

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ**  
**ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο**  
Τμήμα: Τουριστικών Επιχειρήσεων

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: " Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ  
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ"  
(ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΑ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ)**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**  
**ΒΟΥΝΑΣΗ ΣΤΑΜΑΤΙΑ**  
**ΑΜ: 4086**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΜΠΕΝΕΤΑΤΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2008**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σ.4
---------------	-----

## ΜΕΡΟΣ Α΄

<b>1. Ανθρώπινοι Πόροι (Γενικά).....</b>	<b>σ.5</b>
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Διοίκηση Προσωπικού.....	σ.6
1.2 Δραστηριότητες – Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων..	σ.7
1.3 Περιβαλλοντικές Επιδράσεις στις Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. ....	σ.8
1.4 Στρατηγική της Δ.Α.Π.....	σ.9.
1.5 Προγραμματισμός Α.Π.....	σ.12
1.6 Δραστηριότητες – Λειτουργίες του Προγρ/σμού Α.Π.....	σ.12

## ΜΕΡΟΣ Β΄

<b>2. Η Διοίκηση Α.Π στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών.....</b>	<b>σ.14</b>
2.1 Ο Ρόλος του Προσωπικού στην Παραγωγή Υπηρεσιών Ποιότητας..	σ.14
2.2 Η Διοίκηση Α. Δυναμικού στην Ποιότητα Υπηρεσιών.....	σ.15
2.3 Αξιοποίηση Προσωπικού στην Ποιότητα Υπηρεσιών.....	σ.15
2.4 Ποιοτική Εξυπηρέτηση του Πελάτη.....	σ.17

## ΜΕΡΟΣ Γ΄

<b>3. Παρουσίαση Α.Δ στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία.....</b>	<b>σ.19</b>
<b>Στρατηγικές – Γενικοί Στόχοι).....</b>	<b>σ.19</b>
3.1 Management στα ξενοδοχεία (Η Στρατηγική).....	σ.20
3.1.1. Σχεδιασμός.....	σ.20
* Στόχοι Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	σ.22
* Διοίκηση και Αύξηση Παραγωγικότητας.....	σ.22
* Αύξηση Αποδοτικότητας.....	σ.25

- \* Αύξηση Μεριδίου Αγοράς.....σ.26
- \* Αύξηση Βαθμού Ικανοποίησης Πελατών.....σ.26
- \* Βελτίωση και Ανάπτυξη Διεύθυνσης των εργαζομένων.....σ.27
- \* Βελτίωση Εγκαταστάσεων, Εξοπλισμού, Επίπλωσης.....σ.28
- \* Κοινωνικοί και Ηθικοί Στόχοι της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.σ.28

### **3.1.2 Οργάνωση.....σ.28**

#### **3.1.3 Στελέχωση.....σ.31**

- \* Ανάλυση και Σχεδιασμός Εργασίας.....σ.31
- \* Προσέλευση και Επιλογή Υποψηφίων.....σ.32
- \* Πηγές Ανεύρεσης Προσωπικού.....σ.33
- \* Συνέντευξη και Τεστ.....σ.35
- \* Εκπαίδευση Προσωπικού Ξενοδοχείων.....σ.36
- \* Η Αμοιβή του Προσωπικού Ξενοδοχείων.....σ.39
- \* Πολιτική Αμοιβών.....σ.41

#### **3.1.4 Διοίκηση – Ηγεσία.....σ.42**

- \* Θέματα Διοίκησης Προσωπικού: Υποκίνηση, Φόβος,  
Ενδυνάμωση.....σ.42
- \* Άποψη Manslow.....σ.43
- \* Άποψη Herzberg.....σ.43
- \* Άποψη Vroom.....σ.43
  
- \* Θέματα Διοίκησης Προσωπικού: Φόβος.....σ.45
- \* Η αρνητική Λειτουργία του Φόβου.....σ.45
  - Περιπτωσιακή Χρήση του Φόβου.....σ.45
  - Διοίκηση Φόβου.....σ.46

* Θέματα Διοίκησης Προσωπικού: Ενδυνάμωση.....	σ.47
* Εσωτερική Επικοινωνία και Εργασιακές Σχέσεις.....	σ.49
*Θέματα Διοίκησης Προσωπικού: Ενδυνάμωση.....	σ.54
* Η Σημασία της Κουλτούρας των Εργαζομένων.....	σ.55
* Σημασία των Αξιών των Εργαζομένων.....	σ.56
* Το Ύψος της Ηγεσίας.....	σ.57
* Προσόντα του Διευθυντή προσωπικού.....	σ.57
* Καθήκοντα του Διευθυντή Προσωπικού.....	σ.58

### **3.1.5 Εσωτερικό Marketing.....σ.58**

* Σύγκριση Εξωτερικού με Εσωτερικού Marketing.....	σ.60
* Η Σημασία του Α.Δ. στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	σ.61
* Γενικός Στόχος → Ποιότητα.....	σ.64
* Διαστάσεις Ποιότητας.....	σ.64
- Τεχνική	
- Λειτουργική	
- Ολική	

### **ΜΕΡΟΣ Δ΄**

* Γενικά Συμπεράσματα.....	σ.65
* Ερωτηματολόγια.....	σ.69

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... σ.118**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακάτω εργασία έχει σαν στόχο, να πληροφορήσει όλους εμάς πως η πορεία του ελληνικού τουρισμού εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την τιμή προσφοράς τους, που βέβαια εξαρτάται από το κόστος παραγωγής τους.

Επίσης μέσα από την εργασία και τα ερωτηματολόγια θα αποκτήσουμε μια πολύ ολοκληρωμένη άποψη για το ότι, τόσο η ποιότητα όσο και η ποσότητα της εργασίας, εξαρτώνται από τη δυνατότητα της διοίκησης να επηρεάζει τους εργαζόμενους ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά αποδίδοντας το μέγιστο έργο, δηλαδή τη μέγιστη παραγωγή.

Το ζητούμενο όπως όλοι θα διαπιστώσετε δεν είναι η εργασία αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναφέρεται η έννοια των Ανθρώπινων Πόρων και γενικές πληροφορίες για τη διοίκηση, τις δραστηριότητες και λειτουργίες τους, τη στρατηγική τους και τον προγραμματισμό τους.

Στο δεύτερο μέρος αναφέρεται η έννοια της Δ.Α.Π. και πως αυτή επηρεάζει την αναβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών. Αναφέρεται ο ρόλος του προσωπικού και οι περαιτέρω αρμοδιότητες του στην παραγωγή υπηρεσιών ποιότητας. Τέλος γίνεται αναφορά και στην αξιοποίηση του προσωπικού και την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη που θα πρέπει να είναι πρωταρχικό μέλημα κάθε επιχείρησης.

Στο τρίτο μέρος γίνεται αναφορά στην παρουσίαση του Α.Δ στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αναφέρομαι στο management δηλαδή το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη στελέχωση και τη διοίκηση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και τη στρατηγική τους για μια σωστή διοίκηση.

Στο τέταρτο μέρος, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και τις πληροφορίες που συγκέντρωσα, βγάζω τα συμπεράσματα θετικά ή αρνητικά για την Διοίκηση του προσωπικού που επικρατεί στην ξενοδοχειακή Βιομηχανία.

## ΜΕΡΟΣ Α΄(Γενικές Πληροφορίες)

### 1.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι Ανθρώπινοι Πόροι είναι ένα σύνολο ταλέντων και διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.

Το πιο σπουδαίο και ζωντανό κομμάτι σε μια επιχείρηση είναι αναμφισβήτητα οι ανθρώπινοι πόροι. Κάθε επιχείρηση έχει κάποια καθήκοντα στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων. Αρχικά η επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει το απαιτούμενο Ανθρώπινο Δυναμικό που στελεχώσει και θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της. Επόμενο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση.

Το αμέσως επόμενο είναι να παράσχει η επιχείρηση κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση η οποία θα οδηγήσει και σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Τέλος, καθήκον της είναι να υπολογίζει τους εργαζόμενούς της και στην απόδοσή τους.

Το περιεχόμενο της έννοιας Ανθρώπινοι Πόροι είναι κάτι το πολύ απλό ώστε να το ερμηνεύσει κανείς. Πάνω απ' όλα οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτόν λοιπόν οι άνθρωποι γίνονται «Ανθρώπινοι Πόροι».

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή Α.Π αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας όπως είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα και οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Όμως η συνεισφορά αυτών των Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη.

Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζόμενου στις δραστηριότητες καθιστά τους Α.Π «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας ή αλλιώς το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον κυριότερο οδηγό στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα, τόσο επειδή κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες, έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλλο, αντίληψη του ρόλου του στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του.

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειές της διοίκησης και η αφοσίωση και η συνεργασία τους, είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει.

### **1.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων / Διοίκηση Προσωπικού**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τα τελευταία χρόνια, έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα συντελεστή που προκαλεί κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει.

Η πολυπλοκότητα της Δ.ΑΠ και τα επακόλουθα που συνδέονται με τις δραστηριότητές της, έχουν δημιουργήσει ένα καινούργιο αντικείμενο, το οποίο απαιτεί συστηματική εκπαίδευση των στελεχών προσωπικού. Η ενημέρωση για τους νέους όρους, τις αλλαγές στη νομοθεσία και τις διαδικασίες αποτελεί πλέον ένα έργο δύσκολο, ακόμα και για κάποιον έμπειρο manager προσωπικού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία απ' ότι απλώς η Διοίκηση του Εργατικού Δυναμικού ή τα τμήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Αφορά ολοένα και περισσότερο την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων.

Για το σκοπό αυτό, υπάρχουν καινούργιες προσεγγίσεις των εργαζόμενων ως προς την εκπαίδευση τους, τις στάσεις τους ως προς την εργασία και την επιχείρηση και την κατανόηση που αυτοί προσδοκούν για το ρόλο που παίζει η εργασία τους στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Σε όλα τα επίπεδα της Δ.Α.Π έχουν αναπτυχθεί συστήματα όχι μόνο για να απλοποιήσουν τις διαδικασίες αλλά και για να εξασφαλίσουν ότι το ολοένα και πιο σύνθετο νομοθετικό πλαίσιο υιοθετείται και ότι εφαρμόζονται μηχανισμοί προκειμένου να έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεση τους πολύ ευρύτερες δυνατότητες, για να συμμετέχουν και για να επιδιώκουν ενεργά τη δική τους ανάπτυξη και πρόοδο.

Η Δ.Α.Π μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των Α.Π. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης.

Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά.

## **1.2 Δραστηριότητες – Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων**

### **Πόρων**

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός και τις βοηθά να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας όσο και διεθνώς.

Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες πάντα προϋποθέσεις και τα απαραίτητα εφόδια ή κίνητρα. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας.



Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων.

Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων.

Σε όλες λοιπόν τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους υπαλλήλους που προσλαμβάνονται και πάνω απ' όλα να γνωρίζει η κάθε επιχείρηση τρόπους και μεθόδους να αντιμετωπίσει προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν.

### **1.3 Περιβαλλοντικές Επιδράσεις Στις Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Ευρύτερες οικονομικές τεχνολογικές και πολιτικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη στρατηγική διοίκησης Α.Π, τις πολιτικές και τις πρακτικές, ενώ οι παγκόσμιες και τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν ασκήσει έμμεση επίδραση.

Ας δούμε μια θεμελιώδη άποψη της κοινωνιολογίας ή οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι λειτουργούν σε ένα πλαίσιο κοινωνικό που έχει ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά τους. οι θεωρητικοί της οργάνωσης έχουν εφαρμόσει αυτή την ιδέα στις επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας τον ρόλο των εξωτερικών παραγόντων στη διαμόρφωση της διοικητικής συμπεριφοράς.

Όμως η μελέτη του περιβάλλοντος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα τελευταία τριάντα χρόνια οι αναλυτές έχουν συμπεριλάβει ολοένα και περισσότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή δράση και έχουν επιπλέον

αναγνωρίσει ότι τα βέλη εστίασης δείχνουν και προς τις δύο κατευθύνσεις: το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις καλά και οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το περιβάλλον.

Με την ευρεία έννοια το περιβάλλον είναι άπειρο και περιλαμβάνει τα πάντα έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης. Η ανάλυση των εξωτερικών όμως, στις δυνάμεις στις οποίες είναι ευαίσθητη μια επιχείρηση και στις οποίες πρέπει να αντιδράσει προκειμένου να επιζήσει.

Η υπάρχουσα εσωτερική δομή, στρατηγική και επιτυχία μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από τις δυνάμεις του περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργεί. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική δομή μιας επιχείρησης είναι: οικονομικοί, Τεχνολογικοί, Πολιτικοί και Κοινωνικοί.

#### **1.4 Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχει ή πρέπει να έχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο για την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξή του.

Το στρατηγικό αυτό σχέδιο, θα λέγαμε ότι προσδιορίζει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου, επιδρούν και λαμβάνονται υπ' όψιν εξωγενείς παράγοντες, τεχνολογικές εξελίξεις ή ανταγωνιστικές πιέσεις.

Για τη υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου, κάθε επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική διάρθρωση που της ταιριάζει. Άλλωστε ο όρος «Στρατηγικές Α.Π» αναφέρεται σε συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που υιοθετεί η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της.

Στη συνέχεια ο ρόλος της Δ.Α.Π είναι να δημιουργήσει τα απαιτούμενα προγράμματα Α.Π για την επιτυχή εφαρμογή αυτής της επιχειρησιακής στρατηγικής.

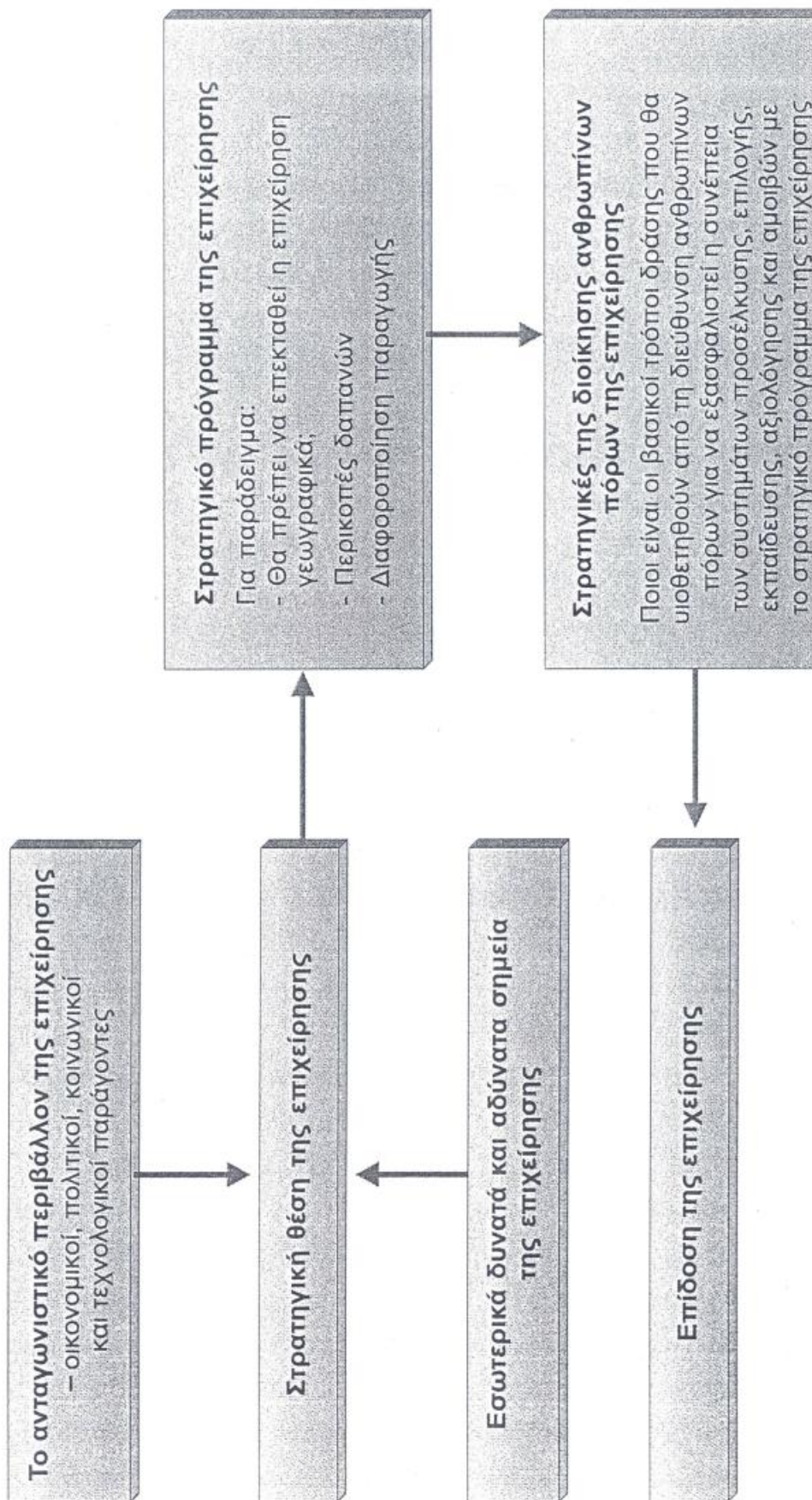
Με άλλα λόγια εκτός από τους τρόπους διοίκησης Α.Π που υιοθετεί η επιχείρηση για την υλοποίηση των στόχων της απαιτείται παράλληλα και ο

στρατηγικός σχεδιασμός των Α.Π που σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα θα εξασφαλίσει τα κατάλληλα άτομα, στον κατάλληλο χρόνο που θα στελεχώσουν τις απαραίτητες θέσεις για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης.

Κάθε σχέδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης περιλαμβάνει προγράμματα και ενέργειες απ' τα οποία προκύπτουν ανάγκες στελέχωσης των νέων τμημάτων που θα το υποστηρίξουν. Αλλά και χωρίς νέες δράσεις, είναι φυσικό να κενώνονται ορισμένες θέσεις εργασίας, λόγω συνταξιοδότησης, παραίτησης, ανάλυσης, ή θανάτου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν.

Αν και όλες αυτές οι ανάγκες δεν είναι πάντα εύκολα προβλέψιμες, ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, η αξιοποίηση μιας διαδικασίας συστηματικής ανάπτυξης στελεχικού δυναμισμού είναι η βάση που θα στηρίξει την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συνήθως αναθέτουν αυτή την λειτουργία στους διευθυντές Α.Π ΚΑΙ τους αφήνουν να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους. αυτή η επιλογή όμως προδικάζει και την αποτυχία της προσπάθειας. όσο καλός επαγγελματίας και αν είναι ο διευθυντής Α.Π. χωρίς την βοήθεια , την στήριξη και την συμμετοχή όλων των αρμόδιων διευθυντών των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης, θα είναι μια προσπάθεια χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο και χωρίς πολλές πιθανότητες υλοποίησης.

Στόχος είναι εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου που θα προγραμματίζει την αντιμετώπιση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρωπίνους πόρους και θα έχει τη συναίνεση , και τη δέσμευση των υπεύθυνων των παραγωγικών τομέων αλλά και της διοίκησης.



... Η σύνδεση των στρατηγικών της επιχείρησης με τις στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων (ΑΠ).

## **1.5 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

Οι επιχειρήσεις για να αναπτυχθούν πρέπει να αναπτύξουν τους ανθρώπους τους. Η ανάπτυξη αυτή είναι αντικείμενο του «Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων» που αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την εξέλιξη της επιχείρησης και την προσαρμογή της, στις συνεχώς μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες.

Ο προγραμματισμός Α.Π είναι από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Με τον προγραμματισμό η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και το σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Στην ευρύτερη έννοια του ο προγραμματισμός Α.Π είναι η διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και η λήψη κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό, στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύπτουν είτε από την αύξηση, είτε από την έλλειψη προσωπικού.

### **Βασικές Δραστηριότητες – Λειτουργίες του Προγραμματισμού των ανθρώπινων Πόρων.**

Βασικές λειτουργίες του Προγραμματισμού Α.Π είναι:

1. Η Ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε Α.Δ ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.

3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου Α.Δ σε ποιοτικό επίπεδο.

4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει την εσωτερική της κατάσταση, όσον αφορά τις ανάγκες της σε προσωπικό αλλά και τις δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων της. Επίσης θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή την αγορά εργασίας. Τέλος πρέπει να προγραμματίζει τις μελλοντικές της ενέργειες για την εξασφάλιση του απαραίτητου Α.Δ που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Καταλήγοντας ο αποτελεσματικός προγραμματισμός Α.Π συνδέεται άμεσα με την απόδοση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Καμία ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα έχει αυξημένη απόδοση ή θα πετύχει ικανοποιητική ανάπτυξη, χωρίς αποτελεσματικό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα από τις οποιεσδήποτε διαρθρωτικές, τεχνολογικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που είναι δυνατό να επιτευχθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών εκσυγχρονισμού που επιβάλλει ο ανταγωνισμός.

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **2.Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Αναβάθμιση Ποιότητας**

#### **Υπηρεσιών.**

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε πως η Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα μιας σωστής και καλής, διοίκησης των Α.Π η οποία είναι και αυτή απόρροια ενός σωστού, δημιουργικού και πετυχημένου σχεδιασμού, μιας σωστής και δημιουργικής οργάνωσης αλλά και στελέχωσης της εκάστοτε επιχείρησης.

### **2.1 Ποιος όμως είναι ο ρόλος του προσωπικού στην Παραγωγή**

#### **Υπηρεσιών Ποιότητας;**

Ο ρόλος του προσωπικού είναι πολύ σημαντικός και ο βασικότερος συντελεστής για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε τεχνολογική ανάπτυξη. Είναι γνωστό ότι ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές , οι οποίες αντί να δεσμεύουν πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Το προσωπικό αποτελεί το παν για την ύπαρξη και επιτυχία της επιχείρησης. Ωστόσο αρκετές από τις επιχειρήσεις είναι τόσο πολύ προσανατολισμένες στην εξωτερική αγορά, που δεν δίνουν σχεδόν καμία σημασία στην εσωτερική τους αγορά, δηλαδή στο προσωπικό.

Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που εστιάζουν τις ενέργειες τους όχι μόνο στους εξωτερικούς αλλά και εσωτερικούς πελάτες τους και εξασφαλίζουν ανωτέρου επιπέδου υπηρεσίες και ικανοποίηση των εσωτερικών τους πελατών. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους, να αναπτύσσουν την κατάλληλη εσωτερική

δυναμική, την κατεύθυνση που επιθυμούν στην παροχή των υπηρεσιών τους καθώς και τη δυναμικότητα της έγκαιρης παράδοσης υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο του Ινστιτούτου Ποιότητας της Johnson κ' Johnson: « Η εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη (προσωπικό) είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών και απαιτήσεων που αφορούν την επιτυχία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση ώστε οι άνθρωποι αυτοί να μπορούν να ελκύουν και να γοητεύουν τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να καθοδηγεί σωστά το προσωπικό και να το υποκινεί , καλύπτοντας ταυτόχρονα όλες του τις ανάγκες, όχι μόνο τις υλικές αλλά και τις ψυχολογικές.

## **2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ποιότητα Υπηρεσιών**

Κάθε οργανισμός ενδιαφέρεται για την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών του και γενικά για την απήχηση τους στους πελάτες. Έτσι η διοίκηση θα πρέπει να οργανωθεί με αυτόν τον προσανατολισμό ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών και γενικά η επιβίωση της επιχείρησης.

Η συστηματική προσέγγιση στη Δ.Α.Δ σε κάθε επιχείρηση προσανατολισμένη στην ποιότητα υπηρεσιών και στην εξυπηρέτηση πελατών, προϋποθέτει:

1. Πιστοποίηση στο προσωπικό, των δεικτών του αφορούν τις πεποιθήσεις των πελατών και τις προδιαγραφές που εκείνοι επιλέγουν και προτιμούν για τις παραγόμενες υπηρεσίες.
  2. Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού, προμηθευτών και πελατών.
  3. Συστηματική επικοινωνία προσωπικού και πελατών με τη διοίκηση.
- Στην συστηματική επικοινωνία δεν υπολογίζεται η ετήσια συγκέντρωση, όταν



ο γενικός διευθυντής προβαίνει σε ανακοινώσεις προς το προσωπικό, αλλά δυνατότητα τακτικής επαφής της διοίκησης με το προσωπικό επικοινωνίας και σχολιασμού των εργασιακών προβλημάτων.

4. Αναγνώριση προσπαθειών προσωπικού.

5. Προσοχή των κατάλληλων μέσων και πόρων για τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών.

### **2.3 Αξιοποίηση του Προσωπικού στην Ποιότητα Υπηρεσιών**

Στο σημείο αυτό ας αναφέρουμε έναν χρυσό κανόνα που υπάρχει που λέει: «φροντίστε τους πελάτες σας και τους ανθρώπους σας (εσωτερικούς πελάτες) και οι δυνάμεις της αγοράς θα φτάσουν για σας».

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες της επιχείρησης στην πορεία της για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών της στόχων.

Ένας από τους κύριους στόχους της διοίκησης θα πρέπει να είναι το να πετύχει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των προσόντων των ατόμων στην επιχείρηση.

Το προσωπικό είναι εκείνος ο παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένος και να βελτιώνεται συνεχώς, ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στην παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

- Με την παρακίνηση των εργαζομένων
- Με την δημιουργία κατάλληλου κλίματος ώστε να ενθαρρύνεται η παρακίνηση και να διευκολύνεται η αξιοποίηση των προσόντων τους.
- Με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης. Το θεμέλιο για την αξιοποίηση της ανθρώπινης προσφοράς και την μετατροπή της σε χρηματικό κέρδος για την επιχείρηση αποτελούν:
- Η γνώση, οι δυνατότητες και η θέληση της επιχείρησης να αξιοποιήσουν στον καλύτερο δυνατό βαθμό το εργατικό δυναμικό της.

- Η θέληση και οι δυνατότητες των εργαζομένων συμβάλλουν σε μια τέτοια προσπάθεια.
- Η δυνατότητα πίστωσης που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.
- Οι υπάρχοντες χρηματικοί πόροι.

Η θέληση όμως του εργαζόμενου για συμμετοχή του στην διαδικασία αυτή εξαρτάται, εκτός από τις δυνατότητές του, από την ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Οι αρχές που διέπουν τη διαμόρφωση της αίσθησης ικανοποίησης στον εργαζόμενο, θεωρώντας ότι η εργασία του είναι καλή είναι:

1. Ο εργαζόμενος μπορεί να μαθαίνει ο ίδιος συνεχώς κατά την διάρκεια της εργασίας του.
2. Μπορεί να λαμβάνει ο ίδιος ορισμένες αποφάσεις έστω και περιορισμένες
3. Αισθάνεται ότι αναγνωρίζονται και ανταμείβονται οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα του στον χώρο εργασίας του.
4. Αισθάνεται ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία και στη ζωή εκτός εργασίας. Αισθάνεται δηλαδή ότι η εργασία του είναι σημαντική και απαραίτητη στη ζωή του.
5. Έχει την δυνατότητα μέσα από την εργασία του να εξελιχθεί σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.
6. Αισθάνεται ευχαρίστηση να βρίσκεται στο εργασιακό του περιβάλλον.
7. Αισθάνεται σαν μοναδική προσωπικότητα μέσα σε ένα οργανωμένο σύνολο που του ζητείται να βάλει την σφραγίδα του στο συνολικό αποτέλεσμα.

## **2.4 Ποιοτική Εξυπηρέτηση του Πελάτη**

Η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ένταση του ανταγωνισμού, τη μείωση της παραγωγικής βάσης και στην αύξηση του τύπου, του αριθμού και του επιπέδου των παροχών του κλάδου των υπηρεσιών.

Τι είναι λοιπόν η εξυπηρέτηση του πελάτη; Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά από μια προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση απ' όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβάνοντας τον διευθύνοντα σύμβουλο ή ιδιοκτήτη. Ο διευθύνων σύμβουλος και το προσωπικό αξιοποιούν συνειδητά κάθε δυνατότητα που τους παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες της επιχείρησης για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες. Κατά συνέπεια η καλή διαχείριση των εσωτερικών διαδικασιών θα εξασφαλίσει το ότι η επιχείρηση θα είναι ικανή και πρόθυμη να ανταποκριθεί και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.

Κοινά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που πρόσφεραν ποιότητα υπηρεσιών είναι:

1. Μια σχεδιασμένη και καλά εφαρμοσμένη στρατηγική για τη συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας.
2. προσωπικό προσανατολισμένο στον πελάτη τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.
3. συστήματα φιλικά προς τον πελάτη.

## ΜΕΡΟΣ Γ΄

### **3. Παρουσίαση του Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ξενοδοχειακή**

#### **Βιομηχανία. Στρατηγικές- (Γενικοί Στόχοι)**

Ανάμεσα στους παρατηρητές και τους συμμετέχοντες στην ξενοδοχειακή διευθυντική σκηνή, είναι εκείνοι που έχουν συγκρίνει τους ανθρωπίνους πόρους που παλαιότερα ονομάζονταν διοίκηση προσωπικού. Με τον καιρό όλοι μιλούν για αυτόν αλλά κανείς δεν κάνει κάτι για αυτόν.

Πρόκειται για ένα δίλημμα που καθημερινά αντιμετωπίζουν πολλοί διευθυντές. Αν το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι αποτελεσματικό στην αντιμετώπιση των θεμάτων της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και της διατήρησης των υπαλλήλων, η ξενοδοχειακή επιχείρηση μέσα από το στρατηγικό όραμά της, πρέπει να αφοσιωθεί στους πόρους και να επικεντρωθεί στις δυνατότητες των ανθρώπων.

Δυστυχώς για τις μυωπικές διευθύνσεις, είναι προτιμότερο να αγνοήσεις το στρατηγικό όραμα σε περιόδους δύσκολες, όπως όταν η πληρότητα πέφτει ή όταν η δουλειά γενικά είναι χαμηλή.

Όταν τα προβλήματα αρχίζουν, οι διευθυντές συνήθως μειώνουν τις δαπάνες εξαλείφοντας έτσι δραστηριότητες όπως η πρόσληψη, ή η εκπαίδευση. Οι πιο αποτελεσματικές διοικήσεις προσπαθούν διαρκώς να βελτιώσουν την ποιότητα του προσωπικού τους.

Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ανακυκλώσεις των επαγγελματικών κύκλων καθώς και να συνέλθουν από αυτούς. Όλα αυτά όμως επιτυγχάνονται μέσα από την ισχύ του ανθρωπίνου δυναμικού. Αν και σήμερα είναι αρκετά δημοφιλής η αλλαγή του τίτλου, του τμήματος προσωπικού σε τμήμα Α.Δ.

Πρόκειται περισσότερο σε μια μάλλον διακοσμητική αλλαγή. Για να είναι απόλυτα αποτελεσματικό, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, θα πρέπει να επικεντρωθεί σε ένα ευρύ φάσμα ενεργειών και προβλημάτων.

Πολλοί συγγραφείς όπως οι De Cottis και Jenkis είναι αυτοί που μιλούν για την ιδέα της υπαλληλικής αφοσίωσης. Μιλούν για το πώς η διατήρηση και η ενθάρρυνση των υπαλλήλων στην οργάνωση, αποτελούν επενδύσεις που επιφέρουν κέρδος βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Πολλοί συγγραφείς επίσης αναφέρουν σε σχόλια στα βιβλία της ξενοδοχειακής βιβλιογραφίας πως το δεύτερο ίσως αγαπημένο θέμα μετά το marketing είναι οι ανθρώπινες σχέσεις.

Τι είναι η ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Λέγοντας Ξενοδοχειακή Επιχείρηση ή πιο απλά ξενοδοχείο, εννοούμε ένα εμπορικό κατάλυμα υποδοχής, το οποίο προσφέρει δωμάτια ή διαμερίσματα για ενοικίαση σε μια περαστική πελατεία ή σε μια πελατεία παραμονής. Ο χρόνος παραμονής και παράλληλα ενοικίασης μπορεί να κυμαίνεται ανά μέρα, εβδομάδα ή και μήνα.

### **3.1 Το Management των Ξενοδοχείων- Η Στρατηγική τους.**

#### **3.1.1. Σχεδιασμός.**

Πολλοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τη λέξη «προγραμματισμός». Άλλοι χρησιμοποιούν και τους δύο όρους, ορίζοντας σαν σχεδιασμό μακροχρόνια σχέδια, αποφάσεις, δράσεις και σαν προγραμματισμό τα βραχυχρόνια σχέδια. Ο σχεδιασμός αποτελείται από διάφορες επιμέρους φάσεις και παρομοιάζεται με την γέφυρα που θα χρησιμεύσει για τη μετάβαση από την παρούσα κατάσταση στη νέα, όπως αυτή προσδιορίζεται από αντικειμενικούς στόχους.

### \* Διάγνωση της παρούσας κατάστασης

Το πρώτο στάδιο θα λέγαμε του **σχεδιασμού** είναι η διάγνωση της παρούσας κατάστασης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ο συλλογισμός θα πρέπει να είναι: το ξενοδοχείο είναι αυτό και θέλουμε να γίνει εκείνο ή πιο απλά «Αυτό» είμαστε. «εκείνο» θέλουμε. Πως θα επιτευχθεί αυτό;

Όταν μια επιχείρηση θέτει αυτό το ερώτημα, το πρώτο πράγμα και το σημαντικότερο για την ίδια είναι να γνωρίζει τις δυνατότητες της τις ανάγκες της, την προσωπικότητα της, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση, την επάρκεια των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, τη θέση και το ευρύτερο περιβάλλον της περιοχής, τη φήμη του ξενοδοχείου και κατόπιν όλων αυτών να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες, το κατάλληλο προσωπικό που θα τη βοηθήσει άμεσα να υλοποιήσει αυτούς τους στόχους της. Θα δει δυσλειτουργίες και αδυναμίες που θα την ωθήσει σε σημαντικές για αυτή ενέργειες, όπως το να καθορίσει του στόχους της και να καταστρώσει το σχέδιο δράσης για την επίτευξη τους.

Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διάγνωση της κατάστασης είναι το πρώτο βήμα σε όλη την οργανωτική προσπάθεια γι' αυτό απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Αυτό το «κάτι δεν πάει καλά» οφείλεται σίγουρα σε δυσαρμονία δυο επιπέδων. Αν το μεν ένα είναι το περιβάλλον, τότε για παραπέρα ανάλυση ερευνούμε ένα- ένα τα στοιχεία που περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπίσουμε ποιο ή ποια ακριβώς βρίσκονται σε δυσαρμονία με την επιχείρηση ή την ομάδα ή το άτομο. Το επόμενο είναι φυσικά να εναρμονίσουμε την επιχείρηση ή την ομάδα ή το άτομο με το περιβάλλον.

Το management του ξενοδοχείου είναι αναγκασμένο να επιτυγχάνει μια ποικιλία στόχων και να επιλύει μια σειρά προβλημάτων σε διάφορα επίπεδα. Απαραίτητο λοιπόν στο στάδιο αυτό του σχεδιασμού είναι να μπορεί να αναλύει με σαφήνεια τις καταστάσεις και να προσδιορίζει το «που βρίσκεται και ποιό είναι το ζητούμενο».

### **\*Οι στόχοι και η σπουδαιότητά τους .**

Η σκληρή πραγματικότητα είναι ότι το περιβάλλον θέτει τουλάχιστον ένα *m;minimum* στόχων που θα πρέπει να επιτυγχάνει κάθε επιχείρηση αν θέσει να επιβιώσει.

Χαρακτηριστικά των στόχων

- ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση, μπορεί να καθορίζονται από τη Γεν. Συνέλευση των εργαζομένων.
- Διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους
- Θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.
- Δεν θα πρέπει να είναι αποκλειστικά προσανατολισμένοι στα κέρδη, αλλά να λαμβάνουν υπ' όψη και τις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης.
- Θα πρέπει να είναι αποδεκτοί απ' τους υπαλλήλους.
- Θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι για την αξιολόγηση των επιδόσεων.
- Θα πρέπει να εγγυώνται τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης.

### **\*Οι Σύνηθες Στόχοι μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης**

- \* Αύξηση της παραγωγικότητας
- \* Αύξηση της αποδοτικότητας
- \* Αύξηση Μεριδίου Αγοράς
- \* Αύξηση βαθμού Ικανοποίησης των Πελατών
- \* Βελτίωση και Ανάπτυξη Διεύθυνσης και Εργαζομένων
- \* Βελτίωση Εγκαταστάσεων, Εξοπλισμού κ.λ.π
- \* Κοινωνικοί και Ηθικοί Στόχοι

#### **\* Διοίκηση και Αύξηση Παραγωγικότητας**

Η Έννοια της παραγωγικότητας είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις. **Παραγωγικότητα** είναι η σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή και

τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. Κύρια όμως η παραγωγικότητα εξετάζεται για το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασία που προσφέρθηκε.

Η παραγωγικότητα ως έννοια στον ξενοδοχειακό κλάδο, πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη την επιθυμητή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε οι προσπάθειες αύξησής της να μην συνεπάγονται μείωση της ποιότητας.

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πλήθος παραγόντων που κύρια αφορούν:

- Στους εργαζόμενους, όπως οι ικανότητες, η εκπαίδευση, η ευφυΐα, η επιδεξιότητα που εξαρτάται από την εμπειρία, το ενδιαφέρον και η βούλησή τους.
- Στο περιβάλλον εργασίας, όπως ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο θόρυβος, οι οσμές, η καθαριότητα και η αισθητική του χώρου.
- Στο ψυχολογικό κλίμα εργασίας, δηλαδή τις σχέσεις των εργαζομένων, τις σχέσεις τους με τη διοίκηση, την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους υποκινητικούς παράγοντες.

Αλλά η παραγωγικότητα εξαρτάται ακόμη από το σχεδιασμό της εργασίας, από το πρόγραμμα της εργασίας, το χρόνο εργασίας, από τη διάρκεια της εργασίας και από το άγχος που δημιουργεί.

Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι συνυφασμένη με την ποιότητα του περιβάλλοντος της εργασίας. Η θερμοκρασία πρέπει να είναι πάντα κατάλληλη για όλους τους χώρους. Τα γραφεία και οι λοιποί χώροι πρέπει να αερίζονται, να φωτίζονται ικανοποιητικά και να μονώνονται ώστε να μην ενοχλούνται από θορύβους της πόλης ή από θορύβους που παράγονται από άλλες εργασιακές θέσεις. Τα χρώματα πρέπει να είναι απαλά και ματ. Οι οθόνες των υπολογιστών δεν πρέπει να βρίσκονται απέναντι σε παράθυρο και πηγές φωτός διότι γυαλίζουν και γίνονται δύσχρηστες. Επίσης τόσο οι χώροι απασχόλησης όσο και οι χώροι υγιεινής των εργαζομένων πρέπει να είναι καθαροί και ασφαλείς.



Για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι αναγκαία η προσπάθεια απλούστευσης της εργασίας.

Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και να επανασχεδιάζεται με τέτοιον τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η κόπωση των εργαζομένων. Η απλούστευση της εργασίας συνεπάγεται λεπτομερή ανάλυσή της, αμφισβήτηση κάθε λεπτομέρειας της ανάλυσης, εντοπισμό εναλλακτικών μεθοδεύσεων, επιλογή της πλεονεκτικότερης, εφαρμογή και έλεγχο της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων.

Ο σχεδιασμούς της εργασίας πρέπει να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις των εργαζομένων, για το λόγο αυτό οι χειρονακτικές εργασίες πρέπει να αξιοποιούν ταυτόχρονα και τα δύο χέρια.

Επίσης η μεθόδευση της εργασίας πρέπει να προγραμματίζεται ορθολογικά.

Για παράδειγμα στα ξενοδοχεία την εργασία πολλών τμημάτων μπορούν να διευκολύνουν καροτσάκια, όπως τα τρόλεϊ καμαριέρας, τρόλεϊ μεταφοράς φαγητών, σκευών, καρότσια μεταφοράς πρώτων υλών κ.λ.π. το ύψος της επιφάνειας εργασίας πρέπει να είναι κατάλληλο, ώστε να εργάζονται χωρίς πρόβλημα οι υπάλληλοι. Το πάτωμα των μπαρ, μαγειρείων, των χώρων του τμήματος προμηθειών και του πλυντηρίου πρέπει να είναι από αντιολισθητικό υλικό ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος ατυχημάτων. Ειδικά στα μπαρ χρησιμοποιούνται σχάρες επί των οποίων εργάζονται οι μπάρμαν, ώστε αν χυθούν ποτά στο πάτωμα, να μην επηρεαστεί ο ρυθμός εργασίας. Οι αυτοματισμοί με την μορφή αισθητήρων και χρονοδιακοπών επίσης μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα και ποσότητα παραγόμενου έργου.

Κλίμα η ατμόσφαιρα κάποιου χώρου, είναι το αισθητικό και το συναισθηματικό περιβάλλον. Το αισθηματικό μέρος του περιβάλλοντος το αντιλαμβάνεται ο καθένας με τις αισθήσεις του, δηλαδή την όραση, την ακοή, την όσφρηση κ.λ.π. το συναισθηματικό περιβάλλον αφορά κύρια στην συνιστώσα των συναισθηματικών διαθέσεων των ανθρώπων που βρίσκονται στον συγκεκριμένο χώρο.

Το συναισθηματικό κλίμα στους χώρους εργασίας εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων όπως:

1) Τις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων, 2) την αυτονομία των εργαζομένων, 3) το βαθμό επιβαλλόμενης εργασίας, 4) τον προσανατολισμό στις αμοιβές και το επίπεδο αμοιβών, 5) το βαθμό υποστήριξης των εργαζομένων, 6) το ύφος της εργασίας, 7) τις διαδικασίες υποκίνησης, 8) τις διαδικασίες αποφάσεων, 9) τις διαδικασίες επικοινωνίας, 10) τις διαδικασίες ελέγχου, 11) το σχεδιασμό της εργασίας, 12) τις ευκολίες παραγωγής, 13) το χώρο εργασίας, 14) την δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης.

Όταν οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία απασχολούνται σε καλοσχεδιασμένους χώρους που διαθέτουν τον πλέον κατάλληλο εξοπλισμό όντος ευχαριστημένοι από τις εργασιακές συνθήκες, τότε αποδίδουν υψηλά, τόσο σε ποσότητα όσο και ποιότητα. Τότε τόσο το ξενοδοχείο όσο και ο ξενοδοχειακός πελάτης μένουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό αποτέλεσμα.

Για τους λόγους αυτούς, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πρέπει να δίνουν τη σημασία που πρέπει στη διοίκηση παραγωγικότητας και στη σχετική εκπαίδευση των στελεχών τους.

### **\*Αύξηση της Αποδοτικότητας**

Σαν αποδοτικότητα ορίζεται το πηλίκο του κέρδους προς το διατιθέμενο κεφάλαιο. Για παράδειγμα η αποδοτικότητα ενός ξενοδοχείου που το παρελθόν έτος είχε κεφάλαιο 4.000.000 ευρώ και πραγματοποίησε κέρδη 400.000. είναι:

$$A = 400.000 / 4.000.000 = 0,10 = 10\%.$$

Για τη αύξηση της αποδοτικότητας θα πρέπει να μελετήσει κανείς:

- Τα έσοδα (πώς θα αυξηθούν; Αύξηση της τιμής, η αύξηση του όγκου πωλήσεων ή και τα δύο)
- Τα έξοδα (εργατικά, νερό, μεταφορικά κ.λ.π), πως θα μειωθούν.

- Χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο. ( Κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, πρώτες ύλες κ.λ.π.)

### **\*Αύξηση Μεριδίου αγοράς**

Είναι ένας στόχος συνδεδεμένος με τις πωλήσεις που γίνεται άμεσα ενδιαφέρον όταν υπάρχει πλεονάζον δυναμικό κλινών. Έστω ότι το ξενοδοχείο X Α΄ Τάξης, δυναμικότητας 300 κλινών, λειτουργίας εποχιακής, πραγματοποίησε τη σαιζόν που μόλις τελείωσε 45.000 διανυκτερεύσεις. Έστω ότι αυτές, αντιστοιχούν στο 10% των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται στα ξενοδοχεία Α΄ τάξης της περιοχής. Το ξενοδοχείο αυτό λοιπόν, μπορεί να θέσει σαν στόχο την αύξηση των διανυκτερεύσεων του από 45.000 σε 45.900 δηλαδή να αυξήσει τις διανυκτερεύσεις του κατά 10% και ταυτόχρονα το μερίδιό του στην αγορά από 10% σε 11%.

### **\*Αύξηση του Βαθμού Ικανοποίησης των Πελατών μας**

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση απευθύνεται σε μια ορισμένη πελατεία. Επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες τους δεν μπορούν να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Το πώς θα εντοπίσουμε ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών μας είναι ένα από τα αντικείμενα του marketing. Το πώς θα τις ικανοποιήσουμε είναι θέμα management. Το πώς θα ενημερώσουμε τους πελάτες μας είναι ξανά θέμα marketing. Η ικανοποίηση του πελάτη θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι ο σπουδαιότερος στόχος κάθε επιχείρησης. Οι ικανοποιημένοι πελάτες ξανάρχονται και γνωστοποιώντας σε άλλους την ικανοποίησή τους, φέρνουν και άλλους πελάτες. Επιχείρηση με ευχαριστημένους πελάτες δεν έχει λόγο να φοβάται το μέλλον και αντίστροφα η επιχείρηση με δυσαρεστημένους πελάτες είναι καταδικασμένη. Για αυτό για μια ακόμη

φορά, ο έλεγχος της ικανοποίησης των πελατών είναι πρωταρχικό μέλημα της διεύθυνσης η οποία πρέπει να αναζητεί τρόπους ανίχνευσης και προσδιορισμού του.

Ο συνηθέστερος απλούστερος και υποχρεωτικός από αποφάσεις του ΕΟΤ αλλά όχι τόσο αξιόπιστος τρόπος για να καταλήξει κανείς σε συμπεράσματα είναι το βιβλίο παραπόνων. Ένας ασφαλέστερος τρόπος είναι το ερωτηματολόγιο που τοποθετείται στα δωμάτια των πελατών.

### **\* Βελτίωση και Ανάπτυξη Διεύθυνσης των Εργαζομένων**

Αφού μετρηθεί η επαγγελματική επίδοση των εργαζομένων, θα πρέπει να καταστρώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο τη βελτίωση και ανάπτυξη των επαγγελματικών τους ικανοτήτων. Αυτό εξάλλου θα οδηγήσει και στην παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας. η διαδικασία Αξιολόγησης επιδόσεων – εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής. Φυσικά τα πράγματα – στόχοι διαφέρουν ανάλογα με τις ειδικότητες και το επίπεδο επαγγελματικής ικανότητας των εργαζομένων.

Εκτός από τα άμεσα θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα οι επιχειρήσεις με την διαδικασία βελτίωσης των ικανοτήτων του προσωπικού είτε με σεμινάρια, είτε από τα στελέχη της επιχείρησης, είτε από εκπαιδευτικά ιδρύματα, βοηθούν την ομαλή ροή του προσωπικού στην κλίμακα της ιεραρχίας. Αλλά και για τους εργαζόμενους η εκπαίδευση έχει θετικές ψυχολογικές επιπτώσεις. Αυξάνει την αυτοπεποίθηση, μειώνει το αίσθημα ανασφάλειας, οπλίζει τον εργαζόμενο να τύχει εκτίμησης και σεβασμού στο χώρο της δουλειάς.

Επίσης ο εργαζόμενος εκτιμά τη δυνατότητα που του δίνεται να αναπτύξει τις ικανότητες του και να οδηγηθεί σε βαθμολογική, οικονομική, και κοινωνική εξέλιξη.

### **\* Βελτίωση Εγκαταστάσεων, Εξοπλισμού, Επίπλωσης.**

Οι Βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και την επίπλωση είναι αυτονόητο βέβαια πως θα πρέπει να έχουν θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και στην ικανοποίηση των πελατών.

Πέρα όμως από τον τεχνικό προγραμματισμό, απαιτείται και οικονομικός προγραμματισμός έτσι ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα κεφάλαια για βελτιώσεις, χωρίς να διακυβεύεται η οικονομική ευστάθεια της επιχείρησης.

### **\* Κοινωνικοί και Ηθικοί Στόχοι της Ξενοδοχειακής επιχείρησης**

Οι στόχοι αυτού του είδους μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:  
α) Έναντι της κοινότητας που ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση αλλά και έναντι του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

β) Έναντι των υπαλλήλων της

γ) Έναντι πελατών και προμηθευτών.

Αφού λοιπόν έρθουν σε πέρας όλοι αυτοί οι στόχοι σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, το επόμενο βήμα της θα είναι η λήψη αποφάσεων. Τη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμπληρώνουν, η συγκέντρωση πληροφοριών, ο ορισμός του προβλήματος – στόχος η συγκέντρωση ιδεών, η αξιολόγηση ιδεών, η σύνθεση ιδεών. Η οργάνωση, η εκτέλεση της απόφασης και ο έλεγχος – αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

### **3.1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Αφού καθοριστούν οι γενικοί, οι κατά τμήμα, οι κατά ομάδα αντικειμενικοί στόχοι και καταστρωθούν τα σχέδια, για την επιτυχία τους διαπιστώνει ο έχων την εύθυνη της ηγεσίας ότι είναι απαραίτητος ο καθορισμός μιας δομής που θα καθορίζει το πόσους και ποιιάς ειδικότητας ανθρώπους χρειάζεται, το πώς αυτοί θα συσχετίζονται και θα επικοινωνούν μεταξύ τους, το αν αυτοί θα πρέπει να χωριστούν σε ομάδες,

το αν θα χρειαστούν χρήματα και πόσα κ.λ.π. με άλλα λόγια χρειάζεται **οργάνωση**.

Οι οργανωτικές φάσεις που θα πρέπει να ακολουθήσει ο υπεύθυνος είναι:

- 1) Ο λεπτομερής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το σχέδιο όπως marketing, τεχνικές και οικονομικές δραστηριότητες.
- 2) Ομαδοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων κατά τον καταλληλότερο τρόπο.
- 3) Καθορισμός επικεφαλής κάθε ομάδας.
- 4) σύνδεση των διαφόρων αυτών ομάδων δράσης και αποκατάσταση επικοινωνίας μεταξύ τους, ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι η οργάνωση και οι οργανωτικές φάσεις που αναφέραμε παραπάνω, παίρνουν σάρκα και οστά με τη βοήθεια των οργανωτικών «εργαλείων», τα οποία είναι:

\* **Το οργανόγραμμα:** Σαν οργανόγραμμα ορίζεται η σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής διάρθρωσης μιας επιχείρησης με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία του οργανισμού όσο και οι μεταξύ τους ιεραρχικές και επικοινωνιακές σχέσεις.

\* **Το εγχειρίδιο λειτουργίας τμημάτων:** Σ' αυτά αναφέρεται ή όλη οργάνωση του κάθε τμήματος, η σύνθεση και οι ειδικότητες του προσωπικού, οι μέθοδοι που έχουν επιλεγεί για την εκτέλεση της εργασίας, ο ώρες λειτουργίας, οι αντικειμενικοί στόχοι του τμήματος, θέματα υγιεινής ασφάλειας στην εργασία και γενικά ότι είναι χρήσιμο να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό.

\* **Περιγραφή εργασίας:** Είναι ο έγγραφος καθορισμός των δραστηριοτήτων, καθηκόντων, ευθυνών, εξουσιών, οργανωσιακών και επικοινωνιακών σχέσεων που ανατίθεται σ' αυτόν που αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη εργασία.

\* **Προσδιορισμός προσόντων:** Είναι η γραπτή απαρίθμηση προσόντων που απαιτούνται και πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για να μπορεί να εκτελεί με επιτυχία τη συγκεκριμένη δουλειά.

\* **Πίνακας σύνθεσης προσωπικού:** Ενώ το οργανόγραμμα αναφέρει τμήματα και σχέσεις εξουσίας μεταξύ τους, δεν αναφέρει τον αριθμό των ατόμων που χρειάζονται για να λειτουργήσουν τα τμήματα αυτά, και μάλιστα κατά ειδικότητα. Αυτά αναφέρονται στον πίνακά σύνθεσης προσωπικού.

\* **Εσωτερικός κανονισμός:** Μαζί με το οργανόγραμμα και τις περιγραφές εργασίας, ο εσωτερικός κανονισμός θα βοηθήσει στο να εξασφαλιστεί η πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

\* **Κατάσταση ειδών εξοπλισμού:** Πέρα από τις εγκαταστάσεις και τα μηχανήματα απαραίτητος για την ομαλή λειτουργία είναι ο πάσης φύσεως εξοπλισμός, δηλαδή σκεύη εστιατορίου, σκεύη κουζίνας κ.λ.π.

\* **Τα διάφορα έντυπα:** Ένα μέσο ξενοδοχείο χρειάζεται πάνω από 50 διαφορετικά έντυπα. Το μεγαλύτερο μέρος από αυτά χρησιμοποιείται από τα τμήματα της υποδοχής, του λογιστηρίου και του ελέγχου.

\* **Τιμοκατάλογοι επισιτιστικών τμημάτων:** Είναι αυτονόητα η ύπαρξη τους.

\* **Εφοδιασμός σε τρόφιμα – ποτά- υλικά καθαρισμού και καθορισμός minimum και maximum αποθεμάτων αυτών.**

Αν το ξενοδοχείο λειτουργεί για πρώτη φορά ή επαναλειτουργεί μετά από κάποια διακοπή με ανανεωμένους καταλόγους ή ανανεώνει τους καταλόγους του για κάποιο λόγο, τότε θα πρέπει να συνεργαστούν ο Α και Β manager, ο προϊστάμενος αποθήκης του κάθε τμήματος προκειμένου να αναλύσουν τους καταλόγους στις πρώτες ύλες τροφίμων και ποτών που απαιτούνται.

### 3.1.3 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Στη συνέχεια θα καθορίσουν την ποσότητα πρώτης παραγγελίας από το κάθε είδος και το minimum απόθεμα που θα πρέπει σε κάθε στιγμή να βρίσκεται στην αποθήκη.

Είναι ήδη γνωστό ότι μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, θα πρέπει να συνδυάσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που διαθέτει δηλαδή τους φυσικούς πόρους, το κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία. Από αυτούς το ανθρώπινο δυναμικό, λόγω της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης αποτελεί τον πιο ευαίσθητο.

Για να είναι επιτυχημένη η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει η επιχείρηση να θέτει και να πετυχαίνει:

1. Συμβολή στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου
2. Εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του ξενοδοχείου δηλαδή την εξασφάλιση εισροών εργατικού δυναμικού στο ξενοδοχείο επαρκών από πλευράς αριθμού και ικανοτήτων, να καλύψουν έγκαιρα και με επιτυχία τις ανάγκες σε προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας

#### **\*Ανάλυση και Σχεδιασμός Εργασίας**

Ανάλυση Εργασίας είναι η διαδικασία συλλογής κάθε πληροφορίας, που έχει σχέση με τη συγκεκριμένη εργασία. Αποτελεί τη βάση για τη σύνταξη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού των προσόντων. Στα ξενοδοχεία χρησιμοποιείται από ελάχιστα έως και καθόλου, αν και θα ήταν σίγουρα ένα πολύ χρήσιμο βοήθημα του προσωπάρχη γιατί του δίνει την ακριβή φύση και τις λεπτομέρειες της κάθε εργασίας, αναδεικνύει το βαθμό δυσκολίας της, το χρονοβόρο ή μη για την εκτέλεσή της, την τυχόν επικινδυνότητα της και γενικά οδηγεί με ασφάλεια στον προσδιορισμό των προσόντων του κατάλληλου εργαζόμενου για την εκτέλεση της και το ύψος της «σωστής» αμοιβής για αυτόν.



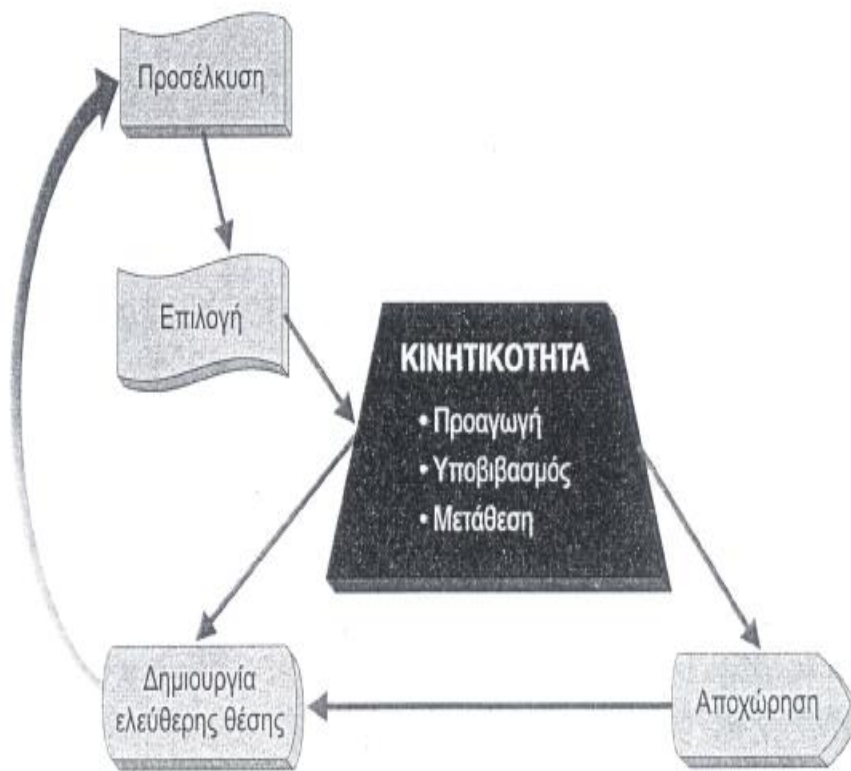
### **\*Προσέλευση και Επιλογή Υποψηφίων**

Είναι μια αδιάκοπη δραστηριότητα για μικρά και μεγάλα ξενοδοχεία. Ακόμη και ξενοδοχεία με άριστες συνθήκες εργασίας είχαν «απώλειες» λόγω ασθενειών, συνταξιοδοτήσεων, εγκυμοσύνης, στράτευσης, κ.λπ. ευνόητο είναι ότι τα κενά θα πρέπει να συμπληρώνονται και μάλιστα με τους καλύτερους δυνατούς υποψήφιους. Κακές επιλογές είχαν αρνητικές επιπτώσεις στο ξενοδοχείο, συγκεκριμένα:

- Το ξενοδοχείο να μην μπορέσει να πετύχει τους στόχους του (αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση ποσοστού ικανοποιημένων πελατών.
- Να επαναλαμβάνεται συνέχεια η διαδικασία, ανεύρεση υποψηφίων, επιλογή, εκπαίδευση, πράγμα δαπανηρό.
- Λόγω νομοθετικών δεσμεύσεων πιθανόν να αναγκαστεί το ξενοδοχείο να κρατήσει τους ακατάλληλους υπαλλήλους για μεγάλο χρονικά διάστημα με όλες τις δυσμενείς επιπτώσεις.

Έχει αποδειχτεί από έρευνες ότι όσο περισσότερες και σαφέστερες πληροφορίες δίνονται στους υποψήφιους σχετικά με τη δουλειά, τόσο λιγότερες αποχωρήσεις υπάρχουν στη συνέχεια. επίσης είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος.

- Το να αρχίσει η διαδικασία ανεύρεσης και επιλογής χωρίς να έχουν συνταχθεί περιγραφές εργασίας, προσδιορισμοί προσόντων.
- Όταν δεν δίνουμε στους υποψήφιους να καταλάβουν το αν και κατά πόσο είναι κατάλληλοι για τη δουλειά με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται πολλοί ακατάλληλοι υποψήφιοι



Η Διαδικασία της προσέλκυσης

## Πηγές Ανεύρεσης Προσωπικού

Οι πηγές διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές

### 1. Εσωτερικές Πηγές

**α. Ανακοίνωση της θέσης:** Σ' αυτήν την περίπτωση η κενή θέση εργασίας αναγράφεται στον πίνακα ανακοινώσεων με σκοπό να ενημερωθούν όλοι οι υπάλληλοι και κάποιος να εκδηλώσουν ενδιαφέρον.

**β. Προαγωγή:** Αυτό σημαίνει ότι κάποιος υπάλληλος προάγεται από το ίδιο ή κάποιο άλλο τμήμα οπότε αυτόματα, θα πρέπει να καλυφθεί η θέση αυτού του ατόμου.

**γ. Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού:** Στην περίπτωση αυτή οι αιτήσεις έχουν γίνει σε προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι ήταν περισσότεροι απ' όσους χρειαζόμαστε.

**δ. Γνωστοί υπαλλήλων μας:** Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθείς γίνεται ευκολότερα αποδεκτός στην ομάδα. Επίσης είναι φτηνό και γρήγορο. Το μειονέκτημα βέβαια εδώ είναι ότι ο νεοπροσληφθείς έχει μια μορφή υποχρέωσης σ' αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά τις τυχόν κακές του συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

**ε. Υπάλληλοί μας στο παρελθόν:** Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν να είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν αν είμαστε σε θέση να τους το προσφέρουμε τώρα.

## **2. Εξωτερικές Πηγές**

**α. Αγγελίες στον Τύπο:** Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει μέσω της αγγελίας να δίνουμε στους υποψήφιους να καταλάβουν τι ζητάμε ακριβώς. Επίσης θα πρέπει στην αγγελία να αναφέρουμε το ποιοι είμαστε (τοποθεσία ξενοδοχείου, τίτλος, τάξη, δυναμικότητα κλπ) , τι ψάχνουμε (τίτλος κενής θέσης, μερικά καθήκοντα κλπ). Άλλο ένα βασικό στοιχείο σε μία αγγελία είναι η αναφορά βασικών προσόντων που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, άλλο ένα είναι το τι προσφέρουμε (μισθός, ωράριο, συνθήκες εργασίας) κλπ. Τέλος τη διαδικασία επιλογής ( με ποιον και πως θα γίνει η επαφή, βιογραφικά σημειώματα, πιστοποιητικά προϋπηρεσίας) κλπ.

**β. Ο.Α.Ε.Δ.:** Είναι γνωστό ότι στον Ο.Α.Ε.Δ. τηρούνται λίστες ανέργων κατά ειδικότητα.

**γ. Επαγγελματικά Σωματεία:** Σωματεία όπως ξενοδοχοϋπαλλήλων, μαγειρών κλπ. επίσης έχουν λίστες με άνεργα μέλη τους.

**δ. Ξενοδοχειακές σχολές, Τ.Ε.Ι.:** Συνιστάται η επαφή με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του κλάδου.

## \* Η Συνέντευξη και τα τεστ

Οι συνηθέστεροι μέθοδοι επιλογής είναι η συνέντευξη και τα τεστ ή συνδυασμός και των δύο. Μεταξύ όμως αυτών των δύο, η συνέντευξη είναι συνηθέστερη.

Μία πετυχημένη συνέντευξη προϋποθέτει:

- Προηγούμενη μελέτη των αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν υποβάλει οι υποψήφιοι.
- Προηγούμενη μελέτη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού προσόντων.
- Προετοιμασία των ερωτήσεων που θα ελέγξουν τα προσόντα αυτά.
- Στην περίπτωση που οι εξετάζοντες είναι περισσότεροι του ενός θα πρέπει να γίνει συνεννόηση μεταξύ τους για τις περιοχές που θα εξετάσει ο καθένας.
- Κατάλληλο χώρο, περιβάλλον που θα γίνει η συνέντευξη.
- Καθορισμός ραντεβού στους υποψήφιους με ρυθμό ένας κάθε 20-30 λεπτά.



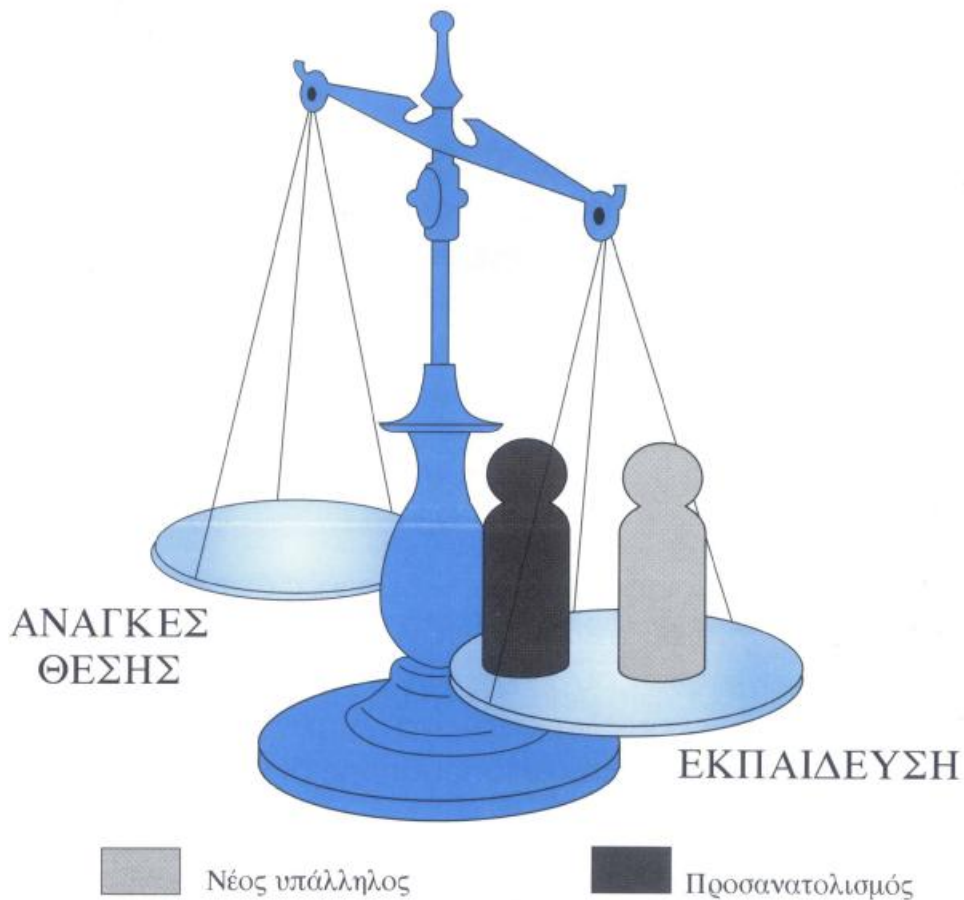
Τα στάδια επιλογής του προσωπικού

### \* Εκπαίδευση Προσωπικού

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η εκπαίδευση και μάλιστα η σωστή εκπαίδευση, ωφελεί και τον εργαζόμενο και την επιχείρηση.

Τον εργαζόμενο γιατί αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης και διότι ο εργαζόμενος σαν απόλυτος γνώστης του αντικειμένου του τυχαίνει εκτίμησης και σεβασμού στο εργασιακό τουλάχιστον περιβάλλον, πράγμα που αποτελεί ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών του εργαζομένου.

Την επιχείρηση γιατί – επιταχύνεται η εκμάθηση της εργασίας και αυξάνεται η παραγωγικότητα, μειώνονται τα παράπονα των πελατών, τα ατυχήματα και οι ζημιές, αυξάνει την επαγγελματικότητα και μειώνονται οι απουσίες και τέλος καλύπτονται ευκολότερα οι ανάγκες σε προσωπικό.



## Ο κύκλος της εκπαίδευσης

Η ανάγκη για εκπαίδευση είναι πρόδηλη όταν υπάρχει διάσταση ανάμεσα στην περιγραφή εργασίας, περιγραφή προσόντων και την πραγματικότητα.

Κλασσικές περιπτώσεις που η εκπαίδευση θεωρείται αναγκαία είναι όταν:

- έχουμε νεοπροσληφθέντες
- πρόκειται να εφαρμοστεί νέα τεχνολογία και μέθοδοι εργασίας.
- Δημιουργούνται νέα τμήματα στο ξενοδοχείο.

Πέρα όμως από αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν και άλλες ενδείξεις που μπορούν να θεωρηθούν αρκετές για να καταστήσουν την ανάγκη για εκπαίδευση επιτακτική. Τέτοιες είναι:

- η κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- η χαμηλή παραγωγικότητα
- υψηλό κόστος
- πολλές αποχωρήσεις προσωπικού
- πολλές απουσίες
- πολλά ατυχήματα και ζημιές
- πολλά παράπονα εκ μέρους των εργαζομένων
- πολλές παραβάσεις του εσωτερικού κανονισμού
- πολλές διαφωνίες και διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων

Μετά τον εντοπισμό των αναγκών, σειρά έχει ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης, δηλαδή ποιοι θα εκπαιδευτούν, για πόσο χρονικό διάστημα, με ποιο κόστος, με τι στόχους κλπ.

Επόμενο βήμα είναι η οργάνωση της εκπαίδευσης, δηλαδή σύνταξη του προγραμματισμού, επιλογή και διευθέτηση του χώρου, καθορισμό ευθύνης και εξουσίας των εκπαιδευτών, εναρμόνιση με τη λειτουργία του ξενοδοχείου από πλευράς ωραρίων, χώρων κλπ.

Εκτός των αντικειμενικών δυσκολιών συχνά υπάρχει και αρνητική διάθεση εκ μέρους των εργαζομένων. Οι παλιοί το θεωρούν υποτιμητικό και ένδειξη ότι μέχρι τώρα δεν έκαναν τη δουλειά τους σωστά. Το θέμα χρειάζεται λοιπόν λεπτό χειρισμό, εξήγηση των λόγων που συνιστούν την εκπαίδευση καθώς και των ωφελειών που θα προκύψουν από αυτήν.

Αφού λοιπόν λάβουμε στα σοβαρά το ρόλο της εκπαίδευσης και ακολουθήσουμε σωστές μεθόδους της όπως είναι τα σεμινάρια, η παραδοσιακή διδασκαλία σε τάξη θα έχουμε και ενδεχομένως, την ενσωμάτωση και ένταξη σωστών κατάλληλων, ικανών, και δημιουργικών ανθρώπων στο ξενοδοχείο, κάτι το οποίο θα σημάνει την μεγαλύτερη απόδοση του προσωπικού απέναντι στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και κατ' επέκταση στους πελάτες δηλαδή στην αναβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών.

#### **\* Αξιολόγηση της Απόδοσης**

Μία από τις δραστηριότητες που πρέπει να αναπτύσσονται γύρω από τα θέματα προσωπικού και στελέχωσης είναι η αξιολόγηση. Χρησιμεύει:

- Σαν στοιχείο για τον καθορισμό των αμοιβών και των αυξήσεων των αμοιβών.
- Σαν στοιχείο για τις προαγωγές ή και απολύσεις.
- Στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, γιατί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης επισημαίνονται οι αδυναμίες του εργαζομένου.
- Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης και αν ακολουθηθεί, θα μελετηθεί λίγο ή πολύ η εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου. Αυτό θα οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των δυσκολιών που συναντά ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Αυτό πάλι με τη σειρά του θα οδηγήσει, φυσιολογικά σε καλύτερες εργασιακές σχέσεις.

- Αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αναλυθούν σε σχέση με την πηγή ανεύρεσης του εργαζόμενου, θα φανεί ποιες είναι οι πλέον αξιόπιστες πηγές ανεύρεσης προσωπικού.

**\* Μέθοδοι Αξιολόγησης είναι:**

- Φύλλο αξιολόγησης: κατά μήκος μιας κλίμακας γίνεται ένα τσεκάρισμα. Το τσεκάρισμα αυτό αντιπροσωπεύει τη θέση (βαθμολογία) που δίνεται στον εργαζόμενο.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

- Εκθέσεις προϊσταμένων: Ο προϊστάμενος αναπτύσσει τις απόψεις του για τον εργαζόμενο κινούμενος σε ένα ευρύ πλαίσιο. Συνήθως, έχει να αναφερθεί υποχρεωτικά μόνο σε δύο σημεία. α. Τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου που χρειάζονται βελτίωση και β. Τα σχόλια σχετικά με προαγωγή, αλλαγή τμήματος, απόλυση.
- Ταξινόμηση: Σε αυτή τη μέθοδο ο προϊστάμενος ή διευθυντής ταξινομεί τους εργαζόμενους επιλέγοντας πρώτα τον καλύτερο, μετά τον χειρότερο, μετά τον δεύτερο καλύτερο, τον δεύτερο χειρότερο κ.α.

Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε πως χρειάζεται πολλή προσοχή στη σύνταξη των χαρακτηριστικών που θα αξιολογηθούν κατά ειδικότητα. Ακριβείς αξιολογήσεις ακολουθούμενες από επικοινωνιακή συζήτηση με τον εργαζόμενο και εκπαίδευση, αν κρίνεται αναγκαία έχουν αναμφισβήτητα θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση στο ξενοδοχείο.

**\* Η Αμοιβή του Προσωπικού Ξενοδοχείων**

Το ξενοδοχείο είναι επιχείρηση έντασης εργασίας.

Η αμοιβή της εργασίας συνιστά την υψηλότερη δαπάνη, απορροφώντας το 30-40% των συνολικών εσόδων.



Πέρα όμως από τις σπουδαιότερες οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει στο τελικό αποτέλεσμα της ξενοδ/κής επιχείρησης υπάρχει και δεύτερος εξίσου σημαντικός λόγος που υπαγορεύει τον προσεκτικό χειρισμό του θέματος των αμοιβών. Αυτός είναι η άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ αμοιβής και υποκίνησης.

Ο βαθμός όμως που υποκινείται απ' το χρήμα ο κάθε υπάλληλος είναι διαφορετικός και εξαρτάται απ' το χαρακτήρα του, τη γενική οικονομική του κατάσταση και τις άμεσες υλικές του ανάγκες. Παρ' όλες όμως τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, η αμοιβή δεν παύει να αποτελεί για τους περισσότερους τουλάχιστον, ένα σημαντικό κίνητρο για την απόδοσή τους.

### **Η προσέλκυση και η συγκράτηση των εργαζομένων**

Σε συνδυασμό με τις προσπάθειες προσέλκυσης και επιλογής εκ μέρους της επιχείρησης η χρηματική αποζημίωση μπορεί να βοηθήσει ώστε οι προσφερόμενες αμοιβές να επαρκούν για την προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων την κατάλληλη στιγμή, για την κατάλληλη θέση εργασίας.

Τα αποτελεσματικά συστήματα αποζημίωσης απευθύνονται στο αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζομένων. Η δικαιοσύνη των αμοιβών αναφέρεται σε αυτό που οι άνθρωποι θεωρούν ότι αξίζουν να πληρωθούν σε σύγκριση με το πόσο αξίζουν να πληρωθούν οι άλλοι.

Προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει τους καλύτερους υποψηφίους, θα πρέπει η προσφερόμενη αμοιβή να είναι ανταγωνιστική. Θα πρέπει επίσης, η αμοιβή που προσφέρεται να είναι και εσωτερικά δίκαιη, ειδάλλως οι καλοί εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αναζητήσουν εργασία σε άλλη επιχείρηση.

Η χρηματική πληρωμή που συνδέεται με το επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου ονομάζεται αμοιβή προς παρότρυνση και έχει στόχο την ενθάρρυνση για πολύ υψηλή απόδοση. Όταν η αμοιβή συνδέεται με υψηλούς

στρατηγικούς στόχους, αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προγράμματα αποδοχών για να εξυπηρετήσουν τους νέους στρατηγικούς στόχους. Στα συστήματα αυτά, η αμοιβή προς παρότρυνση παίζει πλέον πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ' ό τι στο παρελθόν.

### **Αρχές που συνιστώνται στην πολιτική αμοιβών**

- 1 Ο καθορισμός συστήματος αμοιβής να είναι βασισμένος σε στοιχεία όπως η απαιτούμενη δεξιότητα, προσπάθειες, ευθύνη και συνθήκες εργασίας.
- 2 Η αμοιβή θα πρέπει να προσδιορίζεται με βάση το έργο και όχι με βάση τα πρόσωπα που το εκτελούν.
- 3 Το επίπεδο των αμοιβών πρέπει να εναρμονίζεται με το επικρατούν στην αγορά εργασίας και τις ομοειδείς επιχειρήσεις.
- 4 Η αμοιβή θα πρέπει να προσδιορίζεται με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία.
- 5 Ίση αμοιβή για ίση εργασία, ανεξάρτητα από το ποιος την εκτελεί.
- 6 Οι υπάλληλοι και το σωματείο να ενημερώνονται για το σύστημα καθορισμού των αμοιβών.

Όμως τα λάθη που παρατηρούνται πολλές φορές σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αγνόηση των παραπάνω αρχών και πιο συγκεκριμένα

- Κακή εκτίμηση των δεξιοτήτων ευθύνης
- Αμοιβές με βάση το συγκεκριμένο πρόσωπο και όχι το έργο
- Υψηλότεροι μισθοί με υφιστάμενους απ' ό τι σε προϊστάμενους.
- Προαγωγές, άρα περισσότερες ευθύνες που δεν συνοδεύονται από την ανάλογη αύξηση.
- Ίση αμοιβή σε υπαλλήλους της ίδιας ειδικότητας που δουλεύουν διακεκομμένο ωράριο, με αυτούς που δουλεύουν συνεχώς.

- Ίση αμοιβή σε υπάλληλους που έχουν προϋπηρεσία και εμπειρία με αυτούς που δεν έχουν.

Συμπερασματικά λοιπόν η αμοιβή ενός εργαζομένου μπορεί να κριθεί σαν υψηλή και όχι μόνο σε σχέση με την παραγωγικότητά του. Έτσι είναι πιθανό ένα ξενοδοχείο με υψηλόμισθους υπαλλήλους να έχει τελικά χαμηλότερη εργατική δαπάνη από ένα άλλο με χαμηλόμισθους, αν οι τελευταίοι είναι χαμηλής παραγωγικότητας.

Επίσης οι μισθοί θα πρέπει πάντα να συμφωνούν με τη φύση της εργασίας, το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης. Το συνολικό πακέτο που προσφέρεται στον κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να είναι μοναδικό και να υπολογίζεται με μεγάλη προσοχή.

### **3.1.4 Διοίκηση – Ηγεσία**

#### **\* Θέματα Διοίκησης Προσωπικού: Υποκίνηση, Φόβος Ενδυνάμωση**

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σε μία τουριστική επιχείρηση.

Η υποκίνηση των εργαζόμενων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζόμενων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί δίνοντας σημασία:

- Στην υλική και μη υλική αμοιβή τους.
- Στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεως στους χώρους εργασίας.

Σύμφωνα με τον **Maslow** οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται από την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές ανάγκες, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμα και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον **Hertzberg** , ορισμένοι παράγοντες όπως η αμοιβή, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας κλπ. είναι απαραίτητοι για να παραμένει κάποιος στην εργασία του, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητάς του, ενώ ορισμένοι άλλοι παράγοντες, όπως η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η εξέλιξη, λειτουργούν ως κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία.

**O Hertzberg** υποστήριξε ότι για την υποκίνηση του εργαζομένου είναι απαραίτητος ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η συμμετοχή του εργαζόμενου στον σχεδιασμό, στην οργάνωση και τον έλεγχο της εξουσίας του. Αυτό μπορεί να γίνει με την μείωση των ελέγχων, αύξηση της εξουσίας του εργαζόμενου, αύξηση της ειδίκευσης, αύξησης του υποχρεώσεων, συγκεκριμενοποίηση του παραγόμενου έργου και αύξηση της πληροφόρησης σχετικά με τα δρώμενα στην επιχείρηση ώστε ο εργαζόμενος να αισθανθεί ότι αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο, ότι αναγνωρίζεται το έργο του και ότι θεωρείται υπεύθυνος γι' αυτό.

Σύμφωνα με τον **Vroom** η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται

- 1 Από το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.
- 2 Από το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών και

3 Από το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.

Ως αμοιβές ο **Vroom** ορίζει τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης, ολοκλήρωσης κλπ) και τις εξωτερικές που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κλπ.

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της.

Μία επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζόμενων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζόμενων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με την θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία.

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζόμενους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από τη βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

Ορισμένα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζόμενους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν ακόμη την εργατικότητα τους. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζόμενους

πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας κι αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές υποκινούν αρνητικά τους εργαζόμενους διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος.

Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα.

Συνήθως πρόκειται για εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλά σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίο θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν, μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα.

## **Η αρνητική λειτουργία του φόβου**

Ο φόβος είναι ένα συναίσθημα που προκαλείται όταν ο άνθρωπος αισθάνεται απειλή. Τότε το άτομο αισθάνεται ταραχή και δυσαρέσκεια ενώ δραστηριοποιείται για να απαλλαγεί από τα συναισθήματα αυτά. Ο φόβος στους χώρους εργασίας είναι συνηθισμένο φαινόμενο και εκδηλώνεται με τη μορφή της ανησυχίας ή της απισθυμίας.

Παρόλα αυτά η διοίκηση φόβου είναι ιδιαίτερα δημοφιλής.

Ο φόβος συνιστάται στον κόσμο των ξενοδοχείων σε δύο διαστάσεις:

- 1 **Περιπτωσιακή χρήση του φόβου.** Ο φόβος χρησιμοποιείται ως διοικητικό τρυκ. Οι διευθυντές με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν

αισθήματα φόβου, «ψαρώνουν» τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν προσωρινά τον έλεγχο της κατάστασης και στη συνέχεια αλλάζουν στυλ διοίκησης, προσεγγίζοντας με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους, ώστε ο φόβος εξαφανίζεται.

- 2 Διοίκηση Φόβου:** Ο φόβος επιλέγεται ως μέσο διοίκησης και ως βασικό χαρακτηριστικό του κλίματος εργασίας, διότι εξασφαλίζει αυξημένες δυνατότητες επιβολής. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει αυξημένος κίνδυνος χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζομένων και χαμηλής ποιότητας προϊόντος. Διότι ο φόβος κινητοποιεί το συμπαθητικό σύστημα, επιβραδύνει την αναπνοή, αυξάνει τη λειτουργία της καρδιάς και γενικότερα αποδιοργανώνει τον ανθρώπινο οργανισμό, με αποτέλεσμα να εμποδίζονται οι μηχανισμοί προσαρμογής και το άτομο να προβαίνει σε εσφαλμένες επιλογές. Είναι εμφανές ότι το άτομο σε καθεστώς φόβου αποδίδει χαμηλά στα εργασιακά του καθήκοντα.

Ο προϊστάμενος που αισθάνεται ότι δεν έχει ικανοποιητικές γνώσεις ή ικανότητες για να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του, είναι εύκολο να επιλέξει το όπλο του φόβου για να διοικήσει, διότι δεν είναι σε θέση να οργανώσει το τμήμα του, να απαντήσει στις ερωτήσεις των εργαζομένων και να δώσει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Ο μόνος τρόπος λοιπόν για να κρύψει τις αδυναμίες του ένας τέτοιος προϊστάμενος είναι η διοίκηση φόβου. Έτσι όταν ένας εργαζόμενος του κάνει κάποια επαγγελματική ερώτηση στην οποία αδυνατεί να απαντήσει, του απαντά αυταρχικά και επιθετικά διακόπτοντας την επικοινωνία χωρίς να δώσει λύση στο πρόβλημά του. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν πολλές πιθανότητες ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει εσφαλμένα την κατάσταση και ο προϊστάμενός του να τον χρησιμοποιήσει ως αντικείμενο εκτόνωσης της αποτυχίας, μεταφέροντας σε αυτόν την ευθύνη και αυξάνοντας τις συνθήκες ανασφάλειας και το κλίμα φόβου, με αποτέλεσμα της αύξησης της αναποτελεσματικότητάς τους κ.α. Για να αποδώσει ο εργαζόμενος, πρέπει να εργάζεται σε ασφαλές περιβάλλον. Ο

εργαζόμενος που φοβάται ποτέ δεν θα προσπαθήσει για το καλύτερο, ποτέ δεν θα σκεφτεί την αλλαγή ποτέ δεν θα προτείνει την καινοτομία, αλλά θα κρύβεται και θα προσπαθεί να περάσει απαρατήρητος.

### **\* Ενδυνάμωση – Εσωτερική Επικοινωνία και οι Εργασιακές Σχέσεις**

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων από την εργασία και την κατά συνέπεια συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία:

- 1 Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
- 2 Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
- 3 Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζόμενου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωση των ελέγχων, μειώνει το στρες της εργασίας.
- 4 Στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα του ξενοδοχείου.

Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζόμενου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.



Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες.

Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, και πάνω απ' όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση κερδίζει τον εργαζόμενο, κοπιάζει για το καλύτερο της επιχείρησης κάτι που βέβαια επηρεάζει άμεσα και την αναβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών. Η εσωτερική επικοινωνία και οι εργασιακές σχέσεις:

Οι καλές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζόμενους, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις, έχουν το πιο πιθανό, μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζόμενους ως συμμετόχους στην επιχείρηση.

Για να δημιουργήσουν καλές εργασιακές σχέσεις, οι μάνατζερ πρέπει να ακούν και να καταλαβαίνουν τι λένε και τι ζουν οι εργαζόμενοι, να τους κρατούν ενήμερους σχετικά με τα σχέδια της διοίκησης για την επιχείρηση και να τους λένε ποια σχέδια ενδέχεται να επηρεάσουν τις θέσεις εργασίας τους. Θα πρέπει επίσης να δίνουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να λένε τα παράπονά τους σχετικά με τις αποφάσεις της διοίκησης. Ενδεχομένως να υπάρχουν πολλοί και σοβαροί λόγοι για τους οποίους κάποια απόφαση δεν είναι δυνατόν να αλλάξει, αλλά η διοίκηση θα πρέπει τουλάχιστον να ακούσει τα παράπονά τους.

Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις απαιτούν συνεργασία των μάνατζερ με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Όλοι όσοι εμπλέκονται στις εργασιακές σχέσεις, λειτουργούν ως εσωτερικοί σύμβουλοι της επιχείρησης. Προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι τηρούνται οι πολιτικές και οι διαδικασίες

της επιχείρησης και συμβουλεύουν τόσο τους προϊστάμενους όσο και τους εργαζόμενους επί συγκεκριμένων προβλημάτων εργασιακών σχέσεων. Οι πολιτικές εργασιακών σχέσεων παρέχουν διαύλους για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

### **Η επικοινωνία με τους εργαζόμενους:**

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το κλειδί για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο διάυλος επικοινωνίας που δίνει στους εργαζόμενους πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και μια ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες και τα αισθήματά τους. Όταν οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τις πολιτικές απασχόλησης και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα δικαιώματά τους, υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες παρεξηγήσεων και μείωσης της παραγωγικότητας.

### **Τα κανάλια επικοινωνίας στην επιχείρηση:**

Για να πετύχει τους στόχους της μία επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.

Η μεταβίβαση δε, των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Η επικοινωνία στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με τα κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες.

### **Διάφορες μορφές επικοινωνίας είναι:**

**α.** Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία: Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρουσιάζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που η διοίκησή τους είναι αυταρχική. Σε αυτήν την περίπτωση, τα μηνύματα έχουν την μορφή ανακοινώσεων, διαταγών και οδηγιών.

**β.** Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία: Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Δυστυχώς αυτή η μορφή πληροφοριών πολλές φορές εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

**γ.** Η οριζόντια επικοινωνία: Είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

### **Η διασπορά της πληροφόρησης μεταξύ των εργαζομένων:**

Η διασπορά της πληροφόρησης περιλαμβάνει τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών στους αρμόδιους για τη λήψη των αποφάσεων όπου κι αν βρίσκονται αυτοί. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ενισχυμένοι και καλύτερα προετοιμασμένοι για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διασπορά της πληροφόρησης βοηθά επίσης τους μάνατζερ να υιοθετούν πιο συμμετοχικό ύφος διοίκησης, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων και, τελικά σε καλύτερες εργασιακές σχέσεις.

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι:

**Η προφορική:** Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους κυρίως προφορικά. Οι συνηθισμένες μορφές προφορικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν: ομιλίες, τυπικές συζητήσεις (έναν προς έναν ή κατά ομάδες) και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις. Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας είναι η ταχεία διαβίβαση και η ταχεία επαναπληροφόρηση. Τα μειονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας αναδύονται όταν ένα μήνυμα πρέπει να διαβιβαστεί μέσω ενός αριθμού ανθρώπων.

**Η γραπτή:** Η γραπτή μέθοδος επικοινωνίας περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολο. Τα πλεονεκτήματα της γραπτής μεθόδου είναι ότι εκτός από σπάνιες περιπτώσεις, όπως μία επίσημη ομιλία, δίνουμε πιο μεγάλη προσοχή στο γραπτό λόγο παρά στον προφορικό.

Τα μειονεκτήματα της γραπτής μεθόδου είναι ότι είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα χρονοβόρα. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι η δυσχέρεια ή η έλλειψη της επαναπληροφόρησης.

**Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου:** Οι πιο κοινοί τρόποι επικοινωνίας με άλλα μέσα πλην του λόγου είναι με τη σωματική γλώσσα και τον τόνο της φωνής. 1. Η σωματική γλώσσα αναφέρεται σε χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος. Για παράδειγμα ένα συνοφρυωμένο πρόσωπο λέει κάτι διαφορετικό από ένα χαμογελαστό. 2. Ο τόνος της φωνής αναφέρεται στην έμφαση που δίνει κάποιος σε λέξεις ή φράσεις.

**Ηλεκτρονικά μέσα:** Εκτός από τα πιο συνηθισμένα μέσα επικοινωνίας του κοινού – τηλέφωνο και το ταχυδρομείο – σήμερα στηρίζομαστε σε ένα αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως την τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που ενεργοποιούνται με τη φωνή, τα μηχανήματα φαξ κ.α.

### **Προγράμματα επαναπληροφόρησης των εργαζομένων:**

Για τη δημιουργία διαύλων επικοινωνίας προς τα πάνω ανάμεσα στους εργαζόμενους και την διοίκηση, πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν προγράμματα επαναπληροφόρησης των εργαζομένων. Τα προγράμματα αυτά σχεδιάζονται για να βελτιώνουν τις σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους με τους εξής τρόπους: 1. Δίνοντας στους εργαζόμενους φωνή κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαμόρφωση πολιτικών και 2. Εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταπόκριση σε όποια παράπονα καταθέτουν εναντίον της διοίκησης.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων όχι μόνο σχεδιάζει και συντηρεί προγράμματα επαναπληροφόρησης των εργαζομένων, αλλά και δείχνει ότι οι υπεύθυνοι του

τμήματος τιμούν την εμπιστοσύνη που τους επιφυλάσσουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το χειρισμό των ευαίσθητων προσωπικών τους ζητημάτων.

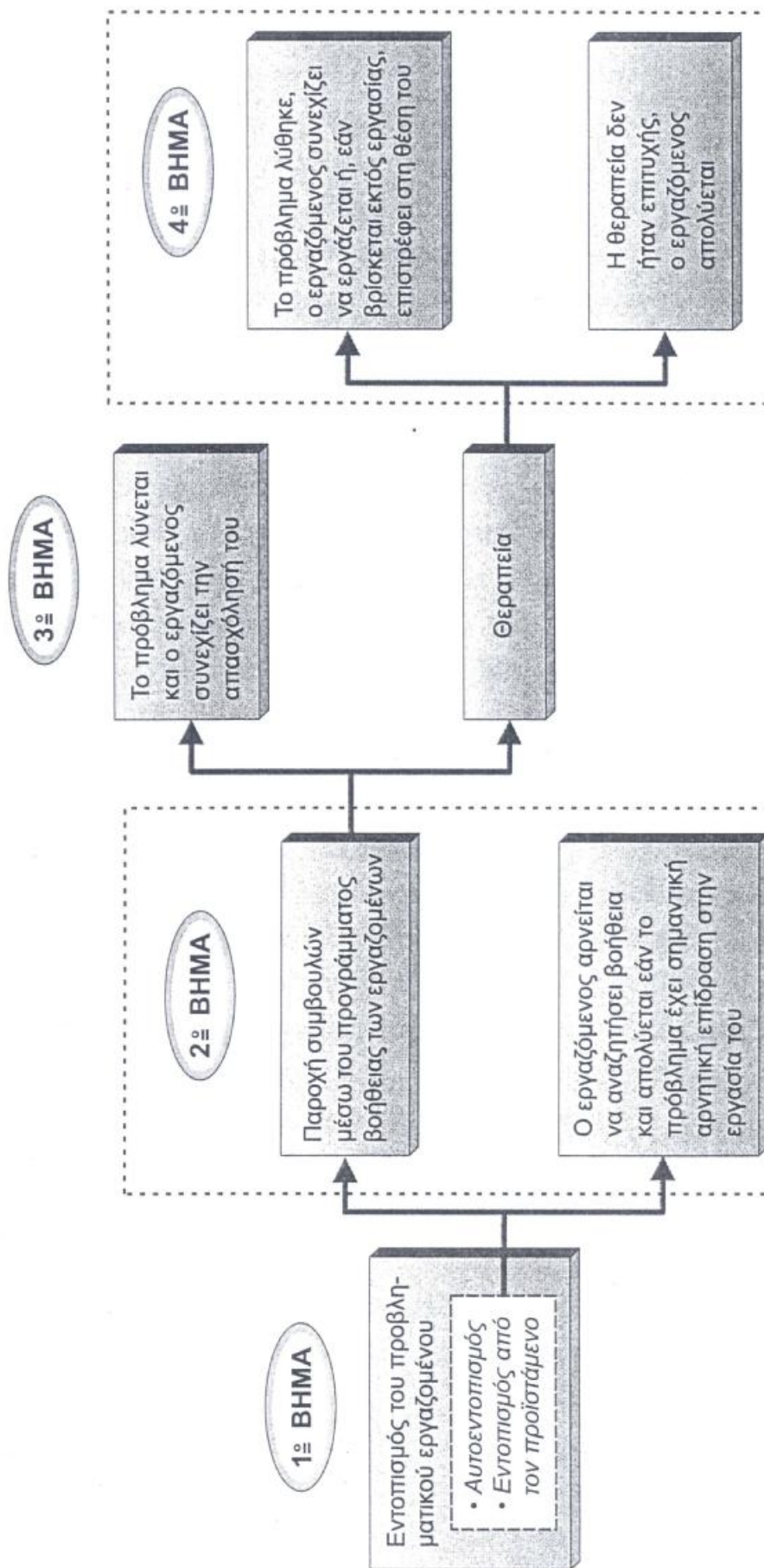
### **Η δυνατότητα των εργαζομένων να εκφράζουν τις απόψεις τους:**

Η ύπαρξη ενός μηχανισμού μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εκφράζουν τις αντιδράσεις τους στις πράξεις της διοίκησης και να διατυπώνουν αντιρρήσεις για τις αποφάσεις της, θα βελτιώσει την αντίληψη των εργαζομένων ότι η επιχείρηση έχει δίκαιες πολιτικές απασχόλησης. Μερικές απ' τις ενέργειες της διοίκησης για τις οποίες παραπονούνται οι εργαζόμενοι είναι:

- Η ανάθεση υπερωριακής εργασίας.
- Οι προειδοποιήσεις για τις παραβιάσεις των κανόνων ασφαλείας.
- Το ύψος των αξιοκρατικών αυξήσεων στις αμοιβές.
- Ο καθορισμός των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης.

### **Πρόγραμμα βοήθειας των εργαζομένων:**

Το προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν προσωπικά προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία.



1. Πρόγραμμα βοήθειας εργαζομένου.

## **Πρόγραμμα αναγνώρισης της συμμετοχής των εργαζομένων στη προσπάθεια υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης:**

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε παγκόσμιες αγορές, προκειμένου να διατηρηθούν ανταγωνιστικές, χρειάζονται εργαζόμενους που βελτιώνουν διαρκώς τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να κοινοποιούν και να συζητούν μεταξύ τους τις ιδέες τους για βελτίωση της εργασίας τους όταν οι προϊστάμενοι και οι μάνατζερ αναγνωρίζουν την συνεισφορά τους.

Τα προγράμματα αναγνώρισης της συμμετοχής των εργαζομένων μπορούν να βελτιώσουν τις διαθέσεις των υπαλλήλων με την εμπέδωση του μηνύματος ότι η επιχείρηση νοιάζεται για τις ιδέες των εργαζομένων της και είναι πρόθυμη να τους ανταμείψει για την προσπάθειά τους.

**Θέματα διοίκησης προσωπικού ξενοδοχείων: κουλτούρα και αξίες**

### **Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων στο ξενοδοχείο.**

Η κουλτούρα (αναφερόμαστε βέβαια στον πνευματικό και όχι τον τεχνικό πολιτισμό) αποτελεί στοιχείο κάθε κοινωνίας. Θεωρείται ότι η κατανόηση της κουλτούρας αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των φαινομένων της κοινωνικής ζωής. Η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, το νόμο, την ηθική, τα έθιμα, τις αισθητικές εκφράσεις, την τεχνολογία, τις ιδεολογίες και τα ιδανικά της κοινωνίας. Η κουλτούρα επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά των μελών μιας κοινωνίας και εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά αυτή.

**Η κουλτούρα της ξενοδοχειακής επιχείρησης φαίνεται από την αρχιτεκτονική κατασκευή της, από την συμπεριφορά των εργαζομένων, από τον τρόπο που αντιμετωπίζει θέματα περιβάλλοντος, από τις κοινωνικές**

πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες κ.λ.π. Η κουλτούρα αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με το ξενοδοχείο, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει όμως και κοινωνικές ομάδες που έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως γείτονες, υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης, κρατικοί φορείς κ.λ.π.

**Η κουλτούρα των εργαζομένων** στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Διότι η κουλτούρα είναι επικοινωνία.

Στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, οι τελετουργίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα, τα σύμβολα, οι ήρωες κ.λ.π. δίνουν το στίγμα της κουλτούρας μιας κοινωνίας. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε αυτές. Στον κόσμο των ξενοδοχείων, ειδικά οι μεγάλες αλυσίδες, προωθούνται μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό, ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα, που εξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης. Συχνά τα μέσα αυτά αποδεικνύονται αποτελεσματικότερα στην καθοδήγηση των εργαζομένων από εγχειρίδια πολιτικών και εκτεταμένες περιγραφές ρόλων και εργασίας.

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα, σχετικά με το ύφος της διοίκησης. Σε ορισμένα ξενοδοχεία για παράδειγμα, που εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση, παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι, σε αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανώτερους τους, γελούν με απαράδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους και υιοθετούν ακόμα και το ντύσιμο και τα χόμπι τους.

Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους



πελάτες με βάση τις θέσεις ή τις πεποιθήσεις τους, αλλά με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα είναι ανειλικρινές, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά.

Εκτός από το ύφος της διοίκησης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες. Πολλά σύγχρονα ξενοδοχεία έχουν κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες, που ορίζουν τα όρια και το ύφος της επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με τον χαρακτήρα του.

Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές αλλά δίνεται και η ελευθερία για διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμιά περίπτωση όμως οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

## **Αξίες:**

Η ατομική συμπεριφορά του κάθε ατόμου σε μια επιχείρηση συνδέεται με ένα σύστημα αξιών. Οι ατομικές αξίες επηρεάζονται από το αποδεκτό σύστημα αξιών των κοινωνικών οργανώσεων εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος. Αυτό δίνει κοινές συντεταγμένες στο σύστημα αξιών των εργαζομένων σε ομοειδής επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και ακόμα περισσότερο των εργαζομένων σε συγκεκριμένα σε ξενοδοχειακά τμήματα, όπως υποδοχής εστιατορίου.

Οι κοινές αξίες στην κοινωνική οργάνωση των εργαζομένων σε ένα ξενοδοχείο, παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά τους. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να προβάλλει ένα πλέγμα αξιών που συνάδουν με την αποστολή της, και είναι κοινωνικά αποδεκτές, ώστε να μην έρθει σε σύγκρουση με τις αξίες των υπαλλήλων. Κατά συνέπεια **οι αξίες της επιχείρησης εκφράζουν ένα σύνολο αποδεκτών επαγγελματικών**

**συμπεριφορών, που συνδέονται με τους σκοπούς της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.**

Τέλος αναφέρουμε ότι οι κλίκες διαμορφώνουν ένα δικό τους σύστημα αξιών που συχνά έρχεται σε αντίθεση με το γενικότερο της επιχείρησης. Αυτό το σύστημα αξιών είναι που κάνει ιδιαίτερα επικίνδυνη τη δράση των ομάδων αυτών, στα πλαίσια της ευρύτερης οργάνωσης.

### **Το ύφος της ηγεσίας:**

Κατόπιν ερευνών τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ικανός και επιτυχημένος διευθυντής προσωπικού είναι η ευφυΐα, η πρωτοβουλία καθώς και η αυτοπεποίθηση. Τι είναι αυτό όμως που τον κάνει επιτυχημένο; Επιτυχημένος διευθυντής προσωπικού είναι αυτός που έχει το δυναμικό, το συναισθηματικό αλλά και το λογικό, στοιχεία ανεπτυγμένα.

Δυναμικός: αυτός ο οποίος είναι δραστήριος, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, επιβάλλεται στους άλλους, φτάνει μέχρι του σημείου να γίνεται και εριστικός.

Συναισθηματικός: αυτός ο οποίος δείχνει κατανόηση, είναι φιλικός, συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων, συμπαρίσταται. Θέλει να τον έχουν φίλο και να τον αγαπούν.

Λογικός: είναι αυτός που απορρίπτει τους συναισθηματισμούς, είναι δίκαιος, αξιοκράτης, και αποτελεσματικός.

### **Τα προσόντα του διευθυντή του προσωπικού**

Ένας διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να έχει:

- α. Διοικητικές ικανότητες, επαγγελματικές γνώσεις, ευρύτητα πνεύματος
- β. Γνώση της εργασίας που εκτελεί ο καθένας και των αρμοδιοτήτων όλων των επιπέδων της ιεραρχίας.
- γ. Μεταδοτικότητα γνώσεων στους συνεργάτες.
- δ. Ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και γνώση της ψυχολογίας των ανθρώπων και ειδικότερα των εργαζομένων.

### **Τα καθήκοντα του διευθυντή προσωπικού:**

- α. Διατήρηση του προσωπικού ενωμένο, χωρίς ανταγωνισμούς, κόντρες και διαφωνίες για να λειτουργούν όλοι σαν μία ομάδα.
- β. Διατήρηση του προσωπικού σε συνεχή δραστηριότητα.
- γ. Σχεδίαση όλων των προγραμμάτων δράσης του προσωπικού σύμφωνα με την πολιτική του ξενοδοχείου και βάση των νέων αλλαγών και μεθόδων εργασίας.
- δ. Γνώση της διαδικασίας της εργασίας, καθορισμός standards, υπολογισμός κόστους εργασίας και ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση της εκτελούμενης εργασίας.
- ε. Κατανομή της εργασίας, εξουσιοδότηση προς τους άλλους, καθορισμός αρμοδιοτήτων και εξουσίας μεταξύ των υφισταμένων.
- στ. Αξιολόγηση προσωπικού, εξασφάλιση πειθαρχίας, επιμόρφωση και προώθηση προσωπικού, αμοιβή των εργαζομένων, αμοιβή των εργαζομένων, ηθική και οικονομική.

### **Θέματα διοίκησης προσωπικού: Εσωτερικό marketing – Γενικοί στόχοι**

Το σύγχρονο marketing του ξενοδοχείου, προσανατολίζεται προς τον πελάτη και ερευνά τόσο με ποιους τρόπους θα επικοινωνήσει μαζί του και θα προωθήσει την πώληση των προϊόντων του, όσο και ποια προϊόντα είναι τα πλέον κατάλληλα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.

**Η ποιότητα** των ξενοδοχειακών προϊόντων, εξαρτάται κύρια από τον τρόπο που προσφέρονται από τους εργαζόμενους. Ελλείψεις στην ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων χάνουν τη σημασία τους για τους πελάτες όταν η διάθεση των εργαζομένων που τα προσφέρουν είναι ειλικρινά θετική, ενώ άριστα οργανωμένα ξενοδοχεία δέχονται πληθώρα παραπόνων όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι επιφυλακτική και γραφειοκρατική. Το εσωτερικό marketing προωθεί τα ξενοδοχειακά προϊόντα αρχικά στους

υπαλλήλους και όταν εκείνοι πειστούν για την αξία των προϊόντων, τα προσφέρουν κατάλληλα στους πελάτες.

Το εσωτερικό marketing δεν απευθύνεται μόνο στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, αλλά σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η καμαριέρα μπορεί να μη συναντήσει τον πελάτη αλλά πρέπει να δείξει προσωπικό ενδιαφέρον για την καθαριότητα του δωματίου και την άριστη λειτουργία του εξοπλισμού του. Αν η καμαριέρα δεν εντοπίσει για τρίτη ημέρα την καμένη λάμπα του πορτατίφ ανάγνωσης, ο πελάτης θα αισθανθεί ότι το ξενοδοχείο δεν ενδιαφέρεται για τις συνθήκες διαμονής του. Το θέμα της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι τεράστιας σημασίας για την ξενοδοχειακή επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Ένας τρόπος προσέγγισης του είναι η ανάλυση με το εσωτερικό marketing. Με την ανάλυση αυτή, το ξενοδοχείο αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη, ερευνά τις ανάγκες του, τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία του, τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν και γενικότερα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει, ώστε και ο εργαζόμενος με τη σειρά του να έχει τη διάθεση να ικανοποιήσει τον πελάτη.

Σύγκριση μεθοδολογίας εσωτερικού και εξωτερικού marketing:

Εξωτερικό marketing	Εσωτερικό Marketing
<p>Προσανατολίζεται στους πελάτες</p> <p>Ερευνά τις ανάγκες των πελατών</p> <p>Διαμορφώνει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών</p> <p>Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες</p> <p>Αντλεί πληροφορίες από την αγορά</p>	<p>Προσανατολίζεται στους εργαζόμενους</p> <p>Ερευνά τις ανάγκες των εργαζομένων</p> <p>Φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από την εργασία</p> <p>Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους</p> <p>Αντλεί πληροφορίες από την αγορά εργασίας</p>

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος, σπάνια αντιμετωπίζει ευχάριστα ένα πελάτη, διότι από τη μία πλευρά δεν επιθυμεί να είναι ευχάριστος εξυπηρετώντας μία επιχείρηση που του είναι δυσάρεστη, αλλά και δεν μπορεί να είναι ευχάριστος διότι ο τρόπος που τον αντιμετωπίζει η επιχείρηση του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα που αντανακλούνται στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν προσωπική υπόθεση την προσφορά ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος στους πελάτες, οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να περιοριστούν στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στην ελευθερία έκφρασης, στην ατομική πρωτοβουλία και τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα μπορούσαν να δυσαρεστήσουν τους πελάτες.

Το εσωτερικό marketing ονομάζεται και marketing σχέσεων. Οι σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες αποτελούν ένα μεγάλης σημασίας στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι σχέσεις

αυτές εκτός του ότι διατηρούν υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης των πελατών από το ξενοδοχειακό προϊόν, εξασφαλίζουν την επανάληψη της κατανάλωσης, αυξάνοντας σημαντικά το ποσοστό επιστρεφόντων πελατών.

Το εσωτερικό marketing απελευθερώνει τους εργαζόμενους και τους προσφέρει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης από την εργασία τους. Ταυτόχρονα διοχετεύει την ευχαρίστηση αυτή στην ίδια την εργασία εξασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το ξενοδοχείο ερευνά επίσης τις ανάγκες των πελατών (με συστηματική παρατήρηση του τρόπου αποδοχής των προσφερόμενων προϊόντων, με συζητήσεις μαζί τους, με έλεγχο των πωλήσεων και τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων) και προσαρμόζει τα προϊόντα του έτσι ώστε οι ανάγκες αυτές να ικανοποιούνται στο μέγιστο. Για το λόγο αυτό καταργεί προϊόντα μικρής χρησιμότητας για τους πελάτες, προσθέτει νέα αξιόλογα και τροποποιεί τα παλαιά. Το ίδιο όμως οφείλει να πράττει και για τους εργαζόμενους. Δηλαδή οφείλει να ερευνά αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον μέχρι στιγμής τρόπο αντιμετώπισής τους από την πλευρά της επιχείρησης και να αναθεωρεί τακτικές και πολιτικές που τους δυσαρεστούν.

### **Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις:**

Η πορεία του ξενοδοχείου στην αγορά, εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημιές.

Οι επιχειρήσεις δεν διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς. Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας, είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Ειδικά σε περιόδους κρίσης, αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Στις περιόδους αυτές φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει το ξενοδοχείο να εντοπίσει και να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση, να δημιουργεί πεποιθήσεις που ασκούν κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σε αυτές τις πεποιθήσεις να οργανώσει τις δραστηριότητές του.

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το σύνηθες «αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών» της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά, η ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα, εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν τη δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέξει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια δεν αποτελεί τεκμήριο αναποτελεσματικότητας το μη ικανό προσωπικό, ενώ αντίθετα αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία. Συχνά επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον υπάλληλο σαν μηχανήμα. Έτσι διευθυντές συμπεριφέρονται δήθεν φιλικά ή οργανώνουν γιορτές και εκδρομές για το προσωπικό, προκειμένου αυτοί να εργαστούν αποτελεσματικότερα. Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται «εσωτερικές δημόσιες σχέσεις» ή «ανθρώπινες σχέσεις», όμως στην πραγματικότητα πρόκειται για σχέσεις που υποτιμούν τον εργαζόμενο, που όχι μόνο δεν πείθεται αλλά οδηγείται και σε αρνητική συμπεριφορά.

Σήμερα είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Θεωρούν ότι μεταβάλλοντας την ευθύνη για υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό στη συνέχεια οφείλει να βρει τρόπους

για την εξασφάλισή της. Όταν όμως οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που στα ξενοδοχεία έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος θα δυσκολευτεί να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι το μόνο που μπορεί να εξασφαλισθεί τελικά είναι ένα ελάχιστο αποτέλεσμα και από εκεί και πέρα η αδιαφορία ή και εχθρότητα του προσωπικού βάσης. Για το λόγο αυτό η διοίκηση πρέπει να δείχνει το ενδιαφέρον της και να προσεγγίζει ανθρώπινα όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων.

Τα γνωστά για την ποιότητά τους ξενοδοχεία, προσελκύουν ιδιαίτερα ικανούς υπαλλήλους, οι οποίοι ενδιαφέρονται για ποιοτικές επιχειρήσεις. Συχνά αμείβουν με διάφορους τρόπους την άριστη απόδοση των στελεχών ενώ ερευνούν με προσοχή σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι ομάδες εργαζομένων στα ξενοδοχεία που διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς των μελών τους, είναι ιδιαίτερα παραγωγικές. Οι ομάδες αυτές αμείβουν την αποδοτικότητα με κοινωνικά κριτήρια και η ικανοποίηση των αποτελεσματικών εργαζομένων προέρχεται κύρια από την εκτίμηση των συναδέλφων τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητα τους, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων.

Οι επαγγελματίες που έχουν συνδέσει τον βιοπορισμό τους με τον τουριστικό κλάδο, έχουν συνειδητοποιήσει ότι πέρα από τη σημασία του έργου που αποδίδουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η εργασία τους έχει και επιπλέον κοινωνικούς σκοπούς, που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την τουριστική κίνηση στη χώρα μας. Για το λόγο αυτό οι επαγγελματίες του



κλάδου εξυπηρετούν τον τουρίστα, τόσο μέσα όσο και έξω από τον επαγγελματικό τους χώρο με κάθε ευκαιρία διαθέτοντας όταν χρειάζεται για αυτό, το χρόνο και τις γνώσεις τους. Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται στην ονομάζεται «τουριστική συνείδηση» που προέρχεται από την σε βάθος αναγνώριση της αξίας της φιλοξενίας. Η τουριστική συνείδηση είναι ένας παράγοντας που πρέπει να εντάσσεται στα απαραίτητα προσόντα των στελεχών που απασχολούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

### **Γενικότερος Στόχος:**

**Ποιότητα:** Η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη, δηλαδή η ποιότητα όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες είναι η διαφορά ανάμεσα σε αυτό που προσδοκούν και επιθυμούν και σε αυτό που πραγματικά λαμβάνουν.

### **Διαστάσεις ποιότητας:**

**Τεχνική ποιότητα:** Έχει να κάνει με το τι λαμβάνουν οι πελάτες, σχετίζεται με το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης και περιλαμβάνει τα συστήματα και τις μεθόδους παραγωγής, τα μέσα και τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων.

**Λειτουργική ποιότητα:** Έχει με το πως αυτή παρέχεται, σχετίζεται, δηλαδή με τη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας και περιλαμβάνει τις στάσεις, τη συμπεριφορά, την εμφάνιση, τις δεξιότητες και τη νοοτροπία εξυπηρέτησης του προσωπικού

**Διοίκηση ολικής ποιότητας:** Το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από το ξενοδοχείο, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του ξενοδοχειακού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (Βάση Ερωτηματολογίου)

Μέσα από τη μικρή έρευνα των ξενοδοχειακών μονάδων στην πόλη της Πάτρας, διαπίστωσα πως οι περισσότεροι υπάλληλοι – εργαζόμενοι διατύπωσαν κοινές απόψεις στις περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Τα συμπεράσματα με βάση τις απαντήσεις του Ανθρωπίνου Δυναμικού ποικίλουν, όμως θεωρώ ότι είναι όσο πιο αντικειμενικά γίνεται.

Οι ερωτήσεις ήταν συγκεκριμένες και εύκολες για το ανθρώπινο δυναμικό, κάτι που το διευκόλυνε αρκετά να απαντήσουν γρήγορα και εύκολα, στις ερωτήσεις.

Από την άλλη πλευρά η θέληση και η αποδοχή τους να ασχοληθούν με το ερωτηματολόγιο και να δώσουν τις απαντήσεις τους όσο πιο αντικειμενικά μπορούσαν ήταν ένα γεγονός που με χαροποίησε ιδιαίτερα και με βοήθησε σε μεγάλο βαθμό για την εξέλιξη της έρευνας και τα συμπεράσματα μέσα από αυτή.

Πιο αναλυτικά τώρα θα διαπιστώσετε και εσείς το τι και το πώς απάντησε το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις ερωτήσεις, που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών, και τι ρόλο διαδραματίζει το Ανθρώπινο Δυναμικό κατά την άποψη τους σε αυτή την Αναβάθμιση.

Επίσης βάση των ερωτήσεων θα διαπιστώσετε το πόσο ικανοποιημένοι είναι με τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού, τον τρόπο πληρωμής τους και αν αυτός τους ικανοποιεί, πόσο επαρκή είναι τα μέτρα πρόσληψης του προσωπικού, εάν υπάρχει υπεύθυνος στο προσωπικό, εάν γίνεται σωστός προγραμματισμός του Α.Δ., αν υπάρχει αξιοκρατία, ποια μέτρα παρακίνησης εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση για το προσωπικό και πόσο αυτά τους παρακινούν, ποια είναι η γνώμη τους στο ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό Της πολιτικής της υπηρεσίας και τέλος πόσο

σημαντικός είναι τελικά ο ρόλος του Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα στην πρώτη ερώτηση δηλαδή αν είναι ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό μας απάντησε: Λίγο. Στην ερώτηση μου γιατί δεν είναι, μου απάντησαν, πως δεν είναι αντικειμενικά τα κριτήρια πρόσληψης του προσωπικού τις περισσότερες φορές, από την πλευρά της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά η επιχείρηση κρίνει βάση εμπειρίας ή προϋπηρεσίας σε ένα συγκεκριμένο χώρο και όχι τόσο βάση μόρφωσης και γνώσης του μέλλοντα προσληφθέντα στον κλάδο αυτό.

Στην δεύτερη ερώτηση για το αν η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης δια ανάπτυξης προσωπικού, οι περισσότερες απαντήσεις ήταν και πάλι αρνητικές. Στις λίγες θετικές απαντήσεις δήλωσαν πως είναι κάτι εξίσου σοβαρό και σημαντικό διότι τα προγράμματα αυτά βοηθούν πολύ σε διάφορους τομείς.

Στην Τρίτη ερώτηση που αφορά την πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση, όλοι δήλωσαν ότι πληρώνονται μηνιαίως και όσο για το πόσο τους ικανοποιεί η πλειοψηφία απάντησε πως τους ικανοποιεί πολύ.

Βάση της τέταρτης ερώτησης, για το αν τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή ή πλειοψηφία του Ανθρώπινου Δυναμικού απάντησε πως είναι και μάλιστα πολύ. Η Πέμπτη ερώτηση έχει να κάνει με τα πειθαρχικά μέτρα και αν συμφωνούν με αυτά. Εδώ, σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις ήταν περισσότερο αρνητικές, δηλώνοντας ότι συμφωνούν λίγο με αυτά.

Βάση της έκτης ερώτησης, συμπεραίνουμε πως κάθε επιχείρηση έχει και έναν υπεύθυνο προσωπικού.

Στην έβδομη ερώτηση, αν συμφωνούν δηλαδή με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων υπήρξε μικρή διαφωνία ισχυριζόμενοι οι περισσότεροι ότι συμφωνούν με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων, βέβαια στην ερώτηση αν είναι αντικειμενικά και ασφαλή τα συμπεράσματα αυτά,

δήλωσαν πως είναι, αλλά οι εργαζόμενοι δεν απασχολούνται πάντα στο τμήμα όπου θα ήταν πιο κατάλληλοι. Εκείνοι που δεν απάντησαν θετικά αιτιολόγησαν την γνώμη τους αναφέροντας έντονα την έννοια της αξιοκρατίας, δηλαδή ότι τα άτομα που δεν είναι ικανά θεωρούνται ικανά για κάποιους άλλους λόγους. Επίσης μίλησαν για συμπάθειες και αντιπάθειες από τον υπεύθυνο προσωπικού και πως αυτά επηρέαζαν αρνητικά την διάθεση τους για εργασία.

Στη όγδοη ερώτηση, δηλαδή αν είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης η πλειοψηφία δήλωσε: "Λίγο".

Όσον αφορά την αξιοκρατία που αναφέρεται στην ένατη ερώτηση, από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε πως υπάρχει πολύ αξιοκρατία.

Στην δέκατη ερώτηση για το αν συμφωνούν με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης και το αν αυτή ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας, οι περισσότεροι έδωσαν θετικές απαντήσεις και για τις μεθόδους αξιολόγησης και για το κλίμα, το περιβάλλον και τις κατάλληλες συνθήκες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Στην ενδέκατη ερώτηση του ερωτηματολογίου για το ποια δηλαδή είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό σχεδόν όλοι δήλωσαν: "Ο Μισθός", λιγότεροι δήλωσαν οι συνθήκες εργασίας και ακόμα πιο λίγοι δήλωσαν όλα. Στην ερώτηση αν τους παρακινούν το περίεργο είναι ότι κανείς δεν απάντησε για Αναγνώριση, θετικά απάντησαν πολύ.

Στην δωδέκατη ερώτηση η πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού δήλωσε πως τα συμπεράσματα των εποπτών είναι πολύ δίκαια και πολύ ασφαλή.

Στην επόμενη ερώτηση δηλαδή για το ποια είναι η γνώμη τους για την κατάσταση στη διοίκηση του προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα, Οι περισσότεροι την έκριναν μέτρια

Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση, δήλωσαν οι περισσότεροι εργαζόμενοι πως ο ρόλος που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά είναι πολύ μεγάλος.

Στην δέκατη Πέμπτη ερώτηση, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην αναβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών της επιχείρησης. Στην ερώτηση αυτή λοιπόν όλοι δήλωσαν πως ο ρόλος του είναι πάρα πολύ σημαντικός.

Στην τελευταία ερώτηση που είναι και πιο γενική, οι εργαζόμενοι ανέφεραν σαν πιο σημαντικό ρόλο το ανθρώπινο σωστά καταρτισμένο δυναμικό και τις υπηρεσίες που αυτό προσφέρει, τις κατάλληλες συνθήκες και περιβάλλον εργασίας αμέσως μετά, την ύπαρξη περισσότερης αξιοκρατίας και τον προγραμματισμό εκπαίδευσης του προσωπικού και αξιοποίηση των μεθόδων αξιολόγησης του προσωπικού σαν σημαντικό παράγοντα αλλά όχι τον πιο σημαντικό παράγοντα στην αναβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών.

Βέβαια θα πρέπει να αναφέρουμε πως αρκετοί ήταν εκείνοι που δήλωσαν πως όλο όσα προανέφεραν είναι εξίσου σοβαρά και σημαντικά για την αναβάθμιση της ποιότητας υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Με περισσότερη όμως έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό.

## Θέμα Εργασίας

*Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών.  
Η Περίπτωση Δημογραφίας της Πάτρας.*

### Ερωτηματολόγιο 1

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.α.** Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**β.** Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ;

**3.α.** Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

<i>Πληρωμή • Ημερησίως</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Πληρωμή • Εβδομαδιαίως</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Πληρωμή • Μηνιαίως</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

**β. Σας ικανοποιεί;**

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**4. Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;**

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;**

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;**

*Ναι*

*Όχι*

**7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;**

*Ναι*

*Όχι*

**Αν όχι γιατί;**

Γιατί η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με βάση κάποιες συμπάθειες ή αντιπάθειες από μέρους του υπεύθυνου προσωπικού και όχι με αντικειμενικά κριτήρια

*Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;*  
Πάρα Πολύ

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;

Όχι	Ναί
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**11.** Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

<i>Μισθός</i>	<i>Αναγνώριση</i>	<i>Προαγωγή</i>	<i>Συνθήκες εργασίας</i>	<i>Όλα</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σας παρακινούν θετικά;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**12.** Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13.** Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;

<i>Πολύ καλή</i>	<i>Καλή</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Κακή</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14.** Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

Μεγάλο..

Μικρό

Κανέναν

**15.** Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

πολύ

Λίγο

Καθόλου

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

Ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι σίγουρα το σωστά καταρτισμένο, ανθρώπινο δυναμικό.

Θέση: Υπάλληλος Υποδοχής

## Ερωτηματολόγιο 2

1. Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.α. Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

Ναι	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

β. Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ;

3.α. Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

Πληρωμή • Ημερησίως	<input type="checkbox"/>
Πληρωμή • Εβδομαδιαίως	<input type="checkbox"/>
Πληρωμή • Μηνιαίως	<input checked="" type="checkbox"/>

β. Σας ικανοποιεί;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;

Ναι

Όχι

7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

**Αν όχι γιατί;**

*Δεν συμφωνώ διότι τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει αξιοκρατία.*

**Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;**

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9.** Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10.** Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;*

<i>Ναί</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11.** Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

<i>Μισθός</i>	<i>Αναγνώριση</i>	<i>Προαγωγή</i>	<i>Συνθήκες εργασίας</i>	<i>Όλα</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σας παρακινούν θετικά;

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**12.** Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**13.** Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;

*Πολύ καλή*

*Καλή*

*Μέτρια*

*Κακή*

**14.** Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

*Μεγάλο..*

*Μικρό*

*Κανέναν*

**15.** Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

*Πρώτα το σωστά καταρτισμένο Ανθρώπινο Δυναμικό και έπειτα η ύπαρξη αξιοκρατίας και αναγνώρισης της προσφοράς του προσωπικού.*

### **Ερωτηματολόγιο 3**

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.α.** Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**β.** Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ; Σε μεγάλο βαθμό

**3.α.** Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

Πληρωμή • Ημερησίως

Πληρωμή • Εβδομαδιαίως

Πληρωμή • Μηνιαίως

**β.** Σας ικανοποιεί;



*Πάρα πολύ*                      *Πολύ*                      *Λίγο*                      *Καθόλου*

**4. Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;**

*πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;**

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;**

*Ναι*

*Όχι*

**7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;**

*Ναι*

*Όχι*

***Αν όχι γιατί;***

*Είναι πολύ αντικειμενικά και ασφαλή.*

***Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;***

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

9. Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

10. Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;

Ναί      Όχι

11. Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

*Μισθός      Αναγνώριση      Προαγωγή      Συνθήκες εργασίας      Όλα*

Σας                       

*παρακινούν θετικά;*

*Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου*

**12.** *Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;*

*Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου*

**13.** *Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;*

*Πολύ καλή      Καλή      Μέτρια      Κακή*

**14.** *Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;*

*Μεγάλο..      Μικρό      Κανέναν*

**15.** Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

*Πάρα πολύ*

*πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

*Το ανθρώπινο Δυναμικό*

*Θέση Σέφ*

#### **Ερωτηματολόγιο 4**

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.α.** Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**β.** Αν ναι, βοηθούν; Πόσο; Σε μεγάλο βαθμό

**3.α.** Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

<i>Πληρωμή • Ημερησίως</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Πληρωμή • Εβδομαδιαίως</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Πληρωμή • Μηνιαίως</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

*β. Σας ικανοποιεί;*

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

*4. Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;*

*πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

*5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

*6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;*

*Ναι*

*Όχι*

*7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;*

*Ναι*

*Όχι*

*Αν όχι γιατί;*

*Είναι πολύ αντικειμενικά και ασφαλή.*

*.Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;  
Πάρα πολύ*

**8.** *Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;*

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9.** *Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;*

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10.** *Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;*

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;*

<i>Ναί</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

Μισθός	Αναγνώριση	Προαγωγή	Συνθήκες εργασίας	Όλα
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σας παρακινούν θετικά;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;

Πολύ καλή	Καλή	Μέτρια	Κακή
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



14. Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

Μεγάλο..

Μικρό

Κανέναν

15. Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

πολύ

Λίγο

Καθόλου

16. Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

Ο ρόλος του Ανθρώπινου δυναμικού και οι υπηρεσίες που του προσφέρουν. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει την προσπάθειά τους για το καλό της ξενοδοχειακής μονάδας και να τους παρέχει ένα καλό περιβάλλον εργασίας.

Θέση: Bartender

**Ερωτηματολόγιο 5**

1. Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.α. Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

Ναι	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

β. Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ; Σε μεγάλο βαθμό

3.α. Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

Πληρωμή • Ημερησίως

Πληρωμή • Εβδομαδιαίως

Πληρωμή • Μηνιαίως

β. Σας ικανοποιεί;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;

πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;

Ναι

Όχι

7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Αν όχι γιατί;

Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;

Είναι πολύ αντικειμενικά και ασφαλή

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9.** Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10.** Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;*

<i>Ναί</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11.** Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

<i>Μισθός</i>	<i>Αναγνώριση</i>	<i>Προαγωγή</i>	<i>Συνθήκες εργασίας</i>	<i>Όλα</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Σας παρακινούν θετικά;*

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

*12. Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;*

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

*13. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον  
Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;*

*Πολύ καλή*

*Καλή*

*Μέτρια*

*Κακή*

*14. Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο  
σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;*

Μεγάλο..      Μικρό      Κανένα

**15.** Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ      πολύ      Λίγο      Καθόλου

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

Η σωστή κατάρτιση του προσωπικού

Θέση: Υπάλληλος Υποδοχής

### **Ερωτηματολόγιο 6**

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

2.α. Η *επιχείρηση*  
οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

Ναι

Όχι

β. Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ; Σε μεγάλο βαθμό

3.α. Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

Πληρωμή • Ημερησίως

Πληρωμή • Εβδομαδιαίως

Πληρωμή • Μηνιαίως

β. Σας ικανοποιεί;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

4. Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;

πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;

<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;

<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;

<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

*Αν όχι γιατί;*

*Γιατί δεν υπάρχει έλεγχος*

*Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;*

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;



*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**10.**

*Συμφωνείτε με*

*τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;*

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

*Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;*

*Ναί*

*Όχι*

**11.** *Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;*

*Μισθός*

*Αναγνώριση*

*Προαγωγή*

*Συνθήκες εργασίας*

*Όλα*

*Σας παρακινούν θετικά;*

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

12. Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

13. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;

<i>Πολύ καλή</i>	<i>Καλή</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Κακή</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

<i>Μεγάλο..</i>	<i>Μικρό</i>	<i>Κανένα</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

πολύ

Λίγο

Καθόλου

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

Η σωστή κατάρτιση του προσωπικού, Γνώση του αντικειμένου. Συνεχή εκπαίδευση

Θέση: Επισιτισμός

### **Ερωτηματολόγιο 7**

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

**2.α.** Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

*Ναι*

*Όχι*

**β.** *Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ; Σε μεγάλο βαθμό*

**3.α.** *Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;*

*Πληρωμή • Ημερησίως*

*Πληρωμή • Εβδομαδιαίως*

*Πληρωμή • Μηνιαίως*

**β.** *Σας ικανοποιεί;*

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**4.** *Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;*

*πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**5.** *Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;*

Πολύ      Λίγο      Καθόλου  
           

6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;

Ναι      Όχι  
     

7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;

Ναι      Όχι  
     

Αν όχι γιατί;

Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;  
Είναι αντικειμενικά αλλά κάποιες φορές θεωρώ ότι ορισμένα άτομα απασχολούνται σε λάθος θέσεις

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου  
                 

9. Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

10. Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;*

<i>Ναί</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

<i>Μισθός</i>	<i>Αναγνώριση</i>	<i>Προαγωγή</i>	<i>Συνθήκες εργασίας</i>	<i>Όλα</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Σας παρακινούν θετικά;*

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12. Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

13. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;

Πολύ καλή

Καλή

Μέτρια

Κακή

14. Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

Μεγάλο..

Μικρό

Κανένα

15. Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ                      πολύ                      Λίγο                      Καθόλου

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

Ο σημαντικότερος παράγοντας είναι βέβαια το ανθρώπινο δυναμικό, διότι αυτό είναι που με την εργασία του και την προσφορά του αναβαθμίζει την ποιότητα της ξενοδοχειακής μονάδας

Θέση: *Bartender*

### **Ερωτηματολόγιο 8**

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ                      Πολύ                      Λίγο                      Καθόλου

**2.α.** Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

Ναι    Όχι



**β.** Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ; Σε μεγάλο βαθμό

*Βοηθούν πολύ σε μεγάλο σε διάφορους τομείς της επιβίωσης*

**3.α.** Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

*Πληρωμή • Ημερησίως*

*Πληρωμή • Εβδομαδιαίως*

*Πληρωμή • Μηνιαίως*

**β.** Σας ικανοποιεί;

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**4.** Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;

*πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**5.** Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;

Ναι	Όχι
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;

Ναι	Όχι
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Αν όχι γιατί;*

*Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;*

*Τα συμπεράσματα είναι αντικειμενικά. Βέβαια, υπάρχει περίπτωση, ο εργαζόμενος να μην απασχολείται πάντα στο τμήμα όπου θα ήταν ο πιο κατάλληλος.*

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;*

<i>Ναί</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

<i>Μισθός</i>	<i>Αναγνώριση</i>	<i>Προαγωγή</i>	<i>Συνθήκες εργασίας</i>	<i>Όλα</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Σας παρακινούν θετικά;*

<i>Πολύ</i>	<i>Πάρα Λίγο</i>	<i>πολύ Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

13. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;

Πολύ καλή

Καλή

Μέτρια

Κακή

14. Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

Μεγάλο..

Μικρό

Κανένα

15. Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

Οι υπηρεσίες σε μια ξενοδοχειακή μονάδα αναβαθμίζονται στον μέγιστο βαθμό από το προσωπικό της μονάδας που το στελεχώνει σε όλους τους τομείς της. Η αξιολόγηση και η σωστή αξιοποίηση του προσωπικού είναι βασικός παράγοντας για την αναβάθμιση της ποιότητας της ποιότητας υπηρεσιών σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Θέση: Υπάλληλος Υποδοχής

### Ερωτηματολόγιο 9

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.α.** Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

Ναι	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**β.** Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ;

**3.α.** Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

Πληρωμή • Ημερησίως	<input type="checkbox"/>
Πληρωμή • Εβδομαδιαίως	<input type="checkbox"/>
Πληρωμή • Μηνιαίως	<input checked="" type="checkbox"/>

**β.** Σας ικανοποιεί;

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.** Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;

πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5.** Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;

Πολύ	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**6.** Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;

Ναι                      Όχι

7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

*Αν όχι γιατί;*

*Δεν υπάρχει αξιοκρατία και άτομα που δεν είναι ικανά θεωρούνται ικανά*

*Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;*

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

9. Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

10. Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;

Ναί

Όχι

11. Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

Μισθός

Αναγνώριση

Προαγωγή

Συνθήκες εργασίας

Όλα

Σας παρακινούν θετικά;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

12. Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

13. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;



*Πολύ καλή      Καλή      Μέτρια      Κακή*

		X	
--	--	---	--

**14.** Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

*Μεγάλο..      Μικρό      Κανέναν*

X		
---	--	--

**15.** Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

*Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου*

X			
---	--	--	--

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

*Στελέχη ικανά με κατάλληλα προσόντα. Διοίκηση αντικειμενική, και αξιοκρατική αντιμετώπιση εργατικού δυναμικού ως προς την ποιότητα και ποσότητα*

*Θέση: Επισιτισμός*

### **Ερωτηματολόγιο 10**

**1.** Είστε ικανοποιημένοι από τη μέθοδο πρόσληψης του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**2.α.** Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

*Ναι*

*Όχι*

**β.** Αν ναι, βοηθούν ; Πόσο ;

**3.α.** Ποια είναι η πολιτική μισθών που ακολουθεί η επιχείρηση;

Πληρωμή • Ημερησίως

Πληρωμή • Εβδομαδιαίως

Πληρωμή • Μηνιαίως

**β.** Σας ικανοποιεί; *Ναί*

*Πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**4.** Τα μέτρα πρόληψης είναι επαρκή;

*πάρα πολύ*

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

**5.** Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα;

*Πολύ*

*Λίγο*

*Καθόλου*

6. Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού;

<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Συμφωνείτε με τον τρόπο ελέγχου δεξιοτήτων των εργαζομένων;

<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Αν όχι γιατί;*

*Αν ναι κατά πόσο αντικειμενικά και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα;  
Είναι πολύ αντικειμενικά κατά την δική μου άποψη*

8. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος που γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Υπάρχει αξιοκρατία από την επιχείρηση ως προς το προσωπικό;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης της επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, κατάλληλες συνθήκες εργασίας) που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας;

Ναί

Όχι

11. Ποια είναι τα μέτρα παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για το προσωπικό;

Μισθός

Αναγνώριση

Προαγωγή

Συνθήκες εργασίας

Όλα

Σας παρακινούν θετικά;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

12. Κατά πόσο δίκαια και ασφαλή είναι τα συμπεράσματα των εποπτών;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

13. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό - Δημόσιο Τομέα;

<i>Πολύ καλή</i>	<i>Καλή</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Κακή</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	

**14.** Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στο σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

<i>Μεγάλο..</i>	<i>Μικρό</i>	<i>Κανέναν</i>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15.** Πόσο σημαντικός είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού στην Αναβάθμιση Ποιότητας Υπηρεσιών της επιχείρησης;

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16.** Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο πιο σημαντικός παράγοντας στην Αναβάθμιση Ποιότητας υπηρεσιών σε μία ξεν/κή Μονάδα;

*Ανθρώπινος Παράγοντας*

*Θέση: Καμαριέρα*

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

- Λεωνίδα Σ. Χυτήρης (2001): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος «Interbooks»
- Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης(2004): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος «Rosili»
- John Roberts(2001): Human Resource Practice in the Hospitality, Εκδοτικός Οίκος «Hoddor & Stoughton»
- Νίκος Ε. Σκούλας – Κυριακή Π. Οικονομάκη(1998): Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος «Καπα»
- Ευγένιος Φραγκιαδάκης(2004): Εισαγωγή στο Μανατζμεντ των ξενοδοχείων, Εκδόσεις «ΡΕΘΥΜΝΟ»
- Γεώργιος Ι. Σιώμκος(2003): Εισαγωγή στο στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις «Σταμούλης Αθ.»

### Διαδίκτυο:

- Δρ. Δημήτρης Παλούμης(2006) Θέματα διοίκησης προσωπικού ξενοδοχείων
- Aegis mtd Hotel Resorts(2006): Διαχείριση λειτουργίας ξενοδοχείων