



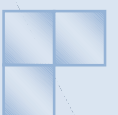
Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΚΟΥΒΗΣ
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ

*«Η Διοίκηση Προσωπικού του
τμήματος Υποδοχής ενός ξενοδοχείου»*

ΠΑΤΡΑ
2008

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΓΙΑΤΡΑ – ΚΟΥΡΕΛΗ ΒΙΚΤΩΡΙΑ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή.....	σελ.4
2. Εννοιολογικές οριοθετήσεις – Ορισμοί.....	σελ.7
2.1. Σκοπός της οργάνωσης.....	σελ.7
2.2. Σκοπός του εργαζομένου.....	σελ.9
2.3. Δομή της οργάνωσης.....	σελ.9
3. Θεωρητική προσέγγιση Διοίκησης Προσωπικού.....	σελ.15
3.1. Η αναγκαιότητα της διοίκησης και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων.....	σελ.15
3.2. Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της διοίκησης.....	σελ.16
3.2.1. Taylor.....	σελ.16
3.2.2. Fayol.....	σελ.18
3.2.3. Max Weber.....	σελ.20
3.2.4. Mayo.....	σελ.21
3.2.5. Mc Gregor.....	σελ.21
3.2.6. Κυβερνητική Θεωρία (Wiener).....	σελ.24
3.3. Θεωρία της Απόφασης.....	σελ.25
3.4. Θεωρίες Υποκίνησης.....	σελ.27
3.4.1. Maslow.....	σελ.27
3.4.2. Herzberg.....	σελ.29
4. Οργανωσιακές σχέσεις.....	σελ.32
4.1. Οργανωτική Συμπεριφορά.....	σελ.32
4.2. Ομαδική Εργασία στην Υποδοχή.....	σελ.34
4.3. Ηγεσία – Προϊστάμενος Υποδοχής.....	σελ. 38
4.3.1. Περι Ηγεσίας.....	σελ.38
4.3.2. Καθήκοντα Προϊσταμένου Υποδοχής.....	σελ.40
4.4. Επικοινωνία.....	σελ.45
4.4.1. Διαδικασία και τύποι επικοινωνίας.....	σελ.45
4.4.2. Η επικοινωνία στην ομάδα της Υποδοχής.....	σελ.48
4.4.2.1. Διακρίσεις επικοινωνίας στην Υποδοχή.....	σελ.49
4.4.2.2. Επικοινωνιακά μέσα προσωπικού Υποδοχής.....	σελ.50
5. Διοίκηση Προσωπικού.....	σελ. 52
5.1. Ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού.....	σελ.53
5.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού στην Υποδοχή.....	σελ.55
5.2.1. Πρόβλεψη αναγκών.....	σελ.55
5.2.2. Επιλογή, πρόσληψη και εγκατάσταση προσωπικού.....	σελ.55
5.2.3. Προαγωγές και μεταθέσεις.....	σελ.56

5.2.4.	Επιμόρφωση και εκπαίδευση προσωπικού.....σελ.	56
5.2.5.	Αξιολογήσεις προσωπικού.....σελ.	57
5.2.6.	Θέματα υγείας και ατυχημάτων.....σελ.	57
5.2.7.	Εφαρμογή πολιτικών.....σελ.	58
5.2.8.	Πληροφόρηση εργαζομένων.....σελ.	59
5.2.9.	Σχεδιασμός εργασίας.....σελ.	59
6.	Λειτουργία προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	61
6.1.	Εμφάνιση προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	63
6.2.	Οδηγίες εργασίας υπαλλήλων Υποδοχής.....σελ.	65
6.2.1.	Receptionist.....σελ.	65
6.2.2.	Υπάλληλοι Θυρωρείου.....σελ.	67
6.2.3.	Ταμίες.....σελ.	69
6.2.4.	Υπάλληλοι Κρατήσεων.....σελ.	70
6.2.5.	Υπάλληλοι Τηλεφωνικού Κέντρου.....σελ.	71
6.2.6.	Νυχτερινοί Reseptionist (Night Auditor).....σελ.	72
6.2.7.	Υπάλληλοι Διαχείρισης Λογαριασμών Πελατών (Main Courantier).....σελ.	74
7.	Διαδικασία επιλογής προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	76
7.1.	Προγραμματισμός και πρόβλεψη αναγκών στο προσωπικό Υποδοχής.....σελ.	79
7.2.	Μεταβολές στο προσωπικό Υποδοχής.....σελ.	80
7.3.	Πολιτική ξενοδοχείου.....σελ.	82
7.3.1.	Παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική ενός ξενοδοχείου στα θέματα προσωπικού.....σελ.	82
7.3.2.	Οι διακρίσεις που παρεμβάλλονται στα θέματα πολιτικής.....σελ.	83
7.4.	Πηγές ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	85
7.4.1.	Εσωτερικές.....σελ.	85
7.4.2.	Εξωτερικές.....σελ.	86
7.5.	Σκοποί και μέθοδοι επιλογής προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	88
7.5.1.	Σκοπός επιλογής.....σελ.	88
7.5.2.	Ρεαλιστικά προσόντα προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	90
7.5.3.	Μεθοδοι επιλογής προσωπικού.....σελ.	91
7.6.	Εγκατάσταση νεοπροσληφθέντων στην Υποδοχή.....σελ.	96
8.	Αξιολόγηση προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	99
8.1.	Σκοποί συστήματος αξιολόγησης.....σελ.	99
8.2.	Μέθοδοι αξιολόγησης.....σελ.	103
8.3.	Αξιολογητής ομάδας Υποδοχής.....σελ.	105

9. Εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	107
9.1. Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης στην Υποδοχή.....σελ.	108
9.2. Εκπαιδευτική διαδικασία προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	110
9.3. Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού Υποδοχής.....σελ.	111
9.4. Οι εκπαιδευτές του τμήματος Υποδοχής και προγράμματα/θέματα εκπαίδευσης.....σελ.	113
10.Υποκίνηση – Συμπεριφορά – Ηθικό.....σελ.	116
10.1. Υποκίνηση.....σελ.	116
10.1.1. Διαδικασία της Υποκίνησης.....σελ.	116
10.1.2. Η διατήρηση της Υποκίνησης.....σελ.	117
10.2. Συμπεριφορά.....σελ.	118
10.3. Ηθικό.....σελ.	120
10.3.1. Γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό.....σελ.	121
10.3.2. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των υπαλλήλων Υποδοχής.....σελ.	123
11. Συστήματα αμοιβών.....σελ.	125
11.1. Παράγοντες και κριτήρια καθορισμού αμοιβών.....σελ.	126
11.2. Οι πολιτικές αυξήσεων των μισθών.....σελ.	127
11.3. Νομοθεσία αμοιβών ξενοδοχοϋπαλλήλων (και υπαλλήλων Υποδοχής) στην Ελλάδα.....σελ.	128
12.Επίλογος.....σελ.	130
13.Βιβλιογραφία.....σελ.	133

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα οικονομικά φαινόμενα της εποχής μας και μπορεί να «διατμηματιστεί» σε διάφορα είδη, όπως αναψυχής, πολιτιστικός, επαγγελματικός, θεραπευτικός κλπ. Όποιο και να είναι το είδος του τουρισμού, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ένα μεγάλο κομμάτι που εισπράττει όλο αυτό το φαινόμενο. Πρωταρχικής σημασίας κομμάτι επίσης, αποτελεί η διοίκηση του προσωπικού για τις επιχειρήσεις που έχουν έντονο το στοιχείο της ανθρωποκεντικότητας, όπως οι ξενοδοχειακές. Συγκεκριμένα, το προσωπικό του τμήματος της υποδοχής, είναι αυτό που έρχεται σε μεγαλύτερη επαφή με τους πελάτες – επισκέπτες του ξενοδοχείου. Έτσι, η οργάνωση και η αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού του τμήματος Υποδοχής των ξενοδοχείων αυτών, αποτελεί κύριο και καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας τους.

Βέβαια, χρειάζεται ένας συνδυασμός της οργάνωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών με την σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Υποδοχής. Ο ανταγωνισμός όπου επικρατεί στον χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, μαζί με τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και τον ταχύ ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας, είναι μερικοί από τους παράγοντες που αναγκάζουν τα στελέχη των ξενοδοχείων να εκσυγχρονίσουν τις μεθόδους διοίκησης της Υποδοχής.

Σε αυτήν την εργασία, αρχικά αναλύουμε κάποιες ενοσιολογικές οριοθετήσεις, όπως ο σκοπός και η δομή των ξενοδοχειακών οργανώσεων και ο σκοπός του εργαζομένου. Επιπλέον, αναπτύσσουμε την θεωρητική προσέγγιση διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις αναφέροντας τις

γνωστότερες σχολές της διοικητικής επιστήμης των επιχειρήσεων, ώστε να δίνει στον αναγνώστη μία πρώτη γνωριμία με τις διάφορες θεωρίες περί management.

Στην συνέχεια, γίνεται αναφορά στις εργασιακές σχέσεις, όπου γίνεται λεπτομερής πληροφόρηση για την οργανωτική συμπεριφορά, την ομαδική εργασία, την ηγεσία και τέλος την επικοινωνία στον χώρο της Υποδοχής. Αφού γίνει αυτό, θα εστιάσουμε σε δύο συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου, την Υποδοχή και την Διοίκηση Προσωπικού. Παραμένοντας σε αυτά, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε στον αναγνώστη μια ξεκάθαρη εικόνα για το πως λειτουργούν και οργανώνονται τα τμήματα αυτά, αλλά ειδικότερα, θα αναλύσουμε στα περισσότερα κεφάλαια τον ρόλο που παίζει η συνεργασία τους για να πετύχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση του προσωπικού στην Υποδοχή.

Στην εργασία αυτή, έχει γίνει μελέτη και ανάλυση των διάφορων μεθόδων στις διαδικασίες διοίκησης προσωπικού, από την εύρεση και επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων για τις κατάλληλες θέσεις, στην αξιολόγηση της επίδοσή τους στον χώρο και την εκπαίδευσή τους. Είναι λογικό να μην χρησιμοποιούνται όλες οι μέθοδοι, αλλά καλό είναι να υπάρχει μια γενική γνώση, ώστε να μπορούν να ληφθούν αναμφίβολα, οι σωστές για το κάθε ξενοδοχείο αποφάσεις.

Παράλληλα, θεωρήσαμε σημαντικό να γίνει αναφορά στα κίνητρα του εργαζομένου, καθώς η αίσθηση αυτο-ολοκλήρωσης θα τον παρακινήσει να λειτουργήσει αποδοτικά στην εργασία του. Γίνεται επίσης ενημέρωση για την συμπεριφορά που έχουν οι εργαζόμενοι και την σπουδαιότητα του ηθικού στον χώρο εργασίας τους. Όλα αυτά, συντελούν στην κατανόηση ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, ανταποκρίνονται θετικά,

δημιουργούν αρμονικές ανθρώπινες σχέσεις, και υποστηρίζουν αξιόπιστα τους στόχους της επιχείρησης.

Όσον αφορά την υποκίνηση των εργαζομένων, μια από τις μεγαλύτερες πηγές των κινήτρων των εργαζομένων, αποτελούν οι αμοιβές τους. Από τα σημαντικότερα ανταλλάγματα προς ένα άτομο όταν ψάχνει για εργασία, είναι ο συντελεστής μισθού που του προσφέρεται.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει πολλές πτυχές και η παρούσα εργασία δεν καλύπτει παρά ένα μικρό μέρος από αυτές. Πιστεύουμε όμως, πως όσον αφορά το κομμάτι της Υποδοχής, έχει γίνει μια παρουσίαση των πιο γνωστών τρόπων διοίκησής της, που μπορούν να κατευθύνουν τον αναγνώστη ένα βήμα πιο κοντά στην κατανόηση για το πως διοικείται το προσωπικό της Υποδοχής ενός ξενοδοχείου.

2.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ

Όπως είναι γνωστό, ο τουρισμός εμφανίζεται σε διάφορα είδη και μορφές και ο ορισμός του έχει δυσκολέψει αρκετούς συγγραφείς. Παρόλα αυτά εμείς θα προσπαθήσουμε να εισάγουμε τον αναγνώστη σε κάποιες έννοιες που αφορούν τον τουρισμό και την τουριστική βιομηχανία.

«Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα της μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και την διαμονή τους σε αυτούς, με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους.» [Ηγουμενάκης (1997), σελ. 59]

«Ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αυτή που παρέχει στους ταξιδεύοντες, ένταντι πληρωμής διαμονή με ή χωρίς τις συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες όπως εστίαση, ψυχαγωγία, άθληση.» [Φραγκιαδάκης (2004), σελ. 47]

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα επικεντρωθούμε στο εργατικό δυναμικό της Υποδοχής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ειδικότερα στην διοίκηση και οργάνωσή της. Πριν προχωρήσουμε σε οποιαδήποτε ανάλυση, θα αναφέρουμε κάποια στοιχεία όπως ο σκοπός και η δομή των ξενοδοχειακών οργάνωσεων και ο σκοπός του εργαζομένου.

2.1. Σκοπός της οργάνωσης

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο βασικός σκοπός της οργάνωσης. Η επίτευξη αυτού του σκοπού όμως οδηγεί σε ένα σύνολο από στόχους της οργάνωσης. Στο βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της

οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι γνωστός και ο προσδιορισμός της πορείας της.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι σκοπός του τάδε ξενοδοχείου είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες του. μπορεί όμως να είναι περισσότερο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι σκοπός του τάδε ξενοδοχείου αναψυχής είναι να κάνει 20.000 διανυκτερεύσεις τον μήνα Μάιο.

Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ορίζεται σκοπός στον υπεύθυνο προμηθειών ενός ξενοδοχείου, να μειωθεί το κόστος προμηθειών αναλωσίμων κατά διανυκτέρευση για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι λειτουργικοί σκοποί, πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι δε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποδοτικότητα τους εργαζομένους.

Οι γενικοί και λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας σαν επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης, υποδεικνύουν το απαραίτητο πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Οι σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζομένους. Δηλαδή, επεξηγούν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται από αυτούς. Όμως, οι στόχοι της επιχείρησης, υπάρχει κίνδυνος να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζομένους και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στο επιμέρους αγνοώντας το όλο.

Σε περίπτωση δε που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.

2.2. Σκοπός του εργαζομένου

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιο σκοπό εργάζονται. Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάποιος διαμορφώνει και τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Έτσι κάποιος μπορεί να εργάζεται για έναν από τους παρακάτω σκοπούς:

- Χρηματική αμοιβή.
- Μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή.
- Επαγγελματική επιτυχία.
- Κοινωνικές συναναστροφές.
- Κοινωνική τοποθέτηση.
- Ισχύ.

Βέβαια ποτέ κάποιος δεν εργάζεται μόνο για ένα σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι του ενός, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο. Στο βαθμό όμως, που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

2.3. Δομή της ξενοδοχειακής οργάνωσης

Δομή είναι η σχέση των θέσεων εργασίας μιας οργάνωσης. Η δομή της οργάνωσης αφορά στην ιεραρχία της οργάνωσης, στις σχέσεις μεταξύ των διάφορων θέσεων εργασίας και στο έργο που εκπληρώνει η κάθε θέση.

Ανάλογα με το αντικείμενο και τους σκοπούς της οργάνωσης σχεδιάζεται η δομή της. Η δομή κάθε οργάνωσης διαμορφώνεται προς δύο κατευθύνσεις. Την κάθετη και την οριζόντια.

Σε *κάθετες* βαθμίδες αναλύεται η ιεραρχική δομή της οργάνωσης. Ψηλά βρίσκονται οι θέσεις, οι οποίες έχουν περισσότεροι εξουσία, επιρροή και ευθύνη. Κατεβαίνοντας τις βαθμίδες ιεραρχίες, τα χαρακτηριστικά αυτά μειώνονται.

Οριζόντια η δομή της επιχείρησης αναλύεται κατά ειδικότητα ή ανάλογα με την πελατεία ή κατά γεωγραφική περιοχή ή κατά προϊόν. Το μεμονωμένο ξενοδοχείο χρησιμοποιεί μικτά την ανάλυση κατά ειδικότητα και κατά προϊόν ενώ οι αλυσίδες ξενοδοχείων χρησιμοποιούν και τις αναλύσεις κατά πελατεία και γεωγραφική περιοχή.

Ο βαθμός επιπέδων ιεραρχίας πρέπει να είναι το δυνατόν μικρός, διότι η πολιτική της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα δια μέσου εντολών και εξουσιοδοτήσεων. Όσο περισσότερες βαθμίδες διασχίζει μια εξουσιοδότηση, τόσο περισσότερες φορές θα μεταφερθεί και τόσο περισσότερες πιθανότητες σφάλματος υπάρχουν. Οι διευθυντές πρέπει να έχουν αυτονομία σε σχέση με τη λειτουργία ή το τμήμα που έχουν αναλάβει και τα όρια αρμοδιοτήτων κάθε βαθμίδας να είναι σαφή.

Μια ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:

A. Κοινά- Οικονομικά- Διαχειριστικά Τμήματα

1. Διεύθυνση. Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2. Λογιστήριο. Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής

λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά των έλεγχων των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας.

3. Τμήμα Προσωπικού. Ο υπεύθυνος διοίκησης προσωπικού είναι αρμόδιος για την ανεύρεση και επιλογή των εργαζομένων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και την τήρηση της εκπαίδευσης και αξιολόγησής του. Είναι με λίγα λόγια ο συνδυαζόμενος κρίκος μεταξύ των τμηματάρχων και των υπαλλήλων του κάθε τμήματος.

4. Έλεγχος. Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα ελέγξει την Μ/Σ μηχανογραφημένη ή χειρόγραφη και ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τυχόν λάθη για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές. Βέβαια, οι αρμοδιότητές του δεν σταματούν εκεί, αλλά επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

5. Δημόσιες σχέσεις. Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά τη διεύθυνση προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας, προσωποποιημένη η καλή εικόνα και φήμη του ξενοδοχείου.

6. Νομική υπηρεσία. Συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, προσφεύγει στα δικαστήρια απόρριψη βιβλίων, πρόστιμα κ.τ.λ. και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους.

7. **Τμήμα πωλήσεων.** Επιμελείται κυρίως την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο την μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Είναι δε υπεύθυνος για την οργάνωση και την διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων.

8. **Τμήμα προμηθειών.** Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός “γνώστης” της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους, (ανοδικές ή καθοδικές) τα είδη και τις ποικιλίες τους, τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος σύμφωνα με τις αγορές σύμφωνα με το “budget” του ξενοδοχείου, καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Διεξάγει τακτική μηνιαία απογραφή, αλλά και έκτακτες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους, καθώς και την ανάλυσή τους.

B. Τμήμα Δωματίων (Room Division)

9. **Υποδοχή.** Ο Front Office Manager εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών γνώσεων, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τρόπο τέτοιο, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφισταμένων του, για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό, έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι’ αυτό η συμπεριφορά που απαιτείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη

υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

10. Θυρωρείο. Εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Ευχάριστος και φιλικός χαιρετισμός, πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία όπου βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου θυρωρείου.

11. Όροφοι. η γενική προϊσταμένη ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με άλλα τμήματα. Σκοπός, η επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων.

12. Λινοθήκη – Πλυντήριο – Σιδερωτήριο. Η προϊσταμένη της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών και είναι υπεύθυνη ή συμμετέχει στις απογραφές που γίνονται στο τμήμα της.

Γ. Επισιτιστικά Τμήματα (Food & Beverage Department)

13. Εστιατόρια και Bar. Ο maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις Δημοσίων σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε από τη μία πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για την σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

14. Κουζίνα. Ο chef πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα.. επιπλέον φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα.

Δ. Τεχνικό τμήμα

15. Γενική και Τεχνική Συντήρηση. Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για την συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδος.

16. Εξωτερικοί χώροι. Το προσωπικό του αποτελείται από κηπουρούς, καθαριστές πισίνας και ελαιοχρωματισμούς.

Ε. Άλλα τμήματα

17. Ασφάλεια. Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από αυτούς τους κινδύνους.

Εμείς θα εστιάσουμε στο τμήμα της **Υποδοχής** του Room Division και στο τμήμα **Διοίκησης Προσωπικού** στα Διαχειριστικά Τμήματα. Θα αναλύσουμε πως διοικείται το προσωπικό της ομάδας της Υποδοχής, και πως συνεργάζεται με το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού του ξενοδοχείου. Θα γίνει μελέτη για την δομή των τμημάτων και τις διάφορες διαδικασίες που ακολουθούνται για να επανδρωθεί το προσωπικό της Υποδοχής.

3.ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. Η αναγκαιότητα της διοίκησης και οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ορισμένα έργα όπως η λειτουργία ενός ξενοδοχείου, που δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση, απαιτούν τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για την πραγματοποίησή τους. Έτσι λοιπόν, για την ανθρώπινη συνεργασία με στόχο την πραγματοποίηση ενός έργου, υπάρχουν τρία αξιώματα:

1. Το προς πραγματοποίηση έργο πρέπει να είναι ξεκάθαρα γνωστό στους συνεργαζόμενους ανθρώπους, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν συντρέχουν λόγοι συνεργασίας.

2. Η συνεργασία πρέπει να εξυπηρετεί την παραγωγή του συγκεκριμένου έργου.

3. Όλοι οι συνεργαζόμενοι να προσδοκούν όφελος από την συνεργασία. Το όφελος μπορεί να έχει δύο μορφές:

α. Θετική, δηλαδή βελτίωση της κατάστασης του συνεργαζομένου.

β. Μη αρνητική, δηλαδή αποφυγή κάποιας ζημίας του συνεργαζομένου.

Στον κόσμο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η συνεργασία παίρνει τρεις μορφές:

1. Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών.

2. Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων.

3. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

Επιχειρηματίας είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συντονίζει τους παραγωγικούς συντελεστές (φύση, εργασία, κεφάλαιο) μιας οικονομικής μονάδας, αναλαμβάνει τους κινδύνους και αποσκοπεί στο κέρδος που μπορεί να προέλθει απ' αυτό το επιχείρημά του.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν μόνο τον έναν από τους παραγωγικούς συντελεστές και είναι οι άνθρωποι οι οποίοι προσφέρουν με αμοιβή εργασία, δηλαδή ανθρώπινη προσπάθεια. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε αυτή. Στην περίπτωση της τουριστικής επιχείρησης, η παραπάνω διαπίστωση παίρνει πολλαπλασιασμένες διαστάσεις.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες. Συγκεκριμένα στο τμήμα της Υποδοχής, συνεχώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η συμπεριφορά τους επηρεάζει άμεσα το προϊόν που θέλει να προσφέρει η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η επιστήμη της διοίκησης έχει σκοπό να ορίσει τους παράγοντες που επεμβαίνουν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

3.2. Ιστορική ανασκόπηση στην επιστήμη της διοίκησης

Η ιστορική ανασκόπηση που αφορά στην εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης, μας φέρνει σε επαφή με βασικές έννοιες, σημαντικούς προβληματισμούς και αποδεικνύει την αναγκαιότητα της επιστημονικοποίησης της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

3.2.1. Taylor

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, ο Frederik Winstow Taylor (1856 – 1915) ήταν μηχανικός. Ο Taylor παρατήρησε ότι οι εργάτες των εργοστασίων μεταλλοβιομηχανιών όπου εργαζόταν, δεν είχαν ούτε τη

διάθεση ούτε και τις δυνατότητες να αποδώσουν ικανοποιητικά, ενώ από την άλλη πλευρά η εργοδοσία επέμενε να αγνοεί τις πραγματικές συνθήκες εργασίες και την ανεπάρκεια της εργατικής αμοιβής.

Στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει θεωρητικά τα παραπάνω φαινόμενα και πεπεισμένος ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί η εργοδοτική και η εργατική θέση ταυτόχρονα, ο Taylor πρότεινε:

1. Να γίνεται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποκλείονται οι περιττές κινήσεις, να εξασφαλίζονται οι πιο κατάλληλες και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μηχανήματα και εργαλεία.

2. Να καθοριστούν πρότυπα εργασίας, μετά από μελέτη και χρονομέτρηση των αναγκαίων κινήσεων, που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου.

3. Να γίνεται προγραμματισμός του έργου που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος και να καθορίζεται η αμοιβή του ανάλογα με την απόδοση.

Στόχος του Taylor ήταν να εντοπιστούν τα πιθανά ασθενή στοιχεία της παραγωγής και να οργανωθεί ο τρόπος θεραπείας τους. Πίστευε με ότι με τον τεχνικό ορθολογισμό ήταν δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα και μ' αυτό τον τρόπο να βελτιωθεί το επιχειρηματικό κέρδος και οι αποδοχές του εργατικού δυναμικού. Ο Taylor είχε την πεποίθηση ότι με την εφαρμογή των αρχών του θα σταματούσαν οι συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης κι εργαζομένων και η απόδοση στην εργασία θα αναγνωριζόταν και θα αμειβόταν ανάλογα.

Μπορεί οι απόψεις του Taylor να ήταν ρομαντικές για την εποχή του, το έργο του όμως είχε τεράστια σημασία για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων και για την παγκόσμια κοινωνική ισορροπία γενικότερα.

3.2.2. Fayol

Ο Γάλλος μηχανολόγος Fayol (1841 – 1926) έδειξε κύριο ενδιαφέρον για την οργάνωση των ανώτερων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας. Ο Fayol διέκρινε την ομοιότητα που έχουν οι διοικητικές αρχές, είτε αφορούν την επιχειρηματική δράση είτε σε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση (οικογένεια, σχολείο κ.λ.π.).

Ο Fayol πρώτος καθόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης ως εξής:

1. **Οικονομική λειτουργία.** Αναζήτηση και διαχείριση των κεφαλαίων.
2. **Εμπορική λειτουργία.** Αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές.
3. **Τεχνική λειτουργία.** Παραγωγή, βιομηχανοποίηση.
4. **Λειτουργία ασφαλείας.** Προφύλαξη των ατόμων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη αγαθών.
5. **Λογιστική λειτουργία.** Απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος, στατιστική.
6. **Διοικητική λειτουργία.** Αναλύεται στα στοιχεία πρόβλεψη και οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Ο Fayol καθόρισε επίσης και τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι και σήμερα επίκαιρες:

- Πρόβλεψη.
- Οργάνωση.
- Διεύθυνση.
- Συντονισμός.
- Έλεγχος.

Πρόβλεψη κατά τον Fayol, είναι η έρευνα του μέλλοντος και η λήψη των απαραίτητων μέτρων σε σχέση με τις πληροφορίες που προκύπτουν. Το

αποδοτικότερο μέσο επιχειρηματικής οργάνωσης σε σχέση με το μέλλον, είναι το πρόγραμμα δράσης.

Οργάνωση κατά τον Fayol είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες και προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Η οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα κατά τον Fayol ορίζεται σαν:

- Σύσταση ιεραρχίας.
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων.
- Προσδιορισμός καθηκόντων.
- Διάκριση των διαιρέσεων της εργασίας.

Η διεύθυνση κατά τον Fayol οφείλει να αξιοποιήσει τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, να οδηγήσει τις ενέργειες του προσωπικού και να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης.

Διεύθυνση προσωπικού είναι η τέχνη να χειριζόμαστε ανθρώπους και να τους πείθουμε να εκτελούν τις εντολές γρήγορα, με ενδιαφέρον και φρόνηση. Αυτό προϋποθέτει:

- Να γνωρίζει ο διευθυντής τι ζητά.
- Να γνωρίζει ο διευθυντής το προσωπικό του.
- Ο διευθυντής να έχει λίγους υφισταμένους ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους.
- Οι υφιστάμενοι να είναι ικανοί.
- Ο διευθυντής να γνωρίζει τα συμβαίνοντα και να τα αξιολογεί αμερόληπτα.
- Ο διευθυντής να δίνει το καλό παράδειγμα.
- Ο διευθυντής να κάνει περιοδικές εμφανίσεις.
- Ο διευθυντής με τους κυριότερους συνεργάτες του να οργανώνει το πρόγραμμα δράσης, να συγκεντρώνει ιδέες και να βεβαιώνεται για την πορεία της επιχείρησης.

Ο συντονισμός κατά τον Fayol σαν σκοπό έχει να εναρμονίσει όλες τις πράξεις στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης. Ο Fayol είχε εντοπίσει την εγωιστική τάση του κάθε τμήματος της επιχείρησης να κλείνεται στον εαυτό του, να υπερεκτιμά την αξία του και να θεωρεί την αποστολή του σαν μοναδικό σκοπό, παραγνωρίζοντας το γενικό συμφέρον της επιχείρησης, ώστε να λειτουργεί αποδοτικά.

Ο έλεγχος κατά τον Fayol, είναι η διαδικασία με την οποία εξακριβώνεται εάν οι εντολές εκτελέστηκαν και το πρόγραμμα ακολουθείται. Ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας και αφορά σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις.

3.2.3. Weber

Ο Max Weber (1864 – 1920) ήταν Γερμανός νομικός και ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τύπους εξουσίας.

Παραδοσιακή εξουσία: η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται σαν ιερή, αιώνια, απρόσβλητη και συνήθως κληρονομική δεδομένη.

Χαρισματική εξουσία: η μορφή αυτής της εξουσίας αφορά σε ανθρώπους σε ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ηγετικά χαρίσματα και οι ομάδες τους ακολουθούν, πεπεισμένες ότι οι πράξεις αυτού του ηγέτη ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.

Γραφειοκρατική εξουσία: Σ' αυτήν την περίπτωση δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο – ηγέτη αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Αυτός ο τύπος εξουσίας μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα. Ο Weber μίλησε για πυραμιδική ιεραρχία και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Ο Weber είχε την εντύπωση ότι η γραφειοκρατική οργάνωση οδηγεί σε ορθολογισμό και αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Εκ των υστέρων όμως αποδείχτηκε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση έχει πλήθος μειονεκτημάτων.

3.2.4. Mayo

Αντίθετα με τον Taylor, ο Mayo (1880 – 1949), υποστήριξε ότι η αμοιβή δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που οδηγεί τους εργαζομένους σε εξαρτημένη απασχόληση. Ο Mayo πίστευε ότι η κύρια πηγή συγκρούσεων στο χώρο του εργοστασίου ήταν η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων.

Κατά τον Mayo κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο εργασίας.

3.2.5. Mc Gregor

Ο Mc Gregor ήταν καθηγητής της επιστήμης της διοίκησης στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης. Ο Mc Gregor ήταν ο εμπνευστής της θεωρίας X και Ψ. Η θεωρία X και η θεωρία Ψ δεν είναι τίποτε άλλο παρά δυο αντίθετοι μεταξύ τους τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Η αντιμετώπιση X είναι αυταρχική, αυτή που χρησιμοποιήθηκε σχεδόν καθ' ολοκληρίαν στο παρελθόν και που βλέπει τον άνθρωπο – εργαζόμενο σαν:

1. Να μην έχει έμφυτη αντιπάθεια στη δουλειά.
2. Να αποφεύγει τις ευθύνες και να προτιμά να ελέγχεται και να κατευθύνεται.
3. Να μην έχει φιλοδοξίες, να επιθυμεί πάνω απ' όλα την ασφάλειά του και να ενδιαφέρεται ελάχιστα για τους στόχους της επιχείρησης.

Πιστεύοντας βέβαια αυτά η διοίκηση για τον εργαζόμενο, τον εποπτεύει στενά (για να μην τεμπελιάζει), χρησιμοποιεί απειλές και ποινές, ελέγχει και κατευθύνει στενά τη δουλειά.

Ο Mc Gregor θεωρεί την αντιμετώπιση αυτή ξεπερασμένη και λανθασμένη. Γιατί πως μπορούν να εξηγηθούν περιπτώσεις όπου π.χ. ο έλεγχος περιορίστηκε, η παραγωγικότητα αυξήθηκε; έτσι προχωρεί στην αντιμετώπιση της θεωρίας – αντιμετώπισης Ψ. Αυτή πιστεύει ότι είναι η πρότυπη απέναντι στο σημερινό εργαζόμενο και που θα τον ωθήσει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, άρα σε υψηλότερες επιδόσεις.

Αρχές της αντιμετώπισης Ψ είναι:

1. Η ανάλωση σωματικής και πνευματικής προσπάθειας είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση.
2. Ο έλεγχος και η τιμωρία δεν είναι τα μόνα μέσα που μπορούν να υποκινήσουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο άνθρωπος αυτο-ελέγχεται και αυτοκατευθύνεται, ιδιαίτερα όταν υπηρετεί στόχους που και ο ίδιος πιστεύει.
3. Ο άνθρωπος αφιερώνεται σε ένα στόχο σε βαθμό ανάλογο με την επιβράβευση που περιμένει όταν επιτευχθεί ο στόχος αυτός.
4. Ο μέσος άνθρωπος κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητά τις ευθύνες.
5. Ο άνθρωπος διαθέτει δημιουργικότητα και φαντασία και οι περισσότεροι έχουν την ικανότητα να την χρησιμοποιούν στη λύση προβλημάτων της δουλειάς τους.
6. Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου μερικώς μόνο χρησιμοποιούνται.

Με άλλα λόγια η X αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σαν ον που βρίσκεται μόνο στις κατώτερες (κατά Maslow) ανάγκες και αυτές ενδιαφέρεται να

καλύψει (μεροκάματο για προς το ζην και ασφάλεια). Όμως ο σημερινός άνθρωπος έχει καλύψει τις ανάγκες αυτές σ' ένα μεγάλο βαθμό και έχει μετακινηθεί σε υψηλότερα επίπεδα, με άλλα λόγια έχει ψυχολογικές ανάγκες να ικανοποιήσει. Και αυτές ικανοποιούνται μέσα από τη θεωρία Ψ, που του αναγνωρίζει υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, ωριμότητα, απευθύνεται δηλαδή στον ψυχικό του κόσμο.

Ο Mc Gregor αναγνώρισε ότι η αλλαγή από τη θεωρία X (που ήταν και ίσως σήμερα να εξακολουθεί να είναι η χρησιμοποιούμενη από τις περισσότερες επιχειρήσεις) προς την θεωρία Ψ, θα είναι αργή και θα συναντήσει δυσκολίες όχι μόνο από την πλευρά των διοικήσεων, αλλά και από την πλευρά των εργαζομένων που έχουν συνηθίσει να ελέγχονται και να κατευθύνονται.

Δύο πρακτικές εφαρμογές σύμφωνες με τη φιλοσοφία της Ψ είναι:

- Κατάστρωση σχεδίων και λήψη αποφάσεων με συμμετοχή των εργαζομένων (ή εκπροσώπων του) που έχουν σχέση με τα σχέδια και τις αποφάσεις αυτές.
- Σταμάτημα της στενής και άμεσης εποπτείας και έλεγχος μόνο στο τέλος της δουλειάς για το αν αυτή έγινε σύμφωνα με τους στόχους και τις οδηγίες που δόθηκαν/συμφωνήθηκαν στην αρχή.

Ο Mc Gregor ήταν κύρια θεωρητικός. Πολλοί εναντιώθηκαν στις απόψεις του και προσπάθησαν με μετρήσεις και πειράματα να τις απορρίψουν, πολλοί όμως απέδειξαν ότι πολλά από τα συμπεράσματα της θεωρίας χ και ψ ήταν βάσιμα.

3.2.6. Κυβερνητική θεωρία (Wiener)

Η κυβερνητική είναι ένα σύνολο θεωριών που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί και οι μηχανές. Η κυβερνητική διαπιστώνει σημαντικές ομοιότητες στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι φυσικοί και οι τεχνητοί οργανισμοί. Δανείζεται πληροφορίες, θεωρίες και

σκεπτικά από τις φυσικές επιστήμες και φτάνει σε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με το χώρο της διοίκησης. Ο όρος οφείλεται στον N. Wiener από το 1949.

Η κυβερνητική είναι επιστήμη των συστημάτων. Σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων. Ένα μικρό ξενοδοχείο για παράδειγμα αποτελείται από διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο, το μπαρ, την υποδοχή, τα δωμάτια, το λογιστήριο, τις αποθήκες, την υπηρεσία διεύθυνσης και το τμήμα συντήρησης. Τα τμήματα αυτά του ξενοδοχείου είναι βέβαια αλληλοεξαρτώμενα, διότι η λειτουργία του καθενός εξαρτάται από τη λειτουργία των άλλων. Το ξενοδοχείο λοιπόν είναι ένα σύστημα.

Το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος. Τα τμήματα λοιπόν του ξενοδοχείου αποτελούν υποσύστημα του συστήματος του ξενοδοχείου. Το τμήμα της υποδοχής για παράδειγμα, αποτελεί ένα υποσύστημα του συστήματος του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχείο αποτελεί ένα υποσύστημα των τουριστικών καταλυμάτων της περιοχής. Τα τουριστικά καταλύματα της περιοχής αποτελούν υποσύστημα των τουριστικών καταλυμάτων της χώρας κ.ο.κ. Έτσι, βγαίνει το συμπέρασμα ότι όλα τα συστήματα αποτελούν υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος.

Για να μπορέσουμε να διοικήσουμε ένα σύστημα, πρέπει να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στις λειτουργίες των υποσυστημάτων που το αποτελούν. Δεν είναι δυνατόν να διοικήσουμε ένα ξενοδοχείο αν δεν λάβουμε υπόψη τις ειδικές συνθήκες λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων – υποσυστημάτων. Τα οποία υποσυστήματα – τμήματα του ξενοδοχείου είναι πολύ δύσκολο να τα διοικήσουμε, αν δεν λάβουμε υπόψη τα υποσυστήματα από τα οποία αποτελούνται αυτά.

Ταυτόχρονα όμως για να διοικηθούν τα τμήματα του ξενοδοχείου, τα οποία αποτελούν υποσυστήματα του ξενοδοχείου, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ποια άλλα υπερσυστήματα επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Για

παράδειγμα, το bar του ξενοδοχείου είναι μεν υποσύστημα του ξενοδοχείου, είναι όμως ταυτόχρονα και υποσύστημα του συνόλου των bar της τουριστικής περιοχής. Η δε λειτουργία του κάθε bar της περιοχής, επηρεάζει ανταγωνιστικά τη λειτουργία του άλλου.

3.3. Θεωρία της απόφασης

Οι αντικειμενικοί σκοποί μιας οργάνωσης είναι δύσκολο να ορισθούν. Σε περίπτωση δε που ορισθούν, είναι δύσκολο να επιτευχθούν. Μία πιθανή αιτία για την μη επίτευξη του σκοπού, είναι ο προσανατολισμός προς άλλες κατευθύνσεις των υπηρεσιών της οργάνωσης, δηλαδή των υποσυστημάτων.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν κάποια σκοπιμότητα. Ο σερβιτόρος πρέπει να είναι καθαρός, για να κάνει καλή εντύπωση στον πελάτη, για να μείνει ευχαριστημένος από το εστιατόριο, για να έρχεται συχνά, για να μεγαλώνουν τα έσοδα του εστιατορίου, για να μεγαλώνουν τα κέρδη κ.ο.κ. Δηλαδή η αρχική απόφαση είναι υποσύστημα των εν συνεχεία συστημάτων. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι κάθε απόφαση αποτελεί υποσύστημα ενός συστήματος, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, κ.ο.κ.

Είναι εμφανές, ότι με τη φιλοσοφία της κυβερνητικής, η σωστή απόφαση προαπαιτεί επαρκή πληροφόρηση, με άλλα λόγια επαρκή τροφοδότηση:

Πληροφορία → Απόφαση → Αποτέλεσμα

Το να ληφθεί μια απόφαση για ένα θέμα υψηλού κόστους δεν είναι εύκολο πράγμα. Πολύ σπάνια υπάρχουν οι κατάλληλες πληροφορίες που μπορούν να εξασφαλίσουν το αποτέλεσμα που απαιτείται από μια απόφαση.

Πολλές φορές οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει πιθανοτήτων σε καθεστώς ελλιπούς πληροφόρησης.

Όλες οι αποφάσεις αφορούν σε μία μεταβολή κατάστασης. Δηλαδή μία αλλαγή. Η αλλαγή αυτή αφορά στη μεταβολή της παρούσας κατάστασης προς κάποιο στόχο, που είναι η επιθυμητή κατάσταση.

Η βασικότερη πληροφορία που διευκολύνει την αποτελεσματικότητα της απόφασης είναι η ευκρίνεια της επιθυμητής κατάστασης στην οποία εξυπηρετεί η απόφαση. Σημαντικότερο ρόλο για τη λήψη της κατάλληλης απόφασης, θα παίξει η σαφής γνώση της συμπεριφοράς, η οποία θεωρείται κατάλληλη για το προσωπικό, δηλαδή η επιθυμητή κατάσταση.

Όλες οι αποφάσεις λοιπόν, απαιτούν πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή κατάσταση. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μια πληροφορία απαραίτητη στην εισαγωγή των πληροφοριών που οδηγούν σε μια απόφαση, η οποία θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα.

Όσο περισσότερες μεταβλητές επεμβαίνουν στη λήψη μιας απόφασης, τόσο περισσότερο δύσκολο είναι να εξασφαλιστεί η ορθότητα της απόφασης αυτής. Συχνά για την λήψη τέτοιων αποφάσεων ζητείται βοήθεια από την επιστήμη των μαθηματικών, της λογιστικής, της στατιστικής, ή η βοήθεια ειδικών συμβούλων.

3.4. Θεωρίες Υποκίνησης

3.4.1. Maslow. Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών.

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Maslow έγραψε τη θεωρία του το 1943 (A theory of human motivation). Παρά τις κάποιες κριτικές που έχει δεχτεί (όπως εξάλλου όλες ανεξάρτητα οι θεωρίες, είναι ευρύτατα αποδεκτή και η συμβολή της στη κατανόηση της συμπεριφοράς και υποκίνησης θεωρείται μεγάλη. Ο Maslow ομαδοποιεί και ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες ως εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες (ανάγκες επιβίωσης): Τροφή, νερό, ύπνος, στέγη, βασική ένδυση,
- Ανάγκες ασφαλείας: Δηλαδή ανάγκη προστασίας από τον κίνδυνο, απειλή στέρηση της τροφής, στέγης, περιουσίας, εργασίας.
- Κοινωνικές ανάγκες: Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει την ανάγκη για φιλία, αγάπη, ένταξη σε ομάδες.
- Ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό (ανάγκες του ΕΓΩ): Η ανάγκη του ανθρώπου να χαίρει εκτίμησης, σεβασμού και αναγνώρισης από τους άλλους. Γόητρο, ΕΓΩ.
- Ανάγκη για αυτο-ολοκλήρωση και αυτο-εκπλήρωση: η επιθυμία του ανθρώπου να αξιοποιήσει δυνατότητες που πιστεύει ότι έχει, προσωπικά του όνειρα, να δημιουργήσει κάτι που πιστεύει ότι έχει μέσα στις ικανότητές του.

Ο Maslow υποστηρίζει (και είναι αποδεκτό) ότι οποιαδήποτε συγκεκριμένη ανάγκη εντάσσεται σε κάποια από τις πέντε ομάδες και επί πλέον:

1. Η σειρά (ιεράρχηση) των ομάδων αναγκών είναι η παραπάνω. Αν δεν ικανοποιήσει ο άνθρωπος τις φυσιολογικές ανάγκες, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, ο οποίος πάλι διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων, δεν δραστηριοποιείται για την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας. Οι

ανάγκες ασφαλείας δηλαδή, του είναι αδιάφορες, εφόσον οι φυσιολογικές ανάγκες είναι ανικανοποιήτες. Και πάλι αν δεν ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφαλείας, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, δε μετακινείται στις κοινωνικές ανάγκες, κ.ο.κ.

2. Όσο πιο ανικανοποίητη είναι η ανάγκη, τόσο πιο μεγάλη είναι η ένταση της υποκίνησης για δράση/συμπεριφορά που θα οδηγήσει στην ικανοποίησή της.

3. Οι άνθρωποι αισθάνονται την κάθε ανάγκη σε διαφορετική ένταση. Άλλος ικανοποιεί την πρώτη ομάδα με σχετικά λίγα πράγματα να μετακινείται στη δεύτερη, άλλος χρειάζεται περισσότερα για να θεωρήσει ότι την ικανοποίησε αρκετά ώστε να μετακινηθεί στην επόμενη.

Ο προϊστάμενος λοιπόν προκειμένου να πετύχει την υποκίνηση του εργαζομένου, με βάση τη θεωρία του Maslow, θα πρέπει:

- Να διαγνώσει σε ποιο επίπεδο αναγκών βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος.
- Να βρει τρόπους που σε συνδυασμό με την δουλειά να του ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.

Αν π.χ. κάποιοι εργαζόμενοι βρίσκονται στο δεύτερο επίπεδο (ασφάλειας) μπορεί:

- Να τους δώσει το αίσθημα της σιγουριάς για τη δουλειά τους, λέγοντάς τους ότι δεν θα απολυθούν αν προσέχουν αυτά τα δύο (α, β) πράγματα.
- Να προσφέρει ένα ομαδικό ασφαλιστικό πρόγραμμα σε περίπτωση απώλειας της δουλειάς τους και του εισοδήματός τους απ' αυτήν, αν φυσικά τη χάσουν από ανώτερη βία.
- Να θέσει δωρεάν στη διάθεσή τους τις υπηρεσίες του δικηγόρου του ξενοδοχείου για την αντιμετώπιση νομικών προβλημάτων στην προσωπική τους ζωή (αν έχουν τέτοια τους δημιουργούν γενικότερη ανασφάλεια).

Το συχνότερο λάθος των διευθυντών είναι ότι θέλοντας να υποκινήσουν τον εργαζόμενο, «να κάνουν κάτι γι' αυτόν», προβαίνουν σε ενέργειες που ικανοποιούν λάθος ομάδα αναγκών. Το αποτέλεσμα είναι, όπως λέει η θεωρία του Maslow, να παραμείνει ο εργαζόμενος αδιάφορος.

3.4.2. Herzberg: Η θεωρία της υγιεινής και της υποκίνησης.

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Frederik Herzberg διατύπωσε τη θεωρία των δύο (ομάδων) παραγόντων: υγιεινής και υποκίνησης. Η θεωρία του Herzberg έχει αρκετά κοινά σημεία με αυτήν του Maslow και υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος έχει δύο ειδών ανάγκες:

- α) να μην υποφέρει από το περιβάλλον του και
- β) να αναπτυχθεί ψυχολογικά.

Την ανάγκη την ικανοποιούν οι παράγοντες υγιεινής (υγιεινής με την έννοια εξυγίανσης του περιβάλλοντος) ή πρόληψης της δυσαρέσκειας, την δε β ανάγκη ικανοποιούν οι υποκινητικοί παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί επιγραμματικά είναι:

- α) Παράγοντες υγιεινής
 - Τρόπος διοίκησης και πολιτικής της επιχείρησης (σταθερή ή ασταθής γραμμή, ενότητα διεύθυνσης και εντολών ή πολυαρχία κ.λ.π.).
 - Συνθήκες εργασίας (ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων και εργαλείων, φωτισμός, θερμοκρασία, θόρυβος, καθαριότητα κ.λ.π.)
 - Τρόπος εποπτείας (στενή, χαλαρή, κ.λ.π.)
 - Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενους, συναδέλφους, υφιστάμενους).
 - Αμοιβή.
 - Σταθερότητα – μονιμότητα εργασίας.

Εάν ρυθμιστούν σωστά οι παραπάνω παράγοντες, τότε προλαμβάνεται η δυσαρέσκεια, εξασφαλίζεται ένα αποδεκτό περιβάλλον. Δεν είναι όμως αρκετοί για να οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε υψηλότερες επιδόσεις.

Ο Herzberg λέει ότι οδηγούν τον εργαζόμενο σ' ένα ουδέτερο σημείο, μια μέση απόδοση. Π.χ. η χαμηλή αμοιβή προκαλεί δυσαρέσκεια, δεν σημαίνει όμως ότι η υψηλή αμοιβή θα υποκινήσει οπωσδήποτε σε υψηλότερη επίδοση. Για να οδηγηθεί ο εργαζόμενος πάνω από το ουδέτερο σημείο, χρειάζονται οι υποκινητικοί παράγοντες. Αυτοί είναι:

β) Υποκινητικοί παράγοντες.

Το επίτευγμα από την εργασία (επιτυχής εκτέλεση του έργου, εύρεση λύσεων σε προβλήματα, αίσθημα δημιουργίας).

- Η αναγνώριση των υπηρεσιών του εργαζομένου.
- η ίδια η φύση της εργασίας (ενδιαφέρουσα ή μη).
- Ο βαθμός υπευθυνότητας (περισσότερη υπευθυνότητα συνοδευόμενη με το αντίστοιχο ποσό εξουσίας «γεμίζει» ψυχολογικά τον εργαζόμενο).
- Η προώθηση στην ιεραρχία.

Οι παράγοντες υποκίνησης «παραλαμβάνουν» τον εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο που τον έχουν φέρει οι παράγοντες υγιεινής και τον ωθούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Αν λοιπόν η διοίκηση φροντίσει να υπάρχουν οι δύο κατηγορίες παραγόντων και μάλιστα σωστά ρυθμισμένοι, μπορεί να ελπίζει βάσιμα ότι οι εργαζόμενοι θα υποκινηθούν για υψηλότερες επιδόσεις.

Συγκρίνοντας με την θεωρία του Maslow βλέπει κανείς ότι οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στα τρία πρώτα επίπεδα αναγκών του Maslow. Μερικές ακόμη παρατηρήσεις:

- οι παράγοντες υγιεινής εξηγούν τις περισσότερες φορές γιατί ένας εργαζόμενος έφυγε από τη δουλειά του. Οι παράγοντες υποκίνησης εξηγούν γιατί κάποιος παραμένει στη δουλειά του (και αν μάλιστα ερωτηθεί, θα πει σε γενικές γραμμές ότι είναι ευχαριστημένος), εν τούτοις δεν ξεπερνά ποτέ τη μέση απόδοση.
- Υπάρχουν εργαζόμενοι που οι παράγοντες υγιεινής και μόνο τους ωθούν σε υψηλές επιδόσεις. Προφανώς είναι εργαζόμενοι που έχουν σε μεγάλο βαθμό ανικανοποίητες τις πρώτες ομάδες αναγκών του Maslow, πάντως υπάρχουν.
- Δεν μπορεί να πει κανείς ότι η μια ομάδα παραγόντων είναι σπουδαιότερη από την άλλη. Θα πρέπει να τυχαίνουν ίσης προσοχής από την διεύθυνση. απλώς η ομάδα παραγόντων υγιεινής προηγείται χρονικά στην εφαρμογή.

Η αναφορά του Herzberg στη φύση της εργασίας και οι προτάσεις του για διεύρυνση και εμπλουτισμό της, ώστε να καταστεί ενδιαφέρουσα, με το παράλληλο δόσιμο στον εργαζόμενο της δυνατότητας να γευθεί το αίσθημα της δημιουργίας και του επιτεύγματος, αποτελούν μια μεγάλη συμβολή στο σύγχρονο management και το αντίδοτο στην αναπόφευκτη μονοτονία των μεθόδων του Taylor.

4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ

Η εργασία μέσα σε έναν οργανισμό όπως μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, απαιτεί από τα άτομα την υιοθέτηση διαφορετικών ρόλων κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Η έννοια των οργανωσιακών σχέσεων σχετίζεται με την συμπεριφορά και το πώς οι άνθρωποι που εργάζονται σε ένα τμήμα (πχ. τμήμα υποδοχής ενός ξενοδοχείου) αντιδρούν, ατομικά, ως μέλη μιας ομάδας, ή και ηγετικά (προϊστάμενος υποδοχής) σύμφωνα με τη δομή, τις διαδικασίες και τους στόχους του ξενοδοχείου.

4.1. Οργανωτική Συμπεριφορά

Η υιοθέτηση από το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργανωτικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού έτσι διευκολύνεται η ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του, διασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό του και προετοιμάζεται η εισαγωγή σύγχρονων ιδεών για την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα της τεχνολογίας.

Επιπλέον, είναι ανάγκη να σημειωθεί η αναγκαιότητα της σωστής οργανωτικής συμπεριφοράς στο τμήμα της Υποδοχής ενός ξενοδοχείου. Η Υποδοχή είναι ένα τμήμα που με την πάροδο του χρόνου γίνεται όλο και πιο χρήσιμη και σημαντική στην γενική εικόνα του ξενοδοχείου και λειτουργεί ως ένα πρότυπο μοντέλο για τα υπόλοιπα τμήματα.

Οι εργαζόμενοι της Υποδοχής μπορεί να έχουν μεγαλύτερες προκλήσεις και περισσότερα προβλήματα που προκύπτουν από τις πολλές διαφορές που έχουν όπως των εθνοτήτων, την ηλικία, αλλά πιο σημαντικό από όλα, διαφορές στην νοοτροπία τους και στην συμπεριφορά τους.

Η Οργανωτική Συμπεριφορά είναι επομένως ένας κλάδος που περιγράφει, αναλύει, εξηγεί και προβλέπει την ανθρώπινη συμπεριφορά που εκδηλώνεται στο περιβάλλον της επίσης δομής του οργανισμού. Αυτός ο κλάδος συνδέεται, αλλά ξεχωρίζει από τη βιομηχανική ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις ανθρώπινες σχέσεις και την ιστορία. Η οργανωτική συμπεριφορά δεν είναι ξεχωριστή επιστήμη συμπεριφοράς αλλά η εφαρμογή της γνώσης δύο ή περισσότερων επιστημών συμπεριφοράς.

Ο Bobbitt ορίζει την Οργανωτική Συμπεριφορά ως: «Τη μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων που εργάζονται στον οργανισμό, καθώς επίσης και τη συμπεριφορά του ίδιου του οργανισμού με σκοπό να επιτύχει ο οργανισμός τα αναμενόμενα αποτελέσματα.» (Σαβλάνος, 1999)

Η Οργανωτική Συμπεριφορά είναι η μελέτη και η αναφορά γνώσεων που ενδείχνει πως οι άνθρωποι- ως μεμονωμένα άτομα και ως ομάδες- συμπεριφέρονται μέσα στις επιχειρήσεις. Σκοπός της είναι να αναγνωρίσει τρόπους ώστε τα άτομα της επιχείρησης να συμπεριφέρονται καλύτερα. Η οργανωτική συμπεριφορά είναι μια «επιστήμη» όπου στηρίζονται παραπλήσιες μελέτες ερευνών και τμήματα διοίκησης προσωπικού πολλών οργανώσεων όπως στην περίπτωσή μας, ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

4.2. Ομαδική Εργασία στην Υποδοχή

Οι εργαζόμενοι της Υποδοχής καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά τις διάφορες δυσκολίες και προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό τους χώρο. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του τμήματος, καθώς επίσης και η χρησιμοποίηση ομάδων για την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων και την προσαρμογή τους στις αλλαγές.

Στις σημερινές επιχειρήσεις υπάρχει η τάση να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, οι οποίοι εργάζονται ομαδικά για την βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό το συναντάμε και στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα στο τμήμα της Υποδοχής. Μπορεί για παράδειγμα ένας ρεσεψιονίστ να είναι σπουδαίος στην εργασία του, αυτό όμως που έχει σημασία είναι η επιτυχία της Υποδοχής ως σύνολο και όχι η προσωπική του επιτυχία.

Μια ομάδα είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία έχουν ένα κοινό σκοπό, αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο, εξαρτώνται το ένα από το άλλο και έχουν κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους. Χαρακτηριστικό της ομάδας είναι η εκπλήρωση του κοινού σκοπού και της αλληλεξάρτησης των μελών της.

Τα άτομα σχηματίζουν ομάδες για διάφορους λόγους όπως για την ικανοποίηση των αναγκών, λόγω κοινών δραστηριοτήτων και κοινών ενδιαφερόντων. Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης, δηλαδή, να εκπληρώνει τους στόχους της και παράλληλα τα αποτελέσματά της να είναι υψηλής

ποιότητας. Ακόμα, η ομάδα πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές, δηλαδή τα μέλη της να είναι ικανοποιημένα με τα καθήκοντα που πραγματοποιούν και με τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Για να είναι όμως η ομάδα αποτελεσματική πρέπει τα άτομα να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες όπως :

- δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων
- διαπροσωπικές δεξιότητες
- σεβασμό
- αμοιβαιότητα

Επίσης πρέπει να δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της αφοσίωσης στο έργο που πρέπει να έχουν τα μέλη κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσής του. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της ομάδας.

Το έργο των ομάδων επηρεάζεται από εξωτερικά γεγονότα, κυρίως όταν λαμβάνουν χώρα αλλαγές, γι' αυτό και οι ομάδες πρέπει να προσαρμόζονται σ' αυτές τις αλλαγές αν θέλουν να είναι αποτελεσματικές. Ένας τρόπος για να αντιμετωπίσουμε αυτές τις επιρροές είναι να οργανώσουμε μια ομάδα κατά τρόπο που να διατηρηθεί μεταξύ των μελών της η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συνεκτικότητα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας αναφέρονται αμέσως παρακάτω.

4.2.1. Η σύνθεση της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν γνώση και δεξιότητες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους. Πρέπει επίσης να υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.

4.2.2. Το μέγεθος της ομάδας. Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητά της. Μικρές ομάδες παράγουν αποτελεσματικότερες αποφάσεις. Όταν το μέγεθος της ομάδας αυξάνει, υπάρχουν βεβαίως περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες διαθέσιμες, αλλά αυξάνεται και η πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

4.2.3. Τα πρότυπα της ομάδας. Τα πρότυπα ενεργούν ως κανόνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας αποδέχονται ένα σύνολο προτύπων που καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους και τη στάση τους. Τα πρότυπα αυτά δείχνουν ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά, γεγονός που υποδεικνύει τι θα έπρεπε να κάνουν ή να αποφύγουν τα μέλη της ομάδας. Επομένως τα πρότυπα επηρεάζουν τη διαδικασία λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητά της.

4.2.4. Οι πηγές και η τεχνολογία. Οι ομάδες για να πραγματοποιήσουν το έργο τους χρειάζονται πηγές, όπως για παράδειγμα, χρήματα, χώρο, τεχνολογία κ.λ.π. Η τεχνολογία είναι απαραίτητο μέσο για να πραγματοποιηθεί η εργασία. Η επίδραση της τεχνολογίας στην ομάδα μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.

4.2.5. Ο ρόλος στην ομάδα. Τα άτομα μέσα στην ομάδα είναι επιφορτισμένα με κάποιους ρόλους. Ρόλος είναι η χαρακτηριστική συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο που βρίσκεται μέσα σε μια ομάδα. Η συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί κάποιο ρόλο επηρεάζεται και από τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων. Αν τα άτομα

αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση των ρόλων τους, τότε αυτό έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην απόδοση της ομάδας.

4.2.6. Η κουλτούρα και η δομή. Η οργανωτική κουλτούρα και δομή της ομάδας επηρεάζουν την απόδοσή της. Για παράδειγμα αν η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική, που σημαίνει ότι δίνει έμφαση στην ατομική απόδοση, τότε είναι αδύνατον να αναπτύξουμε αποτελεσματικές ομάδες αφού αυτή η φιλοσοφία εμποδίζει την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας.

4.2.5. Αρχηγός ομάδας. Ο αρχηγός της ομάδας, δηλαδή το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της ομάδας, παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητά της. Κι αυτό γιατί ο ηγέτης-συντονιστής:

- χρησιμοποιείται ως το επίσημο άτομο που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού.
- έχει την ευθύνη της διατήρησης των αρχείων όλων των συζητήσεων.
- συντονίζει τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει καθήκοντα στα μέλη της.
- ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να εστιάζει την προσοχή του στην απόδοση της ομάδας και όχι στην ατομική απόδοση.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της ομάδας έχει ο Προϊστάμενος Υποδοχής, ο οποίος πρέπει να λάβει υπόψη του κάποιες οδηγίες που θα τον βοηθήσουν στην ανάπτυξη της ομάδας. Με περισσότερη ανάλυση θα επεκταθούμε στο επόμενο υποκεφάλαιο.

Οπότε λοιπόν αξίζει να σημειωθεί πως οι εργαζόμενοι της Υποδοχής ενός ξενοδοχείου, πρέπει να λειτουργούν πάνω από όλα σαν μια ομάδα με άψογη συνεργασία και συντονισμό, για τα καλύτερα πιθανά

αποτελέσματα όχι μόνο στην εργασία τους αλλά και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

4.3. Ηγεσία – Προϊστάμενος Υποδοχής

Η ηγεσία είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει άμεσα ή έμμεσα την συμπεριφορά του προσωπικού όχι μόνο απέναντι στους εργοδότες τους αλλά και στους συναδέλφους τους. Η επιρροή αυτή που έχει η ηγεσία στην συμπεριφορά των υπαλλήλων ενδεχομένως θα έχει και κάποια θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στις εργασιακές τους σχέσεις και επομένως στην απόδοση της εργασίας τους.

Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες και σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας ενός τμήματος, όπως στην περίπτωση μας, η Υποδοχή ενός ξενοδοχείου. Η Διοίκηση από την άλλη μεριά, αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της επιχείρησης. Έχει δηλαδή ρόλο εφαρμογής. Για αυτό τον λόγο, ο Προϊστάμενος Υποδοχής μαζί με την Υπηρεσία Προσωπικού χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών για να εκπληρώσουν τους σκοπούς του ξενοδοχείου.

4.3.1. Περί Ηγεσίας

Ένας ικανός ηγέτης πρέπει να έχει κάποιες ικανότητες και χαρακτηριστικά καθώς έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των εργασιών του συνόλου των υπαλλήλων των οποίων έχει στην εποπτεία του και για την εν γένει δραστηριότητα του οργανωτικού αυτού σχήματος.

Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, για την μη δημιουργία προβλημάτων από την φύση της

εργασίας. Ακόμη, πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Επίσης, πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται, και να μπορεί να επεμβαίνει για τη λύση τους, ή ακόμη και να τα προλαβαίνει όπου είναι δυνατόν.

Μερικές από τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι :

1. Το όραμα. Ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές.

2. Η ενδυνάμωση. Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

3. Η διαίσθηση. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και την διαίσθησή του στην λήψη των αποφάσεων κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

4. Η συμβατότητα αξιών. Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κ.λ.π.

4.3.2. Καθήκοντα Προϊσταμένου Υποδοχής

Οι αρμοδιότητες του Προϊσταμένου Υποδοχής (Front Office Manager), είναι συνδεδεμένες με την οργανωτική θέση που το τμήμα κατέχει στην όλη δομή της ξενοδοχειακής μονάδας. Για παράδειγμα, το τμήμα μπορεί να είναι αυτόνομο ή να είναι κομμάτι του τμήματος υπνοδωματίων (Room Division). Επιπλέον μπορεί και να εξαρτάται από το μέγεθος και κατηγορία του ξενοδοχείου, της πολιτικής της διοίκησης, της διάρκειας λειτουργίας, τις προσφερόμενες υπηρεσίες και άλλοι τέτοιοι παράγοντες.

Η ευθύνη που έχει ο FOM δεν είναι μόνο για την σύνθεση προσωπικού που θα απασχοληθεί στην Υποδοχή, αλλά ο συντονισμός αυτών των υπαλλήλων, ώστε να συνθέσουν μια ομάδα που συνεργάζεται με κοινό σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του τμήματος.

Κατα τον Fayol, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος είναι οι συντελεστές όπου ο συνδυασμός τους αποτελεί το άλφα και το ωμέγα για την αποτελεσματική διοίκηση οποιουδήποτε τμήματος. Παράλληλα, οι συντελεστές αυτοί πρέπει να αποτελούν τις αρχές που έχει ένας προϊστάμενος τμήματος όπως αυτό του Front Office ενός ξενοδοχείου.

4.3.2.1. Σχεδιασμός. Ο Προϊστάμενος Υποδοχής ερευνάει το μέλλον και κάνει την ανάλογη προετοιμασία για τις μεθόδους που θα εκτελεστούν, έτσι ώστε να μην βρεθεί η Υποδοχή απροετοίμαστη ποτέ. Στον σχεδιασμό ο FOM χρησιμοποιεί διάφορα στοιχεία και πληροφορίες που τον βοηθούν να κάνει αυτήν την συστηματική ανάλυση των λειτουργιών του τμήματος. Σας φέρουμε μερικά παραδείγματα:

- *Forecast.* Είναι ένα έντυπο που εκτυπώνεται από το πρόγραμμα Η/Υ του ξενοδοχείου και έχει καταχωρημένες τις αφίξεις, αναχωρήσεις

και τους in house πελάτες ανά ημερομηνία. Ο FOM μελετάει το forecast και στη συνέχεια κανονίζει το πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού του. Πχ. αν αναχωρεί ένα group στις 11.00 πμ θα πρέπει να είναι <x> groom για τις βαλίτσες, <x> receptionist για να τους κάνουν check out κλπ.

- *Allocation*. Είναι η διαδικασία προσδιορισμού δωματίων για τις αναμενόμενες αφίξεις. Ο FOM όταν κάνει allocation χρειάζεται να έχει μελετήσει τις κρατήσεις των πελατών ώστε να κανονίσει να δοθούν τα κατάλληλα δωμάτια και να συμφωνούν με τυχόν παρατηρήσεις πχ. Handicapped room (δωμάτιο για ΑΜΕΑ), next to <x> (δωμάτιο που να επιθυμεί να είναι δίπλα σε κάποιο άλλο ή κοντά στο mini market, εστιατόριο κλπ). Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην μπαίνει στη διαδικασία αλλαγής δωματίου πελατών που να μην είναι ευχαριστημένοι με αυτό που τους έχει δοθεί

4.3.2.2. Οργάνωση. Αναφέρεται στον καταμερισμό εργασίας, την διάρθρωση και εφοδιασμό της Υποδοχής σε υλικά και ανθρώπους που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της. Μια σειρά από καθήκοντα που έχει ο FOM ξεκινούν με τον λεπτομερή έλεγχο του σχεδιασμού που είχε κάνει φτάνοντας σε δημιουργία του προγράμματος εργασίας, και τέλος στον καθορισμό και κατανομή αρμοδιοτήτων του κάθε υπαλλήλου στο τμήμα της υποδοχής.

Αξίζει να σημειωθεί πως η εξουσιοδότηση (εκχώρηση εξουσίας) αποτελεί ένα απαραίτητο οργάνωσης. Δίνεται από έναν ανώτερο σε έναν κατώτερο για να μπορέσει ο τελευταίος να εκτελέσει την αποστολή του. Στην ξενοδοχειακή πρακτική ο διευθυντής εκχωρεί εξουσία στους υποδιευθυντές και αυτοί πάλι εκχωρούν μέρος της εξουσίας τους στους τμηματάρχες. Ή σε ένα μικρότερο ξενοδοχείο ο διευθυντής στους όποιους τμηματάρχες έχει (Προϊστάμενο Υποδοχής, Ορόφων, κ.λ.π.). Η εξουσιοδότηση είναι τόσης μεγάλης σημασίας γιατί είναι γνωστό ότι οι

δυνατότητες οποιουδήποτε διευθυντού έχουν κάποιο όριο κι μόνο ένας περιορισμένος αριθμός υφισταμένων μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά.

Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος που εξουσιοδοτεί έναν υφιστάμενό του δεν απαλλάσσεται των ευθυνών του. Αντίθετα, παραμένει υπεύθυνος έναντι του ανώτερού του επιπέδου ιεραρχίας για τις πράξεις και παραλείψεις των υφισταμένων του, άσχετα με το αν ο ίδιος είχε ενεργή συμμετοχή ή όχι. (Φραγκιαδάκης, Δ' Έκδοση, 2004, σελ. 96)

4.3.2.3. Διεύθυνση – Συντονισμός. Η διεύθυνση ενός τμήματος δραστηριοποιεί το προσωπικό. Ο επικεφαλής, στην περίπτωσή μας, ο FOM καθοδηγεί τους υπαλλήλους του τμήματός του, φροντίζει για την εκπαίδευση και ενθάρρυνση τους για αποτελεσματικότερη εργασία.

Ο Προϊστάμενος Υποδοχής, είναι υπόχρεος να είναι πλήρως ενημερωμένος για το προσωπικό, να συσκέπτεται τακτικά με τους βοηθούς του και γενικότερα να γίνονται πολλές συναντήσεις και με το προσωπικό ώστε να συζητάνε όλα τα θέματα που προκύπτουν στην Υποδοχή αλλά και εξωτερικά θέματα άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου που την επηρεάζουν. Αυτό είναι συχνό φαινόμενο διότι όπως έχει ξαναειπωθεί, η Υποδοχή είναι η καρδιά ενός ξενοδοχείου και αν όχι όλα τα θέματα του ξενοδοχείου, τα περισσότερα, την αφορούν.

Η Υποδοχή όπως και όλα τα τμήματα ενός ξενοδοχείου, πρέπει να λειτουργεί ως ομάδα. Έστω και ένας υπάλληλος να έρχεται σε αντίθεση με την ενότητα και την ηθική της επιχείρησης, προβάλλει μια αρνητική εικόνα, και είναι αποτέλεσμα ενός ανεπαρκούς ή ακόμα και ανύπαρκτου συντονισμού. Για αυτόν τον λόγο και πάλι, είναι μέγιστης σημασίας, οι τα συχνά συμβούλια/συναντήσεις όχι μόνο μεταξύ των τμηματάρχων αλλά και των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους. Η διεύθυνση

και ο συντονισμός με λίγα λόγια είναι η υλοποίηση του σχεδιασμού. Η εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων και σχεδίων που έχει κάνει ο FOM για το τμήμα του, την Υποδοχή.

4.3.2.4. Έλεγχος. Από τα πιο σημαντικά κομμάτια της διοίκησης ενός τμήματος είναι το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπούν στο να επαληθεύσουν αν η κάθε εργασία που γίνεται συμφωνεί με το σχέδιο που έχει γίνει αρχικά. Αυτός ο τελευταίος και τόσο χρήσιμος συντελεστής, ο έλεγχος, χρησιμεύει όχι μόνο στην έγκαιρη επανόρθωση των προβλημάτων ή παραβλέψεων που μπορεί να προκύπτουν αλλά προσφέρει πληροφορίες στην επίλυση και πρόληψη επανάληψής τους. Συντελεί επίσης στην γνωστοποίηση του FOM για τα αδύνατα σημεία της ομάδας του.

Ακόμα μια αρμοδιότητα του FOM μετά την εντόπιση του λάθους-παράβλεψης είναι οι επιπλήξεις. Παίζουν μεγάλο ρόλο στην πειθαρχία του προσωπικού και στη συνέχεια στην απόδοσή του. Εδώ ο FOM πρέπει να κρίνει την κατάσταση με διάφορους παράγοντες

- την σοβαρότητα του λάθους-παράβλεψης
- το χρονικό διάστημα που εργάζεται ο υπάλληλος στο τμήμα (εμπειρία)
- τον φόρτο εργασίας που μπορεί να είχε την ώρα του λάθους (πχ ο ρεσεψιονίστ είχε 100 αναχωρήσεις σε 2 ώρες και έκανε λάθος σε έναν λογαριασμό)
- την δικαιολογία που έχει δώσει ο υπάλληλος

Ύστερα από ανάλυση των παραπάνω παραγόντων ο προϊστάμενος κάνει την επίπληξη και αναφέρει τα σημαντικά σημεία του λάθους όπως και τις οδηγίες/συμβουλές ώστε να μην ξανασυμβεί.

Πολλές φορές αν το λάθος είναι σοβαρό, ο FOM ενημερώνει την Διοίκηση Προσωπικού όπου δημιουργεί αναφορά που τοποθετείται στο αρχείο του υπαλλήλου και με τη σειρά του ενημερώνει τον RDM ή ακόμα και τον GM. Πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν και τις γραπτές επιπλήξεις ώστε να τονίσουν την σοβαρότητα του θέματος. Η πολιτική, ο κανονισμός και η διαδικασία που λαμβάνει υπόψη του ο FOM για το πως θα χειριστεί το θέμα είναι καθορισμένη από την διοίκηση του ξενοδοχείου (Διοίκηση Προσωπικού) σε συνεργασία με την διεύθυνση.

Επίσης σημαντικά όμως είναι και τα λεγόμενα follow up(έλεγχος αφού έχει ήδη δοθεί εντολή επίλυσης του θέματος). Αυτά θα πρέπει να γίνονται επί συνεχόμενου βάσης. Για παράδειγμα, οι πελάτες να εκφράσουν παράπονα επειδή ο groom δεν έχει πάει τις βαλίτσες των πελατών στο δωμάτιο ενώ η διαδικασία είναι μόλις αφιχθούν. Πρέπει να ενημερώνεται άμεσα ο FOM και όλοι οι groom σε υπηρεσία ώστε να τις μεταφέρουν αμέσως, αλλά εξίσου σημαντικό είναι να γίνεται και το follow up δηλαδή να ελεγχθεί αργότερα αν όντως λύθηκε το θέμα, πόση ώρα πήρε από την ώρα που έκαναν τα παράπονα και τι άλλο μπορεί να κάνει ο προϊστάμενος/οι υπάλληλοι υποδοχής για να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη.

Επιπλέον, ο συνεχής και συστηματικός έλεγχος έχει την ιδιότητα να προκαλεί τους υπαλλήλους Υποδοχής να είναι κατά κάποιο τρόπο σε συνεχή επαγρύπνηση με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη απόδοση του τμήματος. Παρόλα αυτά όμως, δεν έχει την έννοια της αστυνόμευσης των εργαζομένων αλλά της καθοδήγησης, της παρακίνησης και της υποβοήθησης αυτών, γεγονός που τους κάνει να φαίνονται πιο ασφαλείς και να γίνονται πιο παραγωγικοί. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται και η επιχείρηση για την σωστή ροή των διαδικασιών και κανονισμών του ξενοδοχείου.

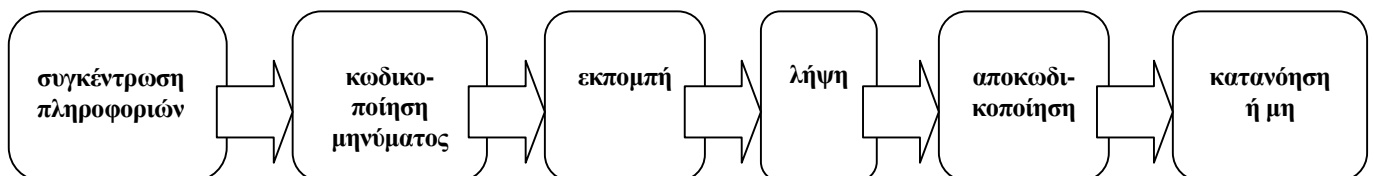
4.4. Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι από τους βασικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού καθώς θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μία επιχείρηση. Μέσα από τη μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητές τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωτικών στόχων.

Σαν επικοινωνία ορίζεται η διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται η μεταφορά μιας ιδέας ή σκέψης από ένα άτομο σε ένα άλλο με προφορικό ή γραπτό λόγο ή με κάποιο άλλο μέσο. Με την πάροδο των χρόνων η εξέλιξη της έχει περάσει διάφορα στάδια. Ταχυδρομείο, τηλέγραφο, τηλέφωνο, fax, δορυφορική τηλεόραση, και τώρα με την χρήση του διαδικτύου (internet) το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο(email).

4.4.1. Διαδικασία και τύποι επικοινωνίας

Η επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων περιέχεται από τα παρακάτω οκτώ στάδια δημιουργία ιδέας, κωδικοποίησης, εκπομπή, λήψη, αποκωδικοποίηση, αποδοχή, χρήση και παροχή ανταπόκρισης. Παραστατικά θα μπορούσε να αποδοθεί:



Για την επίτευξη της επικοινωνίας χρειάζονται ο αποστολέας, ο παραλήπτης και το μήνυμα που θα σταλεί.

Οι τύποι επικοινωνίας είναι δύο:

1. Μιας κατεύθυνσης (Μονοδρομική). Όταν δεν υπάρχει ανταπόκριση από τον λήπτη. Η μονοδρομική επικοινωνία μειονεκτεί στο ότι ο μεταδότης δεν ξέρει αν ο λήπτης έλαβε ή κατανόησε το μήνυμά του και με ποια αισθήματα έγινε δεκτό. Θεωρείται πως ο τύπος αυτός της επικοινωνίας όταν χρησιμοποιείται στους χώρους της εργασίας έχει κάποιο αυταρχισμό διότι δεν δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράσουν τις απόψεις τους.

2. Δύο κατευθύνσεων (Αμφίδρομη). Υπάρχει ανταπόκριση από τον λήπτη και ο μεταδότης είναι σε θέση να αντιληφθεί τα αισθήματα του διότι του δίνεται η ευκαιρία συμμετοχής. Αυτό με τη σειρά του έχει θετικά αποτελέσματα στις εργασιακές σχέσεις.

Πρέπει να αναφερθεί πως η παρουσία του μεταδότη και λήπτη στον ίδιο χώρο δεν σημαίνει απαραίτητα αμφίδρομη επικοινωνία, γιατί ο λήπτης είναι δυνατόν να μην παρακολουθεί ή να μην κατανοεί τα μηνύματα του μεταδότη, ή επίσης μπορεί να μην έχει την δυνατότητα ανταπόκρισης λόγω εμποδίων στην επικοινωνία όπως αυτά που θα αναφέρουμε παρακάτω.

Εκτός από τα τεχνητά εμπόδια που είναι θόρυβοι, παράσιτα, κακή ακοή, κακή ηχητική μιας αίθουσας κλπ υπάρχουν και:

1. Τα εννοιολογικά εμπόδια: Η διαφορετική ερμηνεία που δίνουν στην ίδια λέξη διαφορετικοί λήπτες. Πχ. «Η Ελένη μιλάει μέσα στην

τάξη». Θα μπορούσαν να μεταφραστούν δύο έννοιες από την λέξη «μιλάει» πρώτον «μιλάει με τους διπλανούς της και δεν προσέχει» και δεύτερον «λέει μάθημα και είναι δραστήρια μαθήτρια».

2. Τα ψυχολογικά εμπόδια: Οφείλονται στην διαφορετική αντίληψη και προσωπικότητα των ατόμων. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Άρα τα μηνύματα περνούν μέσα από το φίλτρο αναγκών και ανασφαλειών κάθε ανθρώπου και κατά την αποκωδικοποίηση μεταφράζονται ανάλογα με συνέπεια την αλλοίωση του μηνύματος.

Για να μην δημιουργούνται αυτά τα εμπόδια ο FOM θα πρέπει να δίνει σημασία σε σύμβολα επικοινωνίας όπως λέξεις, εικόνες και κινήσεις. Μια λειτουργική επικοινωνία χρειάζεται την μελέτη και χρήση της κατανόησης. Ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία είναι:

- 1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του:** Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος του μηνύματος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- 2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων:** Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
- 3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος:** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους, μπορεί σε άλλη στιγμή να προκαλέσει καταστροφή.
- 4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση:** Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Επίσης ο αποδέκτης πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει.

5. **Η ειλικρίνεια:** Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
6. **Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα:** Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

Εκτός απ' αυτά για να έχουμε επιτυχημένη επικοινωνία θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε ό,τι λέει ο συνομιλητής μας. Ακόμα, θα πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια και ενδιαφέρον για τα όσα λέει. Επίσης, η κατανόηση και ο σεβασμός είναι απαραίτητα για μια αποτελεσματική επικοινωνία. Τέλος, θα πρέπει το άτομο να υπολογίζει το συνομιλητή του.

Στα πλαίσια της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης η επικοινωνία είναι το κυριότερο εργαλείο διότι χωρίς αυτή δεν μπορεί να λειτουργήσει και να συνεργαστεί μια ομάδα όπως αυτή του τμήματος της Υποδοχής. Επιπλέον η επικοινωνία με τους πελάτες – καταναλωτές είναι επίσης άκρως σημαντική.

4.4.2. Η Επικοινωνία στην ομάδα της Υποδοχής

Η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει το ηθικό της ομάδας και τη συμπεριφορά που έχουν τα άτομα για τις δουλειές τους, την ηγεσία τους και τους συναδέλφους. Επιπλέον, μπορεί να επηρεάσει την ατομική και ομαδική απόδοση. Μια ομάδα όπως αυτή της Υποδοχής, χρειάζεται λειτουργική επικοινωνία σε ανοδική, καθοδική και παράλληλη διεύθυνση όπου και θα αναλύσουμε και παρακάτω.

4.4.2.1. Διακρίσεις επικοινωνίας στην Υποδοχή

α. Επικοινωνία προς τα κάτω

Το μήνυμα που στέλνεται από έναν εργαζόμενο σε υψηλότερη θέση σε έναν άλλον εργαζόμενο σε κατώτερη θέση. Για παράδειγμα η διεύθυνση θέλει να ενημερώσει τους ρεσεψιονίστ ότι πρόκειται να αλλάξουν στολές στο τέλος του μήνα και στέλνεται έντυπο που τους ενημερώνει για την τοποθεσία, ημερομηνία και ώρα της πρόβας. Άλλο ένα παράδειγμα επικοινωνίας προς τα κάτω είναι ο RDM να ενημερώνει τον FOM για μια αλλαγή σε κάποιον εσωτερικό κανόνα του ξενοδοχείου.

β. Επικοινωνία προς τα πάνω

Το μήνυμα να ακολουθεί την αντίστροφη πορεία από ότι προηγουμένως. Για παράδειγμα αναφορές και λίστες με την πορεία των εργασιών της προηγούμενης μέρας από τον night auditor προς τον RDM. Ή ακόμα και μια έκτακτη πληροφόρηση για κάποια παράπονα από τον ρεσεψιονίστ προς τον FOM.

γ. Οριζόντια Επικοινωνία

Είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου. Στην Υποδοχή οι ρεσεψιονίστ μεταξύ τους μεταφέρουν πληροφορίες για θέματα και διαδικασίες του τμήματος. Επίσης η επικοινωνία με υπαλλήλους άλλων τμημάτων ίδιου ιεραρχικού επιπέδου πχ. Ο ρεσεψιονίστ με τον maitre d'hotel για λίστες πελατών που είναι FB ή HB, ο τηλεφωνητής με τον συντηρητή για μια βλάβη σε δωμάτιο ενός πελάτη κλπ

4.4.2.2. Επικοινωνιακά μέσα του προσωπικού Υποδοχής

α. Memo

Είναι επιστολές που μπορεί να αφορούν θέματα όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, γιορτές προσωπικού, αλλαγές σε κανονισμούς κλπ. Στέλνονται με email στους τμηματάρχες και αυτοί με τη σειρά τους τα προωθούν στο προσωπικό τους πχ. Memo από τον RDM: «Το group της TUI θα κάνει day use μέχρι τις 17.00 την Παρασκευή 12/06/08 χωρίς χρέωση. Παρακαλώ πολύ για τις δικές σας ενέργειες.» Ο FOM το εκτυπώνει και ενημερώνει έτσι και αυτός με τη σειρά του την ομάδα της Υποδοχής.

β. Meeting

Είναι συγκεντρώσεις στις οποίες συμμετέχουν όλοι όσοι ανήκουν στην ομάδα της Υποδοχής. Γίνεται ενημέρωση, ο FOM μεταφέρει μηνύματα της διεύθυνσης και ανταλλάσσονται απόψεις και ιδέες που έχουν όλοι οι υπάλληλοι της υποδοχής για τα θέματα που μπορεί να προκύπτουν μέσω της συζήτησης. Λόγω της αμφίδρομης επικοινωνίας, τα meeting αυτά έχουν θετικά αποτελέσματα στο κλίμα της εργασίας.

γ. Log Book

Το log book είναι ένα βιβλίο που χρησιμοποιείται στην υποδοχή για την ενημέρωση των ρεσεψιονίστ, υπαλλήλους τηλεφωνικού, κρατήσεων, main courante για τα γεγονότα που συνέβησαν την ώρα βάρδιας των υπαλλήλου αυτών. Γίνονται συνεχώς καταχωρήσεις στο βιβλίο αυτό για γεγονότα και πληροφορίες του ξενοδοχείου, των τμημάτων αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της Υποδοχής. Όταν θα αναλαμβάνει βάρδια

ο υπάλληλος της υποδοχής, από τα πρώτα πράγματα που θα κάνει είναι να διαβάσει το log book από το σημείο που το είχε αφήσει την τελευταία φορά που είχε εργαστεί. Αυτός είναι ο πιο εύκολος τρόπος να ενημερώνονται όλοι οι υπάλληλοι για κάτι που έχει γίνει και τους αφορά αντί να πληροφορούνται ένας-ένας προφορικά. Ένα παράδειγμα καταχώρησης στο log book «Πελάτης του δωματίου 103 έχασε τις βαλίτσες του στο αεροδρόμιο.». Αυτή η καταχώρηση γίνεται ώστε αν καλέσουν από την εταιρία ή αν περάσει ο πελάτης με νεότερες πληροφορίες να είναι ενήμεροι όλοι οι υπάλληλοι της υποδοχής χωρίς να γίνονται συνεχείς ερωτήσεις επί του θέματος.

δ. Δημοσιεύσεις – εκδόσεις

Εκδίδονται συνήθως από το τμήμα προσωπικού σε συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων. Στόχος τους είναι η ενημέρωση του προσωπικού για την πολιτική, τα οικονομικά, τα σχέδια, τα επιτεύγματα της επιχείρησης κλπ. Τα είδη των δημοσιεύσεων αυτών μπορεί να είναι σε μορφή περιοδικού ή εφημερίδας σε εβδομαδιαία, δεκαπενθήμερη ή και μηνιαία, διμηνιαία βάση. Διανέμονται δωρεάν στο προσωπικό αλλά μπορεί να στέλνονται και σε διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς ή ακόμα και σε πελάτες για την προβολή της καλής εικόνας του.

ε. Έρευνες για τις απόψεις των εργαζομένων

Αυτές οι έρευνες γίνονται ή με συνέντευξη ή με κάποιο ερωτηματολόγιο, ώστε να πληροφορηθεί η διοίκηση προσωπικού για το επίπεδο ηθικού του προσωπικού, τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία, μισθό, εστιατόριο προσωπικού κλπ, θέματα δηλαδή που θα επηρέαζαν την απόδοση των εργαζομένων.

5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε όλες τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένα ξεχωριστό «τμήμα προσωπικού» είναι πλέον καθιερωμένο και μέγιστης σημασίας για την σωστή λειτουργία όλων των υπόλοιπων τμημάτων. Το τμήμα αυτό ασχολείται με πολλά και ποικίλα θέματα που έχουν να κάνουν με τα παρακάτω στάδια.

1. Πρόβλεψη αναγκών προσωπικού
2. Αναζήτηση και εξεύρεση προσωπικού
3. Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού
4. Τήρηση εκπαίδευσης προσωπικού
5. Αξιοποίηση και προσαρμογή του προσωπικού στην ξενοδοχειακή μονάδα
6. Τήρηση αξιολόγησης προσωπικού

Βέβαια το τμήμα αυτό παρά τον όγκο των παραπάνω εργασιών, ασχολείται με θέματα εφαρμογής εσωτερικού κανονισμού όπως ανθρωπίνων σχέσεων, γιορτή προσωπικού αιτημάτων εργαζομένων κλπ. Με αυτό τον τρόπο καταμερίζεται η εργασιακή «εξουσία» καλύτερα από πολλά άτομα με αποτέλεσμα να συνεργάζονται ο γενικός διευθυντής, ο διευθυντής προσωπικού, και οι τμηματάρχες μέσα στο πλαίσιο μιας σαφούς πολιτικής. Ενώ στις μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το έργο του τμήματος προσωπικού εκτελεί ο διευθυντής.

5.1. Ο Ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού

Το τμήμα του προσωπικού είναι αυτό που διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού, όπως π.χ. της διαδικασίες ανεύρεσης και επιλογής εργαζομένων, εκπαίδευση κλπ. Όμως, η τελική έγκριση της πολιτικής αυτής είναι θέμα της διοίκησης του ξενοδοχείου. Παρόλα αυτά το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωσή της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.

Ποιο συγκεκριμένα, το τμήμα αυτό είναι ένας «συνδεδεμένος κρίκος» που σχετίζει τους εργαζομένους με τους προϊσταμένους τους. Είναι αυτό που παρέχει συμβουλές για θέματα πάσης φύσεως και προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν μεταξύ προσωπικού και διοίκησης, τμηματάρχες κλπ.

Η υπηρεσία προσωπικού, συνεργάζεται με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου και εξωτερικούς συνεργάτες ώστε να εξασφαλίζει την ορθή διεκπεραίωση διαφόρων διαδικασιών. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

1. Εύρεση προσωπικού-δημιουργία αγγελιών (εφημερίδες, websites)
2. Επάνδρωση τμημάτων (τμηματάρχες, προϊσταμένους)
3. Εκπαίδευση προσωπικού (εκπαιδευτές, εισηγητές σεμιναρίων, φροντιστήρια)
4. Αξιολόγηση προσωπικού (τμηματάρχες, προϊσταμένους)
5. Καταστάσεων παρουσιών (προισταμένους, μισθοδοσία)
6. Προγραμματισμού αδειών (προισταμένους, μισθοδοσία)
7. Υπολογισμού μισθοδοσίας (προισταμένους, μισθοδοσία)
8. Επισκέψεις ιατρικές (ιατρό εργασίας)

Η διοίκηση προσωπικού ασκεί με τον δικό της τρόπο «εποπτεία» σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, σχετικά με την συμμόρφωση και

εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα κλπ. Γι' αυτόν τον λόγο πολλές φορές ο προορισμός του τμήματος αυτού το καθιστά απρόσωπο και τυπικό. Όμως δεν θα πρέπει να είναι εξολοκλήρου αλήθεια αυτό, διότι η θέση του συντονιστή ανθρώπινου δυναμικού πάνω από όλα απαιτεί διπλωματία.

Η σπουδαιότητα των διαφόρων δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού εξαρτάται πάντα από την γνώμη των ανώτατων στελεχών της διοίκησης του ξενοδοχείου. Παρακάτω σας παρουσιάζουμε τους στόχους εργασιών της διοίκησης προσωπικού :

- Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης
- Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων
- Σχεδιασμός εργασίας
- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Επικοινωνία εργαζομένων
- Προγράμματα διαδοχής στελεχών
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση
- Κίνητρα απόδοσης
- Έλεγχος κόστους προσωπικού
- Τεχνική εκπαίδευση
- Ασφάλεια εργαζομένων
- Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας
- Εργασιακές Σχέσεις

5.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού στην Υποδοχή

5.2.1. Πρόβλεψη Αναγκών

Η υπηρεσία προσωπικού του ξενοδοχείου είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού (manpower planning), για όλα τα τμήματα, όπως και της Υποδοχής. Δηλαδή για τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων της Υποδοχής, την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, την ανάλυση της αγοράς εργασίας και τη σχέση προσφοράς και ζήτησης, και τέλος για την κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε προσωπικό.

Στο τέλος της κάθε σαιζόν γίνεται μια συνάντηση μεταξύ του FOM (Front Office Manager) ή του RDM (Room Division Manager) και του HRM (Human Resources Manager) ώστε να συζητηθούν οι ανάγκες ανθρωπίνου προσωπικού για την επόμενη σαιζόν.

5.2.2. Επιλογή, πρόσληψη και εγκατάσταση προσωπικού

Άλλη μία αρμοδιότητα της Διοίκησης Προσωπικού είναι η στελέχωση. Η στελέχωση της Υποδοχής περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν στην απόκτηση και την κατανομή των ανθρωπίνων πόρων. Η απόκτηση των ανθρωπίνων πόρων από το περιβάλλον της οργάνωσης σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες του τμήματος της Υποδοχής. Η υπηρεσία προσωπικού είναι επίσης αρμόδια για τον προσανατολισμό, την μύηση και την προσαρμογή των νεο-εισερχόμενων στην Υποδοχή.

5.2.3. Προαγωγές και μεταθέσεις

Η υπηρεσία προσωπικού διατηρεί συντονιστικό κυρίως ρόλο στις προαγωγές και μεταθέσεις των εργαζομένων, όπου συνήθως ακολουθείται μια σειρά και διαδικασία ανάλογη με τα δικαιώματα αρχαιότητας των εργαζομένων.

Για παράδειγμα εάν ο FOM πιστεύει ότι ένας εργαζόμενος στο τηλεφωνικό κέντρο είναι έτοιμος την επόμενη σαιζόν να γίνει receptionist, τότε θα πρέπει να ενημερώσει την Υ.Π. ότι θα χρειαστεί έναν υπάλληλο παραπάνω για το τηλεφωνικό κέντρο διότι δημιουργήθηκε μια θέση, και έναν υπάλληλο λιγότερο για την reception διότι καλύφθηκε μια θέση.

5.2.4. Επιμόρφωση και εκπαίδευση προσωπικού

Η Διοίκηση Προσωπικού επιλαμβάνεται επιπλέον της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με γραμμικά στελέχη (τμηματάρχες), ώστε να καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης.

Ο RDM ή ο FOM με τον HRM δίνουν διάφορες προτάσεις στην διοίκηση για σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα που θα ωφελούσαν τους υπαλλήλους της Υποδοχής. Στη συνέχεια βγαίνει η απόφαση για το ποια εκπαιδευτικά προγράμματα θα γίνουν και ύστερα ενημερώνεται το προσωπικό για τις ημερομηνίες και ώρες παρακολούθησης των προγραμμάτων-σεμιναρίων. Περισσότερα θα αναλυθούν στο κεφάλαιο 10.

5.2.5. Αξιολογήσεις προσωπικού

Πάντα σε συνεργασία με τους τμηματάρχες -στην δικιά μας περίπτωση με τον FOM ή τον RDM- η Διοίκηση Προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου-θέσης για την διαμόρφωση μίας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

Ο FOM συμπληρώνει ένα έντυπο αξιολόγησης που του δίνεται από την υπηρεσία προσωπικού. Αυτό το έντυπο αξιολογεί τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά ανά περίοδο εργασίας. Ύστερα, δίδεται πίσω στην Διοίκηση Προσωπικού για να περαστεί και μέσα στο αρχείο που κρατούν για τους υπαλλήλους. Η αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές) έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζομένους. Παρακάτω στο κεφάλαιο 8, θα αναλύσουμε καλύτερα το κομμάτι της αξιολόγησης προσωπικού καθώς είναι μεγάλης σημασίας στον τομέα της Υποδοχής ενός ξενοδοχείου.

5.2.6 Θέματα Υγείας & Ατυχημάτων

Επιπλέον η Διοίκηση Προσωπικού επιλαμβάνεται θεμάτων υγείας και πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, υπάρχει συνεργασία με ιατρό εργασίας που δέχεται επισκέψεις τουλάχιστον μία φορά τη σαιζόν, ώστε να καταγράφεται το ιστορικό των εργαζομένων. Επιπλέον γίνεται επίσκεψη από έναν ειδικό ασφαλείας που

ελέγχει αν οι λειτουργίες τηρούν τους σχετικούς νόμους περί ασφάλειας στα ξενοδοχεία(πχ να υπάρχουν πυροσβεστήρες σε συγκεκριμένα μέρη κλπ). Απαραίτητη είναι η λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτων βοηθειών και χρήσιμη είναι η παρακολούθηση μαθημάτων υγιεινής. Το τμήμα της Υποδοχής έχει φαρμακείο, με τα χρήσιμα φάρμακα, γάζες κλπ που μπορεί να χρειαστούν εν ώρα ανάγκης. Επιπλέον το τμήμα του προσωπικού οργανώνει και μαθήματα πρόληψης ατυχημάτων και ασκήσεις πυρκαγιάς ώστε να είναι το προσωπικό του ξενοδοχείου εκπαιδευμένο σε τέτοιες έκτακτες περιπτώσεις.

Το τμήμα προσωπικού κανονίζει τις επισκέψεις με τον ιατρό εργασίας ενημερώνοντας τον FOM να ενημερώσει και αυτός με την σειρά του όλη την Υποδοχή τις ημερομηνίες και ώρες που θα είναι στο ξενοδοχείο ο ιατρός εργασίας. Ύστερα τα έντυπα ιστορικού εργαζομένων δίνονται στην Διοίκηση Προσωπικού ώστε να περαστούν και αυτά στο σχετικό αρχείο τους. Η λειτουργία αυτή συνήθως προβλέπεται και από σχετικούς νόμους.

5.2.7 Εφαρμογή Πολιτικών

Άλλη μια αρμοδιότητα της υπηρεσίας προσωπικού είναι και οι εργασιακές σχέσεις. Οι καλές εργασιακές σχέσεις σε ένα ξενοδοχείο, είναι άκρως σημαντικές. Περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ξενοδοχείου (διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις, συγκρούσεις κλπ). Επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες που αφορούν στην αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

Αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, οι οποίες μπορεί να είναι διορθωτικές (π.χ. γραπτή επίπληξη

από τον GM) ή καταλυτικές (π.χ. απόλυση). Σε περίπτωση διενέξεων δίνεται στην Διοίκηση Προσωπικού γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση, ώστε να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλο το ξενοδοχείο.

5.2.8 Πληροφόρηση Εργαζομένων

Άλλη μία υποχρέωση της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι ενέργειες που αφορούν την επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζομένων σε αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων και γεγονότων απαιτούν την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία. Επίσης λαμβάνει μέριμνα για θέματα που αφορούν στη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους του ξενοδοχείου.

Ευθύνη της υπηρεσίας προσωπικού είναι επίσης η πληροφόρηση των εργαζομένων σε σχέση με τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, αποζημιώσεις ασθένειας και ανεργίας, δάνεια καθώς και κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

5.2.9. Σχεδιασμός εργασίας (job description)

Στην ανάλυση εργασίας σε ένα ξενοδοχείο, συμμετέχει ενεργά η υπηρεσία προσωπικού. Ο σχεδιασμός αφορά στον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωτικό χώρο και στη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων, (ωραρίων, κανονισμών κλπ) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Η ανάλυση αυτή της εργασίας γίνεται από την Διοίκηση Προσωπικού σε συνεργασία πάντα με την διοίκηση και με τον προϊστάμενο Υποδοχής και αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς

καθορισμού της συμπεριφοράς που απαιτεί από τον εργαζόμενο η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας.

Συγκεντρωτικά, μπορούμε να πούμε πως η Διοίκηση Προσωπικού προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υπηρεσίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τη δομή του ξενοδοχείου. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές.

Η διοίκηση προσωπικού, μέσω των ανθρώπινων και των οργανωσιακών μεταβλητών, βοηθά τους RDM και FOM στη διαμόρφωση σχεδίων και συμβάλει στην βελτίωση του κλίματος, των δομών και των λειτουργιών όλης της ομάδας της Υποδοχής.

6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οποιαδήποτε είδους είναι αυτές όπως καταλύματα, camping, τουριστικοί οικισμοί, ενοικιαζόμενα δωμάτια, ξενώνες κ.α. η ικανοποίηση των πελατών- τουριστών μέσω της φιλοξενίας και αποδοτικότητας της εξυπηρέτησης που μπορούν να προσφερθούν, αποτελεί ορόσημο στην βιομηχανία αυτή. Για αυτό τον λόγο, το τμήμα της υποδοχής θεωρείται μέγιστης και στρατηγικής σημασίας.

Το τμήμα της υποδοχής είναι αυτό που πρώτο υποδέχεται (εξού και η πηγή της ελληνικής σημασίας) τον πελάτη και φροντίζει κυρίως μέσα από την οργάνωση, επιχειρείται η επίτευξη του ενός και μοναδικού στόχου: «επιτυχής διαμονή». Είναι ο τομέας που κατά κάποιο τρόπο «ενώνει» όλα τα υπόλοιπα τμήματα ενός ξενοδοχείου και φροντίζει για την σωστή λειτουργία τους. Η λειτουργία της υποδοχής εντάσσεται στο υποσύνολο του τμήματος Room Division (Τμήμα Υπνοδωματίων) σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα. Σε άλλες όμως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η υποδοχή μπορεί να είναι ένα ανεξάρτητο τμήμα με λιγότερες ευθύνες, αλλά όχι λιγότερης σημασίας.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις διάφορες λειτουργίες και ευθύνες του προσωπικού του τμήματος της υποδοχής και να αναφέρουμε τις διαδικασίες όπως και τις γενικές οδηγίες εργασίας του προσωπικού της. Οι βασικότεροι στόχοι του τμήματος υποδοχής αλλά ολόκληρης της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι:

1. Η μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα των δωματίων
2. Η πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, έχει δημιουργηθεί ένα σύστημα οργάνωσης του τμήματος που καθορίζεται από διάφορους παράγοντες.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Το μέγεθος και η κατηγορία του ξενοδοχείου
2. Το είδος της πελατείας που απευθύνεται
3. Η διάρκεια λειτουργίας της
4. Το πλήθος του προσφερόμενων υπηρεσιών
5. Το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης του στελεχιακού δυναμικού της
6. Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση

Προτεραιότητα όμως πάντα για την σωστή λειτουργία του τμήματος, είναι η καλή επικοινωνία και συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου. Το προσωπικό πρέπει να είναι μια ομάδα και να λειτουργεί ως ένα σύνολο για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

Οι υπηρεσίες της υποδοχής ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες. Η ένταξή τους στην κάθε κατηγορία γίνεται με κριτήριο την άμεση ή έμμεση επαφή που έχουν με τους πελάτες ή επισκέπτες. Αυτές που το προσωπικό έρχεται άμεσα σε επαφή με τον πελάτη είναι:

1. Η υπηρεσία υποδοχής των πελατών (front desk receptionists)
2. Το θυρωρείο (doormen, groom, γενικών καθηκόντων)
3. Το ταμείο της υποδοχής (cashier)

Για τους παραπάνω τομείς έχει επικρατήσει στα ξενοδοχεία ο όρος “Front Office”.

Και η δεύτερη ομάδα, με τον όρο “Back Office”, τομέων που η επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες γίνεται έμμεσα:

1. Κρατήσεις
2. Τηλεφωνικό Κέντρο
3. Διαχείρισης λογαριασμών πελατών (Main Courante)

Αυτός ο τρόπος οργανωτικής δομής του τμήματος της υποδοχής, όπου διαχωρίζονται τα τμήματα από άποψη δραστηριοτήτων, είναι ο συνηθέστερος στα περισσότερα ξενοδοχεία, ώστε να μπορούν να γίνουν ευκολότερα αντιληπτές οι αρμοδιότητες που έχει το κάθε τμήμα.

6.1. Εμφάνιση προσωπικού Υποδοχής

Η προσεγμένη, καλαίσθητη και πάντα ομοιόμορφη εμφάνιση των υπαλλήλων της υποδοχής είναι μεγάλης σημασίας. Σε συνδυασμό με την άψογη συμπεριφορά, την ευγένεια και τον επαγγελματισμό προς τον πελάτη ο υπάλληλος της υποδοχής πρέπει πάντα να «δίνει» τον καλύτερό του εαυτό ώστε να δημιουργεί στον πελάτη μια ευχάριστη εικόνα. Με αυτόν τον τρόπο ο υπάλληλος αντανακλά και την εικόνα του ξενοδοχείου μέσα από το σύνολο της δικής του εμφάνισης. Για αυτόν τον λόγο, ξενοδόχοι που έχουν αντιληφθεί την σημαντικότητα της εμφάνισης της υποδοχής, παρέχουν στους υπαλλήλους στολές που διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα και είναι η αποτελεσματικότερη λύση για την ολοκληρωμένη αισθητικά εικόνα του τμήματος υποδοχής.

Βέβαια, εάν πρόκειται για μια μικρή ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι στολές δεν συνιστώνται για λόγους εις το πλείστον οικονομικούς, όμως η εξωτερική τους εμφάνιση επιβάλλεται να είναι προσεγμένη και καθαρή.

Στα μεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία όμως η χρήση στολών είναι θεσμός. Το στυλ της στολής των υπαλλήλων υποδοχής είναι συνήθως συντηρητικό, σε απλά χρώματα, και το σχέδιο πρέπει να ταιριάζει με το ύφος του ξενοδοχείου. Το ύφασμα θα πρέπει να είναι ποιότητας και ανθεκτικό. Να είναι μελετημένες επίσης και οι εποχές που λειτουργεί το ξενοδοχείο, ώστε η στολές να ταιριάζουν και να είναι άνετες. Επιπλέον, συχνά συναντάμε το λογότυπο του ξενοδοχείου ραμμένο διακριτικά επάνω στο ύφασμα, συνήθως στο δεξί ή αριστερό στήθος.

Η κονκάρδα παράλληλα είναι εξίσου σημαντική, με μεγάλα και ευδιάκριτα γράμματα (συνήθως λατινικά για να μπορεί να αναγνωστεί και από ξένους). Η κονκάρδα αναγράφει επάνω το μικρό όνομα του υπαλλήλου για να προκαλεί οικειότητα στον πελάτη και την ιδιότητά του. Τοποθετείται επάνω από το λογότυπο της εταιρίας.

Όλα αυτά βέβαια για να συντελέσουν στην όμορφη και «συνολική» εικόνα του ξενοδοχείου, θα πρέπει να συνδυαστούν και με την προσεγμένη εμφάνιση των υπαλλήλων. Η στολή που φοράει ο υπάλληλος πρέπει να συνδυαστεί με κάποια «συμπληρωματικά εξαρτήματα» ώστε να μπορεί να χαρακτηριστεί όμορφη. Το μακιγιάζ για τις γυναίκες, η κόμμωση, ο τύπος των υποδημάτων και το χρώμα τους, και η γραβάτα για τους άνδρες είναι όλα σημαντικά στοιχεία που επιβάλλεται να συνδυαστούν σωστά για την ομοιόμορφη εικόνα της υποδοχής. Επιπλέον, μπορεί το ξενοδοχείο να παρέχει και δύο ειδών στολές π.χ. μια όχι τόσο αυστηρή για τους υπαλλήλους τις πρωινής βάρδιας και μια πιο επίσημη για αυτούς τις βραδινής.

6.2. Οδηγίες εργασίας Υπαλλήλων Υποδοχής

6.2.1. Receptionist

Όπως έχουμε προαναφέρει, και είναι πλέον γνωστό, οι υπάλληλοι υποδοχής ή αλλιώς «ρεσεψιονίστ» (τους αποκαλούμε έτσι ώστε να διαφοροποιηθούν από το υπόλοιπο προσωπικό της υποδοχής όπως υπάλληλοι τηλεφωνικού κέντρου, groom κλπ) είναι το σημαντικότερο κομμάτι του προσωπικού του ξενοδοχείου, διότι είναι τα άτομα που εκπροσωπούν την ξενοδοχειακή μονάδα στις τρεις σημαντικότερες φάσεις της διαμονής των πελατών άφιξη, παραμονή και αναχώρηση. Οι πελάτες πάντα απευθύνονται στην υποδοχή για μια εξυπηρέτηση ή μια πληροφόρηση, ακόμα και για κάτι που δεν είναι του τμήματος. Ακόμα και για πληροφορίες και εξυπηρετήσεις εκτός ξενοδοχείου, οι ρεσεψιονίστ είναι αυτοί που θα μεσολαβήσουν για την εκπλήρωση κάθε σχεδόν επιθυμίας των πελατών.

Παρακάτω, αναφέρουμε μερικά από τα συνηθέστερα καθήκοντα των Receptionist :

1. Την «πώληση» των δωματίων σε πελάτες που έχουν ήδη κάνει κράτηση ή σε αυτούς που ζητούν κατάλυμα χωρίς να έχουν κρατήσει δωμάτιο(walk-in πελάτες).

2. Την πληροφόρηση των πελατών για το δωμάτιο, τις τιμές και τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο :

- Προσδιορίζουν που βρίσκεται το δωμάτιο διαμονής τους και τι τύπος δωματίου είναι. Σε ποιο κτήριο/όροφο είναι, εάν είναι μονόκλινο/δίκλινο, με θέα κήπο ή θάλασσα κλπ

- Τους ενημερώνουν πως λειτουργεί το τηλέφωνο στο δωμάτιό τους και για τα χρήσιμα νούμερα όπως τηλεφωνικό κέντρο, room service, housekeeping, κλπ
- Ενημέρωση για το που σερβίρεται το πρωινό/δείπνο τους και ποιες ώρες. Επιπλέον και για το τι τύπος πρωινού είναι πχ. ευρωπαϊκό, με μπουφέ, table d'ot, a la carte κλπ
- Πληροφόρηση για οποιαδήποτε επιπλέον προσφερόμενη υπηρεσία του ξενοδοχείου πχ που βρίσκεται το Mini Market και ώρες λειτουργίας, την χρήση internet, ή την ενημέρωση για διάφορες εκδηλώσεις που διοργανώνει το ξενοδοχείο.

3. Την διαδικασία καταχώρησης της άφιξης/αναχώρησης των πελατών:

- Βοηθούν τους πελάτες στη συμπλήρωση στοιχείων τους στα δελτία άφιξης - registration forms
- Καταχώρηση τους στο πρόγραμμα του υπολογιστή του ξενοδοχείου,
- Ενημέρωση των λοιπών τμημάτων του ξενοδοχείου (housekeeping, F&B) με συγκεντρωτικές καταστάσεις αφίξεων για την ακριβή διάρκεια παραμονής των πελατών
- Εξυπηρετούν τους πελάτες στην εξόφληση-πληρωμή των λογαριασμών των δωματίων τους
- Κάνουν στους πελάτες check out από το πρόγραμμα του Η/Υ του ξενοδοχείου

4. Άμεση συνεργασία και συντονισμός με τα τμήματα ορόφων και συντήρησης για τη διαρκή ενημέρωση της κατάστασης των δωματίων.

5. Είναι υπεύθυνοι για τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και την έγκαιρη και ασφαλή φύλαξη/παράδοση μηνυμάτων του πελάτη. Αυτή η αρμοδιότητα ισχύει και για το τηλεφωνικό κέντρο και θυρωρείο/grooms.

6. Είναι επίσης υπεύθυνοι για την φύλαξη των κλειδιών των υπνοδωματίων και την ασφαλή χρήση και πρόσβαση στις θυρίδες του χρηματοκιβωτίου. Επειδή όμως τα περισσότερα σύγχρονα ξενοδοχεία έχουν κάρτες-κλειδιά, είναι υπεύθυνοι για την σωστή χρήση του μηχανήματος που τις μαγνητίζει.

7. Να είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν έκτακτες καταστάσεις, όπως ατυχήματα πελατών, βλάβες κλπ

8. Να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν το μηχανικό ή ηλεκτρονικό εξοπλισμό της υποδοχής

9. Τέλος, πολύ σημαντική είναι η προσφορά των υπηρεσιών τους με ιδιαίτερη έμφαση στην ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και επιθυμίες ανθρώπων διαφορετικών εθνικοτήτων και культурούρων.

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε πως σε ό,τι αφορά τα δωμάτια (Rooms Division), τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου, οι υπάλληλοι υποδοχής είναι υποχρεωμένοι να γνωρίζουν κάθε πληροφορία.

6.2.2. Υπάλληλοι Θυρωρείου

Αν και στις μικρές και μεσαίας δυναμικότητας ξενοδοχειακές μονάδες το τμήμα αυτό είναι ενσωματωμένο με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της υποδοχής, στο θυρωρείο περιλαμβάνονται μερικές από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στο θυρωρείο, αναπτύσσουν την αμεσότερη και περισσότερο φιλική σχέση με τους πελάτες, από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία υπαλλήλων της υποδοχής ή ακόμα και από άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου. Στο θυρωρείο οι υπάλληλοι ομαδοποιούνται σε κατηγορίες που καλύπτουν κάποια συγκεκριμένα πόστα. Τα πόστα και οι αρμοδιότητές τους είναι οι εξής:

6.2.2.1. Υπάλληλοι εισόδου (doormen, valet). Είναι οι υπάλληλοι που υποδέχονται τους πελάτες στην είσοδο του ξενοδοχείου. Τους καλωσορίζουν στον και τους βοηθούν να κατεβάσουν τις αποσκευές από το αυτοκίνητο. Γενικότερα εξυπηρετούν τους πελάτες με κάθε τρόπο όπως ανεύρεση ταξί, παροχή πληροφοριών για την πόλη κλπ. Πολλά ξενοδοχεία παρέχουν και υπηρεσία “valet parking” όπου υπάρχουν οι “valets” (παρκαδόροι) που φροντίζουν την ασφαλή φύλαξη των κλειδιών των αυτοκινήτων.

6.2.2.2. Μεταφορείς αποσκευών (grooms). Η κύρια αρμοδιότητά τους είναι η ασφαλής μεταφορά των αποσκευών των πελατών, από και προς τα δωμάτιά τους. Επίσης είναι υπεύθυνοι για μια σειρά εξυπηρετήσεων, όπως:

- Συνοδεύουν τους πελάτες στα δωμάτιά τους και τους πληροφορούν για τις διάφορες υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Επιπλέον τους παρουσιάζουν τον τρόπο λειτουργίας του εξοπλισμού ή συσκευών που βρίσκονται σε αυτά, όπως το ψυγείο, ο κλιματισμός, και το σύστημα μηχανισμού ασφαλείας της πόρτας.
- Είναι υπεύθυνοι επίσης για τη φύλαξη αποσκευών των πελατών στο “luggage room” που είναι ειδικός χώρος κοντά στο θυρωρείο.

6.2.2.3. Υπάλληλοι μεταφορικών μέσων (οδηγοί). Αυτοί εξυπηρετούν τους πελάτες στην μεταφορά τους εντός και εκτός ξενοδοχείου. Εντός, επειδή πολλά ξενοδοχεία-resorts είναι μεγάλα σε εδαφική έκταση, όταν πρόκειται για μεταφορά του πελάτη στο δωμάτιό του οι οδηγοί χρησιμοποιούν τα λεγόμενα “club cars” που είναι μικρά αυτοκινητάκια που λειτουργούν με μπαταρία. Εκτός, πολλά ξενοδοχεία αναλαμβάνουν με δικό τους μεταφορικό μέσο να εξυπηρετούν τους πελάτες στις

μετακινήσεις τους, από και προς την πόλη. Επιπλέον παρέχουν και αυτοί με τη σειρά τους πληροφορίες για την πόλη(ώρες λειτουργίας καταστημάτων, μουσείων κλπ)

Το προσωπικό του θυρωρείου έχει φιλική αλλά και τυπική σχέση με τους πελάτες. Είναι πάντα εξυπηρετικό, έχει εχεμύθεια και παρέχει οποιαδήποτε πληροφορία για το ξενοδοχείο αλλά και για την γύρω περιοχή.

6.2.3. Ταμίες

Το ταμείο είναι αυτό που τακτοποιεί και διακανονίζει τις οικονομικές υποχρεώσεις των πελατών. Κύρια αρμοδιότητα των υπαλλήλων ταμείου είναι η εξυπηρέτηση πελατών στην εξόφληση όλων των λογαριασμών τους πριν την αναχώρησή τους. Χειρίζονται το πρόγραμμα του ξενοδοχείου και βλέπουν ανά πάσα στιγμή τις χρεώσεις και πιστώσεις που έχει κάνει ο πελάτης.

Πιο συγκεκριμένα, εξοφλεί τους λογαριασμούς και εξαργυρώνει ξένα νομίσματα ή ταξιδιωτικές επιταγές, ώστε ο πελάτης να μη χρειάζεται να πηγαίνει ο ίδιος στις τράπεζες κάθε φορά που χρειάζεται μετρητά. Οι εισπράξεις από τους λογαριασμούς μπορεί να γίνονται με μετρητά, τραπεζικές επιταγές, ταξιδιωτικές επιταγές, vouchers (διατακτικές που εκδίδονται από τουριστικά γραφεία με εντολή πληρωμής για λογαριασμό του πελάτη) και με πιστωτικές κάρτες.

Όμως είναι γεγονός ότι σε πολλά ξενοδοχεία, το ρόλο του «ταμιά» τον παίζουν οι ρεσεψιονίστ. Αυτό γίνεται διότι οι ρεσεψιονίστ βρίσκονται στην υποδοχή 24 ώρες και δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να εξοφλήσουν τον λογαριασμό τους οποιαδήποτε στιγμή.

6.2.4. Υπάλληλοι Κρατήσεων

Ο προϊστάμενος των κρατήσεων (εάν υπάρχει) ή οι υπάλληλοι που ανήκουν στο στελεχιακό προσωπικό του τμήματος (reservations agents), θα πρέπει να είναι έμπειροι επαγγελματίες με εμπειρία στο χώρο και να γνωρίζουν τις διαδικασίες διεξαγωγής μιας κράτησης και να επιτυγχάνουν όσο το δυνατόν την μέγιστη πληρότητα του ξενοδοχείου. Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του προϊσταμένου και των υπαλλήλων των κρατήσεων είναι:

1. Απαντούν στις αιτήσεις για κρατήσεις που φθάνουν στο τμήμα, με το ίδιο μέσο επικοινωνίας που η κάθε μία γίνεται (τηλέφωνο, telex, fax, email). Οι απαντήσεις αυτές πρέπει να γίνονται από σαφήνεια, συντομία και ευγένεια.

2. Καταγράφουν τις κρατήσεις που επιβεβαιώνονται από το τμήμα στο πρόγραμμα του υπολογιστή του ξενοδοχείου

3. Διευθετούν τις τροποποιήσεις ή ακυρώσεις που γίνονται, ενημερώνοντας ταυτόχρονα τα αρχεία τους.

4. Συμπληρώνουν αναφορές και για μελλοντικές διαθεσιμότητες δωματίων (forecasts), οι οποίες χρησιμοποιούνται για προβλέψεις στην πληρότητα και τα έσοδα του Room Division.

5. Είναι υπεύθυνοι για συμφωνίες με ταξιδιωτικά γραφεία και τουριστικούς οργανισμούς, που αφορούν συμβόλαια (allotment) ή vouchers.

Οι υπάλληλοι των κρατήσεων στην τηλεφωνική συνομιλία τους με τον πελάτη θα πρέπει να τον ακούν προσεκτικά και να δίνεται βαρύτητα στην ευγένεια, στην καθαρή ομιλία και την φιλική έκφραση.

6.2.5. Υπάλληλοι Τηλεφωνικού Κέντρου

Οι υπάλληλοι της τηλεφωνικής υπηρεσίας των ξενοδοχείων, αν και δεν έχουν προσωπική επαφή με τους πελάτες, η σχέση που έχουν μαζί τους θεωρείται άμεσης και καθοριστικής σημασίας. Από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή του προσωπικού θεωρούνται οι ικανότητες επικοινωνίας και η ποιότητα της φωνής τους. Επιβάλλεται να έχουν σωστή άρθρωση, ευχέρεια προφορικού λόγου, ευγένεια και φιλικότητα. Το πλείστον των ξενοδοχείων αναζητά το προσωπικό του τηλεφωνικού κέντρου να αποτελείται από γυναίκες.

Τα κύρια καθήκοντα των υπαλλήλων του τηλεφωνικού κέντρου είναι τα παρακάτω:

1. Απαντούν άμεσα, με ευγένεια και σαφήνεια, σε κάθε τηλεφωνική κλήση των πελατών, φροντίζοντας την πλήρη εξυπηρέτησή τους.

2. Συνδέουν και κατευθύνουν τις τηλεφωνικές συνδιαλέξεις μέσω του τηλεφωνικού συστήματος στα δωμάτια των πελατών ή στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.

3. Δίνουν πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες του ξενοδοχείου.

4. Παραλαμβάνουν τηλεφωνικά μηνύματα για λογαριασμό των πελατών που απουσιάζουν από τα δωμάτιά τους και μεριμνούν για την έγκαιρη και ασφαλή παράδοσή τους.

5. Είναι υπεύθυνοι για την αποστολή telex ή fax των πελατών όπως επίσης και για την δημιουργία φωτοαντίγραφων.

6. Καταγράφουν τις χρεώσεις των τηλεφωνικών συνδιαλέξεων των πελατών αμέσως μετά την λήξη τους και τους εξυπηρετούν να τις εξοφλήσουν με μετρητά ή να τις χρεώσουν στο δωμάτιο. Το ίδιο ισχύει εάν το ξενοδοχείο παρέχει σύνδεση στο internet.

7. Είναι υπεύθυνοι για την ακριβή διεκπεραίωση της υπηρεσίας αφύπνισης των πελατών (wake up calls).

8. Μεταφέρουν άμεσα στα ανάλογα τμήματα επιθυμίες/παράπονα που έχουν εκφράσει οι πελάτες στο τηλεφωνικό κέντρο. (πχ βλάβες στο τμήμα συντήρησης, καθαριότητα στο housekeeping, παραγγελίες στο room service κτλ)

9. Ακούνε με ιδιαίτερη προσοχή τυχόν απαιτήσεις ή παράπονα που τους εκφράζουν οι πελάτες και τα μεταφέρουν στις αρμόδιες υπηρεσίες.

Αρμοδιότητά τους επίσης είναι να ενημερώνουν τους πελάτες για διάφορα γεγονότα όπως events που διοργανώνει το ξενοδοχείο, αλλαγή στην ώρα αναχώρησης τους ή και ακόμα και για τυχόν έκτατα περιστατικά όπως πυρκαγιά ή διαρροή νερού κλπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι τηλεφωνητές-τηλεφωνήτριες ενεργούν άμεσα για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

6.2.6. Νυχτερινοί Receptionist (Night Auditors)

Οι νυχτερινοί υπάλληλοι αν και εκτελούν όλα τα καθήκοντα των ρεσεψιονίστ, η βασικές τους αρμοδιότητες αποτελούνται από δύο στοιχεία: Τον έλεγχο όλων των εργασιών που έγιναν κατά την διάρκεια της ημέρας και την προετοιμασία για την επόμενη.

Οι υπάλληλοι αυτοί εργάζονται πάντα στην νυχτερινή βάρδια και έχουν την ευθύνη για τον έλεγχο δραστηριοτήτων που αφορούν την πληρότητα του ξενοδοχείου, τα έσοδα και τον έλεγχο των λογαριασμών πελατών. Με την χρήση προγραμμάτων στους Η/Υ, τα έσοδα των υπνοδωματίων και άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, ελέγχονται και καταγράφονται. Έτσι, οι εργασίες των νυχτερινών ρεσεψιονίστ είναι:

1. Η δημιουργία και εκτύπωση λιστών και εντύπων που συνήθως διανέμονται την επόμενη μέρα στα διάφορα τμήματα και την διοίκηση του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα:

- Ισοζύγια, για την διοίκηση και το λογιστήριο

- Λίστες VIP πελατών για τους εκπρόσωπους των Guest Relations
 - Λίστες πελατών με δικαιούμενο (προπληρωμένο) πρωινό/βραδινό για το τμήμα F&B και τα εστιατόρια
 - Λίστες Forecast για σχεδόν όλα τα τμήματα
 - Λίστα Vaccant Rooms και In House για το τμήμα οροφοκομίας
 - Λίστα αφίξεων για την πύλη του ξενοδοχείου δηλαδή τους πορτιέρηδες ή φύλακες
2. Ο έλεγχος και η ενημέρωση των λογαριασμών πελατών με αρχειοθέτηση των διαφόρων αποδείξεων room charge στα tray (φάκελοι δωματίων) τους.
 3. Ανεύρεση τυχόν ασυμφωνίας στην κατάσταση των δωματίων. Π.χ. Έκτακτες αναχωρήσεις, κατάσταση no show κλπ
 4. Ετοιμασία κλειδιών και καρτελών άφιξης πελατών για τις αφίξεις τις επόμενης μέρας
 5. Αναφορά, έλεγχος και προετοιμασία για παράδοση της ημερήσιας είσπραξης των μετρητών, πιστωτικών καρτών, επιταγών και συναλλαγματικής διαφοράς (εάν έχει γίνει συνάλλαγμα).

Επίσης δεν πρέπει για κανένα λόγο να παραληφθεί η άκρως απαραίτητη για όλο το ξενοδοχείο ενέργεια των νυχτερινών ελεγκτών, η εκτέλεση «Τέλους Ημέρας» ή «Κλείσιμου Ημέρας». Αναμφίβολα είναι από τις πιο σημαντικές ενέργειες των νυχτερινών ρεσεψιονίστ καθώς όταν θα κλείσουν όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, και αφού γίνουν οι απαραίτητοι έλεγχοι, είναι άκρως απαραίτητο να «κλείσουν» οι λογαριασμοί στα προγράμματα Y/H ώστε να ξεκινήσει η επόμενη επιχειρηματική ημέρα. Με το κλείσιμο της ημέρας, γίνεται αλλαγή της ημερομηνίας στην επόμενη, μέσω ηλεκτρονικού συστήματος κάνοντας

και αυτό με τη σειρά του τις επαληθεύσεις, αλλαγή σε τιμές λόγω περιόδων και ελέγχους, αλλά αυτόματα.

6.2.7. Υπάλληλοι Διαχείρισης Λογαριασμών Πελατών (Main Courantier)

Οι υπάλληλοι του Main Courante είναι αυτοί που ενημερώνουν συνεχώς τους λογαριασμούς των πελατών με τις μεθόδους που έχει καθορίσει το ξενοδοχείο, ώστε ό,τι ώρα ζητηθεί ο λογαριασμός να είναι έτοιμος και σωστός, χωρίς λάθη, προσθήκες και παραλήψεις. Πιο συγκεκριμένα οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να δημιουργούν μια «προφόρμα» στην οποία πρέπει να πιστοποιούνται τα εξής:

1. Τα στοιχεία του πελάτη να συμφωνούν με τα στοιχεία Voucher και της αλληλογραφίας των κρατήσεων.
2. Οι ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης, ο τύπος του δωματίου. Ο αριθμός των ατόμων, και ο τύπος της κράτησης στην «προφόρμα» να συμφωνούν με τα στοιχεία του Voucher και της αλληλογραφίας των κρατήσεων.
3. Η χρέωση στην «προφόρμα» δωματίου να είναι σύμφωνη με τον αντίστοιχο τιμοκατάλογο χρέωσης δωματίου σύμφωνα πάλι με την αλληλογραφία κράτησης.
4. Για πιθανές αλλαγές τιμών στην χρέωση των δωματίων να υπάρχει ένα επίσημο παραστατικό ή αλληλογραφία.
5. Εάν στην διάρκεια παραμονής διαπιστώνεται αλλαγή της τιμής χρέωσης λόγω αλλαγής περιόδου και αυτή να έχει γίνει σωστά.
6. Και τέλος εάν κατά την διάρκεια παραμονής άλλαξαν στοιχεία όπως τα άτομα του δωματίου, η αλλαγή του πακέτου και για όλα αυτά να υπάρχει επίσημο παραστατικό ή αλληλογραφία.

Αυτές λοιπόν είναι οι οδηγίες εργασίας του προσωπικού όλου του συνόλου της υποδοχής συμπεριλαμβανομένου και του τμήματος κρατήσεων (διότι σε πολλά ξενοδοχεία, ειδικά στα μεγάλα συγκροτήματα, είναι συχνό το φαινόμενο να λειτουργεί το τμήμα των κρατήσεων σαν ξεχωριστό τμήμα, πάντα κάτω από το Rooms Division). Αξίζει να τονιστεί πως για να λειτουργήσουν αρμονικά όλα τα τμήματα είναι αναγκαία η σωστή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ αυτών των τμημάτων.

7. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της. Η απόκτηση, συνεπώς, ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία μια της τόσο όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές. Γι' αυτό, η διαδικασία απόκτησης προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής, όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας, τον καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψήφιους.

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις και οι ευκαιρίες προαγωγής. Μια προσεκτική ανάλυση των αναγκών αυτών οδηγεί σε αποτελέσματα που δείχνουν:

1. τα έργα, για τα οποία νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
2. τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν τα έργα αυτά και
3. τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ένας υψηλός βαθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περικλείουν εθελούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπαλλήλους.

Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί ή αλλιώς πρέπει να ζητηθεί καινούριο αίμα απέξω (εκτός μονάδας), για την πλήρωση μερικών θέσεων.

Για το τμήμα της Υποδοχής ενός ξενοδοχείου, η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων με προσόντα και εμπειρία αποτελεί το άλφα και το ωμέγα μιας καλής και ομαλής συνεργασίας στην ομάδα. Γενικότερα, όλη αυτή η διαδικασία της επιλογής εργαζομένων, αποτελεί από τα μεγαλύτερα κομμάτια της Διοίκησης Προσωπικού του τμήματος.

Κατά κάποιο τρόπο, η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος απ'τους προσερχόμενους. Η διοίκηση αποφεύγει την πρόσληψη υπαλλήλου που θα αποχωρήσει, γιατί ενδεχομένως η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. έπειτα, μεγάλο είναι το κόστος συνήθως της στρατολόγησης κι εκπαίδευσης.

Επιπλέον, τα μέτρα των συνδικαλιστικών ενώσεων και οι προσδοκίες των υπαλλήλων και του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης ν' απαλλαγεί απ'αυτούς, που υπολείπονται σε απόδοση. Σε πολλές χώρες μάλιστα, οι νόμοι ελέγχουν σοβαρότερα τις τέτοιες αποφάσεις. Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες στην αποφυγή δεσμεύσεων και στη χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων, που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο «δάνεισμα» εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη δεξιότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου.

Ακόμη, πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το σύστημα μιας δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορεί να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμασία ενός μέχρι τριών μηνών ή ακόμα κι ενός έτους.

Σε πολλές περιπτώσεις ένα άτομο μπορεί να αποτύχει, εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας, έστω κι αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα να εκτελέσει κάποιο έργο. Κατά μια μελέτη, πολλοί είναι οι κοινωνικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως: οι κοινωνικές επαφές, οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω από την εργασία, η κοινωνική συμμετοχή, η άμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους, οι κοινωνικές κλίκες, ο βαθμός υποδοχής του νεοφερμένου, η προσωπικότητα και η ιδιοσυγκρασία του προϊσταμένου, η συνοχή της ομάδας εργασίας, οι πιέσεις της οργάνωσης της επιχείρησης κ.λ.π.

Μολονότι δεν μπορούν να μετρηθούν αυτές οι οργανωτικές και κοινωνικές επιδράσεις, το αρμόδιο για την πρόσληψη στέλεχος πρέπει να'ναι ενήμερο γι'αυτούς τους παράγοντες κι έτσι που να μπορεί να κρίνει κατά πόσο ένας υποψήφιος θα προσαρμοστεί με επιτυχία.

Επισημαίνεται ακόμα ότι τα περισσότερα προγράμματα επιλογής υπαλλήλων βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία οι υποψήφιοι, για να προσληφθούν, πρέπει με επιτυχία να περάσουν την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους, που είναι: το έντυπο της αίτησης, οι συνεντεύξεις, τα tests, η ιατρική εξέταση κι ο έλεγχος της κατάρτισής τους. Μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται στο κάθε εμπόδιο ή φάση, εφόσον δεν ανταποκρίνονται απλώς ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις τους.

Τώρα ποια μέθοδος πρέπει να υιοθετηθεί; αν ο υποψήφιος είναι πολύ ακατάλληλος να περάσει ακόμα και την αρχική συνέντευξη, γιατί του λείπουν ακόμα κι οι στοιχειώδεις ικανότητες δεν υπάρχει λόγος να

οδηγηθεί στις παρακάτω φάσεις. Αν όμως, φαίνεται ένας άνθρωπος καλός στα πρώτα στάδια και είναι μέτριος σε κάποια φάση μικρότερης σημασίας, τότε είναι λογικό να περάσει όλη τη διαδικασία πριν ληφθεί η τελική απόφαση.

Υπάρχουν ωστόσο και παράγοντες τύχης, που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψηφίου σε μια φάση, όπως π.χ. γιατί δεν αρέσει σ' αυτόν που κάνει την συνέντευξη το πρόσωπό του, γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν είναι ευνοϊκές κ.λ.π.. γι' αυτό σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να κρίνεται το όλο του συνόλου.

7.1. Προγραμματισμός και πρόβλεψη αναγκών στο προσωπικό Υποδοχής

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο προγραμματισμός, και η πρόβλεψη αναγκών προσωπικού, όταν έχουν εκπονηθεί σωστά, αποτελούν σημαντικά διαχειριστικά όργανα, που υποχρεώνουν το διοικητικό στέλεχος να ζυγίσει και να εκτιμήσει τις εναλλακτικές λύσεις για δράση, έτσι ώστε να συγκεντρώσει την προσοχή του στην εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, στο τμήμα της Υποδοχής γίνεται μια συνεργασία του FOM και του RDM με την διοίκηση προσωπικού του ξενοδοχείου.

Οι αναμενόμενες μεταβολές στο προσωπικό Υποδοχής, θεωρητικά μπορεί να είναι προσθετικές, αφαιρετικές, ή και μηδενικές, δηλαδή να μην υπάρχει διαφορά μεταξύ τους για το παρόν και για το προσεχές μέλλον των απαραίτητων υπαλλήλων. Με βάση το παρόν απαραίτητο προσωπικό και τις βραχυχρόνια αναμενόμενες μεταβολές στο απαραίτητο προσωπικό, αποκτάται πλήρη εικόνα (ποσοτικά και ποιοτικά) του προσωπικού, που πρέπει να βρίσκεται στη διάθεση του

τμήματος της Υποδοχής κατά το προσεχές μέλλον. Έτσι, το σύνολο των υπαλλήλων, τα οποία απαιτείται να διαθέτει το τμήμα προσωπικού σε κάποια χρονική στιγμή του μέλλοντος, για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, που έχουν τεθεί (και τα οποία ως εκ τούτου, προγραμματίζει ότι πρέπει να κατέχει), αποκαλούμε «προγραμματισθέν διαθέσιμο προσωπικό front office », κι αποτελούν την στο εγγύς μέλλον «ζήτηση» του ξενοδοχείου για υπαλλήλους στο τμήμα της Υποδοχής.

Οι ως άνω μεταβολές στο απαιτούμενο προσωπικό , προέρχονται πιο πολύ, από επικείμενες μεταβολές στη δομή, την οργάνωση, το μέγεθος, ή τις τεχνολογικές μεθόδους του ξενοδοχείου. Το προσεχές ή εγγύς μέλλον, στο οποίο αναφέρονται οι μεταβολές αυτές αφορά συνήθως, περίοδο ενός ή δύο ετών ή αν το ξενοδοχείο είναι εποχιακό, μπορεί και να αφορά περιόδους ανά σαιζόν.

Για μια επιχείρηση , μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι για να γίνει σωστός προγραμματισμός προσωπικού χρειάζονται πόροι, χρήματα, άνθρωποι, εγκαταστάσεις κ.λ.π. που συνήθως δεν βρίσκονται σε αφθονία. Έτσι, η διοίκηση προσωπικού συνθέτει κάποιους «προϋπολογισμούς εκμετάλλευσης προσωπικού» για να έχει την δυνατότητα να προβλέπει το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται το ξενοδοχείο, να προγραμματίζει τα μέσα ανεύρεσης προσωπικού, την επιλογή πολιτικής κλπ.

7.2. Μεταβολές στο προσωπικό του τμήματος της Υποδοχής

Για να εκτιμήσει κανείς τις αναμενόμενες μεταβολές στο υπάρχον προσωπικό, πρέπει να εκτιμήσει:

7.2.1. Τις αναμενόμενες αποχωρήσεις (εκροές). Δηλαδή τον αριθμό των εργαζομένων που προβλέπεται να αποχωρήσει μέχρι το διάστημα για το οποίο γίνεται η πρόβλεψη (επόμενο εξάμηνο, σαιζόν), κατά ειδικότητα (ρεσεψιόν, κρατήσεις, τηλεφωνικό κέντρο, θυρωρείο).

7.2.2. Τις αναμενόμενες προσελεύσεις (εισροές). Ο αριθμός των εργαζομένων που προβλέπεται να προσελεύσει. (πχ. Να έχει γίνει συνεργασία με σχολή τουριστικών επαγγελματιών όπου στέλνει τους αποφοίτους να κάνουν την πρακτική τους στο ξενοδοχείο)

7.2.3. Τα σχέδια προαγωγής. Προβλέπεται ο αριθμός των εργαζομένων που θα πάρουν προαγωγή πχ. Ο ρεσεψιονίστ να πάρει προαγωγή και να γίνει FOM κλπ.

7.2.4. Τα σχέδια μετακινήσεων. Ο αριθμός των εργαζομένων που προβλέπεται να μετακινηθεί από το τμήμα της Υποδοχής σε κάποιο άλλο τμήμα πχ Λογιστήριο και αντίθετα να μετακινηθεί ο εργαζόμενος από άλλο τμήμα στην Υποδοχή. Αυτό γίνεται συχνά στα ξενοδοχεία – αλυσίδες όπου γίνονται μεταθέσεις. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν αλλάξει θέση εργασίας, απλά τοποθεσία.

7.2.5. Ο ρυθμός ανάπτυξης των εργαζομένων. Όταν το ξενοδοχείο επεκτείνεται, ανοίγουν και νέες θέσεις εργασίας. Που σημαίνει ότι το τμήμα προσωπικού θα προβλέψει την ζήτηση σε εργαζόμενους για το επόμενο έτος/σαιζόν νωρίτερα. Όσον αφορά το τμήμα της Υποδοχής, αυτό το φαινόμενο γίνεται στα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα-resorts όπου δημιουργούνται πολλές υποδοχές ανά διαμερίσματα πχ. Μια υποδοχή για τα δωμάτια, άλλη για τα bungalows, άλλη για τους VIP πελάτες κλπ.

Το τμήμα προσωπικού πρέπει να μελετήσει όλες αυτές τις προβλεπόμενες μεταβολές εργατικού δυναμικού ώστε να μην χρειαστεί να ξοδεύσει η επιχείρηση χρήματα και χρόνο αναζητώντας υπαλλήλους αλλά επίσης να γίνεται η καλύτερη επιλογή εργαζομένων με βάση τα προσόντα τους για κάθε ανάλογη θέση.

7.3. Πολιτική ξενοδοχείου

7.3.1. Παράγοντες που επιρραάζουν την πολιτική ενός ξενοδοχείου στα θέματα προσωπικού

7.3.1.1. Το μέγεθος του ξενοδοχείου. Όταν το ξενοδοχείο είναι μικρού μεγέθους, δεν έχει τμήματα η Υποδοχή και συνήθως την χειρίζονται 3-4 άτομα. Αυτό όμως αλλάζει εντελώς όταν είναι μεγάλου μεγέθους και η Υποδοχή χωρίζεται σε 3-4 τμήματα. Τα μεγάλα ξενοδοχεία επίσης ακολουθούν πιο γραφειοκρατικές και απρόσωπες διαδικασίες στα θέματα προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίζεται η απαραίτητη ομοιομορφία (αμοιβές, παροχές κ.λ.π.). Αυτό ισχύει περισσότερο σε ξενοδοχεία – αλυσίδες.

7.3.1.2. Οι στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αν το ξενοδοχείο είναι πεντάρων αστέρων, θα έχει επιθετικούς στόχους, π.χ. γρήγορη αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, διατήρηση της ηγετικής θέσης, κλ.π., ανάλογη θα πρέπει να είναι και η πολιτική της στα θέματα προσωπικού, π.χ. πρόσληψη «έτοιμων» καταξιωμένων υπαλλήλων, πολιτική κινήτρων, εκπαίδευση, σεμινάρια κ.λ.π.

7.3.1.3. Τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης αγοράς εργασίας.

Το τμήμα της Υποδοχής, ζητά συνήθως εξειδικευμένο προσωπικό που να έχει προϋπηρεσία αναλόγως πάντα με την θέση που θα έχει ο υπάλληλος. Για παράδειγμα, για τη θέση ενός ρεσεψιονίστ θα αναζητά οπωσδήποτε κάποιου είδους προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση, ξένες γλώσσες, γνώση Υ/Η κλπ. Ενώ για τη θέση ενός groom ή θυρωρού σίγουρα οι προϋποθέσεις δεν θα είναι τόσο πολλές. Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί πως η τοποθεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην αγορά εργασίας. Δηλαδή το εργατικό δυναμικό που βρίσκεται στην περιοχή στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο πολλές φορές να μην επαρκεί και να χρειαστεί να αναζητηθεί σε άλλες περιοχές.

7.3.1.4. Η νομοθεσία. Θέτει περιορισμούς. Δεν γίνεται π.χ. να μειωθεί ο μισθός ενός εργαζομένου έστω κι αν έπεσε η απόδοσή του, υπάρχουν κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων, ώρες που πρέπει να δουλέψει ο εργαζόμενος εβδομαδιαίως, καθορίζεται κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί να γίνει μια απόλυση κ.λ.π.

7.3.2. Οι διακρίσεις που παρεμβάλλονται στα θέματα πολιτικής στρατολόγησης

7.3.2.1. Διάκριση φύλλου. Κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόλησή της πολλά εμπόδια όπως: μικρότερες πληρωμές, εισοδοι μόνο σε μερικά επαγγέλματα (δασκάλας, νοσοκόμας κ.λ.π.), απόλυση αν παντρευόταν κ.λ.π.. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν κι η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως κι ο άνδρας.

7.3.2.2. Διάκριση ηλικίας. Σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων, από το ανειδίκευτο μέχρι το ανώτατο διοικητικό στέλεχος, υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς, η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων.

7.3.2.3. Υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση. Υπάρχουν περιπτώσεις υποψηφίων, οι οποίοι έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό. Παρόλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σ' αυτούς, οι οποίοι έχουν κάποιο «κουμπί» μέσα στον οργανισμό, στην πράξη, για μερικά είδη θέσεων, αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχόλησης. Τούτο σημαίνει πως η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή, κάτι δηλ. που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής.

7.3.2.4. Συγγενείς. Άλλο πρόβλημα σχετιζόμενο με το προηγούμενο, είναι το εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων (παιδιά, θυγατέρες, σύζυγοι). Κάτι τέτοιο, για ένα μεγάλο οργανισμό γενικά, δε δημιουργεί δυσκολίες, φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μην τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός συγγενή, ο οποίος ενδέχεται να δείξει εύνοια ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις, το πράγμα απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολλοί συγγενικοί δεσμοί μπορεί να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης.

Η πολιτική που αποφασίζεται από τη διοίκηση του ξενοδοχείου, πέρα από το τμήμα προσωπικού, θα πρέπει να γνωστοποιείται στους προϊσταμένους των τμημάτων (δηλαδή στην δική μας περίπτωση, στον FOM) και σε γενικές γραμμές και στους εργαζόμενους.

7.4. Πηγές ανεύρεσης του κατάλληλου προσωπικού

Υποδοχής

Είναι ήδη γνωστό ότι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, θα πρέπει να συνδυάσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που διαθέτει όπως φυσικούς πόρους, κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία.

Από αυτούς, το ανθρώπινο δυναμικό, λόγω της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης αποτελεί τον πιο ευαίσθητο. Αποκτά δε ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στον τομέα ανεύρεσης του ανθρωπίνου δυναμικού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Για το τμήμα της Υποδοχής ενός ξενοδοχείου αποτελεί ορόσημο να βρεθούν υπάλληλοι με τα σωστά προσόντα για την κάθε θέση λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζει για το υπόλοιπο ξενοδοχείο.. Ένας απλός τρόπος κατάταξης των πηγών ανεύρεσης προσωπικού, είναι να τις διαιρέσουμε σε δύο κατηγορίες που είναι:

7.4.1.Οι εσωτερικές πηγές

Αν δημιουργηθεί κάποιο κενό στο τμήμα, μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σ' αυτή τη θέση απ' το προσωπικό που υπάρχει. Φυσικά, σε αυτήν την περίπτωση, πρέπει οπωσδήποτε ν' ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής που ωστόσο, σημαίνει ότι οι ήδη εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση, πριν εξετασθούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στον οργανισμό.

Σε μια τέτοια περίπτωση, γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από το τμήμα του προσωπικού και του FOM, για να επισημανθούν οι υποψήφιοι, που'χουν τα καλύτερα προσόντα. Συχνά, γίνονται νέες αξιολογήσεις, σε συνέχεια

γίνεται μια σύσκεψη και λαμβάνεται απόφαση να ανατεθεί η θέση σε έναν από τους υποψηφίους που ερευνήθηκαν. Συνηθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μη γνωρίζουν τίποτα μέχρι τη στιγμή, που θα ανακοινωθεί η επιλογή.

Παρόλο που συνηθίζεται να γίνεται έτσι η επιλογή, είναι δυνατόν να παραληφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι, κάτι που αποτελεί μειονέκτημα. Η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που μερικές φορές, συμπληρώνεται με τη γραπτή ανακοίνωση των κενών σ'όλους τους προϊσταμένους των τμημάτων, τα οποία οφείλουν να ερευνήσουν το καθένα τους δικούς του υφισταμένους και να υποβάλλουν προτάσεις στο γραφείο προσωπικού, το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθέτησης. Σίγουρα βέβαια, οι εργαζόμενοι που θα προταθούν θα πρέπει να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην θέση που τους δίνεται, δηλαδή να είναι παρεμφερή. Πχ. Ο υπάλληλος του λογιστηρίου θα μπορούσε να ανταπεξέλθει στην εργασία διαχείρισης λογαριασμών πελατών ή ο βαλές από την οροφοκομία θα μπορούσε να γίνει groom κλπ.

7.4.2. Οι εξωτερικές πηγές κι οι μέθοδοι στελέχωσης στην Υποδοχή

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στελέχωσης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των θέσεων, που θέλουμε να συμπληρώσουμε, την προσφορά υποψηφίων, τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις κ.λ.π.

7.4.2.1. Διαμέσου των ήδη εργαζομένων. Μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς,

που ενδεχομένως επιζητούν εργασία. Η τέτοια μέθοδος έχει αποδεχτεί πολύ αποδοτική, όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις.

7.4.2.2. Αγγελίες. Η μέθοδος της διάδοσης της θέσης σε εφημερίδες κι επαγγελματικά κι επιστημονικά περιοδικά ή σε ηλεκτρονικές διευθύνσεις χρησιμοποιείται ευρύτατα κι είναι αποδοτική.

7.4.2.3. Κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης. Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας κι επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.

7.4.2.4. Διάφορες σχολές. Οι μαθητές τους πρέπει να'χουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης. Αυτές οι σχολές μπορεί να είναι νυκτερινές, τεχνικές, επαγγελματικές ή επιπλέον μπορεί να είναι και σχολές άλλων χωρών με κάποιο πρόγραμμα όπως erasmus, da vinci κλπ. Ειδικά για το τμήμα της Υποδοχής οι μαθητές από άλλες χώρες που εκπληρώνουν την πρακτική τους άσκηση βοηθούν πολύ την ομάδα λόγω των γνώσεων σε γλώσσες. Πχ. Οι μαθητές από σλάβικες ή σκανδιναβικές χώρες θα γνωρίζουν ρώσικα ή γερμανικά αντίστοιχα οπωσδήποτε και μπορεί και μια ή δύο γλώσσες επιπλέον που να είναι παρεμφερή.

7.4.2.5. Ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής, που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος (μετά την προσληψή του), αλλά και μερικές φορές κι ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους αυτών που ζητάνε εργασία.

7.4.2.6. Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις. Σ'αυτές καταφεύγουν οι μικρές, συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά κι εκείνα των κατασκευών. Στην περίπτωση μας βέβαια υπάρχει η ένωση ξενοδοχοϋπαλλήλων όπου εντάσσονται και οι υπάλληλοι της Υποδοχής.

7.4.2.7. Αιτήσεις πρόσληψης απευθείας στην επιχείρηση. Είναι η πιο συνήθης πηγή προσλήψεων. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων (προγράμματα δημοσιότητας, περιοδικό επιχειρήσεων, ειδήσεις κ.λ.π.)

7.4.2.8. Προκυρήξεις. Συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν μετά από διαγωνισμό, σε χρήση από δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

7.4.2.9. Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου. Την προσφέρουν υπανάπτυκτες χώρες με την μετανάστευση.

7.5. Σκοποί και μέθοδοι επιλογής προσωπικού Υποδοχής

Η επιλογή τόσο του προσωπικού, που θα επανδρώσει μια επιχείρηση, όσο και του προσωπικού, που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

7.5.1. Σκοπός επιλογής

Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου εξαρτάται

από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές, κ.λ.π.. ο βασικότερος όμως παράγοντας, που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριότητα αυτή, είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία, την οποία εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει με τον καλύτερο τρόπο.

Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις εργασίες του ατόμου κι είναι ανίκανη να του προσφέρει μιαν ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι, το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες. Ο βαθμός αυτής της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα, που μπορούν να φτάσουν στο κορύφωμα της επίδοσής τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικές προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους να ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε

δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λ.π.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά δύσκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα ενός ξενοδοχείου, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια αποτελέσματα. Μια επιχείρηση που αλλάζει συχνά το προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα «άσχημο» όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι.

7.5.2. Ρεαλιστικά Προσόντα προσωπικού Υποδοχής

Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων, για τα οποία δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία στην εργασία. Αυτά δε, τα όχι ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης, είναι δύο ειδών:

7.5.2.1. Τυπικά προσόντα. Η επίδοση στις σπουδές αποτελεί ένα ουσιαστικό εμπόδιο επιλογής, που χρησιμοποιείται από πολλά ξενοδοχεία. Π.χ., Να προϋποθέτει απολυτήριο λυκείου η απασχόληση στο θυρωρείο. Επίσης, προϋπόθεση για διοικητικές θέσεις συνήθως είναι το πτυχίο ανώτατης σχολής ή και μεταπτυχιακού. Ακόμη και οι υπάλληλοι της ρεσεψιόν, των κρατήσεων κλπ πρέπει να έχουν σχετικό πτυχίο στα ξενοδοχειακά/ τουριστικά/ οικονομικά. Η σπουδές, σαν επινόηση κοσκινίσματος κατά την επιλογή, έχει μεγάλη αξία γιατί αυτοί που πέρασαν τις δοκιμασίες του σχολείου με επιτυχία, υποτίθεται πως θα έχουν το ταλέντο και τις κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες. Βέβαιοι δεν

είναι απόλυτα σίγουρο αυτό. Πολλά ξενοδοχεία δεν θέλουν να «κόβουν» κάποιον αποκλειστικά και μόνο επειδή δεν έχει πτυχίο κάποιας σχολής και να βασίζονται με εμπειρία στο χώρο. Ειδικά για το τμήμα της Υποδοχής, η εργασιακή εμπειρία είναι μεγάλο προσόν. Αν κάποιο άτομο εργάζεται από νεαρή ηλικία σε πολλά και διαφορετικά ξενοδοχεία ξεκινώντας από αυτά με ένα και δύο αστέρια, έχει τα εργασιακά προσόντα να καλύψει την θέση ενός ρεσεψιονίστ ή FOM στηρίζοντας απλά και μόνο στην εμπειρία του στο χώρο.

7.5.2.2. Ιδιοσυγκρασίες. Βασισμένες σε παλαιωμένα κριτήρια. Όπως π.χ., άρνηση για απασχόληση στους άνδρες για το τηλεφωνικό κέντρο και κρατήσεις ή στις γυναίκες για την θέση του night auditor, ενώ καμία ένδειξη δεν υπάρχει αναφορικά με τη σχέση επιτυχίας και του φύλλου σε τέτοιες θέσεις. Αν και πολλά ξενοδοχεία διατηρούν αυτές τις ιδιοσυγκρασίες, οι διοικούντες είναι πιο σίγουροι όταν χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους, όπου μπορούν.

7.5.3. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

7.5.3.1. Βιογραφικά Σημειώματα και Αιτήσεις Προσλήψεων. Περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντά του κ.λ.π.

Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει

συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. Τελευταία, γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις.

Η αιτήσεις πρόσληψης αποτελούν παραδοσιακά και ευρύτατα αποδεκτά έντυπα για εξασφάλιση πληροφοριών, που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κι εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία στην εργασία κ.α.

7.5.3.2. Δοκιμασίες(tests) και μετρήσεις. Κατά τα τελευταία χρόνια, τεστς της επιλογής που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους , έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες από τις μεσαίες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.

Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των tests είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντο που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτησή του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη tests, απ'αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο:

1. *Ικανότητας ή κλίσης.* Μετράνε τη λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα για να κάνει το άτομο κάτι. Κι είναι δύο ειδών: tests νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας.
2. *Απόδοσης.* Είναι τα πιο απλά είδη από τα tests, σύμφωνα με την οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των tests: η μια μετράει την γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια γραπτή ή

προφορική. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας, στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ.

3. *Καταστάσεων.* Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση, όπως η πραγματική με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σ'ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι, οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα, που τους δίνεται.

4. *Προσωπικότητας.* Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους, εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι, ένας υπάλληλος καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να'ναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση, από εκείνον, που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι σκνηρός ή ανακατωμένος συναισθηματικά. Κι αυτό γιατί ο δεύτερος μπορεί να'χει μια μηχανική π.χ. ικανότητα, αλλά δε μπορεί να ακολουθήσει και να εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής αστάθειας.

Εν τέλη, για θέσεις στο τμήμα της Υποδοχής, τα τεστς προσωπικότητας είναι όπως τα τεστς «δειγμάτων εργασίας», αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο, στις εργασίες των υπαλλήλων της Υποδοχής, είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους.

7.5.3.3. Συνέντευξη. Μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, αυτός που διενεργεί την συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις αποδόσεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψήφιου. Ο

υποψήφιος πάλι έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία, για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη αν γίνει σωστά από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο προετοιμασμένος να'ναι ο υποψήφιος, για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες, για θέματα που τον ενδιαφέρουν. Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σ'αυτόν που τη διεξάγει, να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του. επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο, που τη διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα.

Γι'αυτό αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητούν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος, μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα του υποψηφίου. Γενικά πάντως η συνέντευξη δε φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τα τεστ), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστς, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στην πορεία της επιλογής, γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, ν'αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις

του, που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

7.5.3.4. Ιατρική εξέταση. Η ιατρική ή σωματική εξέταση πριν από την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής κι έχει τέσσερις σκοπούς:

1. Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου, για το οποίο ερευνώνται.
2. Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
3. Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών, που πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια.
4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά εξαιτίας κάποιου σωματικού ελαττώματος πρέπει να αναλάβουν κάποια ειδικά καθήκοντα.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από το γιατρό της επιχείρησης, που αν υπάρχει ανήκει στην υπηρεσία του προσωπικού.

7.5.3.5. Έρευνα του παρελθόντος. Είναι μια άλλη μέθοδος ελέγχου που συντελεί στην σωστή επιλογή των υποψηφίων. Την χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις και είναι πολύ σημαντική μέθοδος κρίσης των υποψηφίων. Σε αυτήν την περίπτωση, καλούνται οι πρώην εργοδότες του ατόμου και ερευνώνται διάφοροι παράγοντες όπως:

1. Αν ο υποψήφιος εργαζόταν όντως στην επιχείρηση που δήλωσε. (πολλά άτομα έχουν αποδειχθεί ότι δίνουν ψευδείς πληροφορίες σε σχέση με την προϋπηρεσία τους).
2. Η απόδοση που είχε ο εργαζόμενος στην προηγούμενη του θέση.
3. Ο λόγος που έφυγε από τον φορέα.
4. Αν θα τον πρότειναν για την θέση όπου είναι υποψήφιος
5. Διάφορες παρατηρήσεις που μπορεί θέλει να τοποθετήσει ο εργοδότης.

Με αυτήν την μέθοδο έχουμε την δυνατότητα να εξετάσουμε τον υποψήφιο μέσω των απόψεων που είχαν οι προηγούμενοι εργοδότες του για αυτόν, να συγκρίνουμε τις απόψεις αυτές με αυτές που έχει εκφράσει ο ίδιος και να πάρουμε την τελική απόφαση για το αν έχει κριθεί κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση.

7.6. Εγκατάσταση νεοπροσληθέντων στην Υποδοχή

Αφού γίνει η επιλογή των υπαλλήλων που θα απασχοληθούν στο τμήμα της Υποδοχής σειρά παίρνει η διαδικασία εγκατάστασής τους αρμονικά. Είναι πολύ σημαντική αυτή η διαδικασία διότι είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον βαθμό που οι ίδιοι αποδίδουν στο μέλλον. Για αυτό τον λόγο οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υλοποιούν αυτήν την διαδικασία, για να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα απόδοσης με την πάροδο του χρόνου.

Η καλή αρχή είναι το παν για οποιαδήποτε εργασία θέλει να εκπληρώσει κανείς, έτσι, τα ενημερωτικά προγράμματα αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι της ανάπτυξης ενός ξενοδοχείου. Σκοπός των ενημερωτικών προγραμμάτων εγκατάστασης των νεοεισερχόμενων

εργαζομένων, είναι να δημιουργείται μια ευχάριστη και φιλική υποδοχή και να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον του ξενοδοχείου όσο γίνεται πιο σύντομα.

Στο τμήμα της Υποδοχής, αλλά και γενικότερα σε οποιαδήποτε τμήμα ενός ξενοδοχείου, αποτελούν πλεονέκτημα αυτά τα προγράμματα διότι συντελούν στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων που φεύγουν από την από την επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνονται και τα έξοδα για την ανεύρεση προσωπικού. Επιπλέον, η μάθηση των εργασιών της Υποδοχής αλλά και του υπόλοιπου ξενοδοχείου βοηθά τον εργαζόμενο να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον και αυξάνεται η ικανοποίηση που προέρχεται από εκπλήρωση των στόχων του.

Τα προγράμματα διαφέρουν φυσικά, ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου και το είδος απασχόλησης στην Υποδοχή (ρεσεψιονίστ, κρατήσεις, θυρωρείο κλπ). Γενικότερα ένα πρόγραμμα ενημέρωσης για τους υπαλλήλους Υποδοχής περιέχει την παρουσίαση του ξενοδοχείου, τα επιτεύγματά του, την καλή του φήμη στην αγορά, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις κάθε εργαζομένου κλπ. Επιπλέον, γίνεται ενημέρωση του νεοπροσληθέντος όσον αφορά ζητήματα ατομικού και γενικού ενδιαφέροντος όπως :

- Μισθοί και ημερομίσθια,
- υπερωρίες και άδειες
- συνθήκες εργασίας,
- ασφάλιση,
- ζητήματα ασφάλειας

Μέρος αυτής της διαδικασίας είναι και οι γνωριμίες με το χώρο της Υποδοχής, τους συναδέλφους και επίσης με τον προϊστάμενο τμήματος. Αυτός με τη σειρά του, πρέπει να έχει ενημερωθεί με στοιχεία του

νεοπροσληφθέντα, όπως ονοματεπώνυμο, είδος εργασίας που θα αναλάβει, προϋπηρεσία κλπ. από την Διοίκηση Προσωπικού. Επίσης, ο FOM πρέπει να εφοδιάσει το νεοπροσληφθέντα με κάποιο φυλλάδιο που να περιέχει περιληπτικά στοιχεία των συναδέλφων στον χώρο της Υποδοχής όπως ονόματα, είδος εργασίας κλπ.

Αφού γίνονται οι συστάσεις, ξεκινά η «κανονική» ενημέρωση όπου πληροφορείται ο νεοεισαχθέντας για το αντικείμενο της εργασίας του. Σε αυτό το στάδιο, πολλά ξενοδοχεία επενδύουν και σε εκπαιδευτικά προγράμματα που συντελούν στην καλύτερη αφομοίωση των πληροφοριών για την εργασία. Στο κεφάλαιο 10 της εργασίας μας θα αναλύσουμε καλύτερα τα διάφορα αυτά εκπαιδευτικά προγράμματα της Υποδοχής.

8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Η από τελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού της. Έτσι η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού στην ομάδα της υποδοχής ενός ξενοδοχείου είναι μία σύγκριση του παραγόμενου με το πρότυπο έργο. Η καταγραφή της απόδοσης ή των επιδόσεων και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, στην οποία απασχολείται, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση προσωπικού. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται άτυπα και αυτόματα σε μικρά ξενοδοχεία, χωρίς να απαιτείται ειδικό σύστημα και γραπτές διαδικασίες, όταν ο προϊστάμενος γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του. αλλά στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η αξιολόγηση γίνεται τυποποιημένα, με βάση μια καθορισμένη και συστηματική διαδικασία.

8.1. Σκοποί συστήματος αξιολόγησης προσωπικού

Βασικός σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται των θέσεων τους και να τους βοηθήσει

να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων τους. Ενδιάμεσος στόχος είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών κάθε αξιολογούμενου.

Η αξιολόγηση αποτελεί μέσο πληροφόρησης (Feed Back) των εργαζομένων. Συγκρίνεται η πραγματική πορεία του εργαζομένου με την αναμενόμενη και στην διαπίστωση διαφορών εξετάζονται οι δυνατότητες επιμόρφωσης ή μετεκπαίδευσης. Συνοπτικά λοιπόν οι βασικοί σκοποί ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι:

1. Βελτίωση επιδόσεων.
2. Κατανομή ανταμοιβών.
3. Πρόβλεψη εξελικτικότητας.

Με τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού περιορίζουμε την υποκειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή σε ορισμένο βαθμό, ανάλογα με την τελειότητα του συστήματος και παρέχονται πληροφορίες στη διοίκηση, οι οποίες δεν μπορούν να αποκτηθούν με άλλο τρόπο, με αποτέλεσμα τη λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων σε θέματα απασχόλησης προσωπικού, μεταθέσεων, προαγωγών, οικονομικών απολαβών ή ακόμη και απολύσεων.

Απαραίτητα χαρακτηριστικά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού είναι:

- Αντικειμενικότητα
- Απλότητα
- Σαφήνεια
- Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της εργασίας
- Εξασφάλιση της υποστήριξης των συμμετεχόντων και
- Προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Βασικό βέβαιο στοιχείο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου. Στην περίπτωση μιας μικρής ξενοδοχειακής επιχείρησης, με λίγους εργαζομένους αν εφαρμόσουμε το τυπικό σύστημα αξιολόγησης που εμφανίζεται στα μεγάλα ξενοδοχεία, μπορεί να επηρεάσουμε σε μεγάλο βαθμό τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Αξιολόγηση επιδόσεων γίνεται σε όλους τους εργαζομένους της Υποδοχής και διεξάγεται από τον προϊστάμενο τμήματος, τον Front Office Manager. Επιπλέον, παίζει έναν ουσιαστικό ρόλο στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού γιατί γίνεται με το σκοπό της ορθολογικής εκτίμησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως:

- Συστηματική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένων.
- Καλύτερη κατανόηση των στόχων, θέσεων, προβλημάτων των εργαζομένων.
- Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση απόδοσης.
- Την τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση και ορθολογική κατανομή της εργασίας.
- Ανάπτυξη και εξέλιξη προσωπικού με αντίστοιχη βελτίωση των προσόντων, εμπειρίας και γενικά της στάθμης των εργαζομένων αλλά και της υποδοχής σαν σύνολο.
- Ειλικρινή πληροφόρηση των εργαζομένων για την πορεία τους και προοπτικές εξελίξεις τους.
- Ακριβοδίκαη ανταμοιβή, μεθοδολογική αλλά και ηθική με βάση την πραγματική συμβολή του κάθε εργαζομένου.

- Αξιοποίηση του προσωπικού με ακριβή γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων (εξακρίβωση του δυναμικού – εξελισσιμότητας).

Έχουν διαμορφωθεί και εφαρμόζονται από διάφορες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που είναι ανάλογοι με τη διοικητική τακτική, διαφορετικό βαθμό οργάνωσης, με τους σκοπούς που επιδιώκονται με την αξιολόγηση κ.λ.π

Αξίζει να σημειωθεί πως σαν διαδικασία η αξιολόγηση προσωπικού πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. στην αρχή του έτους) ή σε περιόδους μη φόρτου εργασίας, χωρίς να γίνεται απαραίτητως ταυτόχρονα για όλο το προσωπικό, αν και έτσι υπάρχει κίνδυνος παράλειψης κάποιου εργαζομένου. Επίσης πρέπει να βασίζεται σε ένα σύστημα που να χαρακτηρίζεται από απλότητα, σαφήνεια, αντικειμενικότητα και προσαρμοστικότητα στις ειδικές συνθήκες του ξενοδοχείου (ευελιξία).

Το σύστημα αυτό πρέπει να είναι αποδεκτό από εκείνους που συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία αξιολόγησης (αξιολογούσα και αξιολογούμενο) και να τυχαίνει ένθερμης υποστήριξης της διεύθυνσης. Παράλληλα πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζομένου, να μην τον θίγει και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα.

Εφόσον υπάρχει περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας, μπορεί να εξαχθούν ενδεδειγμένα κριτήρια αξιολόγησης. Αν όμως δεν υπάρχει τότε καθορίζονται από κοινού τα σπουδαιότερα καθήκοντα, βάσει των οποίων θα διαπιστωθεί η ποιότητα της απόδοσης του εργαζομένου. Η κρίση δεν αναφέρεται στο σύνολο των καθηκόντων αλλά σε καθένα από αυτά χωριστά. Έτσι, αντικείμενα αξιολόγησης είναι τρόπος συμπεριφοράς και το αποτέλεσμα της εργασίας, ενώ πρέπει να αποφεύγεται η αξιολόγηση των ιδιοτήτων του χαρακτήρα.

Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων της υποδοχής από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ότι αποκαλύπτουν με τα αδύνατα σημεία τους αλλά και τις ικανότητές τους, διαπιστώνουν τις προοπτικές εξέλιξης που υπάρχουν και συζητούν με τον FOM στη συγκεκριμένη εργασία.

8.2. Μέθοδοι αξιολόγησης

Αναφέρουμε τις πιο γνωστές μεθόδους τεχνικών αξιολόγησης προσωπικού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι:

8.2.1. Κλίμακες αξιολόγησης και συμπεριφοράς και άλλων παραγόντων ουσιαστικών για την εργασία των κρινόμενων. Σε περίπτωση εφαρμογής αυτής της μεθόδου για την αξιολόγηση ενός ρεσεψιονίστ, ο FOM θα συγκέντρωνε βαθμολογικές εκτιμήσεις σχετικά με την εξυπηρετικότητά του, την ταχύτητά του, την ευγένειά του, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, τις σχέσεις του με τους πελάτες και τις ξένες γλώσσες που μιλά.

8.2.2. Συγκρίσεις μελών προσωπικού υποδοχής που εκτελούν παρόμοια εργασία, με σύστημα:

- Απλής ταξινόμησης, όπου βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι σε σχέση με το κατά πόσο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας και μετά ταξινομούνται κατά σειρά.

- Υποχρεωτικού ποσοστού κατανομής των βαθμολογουμένων ως εξαιρετικών, ικανοποιητικών, μέτριων και μη ικανοποιητικής απόδοσης, ώστε η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την καταλληλότητα ή μη του προσωπικού της με ποσοστιαίες μετρήσεις.

8.2.3. Καταγραφές περιστατικών από τον προϊστάμενο που είναι ενδεικτικά της συμπεριφοράς, επιτυχιών ή αποτυχιών του υπαλλήλου, κατά διάφορα χρονικά διαστήματα, εντός του χρόνου διάρκειας της αξιολόγησης, που αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης του κρινόμενου προσώπου.

8.2.4. Έκθεση που αναφέρει τις ικανότητες και τυχόν αδυναμίες του κρινόμενου και δυνατότητες εξέλιξής του. Συντάσσεται από τον προϊστάμενο ή από κάποιον ειδικό σε θέματα αξιολόγησης, που συνεργάζεται συχνά με τους αξιολογούντες και συνήθως με υπαλλήλους της διεύθυνσης προσωπικού.

8.2.5. Διοίκηση δια στόχων (*Management by Objectives*) η οποία είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο οι εργαζόμενοι θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό τους μερικούς στόχους, που πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους, σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Για να επιτευχθεί αυτή η κατανόηση και συνεργασία είναι σκόπιμο να γίνει συστηματική ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων

και ειδική εκπαίδευση των προϊσταμένων που θα εφαρμόσουν στην πράξη το σύστημα αυτό.

8.2.6. Τεχνική των σημαντικών περιστατικών. Χρησιμοποιείται όταν η απόδοση δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Ο FOM σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου περιπτώσεις καλής ή κακής απόδοσης των υπαλλήλων της υποδοχής. Υπάρχει όμως το πρόβλημα προκατάληψης και υποκειμενικότητας του.

8.2.7. Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης. Ο FOM πρέπει:

1. Να καθιερώσει και να διατηρήσει μια στενή σχέση με τον αξιολογούμενο,
2. Να ορίσει το στόχο της συνέντευξης,
3. Να ελέγξει και να αναπτύσσει:
 - προσωπικές λεπτομέρειες αξιολογούμενου (εκπαίδευση, εμπειρία, κ.λ.π.)
 - την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος (κύρια καθήκοντα και ειδικές ευθύνες),
 - τις συνθήκες εκτέλεσης εργασίας του (καθορισμένος χώρος, αλλαγές),
 - το πλάνο δράσης αξιοποίησης των αδυναμιών του εργαζομένου.

8.2.8. Αυτό – αξιολόγηση. Εδώ ζητείται από τους υφισταμένους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης και δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του ίδιου του

εργαζόμενου σχετικά με την προσωπική του απόδοση. Η μέθοδος αυτή συχνά απορρίπτεται γιατί θεωρείται πολύ φιλελεύθερη.

8.3. Αξιολογητής ομάδας Υποδοχής

Συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος FOM και δύο ή τρεις ανώτεροι managers RDM και GM συγκροτούν μια επιτροπή αξιολόγησης. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν στην επιτροπή και έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων.

Όταν η αξιολόγηση γίνεται από ομάδα προϊσταμένων παρέχονται καλύτερες και αντικειμενικότερες εκτιμήσεις. Βέβαια, στα ξενοδοχεία μικρού μεγέθους είναι δύσκολο να παρέχει επιτροπή και ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου αξιολογεί το προσωπικό της Υποδοχής. Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις κάνουν αξιολόγηση απόδοσης μια φορά το χρόνο ή κάθε εξάμηνο, ώστε να μην μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ των δύο εκτιμήσεων.

Γενικά, στη διάρκεια των πρώτων χρόνων εργασίας, γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις, για να εξακριβωθούν οι ικανότητες κάθε εργαζομένου και οι δυνατότητες παραγωγής του. πολλές τουριστικές επιχειρήσεις αξιολογούν από την διαδικασία αξιολόγησης εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση, π.χ. εργαζόμενους των οποίων η αμοιβή περιλαμβάνει φιλοδωρήματα, οι οποίοι αξιολογούνται από το ύψος των φιλοδωρημάτων τους.

9.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Η εκπαίδευση του προσωπικού σε οποιαδήποτε ξενοδοχειακή επιχείρηση, είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους.

«Εκπαίδευση είναι: η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των προσωπικών μας αισθημάτων και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο και γενικά στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μια δραστήρια ξενοδοχειακή επιχείρηση.» [Λαλούμης-Ρούπας,(1996) σελ. 162]

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία. Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζόμενους, οι οποίοι θα γίνουν άριστοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

Η δημόσια εκπαίδευση είναι γενική και αφορά την προπαρασκευή του ατόμου ως πολίτη περισσότερο και όχι ως εργαζόμενου. Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση, εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος και την

ευθύνη της εκπαίδευσης των πολιτών σε εργασιακά θέματα έχουν οι επιχειρήσεις. Με τον όρο μετεκπαίδευση, εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων γι' αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διαθέτει για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών. Σύμφωνα με τα πιο πάνω, είναι η προσπάθεια αύξησης γνώσεων, στάσεων, δεξιοτεχνιών του προσωπικού, σχετικών με την εργασία που καλούνται να προσφέρουν, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Όσον αφορά το τμήμα της Υποδοχής, η εκπαίδευση της ομάδας αποτελεί ευθύνη της διοίκησης του ξενοδοχείου σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού. Θα αποφασιστεί τι είδους μαθήματα θα γίνουν, σεμινάρια, προγράμματα κλπ. Αρμοδιότητα του FOM είναι να πληροφορηθεί για το ποιοι από την ομάδα του θέλουν να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση εάν είναι προαιρετική, και να τους ενημερώσει εάν είναι υποχρεωτική.

9.1. Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης στην Υποδοχή

Καταρχάς θα πρέπει να εντοπιστεί η ανάγκη για εκπαίδευση. Αν και κατά πόσο χρειάζονται οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν και να υπάρχουν κάποια κενά ανάμεσα στην περιγραφή εργασίας, περιγραφή προσόντων και την πραγματικότητα. Μερικές από τις συχνές περιπτώσεις που η εκπαίδευση θεωρείται αναγκαία στην Υποδοχή είναι παρακάτω.

- Η δημιουργία νέων τμημάτων/παραρτημάτων στην Υποδοχή
- Όταν υπάρχουν νεοπροσληφθέντες

- Η αλλαγές που γίνονται στην τεχνολογία και διαδικασίες εργασίας Υποδοχής (χρήση νέου προγράμματος στους Η/Υ, νέα μηχανήματα για πιστωτικές κάρτες κλπ)

Βέβαια, υπάρχουν και άλλες ενδείξεις που μπορούν να παρακινήσουν την διοίκηση του ξενοδοχείου να εκπαιδεύσει το τμήμα της Υποδοχής όπως:

- Κακή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών ή χειρίσης παραπόνων (αναφορά από auditors ή προϊσταμένους ή και πελατών)
- Παραβάσεις εσωτερικών κανονισμών και διαδικασιών
- Πολλές αποχωρήσεις από το συγκεκριμένο τμήμα (σε αυτήν την περίπτωση μάλιστα ίσως να μην εκπαίδευση οι υπάλληλοι αλλά οι προϊστάμενοί τους, FOM, assistant FOM και RDM).
- Διαφωνίες και διαμάχες εργαζομένων
- Πολλές απουσίες
- Παράπονα εκ μέρους των εργαζομένων
- Λάθη (να βγει μείον το ταμείο της Υποδοχής, να γίνει λάθος μία κράτηση κλπ)

Παράλληλα όμως με αυτά, αξίζει να σημειωθεί πως συχνά υπάρχει αρνητική διάθεση των παλαιότερων υπαλλήλων και να το θεωρήσουν υποτιμητικό σαν να μην έκαναν μέχρι τώρα την δουλειά τους σωστά. Είναι ένα θέμα που χρειάζεται λεπτό χειρισμό και εξήγηση των οφειλών που θα προκύψουν αν παρακολουθήσουν.

Πέρα από τον εντοπισμό της ανάγκης για εκπαίδευση, χρειάζονται να απαντηθούν κάποια ερωτήματα όπως:

- Με ποιο κόστος (αν θα επιδοτηθεί από κάποιο φορέα ή θα είναι της επιχείρησης)

- Με ποια μέθοδος
- Ποιοι συγκεκριμένα θα εκπαιδευτούν
- Για πόσο χρονικό διάστημα

Στη συνέχεια ακολουθεί να γίνει σύνταξη του προγράμματος, επιλογή του χώρου, καθορισμό εκπαιδευτών και εναρμόνιση με τη λειτουργία του ξενοδοχείου από πλευράς ωραρίων. Σε πολλά ξενοδοχεία βέβαια η εκπαίδευση γίνεται πριν ξεκινήσει η σαιζόν(όταν είναι εποχιακό το ξενοδοχείο) ή όταν είναι low season αν λειτουργεί όλο το χρόνο.

9.2. Εκπαιδευτική διαδικασία προσωπικού Υποδοχής

Ανεξάρτητα από ποια μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί, για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πλάνο, που να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

9.2.1. Προετοιμασία. Σκοπός της προετοιμασίας είναι να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος και να του δημιουργηθεί το ενδιαφέρον για τη νέα του εργασία. Οι δυσκολίες της εργασίας αναφέρονται όπως είναι και όχι μεγαλοποιημένες, ενώ προειδοποιείται ο εργαζόμενος για τους επαγγελματικούς κινδύνους, που πρόκειται να αντιμετωπίσει στη νέα του εργασία και ενθαρρύνεται με μέτρα για την αποφυγή τους.

9.2.2. Παράδοση. Αναπτύσσεται και επιδεικνύεται η εργασία στην οποία θα εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος με λογική σειρά και σαφήνεια.

9.2.3. Εφαρμογή. Ο εκπαιδευόμενος προχωρεί μόνος του στην εκτέλεση της διδαχθείσας εργασίας, ενώ ο εκπαιδευτής τον διορθώνει ή επισημαίνει λεπτομέρειες που δεν έγιναν κατανοητές.

9.2.4. Δοκιμασία. Μετράται η ικανότητα του εργαζόμενου να εκτελεί την εργασία στο σύνολό της και χωρίς βοήθεια. Τα μέσα που βοηθούν την εκπαίδευση είναι η ομιλία, η επίδειξη, τα βοηθητικά μέσα και οι ερωτήσεις.

9.3. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού Υποδοχής

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά η εκλογή τους εξαρτάται από τη γνώση η οποία θα πρέπει να μεταδοθεί. Οι κυριότερες μέθοδοι αναφέρονται παρακάτω.

9.3.1. Παραδοσιακή διδασκαλία σε τάξη. Είναι από τους πιο παλιούς τρόπους εκπαίδευσης και χρησιμοποιείται συχνά όταν πρόκειται για μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων. Στα εποχιακά ξενοδοχεία αυτό συμβαίνει στη αρχή της σεζόν και υπάρχουν πολλοί νεοπροσλαμβανόμενοι. Τα μαθήματα μπορεί να είναι ξένες γλώσσες, θεωρίες υπηρεσίας υποδοχής, ή ακόμα και μαθήματα πληροφόρησης για την ιστορία και υπηρεσίες ίδιου του ξενοδοχείου τους κανονισμούς κλπ.

9.3.2. Ομιλίες, σεμινάρια και διαλέξεις. Εκτελούνται από στελέχη του ξενοδοχείου ή και εκπαιδευτές εκτός ξενοδοχείου προσκαλούμενους ειδικά για αυτό. Πολλά σεμινάρια είναι ενημερωτικά και πληροφορούν τους υπαλλήλους για γεγονότα/ διαδικασίες/κανονισμούς σχετικά με τον χώρο της Υποδοχής και γενικά την εξυπηρέτηση πελατών. Οι ομιλίες αυτές συντελούν στο να δίνουν τροφή για σκέψη στους εργαζόμενους και να τους εμπνέει σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο εργασίας.

9.3.3. Στη θέση εργασίας (on the job training). Ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται πάνω στην δουλειά της Υποδοχής. Συνιστάται όταν ένας ή πολύ λίγοι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν ένα πρακτικό αντικείμενο. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι βέβαια να είναι κατάλληλος ο εκπαιδευτής-προϊστάμενος. Το πλεονέκτημα σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι ο υπάλληλος μαθαίνει ασκούμενος σε πραγματικές συνθήκες και μηχανήματα/προγράμματα του τμήματος της Υποδοχής και με αυτόν τον τρόπο δεν αντιμετωπίζει δυσκολίες και προβλήματα προσαρμογής μετά την εκπαίδευση. Ένα μειονέκτημα μπορεί να είναι ότι λόγω της γρήγορης ροής εργασίας στον χώρο της Υποδοχής μπορεί οι συνθήκες εκπαίδευσης δεν είναι ιδανικές και μπορεί να παραληφθούν βασικές και αναγκαίες γνώσεις περι της δουλειάς.

9.3.4. Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation). Παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου. Σύμφωνα με αυτήν, δύο εργαζόμενοι εναλλάσσονται σε παρεμφερείς θέσεις, ρεσεψιονίστ με τον main couronnier, ο τηλεφωνητής με τον υπάλληλο κρατήσεων κα αντίθετα. Η μέθοδος αυτή πέρα από της γενικότερες ωφέλειες της εκπαίδευσης, βοηθά το εν γένει πνεύμα συνεργασίας διότι κατανοεί ο ένας τις δυσκολίες της εργασίας του άλλου. Το μειονέκτημα είναι ότι η απόδοση του τμήματος και του υπαλλήλου μπορεί να πέσει, γ'αυτό και δεν συνιστάται σε περιόδους αιχμής όπως και την προηγούμενη μέθοδο.

9.3.5. Μελέτη περιπτώσεων (case study) και συζητήσεις. Αυτή η μέθοδος διδάσκεται από άτομα του χώρου συνήθως στελέχη του ξενοδοχείου ή εκπαιδευτές εκτός ξενοδοχείου που έχουν εξαιρετική εμπειρία. Έχουν γνώσεις σε τρόπους χειρισμών δύσκολων περιπτώσεων με παράπονα πελατών (πχ. να μην τους ικανοποιεί η διαμόρφωση ή η θέα του δωματίου), προβλήματα που προκύπτουν στον χώρο(πχ. να έχει

«πέσει» το σύστημα έκδοσης λογαριασμών), επανόρθωση παραβλέψεων (πχ. να έχει περαστεί λάθος μια κράτηση) κλπ. Με τις συζητήσεις και την μελέτη των θεμάτων αυτών οι υπάλληλοι θα μπορούν εν τέλη να λύνουν πιο άνετα προβλήματα που τους εμφανίζονται στην Υποδοχή.

9.3.6. Παίξιμο ρόλου (role playing). Είναι βασικά η πρακτική της προηγούμενης μεθόδου. Αφού μελετώνται η περιπτώσεις, πολλές φορές παίζονται οι ρόλοι για να γίνει πιο αληθινή η εμπειρία από τους εκπαιδευόμενους και να δει ο εκπαιδευτής πως θα αντιδρούσαν αν όντως έπρεπε να αντιμετωπίσουν προβλήματα ή παράπονα πελατών στην Υποδοχή.

Σε αυτές τις μεθόδους υπάρχουν και βοηθητικά εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιούνται για την πιο εύκολη κατανόηση των πληροφοριών. Τα σημαντικότερα εκπαιδευτικά μέσα είναι φιλμ μικρού και μεγάλου μήκους, τα σκίτσα, flip boards, κλασσικούς πίνακες, σλάιντς που τώρα πια έχουν αντικατασταθεί από παρουσιάσεις powerpoint στον Η/Υ, προβολή κλιπ από video και άλλα οπτικοακουστικά βοηθήματα.

9.4. Οι εκπαιδευτές του τμήματος Υποδοχής και προγράμματα/θέματα εκπαίδευσης

9.4.1. Εκπαιδευτές. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι άτομα που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζόμενους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει γενικά να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα. Επειδή η το τμήμα έχει να κάνει με εξυπηρέτηση πελατών, το κυριότερο που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας είναι να είναι άτομα του χώρου με εμπειρία αλλά και μεταδοτικότητα. Συνήθως τοποθετούνται στελέχη του ξενοδοχείου ή άλλων εταιριών

εκπαίδευσης προσωπικού ξενοδοχείων με εξειδίκευση στον συγκεκριμένο τομέα. Τα κυριότερα εκπαιδευτικά προσόντα που πρέπει να έχουν αναφέρονται παρακάτω.

1. Να έχει υπομονή, επιμονή αλλά και κατανόηση.
2. Να έχει μεταδοτικότητα όπως προαναφέραμε και να είναι ικανός να παρουσιάσει ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του και να δείχνει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο.
3. Να γνωρίζει λεπτομέρειες του συνόλου των εργασιών που εκτελούνται στο τμήμα της Υποδοχής.
4. Να είναι ευγενικός, εύστροφος, παρατηρητικός και επινοητικός.

9.4.2. Προγράμματα εκπαίδευσης. Για σχεδιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένες βασικές αρχές.

1. Οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαφορετικούς ρυθμούς, έχοντας ξεκινήσει από διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και κίνητρα
2. Η διδασκαλία πρέπει να είναι συχνή και σύντομη. Πχ ένας εκπαιδευόμενος υπάλληλος κρατήσεων στη χρήση του προγράμματος κρατήσεων στον Υ/Η είναι προτιμότερο να εκπαιδευτεί σε δέκα 65λεπτα μαθήματα, παρά σε ένα μάθημα 7,5 ωρών.
3. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στο μάθημα και όχι να ακούν παθητικά τον εκπαιδευτή τους, για αυτό προτιμότερες μέθοδοι είναι η συζήτηση και η πρακτική εργασία.
4. Να γίνεται έλεγχος στα εκπαιδευτικά προγράμματα συχνά.

Μια σειρά από πληροφορίες που αφορούν στο βαθμό ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και κάποιες τεχνικές λεπτομέρειες

στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του, βοηθούν τον υπάλληλο να φτάσει στο βαθμό που απαιτεί η διοίκηση του ξενοδοχείου. Μερικά από τα θέματα που πρέπει να εντάσσονται στα προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων της υποδοχής είναι:

1. Η μελέτη του είδους της πελατείας
2. Οι κατηγορίες των δωματίων και οι τιμές τους
3. Η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών (γενικά)
4. Η πρακτική του συστήματος κρατήσεων/λογαριασμών στους Η/Υ και ότι άλλο μηχανικό εξοπλισμό χειρίζονται στην Υποδοχή

Πριν κλείσουμε αυτό το κεφάλαιο θέλουμε να αναφέρουμε πως μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες των managers πρέπει οπωσδήποτε να είναι η φροντίδα για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού Υποδοχής των επιχειρήσεων.

Σε μια έρευνα που έγινε για το προσωπικό του Front Office στην Κίνα, διαπιστώθηκε πως το 54% των υπαλλήλων που εργάζονται στο τμήμα Υποδοχής, είχαν πάρει κάποιο επίσημο πτυχίο στα ξενοδοχειακά πριν ενταχθούν στην εργασία τους. Από το 46% που δεν είχαν κάποιο πτυχίο, ένα 41% αυτών έχει συμμετάσχει και εκπαιδευτικά προγράμματα ύστερα από την ένταξή τους στο ξενοδοχείο. Αυτοί δηλαδή που παρακολουθούσαν και εργαζόντουσαν ταυτόχρονα στην Υποδοχή, είναι λιγότεροι από αυτούς που τελικά δεν είχαν τη ευκαιρία να εκπαιδευτούν. Αυτό δείχνει την αναγκαιότητα και ζήτηση για περαιτέρω εκπαίδευση για το προσωπικό της Υποδοχής. [Kong Hai-yan, (2006), σελ. 513]

10. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΗΘΙΚΟ

10.1. Υποκίνηση

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση « τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο». Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα , τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Στο τμήμα της Υποδοχής του ξενοδοχείου είναι πολύ σημαντική η υποκίνηση του εργαζομένου ώστε να μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά στην ομάδα. Όταν ο υπάλληλος εκπληρεί τους στόχους του, αισθάνεται αυτοϊκανοποίηση, αυτή με λίγα λόγια είναι η «δύναμη» που τον παρακινεί να ενεργήσει σωστά και αποδοτικά στην εργασία του.

10.1.1. Η διαδικασία της υποκίνησης

Η ανάλυση της υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο. συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά.

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες κι ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή. Αν π.χ. ο υπάλληλος στην Υποδοχή αντιληφθεί ότι η θέση του κλονίζεται (απειλείται δηλ. η ασφάλειά του ή

η καριέρα του), είναι πιθανόν να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

1. Να εργασθεί σκληρότερα και αποδοτικότερα, ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος.
2. Να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης. Στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης για να βοηθηθεί.
3. Να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει πως μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς (1, 2) με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δύο, καθώς και το ενδεχόμενο εκλογής οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς (3), η οποία κατά την κρίση του ατόμου είναι χρήσιμη και αποτελεσματική και την οποία εμείς δεν είμαστε σε θέση ούτε να γνωρίζουμε και πιθανόν ούτε και να υποθέσουμε. Μας είναι δηλαδή άγνωστη η «διεύθυνση» της συμπεριφοράς του ατόμου. Άγνωστη, επίσης είναι και η «ένταση», ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του.

10.1.2. Η διατήρηση της υποκίνησης

Εξετάσαμε ήδη τη διαδικασία της υποκίνησης , καθώς και τους απαραίτητους όρους, οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά και στην περίπτωση μας στην αποδοτική συμπεριφορά. Στην συνέχεια, προκύπτει το ερώτημα: Πως θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή;

Όπως ήδη παραδεχτήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους τους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανόν να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό. Διότι το άτομο

ικανοποιείται, βέβαια, από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του, σκέπτεται ότι, εφόσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει κι έναν ανώτερο. Άλλωστε σύμφωνα πάντα με την θεωρία του Manslow, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτο-εκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια, τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά και την υποκίνηση.

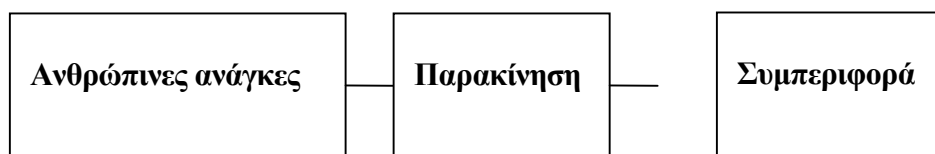
Σε περίπτωση, που το άτομο φθάνει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας κι εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική. Ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφτασε, πρέπει να το «συντηρήσει», να εξακολουθήσει, με άλλα λόγια να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επιδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο όπως και πριν, όταν επιδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό.

10.2. Συμπεριφορά

Η παρακίνηση ή παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά. Είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Τα

κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από τη συμπεριφορά τους. Η παρώθηση δημιουργείται από όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές, προσπάθειες κλπ. Είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό.

Η παρακίνηση γενικά θεωρείται ότι συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες, η σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς είναι γενικά κατανοητή, η φύση όμως και η ακριβής σχέση μεταξύ αναγκών και παρακίνησης δεν είναι καθόλου φανερή. Με άλλα λόγια, η παρακίνηση είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα.



Η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται από την επιθυμία του να φτάσει σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο. Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα ή ενέργεια.

Στο τμήμα του front office, η συμπεριφορά των υπαλλήλων χρειάζεται να είναι άριστη, δηλαδή να έχουν γνώση της εργασίας αλλά και να είναι ευχάριστοι με τους πελάτες. Οι ανάγκες που θα έχει ο κάθε εργαζόμενος (βασικές ανάγκες ή ανάγκες αυτο-ολοκλήρωσης) θα τον παρακινήσουν να έχουν την σωστή συμπεριφορά για την κάθε αντίστοιχη ενέργεια.

Στην πραγματικότητα κάθε συμπεριφορά εκδηλώνεται με μια σειρά από ενέργειες. Κάθε φορά το άτομο κάνει και κάτι, στην πορεία κάποιας πράξης μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει δραστηριότητα ή να συνδέσει δραστηριότητες για να κάνει κάτι διαφορετικό.

10.3. Ηθικό

Οι ανθρώπινες σχέσεις, υπόκεινται σε υπολογισμούς κι εκτιμήσεις. Είναι όμως πολύ δύσκολο να ορισθούν κριτήρια ή τρόποι έκφρασης, ενδεχόμενων επιτυχιών σε χρηματικές μονάδες σ' αυτόν τον τομέα. Η φύση η ιδιαίτερη των ανθρώπινων σχέσεων, αμφισβητεί οποιαδήποτε μέτρηση της επιτυχίας. Πάνω σε αυτήν την αλήθεια βασίζεται και το ηθικό, σαν μέτρο των ανθρώπινων σχέσεων. Το ηθικό, όντας απλώς μια συμπεριφορά δεν έχει τα χαρακτηριστικά τα αναγκαία για μια σαφή και ακριβή μέτρηση. Ασαφείς από τη φύση τους οι ανθρώπινες σχέσεις, αφήνονται να μετρηθούν με αποκλειστική βάση την *ψυχική κατάσταση*.

Γενικά το ηθικό, είναι δύσκολο και σχεδόν αδύνατο να καθοριστεί επακριβώς, πόσο μάλλον σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Είναι μια κατάσταση του μυαλού, μια ψυχική διάθεση, μια συμπεριφορά του ατόμου ή της ομάδας, στην οποία ανήκει, απέναντι στη διοίκηση του ξενοδοχείου και στη δική της στάση ή πολιτική. Αν το ηθικό του προσωπικού της Υποδοχής είναι υψηλό, αυτό οφείλεται στο ότι η διοίκηση ή ο FOM έχει δώσει μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις και το συναίσθημα αυτό το έχει μεταδώσει και στην ομάδα του. Και γίνεται το ηθικό τόσο υψηλό, όσο οι στόχοι της επιχείρησης πλησιάζουν αυτούς του ατόμου και της ομάδας του. αν αυτούς τους στόχους τους κάνει δεκτούς η κοινότητα, το ηθικό είναι ακόμα υψηλότερο.

Τελικά, ηθικό είναι η ανταπόκριση των υπαλλήλων στις προσπάθειες της διοίκησης να επιτευχθούν αρμονικές ανθρώπινες σχέσεις. Κι είναι μια ένδειξη θέλησης για αξιόπιστη, συνεργατική, κι ειλικρινή υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης.

10.3.1. Γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό

Αφού το ηθικό, είναι συμπεριφορά τόσο ατομική, όσο κι ομαδική, επόμενο είναι ορισμένοι παράγοντες να συμβάλλουν στη διαμόρφωσή του. μερικοί από τους σπουδαιότερους είναι:

10.3.1.1. Ικανοποίηση των αναγκών. Ο βαθμός της ικανοποίησης ενός υπάλληλου από την εργασία του, καθορίζει σε μεγάλο ποσοστό, το επίπεδο του ηθικού του. με χαμηλό μισθό, ανασφάλεια θέσης, ανυπαρξία προσωπικής ικανοποίησης και κοινωνικής καταξίωσης έχουμε ηθικό που υποφέρει. Αντίθετα μια εταιρεία που βάζει σε εφαρμογή τις αρχές των ανθρώπινων σχέσεων, θα'χει υψηλό ηθικό.

10.3.1.2. Πειθαρχία και τρόποι επιβολής. Η πειθαρχία είναι ένα μέσο που χρησιμοποιήθηκε από παλιά σε γενικότερα κοινωνικά πλαίσια, αλλά τα αρνητικά χαρακτηριστικά της (φόβος, απειλές, τιμωρία, ταπείνωση, σαρκασμός, εκδίκηση) περιορίζουν την αποτελεσματικότητα της και περιορίζουν το ηθικό. Γι'αυτό η πειθαρχία πρέπει να χρησιμοποιείται για να έχει κάποια θετικά αποτελέσματα. Μια δημόσια επίπληξη υπάλληλου από έναν επόπτη γίνεται «μπούμερανγκ» εναντίον του δεύτερου. Για το λόγο αυτό κανένας επόπτης δεν θέλει να παρατηρηθεί ή να ταπεινωθεί παρουσία των υφισταμένων του.

Η εκδίκηση είναι ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της άσχημα επιβαλλόμενης πειθαρχίας. Και αυτό γιατί δεν υπάρχει μια βάση που πάνω της θα δημιουργηθεί μια σχέση, κατά την οποία η πειθαρχία και η εξουσία θα χρησιμοποιούνται μόνο περιστασιακά και σε αυτές τις περιπτώσεις η έχθρα και η μνησικακία μεταξύ υπάλληλου και επόπτη θα μειώνεται στο ελάχιστο.

10.3.1.3. Η επίβλεψη. Η επίβλεψη είναι ο τρίτος παράγοντας που επηρεάζει το ηθικό, και μια διοίκηση με κακή επίβλεψη κι ανίκανη ηγεσία θα πρέπει να περιμένει χαμηλό ηθικό.

Ακόμα, οι χαμηλοί μισθοί, σπρώχνουν τους εργαζόμενους στο να αναζητούν και δεύτερη εργασία και να έρχονται έτσι στη δουλειά κουρασμένοι κι αδιάφοροι. Αυτό βέβαια είναι πρόβλημα ηθικού κι υπάγεται στις διοικητικές ευθύνες και όταν μάλιστα συνδυάζεται και με χαμηλή θέση, τότε γίνεται πρόβλημα ολόκληρης της εταιρείας.

Οι φυσικές συνθήκες σε μια επιχείρηση είναι ζήτημα που επηρεάζει το ηθικό και πρέπει να απασχολήσει τη διοίκηση. Η καταλληλότητα, η καθαρότητα και η ασφάλεια του εξοπλισμού των χώρων εργασίας συντείνει στη διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων. Επίσης, η ποιότητα και η ποσότητα του φαγητού που σερβίρεται στο προσωπικό, έχει κι αυτό τον αντίκτυπό του στο ηθικό. Μια γενική αντίληψη ότι το φαγητό είναι κακό επηρεάζει αρνητικά το ηθικό και δίνει επιπλέον αφορμή στους εργαζόμενους να παραβαίνουν τους κανόνες ως προς το τι φαγητά επιτρέπονται και που και πότε πρέπει να τρώγονται.

Συμπτώματα χαμηλού ηθικού είναι:

- ασυνήθιστα μεγάλος αριθμός προβλημάτων και παραπόνων.
- Παραγωγή χαμηλή ή επιβάρυνσή της
- έλλειψη ενδιαφέροντος και ακαταλληλότητα
- ασυνήθιστα πολλές απουσίες και καθυστερήσεις
- πολλές ασθένειες
- ενδείξεις κούρασης, χωρίς αιτία φανερή
- πολλές αποχωρήσεις, διαπληκτισμοί και εσωτερικές διαμάχες.

10.3.2. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των υπαλλήλων Υποδοχής

10.3.2.1. Γενικά. Πολλοί υπάλληλοι στο τμήμα Υποδοχής βρίσκουν προσωπική ικανοποίηση στην εργασία τους τέτοια, που δύσκολα συναντά κανείς σ' άλλες εργασίες. Ίσως επηρεάζονται από το γεγονός ότι το ξενοδοχείο είναι τόπος συνάντησης πολλών ανθρώπων, το ενδιαφέρον για γνωριμία και εργασία με καινούργια πρόσωπα, το ότι δεν υπάρχει ρουτίνα, οδηγούν τους εργαζόμενους σε μια ευχάριστη διάθεση, πράγμα που επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά τους και την ικανοποίησή τους. Αλλά οι εργασίες στην Υποδοχή έχουν και τα μειονεκτήματά τους: μεγάλη και μερικές φορές όχι τακτική ώρα υπηρεσίας, πολλές ευθύνες και φόρτος εργασίας, αμοιβές χαμηλές, απαιτήσεις ασυνήθιστες, άγχη και πιέσεις.

10.3.2.2. Τίτλοι εργασίας. Όλοι μας ξέρουμε πως ένας τρόπος αναγνώρισης κι εκτίμησης των ανθρώπων στην κοινωνία μας είναι η εργασία τους και ο τίτλος της. Η χρησιμοποίηση κατάλληλων τίτλων στην Υποδοχή μπορεί να 'χει μεγάλα πλεονεκτήματα για το ξενοδοχείο.

10.3.2.3. Η χρησιμότητα των περιόδων ανάπαυσης και των αλλαγών των εργασιών. Έχει διαπιστωθεί ότι όπου η εργασία είναι αμετάβλητη, οι περίοδοι ανάπαυσης αυξάνουν το ενδιαφέρον και τη συνολική παραγωγή. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λόγω της φύσης των εργασιών με τις περιόδους αιχμής ή αδράνειας, οι περίοδοι διακοπών δεν είναι αναγκαίες σε πολλές δουλειές.

10.3.2.4. Πολιτική προαγωγών και μεταθέσεων. Για μια αναπτυσσόμενη προοδευτική επιχείρηση, ένα από τα χαρακτηριστικά της

είναι κι η πολιτική των προαγωγών που ακολουθεί. Οι πιο πολλοί άνθρωποι και κυρίως οι νέοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τις ευκαιρίες ανόδου παρά για τους τωρινούς μισθούς και τις συνθήκες εργασίες τους. Τα αποτελέσματα μιας πολιτικής προαγωγών, η οποία βασίζεται στην ικανότητα, δεν φαίνονται μονάχα στην εκτελεστική ικανότητα, αλλά επενεργούν σαν ηλεκτρικός σπινθήρας, που βάζει σε λειτουργία ολόκληρη την επιχείρηση.

Οι μεταθέσεις θα πρέπει να γίνονται με προσοχή και να λαμβάνονται μέτρα ώστε να προκαλείται όσο γίνεται λιγότερη δυσαρέσκεια πολλές φορές από την έκρηξη της δουλειάς, προκαλείται κάποια ψυχολογική έκρηξη, που δεν μπορεί να εξηγηθεί ορθολογικά. Ο πληγωμένος εγωισμός, η προσβολή της προσωπικότητας ενός υπαλλήλου, ασυναίσθητες προκαταλήψεις δημιουργούν ανεπιθύμητη κατάσταση, που καλύτερα διορθώνεται με μια μετάθεση.

11. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι αμοιβές των υπαλλήλων, αποτελούν μια από τις μεγαλύτερες πηγές υποκίνησης τους να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής μισθών που προσφέρεται είναι από τα πιο σημαντικά ανταλλάγματα προς ένα άτομο, το οποίο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση.

Στην άποψη που θα έχει ένα άτομο απέναντι στο μισθό, αντανακλώνται οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο φιλοξενίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή. Στην τουριστική βιομηχανία, αν και οι μισθοί των στελεχών των επιχειρήσεων συνήθως κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, οι μισθοί των υπαλλήλων των ίδιων επιχειρήσεων βρίσκονται κοντά στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας.

«Οι τουριστικές επιχειρήσεις δοκιμάζουν κι αυτές μια συνεχή πίεση για υψηλότερους μισθούς και λιγότερες ώρες απασχόλησης. Το κόστος εργασίας στα ξενοδοχεία αποτελεί περίπου το 35% του μικτού εισοδήματος. Γενικά όμως όλες οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης έχουν υψηλό κόστος εργασίας στην αναλογία του εισοδήματος.» [Λαλούμης-Ρούπας, (1996) σελ. 200]

Στα ξενοδοχεία βέβαια, πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες «αμοιβών» όπως είναι τα φιλοδωρήματα, η παροχή τροφής και στέγης κ.λ.π. Υποστηρίζεται ότι το σύστημα πληρωμών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα, επειδή αποτελείται από:

- Βασικό μισθό, στέγαση, διατροφή και
- Φιλοδωρήματα και συχνά ποσοστά διάφορων υπηρεσιών.

11.1. Παράγοντες και κριτήρια καθορισμού αμοιβών

«Σε όλες στις τουριστικές επιχειρήσεις ισχύουν τα εξής:

1. οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών Τ.Ε.Ι. λαμβάνουν επί πλέον 15% των νόμιμων αποδοχών τους.
2. ορίζεται η αμοιβή υπερεργασίας στους μισθωτούς.
3. ορίζεται η προσαύξηση των μισθών στους εργαζομένους κατά τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες.» [Λαλούμης – Ρούπας(1996), σελ. 201]

Λόγω του ότι οι νομοθεσίες και οι συλλογικές συμβάσεις καθορίζονται κάθε χρόνο και συνεχώς αλλάζουν, οι μισθοί των ξενοδοχοϋπαλλήλων έχουν ορισμένες διαφοροποιήσεις σε ειδικές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα :

1. Όταν τα ξενοδοχεία παρέχουν διαμονή και σίτιση αφαιρείται κάποιο ποσοστό του βασικού μισθού, ενώ αν δεν την παρέχουν ο μισθός προσαυξάνεται.
2. Οι απασχολούμενοι σε εποχιακά ξενοδοχεία δικαιούνται επίδομα 6% (για τους μήνες που δεν απασχολούνται) του συνολικού ποσού, το οποίο όμως να μην υπερβαίνει το 30% του βασικού μηνιαίου μισθού τους.

Κάποιοι από τους παράγοντες που επιδρούν στο σχηματισμό αμοιβών είναι:

1. Η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη, που επηρεάζει την αμοιβή ανεξάρτητα με το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας
2. Οι επικρατούσες αμοιβές στη συγκεκριμένη αγορά εργασίας

3. Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όπου ο συνδυασμός δεξιότητας, προσπάθειας και ευθύνης που απαιτεί κάθε εργασία καθορίζει και την αμοιβή της.
4. Το κόστος της ζωής, όπου αύξηση των γενικών επιπέδων τιμών σημαίνει για τους υπαλλήλους και ανάλογη ανάγκη για αύξηση μισθού, σε αντίθεση με τους εργοδότες
5. Η παραγωγικότητα, όπου υψηλή παραγωγικότητα σημαίνει αντίστοιχα και υψηλότερους μισθούς
6. Η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων φέρνει συχνά καλύτερα αποτελέσματα στους μισθούς των εργαζομένων

Η συνεχής ενημέρωση των διευθυντών, σχετικά με τα επίπεδα των μισθών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνίστριες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι άκρως σημαντική. Θα πρέπει να συμβουλευεται η διοίκηση του ξενοδοχείου τους κανονισμούς των συλλογικών συμβάσεων για να είμαστε στα όρια του νόμου, αλλά αυτό δεν ωφελεί πάντα. Πρέπει, μέσα από την αγορά εργασίας, να δούμε τα ικανοποιητικά επίπεδα μισθών, ώστε να προσελκυθεί και να διατηρηθεί το κατάλληλο προσωπικό.

11.2. Οι πολιτικές αυξήσεων των μισθών

Συνήθως πολλοί το θεωρούν σωστό να παρέχονται αυξήσεις λόγω πολυετούς υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας, ώστε να αναγνωρίζεται η ικανότητα ενός ατόμου και το ότι η αξία του για τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα συνεχώς αυξάνεται. Από την άλλη μεριά, πολλοί δεν συμφωνούν στις κλίμακες αυξήσεων, υποστηρίζοντας ότι τα χρόνια υπηρεσίας και η ηλικία δεν παίζουν ρόλο, εφόσον η εργασία εκτελείται κανονικά.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πάντως θα πρέπει να κάνουν αναθεωρήσεις των μισθών σε ετήσια βάση για να διατηρηθεί το απαιτούμενο προσωπικό,

είτε το ξενοδοχείο είναι διαρκούς λειτουργίας, είτε λειτουργεί εποχιακά. Εν τέλει, αν δεν υιοθετηθεί ένα σύστημα πολιτικής μισθών θα υπάρχουν ανωμαλίες, αδικίες και δυσαρέσκεις.

11.3. Νομοθεσία αμοιβών ξενοδοχοϋπαλλήλων (και Υπαλλήλων Υποδοχής) στην Ελλάδα

Άρθρο 2

Κατηγορίες μισθωτών

Οι μισθωτοί τους οποίους αφορά η παρούσα ρύθμιση αποκαλούνται ξενοδοχοϋπάλληλοι και κατατάσσονται σύμφωνα με την ειδικότητά τους και ανεξαρτήτως φύλλου στις εξής τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία Α': Υπάλληλος υποδοχής, μαιτρ, υπομαίτρ, θυρωρός Α', νυκτοθυρωρός Α', μπουφειτζής Α', προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινοχρήστων χώρων και μάγειρας Α'.

*Κατηγορία Β': Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β', σερβιτόρος τραπεζαρίας σαλονιού ή ορόφων, μπάρμαν ή μπαρμείντ, ασημοκέρηδες και μάγειρας Β'. Επίσης, με την προϋπόθεση ότι θα προτιμήσουν την παρούσα συλλογική ρύθμιση, **οι τηλεφωνητές, οι ελεγκτές ή ταμπλίστες και οι μαιγκουραντιέ.***

Κατηγορία Γ': Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος, θυρωρός υπηρεσίας, βοηθοί θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή ορόφων ή λινόθηκης, γκρουμ, ντορμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινόθηκάριος και βουτηριέρης εφόσον δεν καλύπτονται από άλλη συλλογική σύμβαση ή διαιτητική απόφαση και μάγειρας Γ' και καμαριέρης –α.

Άρθρο 3

Βασικοί μισθοί και ημερομίσθια

1. Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί των εργαζομένων που υπάγονται στην παρούσα όπως έχουν διαμορφωθεί στις 31/12/2003 σύμφωνα με την από 21-5-2002 ΣΣΕ(Π.Κ 22/22-5-2002) αυξάνονται από την έναρξη ισχύος της παρούσας κατά ποσοστό 4% και διαμορφώνονται στρογγυλοποιούμενα ως εξής:

Κατηγορία Α'	695,00€
Κατηγορία Β'	680,00€
Κατηγορία Γ'	666,00€

2. Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί όπως θα έχουν διαμορφωθεί στις 30/6/2004 αυξάνονται περαιτέρω από 1/7/2004, κατά ποσοστό 2%.

Άρθρο 4

Επίδομα προϋπηρεσίας

Το χορηγούμενο επίδομα προϋπηρεσίας καθορίζεται από την έναρξη ισχύος της παρούσας στο ποσό των 4,10 ευρώ για κάθε έτος υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας σε άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση, σύμφωνα με τους όρους και προϋποθέσεις του άρθρου 3 της από 20-5-1998 ΣΣΕ του κλάδου.

[Πηγή : www.yrakp.gr Επίσημο site ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας Ξενοδοχοϋπαλλήλων,

5. Πράξη κατάθεσης Υπουργείου Εργασίας: 22/22-5-2002,
6. Πράξη κατάθεσης Υπουργείου Απασχόλησης: 9/30-06-2004]

12. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από τις παλαιότερες αλλά και γνωστότερες θεωρίες management των επιχειρήσεων, ξεκινώντας από την ειδίκευση αρχικά στα ξενοδοχεία, και ύστερα στην εξ-ειδίκευση στο τμήμα Υποδοχής, μπορούμε να πούμε αναμφίβολα πως οι αρχές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων έχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις. Πριν κλείσουμε όμως την εργασία αυτή θα θέλαμε να αναφέρουμε κάποιες σύγχρονες αρχές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να εφαρμοστούν στο τμήμα Υποδοχής.

Με αφετηρία ορισμένες αρχές Αμερικανών ειδικών (Juran, Deming), η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management) εκφράζει έναν νέο τρόπο χειρισμού των προβλημάτων λειτουργίας των επιχειρήσεων και ιδίως τα τελευταία χρόνια ανατίθεται σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Κύρια χαρακτηριστικά της είναι η συνεχής εστίαση στις απαιτήσεις πελατών και αλλά και εργαζομένων, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και η αριστοποίηση διαδικασιών εσωτερικής λειτουργίας. Αυτή η αρχή συνήθως εντάσσεται στο τμήμα Διοίκησης Προσωπικού, λόγω της απαραίτητης προϋπόθεσης της συστηματικής συμμετοχής των εργαζομένων για την επιτυχία της.

Εξίσου χρήσιμο εργαλείο για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, είναι η διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό διότι βοηθάει τους δύο «πρωταγωνιστές» της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων – τον αξιολογητή και το αξιολογούμενο – να εντοπίσουν τις αδυναμίες και τις δυνατότητες για βελτίωση και εξέλιξη των αποδόσεων. Η **Διοίκηση Απόδοσης**, βοηθάει το ξενοδοχείο στην επίτευξη των στόχων της και να

συντελεί στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό της σταδιοδρομίας των εργαζομένων σε δίκαιη και αξιοκρατική βάση.

Άλλη μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια, είναι η χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, που αποκτά όλο και μεγαλύτερη αξία στα πλαίσια του έργου της διοίκησης προσωπικού των ξενοδοχείων. Το **Strategic HRM** (Human Resources Management) είναι μια προσέγγιση που οδηγεί σε συνεπείς – συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού. Παράλληλα με αυτό, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει της σωστές διαδικασίες, μειώνει την αβεβαιότητα και έχει την δυνατότητα να συγκεντρώνει την ολική προσπάθεια με κατάληξη να προσδίδει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε το 1999, «η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι παγκοσμίως ενσωματωμένη στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, επειδή τα ξενοδοχεία που έχουν κάποια επίσημη στρατηγική που να περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό πρακτικών διοίκησης προσωπικού, αποδίδουν καλύτερα. Επιπλέον, παρουσιάζονται συμφέροντα στην απόδοση εκεί που το HRM εφαρμόζεται από επίσημο πακέτο προσεγγίσεων. Αντιθέτως, παρουσιάζονται λιγότερα συμφέροντα όταν οι πρακτικές δεν έχουν υποστηριχθεί από κάποιο συντονισμό ή στρατηγική.» [Hoque (1999), σελ. 439]

Έχοντας αναφέρει τις πιο χρήσιμες βάσεις για την κατανόηση του HRM, μπορούμε να συμπεράνουμε τη συμβολή που έχουν όλες αυτές οι προσεγγίσεις, διαδικασίες και αρχές του, στην Υποδοχή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Θα πρέπει επίσης, να επισημάνουμε πως το προσωπικό του Front Office θεωρείται από μόνο του στρατηγικής σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αφού η ποιοτική εξυπηρέτηση και η αρμονική υποδοχή των πελατών, ταυτίζεται με την

επιτυχία του βασικού στόχου των ξενοδοχείων : επιτυχής διαμονή με επιδίωξη μελλοντικής διαμονής.

Στην εργασία αυτή, έχει γίνει μελέτη των δραστηριοτήτων της διοίκησης και οργάνωσης των ανθρώπινων πόρων (ανεύρεση και επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση κλπ.) συγκεκριμένα στην ομάδα της Υποδοχής. Η ανάλυσή τους είναι άκρως σημαντική για να κατανοήσει κανείς το πρακτικό κομμάτι ενσωμάτωσης των θεωρητικών προσεγγίσεων του HRM. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι τα διάφορα στάδια διοίκησης του προσωπικού, έχουν πλέον τις βάσεις να υποστηριχθούν πιο ορθολογικά από επίσημες πρακτικές. Επομένως, οι πρακτικές αυτές μπορούν να ενταχθούν και στο κομμάτι του HRM της Υποδοχής.

Κλείνοντας, ευελπιστούμε ότι η εργασία αυτή θα αποτελέσει ένα μικρό βοήθημα στο τεράστιας σημασίας για τη χώρα μας έργο της ξενοδοχειακής παιδείας και να συμβάλλει στην προσπάθεια κάλυψης ενός μεγάλου μεριδίου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στα ξενοδοχεία.

13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία:

- Hoque, Kim (1999) *Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry*. British Journal of Industrial Relations, Volume 37 (3), pp. 419-443
- Kong Hai-yan, Tom Baum (2006). Skills and work in the hospitality sector: *The case of hotel front office employees in China*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6
- Ηγουμενάκης, Ν. - Κραβαρίτης, Κ. – Λύτρας, Π. (1999) *Εισαγωγή στον τουρισμό*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Ηγουμενάκης, Ν. (1997) *Τουριστική Οικονομία*. Α' Τόμος, Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Καπίκη - Πιβεροπούλου, Τ. (1992). *Υπηρεσία υποδοχής (Front office ξενοδοχείων)*. Θεσσαλονίκη: IAS
- Λαλούμης, Δ. – Ρούπας, Β. (1996) *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Μπουραντάς Ν. – Παπαλεξανδρή Ν. (1998) *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ευγ. Μπένου.
- Ντόντη, Ά. (1997). *Λειτουργία Υποδοχής – Front Office*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε.
- Φραγκιαδάκης, Ε. (2004) *Εισαγωγή στο Μανατζμεντ των ξενοδοχείων*. Δ' Έκδοση, Ρέθυμνο: Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.yrakp.gr

Επίσημο site ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
Ξενοδοχοϋπαλλήλων,

1. Πράξη κατάθεσης Υπουργείου Εργασίας: 22/22-5-2002,
2. Πράξη κατάθεσης Υπουργείου Απασχόλησης: 9/30-06-2004