαλιών.

Μια σημαντική εργασία σχεδόν πάντα ανατετιμένη στο τμήμα συντήρησης και διατήρησης είναι η αλλαγή των λαμπών. Οι λάμπες, ανεξάρτητα του τύπου τους, θα καούν και θα πρέπει να αντικατασταθούν. Σε μερικές περιπτώσεις, οι μεμονωμένες λάμπες αλλάζονται αμέσως μόλις

καούν. Αυτό σημαίνει, ότι το τμήμα εφαρμόζει ένα πρόγραμμα αντικατάστασης όπου χρειάζεται για τις λάμπες. Το κόστος ενός ξενοδοχείου της αντικατάστασης των λαμπών αποτελείται από δύο παράγοντες. Αυτοί είναι η τιμή της ίδιας της λάμπας και το κόστος εργασίας που απαιτείται για την αλλαγή της λάμπας. Επομένως, σε ειδικές περιπτώσεις, όπως οι λάμπες σε ένα ξενοδοχείο με πολλούς ορόφους και ψηλά ταβάνια που απαιτούν ειδικούς ανελκυστήρες ή σκάλες για πρόσβαση, το ξενοδοχείο μπορεί να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα ολικής αντικατάστασης που περιλαμβάνει την αλλαγή όλων των λαμπών, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που δεν έχουν καεί, σε ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα. Αυτή η προσέγγιση μειώνει σημαντικά το εργατικό κόστος της αντικατάστασης των λαμπών όπως και το συνολικό κόστος τους. Παρόμοιο παράδειγμα είναι και η αντικατάσταση των συμπιεστών των ψυγείων.

Επομένως, το πρόγραμμα αντικατάστασης όποτε είναι απαραίτητο είναι ένα πρόγραμμα αντικατάστασης μερών ή εξοπλισμού που καθυστερεί την εγκατάσταση ενός καινούργιου υποκατάστατου μέρους μέχρι το αρχικό κομμάτι χαλάσει ή είναι έτοιμο να χαλάσει.

Όταν παρουσιαστούν αρκετά προβλήματα μαζεμένα όπως ένας υπάλληλος της υποδοχής αναφέρει ότι η τηλεόρασή του έχει πρόβλημα ή ότι έσπασε μια καρέκλα και άλλα, τότε το τμήμα ενημερώνεται με μια κατάσταση των εργασιών με τη σειρά που πρέπει να γίνουν.

Κάποιοι Γ.Δ., αξιολογούν την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του τμήματος βασισμένοι στη γρηγοράδα με όποια σειρά ολοκληρώνονται οι εργασίες. Καθώς το χρονικό περιθώριο για την ολοκλήρωση των εργασιών διατήρησης δεν πρέπει να είναι το μόνο κριτήριο για την κρίση της επιτυχίας του τμήματος, είναι όντως ένας παράγοντας-κλειδί της αποτελεσματικότητας. Όταν η σειρά των εργασιών δεν ολοκληρώνονται σωστά ή καθόλου το τμήμα χάνει αξιοπιστία στα μάτια του προσωπικού και των πελατών του ξενοδοχείου. Ένας αποτελεσματικός Γ.Δ., παρακολουθεί την ταχύτητα με την οποία δίνεται προτεραιότητα στις εργασίες και ολοκληρώνονται και μετά λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα όπου χρειάζεται.

ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Το προληπτικό πρόγραμμα συντήρησης είναι μια συγκεκριμένη επιθεώρηση και προγραμματισμένες δραστηριότητες σχεδιασμένες να ελαχιστοποιήσουν τα σχετικά με τη διατήρηση κόστη και να παρατείνουν τη ζωή του εξοπλισμού με το να αποτρέπουν μικρά προβλήματα πριν γίνουν μεγαλύτερα. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα θα γλιτώσει χρήματα στο ξενοδοχείο με μια ποικιλία τρόπων που περιλαμβάνουν τη μείωση:

- Τα μακροπρόθεσμα κόστη επισκευής με το να παραταθεί η ζωή του εξοπλισμού.
- Το κόστος αντικατάστασης μερών, γιατί η αγορά αυτών των μερών μπορεί να σχεδιαστεί.
- Το εργατικό κόστος με το να επιτρέπει στο προληπτικό πρόγραμμα συντήρησης σε διαφορετικές αργές περιόδους.
- Το κόστος των έκτακτων επισκευών με την ελαχιστοποίηση τις πιθανούς υπαρξής τους.

Τα χρονοδιαγράμματα για αυτά τα προγράμματα μπορούν να προέλθουν από μια ποικιλία πηγών. Οι προμηθευτές εξοπλισμών συχνά προτείνουν δραστηριότητες διατήρησης. Οι πιο πολλές περιλαμβάνουν βασική επιθεώρηση, αντικατάσταση, καθαρισμό και γρασάρισμα. Γενικά δεν πρέπει να θεωρείται σαν ένα πρόγραμμα επισκευών, οι οποίες πρέπει να γίνονται όταν χρειάζεται, καθώς τα προγράμματα αυτά πρέπει να γίνονται όπως προγραμματίζονται. Κάποιοι Αρχιμηχανικοί σχεδιάζουν τα προγράμματα αυτά που τμηματοποιούνται από αυτές τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνονται ημερησίως, εβδομαδιαίως, μηνιαίως, εξαμηνιαίως και ετησίως. Άλλοι προτιμούν ένα σύστημα, που τμηματοποιεί το ξενοδοχείο ανά μεγάλες περιοχές. Και στις δύο περιπτώσεις το πρόγραμμα πρέπει να προσδιορίζει το τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει, πως πρέπει να γίνει και πρέπει να παραχωρεί μια εύκολη μέθοδο για την καταγραφή της δραστηριότητας.

ΕΚΤΑΚΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ

Η καλύτερη λογική για την εφαρμογή καλοσχεδιασμένων και δυναμικών συνηθισμένων και προληπτικών προγραμμάτων είναι η ικανότητα του να διαχειρίζονται καλά τα κόστη επισκευής. Παρόλες όμως τις καλύτερες προσπάθειες του Αρχιμηχανικού και του προσωπικού του τμήματος, το ξενοδοχείο σίγουρα κάποιες στιγμές θα αντιμετωπίσει περιστατικά έκτακτης συντήρησης. Τα αντικείμενα των οποίων γενικά προσδιορίζονται σαν:

- Εκείνα που δεν είναι αναμενόμενα.
- Απειλητικά για να βλάψουν τα έσοδα του ξενοδοχείου.
- Εκείνα που απαιτούν άμεση προσοχή για να ελαχιστοποιηθεί η ζημιά.
- Εκείνα που απαιτούν εργασία και μέρη που μπορεί να χρειαστούν να αγοραστούν αμέσως.

Για παράδειγμα, ας υποθεθεί ότι κατά τη διάρκεια της νύχτας, μια αντλία νερού σπάει σε κάποιο από τα δωμάτια των πελατών που δεν διαμένει κανένας. Λίγο αργότερα, οι πελάτες από

το δωμάτιο ακριβώς ένα όροφο από κάτω καλούν την υποδοχή για να παραπονεθούν ότι στάζει νερό στο δωμάτιό τους. Προφανώς, αυτή η κατάσταση απαιτεί έκτακτη συντήρηση. Ο Γ.Δ., πρέπει σίγουρα να επιθυμεί να ενημερώνεται για όποια σημαντικά γεγονότα διατήρησης δημιουργηθούν στο ξενοδοχείο. Αυτό είναι αλήθεια, γιατί δεν θα θέλει μόνο να βοηθήσει και να αξιολογήσει την άμεση ανταπόκριση του ξενοδοχείου, αλλά γιατί γενικώς τα έκτακτα περιστατικά συντήρησης μπορεί να απαιτήσουν υπερωρίες του προσωπικού ή κάλεσμα εξωτερικής βοήθειας. Επιπλέον, τα αναγκαία μέρη επισκευής που θα αγοραζόντουσαν κανονικά από σταθερούς πελάτες, τώρα θα αγοραστούν και πιο ακριβά από άλλες πηγές.

Ένας αποτελεσματικός Αρχιμηχανικός θα κρατάει τον Γ.Δ. ενήμερο για σημαντικά αντικείμενα έκτακτης ανάγκης και θα ζητάει τη συμβουλή του Γ.Δ. για την καλύτερη πορεία κινήσεων για να ανταποκριθούν σωστά.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ

Η διαχείριση των οργανισμών κοινής ωφέλειας (Ο.Κ.Ω.) είναι ένα τρομακτικά σημαντικό μέρος της γενικής λειτουργίας του ξενοδοχείου. Τα κόστη Ο.Κ.Ω. στα ξενοδοχεία περιλαμβάνουν έξοδα για νερό και αστικά λύματα, αέριο, ηλεκτρισμό ή ορυκτά καύσιμα για τη θέρμανση και τον κλιματισμό του ξενοδοχείου και καύσιμα για ζεστό νερό.

Εξαρτωμένης της τοποθεσίας του ξενοδοχείου, τα ενεργειακά κόστη μπορούν να αντιπροσωπεύσουν περίπου από 3-10% των συνολικών λειτουργικών κοστών. Επιπροσθέτως, η ενέργεια είναι μια πολύτιμη πηγή και σαν υπεύθυνα μέλη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, είναι σημαντικό όλοι να κάνουν ότι μπορούν για να διατηρηθούν. Τοιουτοτρόπως, είναι εύκολο να δει κανείς γιατί ένα αποτελεσματικό τμήμα συντήρησης και διατήρησης πρέπει να σκέφτεται με τη διατήρηση της ενέργειας και τον έλεγχο των κοστών των Ο.Κ.Ω.

ΜΕΡΟΣ Γ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον κ. Ζιμπόπουλο Διευθυντή προσωπικού και εκπαίδευσης στο ξενοδοχείο Intercontinental 5* με σκοπό να εξαχθούν διάφορα συμπεράσματα για το ρόλο των Γ.Δ. στα ξενοδοχεία.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Αρχίζοντας θα θέλαμε να μας κάνετε μια γενική περιγραφή του ξενοδοχείου που διευθύνετε. Θα μπορούσατε να μας αναφέρετε τις υπηρεσίες που παρέχετε στους πελάτες, τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου και τους χώρους εκμετάλλευσης του;

Το Intercontinental βρίσκεται σε ιδανικό σημείο τόσο κοντά στο κέντρο της πόλη όσο και στην παραλιακή ζώνη της Αθήνας. Διαθέτει 543 πολυτελή δωμάτια όλα ευρύχωρα, 18 εκ των οποίων περιλαμβάνονται στους ορόφους του Club Intercontinental. Υπάρχουν δωμάτια καπνιστών και μη, όπως επίσης και για άτομα με ειδικές ανάγκες. Προσφέρονται υπηρεσίες ασύρματου Διαδικτύου και όλα τα σχετικά για την εξυπηρέτηση των ενδιαφερομένων.

Η καλύτερη υπηρεσία είναι το Club Intercontinental που βρίσκεται στους ορόφους 8 και με 61 δωμάτια και 18 σουίτες. Προσφέρονται πλεονεκτήματα με αναβαθμισμένες ευκολίες και μια σειρά από συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως συμπληρωματική πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ιδιωτική περιοχή εγγραφών, χρήση ενός ευρύχωρου χώρου με εκπληκτική θέα στην Αθήνα και τη Ακρόπολη και ένα εύρος από συμπληρωματικές υπηρεσίες δωματίων.

Η Προεδρική σουίτα καταλαμβάνει 315τ.μ. με απίστευτη θέα στην Αθήνα και στην Ακρόπολη, με ξεχωριστή είσοδο από μάρμαρο, χώρο γευμάτων, κεντρικό δωμάτιο με ενσωματωμένο μπάνιο από μάρμαρο, ένα δεύτερο δωμάτιο, ένας ευρύχωρος χώρος για ντύσιμο, ένα βεστιάριο για τους καλεσμένους, ένα γραφείο με βιβλιοθήκη και μια μικρή κουζίνα.

Το **Athenaeum Ballroom** χωρητικότητας 2.500 ατόμων είναι το μεγαλύτερο συνεδριακό κέντρο εξοπλισμένο με την τελευταία οπτικοακουστική τεχνολογία. Χωρίζεται σε 3 μεγάλα κεντρικά δωμάτια συνεδριάσεων, και επίσης 2 συμπληρωματικά. Το **Athenaeum Conference**

center βρίσκεται στο επίπεδο του lobby και αποτελείται από το Rotunda Lounge το οποίο χωρίζεται σε 3 περιοχές συνεδριάσεων.

Τα εστιατόρια και τα μπαρ είναι στο lobby level το **café Zoë** , το **PlayZoe**, στον 10^ο όροφο το **Premiere Restaurant**, το **Premiere Lounge Bar** και το **Café Vienna Tea Lounge**.

2. Ποιοί είναι οι βασικοί τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και πως καταφέρνετε σαν ξενοδοχείο να δημιουργείτε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα;

Αυτό επιτυγχάνεται με σωστή πολιτική τιμών, με εκπαίδευση προσωπικού και με την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. Ποια είναι τα προσόντα ενός Γ. Διευθυντή κατά τη γνώμη σας;

Θα πρέπει να γνωρίζει καλά το αντικείμενο. Να έχει εμπειρία από τα ξενοδοχεία και εάν είναι δυνατόν να έχει περάσει από όλες τις θέσεις. Να γνωρίζει π.χ. από Sales Front Office, F/B κ.λ.π.

4. Ποια είναι τα βασικά καθήκοντα ενός Γ. Διευθυντή; Και ποια από αυτά πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση;

Τα βασικά καθήκοντα ενός Γ.Δ. είναι να συναντιέται καθημερινά με τα στελέχη όλων των τμημάτων, παρακολουθεί τα έσοδα και τα έξοδα, να εγκρίνει μεγάλα ποσά, να συναντιέται με τους VIP πελάτες, να συναντιέται με μεγάλα πρακτορεία και να συναντιέται με τους εκπροσώπους της εταιρίας, του τύπου, κ.λ.π. είναι κάποια μεταξύ άλλων πολλών καθημερινών καθηκόντων ενός Γ.Δ.

5. Θα μπορούσατε να μας αναφέρετε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που αφορούν την προσωπικότητα ενός Γ. Διευθυντή;

Ένας Γ.Δ. οφείλει να είναι συγχρόνως ηγέτης και μάνατζερ και να λαμβάνει γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις σε περιπτώσεις κρίσεως όπου απαιτείται συγκέντρωση και σωστή χρήση των γνώσεων για την αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων.

6. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούνται για να αποφέρετε το μέγιστο της απόδοσης;

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούνται για το μέγιστο της απόδοσης είναι ποιότητα σε όλα και σωστή στρατηγική τιμών.

7. Ποια είναι η ιεράρχηση των άμεσα υφισταμένων ενός Γ. Διευθυντή;

Financial Controller.

Director of Sales and Marketing.

Director of Room division.

Director of F/B.

Director of HR& Director of Training Development.

Director of Purchasing and material.

Director of Maintenance.

8. Σε ποια τμήματα χωρίζετε το Intercontinental;

Υποδοχή.

Εστιατόρια.

Πλυντήριο.

Υπηρεσία Ορόφων.

Λογιστικά.

Πωλήσεις.

Banqueting.

Συνέδρια.

Μπαρ.

Κουζίνα.

Ασφάλειας.

Διατήρησης.

Μαγαζιών.

Προσωπικό.

Εκπαίδευσης.

Τηλεπικοινωνιών.

Συστημάτων.

9. Ποιες θα πρέπει να είναι οι επίσημες και οι ανεπίσημες σχέσεις του Γ. Διευθυντή με τους εργαζομένους στο ξενοδοχείο;

Οι σχέσεις θα πρέπει να είναι φιλικές-επαγγελματικές και να υπάρχει σεβασμός και αλληλοκατανόηση.

10. Ποιοι είναι οι βασικοί τρόποι επιλογής προσωπικού;

Πρώτα συμπληρώνει ο υποψήφιος μια αίτηση. Στη συνέχεια, γίνεται μια πρώτη συνέντευξη από το γραφείο προσωπικού και τέλος γίνεται μια δεύτερη συνέντευξη από το προϊστάμενο τμήματος.

11. Και ποιοι είναι οι βασικοί τρόποι αξιολόγησης προσωπικού όσον αφορά την απόδοσή τους;

Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται μια φορά το χρόνο σε ειδική φόρμα. Κάθε 6μηνο γίνεται επανεξέταση και κάθε μήνα ο προϊστάμενος συζητάει με τον εργαζόμενο για θέματα που χρειάζονται βελτίωση.

12. Ποια είναι τα συχνότερα προβλήματα που εμφανίζονται στη διοίκηση και ποιοι οι τρόποι αντιμετώπισής τους και επίλυσής τους;

Είναι αρκετά τα προβλήματα που παρουσιάζονται αλλά κάθε πρόβλημα έχει διαφορετικό τρόπο επίλυσης.

13. Ποιο είναι οι τρόποι που χρησιμοποιείτε για την υποκίνηση και τη παρακίνηση των εργαζομένων (bonus, κ.λ.π.);

Πραγματοποιούνται κάποιες εκδηλώσεις και πάρτι, δίνονται Bonus και ανακηρύσσεται υπάλληλος του μήνα και του έτους.

14. Ποιο πρέπει να είναι το επιθυμητό επίπεδο μόρφωσης και εμπειρίας ενός εργαζομένου στη ξενοδοχειακή σας μονάδα και ποιοι οι τρόποι που χρησιμοποιείτε για την αναβάθμισή τους;

Αυτό εξαρτάται από τις θέσεις. Άλλες γνώσεις απαιτούνται από κάποιον που θα δουλέψει στο λογιστήριο και άλλες από κάποιον που θα είναι στη λάντζα.

15. Πόσο βασικός είναι ο ρόλος της ανακύκλωσης των εργαζομένων και με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται;

Είναι πολύ βασικός για να μην ρουτινιάζουν και να μην βαριούνται. Γίνονται με προαγωγές και μετακινήσεις.

16. Πόσο βασικό είναι για το ξενοδοχείο σας να διαθέτει ένα ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ;

Είναι πάρα πολύ σημαντικό για τη χάραξη πολιτικής και στρατηγικής τιμών.

17. Ποιοι είναι οι κυριότεροι τρόποι προσέγγισης πελατών;

Οι κυριότεροι τρόποι προσέγγισης πελατών γίνονται με τηλέφωνα, ραντεβού και εκθέσεις

18. Με ποιους τρόπους παρέχετε ασφάλεια στους πελάτες;

Υπάρχει τμήμα ασφαλείας του ξενοδοχείου με εκπαιδευμένο προσωπικό και κλειστές κάμερες ασφαλείας.

19. Ανάλογα με την εποχή ποιος είναι ο βασικός πυρήνας των πελατών με τον οποίο λειτουργεί το ξενοδοχείο σας;

Ο βασικός πυρήνας των πελατών είναι Businessman.

20. Πως αντιμετωπίζετε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης;

Διεξάγονται ανά 6μηνα ειδικά σεμινάρια που τα παρακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι και υπάρχει επίσης ειδικό εγχειρίδιο που αναλύει τα πάντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γκλεζάκου Μ., «Λογιστική Εταιριών», 1980.
2. Ηγουμενάκης, Ν., «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1996.
3. Μουντάνου Ε., «Διαχείρισης, Έλεγχος και Λογιστική Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Αθήνα 1970.
4. Τσάρτας, Π., «Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι-Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον Τουρισμό, Αθήνα, 1996.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Archer, B., “The impact of domestic Tourism”, Bangor Occasional Paper in Economics, Wt. Bouger, 1973.
2. Hollaway, J. Christofer, “The Business of Tourism”, Third Edition, Pitman Publishing, London, 1989.
3. Hughes, Howard L., “Economics for Hotel and Catering Students”, Jutchinson, London, 1988.
4. G. W. Lattin, “Modern Hotel Management”, N. York, 1988.
5. Pearce, Douglas, “Tourism Development”, Second Edition, Longman Scientific & Technical, London, 1989.
6. Morrison Alastair M., “Hospitality and Travel Marketing”, New York, 1989.
7. Ninemeier Jack, “Torusim Strategies in World Class Asian Hotel Relevance to the United States Lodging Industry Hospitality and Tourism Educator 7, no. 7, fall 1995.

Διευθύνσεις Internet

1. www.ahla.com (American Hotel Lodging Association).
2. www.chrie.com (Council of Hotel, Restaurant and Institutional Educators).
3. www.easytraining.com.
4. www.hospitalitylawyer.com
5. www.ih-ra.com (International Hotel & Restaurant Association).
6. www.restaurant.org (National Restaurant Organisation).
7. www.iaha.org (Hospitality Financial and Technology Professionals).

Επιλεγμένα περιοδικά

Ελληνικά: Τουριστική Αγορά

Τουρισμός και Οικονομία

Ξενόγλωσσα: International Journal of Hospitality Management, UK.

Tourism Management, UK.

News and Unisoft.

